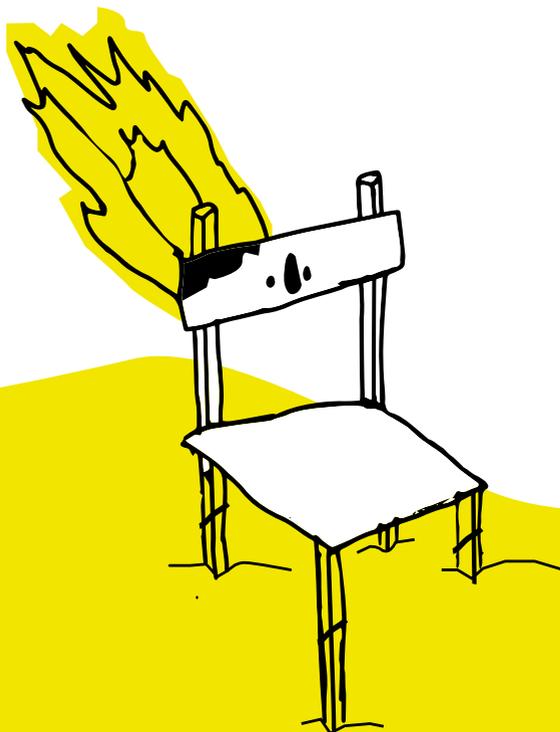

FairStage



THEATER, ARBEIT, TRANSFORMATION

Die Berliner Theaterlandschaft,
das Modellprojekt FAIRSTAGE und
gute Arbeitsbedingungen

Inhalt

Grußwort von Melanie Kühnemann-Grunow 6

Über FAIRSTAGE 9

FAIRSTAGE als Transformationsimpuls
Das Modellprojekt durch die Jahre 10

FAIRSTAGE: Ein Projekt für die Branche
Einwürfe vom Deutschen Bühnenverein,
der GDBA, Diversity Arts Culture, dem LAFT Berlin
und dem ensemble-netzwerk 24

Dein netter Chef ist auch nur Zufall
Gründung und Bedeutung von FAIRSTAGE für
das ensemble-netzwerk
von Lisan Lantin 30

Theater!

Die Berliner Branche im Porträt 32

Ballhaus Ost 34

Berliner Ensemble 42

Deutsches Theater Berlin 47

GRIPS Theater 53

HAU Hebbel am Ufer 57

Heimathafen Neukölln 64

Maxim Gorki Theater 69

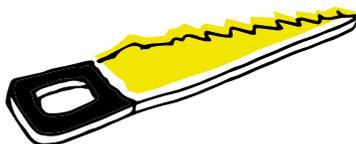
Schaubude Berlin 74

Schaubühne am Lehniner Platz 81

Theater im Palais 86

Theater an der Parkaue –
Junges Staatstheater Berlin 91

Was sind gute Arbeitsbedingungen?	99
Eine Frage der Gerechtigkeit Ein Gespräch mit Janne Ganzer, Claudia Schmitz, Eylem Sengezer, Raphael Westermeier und Lars Zühlke	100
„Diversitätsentwicklung in der Krise (oder hatten wir den Titel schonmal)?“ Ein Liebesbrief an Diversitäts-AGs von Cordula Kehr und Lisa Scheibner	111
In schlechten Zeiten verabschieden wir uns von guten Arbeitsbedingungen Zu den Auswirkungen der Haushaltskürzungen auf Arbeitsbedingungen, Diversität und Inklusion von Luise Würth	119
Ist die Kultur ein guter Arbeitsplatz? Impulse von Simone Dede Ayivi, Fatima Çalışkan, Camilla Pölzer und Aru Ray Tormann	125
Halbjuristisches Schaumgebäck? Ein Gespräch zu Zielvereinbarungen zwischen Anica Happich und Ludwig von Otting	134
Bundespolitik und Kultur CDU/CSU, SPD, Bündnis 90/Die Grünen und Die Linke	139
Impressum	147



Liebe Leser*innen,

Theater ist ein Raum, in dem wir als Gesellschaft miteinander ins Gespräch kommen – offen, Streitbar, vielstimmig. Damit Theater diesen Anspruch erfüllen kann, muss auch seine innere Struktur diesem Ideal gerecht werden: solidarisch, fair, demokratisch und diskriminierungsfrei. Genau hier setzt das Modellprojekt FAIRSTAGE an – und genau deshalb ist es so wichtig. Es schafft Grundlagen, auf denen Veränderung möglich wird. Ich habe die Arbeit von FAIRSTAGE von Beginn an mit großem Interesse verfolgt, intensiv begleitet und mich sowohl unter Rot-Grün-Rot als auch in der aktuellen Großen Koalition mit Nachdruck für die vollständige Ausfinanzierung des Projekts eingesetzt. Denn die Berliner Theaterlandschaft braucht Projekte wie dieses – für die Gegenwart und für die Zukunft.

Was FAIRSTAGE in den vergangenen Jahren geleistet hat, ist in vielerlei Hinsicht wegweisend. Die umfassende Beschäftigung mit Fragen der Organisationsentwicklung, mit Beteiligungskultur, Arbeitsrealitäten und Machtverhältnissen ist keine Selbstverständlichkeit im Kulturbetrieb – aber eine Notwendigkeit. Es braucht dieses ehrliche Hinschauen, um strukturellen Diskriminierungen entgegenzutreten, um faire Arbeitsbedingungen zu schaffen und um die Institution Theater an gesellschaftliche Entwicklungen anzubinden, anstatt sich von ihnen zu entkoppeln. Dass FAIRSTAGE diesen Weg gemeinsam mit den Häusern, mit Kooperationspartner*innen und Expert*innen beschreitet, ist ein starkes Zeichen für eine zukunftsfähige Kulturpolitik.

Besonders hervorzuheben ist die systematische Erhebung von Daten über die institutionell geförderten Berliner Sprechtheater. Dass diese Häuser bereit waren, Einblicke in ihre Strukturen, Entscheidungswege und Entwicklungsperspektiven zu geben, ist nicht nur ein Zeichen von Vertrauen – es ist ein Schritt in Richtung Transparenz, ohne die keine nachhaltige Antidiskriminierungsarbeit denkbar ist. Denn nur wer den Status quo kennt, kann ihn verändern. Die daraus entwickelten Porträts machen die Berliner Theaterlandschaft sichtbarer, differenzierter und zugänglicher – für die Politik, für die Öffentlichkeit und nicht zuletzt für die Menschen, die in diesen Häusern arbeiten.

Diese Arbeit ist politisch hoch relevant. Denn die Qualität künstlerischer Produktionen hängt nicht nur vom Talent der Einzelnen ab, sondern auch von den Bedingungen, unter denen sie entstehen. Gute Arbeitsbedingungen – faire Löhne, Planungssicherheit, Schutz vor Machtmissbrauch und ein respektvoller Umgang – sind kein Luxus, sondern die Grundlage für kreative Entfaltung und nachhaltige Exzellenz. Nur wo Kunstschaffende auf sichere und gerechte Strukturen bauen können, entstehen Arbeitsumfelder, in denen kreative Freiheit gedeiht. FAIRSTAGE hat gezeigt, wie diese Bedingungen analysiert und verbessert werden können – nicht mit pauschalen Rezepten, sondern durch genaue, kontextbezogene und partizipative Arbeit.

Auch wenn diese Publikation zunächst den Abschluss des vorgesehenen Förderzeitraums markiert, hoffe ich sehr, dass es mit FAIRSTAGE weitergeht. Die Baustellen sind erkannt, viele Impulse gesetzt – und die Bereitschaft zur Veränderung ist da. Es braucht jetzt einen langen Atem, politische Verlässlichkeit und den weiteren Austausch zwischen Theatern, Freier Szene, Verwaltung und Politik. Ich freue mich auf diesen Dialog.

Ich danke allen Beteiligten von FAIRSTAGE für ihre engagierte und kompetente Arbeit. Sie leisten einen unschätzbaren Beitrag zu einer offenen, solidarischen und gerechteren Theaterkultur in Berlin.

Herzlich,

Melanie Kühnemann-Grunow

Kulturpolitische Sprecherin der SPD-Fraktion
im Abgeordnetenhaus Berlin



Über FAIRSTAGE

FAIRSTAGE als Transformationsimpuls

Das Modellprojekt durch die Jahre

Fast am Ende des auf drei Jahre angelegten Förderzeitraums angekommen, lohnt sich ein Rückblick auf das Projekt FAIRSTAGE und seine Anfänge. 2021, als Reaktion auf immer mehr Fälle von Machtmissbrauch und Diskriminierung, die an die Öffentlichkeit drangen, sowie Debatten um Ausfallhonorare und Nichtverlängerungen, initiierten ensemble-netzwerk, Diversity Arts Culture und der Landesverband freie darstellende Künste LAFT Berlin das Projekt FAIRSTAGE, um den dringend nötigen strukturellen Wandel voranzutreiben.

Startschuss war ein vom Senat für Kultur und Europa geförderter Beteiligungsprozess mit dem Ziel einen Maßnahmenkatalog für eine faire Berliner Branche zu entwickeln. Institutionell geförderte Bühnen, konzeptgeförderte Ankerinstitutionen der freien Szene sowie Vertreter*innen von Verbänden, Initiativen und zivilgesellschaftlichen Zusammenschlüssen erarbeiteten gemeinsam konkrete Handlungsempfehlungen, die klar an die unterschiedlichen Zuständigkeitsbereiche adressiert wurden. Dort finden sich konkrete Empfehlungen für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Diversität.

Für die erste Konferenz des Projektes gab es erneut eine Förderung der Senatsverwaltung für Kultur und Europa: So fand im Februar 2022 die erste digitale FAIRSTAGE Konferenz *Late to the Game?!* zur Umsetzung kulturpolitischer Handlungsempfehlungen an Theatern statt. Ab 2023 startete FAIRSTAGE in die dreijährige Förderphase.

FAIRSTAGE bündelt die bereits existierenden, vielfältigen Expertisen und Visionen für eine fairere Theaterbranche, adressiert konkrete Zuständigkeitsebenen und ermöglicht einen möglichst breiten Prozess mit allen Beteiligten. Konkret heißt das, dass Beteiligungsverfahren – wie schon bei der Erarbeitung des Maßnahmenkatalogs – zentral sind. Zweimal jährlich veranstaltet FAIRSTAGE ein Beteiligungsforum, auf dem sich Theatermacher*innen, Expert*innen und Interessenvertretungen gemeinsam verschiedenen Themen der Branche widmen.

Im Beteiligungsforum 2023 entstand das Papier *Prozesse der Leitungsfindung an Berliner Bühnen*, in dem Empfehlungen für die Gestaltung und Umsetzung transparenter, partizipativer und diversitätssensibler Leitungsfindungsverfahren erläutert sind – ein richtungweisender Leitfaden, der in der Praxis bereits zu faireren Prozessen führt. 2023/24 kamen in dem Format Theatertätige und Diversitätsakteur*innen zusammen, um herauszufinden, wie sich Beteiligung als Instrument im Theaterbetrieb verankern lässt. Entstanden ist daraus eine Übersicht zur ersten Orientierung für alle, die – egal ob als Mitarbeitende oder Leitende – sich mehr Beteiligung an ihrem Arbeitsplatz wünschen. Das Etablieren von Beteiligungsstrukturen ist ein Demokratisierungsprozess, der die Perspektivenvielfalt unserer Branche veranschaulicht. 2024 widmete sich *Time Out – Von Arbeitsverhältnissen und der Ressource Zeit am Theater* Belastungsfaktoren der Arbeitszeitgestaltung mit besonderem Fokus auf Diversity Work, Sorge- und Community-Arbeit als oft unsichtbare Arbeit, die nicht entlohnt wird. 2025 nahm das Beteiligungsforum *Strategien für nachhaltige Diversitätsarbeit in Krisenzeiten* die drohenden Rückschritte in Transformationsprozessen durch Kürzungen in den Blick.

FAIRSTAGE unterstützt mit seinen Weiterbildungen theaterübergreifende Institutionen proaktiv bei ihrer Organisationsentwicklung, außerdem gibt es offene Angebote für die Branche. Dieser Anstoß zur Weiterbildung verselbstständigt sich im besten Fall nachhaltig innerhalb der Organisation. 2023 veranstaltete FAIRSTAGE in Kooperation mit dem BIPOC-netzwerk einen Empowerment-Workshop für von Rassismus betroffene Theatermacher*innen. 2024 lief eine Workshopreihe zu diskriminierungssensibler Kommunikation in Kooperation mit der Genossenschaft Deutscher Bühnenangehöriger (GDBA), die einen Beitrag zur Organisationsentwicklung der Gewerkschaft leistete. Mitglieder dieser Organisationen werden zu Multiplikator*innen und wirken über ihre Organisation hinaus bis in die Theaterbetriebe. In weiterer Zusammenarbeit ist FAIRSTAGE auch dem Deutschen Bühnenverein sowie dem Landesverband Berlin des Bühnenvereins eng verbunden und realisierte die Weiterbildungen *Beteiligungsprozesse in Kulturinstitutionen – neue Führungs- und Organisationsmodelle in Zeiten gesellschaftlichen Wandels* für Theaterleitungen und *Wer spielt wen? Eine Weiterbildung zur Aufführungspraxis Crippling up*.

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

Für den zweiten Durchlauf 2024 konnten weitere Partnerorganisationen gewonnen werden, was mehr Fellows Zugang zu kulturpolitischen Strukturen ermöglicht: der Migrationsrat (Daphne Brunet), der LAFT Berlin (Aki Kimura) und Diversity Arts Culture (Sarah Seini). Das ensemble-netzwerk, der Deutsche Bühnenverein und ver.di haben mit Jingyun Li, Len Smith und Marilyn Nova White erneut Fellows aufgenommen. Auch 2025 führt FAIRSTAGE ein Fellowship-Programm durch: Mit dabei sind das ensemble-netzwerk (Lea Sherin Kübler), Diversity Arts Culture (Niusha Ramzani), der LAFT Berlin mit der Koalition der Freien Szene (Alexander Carillo) und der Deutsche Bühnenverein (Christoph Lauer).

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

Am 16. und 17. Oktober 2025 findet die FAIRSTAGE Konferenz 2025 *Jetzt erst recht! Strategien für eine widerstandsfähige Theaterlandschaft* im Theater an der Parkaue statt. Die Konferenz stellt sich der Frage, wie sich Diversitätsentwicklung und faire Arbeitsverhältnisse auch in Krisenzeiten weiterdenken lassen. Wie können Theater als Institutionen resilient gestaltet werden? Was bestärkt Theatermacher*innen und Mitarbeitende, unter schwierigen Bedingungen handlungsfähig und solidarisch zu bleiben?

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

Die Ende 2024 erschienene Publikation *Beteiligung.Macht.Theater. Porträts von Berliner Theatern und Impulse zum machtkritischen, partizipativen Arbeiten* macht einen ersten Aufschlag in diese Richtung: FAIRSTAGE hat sieben institutionell geförderte Theater zu ihrer Personal- und Organisationsstruktur befragt. Daraus entstanden Porträts der Häuser, die den aktuellen Stand von Organisationsentwicklung und Ressourcen der jeweiligen Theater abbilden. Gerahmt werden die Porträts von Impulsen zu den Themen Macht und Beteiligung. Die vorliegende Publikation *Theater, Arbeit, Transformation – Über die Berliner Theaterlandschaft, das Modellprojekt FAIRSTAGE und gute Arbeitsbedingungen* beschäftigt sich intensiv damit, was gute Arbeitsbedingungen sind und porträtiert erneut Berliner Bühnen.

Ziel bleibt weiterhin die inhaltliche Abschaffung von FAIRSTAGE – obsolet geworden in einer diversitätssensiblen Branche. Doch dort angekommen sind wir noch lange nicht – bevor abgeschafft werden kann, braucht es weiter Förderung. Wir bleiben dran und arbeiten gemeinsam mit Änderungswilligen an faireren Zukünften.

2021: Das Projekt startet

Sammlung und Sichtung bestehender Expertisen zu den Themen Diskriminierung, Arbeitsbedingungen und Machtmissbrauch an Berliner Sprechtheatern

Start des Projekts mit erster Förderung für die Durchführung eines Beteiligungsforums bis 30. September 2021

Januar

Februar

März

April

Mai

Juni

Juli

14. Mai: Start des Beteiligungsprozesses zum Maßnahmenkatalog

1. Juni: Treffen Beteiligungsforum Maßnahmenkatalog

6. Dezember: Vorstellung des Maßnahmenkatalogs und von FAIRSTAGE an der Hochschule für Schauspielkunst HfS Ernst Busch

Förderung zur Durchführung einer ersten Konferenz bis April 2022

August September Oktober November Dezember

Weitere Treffen des Beteiligungsforums zur Entwicklung des Maßnahmenkatalogs

23. November: Vorstellung des Maßnahmenkatalogs und von FAIRSTAGE bei Die Vielen

10. September: Digitale Veröffentlichung des Maßnahmenkatalogs und Vorstellung in einer Online-Veranstaltung

2022: Das Modellprojekt entsteht

14. Februar: Vorstellung des Maßnahmenkatalogs und von FAIRSTAGE im Ausschuss für Kultur, Engagement und Demokratieförderung im Abgeordnetenhaus

25. Februar:
Late to the Game?! –
Erste digitale
Fachkonferenz

19. März: Vorstellung des Maßnahmenkatalogs und von FAIRSTAGE bei FairSpec/Schweiz

Januar

Februar

März

April

Mai

Juni

Juli

22. Januar: Vorstellung des Maßnahmenkatalogs und von FAIRSTAGE beim Symposium *performances von [weiblichkeit] in den darstellenden Künsten* an der Universität der Künste (UdK)

7. & 8. Mai: Vorstellung des Maßnahmenkatalogs und von FAIRSTAGE bei *BURNING ISSUES x Theatertreffen 2022*

13. April: Vorstellung des Maßnahmenkatalogs und von FAIRSTAGE bei der Landesarbeitsgruppe Kultur der Grünen Berlin

28. April: Vorstellung des Maßnahmenkatalogs und von FAIRSTAGE beim *Festival der Freien Darstellenden Künste* der Stadt Stuttgart und des Landes Baden-Württemberg

Mai bis August:
Projektpause
ohne Förderung
und Planung
des zukünftigen
Projekts
FAIRSTAGE

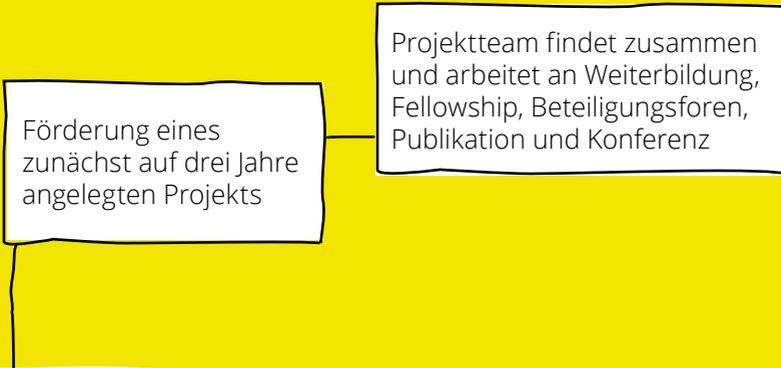
17. November: Vorstellung
des Projekts beim
Herbstplenum &
Jubiläumsfeier *10 Jahre
Koalition der Freien Szene*

August September Oktober November Dezember

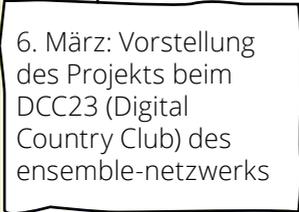
9. September: Vorstellung des Projekts
bei *Let's perform Responsibility: Digitale
Diskussion zu Macht, Verantwortung
und Theater* vom Bundesverband Freie
Darstellende Künste (BFDK) und vom
Deutschen Bühnenverein

Förderung vom 1. September bis 31. Dezember

2023: Das Modellprojekt im ersten Jahr



Januar Februar März April Mai Juni Juli



5. September: Vorstellung des Projekts beim Vernetzungstreffen *Diskriminierungskritische Diversitätsentwicklung im Kulturbetrieb* ausgerichtet von der Robert-Bosch-Stiftung und der Bildungsstätte Anne Frank

Launch des ersten Fellowship-Programms *How to Kulturpolitik* in Kooperation mit dem Deutschen Bühnenverein, dem ensemble-netzwerk, ver.di, oyoun, GDBA

13. Dezember: Weiterbildung *Wir sind nicht allein. Unsere Utopie ist (NOCH) nicht real*, ein Empowerment-Workshop für von Rassismus betroffene Theatermacher*innen in Kooperation mit dem BiPoC-netzwerk

August

September

Oktober

November

Dezember

6. November: Vorstellung des Projekts in der Schweizer Botschaft

9. Oktober: Vorstellung des Projekts bei *Art with Care* des Performing Arts Programms Berlin

17. November: Start des Beteiligungsforums *Beteiligungsprozesse in der Praxis: Konkrete Strategien und Tools für einen fairen Arbeitsalltag* (bis Januar 2024)

2024: Das Modellprojekt im zweiten Jahr

27. Januar: Erstes Treffen der AG Barrierefreiheit von FAIRSTAGE mit behinderten, Tauben und chronisch kranken Kulturakteur*innen

26. & 27. Januar: Konferenz *Wir sind auf dem Weg* im Grünen Salon der Volksbühne, in der Alten Münze und digital

26. Juni: Digitale Veranstaltung *Leistungsfindungsprozesse fair gestalten!* mit Dr. Yuviki Dioh, Anna Volkland, Prof. Dr. Thomas Schmidt, Eva Lange und Carola Unser-Leichtweiß, Vorstellung des Empfehlungspapiers *Prozesse der Leistungsfindung an Berliner Bühnen*

Januar

Februar

März

April

Mai

Juni

Juli

Veröffentlichung der FAIRSTAGE-Publikation *Repräsentation, Leerstellen, Ausschlüsse. Über diversitätssensibles Arbeiten an Theatern*

11. Mai: Impulsvortrag zum Thema *Beteiligung bei BURNING ISSUES x Theatertreffen. Performing Arts & Solidarity*

Veröffentlichung von *Prozesse der Leistungsfindung an Berliner Bühnen. Empfehlungen für die Gestaltung und Umsetzung transparenter, partizipativer und diversitätssensibler Verfahren*

15. Juli: Veranstaltung des *Beteiligungsforums Arbeitstag im TAK (Theater Aufbau Kreuzberg) Beteiligung umsetzen: Grundlagen und Tools*

Launch des Fellowship-Programms in Kooperation mit dem Deutschen Bühnenverein, dem ensemble-netzwerk, ver.di, Diversity Arts Culture, dem Migrationsrat und dem LAFT Berlin

3. September: Digitale Veranstaltung des Beteiligungsforums: Copy and Paste: *Erprobte Beteiligungsprozesse zum Nachmachen*

Treffen der AG Barrierefreiheit von FAIRSTAGE mit behinderten, Tauben und chronisch kranken Kulturakteur*innen

Zwei Weiterbildungen mit der GDBA zu diskriminierungssensibler Kommunikation *Klar & bewusst kommunizieren – besser zusammenarbeiten!* für die Hauptgeschäftsstelle und ehrenamtliche Funktionär*innen

Oktober: Veröffentlichung des Posters *Beteiligung am Theater – aber wie?* mit Ergebnissen aus den letzten Beteiligungsforen

August September Oktober November Dezember

9. Oktober: Workshop über Beteiligung als Prävention für Machtmissbrauch bei der Konferenz *Our UniVerse: Empowered to Speak Up* an der Technischen Universität Berlin

13. November: Digitale Veranstaltung des Beteiligungsforums *Time Out: Von Arbeitsverhältnissen und der Ressource Zeit am Theater*

5. & 6. Dezember: Konferenz *Dranbleiben – Strategien und Utopien einer fairen Theaterpraxis* bei feldfünf und im Deutschen Theater Berlin

Erscheinen der Publikation *Beteiligung. Macht. Theater. Porträts von Berliner Theatern und Impulse zum machtkritischen, partizipativen Arbeiten*

9. Oktober: Teilnahme am Panel *Gute Arbeit vor und hinter den Kulissen? Arbeitsbedingungen und -kämpfe an deutschen Bühnen* am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Treffen der AG Barrierefreiheit von FAIRSTAGE mit behinderten, Tauben und chronisch kranken Kulturakteur*innen

2025: Das Modellprojekt im letzten Jahr

Gründung eines Projektbeirats aus dem Landesverband Berlin des Deutschen Bühnenvereins, dem Basisverband Berlin-Brandenburg und dem Landesverband Berlin-Brandenburg der GDBA, der Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt und ver.di Berlin-Brandenburg mit der Steuerungsgruppe von FAIRSTAGE bestehend aus LAFT Berlin, ensemble-netzwerk und Diversity Arts Culture

10. Januar: Weiterbildung in Kooperation mit dem Landesverband Berlin des Deutschen Bühnenvereins *Wer spielt wen? Eine Weiterbildung zur Aufführungspraxis Crippling up*

21. Mai: Digitale Veranstaltung des Beteiligungsforums *Strategien für nachhaltige Diversitätsarbeit in Krisenzeiten*

Januar

Februar

März

April

Mai

Juni

Juli

20. Februar, 11. April & 17. Juni: Kulturdialog mit dem Regierenden Bürgermeister

17. Januar: Weiterbildung *Beteiligungsprozesse in Kulturinstitutionen – neue Führungs- und Organisationsmodelle in Zeiten gesellschaftlichen Wandels* in Kooperation mit dem Deutschen Bühnenverein für Theaterleitungen

27. Juni: Weiterbildung *Beteiligungsprozesse in Kulturinstitutionen – neue Führungs- und Organisationsmodelle in Zeiten gesellschaftlichen Wandels* für Theaterleitungen in Kooperation mit dem Deutschen Bühnenverein

ab Juli: Planung des zukünftigen Projekts FAIRSTAGE für 2026/27

Launch des Fellowships mit den Kooperationspartnern LAFT / Koalition der Freien Szene Berlin, Diversity Arts Culture, ensemble-netzwerk, Deutscher Bühnenverein

In Planung: Beteiligungsforum *FAIRSTAGE* zur Arbeit des Projekts und seiner Zukunft

19. September: Veranstaltung des Beteiligungsforums *Strategien für nachhaltige Diversitätsarbeit in Krisenzeiten*

August September Oktober November Dezember

16. & 17. Oktober: Konferenz *Jetzt erst recht! Strategien für eine widerstandsfähige Theaterlandschaft – FAIRSTAGE Konferenz 2025* im Theater an der Parkaue

Treffen der AG Barrierefreiheit von FAIRSTAGE mit behinderten, Tauben und chronisch kranken Kulturakteur*innen

In Planung: Treffen der AG Barrierefreiheit von FAIRSTAGE mit behinderten, Tauben und chronisch kranken Kulturakteur*innen

Veröffentlichung der Publikation *Theater, Arbeit, Transformation – Die Berliner Theaterlandschaft, das Modellprojekt FAIRSTAGE und gute Arbeitsbedingungen*

FAIRSTAGE: Ein Projekt für die Branche

Einwürfe vom Deutschen Bühnenverein,
der GDBA, Diversity Arts Culture, dem LAFT Berlin
und dem ensemble-netzwerk

Der Deutsche Bühnenverein arbeitet als Arbeitgeber- und Interessenverband der Theater und Orchester in Deutschland mit dem Berliner Modellprojekt FAIRSTAGE auf verschiedenen Ebenen zusammen.

Wir waren und sind im kritisch-konstruktiven Austausch über *Prozesse der Leitungsfindung* sowie zu weiteren strukturellen Fragen an den Bühnen, zum *Umgang mit Macht* und zu *partizipativen Leitungsmodellen*. Als Geschäftsführende Direktorin des Bühnenvereins war ich persönlich zudem zweimal Teil des Fellowship-Programms, das ich in seiner Konzeption für alle Beteiligten als sehr gewinnbringend erlebt habe. Wir haben mit dem Modellprojekt FAIRSTAGE zwei Fortbildungen zu Beteiligungsprozessen in Kulturinstitutionen für Theaterleitungen organisiert.

Das Modellprojekt FAIRSTAGE übernimmt eine wichtige Rolle im kritischen Diskurs zu strukturellen Fragen der Theater in Berlin und darüber hinaus. Diese Stimme ist für die Entwicklung in der Branche von großer Bedeutung. Dem Projekt gelingt es, über seine Themensetzung, Akteur*innen mit verschiedenen Perspektiven und auch Interessen in Konferenzen und Programmen zusammenzuführen. Das ist ein großer Gewinn und trägt entscheidend zu einer konstruktiven Entwicklung für die Branche bei.

von Claudia Schmitz,
Geschäftsführende Direktorin des Deutschen Bühnenvereins e.V.

FAIRSTAGE ist in den vergangenen Jahren zu einer unverzichtbaren kulturpolitischen Stimme geworden. Als zentraler Motor für mehr Gerechtigkeit und Transparenz setzt das Projekt Maßstäbe für die gesamte Branche der darstellenden Künste im deutschsprachigen Raum. Der nachhaltige Einsatz für faire Arbeitsbedingungen, Diversität, Gleichstellung, Partizipation und soziale Absicherung – Themen, die längst überfällig sind – verlangt einen langen Atem und strukturelle Veränderungen.

Gerade im Kontext der Forderungen der Bühnengewerkschaft GDBA (Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger) zeigt sich, wie wichtig eine solche Initiative ist: Verbesserungen bei Bezahlung, Arbeitszeitregelungen, sozialer Absicherung und Mitbestimmung sind nicht nur berechtigt, sondern dringend notwendig. FAIRSTAGE liefert hierfür Wissen, Netzwerke und konkrete Strategien, um Forderungen wie die der GDBA nicht nur zu formulieren, sondern auch praktisch umzusetzen, auch außerhalb des institutionellen Theaterbetriebs. Die Ergebnisse und Analysen von FAIRSTAGE liefern belastbare Daten, die wir in der kulturpolitischen Debatte dringend benötigen. Aus Sicht der GDBA ist FAIRSTAGE deswegen ein unverzichtbarer Partner: Die Impulse des Projekts stärken unsere kulturpolitische Arbeit und geben Künstler*innen eine Stimme, die sonst kaum Gehör finden.

Die Freie Szene braucht Initiativen wie FAIRSTAGE, die nicht nur Missstände sichtbar machen, sondern konkrete Werkzeuge für faire Produktionsbedingungen bereitstellen. FAIRSTAGE bietet einen Raum für Austausch, Selbstermächtigung und solidarisches Handeln und ist ein unverzichtbarer Impulsgeber für eine gerechtere und somit resiliente Kulturlandschaft. Ohne eine solche unabhängige, kritische Plattform fehlt es an Transparenz, Druck und Handlungsoptionen.

Damit Veränderungen nicht Theorie bleiben, sondern Realität werden, braucht es FAIRSTAGE – jetzt mehr denn je.

**vom Landesverband Berlin-Brandenburg und Basisverband
Berlin-Brandenburg der Genossenschaft Deutscher Bühnengehöriger (GDBA)**

Diversity Arts Culture ist seit 2021 Kooperationspartner von FAIRSTAGE. Zur Weiterentwicklung fairer Arbeitsbedingungen und aktueller Diskurse im Theaterbetrieb ist das Modellprojekt für uns ein wichtiger Arbeitspartner.

Die Kooperation ist bundesweit einmalig, verbindet Diversitätsexpertise mit Theaterpraxis und bringt Theatertätige, Gewerkschaften, Interessensverbände und Kulturpolitik an einen Tisch, um strukturelle Veränderungen zu erwirken. So können im Rahmen von FAIRSTAGE kulturpolitische Themen, Fragen und Missstände diskutiert werden, die im Theateralltag oft nicht genug Raum finden, aber die Arbeit massiv beeinflussen: etwa Arbeitsbedingungen, Leitungsfindungsprozesse und Diversitätsentwicklung.

FAIRSTAGE entwickelt wichtige Präventionsstrategien gegen Machtmissbrauch im Theater und hat in partizipativen Prozessen mehrere Leitfäden und Empfehlungen für Politik und Kulturakteur*innen erstellt, die dabei helfen, bessere Standards für gute Arbeitsbedingungen im Kulturbetrieb zu etablieren. Außerdem ist FAIRSTAGE ein Einstiegsforum für politische Diskurse: Mit dem Fellowship-Programm bekommen insbesondere marginalisierte Theatertätige Gelegenheit, sich besser in die Szene zu vernetzen, politische Vorgänge zu durchdringen und die Strukturen, in denen sie arbeiten, mitzugestalten.

Um nachhaltig Veränderungen zu bewirken, braucht es regelmäßigen Austausch sowie ergebnisorientierte und partizipative Arbeit an Themen. Die Förderung von FAIRSTAGE schafft die Räume dafür und ermöglicht, die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit zu veröffentlichen: Mit der jährlichen Konferenz und den Publikationen macht FAIRSTAGE die gewonnene Expertise und Empfehlungen für eine diskriminierungskritische Praxis einer breiten Öffentlichkeit zugänglich – und weist damit weit über die Berliner Theaterszene hinaus.

von Diversity Arts Culture

Als 2015 das ensemble-netzwerk gegründet wurde, war es nicht das einzige Netzwerk seiner Art, aber es war Teil einer Bewegung, die sich über die nächsten zehn Jahre exponentiell vergrößerte und ausdifferenzierte. Heute hat dieser Geist der Selbstermächtigung und Solidarisierung eine vielfältige und höchst aktive Landschaft von Verbänden und Initiativen hervorgebracht.

Zentrales Thema war stets Partizipation: Menschen sollen an Entscheidungen beteiligt sein, die ihren Arbeitsalltag und ihre Bedingungen betreffen – von Leitungsstrukturen bis zu fairen Arbeitsprozessen. Das e-n setzte dabei auf ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ und den Austausch von Wissen, überzeugt, dass nur unter Einbeziehung aller Beteiligten auf Augenhöhe die Möglichkeit konkreter, praktikabler Lösungsansätze liegt.

Aber all das kostet Ressourcen und diese Arbeit wurde und wird immer noch überwiegend ehrenamtlich geleistet. Um die inzwischen reichlich vorhandenen Wissens- und Erfahrungsschätze zusammenzuführen und systematisch nutzbar zu machen, geht es nicht mehr ohne Zeit und Geld – es braucht Professionalisierung. Hier setzt FAIRSTAGE an:

- sammelt und wertet Wissen aus,
- macht dieses durch Publikationen zugänglich,
- bringt Akteur*innen aus allen Ebenen in den Beteiligungsforen zusammen,
- entwickelt und evaluiert Lösungen,
- erzeugt durch seine Modellhaftigkeit bundesweite Strahlkraft.

2025 ist vieles erreicht: Diskurse über und konkrete Maßnahmen zu Antidiskriminierung, Gleichstellung, Transparenz, Fairness und gute Arbeitsbedingungen sind spürbar vorangekommen. Doch um das Erreichte zu sichern und nächste Schritte umzusetzen, braucht es weiterhin FAIRSTAGE als professionellen Wissens- und Forschungskraftraum und als bundesweiten Leuchtturm.

vom ensemble-netzwerk

FAIRSTAGE sitzt mittlerweile mit am Tisch, wenn der Regierende Bürgermeister zum Kulturdialog ruft. Faire Arbeitsbedingungen scheinen auch in Zeiten von klammen Haushalten und Spardebatten eine Rolle zu spielen. Der Haushaltsentwurf für 2026/27 sieht eine Weiterförderung von FAIRSTAGE und Tarifaufwüchse für alle Institutionen vor. Ist somit alles gut und das Projektziel erreicht?

Bei Weitem nicht. Gute Arbeitsbedingungen beinhalten mehr als Tarifausgleiche. Das Modellprojekt setzt sich gleichermaßen für die Arbeitsbedingungen von festen und freien Mitarbeiter*innen an öffentlich finanzierten Theatern ein und denkt die Szene zusammen, was zu einem so bisher nicht denkbaren Austausch der Akteur*innen geführt hat. Die Freie Szene profitiert jedoch nur sehr begrenzt von Tarifmitteln, so lange Projektfördertöpfe für Honorarzahungen nicht auch adäquat anwachsen.

Zudem lassen sich gute Arbeitsbedingungen nicht nur an einer auskömmlichen Finanzierung festmachen. FAIRSTAGE hat sich von Beginn an für gute und diskriminierungsfreie Arbeitsbedingungen engagiert. Im Bereich der Diversitätsentwicklung und Teilhabe befinden wir uns international und auch national längst in Zeiten des Backlash. Wir solidarisieren uns ausdrücklich mit unseren Projektpartner*innen von Diversity Arts Culture und deren elementar wichtiger Arbeit. Wir stellen uns außerdem gegen Mittelkürzungen im Bereich von Diversitäts- und Teilhabeprojekten. Die wichtigen Schritte und Learnings der vergangenen Jahre auf diesem Gebiet müssen nicht nur verteidigt, sondern weiter vertieft werden.

vom Landesverband freie darstellende Künste LAFT Berlin

Dein netter Chef ist auch nur Zufall

Gründung und Bedeutung von FAIRSTAGE für das ensemble-netzwerk

von Lisan Lantin

Das ensemble-netzwerk e.V. hat sich 2015 aus dem Bedürfnis heraus gegründet, die prekären Arbeitsbedingungen an den öffentlich geförderten Theatern sichtbar zu machen und das Gefühl der Vereinzelung zu überwinden. Das Motto: YOU ARE NOT ALONE.

Die über tausend Mitglieder des ensemble-netzwerks sind Menschen, die sich für die Transformation hin zu einer relevanten, fairen und sozial verträglichen Kulturpraxis in den darstellenden Künsten einsetzen. Sie sind Seismografen für die aktuellen Entwicklungen und Bewegungen in der deutschen Theaterlandschaft.¹

Bereits 2018 wurden mit den *Zielen 3000* zentrale Missstände benannt: prekäre Arbeitsbedingungen, unzureichender Schutz, Machtmissbrauch und ein mangelhafter Tarifvertrag. Im Mittelpunkt stehen die vier Säulen Zeit, Geld, Teilhabe und Respekt, konkretisiert durch die Fairness-Charta. Eine zentrale Forderung ist die Abschaffung des Nichtverlängerungsgrundes ‚Intendanzwechsel‘, da er Kündigungen unabhängig von Kompetenz oder Leistung ermöglicht und besonders marginalisierte Personen sowie Menschen mit Familien- oder Care-Verpflichtungen benachteiligt. Besonders bei Leitungswechseln und Intendanzfindungen zeigten sich immer wieder strukturelle Probleme: Intransparenz, fehlende Ausschreibungen, Machtkonzentration ohne überprüfte Führungskompetenzen.

Im Frühjahr 2021 verdichteten sich die Debatten: öffentlich gewordene Fälle von Machtmissbrauch, Forderungen nach gerechter Bezahlung und die Notwendigkeit transparenter Strukturen. In dieser historischen Situation initiierte Janina Benduski vom Landesverband freie Darstellende Künste Berlin (LAFT Berlin) das Modellprojekt FAIRSTAGE mit den drei Partner*innen LAFT Berlin, Diversity Arts Culture und dem ensemble-netzwerk. Gefördert wurde das Projekt vom Senat für Kultur und Europa, damals unter der Leitung von Kultursenator Klaus Lederer.

Für das ensemble-netzwerk bot sich mit der Gründung von FAIRSTAGE zum ersten Mal die Chance, die Erfahrungen aus den Stadt-, Staats- und Landestheatern in einen strukturierten, institutionell getragenen Prozess einzubringen. Während das ensemble-netzwerk oft aus der Perspektive der weisungsgebundenen Angestellten argumentierte, eröffnete FAIRSTAGE den Raum, diese Stimmen in verbindliche Maßnahmen zu übersetzen.

Zentral war natürlich die Erarbeitung des Maßnahmenkatalogs für gute und diskriminierungsfreie Arbeitsbedingungen an Berliner Theatern. Er bündelt das Wissen vieler verschiedener Akteur*innen der Theaterlandschaft. Zunächst wurden Positionspapiere, Forderungskataloge und bereits erhobene Daten aus den unterschiedlichsten Kontexten gesammelt und gesichtet. In den Beteiligungsforen wurden dann im Gespräch mit Interessensvertreter*innen, Vereinen und Verbänden, sowie Vertreter*innen der institutionell und der konzeptgeförderten Theater Lücken benannt, gefüllt und Perspektiven offengelegt. Ergänzt wurde das Wissen dann mit zusätzlich geführten Interviews mit einzelnen Expert*innen.

Nach einer inhaltlichen Clusterung wurden im Maßnahmenkatalog die Forderungen an die zuständigen Adressat*innen gerichtet, um so ein konkretes Instrument zu erschaffen, das für gute und diskriminierungsfreie Arbeitsbedingungen anwendbar ist. Aus dem geballten Wissen der Akteur*innen entstand ein Werkzeugkasten für präventives, zukunftsorientiertes Arbeiten am Theater.

Für das ensemble-netzwerk macht FAIRSTAGE deutlich, dass nachhaltige Veränderungen Zeit, Ruhe und ein stabiles Fundament brauchen und dass sie möglich sind. Mit aktuellen Reformen – etwa den Änderungen im NV-Solo durch die Genossenschaft Deutscher Bühnenangehöriger (GDBA) oder die Zusammenarbeit mit dem Deutschen Bühnenverein eröffnen sich gerade jetzt ganz neue Chancen. Strukturen dürfen nicht sich selbst überlassen bleiben. Diskriminierungssensible und gute Arbeitsbedingungen und ‚ein netter Chef‘ dürfen kein Zufallsprodukt sein, sondern sind Ergebnis bewusster Entscheidungen.

1 Zitat von Anica Happich anlässlich der Abschlusspräsentation von FAIRSTAGE am 10. September 2021.

Theater!

Die Berliner Branche im
Porträt

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

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

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

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

Ballhaus Ost



© David Baltzer

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

Als Experimentierbühne für unterschiedlichste Formen zeitgenössischen Theaters lädt das Ballhaus Ost das Publikum dazu ein, neue Wege der künstlerischen Auseinandersetzung mit heutigen Lebenswirklichkeiten zu erleben und zu entdecken. Sowohl die ästhetischen Mittel als auch das breite thematische Spektrum sind geprägt von einer gesellschaftskritischen Haltung und der Suche nach Alternativen zu normativen Strukturen.

*Urbanität und Lokales, Überraschungen und Herausforderungen, Geschichte und Queeres, Narration und Dokumentation haben ihren Platz im Spielplan, und auch für Non-German-Speakers finden sich häufig spannende Arbeiten. Beheimatet in der 1907 erbauten ehemaligen Feier- und Versammlungshalle der Freireligiösen Gemeinde Berlin, ist das Ballhaus Ost Wirkstätte für viele etablierte Gruppen und Künstler*innen der freien Szene. Zugleich bietet es weniger bekannten Akteur*innen der vitalen freien Berliner Theaterszene Raum, ihre Arbeiten zu präsentieren und neue Ästhetiken zu entwickeln. Der Spielplan wird ergänzt durch Gastperformances aus dem deutschsprachigen Raum und darüber hinaus.*

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

Wie gestaltet das Ballhaus Ost Veränderung?

„In unserer Einrichtung wurde, ausgelöst durch das Ausscheiden der langjährigen Ko-Leitung, mit Beginn des Jahres 2024 ein weitreichender Umstrukturierungsprozess initiiert. Im Zuge dieses Prozesses sollen unter anderem Hierarchien abgebaut, die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden gestärkt und eine bessere Besprechbarkeit von Themen, welche die Einrichtung als Ganzes betreffen, im gesamten Team erreicht werden. Statt eines eher klassischen (Ko-)Leistungsmodells orientiert sich die Organisationsform nun stärker an Konzepten kollegialer Führung. Dieser Transformationsprozess ist nicht abgeschlossen und bringt neben Fortschritten immer wieder auch Verunsicherungen und Konflikte mit sich.“

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

14 Menschen arbeiten am Ballhaus Ost.

7 davon sind **Männer**.

6 davon sind **Frauen**.

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

1 ist offiziell als schwerbehindert gemeldet.

13 davon in Festanstellung.

1 davon als freie Mitarbeiter*in.

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

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

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

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

Wie können sich Ihre Beschäftigten an Prozessen im Ballhaus Ost beteiligen?

„Ein erklärtes Ziel der Umstrukturierungen war es, strategische Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse möglichst transparent und besprechbar zu machen.“

Annäherungen an solche Formen der Mit- beziehungsweise Selbstbestimmung konnten bereits mittels relativ einfacher interner Austauschformate wie regelmäßigen Teamversammlungen und thematischer Meetings und Arbeitsgruppen gemacht werden.“

Wie gestalten Sie das Ballhaus Ost diverser und diskriminierungssensibler?

„Die Personalfuktuation in der Einrichtung ist sehr gering, weshalb nur selten offene Stellen neu besetzt werden müssen. Bei den jüngst erfolgten Besetzungsverfahren wurde stark auf den Aspekt der Diversitätsentwicklung geachtet. Koordinierte Ausschreibungs- und Bewerbungsverfahren waren gezielt darauf orientiert, im Team bislang unterrepräsentierte Perspektiven zu stärken.

*Obwohl – zumindest projektbasiert – auch in diesem Bereich 2024 neue Erfahrungen gesammelt und Wissensstände erweitert wurden, besteht weiterhin großer Nachholbedarf beim Thema Access. Dies gilt sowohl bezüglich der Mitarbeiter*innen, als auch für Publikum und Künstler*innen. Zwei Faktoren, die Fortschritte hier insbesondere erschweren, sind fehlende finanzielle Mittel und – mit Blick auf den baulichen Abbau von Barrieren –, dass die Einrichtung sich in einer Privatimmobilie befindet.“*

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung

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

Der Prozess zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung ist am Ballhaus Ost im gesamten Team verankert. Es gibt keine spezifische Position oder Abteilung, die allein für diese Thematik zuständig ist. Die Maßnahmen zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung im Jahr 2024 fanden überwiegend als selbst gesteuerter Prozess statt (der unter Beteiligung des gesamten Teams umgesetzt wurde). Am Ballhaus Ost werden in den Weiterbildungsmaßnahmen verschiedene Diskriminierungsdimensionen berücksichtigt, um eine Sensibilisierung und eine inklusive Kultur zu fördern.

Zu den behandelten Diskriminierungsformen zählen unter anderem Rassismus, Antisemitismus, Sexismus, Homo- und Transphobie, Ableismus, Klassismus, Altersdiskriminierung, Adultismus sowie Diskriminierung aufgrund ost- oder westdeutscher Herkunft. Diese Themen werden in unterschiedlicher Gewichtung behandelt, um eine breite und tiefgehende Auseinandersetzung mit Diskriminierungsformen zu ermöglichen. Unter Beteiligung des gesamten Teams wurde der ein-tägige Workshop *Antidiskriminierung – ein erster Schritt* umgesetzt.

Im Jahr 2024 wurde kein spezifischer thematischer Fokus gesetzt. Die genannten Diskriminierungsformen wurden in die Anti-Diskriminierungsarbeit integriert und behandelt. Der Grund dafür liegt in dem Bestreben, ein möglichst umfassendes Verständnis für die verschiedenen Dimensionen von Diskriminierung zu entwickeln und zu adressieren.

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

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

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

Es bestehen Wissenslücken, die insbesondere Bereiche wie Konfliktmanagement und Collective Leadership betreffen. Ein sechsmonatiges Workshop- und Coachingprogramm *Female Leadership, Diversität und strategische Gleichstellung für die Medien- und Kulturbranche* fand für zwei Teammitglieder mit Führungsaufgaben statt.

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

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

Wie geht das Ballhaus Ost mit Arbeitsbelastung und Überbelastung im Betrieb um?

„Die Frage nach fehlenden zeitlichen Ressourcen und – daraus resultierend – zu hoher Arbeitsbelastung stellt auf jeden Fall eine unserer größten Herausforderungen dar. Dies hat auch etwas mit dem Anstieg politischen Drucks infolge der aktuellen Kürzungsdebatten zu tun. Wir fühlen uns mehr denn je verpflichtet – trotz schmaler personeller und finanzieller Ausstattung – ein Maximum an Leistung und Output zu generieren.

*Das hilfreichste Mittel im Umgang mit dieser permanenten Druck-situation ist kontinuierliche und transparente Kommunikation miteinander: Wie wollen oder müssen wir Prioritäten setzen? Wie gehen wir mit Überstunden und deren schwankender Verteilung innerhalb des Teams um? Wie viel (unbezahlte) Mehrarbeit sind wir als Team und individuell bereit, dem Haus, dem Programm, den Künstler*innen, dem Publikum und der Szene zu geben? Und wie können Arbeitsbelastungen unter den schwierigen Rahmenbedingungen fair verteilt werden und Überforderungen oder sogar stressbedingte Erkrankungen vermieden werden?“*

Personalvertretungen und Beschwerdestrukturen

Am Ballhaus Ost gibt es keine institutionalisierten Personalvertretungsstrukturen. Jedoch existiert eine Anlaufstelle für Beschwerden, die gesetzlich vorgeschriebene AGG-Beschwerdestelle. Dort können Beschwerden aufgrund von Verstößen gegen das AGG, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, vorgebracht werden.

Im Jahr 2024 sind dort keine Beschwerden eingegangen. Die AGG-Beschwerdestelle ist außerhalb der operativen Strukturen beim ehrenamtlichen Vereinsvorstand angesiedelt.

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

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

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

In der letzten Spielzeit 2023/24 gab es am Ballhaus Ost insgesamt **36 Premieren**.

Die institutionelle Förderung des Ballhaus Ost beläuft sich auf **764.445 Euro**. Zusätzlich konnte das Ballhaus Ost Projektförderungen in Höhe von **165.181 Euro** akquirieren. Die Umsatzerlöse aus Ticketverkäufen belaufen sich auf **49.659 Euro**. Weitere Einnahmen in Höhe von **16.644 Euro** wurden durch Mieten und Pachten erzielt. Drittmittel, etwa aus Sponsoring und anderen Quellen, summieren sich auf **11.000 Euro**.

Das Ballhaus Ost stellte für **Antidiskriminierungsarbeit und diversitätssensible Organisationsentwicklung 2.730 Euro** zur Verfügung. Diese finanziellen Mittel stammen aus institutioneller Förderung.

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

„Eine große Herausforderung im Zusammenhang mit den Umstrukturierungen besteht in dem Missverhältnis zwischen verfügbarer Arbeitszeit auf der einen und der eigentlich benötigten Zeit für interne Kommunikationsprozesse sowie individuelle und Teamfortbildungen auf der anderen Seite. Sehr unterschiedliche Wissensstände zu einer breiten Palette von Themen im Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen und Teamorganisation, zum Umgang mit digitalen Tools und zu Fragen wie Antidiskriminierung und Barrieren müssen fortlaufend miteinander in Einklang gebracht werden.

Die Veränderungen im Team und in der Organisation von Arbeit führen zu erhöhtem Rede- und Abstimmungsbedarf über eine Vielfalt an Themen und Aufgaben. Für diese Gespräche fehlt es konstant an Zeit, auch weil der Großteil des kleinen Teams (14 feste Mitarbeitende) aufgrund begrenzter Personalmittel nur in Teilzeit arbeitet.“

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

Berliner Ensemble



©Markus Hilbich

„Das Berliner Ensemble ist eines der traditionsreichsten Theater Deutschlands. Seit 1954 ist es am Schiffbauerdamm beheimatet, gegründet von Bertolt Brecht und Helene Weigel. Von der Dreigroschenoper 1928 bis heute prägt es die Entwicklung des deutschsprachigen Theaters. Heute werden drei Bühnen bespielt: das Große Haus, das Neue Haus und der Werkraum. Die Aufgabe ist Theater über die Gegenwart. In der Tradition von Brecht und Heiner Müller setzt sich das Berliner Ensemble mit gesellschaftlich relevanten Fragen auseinander. Seit 2017 liegt der Schwerpunkt auf zeitgenössischen Texten, Uraufführungen und Romanadaptionen, ergänzt durch Klassiker von Shakespeare bis Kafka.

*Im Zentrum steht das Ensemble: Erfahrene Schauspieler*innen arbeiten mit jungen Talenten auf der Bühne und am Regietisch mit international renommierten Regisseur*innen wie Frank Castorf oder Barrie Kosky. Daraus entsteht eine Vielfalt vom musikalischen Theater bis zu innovativen Formaten. Das Berliner Ensemble ist weltweit präsent – von Australien bis Kuba, von China bis Italien – und zugleich fest in der deutschen Theaterlandschaft verankert. Besonders wichtig ist die Nachwuchsförderung: Mit WORX bietet das Berliner Ensemble seit 2022 jungen Regisseur*innen Raum für eigene Handschriften.*

So versteht das Theater seine Aufgabe: Theatergeschichte weiterschreiben, Gegenwart reflektieren und das Berliner Ensemble als Ort des Austauschs und internationaler Strahlkraft gestalten.“

Oliver Reese hat seit 2017 die Intendanz inne. Der jetzige Vertrag läuft noch bis 2032.

Dieter Ripberger ist seit 2025 Geschäftsführender Direktor des Theaters.

Wie gestaltet das Berliner Ensemble Veränderung?

„Veränderung versteht das Berliner Ensemble als kontinuierlichen Prozess. Wir setzen auf Austausch mit Mitarbeitenden und eine offene Gesprächs- und Feedbackkultur. Wir prüfen regelmäßig bestehende interne Strukturen sowie Arbeitsabläufe, reflektieren geschriebene und ungeschriebene Regeln und passen Abläufe systematisierend an. Es ist uns wichtig, Veränderungen transparent zu begleiten und zugleich offen für neue Impulse zu bleiben. Dafür holen wir uns auch Expertise von außen und Begleitung dazu.“

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

392 Menschen arbeiten am Berliner Ensemble.

191 davon sind **Männer**.

201 davon sind **Frauen**.

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

7 sind offiziell als schwerbehindert gemeldet.

218 davon in Festanstellung.

174 davon als freie Mitarbeiter*innen.

Am Berliner Ensemble gibt es **20 Leitungspositionen**. Davon sind **12** mit **Männern**, **6** mit **Frauen**, keine mit diversen (Geschlechtseintrag) und **2** mit **schwerbehinderten Menschen** besetzt.

Der Gender-Pay-Gap wird am Berliner Ensemble nicht erfasst.

Wie gestalten Sie das Berliner Ensemble diverser und diskriminierungssensibler?

„Diversität ist für das Berliner Ensemble ein fortlaufendes Ziel. Wir sensibilisieren durch Workshops, Diskursformate, Kooperationen und Beratungen, berücksichtigen Vielfalt in Entscheidungsprozessen und entwickeln Strukturen, die Diskriminierung vorbeugen. Dieser Prozess wird kontinuierlich reflektiert und durch Austausch mit Mitarbeitenden weitergeführt.“

Organisationsentwicklung

Das Berliner Ensemble fördert eine Kultur der Wertschätzung von Vielfalt. Ein wertebasierter Verhaltenskodex definiert ein freiheitliches und respektvolles Miteinander aller Mitarbeitenden im Betrieb.

Das Berliner Ensemble achtet in der Personalpolitik auf eine faire und diskriminierungsfreie Rekrutierung. Schwerbehinderte Menschen werden bei gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt. Sofern Frauen in entsprechenden Stellen unterrepräsentiert sind, werden sie bei gleicher Qualifikation vorrangig berücksichtigt. Es werden Bewerbungen von People of Color, Menschen aller Nationalitäten, Religionen und Weltanschauungen, sexueller Orientierungen und geschlechtlicher Identitäten sowie Altersgruppen begrüßt.

Für eine offene und diskriminierungsfreie Kommunikation verwendet das Berliner Ensemble gendergerechte und diskriminierungsfreie Sprache. Verschiedene Workshopformate sensibilisieren Mitarbeitende zu Themen wie interkulturelle Kompetenz und Antidiskriminierung.

Wie können sich Ihre Beschäftigten an Prozessen am Berliner Ensemble beteiligen?

*„Das Berliner Ensemble fördert Beteiligung durch regelmäßige Gespräche, gemeinsame Arbeitsgruppen und durch das Fördern einer guten Zusammenarbeit der Institutionen der Beschäftigtenvertretungen (Betriebsrat, Ensemblesprecher*innen und andere). Mitarbeitende können Ideen und Kritik einbringen, die in Entscheidungsprozesse einfließen. So entstehen Strukturen, die von Offenheit und gegenseitigem Vertrauen getragen sind.“*

Personalvertretung und Beschwerdestrukturen

Am Berliner Ensemble sind verschiedene Personalvertretungsstrukturen etabliert, darunter der Betriebsrat, die Ensemblesprecher*innen und die gesetzlich vorgegebene AGG-Beschwerdestelle. Letztere bietet einen Anlaufpunkt für Beschwerden im Zusammenhang mit Verstößen gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Die AGG-Beschwerdestelle ist im Berliner Ensemble mit zwei Personen aus der Verwaltung besetzt. Eine persönliche Vorsprache der Mitarbeitenden ist wöchentlich und zu festen Sprechzeiten möglich. Schriftliche Eingaben erfolgen auf dem (Haus)-Postwege oder per E-Mail. Die Wahl zum tariflichen Solo- und Bühnentechnikvorstand erfolgt zum Beginn der Spielzeit 2025/26.

Das Berliner Ensemble bietet zudem eine Mitarbeiter*innen- und Führungskräfteberatung durch das Fürstenberg Institut an. Eine Berufung von Vertrauenspersonen ist ebenso in Vorbereitung. Im Jahr 2024 gingen keine Beschwerden ein.

Zudem gibt es von Mitarbeitenden initiierte Arbeitsgruppen zur Organisationsentwicklung, wie die AG Nachhaltigkeit.

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

In der Spielzeit 2023/24 gab es am Berliner Ensemble insgesamt **20 Premieren**.

Das Gesamtfinanzvolumen des Berliner Ensemble beläuft sich auf **24.378.000 Euro**. **19.882.000 Euro** davon sind **institutionelle Förderung**. Zusätzlich konnte das Berliner Ensemble **Projektförderungen** in Höhe von **99.000 Euro** akquirieren. Die **Umsatzerlöse aus Ticketverkäufen** belaufen sich auf **4.227.000 Euro**. Weitere Einnahmen in Höhe von **125.000 Euro** wurden durch **Mieten und Pachten** erzielt. **Drittmittel**, etwa aus Sponsoring und anderen Quellen, summieren sich auf **45.000 Euro**.

Das Berliner Ensemble stellte für **Antidiskriminierungsarbeit** und **diversitätssensible Organisationsentwicklung** **5.500 Euro** zur Verfügung.

Welchen Herausforderungen ist das Berliner Ensemble in den letzten zwei Spielzeiten begegnet und wie sind Sie damit umgegangen?

„Herausforderungen entstehen in jeder Spielzeit, etwa durch die aktuelle Haushaltskonsolidierung sowie eine hohe Anzahl an Vorstellungen im eigenen Haus und auf Gastspielen im In- und Ausland. Es gibt einen hohen Effizienz- und Rationalisierungsdruck durch sinkende Zuwendungen und steigende Kosten. Stellen mussten gesperrt oder durften nicht nachbesetzt werden. Wir haben diese Situation durch offene Kommunikation, flexible Anpassungen, Verzicht an der einen oder anderen Stelle und kollektive Lösungsfindung aufgefangen. Wichtig war uns dabei, die Belastungen möglichst gleichmäßig zu verteilen und gemeinsam tragfähige Wege zu finden, die niemanden überfordern.“

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

Deutsches Theater Berlin

© Jasmin Schuller



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

*Ästhetische Vielfalt, zeitgenössische Dramatik, Kompliz*innenschaft und Interesse an den gesellschaftlichen Zusammenhängen der Gegenwart prägen die künstlerische Arbeit der Intendantin Iris Laufenberg. Das Deutsche Theater versteht sich als ein Theater der Autor*innen, insbesondere der Gegenwart. Dazu gehören in der ersten Spielzeit unter anderem Rainald Goetz, Ingrid Lausund, Elemawusi Agbédjidji, Sivan Ben Yishai und viele mehr, einige auch in einer Doppelfunktion als Autorin und Regisseurin wie Nino Haratischwili und Paula Thielecke.*

*Zum 36 Personen zählenden Ensemble gehören bekannte Schauspieler*innen, die zusammen in etwa 18 Neuproduktionen und 51 Reper-toirestücken gemeinsam auf der Bühne stehen.*

*Neue Texte werden auch auf dem Festival ATT präsentiert: Die Fortführung des als Autor*innentheatertage gegründeten, etablierten Hauptstadtfestivals für Neue Dramatik ist nicht nur Herzensangelegenheit, sondern auch Ausgangspunkt für neue Formate, die das Verhältnis zwischen Schreiben und Bühne im Rahmen von DT ATT erforschen. Die internationale Perspektive, die das DT 2018 erstmals mit dem Festival Radar Ost einnahm, wird als DT International ebenfalls weitergedacht, genau wie die Mitgliedschaft in der ETC (European Theatre Convention), einem europäischen Theaternetzwerk im Zeichen von Dialog, Demokratie und Interaktion.*

Um das DT als Theater der Vielen nachhaltig in der Stadtgesellschaft zu verankern, findet die Vermittlungsarbeit ab der Spielzeit 2023/24 auf zwei Ebenen statt. Zum einen konzipiert das DT ein Rahmenprogramm, das auch jenseits der Bühne Anknüpfungspunkte bietet: Die Veranstaltungen von DT Kontext greifen Themen der laufenden Inszenierungen auf und liefern Impulse und Hintergründe, die vor oder nach dem Theaterbesuch den Horizont erweitern. Darüber hinaus schafft DT Kontext Räume zum Austausch über künstlerische Arbeit, etwa mit Fokus auf junge Theaterschaffende oder Inklusionsaspekte im Theater. Ergänzend dazu führen die Salons in gesellschaftliche Räume jenseits der Bretter, die die Welt bedeuten.

Zum anderen erweitert das DT das partizipative Angebot: Unter dem neuen Namen DT Jung sind seit der Spielzeit 2023/24 alle Berliner*innen altersunabhängig dazu eingeladen, die Welt des Theaters im eigenen Tempo, im individuell passenden Format kennenzulernen. Das Sternchen hinter dem Jung* bedeutet: Alle sind gemeint, schließlich ist Jungsein letztendlich eine Frage des Gefühls.“*

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

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

Personal

499 Menschen arbeiten am Deutschen Theater Berlin.

245 davon sind Männer.

249 davon sind Frauen.

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

12 sind offiziell als schwerbehindert gemeldet.

320 davon in Festanstellung.

179 davon als freie Mitarbeiter*innen.

Am Deutschen Theater Berlin gibt es **68 Leitungspositionen**. Davon sind **53** mit **Männern**, **14** mit **Frauen**, keine mit diversen (Geschlechtseintrag) und **1** mit einem **schwerbehinderten Menschen** besetzt.

Der Gender-Pay-Gap ist ein regelmäßiges Thema zwischen Theaterleitung und Beschäftigtenvertretungen und beträgt 27,27 Prozent. Es haben gemeinsame Auswertungen zwischen Theaterleitung, Personalabteilung und Beschäftigtenvertretungen stattgefunden. Der Gender-Pay-Gap wird im Rahmen der Theaterstatistik jährlich gemeldet. Zur Erfassung des Gender-Pay-Gap fließen der durchschnittliche Bruttoverdienst der männlichen und weiblichen Mitarbeitenden ein.

Welche Maßnahmen setzen Sie um, um Geschlechtergerechtigkeit an ihrer Institution zu erreichen?

„Eine zentrale Rolle bei der Umsetzung nimmt die Frauenvertretung des DTs ein (Beteiligung an Einstellungsverfahren/Bewerbungsgesprächen, Geschlechtergerechtigkeit bei Neueinstellungen, Beratung von Leitung und Mitarbeitenden, zum Beispiel Beratung werdender Mütter / bei Elternschaft / zu Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Vernetzung mit Frauenvertretungen anderer Kultureinrichtungen und vielem mehr).

In Workshops zu Führungskultur sollen sich Mitarbeitende zu Geschlechtergerechtigkeit, LGG und AGG fortbilden.

Umbauten im Haus sollen eine geschlechtergerechtere Infrastruktur schaffen (zum Beispiel Einrichtung zusätzlicher Frauenumkleiden für stark männlich dominierte Abteilungen).

Das produktionsbezogene Rahmenprogramm DT Kontext widmet sich regelmäßig geschlechtergerechtigkeitsbezogenen Themen. Zudem gibt es jährlich am Internationalen Frauentag ein internes Veranstaltungs- und Informationsangebot für Mitarbeitende, sowie ein umfangreiches Programm an kostenlosen externen Veranstaltungen, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit Geschlechtergerechtigkeit auseinandersetzen. Hierbei werden die öffentlichen Veranstaltungen von einer abteilungsübergreifenden Gruppe von Mitarbeiterinnen kuratiert und selbstorganisiert umgesetzt und vom DT mit einem eigenen Budget sowie organisatorischen, technischen und personellen Ressourcen des Hauses unterstützt.“

Organisationsentwicklung

Am Deutschen Theater Berlin fanden zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung eine Beratung durch Diversity Arts Culture und zwei Zukunftstage statt. Daraus sind die AGs Female Empowerment, Code of Conduct, Nachhaltigkeit, Begrünung, Mental Health, Interne Kommunikation und Digitalisierung hervorgegangen. Für eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung braucht es mehr Zeit und Ressourcen für externe Beratungen, um die Belegschaft weiter zu informieren und für das Thema zu sensibilisieren. Nur durch ein breites Wissen und gemeinsame Initiativen kann gezielt Veränderung angestoßen werden.

Eine Gleichstellung wird in Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt. Die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung am Deutschen Theater Berlin erfolgt durch eine Prozessbegleitung, eigenständig und durch punktuelle Beratung. Die Verantwortung für dieses Thema ist am DT in der Theaterleitung, den Abteilungsleitungen und bei den Führungskräften verankert.

Wie können sich Ihre Beschäftigten am Deutschen Theater beteiligen?

„Seit der Spielzeit 2024/25 gibt es am DT einen festen jährlich stattfindenden Termin zur Organisationsentwicklung, den Zukunftstag, an dem alle Mitarbeitenden aufgefordert sind, an der Zukunft und Entwicklung des Theaters mitzuwirken und bestehende Strukturen gerechter zu gestalten. Während des Zukunftstages können in unterschiedlichen Gesprächsrunden und Workshops Perspektiven geteilt, neue Ideen eingebracht und Prozesse angestoßen werden. Die thematischen Ausrichtungen dieser Gesprächsrunden entstehen hierbei aus einer vorab erfolgenden Abfrage von Bedarfen und Wünschen aus dem Betrieb heraus.“

Aus den Workshops beziehungsweise Gesprächsrunden entstehen langfristige abteilungsübergreifende Arbeitsgemeinschaften, in denen die Mitarbeitenden in ihrer regulären Arbeitszeit an den selbst gewählten Themen, Projekten und Zielsetzungen gemeinsam weiterarbeiten. Die Ergebnisse der AGs werden regelmäßig in die Leitungsebene getragen und ermöglichen Mitbestimmung für die Mitarbeitenden.“

Personalvertretungen und Beschwerdestrukturen

Die Personalvertretungsstrukturen am Deutschen Theater Berlin umfassen unter anderem den Personalrat, die Frauenvertretung, die Schwerbehindertenvertretung und die JAV (Jugend- und Auszubildendenvertretung). Zusätzlich stehen den Mitarbeitenden verschiedene Anlaufstellen und Beschwerdestrukturen zur Verfügung, darunter die gesetzlich vorgeschriebene AGG-Beschwerdestelle, die derzeit mit einer Person ausgestattet ist. Zudem gibt es am Deutschen Theater Berlin Datenschutzbeauftragte, Inklusionsbeauftragte, eine externe Hinweisgeberstelle und die Theaterleitung, die ebenso als Anlaufstellen fungiert. Im Jahr 2024 sind keine Beschwerden bei der AGG-Beschwerdestelle eingegangen.

Wie gestalten Sie das Deutsche Theater diverser und diskriminierungssensibler?

*„Im Bereich Bewerbungsmanagement wird bei Stellenausschreibungen und in den damit zusammenhängenden Einstellungsverfahren großer Wert auf eine möglichst diverse Zusammenstellung der Bewerber*innen-Auswahl gelegt.“*

Bereits in der Ansprache / in Jobausschreibungen werden die Weichen hierfür gestellt. In der internen wie externen Kommunikation wird Wert auf eine an alle gerichtete inklusive Sprache und Ansprache gelegt.

Mitarbeitende verschiedener Abteilungen setzen sich in Workshops, Fortbildungen und AGs mit diversitätstfördernden und diskriminierungssensiblen Arbeitsweisen auseinander.

*Werte und Ziele des Theaters werden hierbei unter anderem durch den wertebasierte Verhaltenskodex des Bühnensvereins sowie den Führungskräftekodex, den Frauenförderplan und die Selbstverpflichtung Nachhaltigkeit des DT sowie gleich zu Arbeitseinstieg über die Mitarbeiter*innenbroschüre kommuniziert.“*

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

Das Deutsche Theater Berlin ist eine nicht rechtsfähige Anstalt des Landes Berlin (LHO-Betrieb).

In der Spielzeit 2023/24 fanden am Deutschen Theater Berlin **20 Premieren** statt.

Das Gesamtvolumen des Deutschen Theaters Berlin für **2024** beläuft sich auf **35.978.674,56 Euro**. Dieses Volumen setzt sich unter anderem aus einer **institutionellen Fördersumme von 32.232.000 Euro** sowie aus **Projektförderungen** in Höhe von **630.000 Euro** zusammen. Die jährlichen **Umsatzerlöse aus Ticketverkäufen** belaufen sich auf **2.953.293,85 Euro**. Zusätzlich erzielt das Deutsche Theater Berlin im Jahr 2024 Einnahmen in Höhe von **108.380,71 Euro** durch **Mieten und Pachten**. Drittmittel, etwa aus Sponsoring und anderen Quellen, belaufen sich auf **55.000 Euro**.

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

GRIPS Theater

©Jan Schenck



„Das GRIPS gilt als das bekannteste zeitgenössische und politische Kinder- und Jugendtheater in Deutschland. Es ist ein offenes Haus für Menschen jeden Alters, ein impulsgebender, lokal und international vernetzter Ort, das in der Tradition eines realistischen, emanzipatorischen Gegenwartstheaters steht. Es setzt sich auf der Bühne und mit seiner Arbeit für die Grundrechte von Kindern und Jugendlichen ein.“

2024 hat Philipp Harpain die Theaterleitung inne. Andreas Joppich ist 2024 Geschäftsführender Direktor.

Als neue Theaterleitung sind ab 1. September 2025 Natalie Driemeyer, Thomas Keller und Winfried Tobias als Künstlerische Leitung und Kulturwirtin Jutta Brinkschulte (zusammen mit Winfried Tobias) als Geschäftsführung im Amt.

Wie gestaltet das GRIPS Theater Veränderung?

„Für die Berufung der neuen Leitung zur Spielzeit 2025/26 wurde aus dem Haus ein Findungsrat gegründet, dem die GRIPS gGmbH als Rechtsträger, der Förderverein sowie Mitarbeitende aus dem Ensemble und verschiedenen Abteilungen sowie ein Mitglied des Betriebsrates angehörten.

Für die Leitung wurde eine Teamlösung angestrebt und umgesetzt. Mit einem Künstlerischen Leitungstrio, das unterschiedliche Alters- und Geschlechterperspektiven mit diversen Arbeitserfahrungen außerhalb und innerhalb des GRIPS berücksichtigt.“

Personal

122 Menschen arbeiten am GRIPS Theater.

52 davon sind Männer.

64 davon sind Frauen.

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

4 sind offiziell als schwerbehindert gemeldet.

62 davon in Festanstellung.

60 davon als freie Mitarbeiter*innen.

Am GRIPS Theater gibt es in der Theaterleitung 2 Leitungspositionen, die mit **Männern** besetzt sind (Stand 2024). Von weiteren 7 Abteilungs- und Teamleitungen – Theaterpädagogik, Technik, Requisite, Schneiderei, Maske, Kasse, Publikumsservice – sind 2 mit Männern, 5 mit Frauen besetzt.

(Stand September 2025 gibt es am GRIPS Theater 4 Positionen in der Theaterleitung. Davon sind 2 mit Männern und 2 mit Frauen besetzt. Die Besetzung der Abteilungs- und Teamleitung bleibt unverändert.)

Die Mitarbeitenden am GRIPS Theater verdienen in einer Gehaltsspanne, die von den Entgeltgruppen E2 bis E14 reicht, ergänzt durch den NV Bühne.

Mitarbeitende in leitenden Funktionen werden in den Entgeltgruppen E14 beziehungsweise nach NV Bühne vergütet.

Das künstlerische Team sowie das Ensemble erhält Gehälter die dem NV Bühne entsprechen und das technische Personal ist in den Entgeltgruppen E5 bis E10 angesiedelt.

Am GRIPS Theater gibt es keinen Gender-Pay-Gap.

Wie können sich Ihre Beschäftigten an Prozessen am GRIPS Theater beteiligen?

*„Das GRIPS hat eine lange und reiche Geschichte der Mitsprache und Mitbestimmung. Beispiel ‚Besetzungsgremium‘, dem das künstlerische Leitungstrio, ein Mitglied der Dramaturgie und vier gewählte Mitglieder des Schauspielensembles angehören: Das Gremium entscheidet über die Anstellung neuer Spieler*innen im Festensemble. Es ist außerdem an den Entscheidungen über Neuproduktionen im Spielplan und die eingeladenen Produktionsteams beteiligt. Durch die paritätische Besetzung hat das Schauspielensemble praktisch ein Vetorecht.“*

Personalvertretungen und Beschwerdestrukturen

Die Personalvertretungsstrukturen am GRIPS Theater umfassen unter anderem den Betriebsrat. Zusätzlich stehen den Mitarbeitenden verschiedene Anlaufstellen und Beschwerdestrukturen zur Verfügung, darunter die gesetzlich vorgeschriebene AGG-Beschwerdestelle. Diese wird aktuell neu besetzt.

Wie gehen Sie mit Arbeitsbelastung und Überlastung im Betrieb um?

„Bei Neuproduktionen steht neben ästhetischen/künstlerischen Gesichtspunkten gleichberechtigt die ‚Alltagstauglichkeit‘ einer Produktion im Hinblick auf die Spielenden und die tägliche Umsetzung im Spielbetrieb durch die Gewerke im Fokus. Für durch Spieldauer und Aufführungsfrequenz physisch belastende Produktionen wurde ein System von Mehrfachbesetzungen entwickelt.“

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

Das GRIPS Theater ist eine gGmbH.

Das Gesamtfinanzvolumen des GRIPS Theater für 2024 beläuft sich auf **5.782.767 Euro**. Dieses Volumen setzt sich unter anderem aus einer **institutionellen Fördersumme** von **4.443.763 Euro** sowie aus **Projektförderungen** in Höhe von **434.562 Euro** zusammen. Die jährlichen **Umsatzerlöse aus Ticketverkäufen** belaufen sich auf **820.950 Euro**. Zusätzlich erzielt das GRIPS Theater im Jahr 2024 Einnahmen in Höhe von **1.680 Euro** durch **Mieten und Pachten**. **Drittmittel**, etwa aus Sponsoring und anderen Quellen, belaufen sich auf **81.950 Euro**.

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

HAU Hebbel am Ufer

© Jürgen Ferhmann



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

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

*Das Vermittlungsprogramm HAU to connect schafft mit Artist Talks, Einführungen für Gruppen und Kooperationsprojekten eine Vielzahl von Verbindungen und ist somit ebenso Teil des Programms wie der Houseclub, wo Künstler*innen, Jugendliche und Schüler*innen regelmäßig zusammenarbeiten. Mit Tanz im August richtet das HAU Hebbel am Ufer zudem jährlich eines der renommiertesten Tanzfestivals in Europa aus.*

Die Signatur des Hauses wird vor allem durch die Bündelung von Veranstaltungen in Festivals und Reihen sichtbar, sie stehen für eine Gleichzeitigkeit und ein Zusammendenken von Diskurs und ästhetischer Praxis. Ziel ist es, intellektuell und künstlerisch manövrierfähig zu bleiben, um die Gegenwart und die Zukunft zu erkunden. Ästhetisch ist das postdramatische Theater und zeitgenössischer Tanz der größte gemeinsame Nenner des Programms.“

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

Was bedeuten gute Arbeitsbedingungen für Sie und welche Strategien haben Sie als Leitung, diese stetig abzusichern?

„Gute Arbeitsbedingungen bedeuten für uns Rahmenbedingungen, die uns ermöglichen, mit einem motivierten Team Kunst auf unseren Bühnen produzieren und präsentieren zu können. Dies geht von fairer Bezahlung über flexible Arbeitsbedingungen, mögliche Berücksichtigung individueller Bedürfnisse bis zu einer angstfreien und machtkritischen Arbeitsatmosphäre.

Als Leitung versuchen wir individuelle und betriebliche Bedürfnisse in Einklang zu bringen und entsprechende finanzielle und ideelle Rahmenbedingungen zu schaffen und zu verteidigen.“

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

95 **Menschen** arbeiten am HAU Hebbel am Ufer.

45 davon sind **Männer**.

47 davon sind **Frauen**.

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

2 sind offiziell als schwerbehindert gemeldet.

95 davon in Festanstellung.

0 davon als freie Mitarbeiter*innen.

Am HAU Hebbel am Ufer gibt es **10 Leitungspositionen**. Davon sind **4 mit Männern**, **6 mit Frauen** und keine mit diversen (Geschlechtseintrag) oder schwerbehinderten Menschen besetzt.

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

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

Der **Gesamtdurchschnitt des tariflichen Stundenlohns** am HAU, kumuliert über alle Entgeltgruppen und Erfahrungsstufen, beträgt **24,20 Euro für Frauen**, **25,32 Euro für Männer** und **18,56 Euro für Personen mit dem Geschlechtseintrag divers**. Der Gender-Pay-Gap wird im Rahmen der Abfrage *Gleicher Lohn für gleiche Arbeit* erfasst, wobei der Gesamtdurchschnitt des tariflichen Stundenlohns als Grundlage für die Erfassung des Gender-Pay-Gaps dient. Die Vergütung der Intendanz und Geschäftsführung bleibt bei dieser Betrachtung unberücksichtigt, da sie außertariflich erfolgt.

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

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

Welche unterstützenden Strukturen gibt es am HAU Hebbel am Ufer für Sorgearbeitleistende?

„Wir besprechen individuelle Bedarfe und sind sehr flexibel, was die Möglichkeit von Homeoffice, Lage und Dauer der täglichen Arbeitszeit, temporäre Reduzierung der Arbeitszeit und unentgeltliche Freistellungen betrifft, wo das Besserstellungsverbot keine anderen Lösungen vorsieht.“

Organisationsentwicklung

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

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

Im Jahr 2024 setzte das HAU einen thematischen Fokus in der Barrierefreiheit, insbesondere physische Zugänglichkeit sowie Empowerment für BIPoC-Mitarbeitende. Diese Schwerpunkte wurden gewählt, um auf aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen zu reagieren und die Sensibilität sowie die Unterstützung für betroffene Gruppen innerhalb der Institution zu stärken. Zu den Maßnahmen gehörten Teamfortbildungen zu diesen Themen, diversitätsorientierte Personalgewinnung und ein Workshop zu diskriminierungssensiblen Handeln für Führungskräfte.

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

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

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

Wie gestalten Sie am HAU Hebbel am Ufer Veränderung?

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

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

Personalvertretung und Beschwerdestrukturen

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

Zudem gibt es am HAU von Mitarbeitenden initiierte Arbeitsgruppen, die sich mit Themen der Organisationsentwicklung befassen. Besonders hervorzuheben sind die Arbeitsgruppen für Diversität, Barrierefreiheit und Nachhaltigkeit, die aktiv an der Weiterentwicklung der Institution arbeiten.

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

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

In der Spielzeit 2023/24 fanden am HAU Hebbel am Ufer **42 Premieren** statt.

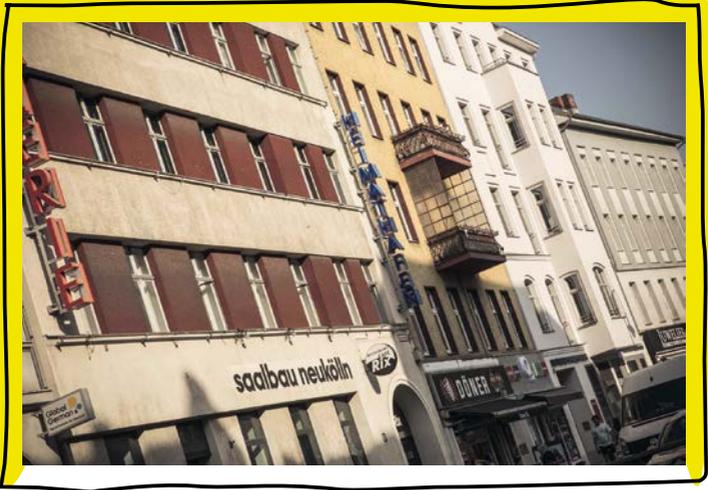
Das Gesamtfinanzvolumen des HAU Hebbel am Ufer für 2024 beläuft sich auf **13.114.000 Euro**. Dieses Volumen setzt sich unter anderem aus einer **institutionellen Fördersumme von 8.995.000 Euro** sowie aus **Projektförderungen** in Höhe von **2.617.000 Euro** zusammen. Die jährlichen **Umsatzerlöse aus Ticketverkäufen** belaufen sich auf **832.000 Euro**. Zusätzlich erzielt das HAU Hebbel am Ufer im Jahr 2024 Einnahmen in Höhe von **159.000 Euro** durch Mieten und Pachten. **Drittmittel**, etwa aus Sponsoring und anderen Quellen, belaufen sich auf **511.000 Euro**.

Finanzielle Mittel zur **Förderung der Antidiskriminierungsarbeit und diversitätssensiblen Organisationsentwicklung** wurden 2024 aus der Projektförderung Diversitätsoffensive bereitgestellt. Insgesamt wurden **95.000 Euro** in diesen Bereich investiert.

Das HAU zahlt die **Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabe gemäß § 160 SGB IX**. Die Höhe der Abgabe betrug **6.370 Euro** im Jahr 2024.

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

Heimathafen Neukölln



© Verena Eidel

„Der Heimathafen Neukölln ist ein offenes niedrigschwelliges Haus in einem Brennpunktkiez. Im Glauben an die Kraft des Kollektivs produzieren die dort Tätigen zeitgenössisches, politisches, gesellschaftlich relevantes Theater. Diversität und Multikulturalität sind der Grundstein dafür. Der Heimathafen Neukölln vertritt Menschen und ihre Geschichten in Verbindung mit Humor und Schwerkraft. Bei uns darf weinend gelacht werden mit Tränen in den Augen. Die Kunst soll möglichst Viele erreichen, niemand soll sich ausgeschlossen fühlen. Unmittelbarkeit und Demut sind wichtige Zutaten dafür.

Der Heimathafen Neukölln macht weniger Kunst im Sinne von Können – wir machen Wunst im Sinne von Wollen und das möglichst kieznah. Mit einem Jugendclub seit 14 Jahren und einer Bürgerbühne seit einem Jahr. Unser Motto ist: Von der Straße auf die Bühne und andersrum.“

Inka Löwendorf hat seit 2009 die künstlerische Leitung zusammen mit Julia von Schacky inne.

Roman Pertl ist seit 2025 Geschäftsführender Direktor.

Welche unterstützenden Strukturen gibt es am Heimathafen Neukölln für Sorgearbeitende?

„Viele Mitarbeitende des Heimathafen Neukölln haben Kinder und das Mitbringen der Kinder und Haustiere, als auch das Fernbleiben wegen diverser Krankheiten ist selbstverständlich, zur Not gibt es das Telefon oder einen Zoom-Call, der Rest wird verlegt, das ist das Glück eines seit 16(!) Jahren von Frauen geführten Hauses. Trost und Zuwendung sind immer vorhanden. Elternzeit ist eine klare Selbstverständlichkeit (auch wenn das finanziell ganz schön reinhaut – denn man braucht ja Ersatz für diese Zeit oder Überstunden bei den anderen).“

Welche Rolle spielt Sorgearbeit für Sie persönlich in ihrer Leitungsfunktion?

„Eine große Rolle und sie frisst viel Zeit. Der Heimathafen Neukölln geht daran täglich fast zu Grunde und ist am Limit des Leistbaren.“

Wie gehen Sie mit unterschiedlichen Aufgaben der Sorgearbeit am Heimathafen Neukölln um?

*„Es gibt viele Absprachen, viel Transparenz, man kann Schichten und Aufgaben tauschen, wer zum Beispiel keine Kinder hat, übernimmt die Abendpflichten eher als die anderen. Und wer Hilfe braucht, weil er*sie die Eltern versorgt, sagt das ebenso.“*

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

46 Menschen arbeiten am Heimathafen Neukölln.

23 davon sind Männer.

22 davon sind Frauen.

1 davon geben ihren Personenstand als divers (Geschlechtseintrag) an.

0 sind offiziell als schwerbehindert gemeldet.

23 davon in Festanstellung.

23 davon als freie Mitarbeiter*innen.

Am Heimathafen Neukölln gibt es **3 Leitungspositionen**. Davon ist **1** mit einem **Mann**, **2** mit **Frauen** und keine mit diversen (Geschlechtseintrag) oder schwerbehinderten Menschen besetzt.

Welche Maßnahmen setzt der Heimathafen Neukölln um, um Geschlechtergerechtigkeit an Ihrer Institution zu erreichen?

„Das Thema ist beim Heimathafen Neukölln aufgrund einer Technischen Leiterin und unserer hohen Frauenquote zum Glück marginal.“

Wie gestaltet der Heimathafen Neukölln Veränderung?

„In Hetze, immer hinterherhinkend.“

Wie gehen Sie mit Arbeitsbelastung und Überlastung im Betrieb um?

„Der Heimathafen Neukölln betreibt schreckliche Selbstausschöpfung, leider, also gehen wir damit gar nicht um, wir bügeln drüber.“

Wie gestalten Sie den Heimathafen Neukölln diverser und diskriminierungssensibler?

„Der Heimathafen Neukölln hat sich beraten lassen und an einem Sensibilisierungscoaching teilgenommen, mit allen Gewerken. Das war auch zum Teambuilding sehr wichtig und erfolgreich. Unser Team ist vielfältiger und jünger geworden.“

Organisationsentwicklung

Der Heimathafen Neukölln benötigt Geld für Schulungen der Mitarbeitenden, um Maßnahmen zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung umzusetzen. Zudem bedarf es eines Leitungscoachings.

Der Heimathafen Neukölln spricht marginalisierte Communitys gezielt für Einstellungsprozesse an. Ein Hochschulabschluss wird bei der Auswahl von künstlerischem Personal gar nicht gewichtet.

Was begreifen Sie als Ihre Leitungsverantwortung gegenüber der Institution und der Belegschaft?

„Der Heimathafen Neukölln versteht sich als Sprachrohr, als Vermittlerin, als Stütze, sowie bisweilen Schlichterin, aber auch ganz klar als Entscheiderin.“

Er fühlt sich für jeden Einzelnen verantwortlich, da alle Mitarbeitenden fast von Anfang an dabei waren und das Klima am Haus sehr familiär ist.“

Personalvertretung und Beschwerdestrukturen

Die Personalvertretungsstrukturen am Heimathafen Neukölln umfassen eine Gleichstellungsbeauftragte im Haus. Zusätzlich steht den Mitarbeitenden die gesetzlich vorgeschriebene AGG-Beschwerdestelle zur Verfügung. Diese ist mit einer Person besetzt. Im Jahr 2024 sind keine Beschwerden bei der AGG-Beschwerdestelle eingegangen.

Wie können sich Ihre Beschäftigten an Prozessen des Heimathafen Neukölln beteiligen?

„Der Heimathafen Neukölln arbeitet viel auf Augenhöhe und in Absprache und tatsächlich haben wir mindestens einmal die Woche einen Termin mit allen Gewerken.“

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

Die Trägerin des Heimathafen Neukölln ist die Saalbau Neukölln Kultur & Veranstaltungs GmbH.

In der Spielzeit 2023/24 realisierte der Heimathafen Neukölln insgesamt 11 Premieren.

Der Heimathafen Neukölln wird mit **723.000 Euro** institutionell gefördert. Zudem wurden **Projektförderungen** in Höhe von **136.107 Euro** akquiriert. Die jährlichen **Umsatzerlöse aus dem Ticketverkauf** beliefen sich auf **348.757 Euro**, hinzu kamen **493.532 Euro** aus **Mieten und Pachten**.

Was bedeuten gute Arbeitsbedingungen für den Heimathafen Neukölln und welche Strategien haben Sie als Leitung, diese stetig abzusichern?

„Eine langfristige Förderung ist wichtig, um die Planbarkeit am Haus zu sichern.“

Welchen Herausforderungen ist Ihre Institution in den letzten zwei Spielzeiten begegnet und wie sind Sie damit umgegangen?

*„Der Heimathafen Neukölln befindet sich in der misslichen Lage, dass die Empfehlungen des LAFTs für die Proben- und die Abendspielgagen von der breiten Masse an Theatermacher*innen als klarer neuer Standard betrachtet wurden. Weder hatte der Heimathafen Neukölln die Zeit das neu einzukalkulieren, und dann umzusetzen, noch gibt es da Kompromissbereitschaft, das führt dazu, dass die Institution ihren Spielbetrieb ausschließlich mit fremd finanzierten Stücken spielen kann, aus der Konzeptförderung kein komplettes Stück mehr finanziert bekommt, und kein Stück öfter als vier mal zu sehen ist.“*

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

Maxim Gorki Theater

© Lutz Knospe



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

*Das Maxim Gorki Theater ist einzigartig im deutschsprachigen Raum mit dem postmigrantischen Repertoire- und Ensembletheater sowie dem (jüdischen) Autor*innentheater. Dabei ist es mehr als ein Schauspielhaus, sondern eine offene Kultureinrichtung für jede*n, ein öffentlicher Ort ästhetischer und politischer Reflexion in einer postmigrantischen Gesellschaft. Die zahlreichen interdisziplinären Sonderformate und die thematischen Festivals sind essenziell für die Identität und den Erfolg des Hauses. Im Kontext seiner Größe und seiner finanziellen Ausstattung gelangen dem Maxim Gorki Theater bislang bemerkenswerte Erfolge: bei Besucher*innen, in der Kritik und mit Gastspieleinladungen. Die durchschnittliche Auslastung des Hauses liegt aktuell bei über 90 Prozent.*

Das Maxim Gorki Theater wurde seit 2014 zweimal zum Theater des Jahres im deutschsprachigen Raum gewählt, erhielt den Theaterpreis des Bundes, wurde diverse Male zu den Mülheimer Theatertagen eingeladen, bekam Einladungen zum Berliner Theatertreffen und zum Theatertreffen der Jugend und zeigte sehr erfolgreich (Ko-)Produktionen auf Theaterfestivals wie in Avignon.“

Shermin Langhoff hat seit dem 1. August 2013 die Intendanz inne. Der jetzige Vertrag läuft bis zum 31. Juli 2026.

Torben Schumacher ist seit dem 1. August 2023 Geschäftsführender Direktor, sein Vertrag läuft bis zum 31. Juli 2029.

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

209 Menschen arbeiten am Maxim Gorki Theater.

112 davon sind **Männer**.

97 davon sind **Frauen**.

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

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

Am Maxim Gorki Theater gibt es **27 Leitungspositionen**. Davon sind **22** mit **Männern**, **5** mit **Frauen** und keine mit diversen (Geschlechtseintrag) oder schwerbehinderten Personen besetzt.

Die Mitarbeitenden am Maxim Gorki Theater verdienen zwischen 3.075 und 7.600 Euro brutto. Das Gehalt von Intendanz und Geschäftsführung ist in der Gehaltsspanne nicht mit inbegriffen. Mitarbeitende in leitenden Funktionen verdienen 4.050 bis 7.600 Euro. Das Ensemble verdient zwischen 3.075 und 5.500 Euro, das künstlerische Team 3.075 bis 6.200 Euro. Mitarbeitende der Technik verdienen 3.500 bis 6.200 Euro.

Der Gender-Pay-Gap wird nicht erfasst, da eine statistische Auswertung aufgrund der unterschiedlichen Parameter schwierig ist.

Was begreifen Sie als Ihre Leitungsverantwortung gegenüber dem Gorki und seiner Belegschaft?

„Greifbar sein, zuhören, erklären, empathisch sein, verbindlich. Ich vertrete die Institution inklusive der Belegschaft nach außen (und innen). Das bedeutet, ich bin für die Belange des Theaters zuständig und beauftragt, diese abzuwägen und durchzusetzen. Aber manchmal muss man sich auch nicht jeden Schuh anziehen und daran ist zu arbeiten.“

Wie gestaltet das Maxim Gorki Theater Veränderung?

„Unser Theater gestaltet Veränderung insbesondere durch Ideen – die eingebracht werden, und dann entweder im Direktorium besprochen und verabschiedet oder für Einzelbereiche direkt in den Fachrichtungen oder Abteilungen umgesetzt werden. Kleine Veränderungen können auch in kurzer Rücksprache mit der Geschäftsleitung umgesetzt werden. Es sollte beispielsweise eine Verbesserung des Arbeitsumfelds im Vordergrund stehen.“

Organisationsentwicklung

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

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

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

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

Was bedeuten gute Arbeitsbedingungen für Sie und welche Strategien haben Sie als Leitung des Gorki diese stetig abzusichern?

„Empathie und Kommunikation sind die Grundvoraussetzungen. Verbindlichkeit in den Aussagen und bestenfalls Einbindung von allen (was aber manchmal nicht möglich ist oder auch die Situation verkompliziert). Das Miteinander muss weiter gefördert werden.“

Personalvertretung und Beschwerdestrukturen

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

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

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

Das Maxim Gorki Theater ist ein Staatstheater, eine nichtrechtsfähige Anstalt des Landes Berlin (LHO-Betrieb).

In der Spielzeit 2023/24 gab es **16 Premieren**.

Jährliche Bilanz (**Gesamtvolumen in 2024**) sind **21.829.000 Euro** Betriebsleistung. Das Maxim Gorki Theater wird mit einer **institutionellen Fördersumme von 18.952.538 Euro** bezuschusst. Außerdem erhält das Gorki einen Zuschuss für Digitalisierungsprozesse.

Zusätzlich hat das Maxim Gorki Theater ein **Fördervolumen** von Projektförderungen von **871.928 Euro** akquiriert. Die jährlichen **Umsatzerlöse aus Tickets** sind **1.667.799 Euro**. Zudem nimmt das Maxim Gorki Theater im Jahr 2023 mit **Mieten und Pachten** **93.899 Euro** ein.

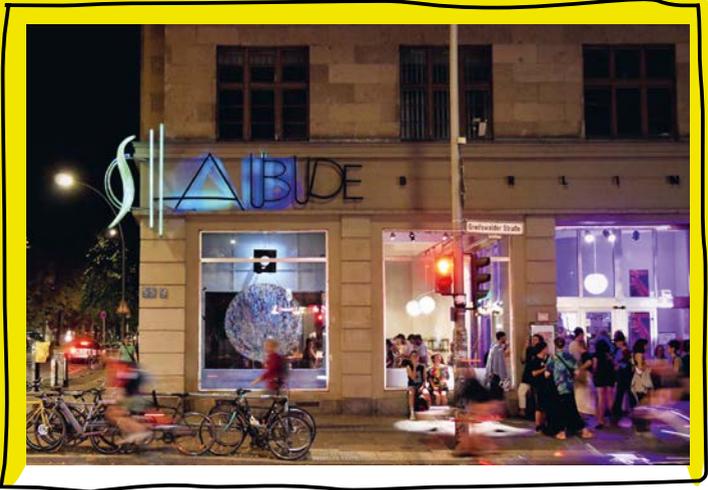
Finanzielle Mittel für Antidiskriminierungsarbeit und diversitätssensible Organisationsentwicklung kamen 2024 aus Umsatzerlösen. Es wurden **17.150 Euro** investiert.

Welchen Herausforderungen ist das Gorki in den letzten zwei Spielzeiten begegnet und wie sind Sie damit umgegangen?

„Die letzten zwei Spielzeiten und die aktuelle Situation sind von großer Unsicherheit geprägt. Es gibt extern und intern viele Gerüchte. Diese müssen durch viele Gespräche entkräftet oder mit den vorhandenen Informationen abgeglichen werden.“

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

Schaubude Berlin



© Lea Röwer

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

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

Das wöchentlich wechselnde Kinder- und Abendprogramm lädt dazu ein, die Bandbreite zeitgenössischen Figuren- und Objekttheaters zu entdecken.

*Dabei interessieren das Haus insbesondere die Grenzbereiche des Genres, weswegen nicht nur mit Puppenspieler*innen, sondern auch mit Künstler*innen aus den Bereichen Performance, Bildende Kunst, Tanz oder Musik zusammengearbeitet wird. Das Team versteht das Haus als Möglichkeitsraum. Sowohl dem künstlerischen Nachwuchs als auch etablierten freischaffenden Theatermacher*innen bietet es gute Rahmenbedingungen und einen produktiven Austausch. Neben den Eigenproduktionen, die in Kooperation mit freien Künstler*innen umgesetzt werden, unterstützt das Haus als Koproduzentin, mit Reihen und Projekten Produktionsgemeinschaften und setzt Impulse in der Berliner Theaterlandschaft. Seit 2016 beschäftigt sich das Haus dabei auch insbesondere mit der digitalen Transformation. Mit dem Festival Theater der Dinge veranstaltet die Schaubude Berlin jährlich ihr internationales Schaufenster, das künstlerischen Entwicklungen nachspürt und mit seinen thematischen Schwerpunkten aktuelle gesellschaftliche Fragestellungen in den Fokus nimmt.“*

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

Die Schaubude Berlin befindet sich in Trägerschaft der Kulturprojekte Berlin GmbH. Deren Geschäftsführer Moritz van Dülmen ist somit auch für die Schaubude Berlin zuständig. Er hat diese Position seit 2006 inne.

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

16 Menschen arbeiten an der Schaubude Berlin.

5 davon sind **Männer**.

10 davon sind **Frauen**.

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

0 sind offiziell als schwerbehindert gemeldet.

16 davon in Festanstellung.

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

Die Gehaltsspanne bei der Schaubude Berlin liegt zwischen 13,69 Euro und 29,58 Euro pro Stunde, gemäß dem Haustarifvertrag der Kulturprojekte Berlin GmbH. Es werden keine spezifischen Gehaltsangaben für die einzelnen Abteilungen der Schaubude Berlin gemacht, da diese aufgrund der Größe des Hauses einzelnen Mitarbeitenden zuordenbar wären.

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

Welche Rolle spielt Sorgearbeit für Sie persönlich in ihrer Leitungsfunktion?

*„Zum einen ist es natürlich meine Aufgabe, Strukturen zu schaffen, damit die Kolleg*innen in ihrer jeweils privaten Situation Sorgearbeit nachkommen können. Neben verlässlichen Strukturen ist es auch hier immer das persönliche Gespräch, in dem wir für individuelle Situationen individuelle Lösungen zu finden versuchen. Dass wir als kleines Team auch die privaten Situationen der Kolleg*innen kennen, hilft dabei sehr, um sich gegenseitig in besonders belastenden Zeiträumen zu unterstützen. Darüber hinaus spielt Sorgearbeit natürlich aber auch in all den fragilen und sehr persönlichen künstlerischen Prozessen und in einem Berufsfeld, wo es vor der Premiere zu hohen Belastungen kommen kann, eine Rolle. Hier sehe ich mich als Leitung in einer unterstützenden Verantwortung, die sich gerade in krisenhafte Momenten um die jeweiligen Personen kümmert.“*

Organisationsentwicklung

Im Jahr 2024 fanden an der Schaubude Berlin verschiedene Maßnahmen zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung statt.

Dabei stößt die Schaubude immer wieder an die Grenzen der zeitlichen Ressourcen. Die zeitintensive Arbeit an Diversitätsthemen steht oft im Widerspruch zu den vielfältigen Ansprüchen, die in den letzten Jahren aus verschiedenen Richtungen an das Theater herangetragen wurden. Insbesondere in der zweiten Jahreshälfte 2024 musste die Schaubude Berlin ihre Kapazitäten, die nicht im Spielbetrieb gebunden sind, nutzen, um kulturpolitisch auf die Kürzungssituation zu reagieren.

Die Schaubude Berlin ist auf der Suche nach tiefgehenden und individuell zugeschnittenen Angeboten. Derzeit fällt es der Institution schwer, solche Angebote zu entdecken, die auf die spezifischen Dimensionen ihrer Struktur eingehen und konkrete Handlungsoptionen entwickeln. Zudem ist es eine Frage der Personalausstattung. Mit einem doch eher überschaubaren Team versucht die Schaubude Berlin sich auf einzelne Bereiche der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung zu fokussieren und diese gezielt umzusetzen, dadurch können aber andere Bereiche, die sie nicht priorisieren, nicht angegangen werden.

Im Rahmen ihres Prozesses stößt die Schaubude Berlin regelmäßig auf Wissenslücken, besonders in den Bereichen diversitätsorientierter Organisationsentwicklung und diskriminierungskritischer Sensibilisierung. Die Institution bemüht sich, sich für diese Lücken zu sensibilisieren und sucht nach individuellen Beratungs- und Begleitungsangeboten. Im Jahr 2024 hat die Schaubude Berlin mit konzeptionellen Planungen für ein erstes Projekt mit einem *mixed abled* künstlerischen Team begonnen und ist dabei auch auf zusätzliche Beratungs- und Fortbildungsbedarfe gestoßen, die nun in den Projektanträgen berücksichtigt werden. Zudem ist es der Schaubude Berlin wichtig, Expert*innen zu bestimmten Themen hinzuzuziehen, um gezielt neue Perspektiven zu gewinnen.

Ein weiteres Ziel für die Schaubude Berlin ist es, dass das Team jährlich an mindestens einem Weiterbildungsangebot oder Workshop im Bereich der Diskriminierungssensibilität teilnimmt.

Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind dabei je nach Arbeitsbereich sehr unterschiedlich, sodass die Institution versucht, für jede*n Mitarbeitende*n geeignete Angebote zu finden. Dabei wird Diskriminierung stets intersektional betrachtet – sowohl in den Weiterbildungsmaßnahmen als auch in der künstlerischen Arbeit, in der regelmäßig mit freien Künstler*innen aus marginalisierten Gruppen zusammengearbeitet wird.

Im Jahr 2024 wurden unter anderem ein Workshop zu Privilegien für das gesamte Team durchgeführt und der Relaunch der Website abgeschlossen, um die mediale Barrierefreiheit zu optimieren. Zudem haben einzelne Mitarbeiter*innen an unterschiedlichen Angeboten, insbesondere im Bereich Barrierefreiheit, teilgenommen. Die Schaubude Berlin profitiert zusätzlich von den Maßnahmen zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung der Kulturprojekte Berlin GmbH. 2024 konnte dies auch personell untersetzt und gezielter umgesetzt werden.

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

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

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

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

Was bedeuten gute Arbeitsbedingungen für Sie und welche Strategien haben Sie als Leitung, diese stetig abzusichern?

*„Gute Arbeitsbedingungen sind aus meiner Sicht zentral, um als Theater künstlerisch erfolgreich agieren zu können. Dabei sind die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden sowie der freien Künstler*innen und Kollektive, mit denen wir zusammenarbeiten, sehr individuell und widersprechen sich auch mitunter. Als Leitung sehe ich meine Aufgabe darin, mit einer offenen und kollegialen Atmosphäre sowie mit ausreichend offiziellen und informellen Anlässen alle an unserem Theater arbeitenden Menschen zu ermutigen, jederzeit Bedürfnisse zu äußern und Probleme anzusprechen. So können wir im gemeinsamen Gespräch herausfinden, wie das hergestellt werden kann, was für die einzelnen Personen ‚gut‘ ist.“*

Personalvertretungen und Beschwerdestrukturen

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

An der Schaubude Berlin gibt es mehrere Anlaufstellen und Beschwerdestrukturen, die den Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Dazu gehören die gesetzlich vorgeschriebene AGG-Beschwerdestelle, die Hinweisgeberstelle sowie der Datenschutzbeauftragte der Kulturprojekte Berlin GmbH, die auch für die Schaubude Berlin zuständig sind.

Die AGG-Beschwerdestelle wird mit zwei Personen betrieben, die für die Bearbeitung der Beschwerden zuständig sind. Zusätzlich gibt es in der Schaubude Berlin zwei Ansprechpersonen, an die sich Mitarbeitende, aber auch freie Künstler*innen, Besucher*innen und Dienstleister*innen bei einem Verstoß gegen den diskriminierungskritischen Verhaltenskodex wenden können.

Im Jahr 2024 ist an der Schaubude Berlin eine Beschwerde eingegangen.

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

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

In der letzten Spielzeit 2023/24 fanden in an der Schaubude Berlin **13 Premieren** statt (ohne Berlin-Premieren und Deutschland-Premieren).

Die jährliche Bilanz der Schaubude Berlin für 2024 beläuft sich auf ein **Gesamtvolumen von 1.087.134,06 Euro**. Die Schaubude Berlin wird mit einer **institutionellen Fördersumme von 796.110,15 Euro** gefördert. Darüber hinaus hat das Theater **Projektförderungen** in Höhe von **138.265,06 Euro** akquiriert. Die jährlichen **Umsatzerlöse aus Ticketverkäufen** belaufen sich auf **129.754,50 Euro** und die jährlichen **Umsatzerlöse aus Mieten und Pachten** auf **744,45 Euro**.

Außerdem hatte die Schaubude Berlin **weitere Erlöse** in Höhe von **22.259,90 Euro**.

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

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

Schaubühne am Lehniner Platz

© Gianmarco Bresadola



*„Die Schaubühne wurde 1962 als Schaubühne am Halleschen Ufer von einer Gruppe Studierender um Jürgen Schitthelm gegründet und galt von Beginn an als politisch und sozial engagiertes Theater. Mit Peter Stein und seiner Künstler*innengruppe entwickelte sich das Haus ab 1970 zu einem der wichtigsten deutschen Theater, bekannt für Ensemblearbeit, Mitbestimmung und präzise literarische Inszenierungen. 1981 zog die Schaubühne in das von Erich Mendelsohn entworfene Gebäude am Lehniner Platz um und etablierte sich mit international beachteten Aufführungen und prägenden Regisseur*innen wie Luc Bondy, Andrea Breth, Robert Wilson und Klaus Michael Grüber. Ab 1999 leitete eine neue Generation mit Thomas Ostermeier, Jens Hillje, Sasha Waltz und Jochen Sandig das Theater, das sich nun auch als Tanztheater profilierte und zeitgenössische Dramatik ins Zentrum rückte. Seit 2009 prägt Thomas Ostermeier als alleiniger Künstlerischer Leiter die Schaubühne.“*

*Im Zentrum der Arbeit der Schaubühne steht das feste Ensemble aus etwa dreißig Schauspieler*innen. Zum Repertoire gehören sowohl Titel der dramatischen Weltliteratur als auch die Gegenwartsdramatik international anerkannter Autor*innen, die mit weit über hundert Ur- und deutschen Erstaufführungen in den letzten 26 Jahren ein zentraler Bestandteil der Theaterarbeit waren.*

Pro Spielzeit bringt die Schaubühne etwa sechs neue Aufführungen zur Premiere. Daneben ist im Wechsel ein Repertoire aus über dreißig Produktionen zu sehen.

Zudem zeigt die Schaubühne ihre Inszenierungen mit jährlich circa hundert Vorstellungen im Ausland: sowohl bei den großen internationalen Festivals wie Avignon, den Salzburger Festspielen, dem Festival Athen und Epidaurus, dem Brandhaarden Festival, Amsterdam, oder dem BITEF-Festival, Belgrad, als auch im Rahmen von Gastspielen an Theatern in aller Welt, unter anderem in New York, Paris, Amsterdam, Rom, Quebec, São Paulo, London, Oslo, Ramallah, Melbourne, Ottawa, Taipeh, Tel Aviv, New Delhi, Seoul, Rennes, Barcelona, Adelaide, Tokio, Prag, Sydney, Montreal oder Peking.

*Die Suche nach neuen szenischen Formen wird inspiriert durch einen lebendigen internationalen Austausch, der die Schaubühne und ihr Ensemble beständig mit anderen Theatertraditionen in Berührung bringt. Seit 2000 lädt das Festival Internationale Neue Dramatik (FIND) jedes Jahr im Frühling international renommierte Theatermacher*innen, aber auch zahlreiche Neuentdeckungen ein, ihre Arbeiten an der Schaubühne zu zeigen. Das FIND bringt so nicht nur alljährlich neues Theater aus den unterschiedlichsten Sprach- und Kulturräumen zum ersten Mal nach Berlin, sondern hat sich im Laufe der Zeit zu einem Panorama der wichtigsten Inszenierungen des weltweiten Theaterschaffens entwickelt.*

In regelmäßigen Gesprächsreihen, unter anderem mit Carolin Emcke und Heinz Bude, verfolgt das Team der Schaubühne das Ziel, aktuelle Diskurse aufzunehmen und gesellschaftliche Entwicklungen kritisch zu hinterfragen.“

Thomas Ostermeier ist seit 1999 künstlerischer Leiter der Schaubühne am Lehniner Platz.

Geschäftsführer ist Tobias Veit, der diese Position seit 2012 innehat.

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

239 Menschen arbeiten an der Schaubühne am Lehniner Platz.

Wie gestalten Sie die Schaubühne diverser und diskriminierungssensibler?

„In den letzten Jahren hat sich die Schaubühne unter Mitwirkung von Theaterleitung, Betriebsrat, Dramaturgie und Antidiskriminierungsbeauftragten Diversitätsziele gesetzt. Anhand von konkreten Strategien sollen in unterschiedlichen Handlungsfeldern die Bereiche des künstlerischen Programms, der Kommunikation, der Barrierefreiheit, der Publikums- sowie der Personalentwicklung diversitätsorientiert und diskriminierungssensibel weiterentwickelt werden. Das Haus hat Beschwerdeverfahren festgelegt, eine Anlaufstelle für Beratung und Begleitung bei Diskriminierungserfahrung eingeführt sowie gemeinsam einen allgemeinen Verhaltenskodex entwickelt. Es gibt ein ständiges Fortbildungsprogramm. Dies soll dabei helfen, ein sicheres und vielfältiges Arbeitsumfeld zu schaffen. Die Themen sind unter anderem Antisemitismus, Rassismus, kritischer Umgang mit Männlichkeit, Gewaltfreie Kommunikation und Kritisches Weißsein.“

Personalvertretungen und Beschwerdestrukturen

Die Schaubühne am Lehniner Platz verfügt über eine Personalvertretung durch den Betriebsrat, eine Jugendauszubildendenvertretung, eine Schwerbehindertenvertretung und einen Solovorstand. Zudem gibt es eine gesetzlich vorgeschriebene AGG-Beschwerdestelle und eine Antidiskriminierungsbeauftragte. Zeitnah soll eine externe Beschwerdestelle eingerichtet werden.

Wie gehen Sie mit Arbeitsbelastung und Überlastung um?

„Neben den geltenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen gilt an der Schaubühne eine innerbetriebliche Vereinbarung zur Arbeitszeit, sowohl für die Beschäftigten nach Haustarifvertrag Schaubühne TV-L als auch im Haustarifvertrag Schaubühne NV Bühne.“

Diese Betriebsvereinbarung bringt die betrieblichen Bedürfnisse nach Flexibilität in ein angemessenes Verhältnis zum Schutz der Mitarbeitenden vor übermäßiger Belastung. Sie legt Ober- und Untergrenzen der Arbeitszeitkonten fest, enthält Regelungen zu Gastspielen, die bei den vielfältigen und weltweiten Reisen der Schaubühne von besonderem Belang sind, beinhaltet Regelungen zu Sonntagsarbeit, zu Bühnenendproben, dem jährlich stattfindenden Festivalbetrieb und der Festlegung von freien Tagen.

*Als gGmbH unterliegt die Schaubühne dem Betriebsverfassungsgesetz, das die Mitbestimmung bei der Lage und Verteilung der Arbeitszeit durch den Betriebsrat umfassend regelt. Für die Beschäftigten im Haustarifvertrag NV Bühne SR Solo (Sonderregelung für Solist*innen) gilt eine gesonderte Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit, die ein klares Verfahren für eine langfristige Planung von Proben und Vorstellungen sowie kurzfristige Planungsänderungen vorsieht. Darin sind konkrete Abläufe der betriebsverfassungsrechtlich geregelten Mitbestimmung durch Widerspruchsverfahren in der Probenplanung festlegt.*

Im Rahmen der allgemeinen Arbeitssicherheit werden umfassende Gefährdungsbeurteilungen erstellt und Überlastungsanzeigen auf dieser Grundlage entsprechend überprüft.“

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

Die Schaubühne am Lehniner Platz hat die Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH in privater Trägerschaft.

In der Spielzeit 2023/24 realisierte die Schaubühne insgesamt **11 Premieren (5 davon im STUDIO)**. In der Spielzeit 2024/25 kamen **5 Neuinszenierungen zur Premiere**.

Die Schaubühne wird mit **21.596.000 Euro institutionell gefördert**. Zudem wurden **Projektförderungen** in Höhe von **1.051.000 Euro** akquiriert. Durch Gastspiele wurden Erlöse in Höhe von **1.139.000 Euro** erzielt. Außerdem erhielt die Schaubühne **841.000 Euro Drittmittel**, zusätzlich **194.000 Euro Spenden**. Die jährlichen **Umsatzerlöse aus dem Ticketverkauf** beliefen sich auf **3.136.000 Euro**, hinzu kamen **38.000 Euro aus Mieten und Pachten**.

Wie gestaltet die Schaubühne am Lehniner Platz Veränderung?

*„In den letzten Jahren leitete die Schaubühne für die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung eine umfassende, betriebsweite Diversitätsfortbildung ein, die unter Einbindung externer Expert*innen (Vielfaltsprojekte GmbH) und mit erheblichem Ressourceneinsatz realisiert wurde. Anschließend wurde dieser Prozess mit einem groß und strategisch angelegten Organisationsentwicklungsprozess fortgeführt, der die gesamte Institution einbezog. Vielfältige Themen wurden in verschiedenen Arbeitsgruppen aufgegriffen und in Prozesse überführt, die Veränderungen initiiert haben. Aus einer intensiven Phase des kollaborativen Arbeitens haben sich Strukturen etabliert, in denen Impulse und Anliegen aus der Belegschaft verfolgt und zwischen den Betriebsparteien von Geschäftsführung und Betriebsrat verhandelt werden. So entwickelt und stärkt die Schaubühne eine Feedback- sowie Fehler- und Lernkultur.*

Wichtige Bestandteile der fortlaufenden Organisationsentwicklung sind institutionalisierte Workshoptage, in denen der Proben- und Spielbetrieb ruht, sowie kontinuierliche Weiterbildungen. Sie verfolgen das Ziel, die innerbetriebliche Resilienz und eine fortwährende Personalentwicklung zu stärken.“

FAIRSTAGE hat die Leitung der Schaubühne am Lehniner Platz zur Organisations- und Personalstruktur des Hauses befragt. Aus den Angaben ist in Zusammenarbeit dieses Porträt entstanden.

Theater im Palais



© Ildiko Bogner

„Das Theater im Palais Berlin wurde 1991 als gemeinnütziger Theaterverein am Festungsgraben e. V. gegründet. Es wurde bis 2022 von einem kleinen, festen Team mit zwei Schauspielern, einer Schauspielerin, einer musikalischen Leitung, einer Regisseurin und nur vereinzelt Gästen, geleitet. Seit 2022 befindet es sich unter einer neuen Leitung – das Team wurde teils behalten, teils erneuert. Die Bühnengröße des Theaters beläuft sich auf fünfmal sechs Meter und bietet hundert Gästen Platz. Das Theater im Palais gehört zu den sogenannten konzeptgeförderten Theatern.

Das Theater im Palais Berlin ist ein musikalisches Salontheater, das die Nähe zum Publikum schätzt und im Sinne einer Salonkultur fördert. Auf unserem Spielplan stehen vor allem Uraufführungen im Bereich Musiktheater. Es spielt von Mittwoch bis Sonntag mit einer siebenwöchigen Schließzeit im Sommer. Seit 2022 hat es sich unter neuer Leitung insbesondere mit der Aufarbeitung von Berliner Geschichte einen Namen gemacht (zum Beispiel EIN STÜCK ILLUSION, Stolpersteine, Das Blaue Halstuch, Charlottengrad). Das Repertoire umfasst aktuell 17 Hausproduktionen, zudem werden Gastspiele gezeigt. Berliner Geschichten und Persönlichkeiten bilden den Kern der inhaltlichen Ausrichtung – jedoch immer mit aktuellem Bezug

(zum Beispiel Die Dietrich – eine Schöpfungsgeschichte, DIVA Berlin, Kurt Tucholsky – Gegen einen Ozean pfeift man nicht an). Das Theater bemüht sich darum, ein Safe Space für die dort Arbeitenden zu sein. Zudem werden Talente gefördert (Junge Bühne im Palais, Regiedebüts, Praktika in den Bereichen Kostüm und Bühnenbild). Neben den Bühnenarbeiten öffnet das Theater seine Türen auch berufspolitischen Veranstaltungen (Pro Quote Bühne, Pro Quote Film, BFFS) und Podiumsdiskussionen (Das angstfreie Set – Utopie oder Basis, Shame on you! – Wie wir für einen würdevollen Umgang am Set sorgen). Auf Gesprächsangebote und Zusatzveranstaltungen mit dem beziehungsweise für das Publikum wird großen Wert gelegt (Stückführungen, Publikumsgespräche, Literaturcafés).“

Seit 2022 ist Alina Gause Intendantin am Theater im Palais. Ihr Vertrag ist nicht befristet.

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

14 Menschen arbeiten am Theater im Palais.

6 davon sind **Männer**.

8 davon sind **Frauen**.

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

0 sind offiziell als schwerbehindert gemeldet.

14 davon in Festanstellung.

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

Die **Gehaltsspanne am Theater im Palais liegt zwischen 538 Euro bis 4.000 Euro netto**. Darin inbegriffen sind 3 leitende Funktionen, 1 für das Ensemble, 4 für das künstlerische Team, 2 für die Technik und 4 für das Vorderhauspersonal.

Ein Gender-Pay-Gap ist nicht vorhanden, da eine transparente Gleichbezahlung existiert.

Wie gestaltet das Theater im Palais Veränderung?

„Die konzeptionellen Impulse kommen aus der Intendanz und werden in den zweimonatlichen Meetings allen Mitarbeitenden vorgestellt, um Meinungen dazu einzuholen. Zudem können die einzelnen Abteilungen ebenso eigene Veränderungsvorschläge einbringen. Die eingebrachten Veränderungen werden nach ersten Erfahrungen mit der Umsetzung gemeinsam besprochen und auf Verbesserungen hin überprüft.

Der wichtigste und schwierigste Aspekt bei der Gestaltung von Veränderung besteht in der Transparenz und Kommunikation der einzelnen Schritte dorthin. Ziel ist es, einerseits eine Informationsüberflutung zu vermeiden, andererseits niemandem Informationen dazu vorzuenthalten.“

Organisationsentwicklung

Die Maßnahmen bestehen in einer sorgfältigen Auswahl der Mitarbeitenden, sowohl hinter als auch auf der Bühne. Es sind mindestens sechs – manchmal auch mehr – verschiedene Nationalitäten im Team vertreten. Die Altersstruktur reicht von 18 bis 80 Jahren. Der hohe Anteil an weiblichen und queeren Mitarbeitenden sowie zweier non-binärer Personen war kein Resultat einer Maßnahme, sondern einer grundsätzlich offenen Haltung und Wertschätzung diverser Strukturen.

Hindernisse in der zusätzlichen Umsetzung von Maßnahmen sind unter anderem die nicht vorhandene Barrierefreiheit. Da es sich um ein denkmalgeschütztes Haus handelt, bedarf es Mitteln zum barrierefreien Umbau. Zudem ist eine finanzielle Ausstattung, um die vom Senat empfohlenen Mindestgagen zahlen zu können, erforderlich. Außerdem würden mehr Lagerraum und eine Aufstockung der Teilstellen gebraucht, um Überstunden zu reduzieren. Darüber hinaus herrscht Bedarf an Coachings für Führungskräfte.

In den Einstellungsprozessen erhalten Hochschulabschlüsse keine besondere Gewichtung, wenn die Qualifikationen auf einem anderen Bildungsweg erworben wurden.

Welchen Herausforderungen ist das Theater im Palais in den letzten zwei Spielzeiten begegnet und wie sind Sie damit umgegangen?

„Da ich vor drei Spielzeiten die Leitung eines Hauses übernahm, das vorher 31 Jahre lang in anderer Hand war, war die hauptsächliche Herausforderung, einen guten Übergang von Altem/ Bewährtem und Neuem zu schaffen.

Zwei unterschiedliche Kommunikations-, Führungs- und Gestaltungsstile trafen aufeinander. Nach drei Jahren ist der Übergang nun gut gelungen. Ziel von mir als Leitung war es, das Prinzip des Theaters beizubehalten (Berlin-Fokus, Qualität, Musik, Literatur, Schauspiel), aber in eigener Handschrift und aktuell zu gestalten. Es gab Mitarbeitende des alten Teams, die sich darin sehr gerne wiedergefunden haben und aufblühten, andere, die ihren Platz dort nicht mehr sahen.

Das größte Problem war die katastrophale finanzielle Lage des Theaters, die bei Übergabe bestand. Die konnte nach drei Jahren nun auch stabilisiert werden (wobei nun die Kürzungen des Berliner Senats hinzukommen). Das Stammpublikum konnte größtenteils gehalten sowie um neues Publikum erweitert werden.“

Personalvertretungen und Beschwerdestrukturen

Es sind keine Personalvertretungsstrukturen und auch keine Anlaufstellen oder Beschwerdestrukturen vorhanden.

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

Das Theater im Palais ist ein gemeinnütziger Verein, Theaterverein Am Festungsgraben e. V., und wird durch den Berliner Senat als konzeptionsgefördertes Theater gefördert.

In der Spielzeit 2023/24 fanden am Theater im Palais **7 Premieren** statt.

Das Gesamtfinanzvolumen des Theater im Palais für **2024** beläuft sich auf **848.529 Euro**. Dieses Volumen setzt sich unter anderem aus einer **institutionellen Fördersumme** von **626.750 Euro** sowie aus Spenden in Höhe von **28.530 Euro** zusammen.

Die jährlichen **Umsatzerlöse aus Ticketverkäufen** belaufen sich auf **186.869 Euro**. Zusätzlich erzielt das Theater im Palais im Jahr 2024 Einnahmen in Höhe von **6.380 Euro** durch **Mieten und Pachten**.

Was bedeuten gute Arbeitsbedingungen für Sie und welche Strategien haben Sie als Leitung, diese stetig abzusichern?

„Als Diplompsychologin und Künstlerin habe ich mich auf die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsumstände in der Kreativbranche spezialisiert, berate dazu seit 2009 kreative Persönlichkeiten und Institutionen und führe auch Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen durch. Insofern werde ich nun in meiner Führungsrolle an meinen eigenen Ansprüchen gemessen und finde das gut und auch lehrreich, weil ich nun besser verstehe, wie es zu schlechten Entwicklungen kommt. Gute Arbeitsbedingungen sind die wichtigste Basis für gute kreative Ergebnisse. Stetig abgesichert werden sie durch ein feines Netz an Maßnahmen, das jeden Tag neu justiert werden muss: Transparenz, viele Gelegenheiten zur Kommunikation, Förderung der Potenziale der Mitarbeitenden, das Erspüren und die Mediation von Konflikten (keine Vermeidung), Fairness und Setzen von Grenzen. Ein Verständnis von Führung als Übernahme von Verantwortung und nicht ein Ausüben von Macht. Ständige Selbstreflexion als Führungsperson.“

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

Theater an der Parkaue – Junges Staatstheater Berlin

© Paula Reissig



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

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

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

Alexander Riemenschneider und Dr. Christina Schulz leiten seit der Spielzeit 2021/22 als Doppelintendanz das Theater an der Parkaue. Ihr auf fünf Jahre befristeter Vertrag wurde im Sommer 2024 um weitere fünf Jahre bis 2030/31 verlängert.

Markus Winterstein ist seit dem 1. September 2024 Geschäftsführender Direktor mit einer Amtszeit von fünf Jahren.

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

112 Menschen arbeiten am Theater an der Parkaue.

48 davon sind **Männer**.

62 davon sind **Frauen**.

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

1 ist offiziell als schwerbehindert gemeldet.

112 davon in Festanstellung.

Darüber hinaus beschäftigt das Theater in wechselndem Umfang und zeitlich befristet Aushilfen und arbeitet projektbezogen mit einer wechselnden Anzahl freier Künstler*innen zusammen.

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

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

Bei NV Bühne-Gehältern gibt es eine Mindestgage sowie ein Gegenfüge, das Alter, Zugehörigkeit, Ausbildung und Erfahrung berücksichtigt. Es wurden keine Angaben zu Gehältern einzelner Abteilungen gemacht. Ein Gender-Pay-Gap am Theater an der Parkaue ist nicht vorhanden.

Wie gehen Sie mit unterschiedlichen Aufgaben der Sorgearbeit am Theater an der Parkaue Theater um?

*„Vor allen Dingen ist uns hier wichtig, dass darüber gesprochen werden kann. Häufig sind es individuell sehr unterschiedliche Aspekte der Sorgearbeit. Im Kinder- und Jugendtheater sind wir, zumindest was die Vorstellungszeiten angeht, eher sorgearbeitsfreundlicher als andere Theaterbetriebe. Probenprozesse versuchen wir, so gut es geht, planbar zu gestalten, damit Betreuung von Kindern oder Angehörigen organisiert werden kann. Dennoch sind die Probenprozesse komplex und es muss immer wieder auch auf Änderungen reagiert werden. Der Schlüssel liegt für uns in einem guten Vorgespräch und guten Absprachen zwischen den Mitarbeiter*innen und dem künstlerischen Team.“*

Organisationsentwicklung

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

Im Jahr 2024 lag der thematische Fokus auf Coachingscoaching und Teamsupervision. Zudem wurden Maßnahmen hinsichtlich eines Leitbildprozesses und Kommunikationsworkshops umgesetzt.

Zur weiteren Umsetzung zusätzlicher Maßnahmen braucht es Budget und weitere Projekte in der OE-Entwicklung.

Da Ende 2025 die Förderung des Senats im Rahmen der Diversitäts-offensive ausläuft, kann das Theater an der Parkaue aufgrund seiner Haushaltssituation die daraus finanzierte Stelle selbst nicht verstetigen, wengleich der Bedarf an dieser Position dies zukünftig erstrebenswert macht.

Je nach Abteilung gibt es unterschiedliche Wissenslücken im Thema Organisationsentwicklung und Diversität. Für Leitungen werden Leitungssupervisionen und Führungskräfte-Coachings angeboten, während Mitarbeitende in ihren jeweiligen Fachgebieten, in Kommunikation und Antidiskriminierung qualifiziert werden.

In den Weiterbildungsmaßnahmen werden verschiedene Diskriminierungsdimensionen aus einer intersektionalen Perspektive behandelt. Einen thematischen Fokus in der Antidiskriminierungsarbeit gab es 2024 nicht. Es wurde auf der Basis früherer Erfahrungen mit Weiterbildungen nun eine Anbindung an das inhaltliche Programm hergestellt.

Für Einstellungsprozesse werden marginalisierte Communitys durch gezielte Ansprache über Netzwerke und die öffentliche Ausschreibung aller Stellen angesprochen. Ebenso bemühen wir uns, möglichst transparent zu beschreiben, welche Beschwerdestrukturen vorliegen und bestärken Mitarbeiter*innen, diese auch zu nutzen. Bei der Einstellung von künstlerischem Personal wird ein Hochschulabschluss hoch gewichtet, ist jedoch nicht zwingend erforderlich.

Wie gestalten Sie das Theater an der Parkaue diverser und diskriminierungssensibler?

*„Wir haben dafür verschiedene Strategien. Zum einen bemühen wir uns um offene Stellenbesetzungsverfahren. In der Regel werden Stellen diversitätssensibel ausgeschrieben und standardisierte Bewerbungsverfahren durchgeführt. Wir bilden uns fort, wie wir Bias-bezogene Ausschlüsse vermeiden können. Im Ensemble ist uns wichtig, dass Spieler*innen neben der Ausbildung oder vergleichbarer Erfahrung Repräsentant*innen für unser Publikum sind und außerdem erfordern einige unserer Stoffe einen sensiblen Umgang mit Besetzungen. Wir beziehen temporär Expertisen mit Perspektiven ein, die uns fehlen.“*

Personalvertretung und Beschwerdestrukturen

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

Das Theater an der Parkaue hat eine Antidiskriminierungsklausel als Dienstvereinbarung geschlossen. Die Klausel wird ebenfalls als Beschwerdestruktur verstanden. Im Jahr 2024 ging 1 Beschwerde über die Antidiskriminierungsklausel ein.

Zudem gibt es eine von Mitarbeitenden initiierte Arbeitsgruppe zur Organisationsentwicklung, sowie die AG Nachhaltigkeit und die Schreibgruppe Leitbild.

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

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

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2024.

Das Theater an der Parkaue ist ein Eigenbetrieb des Landes Berlin (LHO-Betrieb).

In der Spielzeit 2023/24 gab es am Theater an der Parkaue insgesamt **7 Premieren**.

Die jährliche Bilanz (**Gesamtvolumen 2024**) des Theaters an der Parkaue beläuft sich auf **9.848.000 Euro**. Davon sind **9.100.000 Euro institutionelle Förderung**.

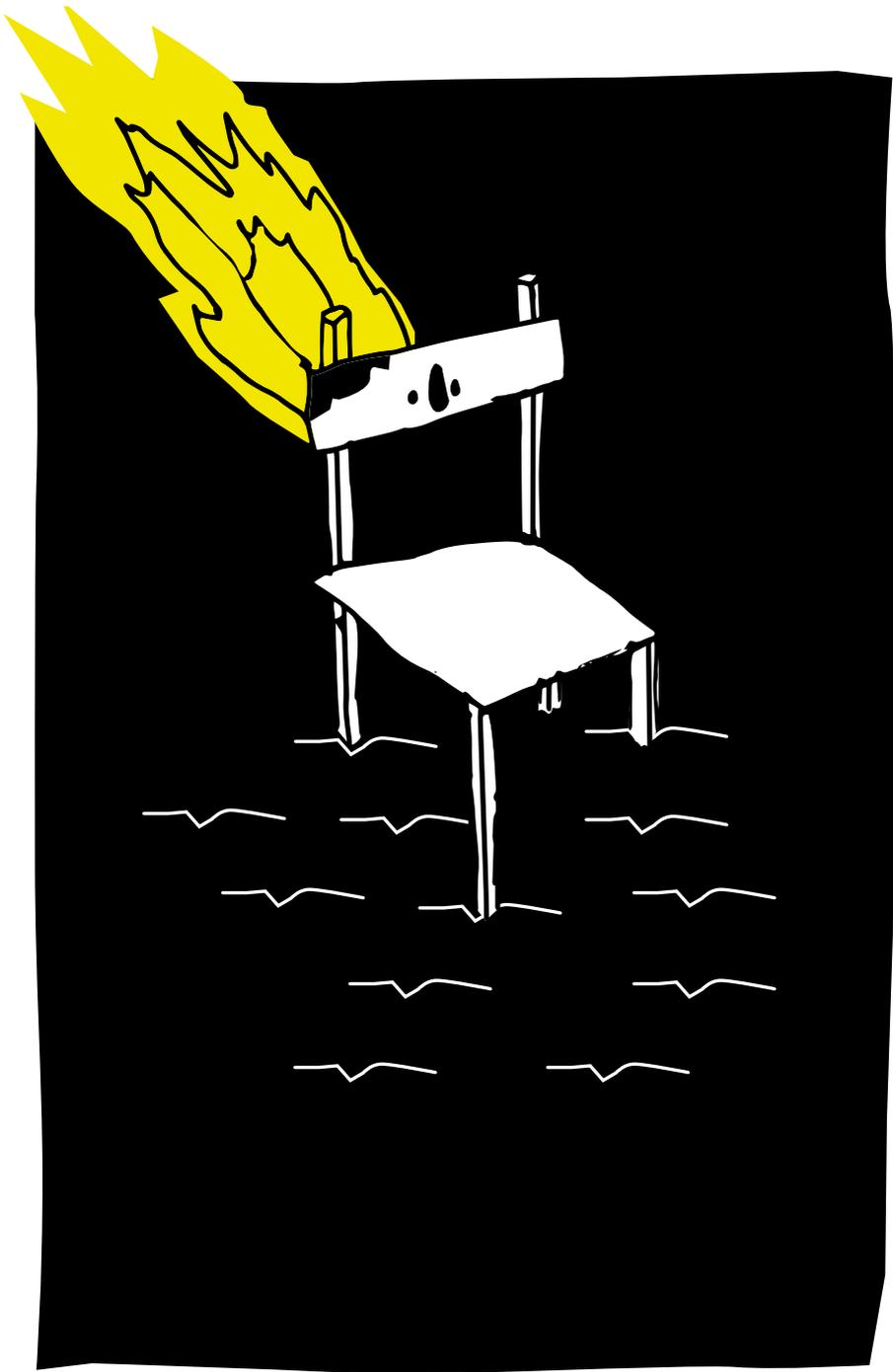
Zudem hat das Theater an der Parkaue **Projektförderungen** in der Höhe von **490.000 Euro** akquiriert. Die jährlichen **Umsatzerlöse aus Ticketverkäufen** belaufen sich auf **258.000 Euro**.

Die finanziellen Mittel zur Förderung der **Antidiskriminierungsarbeit** und **diversitätssensiblen Organisationsentwicklung** wurden 2024 aus **Drittmitteln** generiert. Es flossen **100.000 Euro** in Antidiskriminierungsarbeit.

Wie gestaltet das Theater an der Parkaue Veränderung?

„Wir verstehen das Theater als einen Ort, der sich stetig in Veränderung befindet und begreifen ihn als eine lernende Institution. Wir befinden uns aktuell in einem für mindestens drei Jahre angelegten diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozess, in dem wir mit einer externen Prozessbegleitung vor allem an strukturellen Veränderungsprozessen arbeiten. Wir arbeiten prozessorientiert auf den Ebenen: Vision, Leitbild, Code of Conduct, Arbeits- und Kommunikationsweisen. Diese Ebenen sind miteinander verwoben. Darin finden Teambuilding, Coaching, Kommunikationstrainings, Fortbildungen ihren Platz.“

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



Was sind gute
Arbeitsbedingungen?

Eine Frage der Gerechtigkeit

Ein Gespräch mit Janne Ganzer, Claudia Schmitz, Eylem Sengezer, Raphael Westermeier und Lars Zühlke

Fast überall in Deutschland wird bei der Kultur gespart, besonders deutlich in Berlin und München. Da in den Theatern die meisten Gelder langfristig im Betrieb gebunden sind, werden auch die Tarife und Maßnahmen für gute Arbeitsbedingungen wieder genauer unter die Lupe genommen. Ein Gespräch über Tarife, Compliance und (Zahlungs-)Gerechtigkeit.

Claudia Schmitz, Sie vertreten den Deutschen Bühnenverein und damit die Arbeitgeber*innenseite. Sind Tarifverträge eine Grundlage für gutes Arbeiten?

Claudia Schmitz: Auf jeden Fall! Sie beschreiben wesentliche Rahmenbedingungen für die Arbeit, machen Vorgaben zur Vergütung, sagen aber auch etwas über die Stunden, die gearbeitet werden, über Ruhezeiten, Pausen, freie Tage, Urlaub. Deswegen sind Tarifverträge eine Grundlage für die Arbeit, im besten Fall auch für gute Arbeit. Aber sie sind nicht die einzige. Oft ist es so, dass man über Tarifverträge redet, aber Compliance meint. Compliance beschreibt das Konglomerat aus gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen, sowie betrieblichen Regelungen und Vereinbarungen. Im Betriebsverfassungsgesetz beziehungsweise im Personalvertretungsgesetz sind zum Beispiel Themen der Mitbestimmung geregelt. Darüber hinaus gelten andere gesetzliche Grundlagen, wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das vor Diskriminierung schützt. Und dazu gibt es an den Häusern noch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen.

Raphael Westermeier, als Vizepräsident der Genossenschaft deutscher Bühnen-Angehöriger (GDBA) stehen Sie für die Arbeitnehmer*innenseite. Sind Sie eigentlich Gegner oder Partner des Bühnenvereins?

Raphael Westermeier: Wir sind Sozialpartner, vertreten aber unterschiedliche Interessen beim Verhandeln der Tarifverträge. Ich stimme Claudia Schmitz zu, dass Tarifverträge total wichtig sind. Wie genau sie aussehen, wie welche Interessenslagen gewichtet werden, das handeln wir dann miteinander aus. Im Kunstbereich haben wir neben den Stadt-, Staats- und Landestheatern mit ihren Tarifverträgen auch die Freie Szene, wo es kaum Tarifverträge gibt.

Aus vielen Studien und Umfragen zu Alterssicherung, prekären Lebensverhältnissen et cetera geht hervor, dass Tarifverträge ein wichtiger Baustein sind, damit man unter fairen Bedingungen Kunst produzieren kann.

Lars Zühlke, Sie sind Verwaltungsleitung am HAU Hebbel am Ufer und vertreten als Mitglied des LAFT-Vorstands die Freie Szene Berlins. Haben Tarifverträge in der Freien Szene mit ihren Institutionen, die nicht im Bühnenverein organisiert sind, überhaupt eine Bedeutung?

Lars Zühlke: Mittlerweile schon. Auch wir in der Freien Szene finden Tarifverträge gut. Sie richten sich an weniger Personen, weil Tarife in erster Linie Festangestellte betreffen. Allerdings werden das in der Freien Szene immer mehr. Insbesondere in Berlin gab es zuletzt eine Entwicklung der Professionalisierung und der Mittelaufwüchse. Allerdings hat die Kulturpolitik nie die Übernahme von Tariferhöhungen garantiert. Insofern können Tarife auch eine existenzbedrohende Falle sein, nämlich dann, wenn nicht gesichert ist, dass sie auch gegenfinanziert werden.

Eylem Sengezer, Sie leiten aktuell die kommunalen Galerien im Bezirk Mitte, waren aber viele Jahre zuvor bei Diversity Arts Culture und als Personalrätin der Stiftung SKWK für gute Arbeitsbedingungen aktiv. Bei Tarifverträgen denken die Menschen meist an Geld. Es geht aber auch um viele andere Regelungen. Welche sind für Sie die wichtigsten?

Eylem Sengezer: Tarifverträge bilden einen Orientierungsrahmen, auch eine gewisse institutionsübergreifende Vergleichbarkeit von Tätigkeiten. Oft geht in der Diskussion verloren, dass Kunst auch Arbeit ist. Und dass es, um gute Kunst zu machen, gute und faire Arbeitsbedingungen braucht. Über den Tarifvertrag und die gewerkschaftliche Bindung haben wir Schutzrechte, die hart erkämpft wurden und grundlegend sind für die Kulturlandschaft, wie sie jetzt existiert, das Streikrecht zum Beispiel oder kollektivrechtlich organisierte Mitbestimmung von Arbeitnehmenden.

Janne Ganzer, Sie sind Mitglied des Ensemble-Bündnis Berlin und Personalratsmitglied der Volksbühne Berlin. Wie lässt sich Respekt in einen Tarifvertrag schreiben?

Janne Ganzer: *In vielen Variationen. Respekt zeigt sich natürlich in der monetären Entlohnung von Arbeit. Nach zehn Jahren an Landesbühnen und städtischen Theatern weiß ich, dass es viel Arbeit gibt, aber wenig Geld dafür. Auch Zeit ist eine wichtige Stellschraube, Planbarkeit, all die Sachen, die die GDBA jetzt maßgeblich vorangetrieben hat.*

Die GDBA und der Bühnenverein haben in den letzten Jahren etliche große Verhandlungserfolge erzielt: Gagenerhöhungen, Regelungen zu Arbeitszeit und Planbarkeit sowie eine Anpassung des Normalvertrags Bühne (NV Bühne) an Ver.di-Ergebnisse im Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVöD). Was fehlt jetzt noch, um gute Arbeitsbedingungen zu sichern?

Raphael Westermeier: *Wir haben im NV Bühne, der den Kernbereich der künstlerisch Beschäftigten regelt, einen Reformstau. Da wurde jetzt zwar etwas nachgeholt. Bei der Bezahlung haben wir eine deutliche Verbesserung erreicht gegenüber dem, wie es vorher war. Trotzdem bleibt vieles offen. Grundsätzliche Fragen zur Arbeitszeiterfassung sind nicht geregelt. Auch die Frage des Nichtverlängerungsrechts und wie wir Verträge und das Ende von Verträgen in künstlerischen Kontexten betrachten, müssen wir dringend verhandeln. Oder die Frage, wie Menschen mit einem Uni-Abschluss eingruppiert werden: Im NV Bühne ist die Mindestgage immer noch unter E9. Es gibt nach oben offene Steigerungsmöglichkeiten, aber ein Großteil wird eher schlechter bezahlt.*

Welche kulturpolitischen Veränderungen braucht es, um das zu erreichen?

Raphael Westermeier: *Die Herausforderung ist, dass die Finanzierung von Kultur, die nie besonders üppig war, massiv unter Beschuss geraten ist. Wenn Tarifierhöhungen und gestiegene Materialkosten nicht ausgeglichen werden, bedeutet das eine Reduzierung des künstlerischen Etats. Kürzungen kommen dann noch obendrauf. Wir brauchen eine verlässliche und valide Kulturförderung, damit wir fair arbeiten und verhandeln können.*

Fallen die guten Verhandlungsergebnisse den Institutionen jetzt, wo die Spielräume radikal kleiner werden, nicht auf die Füße, Frau Schmitz?

*Claudia Schmitz: Ich glaube, dass das, was wir bislang erreicht haben, nicht notwendig dazu führen muss, dass alles teurer wird. Ja, es werden sich Produktionsbedingungen ändern. Das erfordert, dass alle, auch die Regieteams, die an die Häuser kommen, mitziehen und sich auf die geänderten Bedingungen für den kreativen Prozess einlassen. Viel herausfordernder sind die Tarifsteigerungen. Dass die nicht automatisch übernommen werden von den Trägern, ist kein Novum. Ich war selber 25 Jahre im Theater tätig und habe mit meinen Trägern diskutiert: Wir gehören doch zum Land oder zur Stadt und ihr fragt, warum Beschäftigte am Theater Tarifsteigerungen bekommen. Das ist absurd. Dann müssten bei den Abschlüssen die Theater ausgenommen werden. Das passiert aus guten Gründen nicht, also besteht doch eine Verpflichtung, diese Steigerungen auch auszugleichen. Und das für die Künstler*innen ebenso wie für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst.*

Und wenn die Politik weiter kürzt?

Claudia Schmitz: Dann werden wir überlegen müssen, wie anders produziert werden kann. Ich denke, dass es dann in Zukunft weniger Produktionen geben wird, möglicherweise die Ensembles kleiner werden. Ich plädiere dafür, dass die notwendigen Veränderungen aus den Institutionen heraus mit dem Träger vereinbart werden und nicht über externe Beratungsgesellschaften.

Ähnliches deutet sich in der Freien Szene mit den Honoraruntergrenzen an, eine Art Mindestlohn, um der (Selbst-)Ausbeutung vorzubeugen. Bei gleichbleibender oder sinkender Fördersumme können weniger Projekte umgesetzt werden. Ist das nicht ein survival of the fittest, wenn es zwar für einige Künstler*innen zum besseren Leben reicht, andere aber ganz ohne Förderung bleiben?

Lars Zühlke: Absolut. Es war eine große Diskussion im Landesverband, sowohl die Einführung als auch der Umstand, dass die Honoraruntergrenzen eigentlich längst erhöht werden müssten. Aber das würde tatsächlich dazu führen, dass wenige mehr und fairer bezahlt werden und andere gar nicht. Der Senat hat verkündet, im neuen Haushaltsentwurf in den Projekttöpfen nicht kürzen zu wollen.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Teuerungsrate und der Honorar-Untergrenzen bedeutet das jedoch, dass weniger Mittel zur Verfügung stehen. Dabei müssten Projektöpfe eigentlich analog zu den Tarif-erhöhungen anwachsen.

Die Honoraruntergrenzen führen auch oft dazu, dass viele Institutionen und Gruppen glauben, sie müssten nur die Mindestgage bezahlen und bremsen, wenn jemand mehr fordert. Braucht es auch hier Stufen wie im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L)?

Lars Zühlke: *Der TV-L kommt ja eigentlich aus dem öffentlichen Dienst mit ganz anderen Berufsbiografien. Ich finde es schwierig, das eins zu eins auf Honorare zu übertragen.*

Raphael Westermeier: *Ich kann den Gedanken nachvollziehen, würde aber trotzdem dafür werben, dass grundsätzlich Erfahrung mit einer Einkommenssteigerung einhergehen sollte. Stufen bedeuten, dass man vom Mindesthonorar aus weiter nach oben geht. Ich verstehe, dass die Mindesthonorare umstritten sind. Wenn wir aber diese Mindeststandards nicht setzen, wird niemand gut bezahlt. Der Druck und das Interesse der politischen Seite, da weiter Einsparungen vorzunehmen, wird dazu führen, dass immer weniger Geld für die Menschen da ist. Tarifregelungen wurden in der Vergangenheit erkämpft, um bestimmte Standards festzuhalten. Die müssen wir erhalten und dafür kämpfen, dass dieser Topf, auch wenn es gerade eine schwierige Perspektive ist, größer wird, um es auch weiterhin mehr Menschen zu ermöglichen, Kunst zu machen.*

Lars Zühlke: *Das ist ja genau das, wofür wir als Landesverband streiten. Ich habe nur infrage gestellt, ob analog zum TV-L die Erfahrungsstufen das richtige Modell wären. Ich könnte mir zum Beispiel gut vorstellen, dass stärker geschaut wird, wie viel im jeweiligen Etat vorhanden ist. Natürlich kann ein großes Produktionshaus wie das HAU ganz andere Gagen zahlen und muss es dann auch, als eine Freie Gruppe, die sich nur für eine Produktion zusammengeschlossen hat. Mein Problem mit der Zweiteilung zwischen TV-L und NV Bühne ist insbesondere mangelnde Transparenz, die wichtig ist für Lohngerechtigkeit. Da wir in der Freien Szene kaum künstlerisch Beschäftigte als Festangestellte haben, spielt der NV Bühne so gut wie keine Rolle.*

*Als wir am HAU in die Tarife gegangen sind, haben wir uns entschieden, ihn gar nicht anzuwenden. Analog zum TV-L haben wir auch das gesamte Kurator*innen-Team eingruppiert. Und das hat dazu geführt, dass wir intern offener und transparent mit den Gehältern umgehen können.*

Und schon sind wir bei der Gerechtigkeitsfrage, die oft mitschwingt, wenn man über Tarife spricht. Im NV Bühne, der für die meisten künstlerisch Beschäftigten gilt, gibt es teils krasse Unterschiede zwischen den Gagen – Stargagen hier, Mindestgage da. Helfen Tarife bei der Zahlungs- beziehungsweise Lohngerechtigkeit?

Claudia Schmitz: Auf jeden Fall. Wir haben im Rahmen unserer Theaterstatistik dieses Jahr zum ersten Mal den Gender-Pay-Gap abgefragt und der liegt im Theaterbereich deutlich unter dem Bundesdurchschnitt. Wir haben ermittelt, dass er im Bereich der tarifgebundenen Beschäftigten bei 8 Prozent und bei den frei verhandelten Verträgen bei 12 Prozent liegt. Der Bundesdurchschnitt liegt bei 18 Prozent.

Raphael Westermeier: TVöD und NV Bühne sind Tarifverträge. Der NV Bühne hat im Solobereich eine Einstiegs- und Mindestgage und danach ist alles frei verhandelbar, während es im TVöD beziehungsweise TV-L-Stufen nach Erfahrung gibt. Die Mindestgage ist ein erster Schritt. Aber nach meiner Erfahrung verschärft die Chance, sich die Gage frei zu verhandeln, die Unterschiede, weil es sehr um individuelle Fähigkeiten geht. Deswegen sind Transparenz, Vergleichbarkeit und Mindeststufen so wichtig. Entscheidend war da seit 2016 die Gagen-Offenlegung innerhalb der Häuser durch das Engagement des ensemble-netzwerks. Damals gab es einen krassen Gender-Pay-Gap, der sich dadurch verringert hat. Auch allgemein hat das zu einer Anhebung und Angleichung der Gagen geführt.

Eylem Sengezer: Den Gap gibt's nicht nur zwischen Mann und Frau. Es wäre auch wichtig zu diskutieren, wie es um die Arbeitsbedingungen von People of Color, von chronisch erkrankten und schwerbehinderten Menschen steht, die vulnerabler sind und in der Regel nicht die idealen Verhandlungspositionen haben.

Beim TVöD beziehungsweise TV-L, der bei den meisten nicht-künstlerisch Beschäftigten Anwendung findet, existieren riesige Unterschiede zwischen der Reinigungskraft und der Intendanz. Wie kann man das argumentieren bei einer öffentlich geförderten Institution, die auf der Bühne so oft für Gerechtigkeit streitet?

Eylem Sengezer: *Der Tarifvertrag enthält gewisse Ungerechtigkeiten, weil er sich daran orientiert, welche Qualifikationen eine Stelle benötigt. Wenn diese beispielsweise nicht wissenschaftlich orientiert ist, ist sie schlechter eingruppiert. Es liegt auch eine gewisse Ungerechtigkeit darin, dass im TV-L-Erfahrungsstufen bis zur E3 nur unter gewissen Voraussetzungen anerkannt werden. Deshalb ist es so wichtig, dass man – zum Beispiel bei einem Betriebswechsel oder wenn man aus der Freiberuflichkeit kommt – gut informiert ist, welche Rechte und Verhandlungsmöglichkeiten man hat. Oft liegen den Beschäftigten grundlegende Informationen nicht vor.*

Janne Ganzer: *Viele Leute im NV-Bühne-Bereich, die in den Jobs hinter der Bühne arbeiten, haben beim Gagenverhandeln oft einen wesentlich schwierigeren Aufschlag, weil die, die auf der Bühne stehen, ihren Wert besser argumentieren können. Andere können das unter Umständen nicht so gut. Natürlich hat das immer auch etwas mit einem Machtgefälle zu tun, mit Machtstrukturen.*

Claudia Schmitz: *Deswegen ist es wichtig, dass es nicht nur Tarifverträge, sondern auch ein Compliance-System gibt. Nach meiner Erfahrung ist es im öffentlichen Dienst – zumindest bei unseren Mitgliedsbühnen – so, dass bei jeder Einstellung und Eingruppierung der Betriebsrat oder Personalrat mitwirkt.*

Eylem Sengezer: *Die fehlende Repräsentation von marginalisierten Gruppen in den Kultureinrichtungen weist allerdings deutlich auf bestehende strukturelle Ausschlüsse hin. Noch immer haben marginalisierte Kulturschaffende erschwerten Zugang zu Kultureinrichtungen beziehungsweise zum Arbeitsmarkt. Das kurze Zeitfenster, in dem Diversitätsentwicklung als zukunftsweisend galt, scheint sich gerade parallel zu den Haushaltskürzungen zu schließen. In Berlin sehen wir, wo aktuell deutlich gekürzt wird: bei Projekten und Förderprogrammen, die sich Vielfalt, Teilhabe und Gerechtigkeit auf die Fahnen geschrieben haben.*

Janne Ganzer: *Im Personalrat zu sein, ist ein Ehrenamt. Personalräte im Tarifvertrag TV-L oder TVöD haben einen Kündigungsschutz. Wenn man aber zum Beispiel im NV-Bereich tätig ist und sich im Personalrat engagiert – was ja wichtig ist, damit eben genau solche Leute vertreten sind –, dann ist das ehrenamtlich viel Arbeit obendrauf und man hat dennoch keinen Nichtverlängerungsschutz.*

Lars Zühlke: *Ich kann ein Beispiel nennen, warum viele zwar an den Tarif angelehnt sind, aber trotzdem nicht auf dem Niveau wie der öffentliche Dienst. In keiner Institution der Freien Szene kommt der TV-L direkt zur Anwendung. Uns wurde vom Fördergeber angeboten, die Arbeitsverhältnisse an den TV-L anzulehnen, um an den Tarifsteigerungen teilhaben zu können – allerdings nur, wenn Geld da ist. Das bleibt dann immer eine Überraschung, ob etwas kommt oder nicht. Mehr Geld gab es für die Anlehnung nicht. Also musste das laufende Fördervolumen fair auf die Belegschaft verteilt werden, was dazu geführt hat, dass wir die Berufserfahrung oft nicht voll anrechnen konnten. Von diesem niedrigen Niveau aus steigen die Erfahrungsstufen nun an. Hierzu haben wir uns einzelvertraglich verpflichtet, wobei sich auch das nicht alle nicht tarifgebundenen Institutionen und Projekte leisten können. Bei Neueinstellungen können wir dann schon aus Gründen der internen Lohngerechtigkeit oft auch nicht die volle Berufserfahrung anerkennen. Das führt dazu, dass wir im Vergleich mit anderen direkt tarifgebundenen Institutionen nicht wettbewerbsfähig sind.*

Claudia Schmitz: *Aber das würde ja bedeuten, dass Tarifverträge nicht für gute Arbeitsbedingungen sorgen. Sie tun es dann, wenn sie Teil der Compliance der Institution und gelebte Realität sind.*

Raphael Westermeier: *Die Frage ist doch: Was brauchen wir neben den Verabredungen innerhalb der Tarifverträge noch für bessere Positionen? Wir dürfen Stadt-, Staats- und Landestheater und die Freie Szene nicht gegeneinander ausspielen, sondern müssen da einen Schulterschluss schaffen, um die jeweiligen guten und auch zu verbessernden Bedingungen auf dem Tisch zu halten und weiter anzugehen.*

Eylem Sengezer: *Jedes System ist imperfekt. Es gibt eine Spannbreite dessen, wie ein Tarifvertrag angewendet werden kann. Dass der Tarifvertrag nicht zwischen Arbeitgeber*in und Gewerkschaft verhandelt ist, sondern nur einzelvertraglich gebunden, ist an vielen Kultureinrichtungen in Berlin gängige Praxis.*

*Im Umkehrschluss bedeutet das, dass die Arbeitgeber*innen einseitig aussteigen können. Da sieht es für Mitbestimmung natürlich schlecht aus.*

Lars Zühlke: *Gute Arbeitsbedingungen ergeben sich ja nur, wenn Arbeitgeber*innen garantieren können, dass die Vergütung wenigstens konstant bleibt und perspektivisch entfristet werden kann. Durch die Spardebatte ist diese Hoffnung infrage gestellt worden. Im aktuellen Haushaltsentwurf ist zum ersten Mal eine Tarifpauschale auch für die kleinen nicht tarifgebundenen Institutionen vorgesehen. Wenn kleinere freie Häuser jetzt aber den Schritt wagen, ihre Verträge komplett anzugleichen und das ihren Mitarbeitenden garantieren, dann haben sie ein Problem, wenn dies in Zukunft nicht mehr gegenfinanziert wird. Anders als große Häuser haben sie meist kein Produktionsbudget, aus dem zur Not umverteilt werden kann, sondern sie wären sofort insolvent. Also bleibt es dabei, dass sie nur Zahlungen weitergeben, wenn Geld da ist, ohne sich zu binden, um dann jederzeit wieder schlank und flexibel zu sein, wenn weniger Fördermittel kommen.*

Was sind eigentlich die Grenzen von Tarifverträgen?

Lars Zühlke: *Der öffentliche Dienst ist in vielen Bereichen nicht sehr fortschrittlich. Wir haben in unseren Betrieben oft ganz andere Bedürfnisse in Bezug auf Dinge wie hierarchiefreies Arbeiten und New Work. Da sollte man auf den Tarifvertrag als Mindeststandard zurückgreifen, dann aber kreativ damit umgehen und schauen, was darüber hinaus noch möglich ist.*

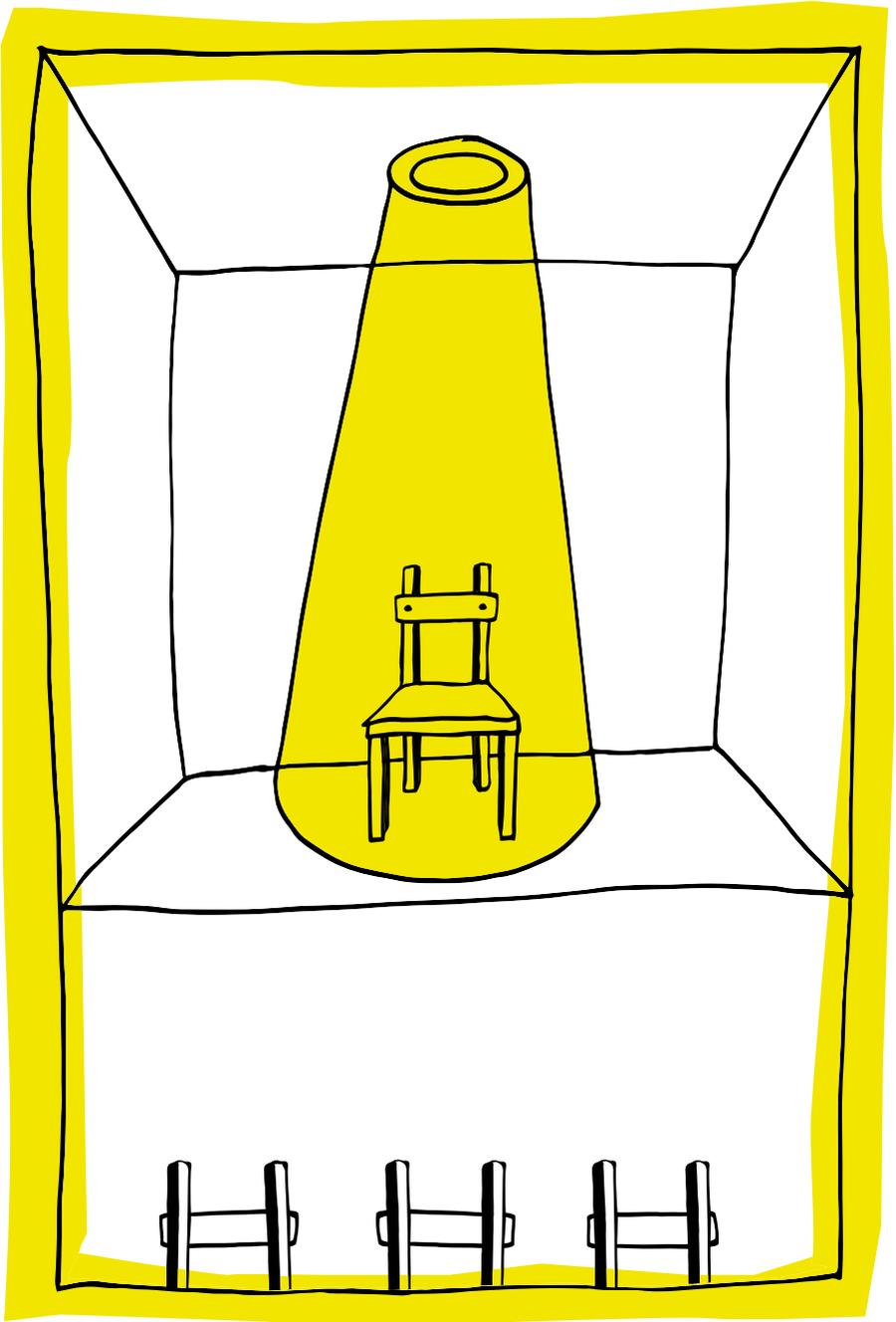
Eylem Sengezer: *Der Tarifvertrag ist das eine, er regelt den Mindestlohn für bestimmte Stellenprofile. Das andere ist, wie man sicherstellt, dass das System niemanden benachteiligt und diskriminiert. Da ist es wichtig, dass alle Menschen, die in einem Betrieb über andere entscheiden, auch Personal- und Betriebsräte, geschult werden und ein Verständnis dafür entwickeln, dass Diskriminierung stattfindet, in Einstellungsverfahren zum Beispiel, und dass es dafür Lösungen gibt wie anonymisierte Bewerbungsverfahren.*

Raphael Westermeier: *Man kann viel in Tarifverträgen festschreiben. Aber es wird immer Ergänzungen zu Tarifverträgen brauchen, einfach, weil Compliance-Vereinbarungen schneller beschlossen werden können als Tarifverträge, die langatmig verhandelt werden. Vor allem müssen Tarifverträge und Vereinbarungen mit Leben gefüllt werden. Solange es nur auf dem Papier steht, hilft es uns nichts.*

Claudia Schmitz: *Dem schließe ich mich an. Ich glaube nicht, dass Diskriminierungsschutz in den Tarifvertrag gehört. Ich glaube auch, dass man entsprechende Vereinbarungen direkt am Haus machen muss, weil man dabei alle Mitarbeitenden mitnehmen muss mit Schu- lungen und so fort. Und dann schauen, dass es wirklich gelebt wird.*

Janne Ganzer: *Dass es gelebt wird, ist das Wichtigste. Und dass man nicht aufhört, allen Mitarbeitenden zuzuhören, und sie mit ins Boot nimmt.*

Das Gespräch führte Georg Kasch, Kulturjournalist



„Diversitätsentwicklung in der Krise (oder hatten wir den Titel schonmal)?“

Ein Liebesbrief an Diversitäts-AGs

von Cordula Kehr und Lisa Scheibner, Diversity Arts Culture

Der Berliner Kulturbetrieb hat Katerstimmung. Nun, vielleicht nicht der ganze Kulturbetrieb, aber zumindest der Teil, der zu Diversitäts- und Antidiskriminierungsthemen arbeitet. Die letzten Jahre fühlten sich nach Aufbruch an: Das Interesse an Diversitätsentwicklung war groß, die Notwendigkeit von Antidiskriminierungsstrukturen leuchtete vielen Kulturinstitutionen bis in die Führungsetage hinein ein. Durch den gesellschaftlichen Rechtsruck und die unerbittlichen Sparmaßnahmen hat diese Entwicklung nun einen gehörigen Dämpfer bekommen.

Bei Diversity Arts Culture sprechen wir in unserer Institutionsberatung gerade vermehrt mit Kulturtätigen, die sich in Diversitäts-AGs engagieren und sich von ihren Leitungen im Stich gelassen fühlen. So werden sie beispielsweise aus wichtigen Gremien ausgeladen, Leitungen delegieren Diversitätsthemen an Mitarbeitende ohne Entscheidungskompetenzen oder ‚verpassen es‘, die Themen in der Belegschaft zu verankern. Das Engagement in der Diversitäts-AG wird zum Hobby einzelner Mitarbeitenden, das zwar im Rahmen der Arbeitszeit stattfinden darf, aber keine Konsequenzen für die Arbeitsprozesse der Institution hat. Da es immer die gleichen Personen sind, die sich weiterbilden, die mahnen, argumentieren und versuchen zu überzeugen – und das nicht nur in ihrem Arbeitskontext, sondern oft auch im Familienkreis, im Sportverein oder auf dem Elternabend –, landen viele im Verantwortungsburnout.

An den Workshops und Veranstaltungen von Diversity Arts Culture nehmen zu circa 80 Prozent weiblich oder nicht-binär gelesene Menschen teil. Obwohl diese Auswertung nicht nur auf einer Selbstpositionierung, sondern auch einer Zuschreibung anhand der Vornamen fußt, zeigt sie einen interessanten Sachverhalt auf. Der „Diversity-Care-Gap“, den Luise Würth bereits in der letzten FAIRSTAGE-Publikation beschrieben hat, ist deutlich wahrnehmbar.¹ Mittlerweile haben wir deshalb eine informelle Männerquote für unsere Workshops zu Diversitätskompetenz.

Wer einen männlich gelesenen Namen verwendet, das Formular vollständig ausfüllt und seine Motivation begründet, kann relativ sicher mit einem Workshopplatz bei uns rechnen. In den Diversitäts-AGs der Institutionen sieht das Geschlechterverhältnis ähnlich aus. Natürlich hat das auch strukturelle Gründe: Diversitätsarbeit ist oft in Bereichen wie Outreach/Vermittlung, Theaterpädagogik und Kommunikation verankert. Eine steile Karriere, Leitungsposten oder hohen Verdienst gibt es dort kaum. Dazu kommt, dass Diversitätsarbeit leider – anders als Gewerkschaftsarbeit – nicht als Einsatz für die eigenen guten Arbeitsbedingungen gesehen wird. Sie gilt nicht als Engagement, von dem man selbst profitiert, sondern als Engagement für andere. Dabei sollte eigentlich klar sein, dass alle davon profitieren, wenn die marginalisiertesten Mitarbeitenden geschützt sind. Eine größere Wertschätzung der Diversitätsarbeit wäre wichtig, aber dafür bräuchte es eine andere Haltung – nämlich die, dass der Kampf für gute und faire Arbeitsbedingungen, gegen Diskriminierung und Machtmissbrauch, eine Gemeinschaftsaufgabe ist.

Es ist schade, wenn mühsam aufgebaute Strukturen, in die engagierte Personen so viel Arbeit gesteckt haben, nicht weiterentwickelt werden, sondern einfach in der Versenkung verschwinden. Ressourcen (finanzielle, individuelle und ideelle) werden damit vergeudet und die Institution lässt bereitwillig links liegen, was rechte Politik abschaffen will.

Begegnungen mit der Backsteinwand

Oft wird die Arbeit an den Strukturen aber auch aktiv boykottiert. Sara Ahmed hat in ihrem Buch *On Being Included* ausführlich beschrieben, wie es sich anfühlt, wenn man den Auftrag hat, eine Institution inklusiver und diverser zu machen, aber dabei auf verschiedenste Arten blockiert wird: eine tägliche Begegnung mit einer Backsteinmauer, die sie ironisch mit „A job description“ (eine Arbeitsplatzbeschreibung) untertitelt.² Besonders beliebt bei Institutionen ist in diesem Zusammenhang die Verabschiedung eines Leitfadens oder Code of Conducts. Diese entfalten im tatsächlichen Arbeitsalltag dann keinerlei Wirkung, weil sie weder an konkrete Maßnahmen und Antidiskriminierungsstrukturen geknüpft sind, noch klare Verantwortlichkeiten benennen. In den Worten von Ahmed: „Having a policy becomes a substitute for action“ (eine Richtlinie zu haben ersetzt das Handeln)³.

So dient ein öffentliches Bekenntnis zu Respekt und Vielfalt als gute Maßnahme für die Öffentlichkeitsarbeit. Hinter den Kulissen ist hingegen vieles überhaupt nicht geregelt.

In unserer Beratung beobachten wir beispielsweise, dass in Institutionen gerne Diversitätsentwicklung mit der Aufgabe vermischt wird, in Diskriminierungsfällen zu helfen: Diversitätsagent*innen sollen einerseits diskriminierungskritische Workshops für die Belegschaft organisieren oder zu Stellenausschreibungen beraten, andererseits Aufgaben übernehmen, die eigentlich zu einer AGG-Stelle gehören.⁴ Das stellt eine weitere Überforderung für Personen dar, die sich in Diversitäts-AGs oder als Diversitätsagent*innen engagieren, aber nicht für Konflikt- oder Antidiskriminierungsberatung ausgebildet sind.

Dabei sind es nicht nur das Desinteresse oder der Widerstand einzelner Leitungspersonen, die diese Abwehrdynamik steuern. Die Trägheit der Strukturen trägt kolossal dazu bei. Wenn für jede geplante Veranstaltung eine Genehmigung der (Abteilungs-)Leitung benötigt wird, diese dann aber schlicht nicht erreichbar ist, ist es schwer zu sagen, ob Absicht dahintersteckt oder doch nur Stress. Genauso ist es, wenn Ideen der Diversitäts-AG gelobt, aber dann einfach vergessen werden. Ist das Interesse aufrichtig und es fehlen gerade die Ressourcen oder wird auf Zeit gespielt, in der Hoffnung, dass es sich dann schon erledigt haben wird? Institutionen haben ihre eigenen Logiken und viele davon begünstigen Ausschlüsse und verhindern strukturell die Inklusion diverser und neuer Perspektiven. Zu diesem Thema sei allen, die den Text noch nicht kennen, *White Supremacy Culture* von Tema Okun empfohlen.⁵

Wenn dann auch noch politischer Gegenwind kommt, werden die Prioritäten ganz schnell neu sortiert. Die Sparmaßnahmen in Berlin, verbunden mit Diskussionen, wieviel Kunst und Kultur denn überhaupt wert sind, führen dazu, dass Diversitätsentwicklung erstmal als ‚weniger wichtig‘ eingeordnet wird. Da viele marginalisierte Kulturtätige erst in den letzten Jahren und häufig mit befristeten Verträgen eingestellt wurden, verlieren sie in Zeiten unsicherer Ressourcen als Erste ihre Jobs. Institutionen ent-diversifizieren sich dann wie nebenbei, allein weil niemand aktiv gegensteuert.

Manch eine Leitungsperson atmet vielleicht heimlich auf: Endlich können wir dieses Diversitäts-Gedöns hinter uns lassen. Dabei wäre gerade jetzt der Moment, Haltung zu zeigen.

Wenn in Behörden gendergerechte Sprache verboten wird, eine Positionierung zur Einhaltung der Menschenrechte als Verstoß gegen die Neutralität gelabelt und das Asylrecht bis zur Unkenntlichkeit ‚reformiert‘ wird, ist es wichtig, umso aufmerksamer zu handeln und aktiv zu werden. In einer Zeit, in der rechtsextreme Positionen salonfähig werden, haben Kunst und Kultur die Möglichkeit, ihre gesellschaftliche Relevanz zu beweisen. Jetzt braucht es neben einem öffentlichen Bekenntnis zu Diversität eine nachhaltige Arbeit an den eigenen Strukturen. Theater lieben es, sich als Erben der antiken Demokratie darzustellen. Teil unserer modernen Demokratie ist aber ausdrücklich, Minderheiten und marginalisierte Gruppen zu schützen und Benachteiligung zu verringern. Diversitätsentwicklung ist insofern eine Chance für Institutionen, im Kleinen demokratische Strukturen aktiv zu leben und zu verteidigen. Und solange es die Kunstfreiheit gibt, kann sie immer eine Grundlage für Widerstand gegen demokratiefeindliche Positionen sein.

Auftritt: Institutionstransformers

Was machen nun aber die erschöpften Diversitäts-AGs und -agent*innen, die engagierten Personen, die die verschlechterten Bedingungen für Diversitäts- und Inklusionsarbeit nicht akzeptieren wollen? Was können sie tun, wenn Vorgaben die Arbeit einschränken und sie mit ihren Anliegen gehostet werden?

- Haltung bewahren. Versichert euch gegenseitig des Werts eurer Arbeit. Dass ihr derzeit keine (ausreichende) Unterstützung bekommt, bedeutet nicht, dass die Anliegen falsch oder die Ideen nicht gut sind. Versucht, eine strategische Hartnäckigkeit zu entwickeln. Rückschläge und Widerstand sind Teil der Arbeit. Für manche Diskussionen oder Argumente braucht ihr einen ‚Lotuseffekt‘ – eine gesunde Abgrenzung. Lasst euch nicht daran hindern, weiter leidenschaftlich für Antidiskriminierung und Diversität zu arbeiten.
- Strukturen sichern. Informiert euch über die Möglichkeiten, in eurer Institution Strukturen, die Diversitätsarbeit absichern und Schutz vor Diskriminierung bieten, zu festigen. Hier spielen die Mitarbeitendenvertretungen eine Rolle (Personal-/Betriebsrat, Frauen*vertretung, Schwerbehindertenvertretung), denn sie können geltendes Gesetz zum Schutz der Mitarbeitenden nutzen, um Maßnahmen umzusetzen.

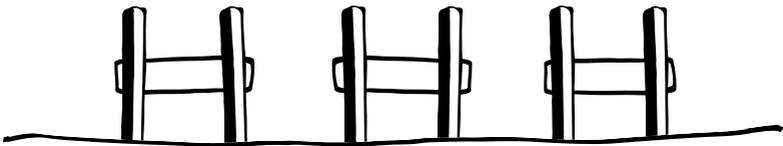
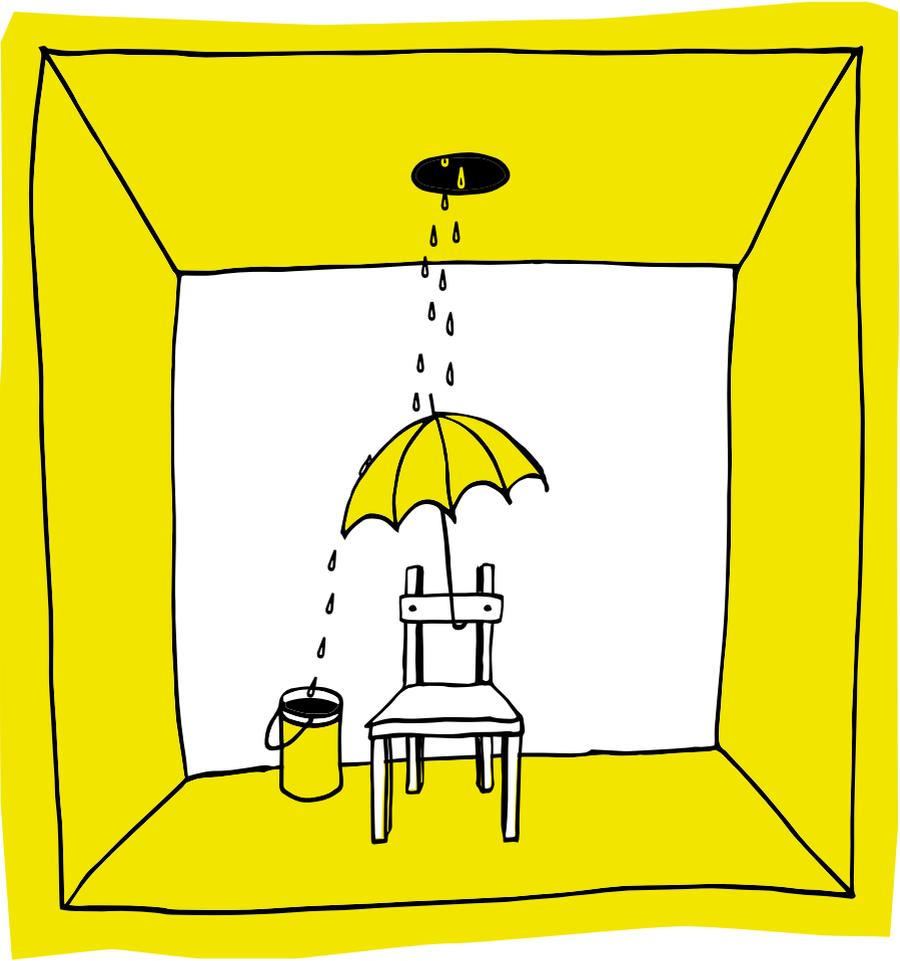
Das kann zum Beispiel eine Dienst- oder Betriebsvereinbarung zu Diskriminierungsschutz sein, in der die Arbeit der Diversitäts-AG unter Präventionsmaßnahmen offiziell verankert wird. Eure Strukturen sollten unabhängig von den Launen der Leitung funktionieren.

- Recht behalten. Nutzt gesetzliche Vorschriften zu Antidiskriminierung (zum Beispiel das AGG, LGG, LGBG et cetera), um eure Vorhaben umzusetzen. Was tut eure Institution konkret, um Diskriminierung zu verhindern?
- Vernetzen. Im Rahmen der Sparmaßnahmen in Berlin haben sich viele Arbeitsgruppen zu den Kürzungen im Kultur-, Bildungs- und Sozialbereich gegründet (Bereichsübergreifend denken! Wir sind alle den gleichen Dynamiken ausgesetzt). Fachgremien der einzelnen Kunstsparten beschäftigen sich mit den Kürzungen. Stellt sicher, dass ihr dabei seid, das Thema Antidiskriminierung dort auf die Tagesordnung setzt und Unterstützer*innen findet. Hier geht es einerseits darum, Impulse für eure eigene Strategie zu bekommen, andererseits auch darum, Diversität und Antidiskriminierung kulturpolitisch auf der Agenda zu halten, so dass Institutionen und Politik sie nicht bequem wegekürzen können.
- Verschiedene Formen finden. Wenn es auf die eine Art nicht funktioniert, versucht es anders. Unterschiedliche Formate halten das Interesse aufrecht (auch euer eigenes). Wenn es mit dem Leitfaden gerade nicht weitergeht, macht ein Vernetzungstreffen, zum Beispiel für alle BPoC- oder LGBTIQ*-Theatertätigen in der Institution. Nutzt aktuelle Ereignisse, um eure Themen auf die Agenda zu setzen. Wie wäre es zum Beispiel mit einem Workshop zu gendergerechter und inklusiver Sprache?
- Günstige Zeiten nutzen. Die (neue) Leitung ist (noch) motiviert und aufgeschlossen? Es gibt gerade doch noch etwas Geld? Menschen mit neuer Expertise sind ins Team gekommen? Nutzt jede gute Gelegenheit, um die oben genannten Strukturen zu festigen. Sobald ihr als Diversitäts-AG genug Grundwissen habt, sollte strukturelle Absicherung nach ganz oben auf eure Agenda.
- Mandat einfordern. Klärt, was euer Auftrag beinhaltet und sorgt dafür, dass ihr mit am Tisch sitzt beziehungsweise im Loop seid, wenn die Entscheidungen fallen.

- Stopp sagen. Es hört sich kontraproduktiv an, ist aber wichtig: Es gibt Momente, da ist es angebracht, die Arbeit als AG zu pausieren oder einzustellen und dies auch zu verkünden. Zum Beispiel wenn ihr so wenige seid, dass der Burnout vor der Tür steht. Oder wenn eure Arbeit nur für die Außenwirkung benutzt wird, aber gar keine strukturellen Maßnahmen umgesetzt werden. Wenn alle Mittel ausgeschöpft sind und ihr keine Möglichkeit der Besserung seht, kann es auch eine Strategie sein, ein klares Zeichen zu setzen: bis hierher und nicht weiter. Damit gebt ihr die Verantwortung dafür, dass es schiefläuft, an diejenigen zurück, die sie auch tragen sollten. Wenn ihr euch dafür entscheidet, tut es aber auch strategisch (zum Beispiel verbunden mit Forderungen für die Weiterarbeit) und möglichst öffentlichkeitswirksam, so dass es auf die Leitung Druck ausübt.
- Erfolge feiern. Im Hamsterrad zwischen To-dos und den Aufgaben der Diversitäts-AG ist man oft so erleichtert, wenn etwas vorbei ist, dass man vergisst, sich darüber zu freuen, dass es geklappt hat. Macht als Gruppe zwischendurch mal etwas Nettes, zum Beispiel ein gemeinsames Essen oder besucht zusammen eine Veranstaltung, die euch Impulse geben kann.

Letztlich ist ein Gedanke besonders wichtig: Die Arbeit, die ihr als Diversitäts-AG macht, ist wertvoll und verdient Respekt. Ihr übernehmt eine fachlich extrem anspruchsvolle Aufgabe, mit der ihr eure Institution und insbesondere auch eure Leitung tatkräftig unterstützt. Ihr sammelt Expertise, ihr vernetzt euch zu guter Praxis, ihr fangt Missstände auf und unterstützt eure Arbeitgeber*innen dabei, ihren gesetzlichen Verpflichtungen in Bezug auf Diskriminierung nachzukommen. Manchmal ist es Zeit, daran zu erinnern, dass ihr damit allen viel Arbeit abnehmt. Ihr verbessert die Arbeit der Institution und die Arbeitsbedingungen für die Belegschaft. Ihr arbeitet an der Zukunftsfähigkeit eurer Institution. All das geht nur mit euch!

-
- 1 Vgl. Würth, Luise. 2024. „Club der Spielverderberinnen“. In: Beteiligung. Macht. Theater, LAFT-Berlin.
 - 2 Ahmed, Sara. 2012. On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life. Duke University Press: Durham, S. 27.
 - 3 Ebenda, S. 11. Übersetzung DAC.
 - 4 Antidiskriminierungsstelle des Bundes. 2025. Beschwerdestellen bei Diskriminierung. antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Experten/beispiele_guter_praxis_beschwerdestellen.html (aufgerufen am 8. September 2025).
 - 5 Okun, Tema. 1999. White Supremacy Culture. whitesupremacyculture.info (aufgerufen am 1. September 2025).



In schlechten Zeiten verabschieden wir uns von guten Arbeitsbedingungen

Zu den Auswirkungen der Haushaltskürzungen auf Arbeitsbedingungen, Diversität und Inklusion

von Luise Würth, Dramaturgin und Ko-Leitung FAIRSTAGE

Die gegenwärtige Situation der Berliner Theater ist von strukturellen Unsicherheiten, prekären Arbeitsbedingungen und zunehmender Gefährdung von Projekten im Bereich kultureller Bildung, Diversität und Inklusion geprägt. Das Geld ist knapp und die Politik scheint sich an vielen Stellen einig: Es muss gespart werden. Es wurde also der Rotstift gezückt und am Haushalt gekürzt, der Kulturretat dabei überproportional. Das war 2024. Die Konsequenz: erstmal Ängste und Chaos und schließlich beginnender Kulturabbau.

Auch im Frühjahr 2025 war noch vieles unklar: darunter Fördersummen, Bescheide, Projektweiterförderungen und vor allem die konkreten Auswirkungen der Kürzungen. Klar scheint, dass die Kürzungen nicht nur direkte Auswirkungen auf die Strahlkraft der Kulturhauptstadt Berlin, sondern auch auf die Arbeitsbedingungen der Berliner Kulturtätigen und die Diversitätsentwicklung der Institutionen haben wird. Um Klarheit über die tatsächlichen Konsequenzen der Berliner Sparpolitik zu erlangen, hat FAIRSTAGE die institutionell geförderten Theater im Mai und Juni 2025 zu den Folgen von Kürzungen und Planungsunsicherheit befragt.

Hier sollen die Antworten von Ballhaus Ost, Berliner Ensemble, GRIPS Theater, HAU Hebbel am Ufer, Heimathafen Neukölln, Schaubude, Theater Strahl, Theater im Palais sowie drei weiteren Häusern ausgewertet werden. Einige Theater wollten sich zur Thematik nicht äußern, da sie bei laufenden Haushaltsverhandlungen und mitten im Kulturdialog politische Nachteile befürchten. Diese Antworten werden anonymisiert. Nur fünf von elf Häusern haben im Juni alle Förderbescheide und Planungssicherheit für das laufende Jahr 2025. Die Auswirkungen der Finanzierungsunsicherheit zeigen sich bereits deutlich in gestrichenen oder verschobenen Maßnahmen.

Honorare und Tarife

Auch vor den Haushaltskürzungen waren die finanziellen Bedingungen der Berliner Theater nicht gerade rosig: Unsicherheit über die Gegenfinanzierung von Tarifen an den Häusern, Überarbeitung der Mitarbeitenden bei schlechter Bezahlung, Prekarisierung von freien Kulturtätigen – die Liste ist lang und wird für den von Sparmaßnahmen getroffenen Haushalt 2025 nur noch länger.

Von den elf Theatern, mit denen FAIRSTAGE gesprochen hat, sind nur vier vollständig tarifgebunden (sowohl TV-L als auch NV Bühne). Vier Institutionen zahlten bereits 2024 unter tariflich festgelegten Bezahlstandards, teilweise bis zu 30 Prozent darunter. Andere Häuser signalisierten eine Orientierung an Tarifen beziehungsweise an den Honorarempfehlungen des LAFT Berlin.

In mehreren Fällen sind faire Mindesthonorare nur durch Drittmittel realisierbar. Bisweilen können jedoch eben diese Drittmittel, darunter Bundesmittel, Gelder von Stiftungen und Förderungen aus anderen Bundesländern, wegen eines fehlenden Eigenanteils aus dem für 2025 zu stark gekürzten künstlerischen Budget nicht mehr eingeworben werden.

Im September 2025 ist die Gegenfinanzierung der Tarifsteigerungen durch den Senat für das Haushaltsjahr noch nicht beschlossen. Auch der Status der Hauptstadtzulage ist unsicher. Den tarifgebundenen Häusern entstehen dadurch Mehrkosten, die sie aus ihren gekürzten Budgets stemmen müssen. Für den Haushalt 2026/27 soll laut der Kultursenatorin die Gegenfinanzierung der Tarifsteigerungen vollständig gewährleistet werden. Für die Bühnen, die schon jetzt nicht nach Tarif bezahlen können, führt das jedoch nicht unbedingt zu einer Lohnangleichung an Tarife, wodurch sie weiter an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Die Zahlungsungleichheit in der Berliner Branche wird steigen und mit ihr die Prekarisierung von Kulturtätigen, vor allem von jenen, die frei arbeiten.

Personalabbau und Rückgang freier Aufträge

Fast alle Häuser berichten davon, dass Gastengagements schon für 2025 reduziert oder ganz gestrichen werden müssen, was massive Auswirkungen auf freie Künstler*innen hat. An einem Haus sind sieben, am GRIPS Theater fünf Gastengagements beendet worden.

An acht von elf Häusern wurden Stand Juni 2025 bereits Stellen, die durch Kündigung oder Renteneintritt frei wurden, nicht nachbesetzt, um Geld zu sparen, an einem Haus zehn Stellen, am GRIPS Theater zwei. Ein Haus plant den Stellenplan als Reaktion auf die Kürzungen zu verkleinern. Befristete Verträge werden weder entfristet noch verlängert und Neuanstellungen erhalten ohnehin nur befristete Verträge. Zudem werden Stellen in Teilzeit ausgeschrieben, da keine ausreichende Finanzierung für eine Vollzeitstelle vorhanden ist, so berichtet es unter anderem die Schaubude.

Die Theater geben zudem an, dass Wiederaufnahmen reduziert werden und internationale Gastspiele entfallen müssen, so unter anderem das HAU Hebbel am Ufer. Auch das Theater Strahl hat seine Tourorganisation reduziert und spielt keine Gastspiele mehr.

Außerdem planen einige Spielorte weniger Premieren, was sich ebenfalls auf freie Kulturtätige beispielsweise im Bereich Regie, Kostüm und Bühne auswirkt, da es schlicht weniger zu vergebende Aufträge gibt. Am Berliner Ensemble betrifft das beispielweise drei künstlerische Produktionsteams von ursprünglich geplanten Neuproduktionen. Auch einige Ankerinstitutionen der Freien Szene arbeiten schon jetzt mit weniger Künstler*innen zusammen, da sie weniger Koproduktionen zusichern können.

Zudem besteht an den Häusern die große Sorge, dass die Ausbildungsförderung im Rahmen des solidarischen Finanzausgleichs nicht fortgeführt wird. Allen Häusern wurden die Resilienz-Dispatcher*innen für 2025 gestrichen, was die Digitalisierungsprozesse zu einem jähen Halt brachte, außer die Stellen wurden aus den ohnehin schon gekürzten Budgets finanziert.

Die Einsparungen treffen also schon jetzt insbesondere Menschen, die in befristeten oder freien Arbeitsverhältnissen tätig sind. Die aus Nicht-Nachbesetzung von Stellen folgenden internen Umstrukturierungen führen bei den verbleibenden Mitarbeitenden zu Aufgabenverdichtung und reduzierten Leistungen – und das in ohnehin oft schon überlasteten Betrieben. Der Druck steigt bei allen, was zu einer Verschlechterung des Arbeitsklimas führen kann.

Diversität, Inklusion und Organisationsentwicklung

Einige Häuser wie die Schaubude Berlin, das Berliner Ensemble und zwei anonyme Theater berichten, dass interne Weiterbildungsworkshops reduziert werden oder sogar ganz entfallen, was die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung verlangsamt und teilweise stoppt. Ein Rückgang an Sichtbarkeit, Teilhabe und struktureller Transformation im Kulturbereich ist die Folge. Zudem droht ein Vertrauensverlust in Kulturinstitutionen bei marginalisierten Gruppen – Vertrauen, das jahrelang in Bestrebungen um eine diverse und inklusive Branche aufgebaut wurde. Einige Projektstellen laufen aus, die gezielt Communityarbeit und/oder Organisationsentwicklung zur Aufgabe hatten. Ohne diese Projekte fällt es den Häusern zunehmend schwer, bestimmte Zielgruppen anzusprechen und als Publikum zu gewinnen.

Auch die Kürzung der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung hat schwerwiegende Folgen für die Berliner Branche: Durch weniger Projektmittel bei Diversity Arts Culture fallen nicht nur Angebote wie die Diversitätsoffensive, die nun 2025 zu Ende gehen wird, weg, sondern sind auch die kostenfreien Diversitätsberatungen für die Institutionen sowie Weiterbildungen und Antidiskriminierungsberatungen für Kulturtätige gefährdet.

Acht von elf Häusern meldeten Einschränkungen bei Outreach-, Queer- oder Inklusionsprojekten – oft, weil die Projektpartner*innen nicht weiter gefördert wurden. Das trifft zum Beispiel die Mondiale, Mince e. V., TUSCH (Theater und Schule) und TUKI (Theater und Kita). Das Berliner Ensemble kann sein Nachwuchsförderprogramm WORX nur durch eine vollständige Förderung durch private Drittmittelgeber*innen fortsetzen.

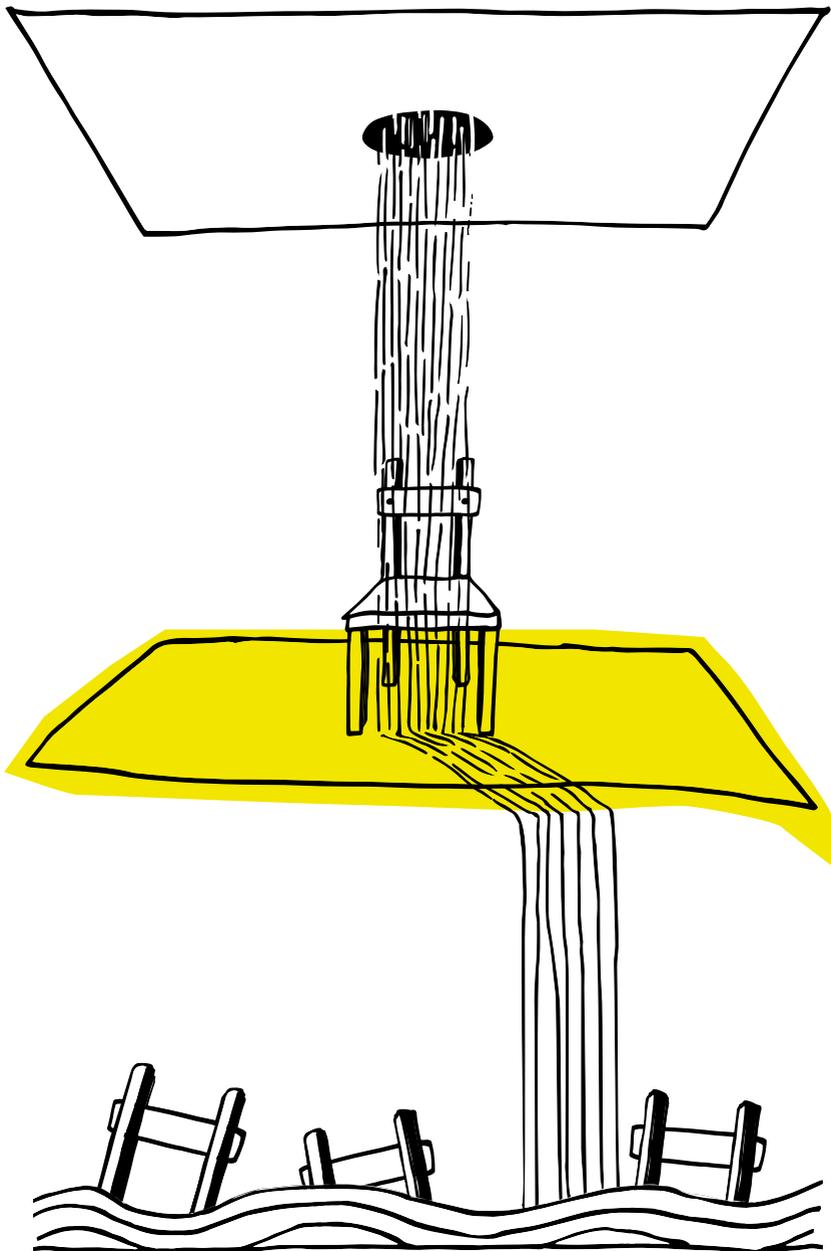
Auswirkungen für das Publikum

Mehrere Häuser reduzieren ihr Programm, streichen Premieren und konzentrieren sich auf Kernrepertoires. Die Eintrittspreise wurden oder werden erhöht, insbesondere um gestiegene Sach- und Energiekosten sowie Lohnanpassungen zu kompensieren. Sozialermäßigungen stehen unter Druck und sind nach Angaben einzelner Häuser, zum Beispiel der Schaubude Berlin oder des GRIPS Theater, teilweise nur noch durch Sonderförderungen möglich. Angebote für Schulklassen oder mobile Produktionen wurden reduziert.

Zudem sind auch Barrierefreiheitsmaßnahmen, wie zum Beispiel Audiodeskriptionen, gefährdet, oder werden bereits wie am GRIPS Theater eingeschränkt.

Gute Arbeitsbedingungen?

Die Befragung aus dem Frühsommer 2025 bleibt relevant: Bei den aktuell laufenden Haushaltsverhandlungen muss es weiter um die Sicherung guter Arbeitsbedingungen gehen, um Fortschritte in Richtung einer fairen Berliner Theaterlandschaft zu erreichen. Noch ist alles offen.



Ist die Kultur ein guter Arbeitsplatz?

Impulse von Simone Dede Ayivi, Fatima Çalışkan, Camilla Pölzer und Aru Ray Tormann

Wir werden uns alle sehr vermissen

Diejenigen, die am kürzesten teilhaben im Kulturbetrieb, sind die, die jetzt als erstes gehen. Die Gründe dafür sind so vielfältig wie die Betroffenen selbst: Es gibt eindeutige Zeichen aus der Kulturpolitik. In Berlin wurde im Bereich der Diversitätentwicklung im Kulturbetrieb drastisch gekürzt, und der Kulturstaatsminister ergreift Maßnahmen gegen die Anerkennung geschlechtlicher Vielfalt.

Für mich als Künstlerin ist das eine besondere Motivation. Ich hatte nie ein so großes Bedürfnis Kunst zu machen wie heute. Und es hat sich auch noch nie so sinnvoll angefühlt. Viele Jahre war die Möglichkeit, einen künstlerischen Beruf auszuüben ein Privileg, das ich mir leistete – neben politischem Engagement und Community-Care. Im aktuellen politischen Klima ist die Entscheidung, seine Zeit und Energie in Kunst zu stecken, ein widerständiger Akt. Fand ich es vor kurzem noch etwas präventiv, als Beruf ‚Theatermacherin‘ anzugeben, hat es aktuell einen etwas trotzigem, fast rebellischen Klang.

Wie mir geht es jedoch nicht allen: In den letzten Jahren habe ich einige Kolleg*innen aus ideellen Gründen das Theater verlassen sehen. Sie gingen unter anderem in den professionellen Aktivismus, die Seenotrettung, Geflüchtetenhilfe, politische Bildung und soziale Projekte.

Würde ich ihre Namen nennen, käme aus weiten Teilen des Betriebs wahrscheinlich nur ein Schulterzucken. Dass sie in der Szene nicht berühmt geworden sind, liegt aber nicht an mangelndem Talent (aus Talent werden ohnehin keine Karrieren), sondern an mangelnder Sichtbarkeit.

Die ist strukturell: Zum einen, weil Marginalisierte nicht die gleiche Aufmerksamkeit als Individuen bekommen. Sie machen dieses feministische, queere, postmigrantische Theater, ihre Perspektiven und ihre Geschichten gelten nicht als so universell wie die der weißen männlichen Kollegen. Das drängt sie in eine Nische. Zum anderen verschwinden ihre Namen hinter ihrer Identität: Die Zahl von Schwarzen Regisseurinnen und Autorinnen, mit denen ich bereits verwechselt wurde, finde selbst ich erstaunlich. Und: „Nuran, Nurkan, Hakan ... wer kann das schon auseinanderhalten?“

Dabei liegt es nicht an Namen. Wer die Kunst aufgibt, um an anderen Stellen zu wirken, ist oft eine Schnittstellenperson und hat Themen und Aufgaben außerhalb des Theaters. Das ist nicht gerade karriereförderlich, obwohl diese Expertise und Verbindungen dem Betrieb guttun.

Dass Theaterberufe zugänglicher werden, hat sich in den letzten Jahren kaum verbessert und wird nun wieder eingeschränkt. Wer nicht vom Elternhaus aus Zugang zum Kulturbetrieb hat und kein Familiengeld, das in der Not finanzieren kann, wird bei den aktuellen Mieten und Lebenshaltungskosten und bei der steigenden beruflichen Unsicherheit einen anderen Weg einschlagen. Wie so oft gehen uns die relevantesten Perspektiven verloren.

Für viele geht es nicht um die Frage, ob sich die Gesellschaft das Theater noch leisten kann, sondern ob wir es uns noch leisten können, am Theater zu arbeiten, wenn alles noch wackeliger wird: Wie viel Prekarität können wir uns und unseren Familien zumuten?

von Simone Dede Ayivi, Theatermacherin

Aber hier arbeiten, nein danke

Natürlich starte ich mit einer Tocotronic-Referenz. Die Band mit den reimenden Zeilen und melodischen Gitarrenriffs. Ich will, dass meine Zielgruppe sofort versteht, worauf mein gedankliches Wolkengerüst basiert. „Aber hier arbeiten, nein danke“, spiegelt, wie der Originaltitel „Aber hier leben, nein danke“¹ einen ambivalenten Geisteszustand: Man ist irgendwo, wo alles toll scheint, aber bleiben? Lieber nicht.

Tocotronic sprechen metaphorisch, ich konkret über meine Arbeitsrealität. Ich habe unzählige Nervous-System-Regulation-Sitzungen² hinter mir, und wache trotzdem nachts schweißgebadet auf und denke: „Wolfram! Sarah! Quo vadis?“³ Vor meinem inneren Auge ziehen Weimer und Wedl-Wilson ein wachsig-rotes ‚X‘ über meine Budgetkalkulationen und erklären „Mea culpa“⁴ rufend, dass es „keine andere Möglichkeit“ gibt, als Fördergelder zu kürzen.

Wie soll ich hier arbeiten? Das schreibe ich übrigens, während andere in meiner Familie Schultoiletten putzen oder Kartons voller Maiskolben auf Wochenmärkten schleppen. Auch das ist eine Realität.

Wer freiberuflich Kunst macht, weiß um die Unvorhersehbarkeit von Zukunft und Einkommen. Die Welt ändert sich ständig. Trotzdem hatte ich Konstanten: Das Interesse an neuen Positionen, die Weiterentwicklung des gesellschaftlichen Diskurses und die Relevanz von Kultur.

1 Siehe Tocotronic: „Aber hier leben, nein danke“, aus dem Album *Pure Vernunft darf niemals siegen*, 2005.

2 Gemeint sind (angeleitete) Techniken, mit denen man beispielsweise in Stresssituationen versucht das Nervensystem im Gehirn zu regulieren, siehe auch <https://www.theguardian.com/wellness/2024/mar/04/what-is-nervous-system-dysregulation> (aufgerufen am 2. September 2025).

3 Lateinisch für: „Wohin gehst du?“, aus dem Johannesevangelium (Joh 13,36).

4 Lateinisch für: „Durch meine Schuld“, Schuldbekentnis in der Heiligen Messe.

Als ich im Herbst 2024 meine Theaterarbeit *Faserland-Boys und Ich. Labern über Männerliteratur* (2024) auf die Bühne brachte, wurde mir klar: Es gibt keine Konstanten. Ich performte diesen Monolog, alle Shows ausverkauft, 106 Prozent Auslastung, begeistertes Publikum, fantastische Presse. Trotzdem: keine Zusage für Gastspiele oder Wiederaufnahme.

Kurzzeitig war ich in einer Sinnkrise, beschämt und enttäuscht. Wie weitermachen? Und dabei Würde bewahren? Es geht immer weiter, solange wir weitergehen. Das vorläufige Ende eines Formats kann Anlass für etwas Neues sein. Entscheidend sind die Menschen: Das Stück hatte ein großartiges Team und viele Unterstützer*innen. Alle Kunst mündet in Versammlung, also muss ich mich mit Menschen versammeln.

Nicht alleine zu sein in so einem Moment ist für mich das Wichtigste gewesen. Und jetzt? Ich bin genauso ratlos wie viele andere auch, was aus dem sogenannten Kulturbetrieb wird und wo und ob unsere Plätze darin sein werden. Solange will ich aber, mit allem Determinismus sagen: „Hier arbeiten, ja bitte.“

von Fatima Çalışkan, Theatermacherin, Autorin, Moderatorin

I need a Preis

Ich kann mir dieses Jahr einen Urlaub leisten, weil ich den dotierten Vera Gerdau Preis der ASSITEJ gewonnen habe. Den Preis habe ich für meine Eigenproduktion *I NEED A HERO* erhalten, diese wurde von Making a Difference und der Einstiegsförderung des Berliner Kultursenates gefördert.

Ich bin behinderte (ausgebildete) Schauspielerin und Tänzerin und arbeite freiberuflich vor allem in der Freien Szene in Berlin. Davon allein kann ich meinen Lebensunterhalt jedoch nicht bestreiten. Und so einen Preis gewinnt man leider nicht jeden Monat.

Ich habe aktuell eine Förderung, die mir ermöglicht meine (preisgekrönte) Produktion *I NEED A HERO* an verschiedenen Orten in Berlin zu spielen. Ich kann meine Kolleg*innen und mich nach Mindesthonorar bezahlen. Der organisatorische Aufwand, Anfahrten und die Akquisen für die Publikumsgewinnung allerdings werden kaum bis gar nicht bezahlt. Zudem kommt noch hinzu, dass ich bis Mitte des Jahres nicht wusste, ob ich die Förderung überhaupt bekomme. Die Arbeitsbedingungen in der Freien Szene sind prekär und werden durch die Kürzungen, die hohen Lebenskosten und die kaum noch vorhandene Planbarkeit immer prekärer.

Ich lebe mit einer Körperbehinderung und die Produktionen, in denen ich mitwirke, greifen das Thema Behinderung künstlerisch auf, oder repräsentieren Personen mit Behinderungen und deren Perspektive. Die Förderstrukturen, die in den letzten Jahren für behinderte Künstler*innen geöffnet beziehungsweise neu geschaffen wurden, waren und sind essenziell für behinderte Künstler*innen. Auch wenn ausgewählte Fördertöpfe unverändert bleiben, betreffen mich die Kürzungen durch einen Abbau von Diversitätsmaßnahmen und Empowerment-Strukturen. Inklusion und anti-ableistisches Arbeiten scheinen weniger wichtig. Meine Existenz hängt von Förderung ab und die Existenzängste werden so natürlich größer. Mein Lebensunterhalt hängt nun mal direkt damit zusammen. Zudem schmerzt mich die Situation als betroffene Person auf einer persönlichen Ebene. Ich hatte das Privileg als behinderte Frau Schauspiel zu studieren und nach dem Studium die Möglichkeit in der Freien Szene Fuß zu fassen – das steht jetzt auf dem Spiel, was mir große Angst macht.

Ich arbeite also stundenweise als Erzieherin an einer Schule, um meine Lebenshaltungskosten zu decken. Gerade stehe ich vor einer entscheidenden Frage: Obwohl ich keine gelernte Pädagogin bin, wurde ich von den Kolleginnen angefragt, dauerhaft und in Festanstellung Teil des Teams zu werden. Das würde ein sicheres Einkommen bedeuten. Aber was wären die Konsequenzen für meine künstlerische Arbeit? Schaffe ich es zeitlich nebenher künstlerisch tätig zu sein? Spiele ich dann nur noch bestehende Stücke? Kann ich mir vorstellen, nicht mehr künstlerisch zu arbeiten? Ich will nicht zwischen Kunst und Sicherheit wählen müssen, stehe aber vor genau dieser Entscheidung

von Camilla Pölzer, Schauspielerin und Tänzerin

Titel gekürzt. Ein Lied

Weißt du noch, als wir realisierten, dass Kunst nicht etwas ist, das wir alleine schaffen, sondern wofür wir einander brauchen?

Ich will sagen, *push me harder*, ich will Kunst machen, die sich in mir zusammenzieht, mich zusammenzieht, den Raum, in dem wir uns befinden, in dem wir denken und fühlen, ein bisschen poröser macht.

Ich will sagen, *push me harder*, ich will die Kontexte und Bedingungen, in denen wir Kunst machen, als Teil unserer Arbeit verstehen, den Raum, in dem wir zusammenkommen, durchlässig für unsere Bedürfnisse machen.

push me harder meint nicht

push us over the edge meint nicht

uns den ohnehin dünnen und fragilen Teppich unter den Füßen wegzuziehen. Den bunten Teppich mit dem eingetretenen Staub der letzten Jahre, der in den Eingängen zu unseren Proberäumen liegt; den lose gewebten Teppich aus Fördergeldern, der nie groß und stabil genug war, als dass alle darauf hätten Platz nehmen können. Meint nicht

den Raum zwischen Ausschreibung und Absage, zwischen Hoffnung und Bürger*innengeld, zwischen Probenplan und Schichtplan, zwischen deiner und meiner Bewerbung auf den gleichen Job zu unserem neuen Zuhause zu machen.

Meine Friends und ich arbeiten am Limit. Vielleicht war das schon immer so, aber die Kante zum Abgrund, deren Übertreten das Aus der eigenen Kunst bedeutet, fühlt sich nun noch näher an.

Manche sagen, sie wollen jetzt – so lange sie noch können – so viel arbeiten wie möglich. Bis zum Burnout zu arbeiten, ist zum Privileg geworden.

Manche sagen, sie arbeiten in Teilzeit woanders. Von der Zeit und Kraft, die sie in die Gastro, in Fitties, in Tanzschulen, in Sexarbeit, in die kleineren oder größeren Institutionen der darstellenden Künste stecken, soll am Ende des Tages noch etwas für ihre Kunst übrig bleiben.

Manche sagen, sie machen jetzt erst recht weiter, sie wollen nicht mehr auf die Förderungen warten. Wollen Kunst machen, statt zahllose Anträge für zahllose Absagen zu schreiben.

Manche sagen kaum noch etwas, sind still geworden, fühlen sich unsichtbar. In schillernden Neonfarben zerplatzen stattdessen

unsere Visionen, Lebensentwürfe, Strategien, die Arbeitsbedingungen in der Kunst auf Mindeststandards anzuheben und die Strukturen, mit denen wir unsere Arbeit an unsere Werte anzupassen versuchen.

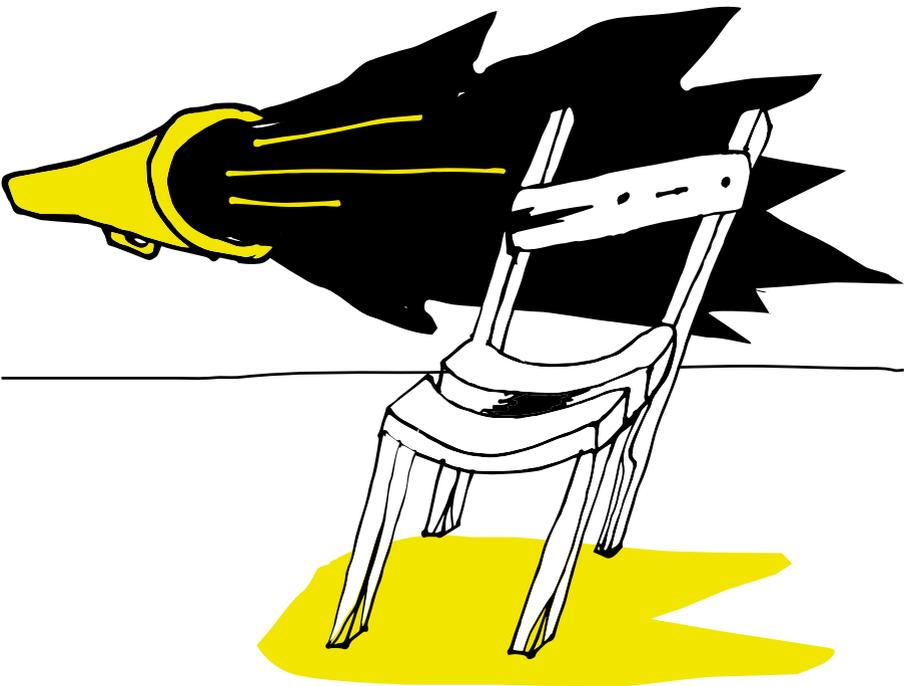
Als sei Kunst ein teures Hobby und nicht der eigentliche Job. Als sei Kunst Luxus. Als sei die Antwort auf die Frage, *wer kann sich eigentlich noch leisten, Kunst zu machen?*, zufriedenstellend beantwortet.

Wir kennen dieses Lied schon. Wir wissen, dass immer zuerst (mehrfach) marginalisierte Menschen von Kürzungen betroffen sind. Wir erleben, dass Zensur und Selbstzensur die Landschaft der Szene verändern.

Ist das das Ende vom Lied? Was für einen Teppich weben wir? Und was für ein Teppich wird gewebt, wenn wir damit aufhören?

Let's push each other softly, beieinander zu bleiben, unsere Differenzen zu feiern und füreinander einzustehen. Wir brauchen uns. Ohne uns keine Kunst. Und ohne uns erst recht keine fairen Strukturen, in denen wir sie machen könnten.

von Aru Ray Tormann, Choreografie, Dramaturgie, Kuration





Halbjuristisches Schaumgebäck?

Ein Gespräch zu Zielvereinbarungen zwischen Anica Happich, Kuratorin, Schauspielerin, kulturpolitische Fachexpertin und Ludwig von Otting, Geschäftsführer des Thalia Theaters von 1992 bis 2014

Zielvereinbarungen sind rechtlich unscharfe Vereinbarungen zwischen öffentlichen Trägern und (in unserem Fall kulturellen) Institutionen. Sie versuchen, den kulturpolitischen und künstlerischen Auftrag der Institutionen zu definieren, Rahmenbedingungen, Erwartungen und Entwicklungsperspektiven festzuhalten und messbare Indikatoren zur Zielerreichung und Evaluierung der Betriebe zu entwickeln. Sie sollen Transparenz und Planungssicherheit schaffen. Die Politik verspricht sich davon, ein Steuerungsinstrument zu erhalten, die Theater möchten ihre strategische Ausrichtung und künstlerischen Schwerpunkte sichtbar zu machen.

Doch die Frage bleibt: Was ist der eigentliche Sinn solcher Vereinbarungen? Wo liegen ihre Chancen, wo ihre Grenzen? Können sie vielleicht sogar ‚Schutzräume und Sicherheiten‘ für Theaterleitungen eröffnen – gerade in Zeiten, in denen das Misstrauen gegenüber öffentlich geförderten Kulturinstitutionen wächst? Welche Zukunft kann dieses Instrument im Theaterbetrieb haben?

Wir betrachten drei konkrete Beispiele:

- die Zielvereinbarung zwischen der Stadt Freiburg im Breisgau und dem Eigenbetrieb Theater für die Jahre 2024–2028¹,
- die Drucksache 1792/25 der Stadt Erfurt zu den Eigentümerzielen für den Eigenbetrieb Theater²,
- sowie die Zielvereinbarungen der öffentlichen Bibliotheken in Berlin für den Zeitraum 2023–2025³.

Anica Happich: Ludwig, wir haben alle drei Dokumente gelesen – von Freiburg, Erfurt und den Berliner Bibliotheken. Ich habe mich beim Lesen gefragt: An wen richten sich Zielvereinbarungen eigentlich oder für wen sind sie gedacht?

Ludwig von Otting: Das ist die richtige Frage! Das wird in keinem einzigen Fall klar. Ist das ein Hilfswerkzeug für Behördenmitarbeiter*innen, um die Qualität ihrer Institutionen beurteilen zu können? Oder als Selbstdarstellung an Bürger*innen gerichtet? Wofür ja spräche, dass es im Internet zu finden ist. Oder einfach nur eine verkappte Dienstanweisung, die sich scheidemokratisch als Vereinbarung tarnt?

Jedenfalls erfordert die Lektüre dieser Texte eine große Leidenschaft. Sie sind vollgestopft mit ‚Bürokratenlyrik‘, aufgebläht mit Bedeutungshuberei und Leerformeln. Ein gutes Beispiel ist die Zielvereinbarung für die öffentlichen Bibliotheken in Berlin. Auf sage und schreibe 38 Seiten werden im Ergebnis zwei Fakten mitgeteilt: erstens, dass 619 Personalstellen fehlen und zweitens, dass die Gebäude marode sind. Das Ergebnis dieses Textes, der mitnichten als Vereinbarung klassifiziert werden kann, ist das ‚Ziel‘, fürs Erste 42 Stellen zuzusetzen.

Anica Happich: Was stört dich grundsätzlich an der rechtlichen Konstruktion von Zielvereinbarungen?

Ludwig von Otting: Sie sind rechtlich nur ungenau qualifizierte Absprachen oder Pseudoabsprachen. Es sind alles Sollvorschriften – keine Mussvorschriften. „Das Theater soll als Leuchtturm in die Region wirken. Es sollen mehr und neue Besucher*innen her.“ Das sind völlig banale Allgemeinplätze. Es ist ja nicht so, dass irgendein Theater nicht leuchten oder sich nicht der Öffentlichkeit präsentieren will.

Anica Happich: Siehst du denn überhaupt Vorteile für die Theater oder Träger?

Ludwig von Otting: Nein.

Anica Happich: Wozu werden Zielvereinbarungen dann entwickelt?

Ludwig von Otting: Im Wesentlichen ist es eine behördeninterne Beschäftigungstherapie. Völlig untauglich als Steuerungsinstrument. Um es zu erarbeiten, musst du dich wieder hinsetzen und viele Stunden in der Behörde verbringen – das klaut nur wertvolle Arbeitszeit. Schutz entfalten unterschriebene Verträge mit klaren Verpflichtungen. Das hier ist halbjuristisches Schaumgebäck. Ein typisches Beispiel für deutsche Bürokratiewut. Braucht kein Mensch, dieses Zeug.

Anica Happich: Was mir an der Präambel der Zielvereinbarung in Freiburg auffällt, ist eine deutliche politische Positionierung, wofür das Theater steht. „Das Theater Freiburg will in diesem von Spaltung gefährdeten Europa deshalb eine offensiv liberale Position einnehmen, um sich zukunfts offen den Aufgaben einer sich verändernden nationalen wie auch europäischen Gemeinschaft zu stellen.“⁴ Das bietet in der Kommunikation der Theater und Träger an die Bürger*innen doch Vorteile? Theater und Träger können dort auch festhalten, was Ihnen besonders wichtig ist, zum Beispiel die Einhaltung von Compliance-Regeln und Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Förderung von Kinder- und Jugendtheater, Maßnahmen für Diversitätsförderungen und eine entsprechende finanzielle Untersetzung dieser.

Ludwig von Otting: Ja, da stimme ich dir zu. Es ist natürlich nicht alles falsch, was in diesen Texten steht. Es ist nur überflüssig, weil Zielvereinbarungen keine rechtliche Bindungswirkung und keinen verpflichtenden Zeithorizont haben. Sie könnte von der*dem nächsten Mandatsträger*in zum Beispiel der*dem Oberbürgermeister*in problemlos annulliert werden. Nicht annulliert oder einseitig von irgendjemand gekündigt werden, können die erwähnten Compliance-Regeln oder die zahlreichen Gesetze zur Regelung von Arbeitszeit, Arbeitsschutz, Tarifverträge der Gewerkschaften und so weiter. Das sind alles verbindliche Regeln, die genaue Definitionen und Parameter enthalten und notfalls gerichtlich durchgesetzt werden. Das leistet keine Zielvereinbarung.

Anica Happich: Klingt für mich, als wären Zielvereinbarungen Wunschzettel, die eingelöst werden können, aber nicht müssen?

Ludwig von Otting: Ja.

Anica Happich: Manche erhoffen sich, dass Zielvereinbarungen Schutz vor extremistischer Einflussnahme bieten könnten.

Ludwig von Otting: Nehmen wir mal an, eine Partei mit solch einer politischen Ausrichtung erhält Regierungsbeteiligung und Einfluss auf die Kulturinstitutionen. Was wird sie tun? Mal an der Zielvereinbarung schnuppern und feststellen: „Ach, wie blöd. Das Theater soll ein freiheitlicher Leuchtturm sein, da können wir grad nix machen.“ Oder wird sie die Leitung bei nächster Gelegenheit einfach nicht verlängern und sich einen Teufel um unverbindliche Absichtserklärungen scheeren?

Anica Happich: Da lohnt ein Blick auf den Fall in Senftenberg, wo Daniel Ris gerade als Intendant nicht verlängert wurde. Wie würde eine ideale Zielvereinbarung für dich aussehen?

Ludwig von Otting: Auf einer Seite verfasst, ohne ‚Bürokratenlyrik‘, und bürgernah verständlich. Adressiert an die Bürger*innen, dass die wissen, was die Stadt mit dem Theater vorhat. Alle ökonomischen Vorgaben gehören in die Verträge und Dienstanweisungen. Für den ideologischen Überbau ist ein anständiges Interview der verantwortlichen Kulturpolitiker*innen wahrscheinlich aussagekräftiger als alles, was in diesen Zielvereinbarungen steht.

Anica Happich: Du zeichnest ein vernichtendes Bild von Zielvereinbarungen – von „halbjuristischem Schaumgebäck“ bis hin zu „deutscher Bürokratiewut“. Dein Fazit also: Theater brauchen klare Verträge und Dienstanweisungen, aber keine schwammigen Zielvereinbarungen?

Ludwig von Otting: Genau so ist es. Das Ganze ist auch der Versuch, die Gestaltungsfreiheit der Theater einzuhegen, ohne es wie eine Beschränkung der Kunstfreiheit aussehen zu lassen, eine Art „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“. Wenn etwas wichtig ist, gehört es in den Vertrag. Wenn es nicht wichtig genug für den Vertrag ist, braucht man es auch nicht in einer Zielvereinbarung.

Anica Happich: Wir haben noch nicht über den möglichen Nutzen solcher Zielvereinbarungen für die Evaluation der Leistungen der Betriebe gesprochen.

Ludwig von Otting: Jedes Theater muss seine Arbeit, seine Ergebnisse, seine wirtschaftlichen und harten Fakten den Aufsichtsbehörden und der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen. Das ist ein Kontrollvorgang. Natürlich muss und darf kontrolliert werden, und zwar anhand bestimmter Parameter wie Ausgaben, Einnahmen, Platzauslastung, Vorstellungszahl, Publikumsstruktur. Dazu brauche ich keine Zielvereinbarung. Der Träger ist selbstverständlich verpflichtet, zu überprüfen, wie die Institutionen die Steuergelder ausgeben und wie sie damit arbeiten.

Anica Happich: Das ist ein klares Plädoyer für mehr Ehrlichkeit im Umgang zwischen Trägern und Theatern. Vielen Dank für dieses offene Gespräch.

Die vollständigen Zielvereinbarungen aus Freiburg, Erfurt und Berlin können auf den jeweiligen städtischen Websites eingesehen werden.

1 „Zielvereinbarung zwischen der Stadt Freiburg i. Br. und dem Eigenbetrieb Theater für die Jahre 2024 bis 2028“, <https://ris.freiburg.de/submission?id=4890710100233>, (aufgerufen am 5. September 2025).

2 „DS 1792/25 – Eigentümerziele für den Eigenbetrieb Theater Erfurt – Anlage 1“, https://buergerinfo.erfurt.de/bi/vo0050.php?__kvonr=62122, (aufgerufen am 5. September 2025).

3 „Zielvereinbarung zur gesamtstädtischen Steuerung der öffentlichen Bibliotheken“, <https://www.berlin.de/sen/kultur/kultureinrichtungen/bibliotheken-und-archiv/artikel.1588052.php> (aufgerufen am 5. September 2025).

4 Vgl. Anlage zur DRUCKSACHE G-22/228, Seite 1, <https://ris.freiburg.de/submission?id=4890710100233> (aufgerufen am 5. September 2025).

Bundespolitik und Kultur

FAIRSTAGE hat die Bundespolitik nach ihren Plänen für die Kultur gefragt: Welche Maßnahmen werden zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen ergriffen? Wie können Kulturtätige sozial abgesichert werden? CDU/CSU, SPD, Bündnis 90/Die Grünen und Die Linke haben geantwortet.

Faire Chancen für Kreative – Kultur zukunftsfest gestalten

Kultur ist kein schöngeistiger Luxus. Sie ist das Fundament unserer Gesellschaft und Teil der Identität unseres Landes. Vor allem aber ist sie ein Motor für Vielfalt und Freiheit. Kultur bringt Menschen aus unterschiedlichen Lebenswelten zusammen – ein unschätzbare Wert, gerade in Zeiten, in denen Polarisierung zunimmt. Doch diese wichtige Rolle kann sie nur dann erfüllen, wenn Kreative nach fairen Rahmenbedingungen arbeiten können.

Die Corona-Pandemie hat uns nochmals vor Augen geführt, wie verletzlich Kunst und Kultur sein können. Viele Künstlerinnen und Künstler standen von heute auf morgen ohne Einkommen und ohne ausreichende soziale Absicherung da. Hier war es vor allem das Neustart-Kultur-Programm der unionsgeführten Bundesregierung, das Künstlerinnen und Künstler durch diese schwere Zeit half. Die Einführung von Mindesthonoraren bei Bundesförderungen war ein weiterer wichtiger Schritt. Doch er darf nicht der letzte bleiben. Unser Ziel ist es, Kreativen langfristige Planungssicherheit zu geben – sei es durch eine stabile Künstlersozialversicherung, einfachere Abgabeverfahren oder eine verbesserte Altersvorsorge.

Der Bund trägt hierbei eine besondere Verantwortung. Kultur zu fördern und kulturelle Angebote zu erhalten, ist gerade auch in Zeiten knapper Kassen von großer Bedeutung. Mit dem Koalitionsvertrag haben wir ein deutliches Signal zur Stärkung unserer Kulturlandschaft gesetzt. Bundeskultureinrichtungen sollen gestärkt, der Filmstandort Deutschland wettbewerbsfähig gemacht und die Rahmenbedingungen für die Kultur- und Kreativwirtschaft sowie ihre Beschäftigten verbessert werden.

Doch da hört die Verantwortung der Politik nicht auf. Wir benötigen belastbare Antworten auf die großen Herausforderungen des digitalen Zeitalters. Globale Plattformen und neue Technologien wie Künstliche Intelligenz verändern die Kultur- und Kreativwirtschaft rasant. Wir brauchen klare Regeln, um eine faire Vergütung und den Schutz geistigen Eigentums zu sichern. Ob beim geschriebenen Wort, bei der Synchronisierung von Texten, oder in anderen Bereichen der Kunst: Wir müssen sicherstellen, dass das geistige Eigentum von Künstlerinnen und Künstlern respektiert und geschützt wird. Das bedeutet, den Missbrauch der Marktmacht großer Digitalkonzerne zu verhindern, mehr Transparenz für Künstlerinnen und Künstler zu schaffen und faire Vergütungssysteme sicherzustellen. Nur so können Kreative auch in Zukunft von ihrer Arbeit leben.

Unser Ziel ist eine starke und vielfältige Kulturlandschaft, die einen wichtigen Beitrag für den Zusammenhalt unseres Landes leistet. Wir werden weiter daran arbeiten, dass unsere Kultureinrichtungen und unsere Künstlerinnen und Künstler gute Arbeitsbedingungen haben. Gemeinsam können wir dafür sorgen, dass Deutschland bedeutende Kulturnation bleibt – heute und in Zukunft.

von Dr. Ottilie Klein, MdB und kulturpolitische Sprecherin
der CDU/CSU-Bundestagsfraktion

Brücken bauen in der Kulturpolitik: Perspektiven für die nächste Wahlperiode

Am Beginn einer Legislatur lässt es sich leicht auf die kommenden Jahre blicken, die vor Parlament und Koalition liegen. Denn natürlich bildet der Koalitionsvertrag mit seinen teils präzisen, teils noch mit Leben zu füllenden Vorhaben die Grundlage unserer Arbeit. Nicht absehbar hingegen ist, auf welche Herausforderungen wir kurzfristig reagieren müssen.

In der Corona-Pandemie beispielsweise habe ich als kulturpolitischer Sprecher gemeinsam mit meinen damaligen Kolleg*innen das Programm Neustart Kultur auf den Weg gebracht und die Kulturförderung angepasst, um Soloselbständige und Einrichtungen abzusichern. Kaum begann sich die Kulturwirtschaft zu erholen, erschütterte der russische Angriffskrieg die Branche erneut.

Politik gleicht also selten einer Roadmap, sondern eher einem ‚Leben in der Lage‘. Diese Erfahrung habe ich in die Koalitionsverhandlungen eingebracht. Vieles davon ist heute Grundlage unserer Arbeit: die Stärkung der sozialen Absicherung für Künstler*innen, die Förderung fairer Honorare, die Weiterentwicklung der Künstlersozialkasse (KSK) und die Verknüpfung öffentlicher Mittel mit Mindeststandards für Arbeitsbedingungen. Ich plädiere dafür, das Machbare pragmatisch umzusetzen mit Verbesserungen, die spürbar wirken.

Klar ist: Wir stehen vor der Aufgabe, die Arbeitsrealitäten von Kulturschaffenden insgesamt zu verbessern. Zu viele arbeiten unter unsicheren Bedingungen, ohne Planungssicherheit, häufig ohne ausreichende soziale Absicherung. Deshalb ist es richtig, dass die Koalition faire Bezahlung in der Förderung stärker verankert, die KSK weiterentwickelt und Modelle für bessere Altersvorsorge prüft. Wer sein Leben der Kunst widmet, darf nicht in Unsicherheit oder Armut enden.

Ebenso wichtig ist, dass unsere Kulturlandschaft die Vielfalt der Gesellschaft widerspiegelt. Antidiskriminierungsarbeit in den Institutionen, mehr Sichtbarkeit marginalisierter Perspektiven und Transparenz über Strukturen sind dafür grundlegende Voraussetzungen. Projekte wie FAIRSTAGE tragen dazu bei, indem sie Daten erheben, Entwicklungen sichtbar machen und Debatten anstoßen. Diese Arbeit schafft eine fundierte Grundlage für Veränderung, die wir kulturpolitisch aufnehmen und weiterführen müssen.

Kultur ist längst ein gesellschaftliches Konfliktfeld geworden, auch weil rechte Kräfte gezielt kulturelle Narrative besetzen und umzudeuten versuchen. Umso wichtiger ist es, Kultur und Medien als das zu begreifen, was sie sind: eine demokratische Infrastruktur. Sie stiften Identität, ermöglichen Debatten und fördern Zusammenhalt. Wenn Unzufriedenheit und soziale Spaltung wachsen, reicht wirtschaftlicher Erfolg allein nicht aus.

Wir brauchen eine starke, diverse und zugängliche Kulturlandschaft, die Orientierung bietet, Fragen stellt und Räume für Verständigung schafft.

Kulturpolitik muss im Jahr 2025 vor allem Brücken bauen. Zwischen Stadt und Land, Institutionen und Freier Szene, Hochkultur und Popkultur, zwischen den Generationen und gesellschaftlichen Gruppen. Unser Ziel ist eine Kulturpolitik, die niemanden ausschließt, sondern alle einlädt mitzuwirken und teilzuhaben.

von Martin Rabanus, MdB und Sprecher für Kultur und Medien der SPD-Bundestagsfraktion

Kunst und Kultur müssen fair, sicher und frei arbeiten

In Zeiten knapper Kassen wird gespart. Das ist die harte Realität. Besonders hart ist diese Realität dort zu spüren, wo zuerst gespart werden soll. Viel zu oft trifft das vor allem den Kulturbereich.

In den Nachrichten war in den vergangenen Monaten immer wieder von Sparplänen in der Kultur zu lesen: Der Berliner Senat wollte an der Kultur sparen, in Thüringen soll der Rotstift am Kulturerat angesetzt werden und auch in Sachsen wurde über eine Senkung der Zuschüsse diskutiert. Auch wenn die Kürzungen zuletzt oft nicht so hart ausfielen, wie erwartet, bringt die Debatte um die Mittelvergabe vor allem eines mit sich: Unsicherheit – für eine Branche, in der so schon oft genug mit dem Nötigsten gewirtschaftet wird und die Beschäftigten am Limit arbeiten. Während der Corona-Krise kam das mehr als deutlich zu Tage und sollte ein klarer Handlungsauftrag sein.

Für uns als Fraktion von Bündnis 90 / Die Grünen im Deutschen Bundestag ist es ein wichtiges Anliegen, für gute und faire Arbeitsbedingungen zu sorgen. Gerade auch in der Kulturbranche. Der Koalitionsvertrag von Union und SPD lässt dabei nicht gerade auf große Sprünge hoffen. Umso wichtiger wird es, als Opposition sich dafür in den zuständigen Ausschüssen im Bundestag einzusetzen.

Als Bündnisgrüne wollen wir die soziale Lage der Künstler*innen und Kulturproduzent*innen daher weiter nachhaltig verbessern. Denn auch im Jahr 2025 existiert in Deutschland noch immer ein eklatanter Gender-Pay-Gap. In Kunst und Kultur ist die Lohnlücke laut jüngsten Erhebungen sogar gestiegen: Bis zu 25 Prozent gehen die Einkommen laut ver.di bei Frauen und Männern auseinander. Diese Ungerechtigkeit gilt es endlich zu beheben, dafür wollen wir uns in unserer Arbeit als Opposition im Parlament einsetzen.

Die bereits in der letzten Legislatur von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien eingeführten Honoraruntergrenzen in der Bundeskulturförderung waren ein erster, wichtiger Schritt. Denn das Einkommensniveau vieler freier Künstler*innen ist nach wie vor erschreckend niedrig. Damit freie Mitarbeitende auch weiterhin unter vernünftigen Arbeitsbedingungen im Kulturbetrieb wirken können, gilt es diese zu verstetigen und auszuweiten. Es muss gelten: Kreative Arbeit muss adäquat vergütet werden. Auch als Opposition bleiben wir natürlich im Dialog mit betroffenen Förderern und Institutionen, im Zusammenspiel wollen wir weiter auf gute finanzielle Rahmenbedingungen für die Umsetzung hinarbeiten.

Außerdem wollen wir uns dafür einsetzen, die Künstlersozialversicherung zukunftsfest zu machen, Rechtssicherheit für die Mitgliedschaft zu schaffen und die soziale Absicherung für Soloselbstständige, hybrid Erwerbstätige und abhängig Beschäftigte zu verbessern.

Für die kommenden Jahre gilt, woran wir kontinuierlich arbeiten: Kunst- und Kulturtätige müssen fair, sicher und frei arbeiten können. Dazu gehört eine gute Ausfinanzierung ohne inhaltliche Einschränkungen und die Sicherheit, planen zu können. Heute und in Zukunft.

von Katrin Göring-Eckardt, MdB und Sprecherin für Kultur und Medien der Bundestagsfraktion von Bündnis 90 / Die Grünen

Kulturgut erhalten, schützen und fördern

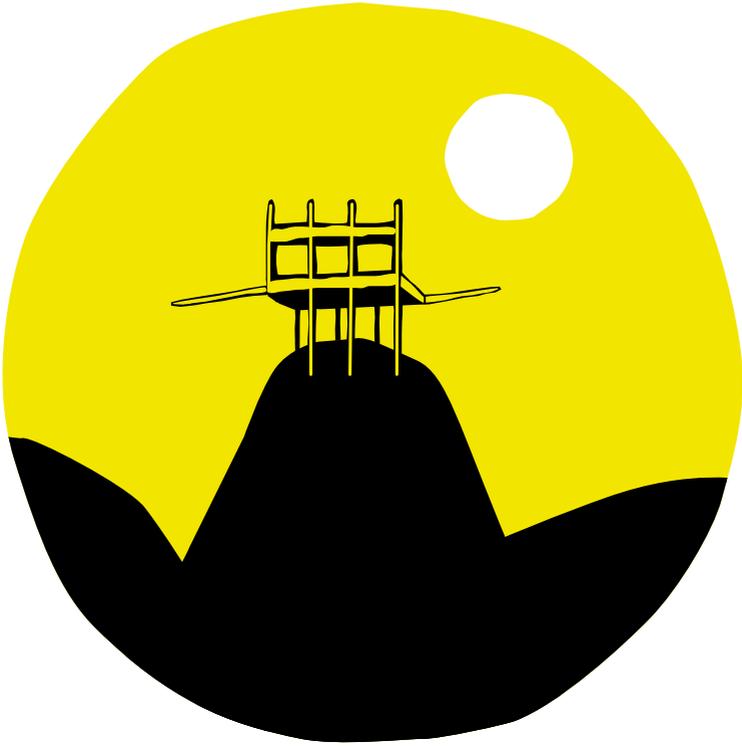
Unsere Ziele für die kommende Legislaturperiode sind klar: Wir wollen kulturelle Teilhabe für alle ermöglichen, soziale Sicherheit auch für Kreative schaffen und die kulturelle Vielfalt unserer Gesellschaft stärken. Doch die Herausforderungen sind groß. Die Bundesregierung hält an ihrem restriktiven Haushalt fest, das gesellschaftliche Klima wird rauer, rechte Kulturkämpfer bestimmen immer häufiger die Debatte. Es wird eine zentrale Aufgabe sein, diese Entwicklungen offenzulegen und all jene zu schützen, die ins Fadenkreuz rechter Angriffe geraten. Ein weiterer Schwerpunkt bleibt die Bundeskulturförderung, denn die Situation der unabhängigen Kunst- und Kulturszene, die auf öffentliche Förderung angewiesen ist, ist nach wie vor prekär. Doch es geht um mehr als ‚schöne Künste‘ – es geht um Zugang zu Bildung, Kunst, Kultur und gesellschaftliche Mitgestaltung.

Eine Besonderheit im deutschsprachigen Raum ist die Vielfalt der Theaterkultur mit Schauspiel, Oper, Musical, Tanz und Konzert. Die Aufgabe der deutschen Theaterlandschaft ist es auch, auf soziale, kulturelle und politische Entwicklungen in künstlerischer Form zu reagieren und aktuelle Entwicklungen auf der Bühne zu thematisieren. Daher sollte diese besondere Form der Kunst mit ihrem Dialog mit dem Publikum erhalten und vom Bund gefördert werden. Sie ist Teil unseres kulturellen Erbes und eine besondere Kunstform, die Werke seit Jahrhunderten trägt, neu belebt und im jeweiligen Zeitgeist interpretiert.

In Zeiten der Polarisierung dürfen wir nicht an kultureller Bildung und Teilhabe sparen, denn diese Bereiche schaffen Räume für Verständigung und Demokratie. Deshalb werden wir uns für eine Aufstockung der Bundeskulturfonds einsetzen. Der Bund muss mehr Verantwortung übernehmen und unter seiner Ägide fördern und finanziell absichern. Auch erinnerungspolitisch stehen wichtige Weichenstellungen an. Wir wollen die Gedenkstättenkonzeption des Bundes weiterentwickeln und für eine solide, dauerhafte Finanzierung der Gedenkstättenarbeit sorgen – auch für kleine und lokale Initiativen. Die Gründung einer Bundesstiftung könnte für Verlässlichkeit sorgen und die Aufarbeitung unserer Geschichte stärken. Und selbstverständlich werden wir weiter für die Anerkennung und Erinnerung an alle Opfer der Nazi-Diktatur kämpfen.

Ein zentrales Anliegen bleibt selbstverständlich die soziale Absicherung von Künstlerinnen und Künstlern sowie Kulturtätigen. Wer Kulturschutz ernst nimmt, muss die Arbeits- und Lebensbedingungen derjenigen verbessern, die mit ihrer Kreativität unsere Gesellschaft bereichern: bessere soziale Absicherung, faire Vergütung und Schutz vor Altersarmut. Im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz ist die Anpassung des Urheberrechts unerlässlich. Uns geht es um faire Vergütung für Kreative, Transparenz bei KI-generierten Inhalten und die Kennzeichnung künstlich erzeugter Werke. Besonders dringlich ist ferner eine gerechte Vergütung für Muskschaffende. Wir fordern, dass Muskschaffende beim Streaming gesetzlich direkt vergütet werden, damit sie stärker profitieren und nicht nur Labels und Plattformen den Großteil der Einnahmen erhalten. Nicht zuletzt sollten wir über eine Streaming-Abgabe nach französischem Vorbild diskutieren. Wer mit Kultur und Journalismus Geld verdient, muss auch einen Beitrag zur Finanzierung kultureller Vielfalt leisten. Den Vorstoß zur Besteuerung großer Technologiekonzerne begrüßen wir. Um deren Monopolmacht wirksam zu begrenzen, braucht es jedoch mehr als einen Soli – es braucht Ressourcen, klare Regeln und Durchsetzungskraft auf EU-Ebene, etwa im Rahmen des Digital Services Acts.

von Dr. Gregor Gysi, MdB und Sprecher für Kulturpolitik der Bundestagsfraktion von Die Linke



Impressum

Herausgeber

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

www.fairstage.berlin

FAIRSTAGE

Projektleitung Laura Paetau und Luise Würth
Konzept & Redaktion Publikation Luise Würth
Projektmanagement Carmen Pohl und Hannah Pely
Redaktionelle Mitarbeit Porträts Elena Penner
Lektorat Neila Kemmer
Gestaltung Sonja Eckert
Illustration Andrea Wiedermann
Logo und CI Stefan Sahlmann

Projektgruppe

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

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

1. Auflage, Oktober 2025

ISBN 978-3-9822040-8-6



ENSEMBLE - NETZWERK

LAFT Landesverband freie
darstellende Künste Berlin e.V
BERLIN



