

BAND 15

Theater und Macht

Beobachtungen am Übergang

Herausgegeben von der Heinrich-Böll-Stiftung und nachtkritik.de
in Zusammenarbeit mit weltuebergang.net

THEATER UND MACHT

**HEINRICH BÖLL STIFTUNG
SCHRIFTEN ZU BILDUNG UND KULTUR
BAND 15**

Theater und Macht

Beobachtungen am Übergang

**Ein Sammelband unter redaktioneller Leitung von Sophie Diesselhorst, Christiane Hütter,
Elena Philipp und Christian Römer**

**Herausgegeben von der Heinrich-Böll-Stiftung und nachtkritik.de
in Zusammenarbeit mit weltuebergang.net**



Diese Publikation wird unter den Bedingungen einer Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de> Eine elektronische Fassung kann heruntergeladen werden. Sie dürfen das Werk vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen. Es gelten folgende Bedingungen: Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen (wodurch aber nicht der Eindruck entstehen darf, Sie oder die Nutzung des Werkes durch Sie würden entlohnt). Keine kommerzielle Nutzung: Dieses Werk darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden. Keine Bearbeitung: Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Theater und Macht - Beobachtungen am Übergang

Band 15 der Schriftenreihe Bildung und Kultur

Herausgegeben von der Heinrich-Böll-Stiftung und nachtkritik.de

in Zusammenarbeit mit weltuebergang.net

Redaktionelle Leitung: Sophie Diesselhorst, Christiane Hütter, Elena Philipp und Christian Römer

Illustrationen: © Frank Höhne

Gestaltung: feinkost Designnetzwerk, C. Mawrodiew (basierend auf Entwürfen von State Design)

Druck: ARNOLD group, Großbeeren

ISBN 978-3-86928-233-6

Bestelladresse: Heinrich-Böll-Stiftung, Schumannstr. 8, 10117 Berlin

T +49 30 28534-0 **F** +49 30 28534-109 **E** buchversand@boell.de **W** www.boell.de

INHALT

Vorwort	7
I BEOBACHTUNGEN AM ÜBERGANG	
Christian Koch und Hartmut Welscher Patriarchendämmerung – Über den reformbedürftigen Machtbegriff am Theater	11
Lisa Jopt und Anselm Weber im Interview Der Faktor Mensch – Die Aktivistin und der Intendant über Mitbestimmung und Machtverteilung im Theater	19
Cornelia Fiedler Popcorn zur Folter – Wie politische Macht auf der Bühne verhandelt wird	27
Patrick Wildermann Wer ist hier der Boss? – Machtgebrauch in der Kulturpolitik am Beispiel Berlin	33
Sophie Diesselhorst Wem gehört die Kunstfreiheit? – Theater-Ensembles kämpfen in Offenen Briefen um mehr Mitbestimmung	39
Leonie Adam In den Gängen von Zement – Von der praktischen Durchdringung materialistischer Verhältnisse	45
Christian Römer Das verflixte «Als-ob» – Behauptungen auf und neben der Bühne	49
Victoria Kure-Wu und Ilona Stuetz Das Unbekannte bleibt unbekannt – Ein Außenblick auf die bürgerlichen Rituale des Theaters	53
Nishant Shah Fürsorge als Waffe – Wie Kunst- und Kulturinstitutionen sich weigern, ihre Machtstrukturen zu demontieren	59
Leyla Ercan Liebesgrüße nach Paris – Fünf Fragen zum Diversitätstvorstoß an der größten Oper der Welt	67
Georg Kasch Das Fehlende performen – Wie das «Deutsche Museum für Schwarze Unterhaltung und Black Music» Kanon und Repräsentation infrage stellt	75
Katharina Haverich und Holger Heißmeyer Unendliche Weiten – Eine Expedition in die Welt der Avatare	79

II AUS DER PRAXIS DER MITBESTIMMUNG

Esther Boldt

Testläufe der Demokratisierung – Mitbestimmungsmodelle der 1970er Jahre an der Schaubühne am Halleschen Ufer Berlin und am Schauspiel Frankfurt 87

Andreas Altenhof im Interview

«Bei uns steht das Haus im Vordergrund» – An der Neuköllner Oper gibt es seit 1977 eine institutionalisierte Teamleitung 93

Stefan Dohr und Knut Weber im Interview

Basisdemokratie im Wolfsrudel – Bei den Berliner Philharmonikern ist das Ensemble der Chef 99

Jörg Pohl im Interview

«Lotsen, keine Captains» – Als Schauspieler in der Vierer-Leitung am Theater Basel 107

Anna Fries, Laura Naumann und Marielle Schavan vom Theaterkollektiv «Henrike Iglesias» im Interview

Beziehung als Nährboden – Vom Arbeiten im Kollektiv 115

III ACHT FRAGEN AN ZEHN INTENDANT/INNEN

André Bückler

Staatstheater Augsburg 125

Franziska Werner

Sophiensæle Berlin 129

Julia Wissert

Schauspiel Dortmund 133

Iris Laufenberg

Schauspielhaus Graz 136

Isabella Vértes-Schütter

Ernst Deutsch Theater Hamburg 140

Daniel Ris

Burgfestspiele Mayen 145

Roland May

Theater Plauen-Zwickau 148

Kathrin Mädler

Landestheater Schwaben 151

Dieter Ripberger und Peer Mia Ripberger

Zimmertheater Tübingen 154

Benjamin von Blomberg, Katinka Deecke und Nicolas Stemann

Schauspielhaus Zürich 159

Die Autor/innen 165

Die Intendant/innen (Fragebögen) 171

VORWORT

«Machtmissbrauch». Das war unsere erste Assoziation, als wir über das Thema «Theater und Macht» für diesen Sammelband nachzudenken begannen. Wollten wir all die Skandale erneut durchgehen? Das verstörend ähnliche Muster von «Aufschrei – Beschwichtigung – Alles-von-vorne»? Nein, eigentlich nicht.

Doch es muss sein, gerade jetzt, dachten wir uns auch, als das Thema Anfang dieses Jahres eine Weile hinter den Corona-Nachrichten und Öffnungsszenarien für die Kultur verschwand. Denn es muss sich etwas ändern, vor allem für die von Machtmissbrauch Betroffenen, die, anders als wir Herausgeber/innen, nicht die Wahl haben, ob sie sich mit dem Thema beschäftigen. Seit sozialen (Netz-) Bewegungen wie #MeToo und #BlackLivesMatter kann man ihre Stimmen nicht mehr überhören. Auch nicht im Theater.

Weil die schlechten Nachrichten oft lauter tönen als die guten, fokussierten auch wir uns anfangs auf die toxisch wirkenden Aspekte von «Theater und Macht» und auf die Idee «guter Führung» als Gegenmittel – Machtgebrauch statt Machtmissbrauch. (Wie sehr auch die Herausgabe einer Publikation eine Machtgeste darstellt, die manchen Themen und Personen Platz einräumt und anderen nicht, wurde uns dabei immer wieder bewusst.)

Im Prozess rückte ein neuer Schwerpunkt in den Fokus: Mitbestimmungsmodelle und Teamleitungen. Veränderungswillige im Stadttheater nennen sie ein Mittel, überkommene Führungsstrukturen aufzubrechen, bei Freien Gruppen gehören sie zum guten Ton. Aber wie sind sie konzipiert, wie funktionieren sie, und welche Hürden gilt es zu überwinden? Das wollten wir erfahren.

Der Wandel ist vielerorts bereits im Gange, im Gefüge des Theaterbetriebs verschiebt sich etwas. Daher rührt auch der Untertitel dieses Bandes: «Beobachtungen am Übergang». Im ersten Teil befassen sich die Beiträge mit einigen der Machträume, in denen sich das Theater derzeit bewegt. Der zweite Teil widmet sich der Praxis, um zu verdeutlichen, was es an guten Beispielen für korrekte Führung, einbeziehende Leitung oder empathisches Zusammenarbeiten im Theater bereits gibt.

Wie sie ihre Theater leiten, haben wir bei zehn Intendanten und Leitungsteams exemplarisch erfragt. Die Antworten auf unseren Fragebogen finden sich im dritten und letzten Teil. Ausgewählt haben wir die Angefragten nach einfachen Kriterien: Die geographische Verteilung war uns wichtig – Deutschland, Österreich, die Schweiz sind vertreten. Und möglichst unterschiedlich sollten die Institutions- und Leitungsformen sein.

Was bleibt uns als Erkenntnis von diesen «Beobachtungen am Übergang»? «Ce rapport n'est pas la conclusion d'un processus, c'est le début», zitiert Leyla Ercan

aus dem Diversitätsgutachten für die Pariser Oper: Dieser Bericht ist nicht das Ende eines Prozesses, sondern – sein Beginn.

Wir danken den Autor/innen sowie dem Illustrator Frank Höhne und wünschen eine anregende Lektüre.

Berlin, im Mai 2021

Sophie Diesselhorst
und Elena Philipp
Redaktion nachtkritik.de

Christiane Hütter
weltuebergang.net

Christian Römer
*Referent für Kulturpolitik
und Neue Medien
Heinrich-Böll-Stiftung*

ZAMPANO*LA

(BITTE DREHEN)

AVGEN-
HÖHE

(BITTE DREHEN)

TEAM



Patriarchendämmerung

Über den reformbedürftigen Machtbegriff am Theater

«The Force is not a power you have. It's not about lifting rocks. It's the energy between all things, a tension, a balance, that binds the universe together.»

Luke Skywalker

Derzeit vergeht kaum ein Monat, in dem nicht über Machtmissbrauch an deutschsprachigen Theatern diskutiert wird. Als Mitte März 2021 in einer *taz*-Recherche Vorwürfe gegenüber dem Intendanten der Berliner Volksbühne, Klaus Dörr, öffentlich wurden, kommentierte das Internetportal *nachtkritik.de* folgerichtig in einem Tweet: «Was sich abspielte, liest sich wie ein fast klassischer Fall von Machtmissbrauch.» «Klassisch» – gab es immer, wird es immer geben.

Es liegt eine feine Ironie darin, dass ausgerechnet das Theater, das die Formen und Deformationen von Macht auf der Bühne bis ins Kleinste durchdekliniert, hinter der Bühne einen autoritären Machtbegriff konserviert. «Macht» kann, als Produktivkraft verstanden, das Gefüge einer Gruppe strukturieren und ihr als Ganzes Handlungsfähigkeit verleihen. In der deutschen Theaterlandschaft ist sie hingegen in Verruf geraten, weil sie mit dem Missbrauch ihrer selbst gleichgesetzt wird: eine zersetzende Kraft, die das Gewebe der Organisationen befällt, die verstärkende, sich aufschaukelnde und wiederholende Prozesse in Gang setzt, ein zunächst unmerkliches, später unwiderstehliches «*Gleiten* und *Driften* von Praktiken und moralischen Standards» (Günther Ortmann).¹

Lange drang davon wenig nach außen, weil die Ohnmacht groß ist: Hier das Führungspersonal, bei dem nicht selten Dominanzbedürfnis, Führungsunsicherheit und reale Machtbefugnis eine unheilige Allianz eingehen. Dort die Mitarbeiter/innen, die sich dank des Tarifvertrags NV Bühne oft auf einem «fest zementierten Schleudersitz» befinden, wie es ein Ensemblemitglied des Badischen Staatstheaters ausdrückte.² Wenn das Schweigen gebrochen wird, changieren die Reaktionsmuster der Verantwortlichen in der Kulturpolitik und im Haus meist zwischen Aussitzen und Aktionismus. Entweder werden die Brücken hochgezogen, oder es wird einem tief in der Institution Theater verwurzelten Phänomen mit

1 Ortmann, Günther: Organisation und Moral. Die dunkle Seite. Weilerswist 2010.

2 «Aus den Fugen». Vorwürfe, Misstrauen und Verwerfungen am Badischen Staatstheater. In: *VAN Magazin* (29. Juli 2020).

eher bürokratischen Maßnahmen zu Leibe gerückt: Handreichungen, Leitbildern, Vertrauensstellen, Selbstverpflichtungen, Strukturmodellen. Dahinter scheint eine mechanische Vorstellung der Organisation auf, als ob es nur gilt, einige Zahnräder richtig zu justieren, damit es wieder rund läuft. Die Organisation als Maschine – ein stereotyp männliches Bild übrigens, «frisch aus einem BWL-Buch der 1960er Jahre», wie die Kulturmanagerin Shiva Hamid es bezeichnet.³ Für deren Wartung müssen gelegentlich ausufernde Premierenparties und Betriebsfeiern in der spielfreien Zeit genügen.

Einzelmaßnahmen werden kaum den tiefgreifenden Wandel in den öffentlich finanzierten Häusern nach sich ziehen, weil die autoritäre Machtauffassung im Theater sich aus vielen Quellen speist und grundlegende Überzeugungen und kollektive Werte der Akteur/innen berührt. Echte Veränderung braucht ein ganzheitliches Bild davon, wie diese Faktoren zusammenhängen, sich gegenseitig stabilisieren und verstärken.

Die Eigenlogik der Kulturproduktion zu bewahren bedeutet nicht, sich abzuschotten

Beim Leitungspersonal von Kulturinstitutionen gehört die Abgrenzung zur Wirtschaft, oft garniert mit einem kapitalismuskritischen Jargon, zum guten Ton. Zugespitzt formuliert – die Kunstproduktion folge eben eigenen Gesetzen. «Wir produzieren ja keine Kekse oder Unterhosen, sondern Kunst», meint Burgtheater-Intendant Martin Kušej.⁴ Diese Abwehr ist nachvollziehbar, solange sie sich gegen das Primat der Marktlogik richtet, das künstlerisches Denken konterkariert. Diesen Zwängen soll sich das öffentlich finanzierte Theater ja gerade entziehen.

Allerdings kann diese Haltung auch Beratungs- und Veränderungsresistenz kaschieren: Dann wird die Kunst zum elitären Ross, von dem aus man andere gerne beurteilt, sich selbst aber über alle Zweifel erhebt. Dazu passt auch ein sorgfältig gepflegtes Gefühl des «Unverstandenseins», sobald man es mit «Nicht-Künstler/innen» zu tun hat. «Ich bin keine Profimusikerin, ich spiele nicht in seinem Orchester, und allein das ist schon ein Grund, warum er denkt, ich bin ein Mensch zweiter Klasse», sagt eine Mitarbeiterin über Daniel Barenboim, Generalmusikdirektor der Staatsoper Berlin. «Er gibt mir das Gefühl, ich sei dumm. Musiker, die er schätzt, behandelt er ganz anders.»⁵

Folgerichtig holt man sich Beratung nur dann ins Haus, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist und die Leute «vom Fach» sind. Berater, die ehemals selbst Leitungspositionen im Theater innehatten, garantieren fachlich-technische Expertise, aber nicht unbedingt ein Denken «out of the box». Es wird dann eher an einzelnen Stellschrauben gedreht, statt die Veränderung des Gesamtsystems in den Blick zu nehmen.

³ In einem Interview für diesen Text.

⁴ In: Ris, Daniel: Unternehmensethik für den Kulturbetrieb. Heidelberg 2012.

⁵ «Der Poltergeist. Wer hat Angst vor Daniel Barenboim?» In: *VAN Magazin* (6. Februar 2019)

Während man auf der Bühne um gesellschaftspolitische Relevanz und Durchlässigkeit ringt, schottet man sich dahinter gegen organisationales Lernen ab. Nun muss man nicht jede Kapriole des HR- und Beratermarkts mit durchexerzieren, und, ja, da ist viel Marketing-Vokabular im Umlauf. Aber die enormen Ressourcen, die beispielsweise in der Wirtschaft in das Thema «Führung» und «Veränderungsmanagement» fließen, haben doch die eine oder andere brauchbare Erkenntnis hervorgebracht. Statt diese pauschal als «kapitalistisch» zu brandmarken, wäre es nützlich, hier den Austausch zu suchen, um das herauszufiltern und zu adaptieren, was die Institution Theater voranbringt. Man kann sich professionell begleiten lassen – es gibt in Deutschland eine diverse Szene an Veränderungshelfern, beispielsweise in der systemischen Organisationsentwicklung, die unterschiedliche Schwerpunkte setzen und nicht eindimensionale Optimierungsprogramme fahren, wie sie in der Managementberatung immer noch verbreitet sind.

Sich seinen blinden Flecken zu stellen ist moderne Führungspraxis

Viele «inszenierende Intendanten», die in Personalunion über künstlerisches Profil und Anstellungsverhältnisse entscheiden, bringen wenig Managementenerfahrung mit. Anders als in der Wirtschaft, wo das Erreichen einer Führungsposition meist zwangsläufig damit verbunden ist, Personalentwicklungsmaßnahmen zu durchlaufen, kann man auf Leitungsfunktionen im Theater ohne allzu viele Reflexionsanreize gelangen. «Wir haben immer ein bisschen die Tendenz gehabt, zu glauben, wir Intendanten seien Naturtalente», meint der Intendant des Deutschen Theaters Ulrich Khuon.⁶ «Wir haben Betriebsführung gelernt, indem wir einfach gemacht haben, ein bisschen wie man Kinder erzieht, man kriegt es irgendwie hin, mehr schlecht als recht.»

Dabei setzt jede Arbeit mit Führungskräften bei einer simplen Einsicht an: Führung ist Verhalten und deswegen untrennbar mit der Person verbunden. Um als Führungskraft effektiv zu sein, muss ich Bewusstheit über meine Stärken und Lernfelder entwickeln, sagt der Organisationsberater, Personalentwickler und Coach Wolfgang Looss.⁷ Ein heroisches, männlich konnotiertes Bild von Macht und Führung ist hierfür nicht hilfreich. Nicht zuletzt für die Inhaber von Führungspositionen selbst: Schwäche zu zeigen, Unsicherheit zuzugeben, Hilfe anzunehmen, den eigenen Körper zu respektieren, all das ist nicht bildkonform und wird eher überspielt. Ziemlich anstrengend.

Dabei schließen sich Stärke und Fehlbarkeit, Autorität und Nahbarkeit nicht aus, sondern bedingen einander. Die inhärenten Spannungen auszutarieren erfordert aber ein hohes Maß an Bewusstheit, und um die blinden Flecken auszuleuchten, braucht es Reflexionspraxis. «Wenn ich Coachings oder Feedbackroutinen anrege, wird das von Intendanten oft weggelächelt», sagt Thomas Schmidt, Studiengangsleiter Theater- und Orchestermanagement an der Frankfurter Hochschule für

⁶ «Keine Angst für Niemand». Interview mit Ulrich Khuon. In: *VAN Magazin* (18. September 2019).

⁷ In einem Interview für diesen Text.

Musik und Darstellende Kunst.⁸ Feedback ist aber kein dekoratives Beiwerk oder ein hippiesker Auswuchs im Personalwesen, sondern elementar, um zu lernen, Intention und Wirkung in der Kommunikation aufeinander abzustimmen. Mitarbeiter/innengespräche, 360-Grad-Beurteilungen, Führungskräftefeedbacks – es ist interessant, dass gerade im Theater, das auf der Bühne die Aufgabe hat, «der Beobachtung des Menschen durch den Menschen selbst eine Form zu geben» (Dirk Baecker)⁹, diese Beobachtung zweiter Ordnung intern so wenig kultiviert wird.

Starke Entscheidungen zu treffen heißt nicht, sich wie ein Tyrann zu verhalten

Im Theater-Kontext werden künstlerische Linie und Klarheit sowie eine partizipative, empathische Haltung gegenüber dem Team oft als Gegensatz konstruiert. Warum? Weil es sich nicht mit dem Bild des genialischen Zampanos verträgt, dass er zuhört, nachfragt, Rücksicht nimmt? Weil der künstlerische Prozess nun mal Gefühlsextreme erfordert, soll die Verbalexekution von Mitarbeiter/innen und Übergriffigkeit also einen bedauerlichen, aber unvermeidlichen Kollateralschaden darstellen? Hier wird ein Scheingegensatz errichtet, hinter dem man sich verbergen, Privilegien schützen, Veränderung vermeiden, Ansprüche abwehren kann.

«Führung bedeutet, starke Entscheidungen in schwierigen Situationen treffen, und damit Halt und Orientierung geben – ohne den Anspruch zu haben, dies immer zu können» (Matthias Varga von Kibéd).¹⁰ Also solche Entscheidungen, die Wirkung haben für das System, mit dem ich arbeite. Aber das erfordert im Umkehrschluss weder einen autoritär-direktiven Führungsstil, wenn es um die Koordinierung der Aktivitäten und Leistungen geht, noch hindert und entbindet es irgendjemanden davon, jeden Menschen im System Theater zu jedem Zeitpunkt «gleichwürdig» zu behandeln, also «von gleichem Wert» (als Mensch) und «mit demselben Respekt» gegenüber «der persönlichen Würde und Integrität» (Jesper Juul).¹¹

Auch in anderen Bereichen versuchen Führungskräfte natürlich, eigene Visionen einzubringen und umzusetzen. Es ist aber weitgehend akzeptiert, dass sie dafür das Team gewinnen, dass sie werben, dass sie gut kommunizieren und nach innen arbeiten müssen. Man kann und darf heute den Anspruch stellen, den künstlerischen Prozess offenzulegen, Entscheidungen zu begründen und zu verteidigen. Das hat ja auch eine Entlastungsfunktion: Fehler machen zu dürfen, nicht alle Last der Welt auf sich zu laden. Also: Nehmt die Leitung in die Pflicht. Den Widerspruch zwischen künstlerischer Exzellenz und einer wertschätzenden Haltung gibt es nicht.

⁸ In einem Interview für diesen Text.

⁹ Baecker, Dirk: Wozu Theater? Berlin 2013.

¹⁰ Zitiert aus: Ferrari, Elisabeth; Rühl, Johanna: Führung in einem Satz. Ferrari Media 2013.

¹¹ Juul, Jesper: Vier Werte, die Kinder ein Leben lang tragen. München 2012.

Produktives Arbeiten und Lernen entsteht nicht in der Terrorzone

Im Jahr 1908 untersuchten die beiden amerikanischen Psychologen Robert M. Yerkes und John D. Dodson an japanischen Tanzmäusen den Zusammenhang zwischen motivationalen physiologischen Anreizen und dem Lern- und Leistungsvermögen. Sie stellten überrascht fest, dass die Lern- und Leistungsfähigkeit mit steigendem Stimulus zunächst stieg, entgegen ihrer Annahme beim Überschreiten eines Maximalpunkts aber wieder abfiel. Dieser Zusammenhang wurde als Yerkes-Dodson-Gesetz bekannt. Spätere Untersuchungen bestätigten: Bis zu einem gewissen Punkt sind Druck, Anreize und Aktivierung gut und hilfreich für das Lernen, wird aber ein Maximalpunkt überschritten, kippt das Bild. Der Stress wirkt sich nachteilig auf Aufmerksamkeit, Gedächtnis und Problemlösefähigkeit aus. Lernen ist in der «Terrorzone» (Breidenbach/Rollow)¹² schlicht erschwert.

«Du musst 200 Prozent geben, um bei 100 Prozent anzukommen» – diese Motivatorik, wie sie von manch einem Intendanten überliefert ist¹³, riecht nach Medizinbällen, gammeligem Turnmatten und Bocksprung, nach ganz alter Schule. Im Fußball sind Trainer wie Felix Magath, die einen ähnlichen Stil pflegen, inzwischen aussortiert, weil ihnen die jungen Typen mit Laptops, Laktat-Tests und Teamorientierung den Rang ablaufen. Im Theater haben sie alle Zeitenwenden überdauert. Gerade in der künstlerischen Produktion feiern Varianten des «Blut, Schweiß und Tränen»-Bildes weiter fröhlich Urständ. «Nur die Harten kommen in den Garten», sagte man dazu früher. Wirklich?

Wer Menschen dazu anregen und anleiten will, künstlerisch an ihre Grenzen zu gehen, muss einen Raum öffnen, der das richtige Maß an Schutz und Experimentierfreude ermöglicht. Das steht in einem eklatanten Widerspruch zu einem erratischen Ausleben von Launen und der Rechtfertigung von Narzissmus als Ausdruck von Genialität. Und für Kreativität und Innovation ist es zentral, dass Mitarbeiter/innen das Gefühl haben, Fehler machen zu dürfen und darüber sprechen zu können, ohne Sanktionen fürchten zu müssen. Es wird Zeit, das Theater auch intern in eine «Inspirationszone» zu verwandeln.

Macht braucht Regulative – Kulturpolitik muss hinschauen

Wenn es um Missstände hinter den Kulissen ging, hat sich Kulturpolitik in der Vergangenheit zu oft rausgehalten und ihrer Kontroll- und Aufsichtsfunktion entledigt – sei es aus einem vorgeblichen Respekt gegenüber der «Freiheit der Kunst», oder weil sie selbst von einem Bild des genialischen Tyrannen bezaubert ist, der Grenzen überschreitet, um große Kunst zu schaffen. «Ich habe das Gefühl, dass Politikerinnen und Politiker Theater oft noch zusammenbringen mit dem Klischee: Der, der am lautesten schreit, ist der größte Künstler», meinte die

¹² Breidenbach, Joana; Rollow, Bettina: *New Work needs Inner Work*. München 2020.

¹³ «Aus den Fugen». Vorwürfe, Misstrauen und Verwerfungen am Badischen Staatstheater. In: *VAN Magazin* (29. Juli 2020).

Dramaturgin Deborah Maier, die das Badische Staatstheater Karlsruhe im Zuge der Vorwürfe gegen Peter Spuhler verließ. «Dadurch wird viel gerechtfertigt.»

Oft gibt es Gerüchte, aber manch Kulturpolitiker lässt sich vom Kulturleuchtturm und seinen Diversitätsfassaden blenden, insbesondere, wenn sie gut zum eigenen politischen Programm passen, Stichwort «femwashing».

Die jüngsten Beispiele von Machtmissbrauch an der Berliner Volksbühne und dem Badischen Staatstheater haben außerdem zum wiederholten Male die Schwächen des Auswahlprozesses für die Neubesetzung von Intendantenpositionen offenbart. Sowohl Klaus Dörr in Berlin als auch Peter Spuhler in Karlsruhe haben scheinbar auch schon an vorherigen Stationen Verhaltensmuster an den Tag gelegt, die ihnen später vorgeworfen wurden. Man hätte es also vermutlich wissen können, wenn man es denn hätte wissen wollen, oder wenn eine Findungskommission mal in Stuttgart, Heidelberg oder dem Berliner Gorki-Theater nachgefragt hätte. Dann wäre es möglich gewesen, den Führungsstil vorab zu thematisieren und den Intendanten zum Beispiel einen Coach zur Seite zu stellen. Stattdessen ist die Intendantenwahl oft ein ziemliches Hinterzimmer-Geklüngel: Die Auswahlkriterien und -kommissionen sind intransparent, für die Kulturpolitik ist die überregionale Strahlkraft einer Personalentscheidung im Zweifelsfall wichtiger als die Frage, ob jemand kompetent genug ist, eine komplexe Organisation mit vielen verschiedenen Arbeitsbereichen und -kulturen zu führen. «Wir müssen im ganzen Kunst- und Kulturbetrieb zukünftig stärker auf Führungskompetenz achten statt vor allem auf kuratorische, inszenatorische oder repräsentative Qualität», beschreibt Karlsruhes Oberbürgermeister Frank Mentrup seine Lernerfahrung aus der Führungskrise am Badischen Staatstheater.¹⁴ Es müssten transparente Auswahlverfahren eingeführt werden, wie sie sich zum Beispiel im Klinikbereich oder der Stadtverwaltung bewährt hätten.

Im Zuge der Patriarchendämmerung wurden in vielen Organisationen Checks and Balances eingeführt, die ein Auge auf die Macht werfen. Im Theater fängt man gerade erst damit an, und es ist eher der «Druck von unten», der für den Musterbruch sorgt: Mitarbeiter/innen, die sich gegen die Macht, die kaputt macht, wehren und Gehör finden bei Initiativen wie dem ensemble-netzwerk und einer sensibilisierten (medialen) Öffentlichkeit. Dies zwingt Kulturpolitik zum Hinschauen und Handeln.

Grautöne aushalten – und trotzdem entschlossen handeln

Wir haben Einfluss auf die Bilder der Macht, die wir kultivieren und die uns prägen. Hier hat die Theaterszene viel zu lange einen Anachronismus am Leben erhalten, sich in einer Mischung von Bequemlichkeit, Abschottung, fehlenden Checks and Balances und selbstverstärkenden internen Spiralen in eine Werte-Krise

¹⁴ «Wir müssen diese erodierende Entwicklung einfangen.» Interview mit Frank Mentrup. In: *VAN Magazin* (28.11.2020)

hineinmanövriert. Menschen sind zu Schaden gekommen, der Ruf hat gelitten. Es wird Zeit, dass sich etwas grundlegend ändert.

Aus dem leider viel zu häufigen Missbrauch der Macht nun zu folgern, sie müsse oder könne wegorganisiert werden, führt auf einen Irrweg und verlagert die Dynamik nur ins Unsichtbare, macht sie schwerer greifbar. Und Mitbestimmung ist kein Allheilmittel, sondern muss funktional und gewollt sein, sie ist voraussetzungsvoll, funktioniert nicht in jedem Kontext. Was natürlich keinen teamorientierten Intendanten vom Experimentieren abhalten sollte – ohne den Anspruch, gleich allgemeingültige Lösungsansätze zu pilotieren.

Es geht darum, Exzellenz grundsätzlich neu zu denken. Die Bilder müssen von innen kommen, aus dem System, aber sie werden sicher diverser, team-orientierter, selbst-reflexiver sein. Die Medien können diesen Suchprozess unterstützen, indem sie den Scheinwerfer auf neue Figuren in der Szene richten, die ein anderes Führungsverständnis verkörpern. Die Politik trägt eine Verantwortung dafür, die richtigen Strukturreformen voranzutreiben und der Aufsichtsrolle gerecht zu werden, sollte sich aber nicht in Steuerungsfantasien ergehen oder drängen lassen. Der Veränderungsprozess muss in den Häusern passieren, der Kulturwandel durch die Mitarbeitenden selbst erarbeitet und gelebt werden.



Der Faktor Mensch

Die Aktivistin und der Intendant über Mitbestimmung und Machtverteilung im Theater

Lisa Jopt, Gründerin und Erste Vorsitzende des ensemble-netzwerks, und Anselm Weber, Geschäftsführender Intendant des Schauspiel Frankfurt, sprechen über Machtgefälle im Stadttheater, (Vermeidung von) Machtmissbrauch und gute Theaterleitung.

Lisa Jopt – wie steht es um die Mitbestimmung im Theaterbetrieb?

Lisa Jopt: Wie in der ersten Klasse Grundschule. Mitbestimmung durch Ensembles ist überhaupt nicht geschützt und deshalb eigentlich irrelevant. Wir haben zwar Personalvertretungen, also Personal- und Betriebsräte. Die Solist/innen (Schauspieler/innen mit NV Bühne-Vertrag), die sich dort engagieren, stehen aber nicht unter Nichtverlängerungs-Schutz. Wenn du unbequem wirst, wirst du möglicherweise unter künstlerischen Liebesentzug gesetzt oder fällst in Ungnade. Jede/r weiß das. Deshalb kann man dieses Amt eigentlich nicht richtig ausführen. Abgesehen davon finden Ensemble-Versammlungen oft in der Freizeit statt. Wenn die eine Hälfte des Ensembles gerade die Kinder von der Kita holt. Und so kann man dieses Gremium natürlich nicht richtig nutzen.

Anselm Weber, wieviel Mitbestimmung hat das Ensemble am Schauspiel Frankfurt?

Anselm Weber: Natürlich gibt es Mitbestimmung im Theater. Das hat sich im letzten Jahr insbesondere in den Fragen der Kurzarbeit und diverser Hygienekonzepte gezeigt. Ohne die Zustimmung des Gesamtbetriebsrates der Städtischen Bühnen Frankfurt können solche Entscheidungen nicht getroffen werden. Die Schauspieler im Sprechtheater sind aber tatsächlich in einer Sonderrolle. Die gewerkschaftlichen Verabredungen im Bereich des Orchesters und des Opernchors sind sehr viel stärker und beeinflussen den Betrieb dadurch auch mehr. Bei uns trifft sich das Schauspiel-Ensemble monatlich, wenn nötig auch in der Arbeitszeit. Außerdem wurde auf Wunsch des Ensembles ein Coach engagiert, der dem Ensemble dabei hilft, das eigene Selbstverständnis deutlicher zu formulieren.

Mit welchem Ziel?

Anselm Weber: Das Coaching hilft, indem es konkrete Fragen behandelt wie: Wie führt man ein Gespräch, wer leitet das Gespräch? Welche Fragen stellt man an die Leitung? Wie wird im Rahmen des ethischen Kodex, den wir auch eingeführt haben, mit Regisseuren umgegangen? Es geht also im Grunde um die Entwicklung des Selbstverständnisses und die Selbstwahrnehmung des Ensembles. Außerdem haben wir seit langem eine Regelung, dass es nach jeder Produktion ein internes Gespräch gibt, ohne die Intendanz, moderiert von einem nicht-beteiligten Dramaturgen. Dieses Modell hat sich in den letzten Jahren sehr bewährt.

Lisa Jopt: Das hört sich auf jeden Fall sehr gut an, und tatsächlich ist es so, dass man diesen Mit-Gestaltungsprozess organisieren muss. Wenn das so ist bei Ihnen, Herr Weber, dann fehlt ja eigentlich noch das Tüpfelchen auf dem i: die Ensemble-Vertretung unter Nichtverlängerungs-Schutz zu stellen. Und die Gleichstellungsbeauftragte, wenn sie aus dem Bereich Solo kommt, und auch die Leute, die sich im Personalrat engagieren. Das sind Ziele, die noch nicht mal Geld kosten.

Anselm Weber: Der Betriebsrat ist ordentlich nicht kündbar. Die Gleichstellungsbeauftragte an den Städtischen Bühnen Frankfurt ist unbefristet angestellt. Wenn die Ensemble-Sprecher nicht kündbar sein sollen, dann müsste man das gewerkschaftlich verhandeln.

Lisa Jopt: Das stimmt. Aber wenn man ein Intendant ist, der sagt, mir ist Mitbestimmung wichtig, ich möchte diese Prozesse unterstützen. Dann kann man das auch von sich aus anbieten. Das wäre eine tolle Geste.

Das ensemble-netzwerk wurde 2015 von künstlerischen Theatermitarbeiter/innen gegründet, um sich für bessere Arbeitsbedingungen einzusetzen. Das bedeutete auch, sich klarzumachen, über welche Rechte man als Schauspieler/in verfügt. Hat das automatisch zu mehr Mitbestimmungs-Begehren geführt?

Lisa Jopt: Mitbestimmung ist definitiv das von uns noch am schwächsten ausgeleuchtete Thema, weil es eben so schwierig ist, sie zu implementieren, solange es keinen Nichtverlängerungs-Schutz gibt, solange die Ensemble-Versammlungen in der Freizeit stattfinden. Und solange auch Ensembles mitunter den Sinn darin nicht erkennen. Ich würde drei verschiedene Arten von Mitbestimmung unterscheiden. Es gibt das Informationsrecht des Ensembles in Bezug auf künstlerische Entscheidungen. Es gibt ein Diskussionsrecht, um wirklich in den Austausch zu gehen und nicht nur vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden. Und es gibt ein Vetorecht. Diese drei verschiedenen Ebenen der Mitbestimmung, soft, medium und strong, müssten von Ensemble zu Ensemble ausgehandelt werden. Außerdem sollten Ensemble-Vertretungen eine Mitbestimmung haben bei der Intendanz- oder Leitungswahl. Und wir sind für Teamleitungen, für eine bessere Machtverteilung. Schon der Raum des Intendanten-Büros ist eine Asymmetrie. Das ist ein mächtiger Ort. Man spricht dort anders. Das spürt man vielleicht nicht, wenn man der

Intendant oder die Intendantin ist. Ich kann Ihnen aber versichern, Anselm Weber, dass das auf der Gegenseite gespürt wird.

Anselm Weber: Auch Einzelpersonen können gerecht und umsichtig lenken. Wie umgekehrt auch Kollektiv-Modelle ungerecht sein können. In meiner Erfahrung ist der Faktor Mensch immer der entscheidende Punkt. Beide Modelle müssen am Ende durch ihre Qualität überzeugen.

Lisa Jopt: Die Frage ist doch, inwieweit Mitbestimmung gewünscht ist. Inwiefern haben Sie das Interesse, den Think Tank namens Ensemble so anzuzapfen, dass es Lust hat, ehrlich zu sprechen. Ich komme ja auch noch aus der Zeit, als vor allem in der Kantine gelästert wurde. Wenn Du die Wahrheit wissen wolltest, wie was läuft, dann musstest Du nur ein Bier in der Kantine trinken. Wir haben uns gegründet, weil wir überhaupt keine Lust mehr darauf hatten. Weil wir Fans von Kooperationen sind und von einer guten Kommunikation. Aber auch, weil der nette Chef eben nur Zufall ist.

Mal umgekehrt gefragt, Anselm Weber: Wieviel Hierarchie braucht das Theater?

Anselm Weber: Wir haben in Frankfurt flache Hierarchien. Auch das haben wir in den letzten Jahren mit Hilfe verschiedener Coaches entwickelt. Es gibt den Geschäftsführer und Intendanten. Darunter sind alle Abteilungen auf Augenhöhe eingestuft und sind aufgefordert, mit maximaler Kommunikation untereinander eigenständig zu arbeiten. Wenn ich das auf andere Unternehmen übertrage, ist das der Versuch einer modernen Unternehmensführung.

Wie schauen Sie als Intendant am Schauspiel Frankfurt, dem sie schon lange verbunden sind (Hausregisseur ab 1991, Oberspielleiter 2001–2003) auf das berühmte Mitbestimmungs-Experiment mit Peter Palitzsch in den 1970er Jahren?

Anselm Weber: Ich habe sehr unterschiedliche Geschichten aus dieser Zeit gehört. Ich bin kein Theaterhistoriker. Ich will aber noch einmal betonen, dass ich nicht grundsätzlich gegen Leitungsteams bin, wenn sich ein Team findet, dass das auf menschlicher Ebene hinbekommt. In Zürich zum Beispiel wird das ja gerade versucht.

Lisa Jopt: Die 1970er Jahre sind so eine andere Zeit gewesen. Und diese künstlerische Mitbestimmung, in der die Kollektive sich am Ende selbst zerfleischt haben, weil es total viel Zeit gekostet hat, dass Schauspieler/innen die Arbeit der Dramaturg/innen mitmachen mussten, das ist übrigens auch nicht, was wir wollen im ensemble-netzwerk. Tatsächlich ist das, was wir wollen, super-soft. Trotzdem stoßen wir auf Widerstände.

In den letzten Jahren kommen immer wieder Fälle von Machtmissbrauch im Theater ans Licht. Wie kann ein Intendant Machtmissbrauch an seinem Haus vermeiden?

Anselm Weber: Ich stelle mich immer auf Seiten des Ensembles und der Beteiligten. Da mache ich übrigens keinen Unterschied zwischen einem Schauspieler, der angeschrien wird, und einem Techniker, der angeschrien wird. Ich bin sehr dankbar über das Engagement des ensemble-netzwerks in der MeToo-Diskussion, und der daraus entstandene Kodex des Bühnenvereins wird bei uns an alle Verträge angehängt.

Was verändert das?

Anselm Weber: Natürlich bietet das eine andere Möglichkeit, Regisseure gegenüberzutreten und zu sagen: Das hast du unterschrieben, und ich bitte dich, dich entsprechend zu verhalten. Dass Regisseure besonders anfällig für Machtmissbrauch sind, hat sicherlich etwas mit einem Begriff vom Künstler zu tun, der alles darf, der sich außerhalb gesellschaftlicher Normen bewegt. Und auch mit der Idealisierung dieses Berufs durchs Feuilleton. Oftmals zeichnen sich Menschen, die diesen Beruf ergreifen, auch nicht in erster Linie durch Sozialkompetenz aus. Egal, aus welcher Generation. Ein weiterer Grund dafür, dass es an Theatern so viel unaufgeklärten Machtmissbrauch gibt, ist die Wettbewerbssituation, in der sich die Häuser befinden im Machtdreieck Regie, Feuilleton, Intendanten.

Lisa Jopt: Wir wissen aus der Arbeit des ensemble-netzwerk, dass viele Intendant/innen sich nicht unbedingt trauen, Regisseur/innen Paroli zu bieten. Weil sie Angst haben, dass die Person dann nicht mehr am Haus arbeiten will. Oder weil man dann als spießig gelten könnte, als empfindlich.

Anselm Weber: Genau, das ist ein großes Problem. Es gibt zwischen Intendanten keinerlei Solidarität, was das betrifft. Bei jemandem, von dem alle wissen, dass der sich «schlecht benimmt», könnte man ja auf den Gedanken kommen, dass die Intendanten sich mal zusammentun und sagen, der kriegt jetzt mal ein Jahr lang kein Engagement, wenn er sich weiter so benimmt. Aber das passiert nicht.

Was bringt der Bühnenvereins-Kodex aus Ihrer Sicht, Lisa Jopt?

Lisa Jopt: Der Kodex ist eine super Gesprächsgrundlage. Wir sind dafür, ihn als verbindlichen Vertragsbestandteil zu implementieren, plus der Antirassismusklausel von Julia Wissert und Sonja Laaser. Wenn ich Präsidentin des GDBA werde, setze ich mich dafür ein, dass wir das zum Teil des NV Bühne machen. Damit der Regelbruch justizierbar wird und es nicht beim Lippenbekenntnis bleibt. Denn wir arbeiten in einem Bereich mit so vielen Grauzonen, da sollten die Regeln

möglichst präzise formuliert sein. Am besten steht in dem Kodex noch drin: In den Endproben darf keiner reinkommen und rumschreien. Wobei ich übrigens eine Schauspielerin bin, die sich gerne anschreien lässt. Denn es gibt ein Anschreien, das ist Energieübertragung und Anfeuern, und das kommt aus der Hitze des Gefechts. Aber es gibt eben auch ein Anschreien, das hat mit Demütigen, Kleinmachen, Frustrations- und Druckabbau zu tun. Und das ist verwerflich.

Anselm Weber, wie stellen Sie sicher, dass jemand, der an Ihrem Haus von einer Kodex-Verletzung betroffen ist, sich auch ermächtigt, das vorzubringen?

Anselm Weber: Die Situationen, um die es geht, sind oft schwer eindeutig auszuliegen. Aber natürlich lassen sich grundsätzliche Regeln festlegen, denn es gibt ja typische Verhaltensweisen. Ich finde es aber auch wichtig, dass die Gruppe als Gruppe reagiert. Bisher erlebt man häufig den Zustand, dass jemand auf der Bühne gedemütigt wird, und die anderen Schauspieler erleben das mit und reagieren nicht. Auch Schauspieler verhalten sich also häufig nicht so, wie man sich das wünschen würde. Es muss aber natürlich vor allem Möglichkeiten für die Betroffenen geben, sich zur Wehr zu setzen. Die Verantwortung liegt am Ende bei den Intendanten. Die müssen mit den Beteiligten reden.

Häufig scheinen sich Situationen von Machtmissbrauch aus gruppendynamischen Prozessen in der Probenarbeit zu ergeben. Lisa Jopt, gibt es vom ensemble-netzwerk Vorschläge bzw. Wünsche, wie auf solche Prozesse von außen eingewirkt werden müsste?

Lisa Jopt: Ich teile Anselm Webers Eindruck, dass Schauspieler/innen in solchen Situationen oft nicht füreinander aufstehen. Das liegt zum einen daran, dass man in der Regel großen Respekt und Demut vor der Regie hat, weil sie in einer mächtigen Position steht und weil durch unsere Flure eben immer noch der Geniegeist weht. Außerdem wird das «Aufstehen» oft gehemmt durch die Dramaturgie, die ja in der Regel auch dabei sitzt und allermeistens nichts sagt und die man als Schauspieler/in eine Ebene über sich in der Hierarchie verortet. Bestimmt überschätzen wir die Dramaturg/innen, wenn wir von ihnen erwarten, dass sie diesen Job machen. So geben alle die Verantwortung woandershin ab.

Anselm Weber: Nur weil die Leute am Theater arbeiten, sind sie keine besseren Menschen.

Lisa Jopt: Genau, und deshalb möchten wir vor diesem «Faktor Mensch», wie Sie es nennen, geschützt werden, so wie es in der Demokratie auch versucht wird, einen vor Willkür zu schützen. Im Prinzip ist das ensemble-netzwerk eine Demokratiebewegung am Theater, und wir arbeiten uns da weiter nach vorne wie ein Maulwurf, und irgendwann nach oben, wenn wir das ganze Feld umgepflügt haben.

Ein erfolgreicher Regisseur wird unter Umständen Intendant, egal, ob er sich «schlecht benimmt». Wo sitzt im Gefüge zwischen Kulturpolitik, Intendant/innen und Künstler/innen die Macht und von woher und wem kann Veränderung gestaltet werden?

Lisa Jopt: Es braucht zertifizierte Ausbildungen für Theater- und Orchesterleiter/innen. Jeder Fußballer muss einen Trainerschein machen, wenn er eine Mannschaft trainieren will. Wir brauchen Intendant/innen, die mit Konfliktmanagement umgehen können, die den NV Bühne kennen, die sich zwischen Kulturpolitik und Theatermanagement und Ensemblepflege und künstlerischer Exzellenz bewegen. Wir im ensemble-netzwerk sind für Teams statt Einzelpersonen, damit nicht die ganze Verantwortung an einer Person hängt. Denn sie ist groß und komplex.

Anselm Weber: Das Bild vom Fußballtrainer finde ich nicht falsch. Ich würde es noch um die wirtschaftliche Kompetenz erweitern.

In der Debatte um Machtmissbrauch und der Kritik am «System Stadttheater» kommt immer wieder der Vorwurf der Diskrepanz zwischen den politischen Botschaften und Haltungen, die auf der Bühne hochgehalten werden und den Zuständen hinter der Bühne. Was sagen Sie beide dazu?

Lisa Jopt: Bei mir löst das eine Riesen-Langeweile aus. Weil das Thema schon so einen Bart hat. Wir befassen uns schon so lange damit, wir haben so gute Vorschläge, die alle verhandel- und organisierbar sind. Allerdings bin ich Optimistin und glaube, dass das System Stadttheater ganz organisch abgelöst werden wird. In 20 Jahren wird es sowas wie das Schauspiel Frankfurt, so wie es jetzt funktioniert, nicht mehr geben. Das wird sich durch die neue Generation ausschleichen.

Anselm Weber: Ich finde diese Aufregung über die Diskrepanz auch langweilig. Für mich war, als ich mit Anfang 20 angefangen habe, der größte Konflikt, dass ich den Alt-68ern gegenüber saß und ihr Verhalten und ihre politische Ambition überhaupt nicht zusammenbekommen habe. Und da war ja Macht noch ein anderer Faktor als heute, ideologisch aufgeladen. Die Damen und Herren damals waren ganz fest der Meinung, auf der richtigen Seite zu sein und das wurde ihnen auch in der Öffentlichkeit andauernd bestätigt. Ich habe also da keinerlei Illusionen, ich glaube trotzdem, dass das Theater die Funktion hat, politische Signale zu setzen. Ich würde das aber wirklich trennen vom Thema Umgang mit Übergriffen. Jedes Unternehmen gibt sich Regeln, damit sowas nicht passiert. Und das Brechen dieser Regeln hat Konsequenzen. Das muss im Theater genauso sein. Intendanten dürfen nicht mehr oder weniger als irgendwer anders.

Lisa Jopt: Ja, aber wo kein Kläger, da kein Richter.

Anselm Weber: Machtmissbrauch ist kein theaterspezifisches Problem. Auch eine

Bankerin wird möglicherweise länger überlegen, ob sie einen Vorgesetzten des Machtmissbrauchs beschuldigt.

Lisa Jopt: Aber als Bankerin kannst Du Dir viel leichter woanders einen Job suchen. Das Theater ist klein, und diese kurzen Verträge erzeugen eine hohe Existenz- und Sichtbarkeitsangst. Das ist schon theaterbesonders.

Wie haben sich aus Ihrer beider Sicht im Pandemie-Jahr die Machtverhältnisse im Theater verändert und verschoben?

Lisa Jopt: Wir haben den pandemischen Ausnahmezustand im ensemble-netzwerk als Prozessbeschleuniger erlebt. Die Unterschiede zwischen Festangestellten und Freischaffenden, zwischen befristet Angestellten und Soloselbständigen, die Ungerechtigkeit der Unsichtbarkeit, dass in der Wirtschaft weiterproduziert wird, aber die Theater geschlossen sind – all das hat zu einem Aha-Effekt geführt. Wir erleben eine neue Energie. Es ist vielen klar geworden, dass sie sich noch viel aktiver an die Politik wenden müssen. Und um sich über Themen wie Machtmissbrauch auszutauschen, brauchst du Zoom-Termine, brauchst du Zeit. Durch die Pandemie hatten mehr Leute Zeit, solche Treffen stattfinden zu lassen.

Anselm Weber: Ich glaube auch, dass der Austausch untereinander gewachsen ist, so erlebe ich das auch bei uns im Haus. Vor allem der Austausch über das Nicht-Sichtbarsein produziert Gemeinsamkeit, das ist ja auch wirklich eine fundamentale Grunderfahrung, besonders für die Schauspieler. Gleichzeitig ist viel Angst im Raum, eine starke Verunsicherung.

Was würden Sie selbst sagen: Worin sind Sie beide sich grundsätzlich einig? Und worin nicht?

Lisa Jopt: Beim «Faktor Mensch» sind wir uns nicht einig. Vielleicht hats auch etwas damit zu tun, dass wir aus unterschiedlichen Generationen kommen. Sie sagen, so ist das halt am Theater, so kenne ich das. Und ich komme aus der Generation, die zusammen am Küchentisch gesagt hat: Lass mal anders machen, lass mal besser machen. Dass bei Ihnen am Haus Coachingprozesse im Gang sind, das hat übrigens um fünf Ecken mit Sicherheit mit der Lobbyarbeit des ensemble-netzwerks zu tun.

Anselm Weber: Ich glaube, dass wir uns vor allem in der Einschätzung unterscheiden, ob Kollektive die Situation auf Dauer tatsächlich verbessern. Auch Ihre Erwartung der Ablösung des Intendantenmodells durch den Generationswechsel sehe ich schwieriger umzusetzen als Sie, weil ich die Eigenverantwortlichkeit der Schauspieler und Schauspielerinnen etwas anders einschätze.

Das Interview führten Sophie Diesselhorst und Simone Kaempf.



CORNELIA FIEDLER

Popcorn zur Folter

Wie politische Macht auf der Bühne verhandelt wird

Machtgier, Rachsucht, Horrorclownerie – das sind meine ersten Assoziationen zur Darstellung politischer Macht im Theater. Zugleich ist da ein Gefühl von Stochern im Nebel – wann habe ich überhaupt zuletzt Politiker/innen als Figuren gesehen? Klar, da wären Shakespeare, antike Dramen, Schiller, Kleist und die Jelinek-Uraufführung zum Skandal des Jahres. Aber in circa zwei Dritteln der aktuellen Inszenierungen glänzen Politiker/innen oder Aktivist/innen durch Abwesenheit. Treten welche auf, sind es meist Männer, Beruf König. Einige sind auch Nationalsozialist oder Bürokrat.

Hallo, 21. Jahrhundert? Hallo, Demokratie? Unsere Bühnen werden vollgestellt mit fiesen Typen aus überkommenen Herrschaftssystemen, erdacht von Männern, die in ebensolchen Systemen sozialisiert wurden. Könnten wir nicht mal einen spannenden Gesetzgebungsprozess sehen, eine crazy Ausschusssitzung, einen fetzigen Richtungsstreit in der Gleichstellungspolitik? Theater als kathartisch-demokratische Übung?

Scheitern inklusive

Schon, nur, ohne Intrigen, Korruption und Kunstblut wäre das langweiliger als der Livestream des Bundestags. Dramaturgisch gesehen. Spannender wird Demokratie in interaktiven, immersiven Theaterformaten, den «World Economic Forum»- oder Klimakonferenz-Simulationen von Rimini Protokoll zum Beispiel. Oder, deutlich drastischer, in «Virus» von Yan Duyvendak im Sommer 2020 in Zürich. Statt mächtigen Entscheider/innen zuzuschauen, schlüpft das Publikum selbst in deren Rolle – und zwar in einem bedrohlichen Pandemieszenario, Scheitern inklusive.

Die meisten Formate, die Macht immersiv verhandeln, entstehen in der chronisch unterfinanzierten und damit im Gesamtbild weniger dominanten freien Szene: In Mona el Gammals Narrative Space «Rhizomat» von 2016 beispielsweise geraten Einzelpersonen in eine dystopische Welt zwischen Widerstand und Gedankenkontrolle. Julian Hetzel macht das Publikum 2018 zu Mittäter/innen gamifizierter Kriegsstrategien. Und im digitalen Live-Game «Der Kult der toten Kuh» wird 2021 das zähe Thema Netzpolitik zum Machtspiel auf Instagram. Was hier passiert, ist das Gegenmodell zum Königsdrama: Politik wird als Erlebnis dargestellt, als verstehbar – und manchmal sogar als gestaltbar.

Das Problem ist: In Stückform hinter die vierte Wand gepackt, sind wohlmeinende Demokrat/innen unendlich langweilig. Funktionierende Parlamente sind langweilig, Frieden ist langweilig. Interessant, künstlerisch interessant, sind das Böse, der Konflikt, der Verlust. Interessant ist die Kritik des Bestehenden, nicht dessen Affirmation.

Laut, mies und untot

Da ist es konsequent, dass kein Text über die tollen Errungenschaften der bürgerlichen Revolution im Kanon gelandet ist, sondern einer über deren Schrecken und Enttäuschungen: «Dantons Tod» von Georg Büchner. Die jüngste Inszenierung in Zombie-Ästhetik durch Sebastian Baumgarten am Münchner Residenztheater steht für mich symptomatisch für ein düsteres Politik-Narrativ, das sich an den Theatern großer Beliebtheit erfreut. Die politischen Antagonisten Robbespierre und Danton sind dort gleichermaßen laut, mies und untot. Die Idee der Republik ist für beide nur Teil der Machterhalts-Rhetorik, kein ernsthaftes Ziel. Wir lernen: Macht führt zwangsläufig zu Machtmissbrauch. Und verlassen das Theater, bereit, jeden Glauben an Fortschritt oder demokratische Werte fahren zu lassen. So weit, so finster. Es scheint im Drama eine Art Unvereinbarkeit zu geben, zwischen guten Menschen und guten Figuren, zwischen gutem Leben und gutem Drama.

Will politisches Theater in die Schlagzeilen, braucht es zudem eine starke These. Mit Ambiguität, mit Einerseits-Andererseits ist kaum ein Blumentopf zu gewinnen. Prototypisch erfüllt das 2020 «Reich des Todes» von Rainald Goetz, ein Abgesang auf westliche Demokratien am Beispiel der USA. In der Hamburger Uraufführung von Karin Beier sehen wir selbstgefälligen Politiker/innen beim Lügen, Betrügen, Intrigieren zu. Und dabei, wie sie zur Folter und Ermordung von Kriegsgefangenen Popcorn essen. Um nicht von der Kernthese abzulenken, wird der Terror von 9/11 verharmlosend als «Kritik am Weltmodell des Westens» bezeichnet. Beier liefert eine zugespitzte Erzählung vom großen Rechtsruck, zweifelhafte Nazivergleiche inklusive. Dem Publikum bleibt Empörung und das Gefühl, hilflos zuzusehen, wie die Welt den Bach runter geht. Diese beliebte, weil bequeme Haltung teilt der Abend mit vielen politischen Stücken, etwa Elfriede Jelineks Trump-Abrechnung «Am Königsweg» von 2017: Man ist besorgt, aber qua Überforderung auch befreit von dem Druck, selbst zu handeln.

Function follows form

Um mit Politthemen nicht zu langweilen, haben sich also starke, tendenziell negative Thesen bewährt. Essentiell für die Spannungsdramaturgie scheint zudem das Auftreten von Bösewichtern. Das Irritierende ist, dass die vielen finsternen Politik-Narrative im Theater somit nicht primär inhaltliche Setzungen sind. Sie sind eine Folge formaler, dramaturgischer Logiken mit Blick auf Unterhaltungswert und Plakativität.

Dennoch gibt es ganz undämonische Auftritte politischer Macht, zum Beispiel bei Johan Simons. In dessen Bochumer «Hamlet» von 2019 verwalten blasse royale Bürokrat/innen den Status quo und ihre Privilegien. Sie handeln aus Gewohnheit intrigant und scheinen einer Monarchie-immanenten Logik zu folgen. Hamlet dagegen, der oft gar nicht als Politiker gelesen wird, beharrt hier stur auf Wahrheit und Moral. Er wird zur Symbolfigur einer jungen Generation, die sich der zerstörerischen Logik der Alten nicht unterwerfen will.

In ähnlicher Weise moralisch konsequent, tritt Antigone in der Sophokles-Rekomposition «antigone. ein requiem» von Thomas Köck auf. Sie will die auf der Flucht im Mittelmeer Ertrunkenen begraben. Vor allem aber fragt sie nach Verantwortung, danach, wer von der Abschottung Europas, vom Tod der Flüchtenden, von Krieg und Ausbeutung in deren Herkunftsländern profitiert. In der leisen klaren Inszenierung von Simone Thoma am Theater an der Ruhr ist die Botschaft ans Publikum ungewohnt deutlich: Die Fakten liegen auf den Tisch, Nichtwissen gilt nicht. Kreon ist nicht individuell böse, er führt schlicht den Willen der schweigenden, zustimmenden, profitierenden europäischen Mehrheit aus.

Systemzwang und Verweigerung

Mehr oder weniger explizit transportieren viele der Inszenierungen das Gefühl, in einem zerstörerischen System zu leben, das sich verselbständigt hat. Das klingt vertraut, sehr wahrscheinlich hat es mit diesem Kapitalismus zu tun, in dem wir leben. Immer wieder bringen Inszenierungen das jeweilige Zwangssystem selbst auf die Bühne. Die unerbittlichen Bühnenmaschinen von Ulrich Rasche beispielsweise lassen sich so lesen. Dass die Darsteller/innen hier auf rotierenden Scheiben, Walzen oder Laufrädern spielen, determiniert jede Handlung, ob «Die Räuber» oder «Elektra». Wer nicht läuft, spricht: nicht mitmacht, stürzt ab.

Eine andere Methode, Systemzwänge zu inszenieren, ist, die Spieler/innen durch ständige Rollenwechsel nicht als Charaktere, sondern als Träger/innen gesellschaftlicher Funktionen zu zeigen. In Christopher Rüplings «Hamlet» 2017 an den Münchner Kammerspielen wird im schnellen Wechsel jede/r auf der Bühne, also jede/r von uns, zum Königsmörder. In Oliver Frljics «Hermannsschlacht» 2020 in Köln ist jede/r mal Römer/in, mal German/in. So werden die zugrundeliegenden Machterhalts- beziehungsweise Kriegslogiken selbst zu Hauptfiguren des Abends. Das entschuldigt nichts, dämonisiert aber auch niemanden.

Fliegende Rollenwechsel können auch Machtgefälle verschleiern, vor allem das zwischen Cis-Männern und dem Rest der Menschheit. Nicht so in der «Hermannsschlacht»: Die beteiligten Schauspielerinnen kehren kurz vor Schluss dem nationalistischen, chauvinistischen Trubel der Männer den Rücken und gehen geschlossen ab. Das passiert fast beiläufig, ist aber ein zentraler Moment dieses Abends: Verweigerung als – machbarer – selbstermächtigender politischer Akt.

Verführen, Intrigieren und Kindertöten?

Viel mehr Macht als die der Verweigerung ist für Frauenrollen selten vorgesehen. Dank des Kanons hinkt das Theater in Sachen Emanzipation bekanntlich Jahrhunderte hinterher. Die Macht der Frauen auf der Bühne besteht im Verführen, Intrigieren und Kindertöten. Regiert eine Frau, steht ihr ein männlicher Stab an Beratern, sprich Strippenziehern, zur Seite, egal ob 1801 Schillers «Maria Stuart» oder 2018 Lot Vekemans Ebba in «Momentum». Klar lassen sich Rollen durch beherrzte Regieeingriffe um 180 Grad drehen. Anne Lenk inszeniert am Deutschen Theater 2020 eine wegweisende, sehr weibliche und sehr selbstbestimmte Maria Stuart. Die Männer um sie sind nichts als eitle Karikaturen, ihr Einfluss nur ein machistisches Hirngespinnst. Maria lässt ihre Gegenspielerin Elisabeth aus absolut eigenem Antrieb töten, um ihre Macht zu sichern. Das ist gut, wichtig und geradezu erleichternd zu sehen. Es hat nur einen Haken. Das Nonplusultra für Politikerinnen im Spätatriarchat ist es offenbar, genauso bösewichtig zu werden wie die männlichen Kollegen. Gut dürften auch sie keinesfalls sein... siehe oben.

Gesellschaftliche (Macht-)Verhältnisse lassen sich auch, und vielleicht klarer, ohne Politiker/innen auf der Bühne darstellen und reflektieren. Das zeigen so unterschiedliche Arbeiten wie Kay Voges' «Borderline Prozession» 2016 in Dortmund und Anta Helena Reckes «Kränkungen der Menschheit» 2019 an den Kammerspielen. Voges installiert ein Theater gewordenes Weltsystem: Auf der einen Seite, in elegantem Wohlstandsambiente, sehen wir die Gewinner/innen, hinter der Rückwand der Lifestyle-Kulisse die Verlierer/innen des Kapitalismus. In Dauerschleife live gefilmt entsteht ein Dokument der Gleichzeitigkeit von Macht und Ohnmacht, Leid und gepflegter Langeweile – und ein Gefühl dafür, wie eng beides zusammenhängt. Dem Publikum steht zwar frei, die Perspektive zu wechseln, es bleibt aber Teil dieses ewigen Kreislaufs.

Macht verschieben!

Recke setzt dagegen tatsächlich eine Machtverschiebung in Szene. Der männliche *weiße* selbsternannte Kulturmensch erfährt hier, kaum hat er Kopernikus, Darwin und Freud verwunden, eine neue Kränkung: Eine immer größer werdende Zahl von Women of Colour übernimmt am Ende der philosophischen Theaterreflexion leise, aber unaufhaltsam die Bühne. Ein Raum, der jahrhundertlang zur Reproduktion patriarchaler, *weißer*, kolonialer Erzählungen beigetragen hat, wird in aller Ruhe angeeignet. Dieser Abend hinterlässt beiläufig und agitpropfrei ein Gefühl davon, dass Veränderung möglich sein kann.

Jede Inszenierung, die Menschen und Themen eine Bühne gibt, die sonst kaum eine haben, nimmt eine solche Machtverschiebung vor. Das ist politisch. Das gilt für Expert/innen- und Dokumentartheater. Ebenso für postmigrantische Dramatik und Regie in einer Gesellschaft, die gerade mal anfängt, ihre strukturelle gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit zu hinterfragen. Es gilt für die Chöre aus Betroffenen und Aktivist/innen, die Volker Lösch unverdrossen kämpferisch

auf die Bühnen holt. Für das Team von Nuran David Calis' «Herero_Nama», das sich mitten in der Inszenierung für Streit und Aufklärung anstelle neokolonialen Repräsentationstheaters entscheidet. Für die Spieler/innen in Monster Trucks «Marat/Sade», die den privilegierten Blick auf Menschen mit Behinderung gut gelaunt durch diverse Zerrspiegel jagen. Und es gilt für unzählige weitere.

Aber was ist mit der Entscheidung, all dies nicht zu tun? Mit Kunst, die explizit unpolitisch sein will? Sorry, aber das funktioniert strukturell nicht. Zum einen erzählt selbst die unterirdischste Boulevardkomödie nicht nur von beschränkten Menschen. Sie erzählt immer auch von den gesellschaftlichen Verhältnissen, die diese Menschen formen, nur ist das in der Rezeption durch Publikum und Kritik meist kein Thema. Zum anderen ist es schlicht unmöglich, etwas oder jemanden «unpolitisch» auf eine Bühne zu stellen. Es wird immer eine Haltung transportiert, ein Verhältnis zur Gesellschaft. Ob Fahrrad oder alter weißer Mann, Banane oder Pferd, Feuerzeug oder Stuntwoman – alles was dort oben steht, wird zum Zeichen.



SPITZEN-
KANDIDAT

GELD

SACH- & FAHRTKUNNTNISSE

GÜNSTIGER POLITISCHE
KOALITIONSKONSTELLATION

PARTEI POLITISCHES
HINTERLAND

FREIE
HAND

Wer ist hier der Boss?

Machtgebrauch in der Kulturpolitik am Beispiel Berlin

Der Posten des Kultursenators ist in Berlin schon mit vielem verbunden worden. Intrigen, Glamour, leere Kassen. *Macht* allerdings stand lange an letzter Stelle. Was daran liegt, dass vieles zusammenkommen muss, um dem Amt nicht nur Würde, sondern auch Wirkung zu verleihen: vom finanziellen Fundament über parteipolitischen Rückhalt bis zur passenden Strategie, um aus Programmen Praxis werden zu lassen. Nicht zu vergessen: Sachverstand. Beispielhaft lässt sich das an der Geschichte der Hauptstadtkulturpolitik der vergangenen 15 Jahre ablesen. Im Zentrum stehen ein Aristokrat, ein Quereinsteiger und ein Berufspolitiker.

Natürlich bringt jeder der drei Protagonisten seine ganz eigene Persönlichkeit mit. Auch die spielt eine Rolle, wenn es um kulturpolitische Macht geht. Ebenso wie das Verhältnis von Nähe und Distanz zu den Kulturschaffenden selbst. Diesbezüglich hatte André Schmitz im Gespräch mit einem Berliner Boulevardblatt seinen berühmt-berüchtigten Marie-Antoinette-Moment. «So katastrophal können die Arbeitsbedingungen für junge Künstler in Berlin nicht sein», gab er da zu Protokoll, «sie würden sonst wohl nicht in die Stadt kommen». Wenn es noch eines Beweises für die gewachsene Entfremdung zwischen Politik und Künstler/innen-Volk bedurft hätte – voilà.

Die Personen

Mit SPD-Mann André Schmitz führte von 2006 bis 2014 der Aristokrat die Kulturgeschäfte der Hauptstadt. Ein Mann mit Landgutbesitz im Brandenburgischen, der sich seine kulturellen Meriten zuvor als Verwaltungsdirektor des Stadttheaters Hildesheim sowie der Volksbühne Berlin, später als geschäftsführender Direktor und kommissarischer Intendant der Deutschen Oper verdient hatte. Schmitz war nominell Kulturstaatssekretär, den Titel Kultursenator führte Klaus Wowereit. Der hatte sich das Amt herangezogen, um seine Bürgermeistermacht darauf abstrahlen zu lassen und erklärte Kultur zur «Chefsache» – beließ es aber im Wesentlichen bei dieser symbolisch-repräsentativen Amtsausübung. Schmitz dagegen hatte im Tagesgeschäft zwar das Sagen, jedoch begrenzte Gestaltungsmöglichkeiten. Während die Großprojekte seiner Zeit nicht ohne Bundesmittel und -hilfe zu bewältigen waren (vom Humboldtforum über die Gründung der Stiftung Oper bis zur Sanierung der Staatsoper Unter den Linden), träumte er beispielsweise von einem

Neubau der Zentral- und Landesbibliothek auf dem Tempelhofer Feld – bekam die erforderlichen Millionen aber nie zusammen.

Auf den Aristokraten folgte mit Tim Renner der Quereinsteiger. Der gelernte Musikmanager, Labelgründer und Rammstein-Förderer wurde von Wowereit zum Amt des Kulturstatssekretärs überredet – und wusste von vornherein, dass seine Ära auf zwei Jahre begrenzt sein könnte. Bis zur nächsten Wahl eben. Vielleicht auch deshalb fokussierte er sich im Wesentlichen auf zwei Felder: zum einen Digitalisierung (auf Renner geht die heute durchaus visionär erscheinende Forderung nach «Open Data für Kultur» inklusive kostenloser Live-Streams der großen Institutionen zurück). Und zum anderen die Freie Szene, für deren bessere Ausstattung mit Geld und Räumen er sich stark machte. Der Quereinsteiger – der sich bereits nach wenigen Monaten als Protegé ohne Förderer unter einem neuen Regierenden Kultursenator namens Michael Müller wiederfand – differenzierte die Hauptstadtkultur außerdem in «U» und «E»: «Underground» und «Exzellenz». Ersteres der Berlin-typische Kreativ-Wildwuchsbereich, der sich der Einflussnahme durch Politik weitgehend entzieht. Zweiteres die «Champions League» der etablierten Einrichtungen, die schon qua Standort Strahlkraft besitzen sollen.

Seit 2016 ist in Berlin nicht nur eine rot-rot-grüne Koalition an der Macht, sondern auch ein Kultursenator, der diesen Posten mit Gestaltungskompetenz füllen kann (statt ihn vor allem als Titel zu führen). Mit dem Linken Klaus Lederer betrat nach Aristokrat und Quereinsteiger der Berufspolitiker die Bühne. Der studierte Jurist, 1992 zur PDS gekommen, seit 2003 Mitglied des Berliner Abgeordnetenhauses und neben Müller Bürgermeister, hat sich schon früh selbst die Richtung vorgegeben: Das Land Berlin erwarb das Radialsystem V (vormals für 1,9 Millionen Euro an eine Immobilienfirma verkauft) für kolportierte 14,4 Millionen zurück. Ein erster Invest in Steine und Strukturen. Räume für Kultur zu sichern, das ist auch bei Lederer ein dick markierter Punkt auf der Agenda – mit dem Unterschied, dass er im Gegensatz zu seinen Vorgängern hier wirklich Bewegung schaffen kann. Denn seit seinem Amtsantritt ist der Kulturetat signifikant gewachsen.

Das Geld

Kulturpolitische Macht braucht Geld. Quasi die gesamte Ära Schmitz stand unter dem Diktum des Sparens und der schwarzen Null – die Nachwehen der großen Berlin-Pleite. Was daraus resultierte, war eine demonstrative Kulturfreundlichkeit bei finanzieller Unbeweglichkeit. Die zentrale Erfolgsmeldung dieser Zeit lautete: Es wird nicht gekürzt. Entsprechend stagnierten vor allem die damals schmaler bemessenen Fördertöpfe der Freien Szene. Der Hauptstadtkulturfonds war blockiert durch eine Vielzahl verstetigter Posten (zum Beispiel bekam die Compagnie Sasha Waltz über viele Jahre ihr Geld vom Hauptstadtkulturfonds). Und schließlich war da noch das zähe Ringen um die City Tax. Auf den ersten Diskussionspodien unterstützte Schmitz noch die populäre Forderung, 50 Prozent dieser Abgabe sollten der Kultur zugute kommen. Klar, da wäre endlich mal frisches Geld zu verteilen gewesen. Allerdings wurde dieses Bekenntnis unterwegs leiser – und in der

entscheidenden Haushaltssitzung fuhr der Finanzminister der eigenen Koalition, Ulrich Nußbaum, Schmitz dazwischen (indem er verfügte, erst Einnahmen über 25 Millionen sollten Kultur und touristischen Zwecken dienen). Es ließ den Kulturstaatssekretär – der ohnehin nie einen Plan vorgelegt hatte, wie etwaiges City-Tax-Geld investiert werden könnte – ohnmächtig erscheinen.

Mit dem aufkommenden Aktivismus dieser Jahre fremdelte der Aristokrat. Es war die Hochzeit der Kampagnen: Im Jahr 2012, rund um das Erscheinen des Troll-Buchs «Der Kulturinfarkt» (in dem die Autor/innen die Schließung der Hälfte aller deutschen Theater und Museen nahelegten), hatte sich die Koalition der freien Szene formiert, waren Initiativen wie «Haben und Brauchen» oder «Stadtneudenken» entstanden. Die forderten Geld, Gehör und Mitsprache. Da Schmitz ohnehin nicht die Mittel zur Verfügung standen, die Freie Szene höher zu fördern, entschied er sich für die Simulation von Beteiligung: sinnbildlich dafür steht das Event «K2», ein 50.000 teures Workshop-Wochenende, bei dem Kulturschaffende Zukunfts-Konzepte entwickeln sollten. Das taten sie auch, bloß verschwanden die sämtlich in der Schublade.

Als das Geld aus der City Tax dann endlich doch floss – immerhin 3,5 Millionen pro Jahr, als fester Haushaltstitel eingestellt – war Schmitz schon nicht mehr im Amt. Nachfolger Tim Renner nutzte die Gunst der Stunde, um Partizipation zu beglaubigen. Er holte sich Vertreter/innen der Freien Szene als (praktischerweise kostenlosen) Think-Tank an den Tisch, beriet mit ihnen über Mittelvergabe und Atelierprogramme, setzte auch einige von 10 Punkten aus einem Forderungskatalog der Koalition der Freien Szene um. In seiner Zeit begann ein leichter Aufwuchs des Kulturetats, weil die SPD erkannt hatte, dass mit Sparpolitik allein keine Wahlen zu gewinnen sind. Der Quereinsteiger – nur im Musikmilieu wirklich zuhause – investierte die vorhandenen Mittel durchaus klug, um sich Verbündete zu schaffen. Ein von Renner veranstalteter «DigitalGipfel» kostete nur ein Zehntel von «K2» – gab aber durchaus Impulse für die Digitalisierung im Kulturbereich, weil den Teilnehmenden dieser Netzwerkveranstaltung die Gestaltung tatsächlich in die Hand gegeben wurde.

Freilich, strukturelle Revolutionen waren in der kurzen Renner-Ära finanziell nicht zu machen. Mal zum Vergleich: Im Schmitz-Renner-Wendejahr 2014 lag der Kulturhaushalt bei gut 441 Millionen Euro.¹ Im Jahr 2016, als Lederer kam, waren es 468 Millionen. Für das Jahr 2020 standen im Haushaltsplan: 598 Millionen.² Die Landesmittel nur für die freie Szene sind allein zwischen 2016 und 2018 um 30 Millionen angewachsen. Damit lässt sich schon mehr anfangen.

¹ Siehe: www.berlin.de/sen/kultur/kulturpolitik/statistik-open-data/haushalt

² Siehe: www.berlin.de/sen/kulteu/aktuelles/pressemitteilungen/2019/pressemitteilung.875410.php

Beteiligung

Ironie der Geschichte: Erst hatte die Freie Szene im Aristokraten keinen Förderer. Dann im Quereinsteiger zumindest einen Verbündeten (ohne weitreichende Gestaltungsmacht). Und als sie im linken Berufspolitiker endlich den Partner mit dickem Portemonnaie *und* politischer Durchsetzungskraft zu haben glaubte, wurde sie wieder auf die Plätze verwiesen. Sichtbar wurde das zum Beispiel während einer Diskussion im Theaterdiscounter über die Zukunft der Alten Münze – dieses 15.000 Quadratmeter-Areal in Berlin-Mitte, für das der Bund Lederer 12,5 Millionen angeboten hatte, sollte er daraus ein «House of Jazz» unter Führung des Startrumpeters Till Brönner machen. Lederer lehnte nicht nur dieses Danaergeschenk ab. Er erteilte auch einem via Beteiligungsverfahren entwickelten Szenario die Absage, in dem seine Verwaltung Gelder für die Standortentwicklung beschaffen würde, nur um dann die Entscheidung über die Nutzung an die Freie Szene abzugeben. Ergo: Kulturpolitische Macht braucht zwar Legitimation. Aber sie ist nicht zwingend auf Beteiligung angewiesen.

Personalpolitik

Es gibt ja auch warnende Beispiele, was passieren kann, wenn man sich falsch beraten lässt. Was besonders dort sichtbar wird, wo kulturpolitische Macht ihren öffentlichkeitswirksamsten Ausdruck findet: in der Besetzungspolitik. Tim Renner hängen bis heute zwei Entscheidungen nach, mit denen er mutmaßlich einen großen Aufschlag landen wollte: die Ernennung von Sasha Waltz zur Leiterin des Staatsballetts und die Berufung von Chris Dercon zum Volksbühnen-Intendanten. Beides bekanntlich Fehlschläge in Folge schlechter Beratung.

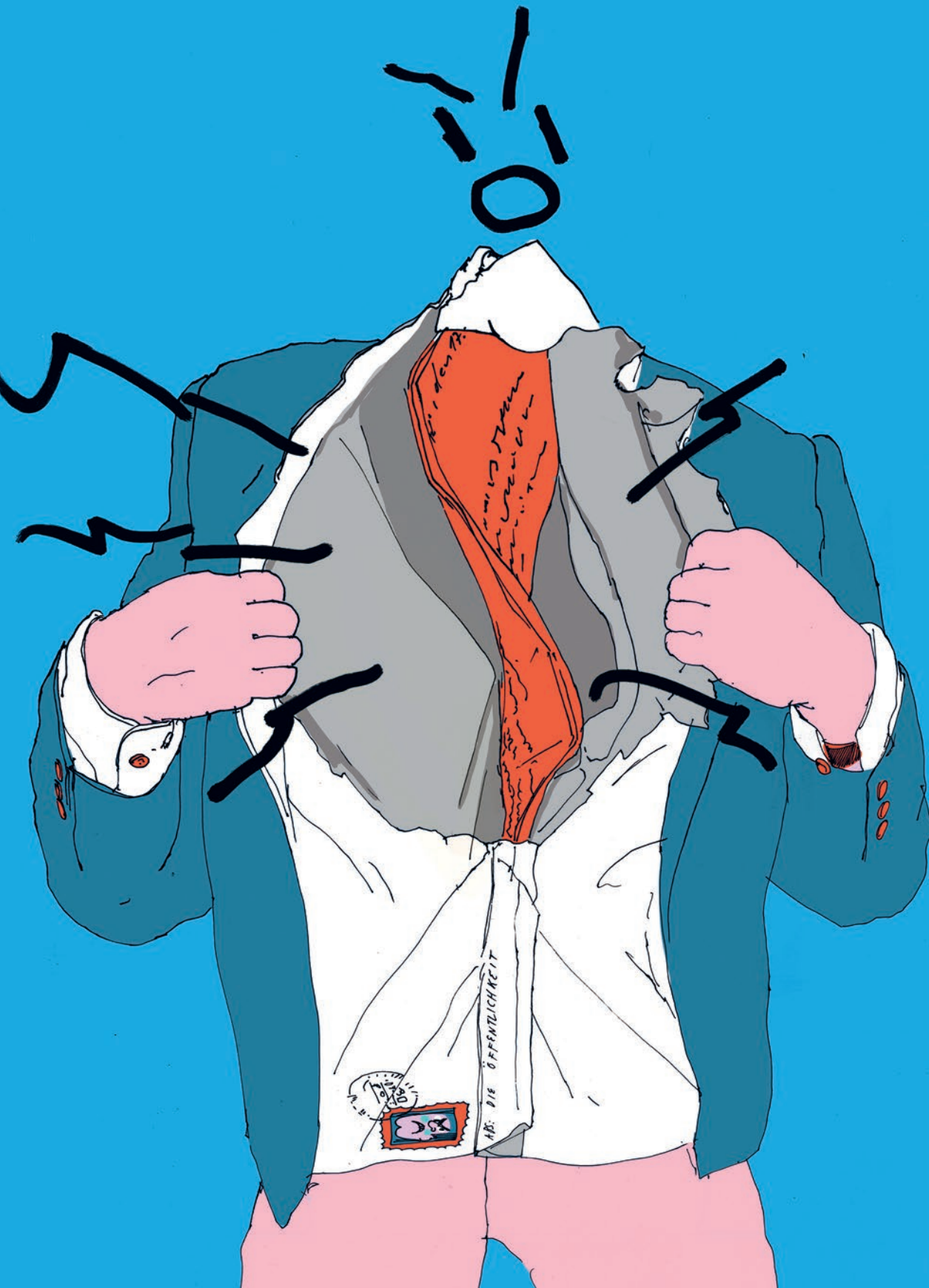
Dagegen verstand es André Schmitz stets, mit Personalentscheidungen zu punkten. Wo es ihm an Geld für ambitionierte kulturpolitische Projekte fehlte, nutzte er seinen Spielraum, um an den Opern und Theatern mehr Diversity und Frauen in Leitungspositionen durchzusetzen. Shermin Langhoff machte sich erst am Ballhaus Naunynstraße, dann am Gorki-Theater einen Namen. Annemie Vanackere wurde Nachfolgerin von Matthias Lilienthal am HAU. Und mit Barrie Kosky als Intendant der Komischen Oper glückte eine Überraschung.

Lederer spielt auf dem Feld der Besetzungspolitik vor allem «safe». Oliver Reese wurde am BE geräuschlos verlängert, am DT wird auf Ulrich Khuon die Grazer Intendantin Iris Laufenberg folgen – was weder Empörung noch Begeisterung weckte. Eine Doppelspitze zu installieren und damit das Alleinherrschaftsmodell am Theater infrage zu stellen – das wird nicht am großen Tanker probiert, sondern an der Parkaue, dem Kinder- und Jugendtheater, dessen langjähriger Intendant Kay Wuschek im Zuge eines Rassismus-Skandals gehen musste. Ins Positive gewendet: Lederer vermeidet Baustellen im hellsten Scheinwerferlicht. Und konzentriert den Einsatz kulturpolitischer Macht lieber auf die Schaffung von Strukturen.

Strategie und institutionalisierte Think-Tanks

Als erster der drei Kulturverantwortlichen mit politischem Hinterland ist Lederer tief vernetzt bis in die Bezirke. Er kennt hier den Stellenschlüssel jeder Bibliothek und Musikschule. Der gewachsene Kulturretat erlaubt es, massiv in neue Stellen und Verstetigung zu investieren. Nicht nur in der Senatsverwaltung für Kultur und Europa selbst ist die Zahl der Beschäftigten ausgebaut worden – was es der Senatsverwaltung erlaubt, ihre eigenen Think-Tanks aufzustellen, statt wie unter Renner die Koalition der Freien Szene an den Tisch zu holen.

Es entsteht (unter dem Dach der Kulturprojekte Berlin) auch ein Projektbüro wie «Diversity.Arts.Culture» zur Diversitätsentwicklung. Oder das Bündnis «Kultur Räume Berlin», das 2000 erschwingliche Räume für Kulturschaffende sichern soll, um der Gentrifizierung entgegen zu wirken. In Lederers Amtszeit löst sich das Wort von der Kultur als «Chefsache» zum ersten Mal ein – zumindest als reale Möglichkeit. Aufgrund der günstigen kulturpolitischen Machtkonstellation in seinem Fall – dem Zusammenkommen von Geld, politischem Rückhalt (in der eigenen Partei und in der Koalition) sowie Sachkenntnis – erhöht sich der kulturpolitische Output: mehr Stellen, mehr Institutionalisierung, letztlich: mehr kulturelle Infrastrukturen. Mit anderen Worten: keine schlechten Arbeitsbedingungen für Kulturschaffende.



Wem gehört die Kunstfreiheit?

Theater-Ensembles kämpfen in Offenen Briefen um mehr Mitbestimmung

Offene Briefe sind das Social Medium avant la lettre. Wie man sich in Social-Media-Posts stets sowohl an seine Follower/innen und/oder Freund/innen sowie eine potentiell größere Öffentlichkeit richtet, sind Offene Briefe stets sowohl an eine/n Verantwortungsträger/in, typischerweise aus der Politik, adressiert als auch an «die Öffentlichkeit», über deren Mitwisserschaft Druck auf den/die Verantwortungsträger/in aufgebaut werden soll. In der Doppel-Adresse steckt sowohl ein Transparenzbegehren als auch das Machtinstrument des Prangers.

Der berühmteste Offene Brief aller Zeiten ist Emile Zolas «J'accuse», und in seiner Tradition klagen die allermeisten Offenen Briefe auch heute noch Missstände an, die bereits ihre Opfer gefordert haben – um auf strukturelle Schieflagen hinzuweisen und/oder weitere Opfer zu verhindern. Mit seinem Oszillieren zwischen Vergeblichkeit des bereits Verlorenen und Hoffnung auf Veränderung passt der Offene Brief perfekt in die Empörungslage des Social-Media-Zeitalters, wo sich Offene Briefe mittlerweile auch noch sehr viel rasanter, gleichzeitig ungezielter als zu Zolas Zeiten verbreiten lassen.

Auch im Theater werden gerne Offene Briefe geschrieben, schließlich ist's auch eine klassische dramatische Geste. In den letzten Jahren kommen sie immer öfter von Ensembles, die ihre Forderungen an Kulturpolitiker/innen richten – an ihren direkten Chefs, den Intendant/innen, vorbei. Diese Offenen Briefe von Ensembles markieren nicht nur ihre jeweiligen Missstände – von Unzufriedenheit mit Arbeitsbedingungen über Missbilligung von Personalentscheidungen bis zum Öffentlichmachen von Machtmissbrauch –, sondern auch ein ganz grundsätzliches Aufbegehren gegen das traditionelle Machtgefälle im geheiligten «Ensemble- und Repertoirebetrieb» des Stadttheaters deutschen Modells.

Die Darsteller/innen-Ensembles haben hier traditionell wenig bis nichts zu sagen und zu entscheiden, und ihr Schicksal hängt von dem/der Intendant/in ab, der/die sie eingestellt hat. Denn ihre ohnehin leicht kündbaren, fast ausnahmslos befristeten Verträge sind das Papier nicht mehr wert, auf dem sie stehen, sobald die Intendanz wechselt. Ohne Begründung kann der/die neue Chef/in ihnen die Nichtverlängerung aussprechen und kommt mit niedrigen Abfindungen von normalerweise 3 bis höchstens 6 Monatsgehältern davon. Die pandemische Krise, in der Schauspieler/innen und Tänzer/innen ohne feste Stelle sofort ins Prekariat abgerutscht sind, hat dieses Abhängigkeitsverhältnis noch verschärft:

Kein Wunder also, dass das Hauptthema der Offenen Briefe aus dem Theater in der Lockdown-Spielzeit 2020/21 der Protest gegen Nichtverlängerungen durch neue Intendant/innen war.

Wider das «Befristungsregime»

Ein Beispiel: Am Mecklenburgischen Staatstheater Schwerin bereitet der designierte Intendant Hans-Georg Wegner (ab 2021/22) seinen Antritt vor und ernennt u.a. eine neue Ballettchefin, Xenia Wiest. Wiest bittet das bestehende Ballett-Ensemble zu genau einem Vortanzen; anschließend werden 12 von 14 Tänzer/innen zum Nichtverlängerungsgespräch gebeten, mit dem Intendanten, der «über kein nennenswertes Tanzwissen verfüge», so hat er es den zu kündigenden Tänzer/innen selbst gesagt – muss er auch nicht, denn die Nichtverlängerung im Fall eines Intendanzwechsels muss nicht begründet werden.

«Das Nichtverlängerungsgespräch ist eine Farce und ein Verfahren, dessen sich deutsche Theaterhäuser schämen sollten. Es zwingt Mitarbeiter/innen des Theaters letztlich dazu, um den Erhalt ihrer Jobs zu betteln, wo doch das Ergebnis bereits feststeht», schreiben 13 Tänzer/innen, unter ihnen die eine, die nicht gekündigt werden konnte, weil sie bereits mehr als acht Spielzeiten am Mecklenburgischen Staatstheater engagiert ist, in einem Offenen Brief, der in der März Ausgabe der Zeitschrift *tanz* veröffentlicht wird. Und: «Uns war bewusst, dass die Entscheidung über die Auflösung unserer Verträge gefällt worden war, bevor unsere neue Direktorin uns je hatte tanzen sehen.»

In einem Interview zu diesem Offenen Brief (in *tanz* 3/21) sagt Xenia Wiest: «Wenn wir die berufliche Laufbahn als Tänzer/innen einschlagen, dann müssen wir uns bewusst sein, dass uns der Beruf eine hohe Mobilität abverlangt und leider mit Unsicherheiten verbunden ist. Gleichzeitig sichert diese Flexibilität eine enorme künstlerische Vielfalt ebenso wie künstlerische und technische Qualität.»

In der Tat ist der Schweriner Vorgang im Theaterbetrieb ein völlig normaler. Das ist auch der eigentliche Kritikpunkt des Offenen Briefs der Schweriner Tänzer/innen, die schreiben: «Wir wollen kein Mitleid. Stattdessen hoffen wir, dass das Teilen unserer Geschichte eine Veränderung für Tänzer in Deutschland bewirken kann. Was uns passiert ist, ist nicht einzigartig, aber darüber zu sprechen, ist es. Das bestehende System ist archaisch und muss angegangen werden.»

Die zwei Gesichter der Gewerkschaft

Bevor die Tänzer/innen den Offenen Brief schrieben, suchten sie Hilfe bei der für sie zuständigen Gewerkschaft GDBA. «Mehr als Mitgefühl brachte man uns nicht entgegen», schreiben sie. «Die Antwort war immer dieselbe: Der Intendant besitzt die künstlerische Entscheidungsfreiheit, weswegen man nichts weiter ausrichten könne.»

Im Urheberrecht gelten Darsteller/innen tatsächlich selbst nicht als Schöpfer/innen – was sie auch arbeitsrechtlich abwertet. Der Mitgründer des Tänzer/innen-

Netzwerks dancersconnect, Friedrich Pohl, der den Schweriner Vorgang in *tanz* (3/21) analysiert und kommentiert, findet diesen Status reformbedürftig, sagt er im Zoom-Gespräch: «Er widerläuft der Idee von Ko-Autorschaft, wie sie immer üblicher wird und heutzutage auch die meisten Choreograph/innen praktizieren.»

Schwieriger noch ist aber die komplexe Rolle der Gewerkschaften im «Befristungsregime». Erst 2017 habe das Bundesarbeitsgericht das Kunstverständnis hinter dem Befristungsregime bestätigt, sagt Pohl, selbst ehemaliger Tänzer, der mittlerweile Jura studiert: «Dass die GDBA dem bestehenden Tarifvertrag zugestimmt hat, lässt das Gericht darauf schließen, dass es bereits einen Interessenausgleich gibt.» Die Gewerkschaft müsste also vor Gericht mit den von ihr vertretenen Künstler/innen gegen ihre eigene Nichtverlängerungsregeln vorgehen, die sie im Rahmen ihrer eigenen «Einschätzungsprärogative» im Interesse der Künstler/innen ausgehandelt hat.

Was die Gewerkschaft stattdessen macht: Offene Briefe schreiben. Im Fall Schwerin immerhin bereits im Herbst 2020. Die Argumentation gegen die Nichtverlängerungen klingt hier allerdings ein bisschen anders als im Brief der Tänzer/innen: «Abfindungen in voraussichtlich sechsstelliger Höhe würden fällig, die Maßnahmen wie Kurzarbeitergeld während des Lockdowns ad absurdum führen. Solche flächendeckenden Nicht-Verlängerungen sind schon unter gewöhnlichen Umständen nicht zu rechtfertigen. Wir treten dafür ein, auch bei einem Intendantenwechsel zunächst mit dem vorhandenen Personal zu arbeiten.» Immerhin wird in einem Satz auch auf die Lage der Künstler/innen eingegangen: «In Corona-Zeiten ist dieser Schritt aber erst recht in besonderem Maße verabscheuungswürdig, weil die nicht verlängerten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kaum eine Chance auf anderweitige Engagements haben werden – im Zuge allerorten zu beobachtender Sparmaßnahmen und schrumpfender Ensembles.»

Auf die Frage, was die GDBA mit solchen Offenen Briefen zu bewirken erhofft (es gibt aus den letzten Jahren etliche Beispiele), antwortet ihr Sprecher Jörg Rowohl: «Wir veröffentlichen Offene Briefe, ohne eine Reaktion der Adressaten zu erwarten, sondern als Mittel, Aufmerksamkeit und Widerspruch zu produzieren.» Fair enough. Tatsächlich haben ja auch die Schweriner Tänzer/innen ihren Brief vor allem veröffentlicht, um Aufmerksamkeit und Widerspruch zu produzieren. Allerdings hatten sie alle anderen Mittel da auch schon ausgeschöpft.

Aktivismus auf dem Weg zur Institutionalisierung: ensemble-netzwerk und dancersconnect

In den Aktionsraum der Gewerkschaften, die vor allem Schauspieler/innen und Tänzer/innen schon lange als zu schwach empfinden (Chöre und Orchester sind großteils in eigenen Gewerkschaften organisiert und haben wesentlich bessere Tarifverträge), stoßen seit ein paar Jahren aktivistische Gruppierungen wie das ensemble-netzwerk oder dancersconnect vor – was für die Künstler/innen, die sie gegründet haben, mitunter individuelle Karriere-Einbußen bedeutet hat: Friedrich Pohl, der zur Zeit der Gründung von dancersconnect an der Oper am Rhein

engagiert war, wurde 2017 die Nichtverlängerung ausgesprochen – eine hinreichende künstlerische Begründung hat Pohl nicht bekommen.

Er klagte gegen die Nichtverlängerung und schlug am Ende eine vergleichsweise hohe Abfindung heraus. Abfindungen könnten, so sagt er, ein weiterer Hebel gegen die unschickliche Handhabung des «Befristungsregimes» sein. Auch das ensemble-netzwerk (EN) fordert, dass bei Nichtverlängerung wegen Intendanzwechsel grundsätzlich eine Abfindung in Höhe eines Jahresgehalts gezahlt werden muss, dass außerdem auch in diesem Fall die Kündigung künstlerisch begründet werden muss – soviel Spielraum das auch bieten mag für die Verschleierung anderer Gründe wie unbequemes Engagement für bessere Arbeitsbedingungen.

Initiativen wie das ensemble-netzwerk und dancersconnect sind wichtig für die «kritische Selbstvergewisserung» und machen sich idealerweise selbst irgendwann überflüssig – so sieht es Friedrich Pohl, der sich wünscht, dass Künstler/innen die Gewerkschaften stärker nutzen, indem sie in die Gremien gehen, so wie EN-Mitgründerin Lisa Jopt, die aktuell für die GDBA-Präsidentschaft kandidiert. «Wir müssen an den Tarifvertrag ran!»

Während die gewerkschaftliche Repräsentation darstellender Künstler/innen also noch in der Mache ist, sind sie als Kommentator/innen zu kulturpolitischen Entscheidungen, die sich direkt auf ihre Arbeitsbedingungen auswirken, längst nicht mehr wegzudenken.

Der Offene Brief als letztes Mittel

Interessanterweise setzen die aktivistischen Zusammenschlüsse Offene Briefe dabei eher selten ein. «Der Offene Brief ist das letzte Mittel. Es wird eingesetzt, nachdem der Intendant, der Kulturdezernent, das Ministerium kontaktiert worden ist. Er ist der Schrei in die Gesellschaft, der leider oft nur in der jeweiligen Branchen-Blase ankommt», sagt Friedrich Pohl.

Im Juni 2020 entschied das ensemble-netzwerk sich trotzdem dafür – der EN-Vorstand schrieb an den Kulturdezernenten von Bremerhaven einen Offenen Brief, der gleichzeitig auch auf der Homepage des Netzwerks veröffentlicht wurde. Es reagierte damit auf die Ernennung von Lars Tietje zum neuen Intendanten des Stadttheaters Bremerhaven. «Es war uns wichtig, dass Politik und auch Theater-schaffende sehen, dass wir eine Personalie mit einer derart konfliktreichen Historie kritisch hinterfragen», sagt EN-Sprecherin Laura Kiehne.

Der Offene Brief des EN beruft sich auf einen anderen Offenen Brief – den Ensembles und Staatskapelle des Mecklenburgischen Staatstheaters Schwerin im März 2019 gegen Tietje geschrieben, der noch bis Sommer 2021 dort Intendant ist. Tietjes Mitarbeiter/innen beschrieben das Vertrauen zwischen Mitarbeiter/innen und Intendanz darin als «weitgehend zerrüttet» und warfen ihrem Intendanten außerdem «Marginalisierung unseres Theaters nach innen und außen» vor. «Wie bewerten Sie die massiven Schwierigkeiten, die der Leitungsstil von Tietje in Schwerin hervorgerufen hat?», spielt das ensemble-netzwerk den Ball nun weiter an den Bremerhavener Kulturdezernenten, fragt aber auch allgemeiner:

«Gab es Überlegungen, die Überforderung einer Einzel-Person an der Spitze des Theaters zukünftig durch eine Doppelspitze, ein Direktorium oder eine Team-Leitung strukturell zu unterbinden?»

Nachdem er dem ensemble-netzwerk im Lokalmedium Norderlesen zunächst «die öffentliche Hinrichtung einer Person nach dem Motto: «Der darf nie wieder irgendwo beschäftigt werden»», unterstellt, antwortet der angeschriebene Kulturdezernent dann doch noch, aber recht vage: von der «Personalstruktur im künstlerischen Bereich» und den «Perspektiven für die derzeitigen Mitarbeiter» ist die Rede, als Stärke von Tietje wird hervorgehoben: «Er kann einen Haushaltsplan lesen, weiß einzuschätzen, was die Zahlen in der Praxis bedeuten und wie sehr bei uns alles auf Kante genäht ist.»

Das Lokalmedium führt die Schlammschlacht bereitwillig weiter – das Bremerhavener Ensemble distanzieren sich von dem Offenen Brief des ensemble-netzwerk, heißt es in einem Artikel zu der Sache. Das ensemble-netzwerk muss daraufhin klarstellen, dass es nicht im Auftrag dieses konkreten Ensembles gehandelt hat. Dessen Distanzierung sich wiederum wohl vor allem aus genau dem Abhängigkeitsverhältnis vom neuen Intendanten erklären lässt, das dem System eingeschrieben ist, welches zu reformieren das ensemble-netzwerk angetreten ist.

Vorbild-Modelle und konkrete Forderungen

In einem ähnlich gelagerten Fall war 2019 in Flensburg ein Ensemble, das nur für sich selbst sprach, erfolgreicher: Die Schauspieler/innen protestierten in einem Offenen Brief an die designierte neue Generalintendantin des Landestheaters Schleswig-Holstein gegen ihre Ernennung eines neuen Schauspielers, die die Künstler/innen «um die regionale und überregionale Attraktivität, die das Schauspiel am Landestheater für Publikum, Künstler/innen und Feuilleton bislang hatte», fürchten ließ. Nachdem die designierte Intendantin zunächst bekundete, zu ihrer Entscheidung zu stehen, bat der solchermaßen kritisierte designierte Schauspieler nur wenige Tage später selbst um Auflösung seines Vertrags.

Zu diesem Offenen Brief mit seiner Rufschädigung für den Wunschkandidaten der Intendantin hätte es nicht kommen müssen – wenn das Ensemble vorher schon ein Mitspracherecht bei der Neubesetzung der Leitungsposition gehabt hätte. Und so kennzeichnet auch der Flensburger Fall den Wunsch der Ensembles, nicht nur ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern, sondern auch als Künstler/innen, die ein Theater entscheidend prägen, mitzuentcheiden darüber, welchen Weg dieses Haus geht. An der Kunstfreiheit teilzuhaben. Am Theater Krefeld-Mönchengladbach wurde dieser Schritt im März 2021 übrigens gemacht – dort gestalteten Ensemble-Vertreter/innen den Bewerbungsprozess für den Posten des neuen Schauspielers mit, bevor das Ensemble seinen Wunschkandidaten dann per Wahl bestimmte.

Und auch die neueste Ensemble-Bewegung beweist, dass es den festangestellten Darsteller/innen nicht lediglich darum geht, die eigene Existenz zu sichern und

die Schotten für den Nachwuchs dicht zu machen – in Baden-Württemberg und Berlin solidarisieren sich Landes-Ensemble-Bündnisse mit ihren freischaffenden Kolleg/innen und fordern auch für diese «eine konsequente Gesetzgebung, die die Besonderheiten des Berufsstandes der Schauspieler/innen ernst nimmt, rechtlich schützt, sozial absichert und in den Amtsorganen kommuniziert und verankert» (Zitat aus dem Offenen Brief des Ensemble Bündnis Berlin vom 10. März 2021).

Auch Friedrich Pohl betont, dass es nicht darum geht, die Fluktuation in Ensembles zu unterbinden und die Personagen in Stein zu meißeln. «Durchmischung ist wichtig – aber eben nicht durch Zwang, sondern durch Anreize, wie ausreichend Zeit zur Vorbereitung der beruflichen Transition oder Sabbatjahre, in denen Tänzer/innen einen Ausflug in ein anderes Ensemble machen könnten, so wie das in den skandinavischen Ländern bereits üblich ist.»

Es gibt also Vorbild-Modelle und konkrete Forderungen, aber die harten rechtlichen und gewerkschaftlichen Werkzeuge fehlen noch – derweil werden erst einmal weiter Offene Briefe geschrieben. Immerhin gewährleisten sie den darstellenden Künstler/innen, dass sie ihren Emanzipations-Kampf nicht ohne Publikum führen. Gerade in der Pandemie, im Lockdown ist das wichtig.

LEONIE ADAM

In den Gängen von «Zement»

Von der praktischen Durchdringung materialistischer Verhältnisse

Was bisher geschah: Dass die Aufnahme als Studentin an der renommiertesten Schauspielschule Deutschlands eine der größten Ehren ist, die einer Nachwuchskünstlerin zuteil werden können, dessen ist sich die junge Dramaturgiestudentin vollauf bewusst. Sie ist bereit, der Kunst jegliches Privatleben zu opfern und sich in die politischen Visionen ihrer Dozierenden, der wichtigsten Theatermacher Deutschlands, zu vertiefen. Diesen Visionen müssen die Studierenden allerdings auch in ihren Handlungen Rechnung tragen, indem sie die materialistischen Verhältnisse praktisch zu durchdringen lernen.

Ich schrecke von einem dumpfen *en garde* und wildem Poltern aus dem Fechtsaal über mir hoch. Es ist 3.20h, die erste Unterrichtsstunde hat begonnen. *Zement*-Staub rieselt durch die Erschütterung von der Decke auf mich herab. Es brennt und juckt in meinen Augen. Ich versuche ein lautes Niesen zu unterdrücken, indem ich meine Nasenflügel mit Daumen und Zeigefinger zusammen presse und ein kleines Stück von der staubigen Decke weg rücke. Jetzt entdeckt zu werden wäre verheerend, da ich heimlich in einem Lüftungsschacht von *Zement* genächtigt habe, was aus Gründen der Brandsicherheit verboten ist.

Da wir fast immer 24 Stunden proben, hat aber eigentlich niemand der Studierenden eine eigene Wohnung mehr, und wir schlafen entweder in den Lüftungsschächten, unseren Spinden oder dem Kostümfundus. Gähnend dem Stöhnen im Fechtsaal über mir lauschend, krame ich im Dunkeln nach meiner Immatrikulationsbescheinigung und leuchte sie mit meiner Handytaschenlampe vorsichtig an. Ich betrachte seufzend das in rotgold einlamierte Papier und streiche zart über die glatte Oberfläche. Die Erinnerung an den Tag, an dem Heiner Müller mir, auf einem siebenköpfigen Adler reitend, persönlich meine Aufnahmebestätigung überreichte, löst einen Schauer in mir aus, und ich drücke lächelnd Play auf meinem Handy. Die Playlist «Frühes Erwachen» startet, und die ersten Paukenschläge der «Internationalen» beginnen in meinen Kopfhörer zu tönen. Ich summe mit: «Wacht auf, Verdammte dieser Erde [...]», und eine Träne kullert über meine Wange.

Die Spuren der Vorgänger/innen

Bei dem vergeblichen Versuch, mein Gesicht im Luftschacht der rot aufsteigenden Sonne zuzuwenden, unterbricht die vibrierende Kalendererinnerung



«Durchdringung der materialistischen Verhältnisse: Putzdienst» plötzlich mein morgendliches Ritual. Stöhnend schalte ich meine Playlist aus und beginne zu lauschen, ob sich jemand unter mir im Flur befindet. Um meinen Putzdienst im Keller anzutreten, seile ich mich leise an einem Strick in die erste Etage ab. Aus Gründen des Brandschutzes darf sich niemand angekleidet in den Gängen von *Zement* aufhalten, und so ziehe ich mich zügig aus und verstaue auf dem Weg in den Keller meine Kleidung in meinem Spind.

Ich schnappe mir eine Kerze und meinen Wischmop und krieche in den Gang, den ich jetzt seit zwei Jahren täglich reinige. Da dieser nur auf allen Vieren und mit einer externen Lichtquelle zu erreichen ist, schnalle ich mir noch ein paar Knieschoner an, die uns freundlicherweise das benachbarte Außensicherheitssystem gesponsert hat. Ein Schriftzug mit den Worten «we protect you» schmückt den schwarzen Klettverschluss.

Beim Wischen entdecke ich plötzlich einige Wandbemalungen, die mir vorher nie aufgefallen waren. Ich verharre einen Augenblick und erhelle *Zement* mit meiner Kerze. Ich krieche einen Schritt zurück und erkenne mit zusammengekniffenen Augen das Bild eines alten, weinenden, nackten, weißen Mannes mit lichtem Haar, welches mit einer pinken Haarklammer nach hinten gesteckt ist. Um den Mann räkelt sich eine Schlange, und er hält eine blaugestreifte Plastiktüte in der Hand, auf der gedruckt steht «I will heal you with love from toxic society - follow me on insta».

«What doesn't kill you makes you stronger» – Heiner Müller

Da meine Kerze niederzubrennen droht, setze ich meinen Wischdienst zügig fort und vernehme dabei leise Klänge eines französischen Chansons aus dem Salon am Ende des Gangs. Es scheint für die heutige Mittagsstunde geprobt zu werden, wenn sich wieder die Führungsetagen der renommiertesten Theater Deutschlands zum Biscuit treffen. Die singenden Studierenden untermalen die eloquente Atmosphäre mit anmutiger Musik und absolvieren so zugleich das Modul «Solidaritäts-Gesang für das Patriarchat». Ein goldenes Vlies, bestickt mit den Worten «Wir halten am Altbewährten fest», schmückt die *Zement*-Wand hinter dem Chor. Als Belohnung für den erfolgreichen Abschluss des Moduls erhalten die Studierenden einen Spind in der Umkleide.

Ich denke seufzend an diesen besonderen Moment, wenn wieder jemand von uns einen Spind bekommt. Wir weinen dann gemeinsam, halten uns an den Händen und sagen chorisch das Zitat auf, das die Wand der Umkleide schmückt. Heiner Müller hat es selbst, noch bevor er starb, mit Hammer und Sichel in die *Zement*-Wand gemeißelt: «What doesn't kill you makes you stronger». Ehemalige Studentinnen haben uns während eines Rituals in der Ensemble-Woche das Zitat auf unsere Venushügel tätowiert. Während ich meinen Wischmop beiseite lege und mir eine Pinkelpause genehmige, denke ich an diese tolle Erfahrung zurück.

Da es nun schon 7.00h ist, beginnt gleich mein Dramaturgie-Seminar. Ich lösche meine Kerze und krabble auf allen Vieren wieder in die erste Etage empor,

um pünktlich im Unterricht zu erscheinen. Auf dem Weg zum Seminarraum husche ich am Kleiderfundus vorbei, in dem ich noch zwei schlafende Studierende in der Frauen*kleidungsabteilung entdecke, die zwischen Konfektionsgröße 22 und 30 liegen. Zur allgemeinen Anregung des intellektuellen Denkflusses der renommiertesten Regisseure Deutschlands tragen die meisten Schauspieler/innen aber mittlerweile auch auf der Bühne nur noch Reizunterwäsche, gehäkelte Bikinis oder einfach – nichts. Ich bin beeindruckt von dieser progressiven und vor allem nachhaltigen Sicht auf Theater.

Der Rest ist Schweigen

Im Seminarraum angekommen, sehe ich aufgeregte Gesichter, denn der neue Seminarplan für angehende Dramaturg/innen hängt aus. Ich erhasche einen Blick auf Block 1, der lautet: «Unauffällige Intervention bei fortgeschrittenem männlichem Narzissmus im Berufsalltag I». Mir fällt ein Stein vom Herzen. Endlich kann ich meinen Methodenkoffer erweitern und mich auf die Berufswelt vorbereiten. Ich werfe einen Blick in meinen Kalender, jedoch wird meine Terminplanung von dem Mann, der den Raum betritt, unterbrochen. Wir stehen gemeinsam auf und begrüßen den renommierten Regisseur im Chor.

Da der Mann nichts sagt, wirkt er sehr tiefgründig. Er setzt sich und schweigt. Seine Präsenz reicht aus, um Professionalität auszustrahlen. Nach drei Stunden Unterricht fragen wir uns, ob er eingeschlafen oder in eine castorf'sche Meditation versunken ist und setzen den Unterricht vorsichtshalber flüsternd fort, bis auf einmal ein Spezialeinsatz-Dozent den Seminarraum betritt. Er trägt einen Ganzkörperanzug mit Sauerstoffmaske.

Mit einem «Psst» versuchen wir kenntlich zu machen, dass hier gerade ein empfindlicher Schöpfungsprozess im Gange ist und halten ihm die Tür auf. Durch das Sauerstoffgerät flüstert uns der Spezialeinsatz-Dozent zu, dass das Gebäude pandemiebedingt umgehend verlassen werden müsse und auch in den nächsten zwei Wochen nicht mehr betreten werden könne. Er überreicht allen eine FFP2-Maske als «freundliche Spende des Außensicherheitssystems» und bittet uns ein Like auf der Instagram-Seite des Geheimdiensts zu hinterlassen. Wir wechseln besorgte Blicke, hieven uns den renommiertesten Regisseur Deutschlands auf den Rücken und tragen ihn aus dem Seminarraum. Da der Aufzug des preisgekrönten Meisterwerks nicht geht, benutzen wir die *Zement*-Treppe und versammeln uns vor dem Demokratiedenkmal im Hof.

Während der Chor «Guten Abend – Gut' Nacht» summt, leise, um den Regisseur nicht aufzuwecken, schicke ich zweihundertvierunddreißig Mails mit meiner Bewerbung ab in der Hoffnung, bald eine unbezahlte Dramaturgie-Hospitanz ableisten zu dürfen und in irgendeinem Theater-Luftschacht einen neuen Schlafplatz zu bekommen. Langsam glaube ich zu begreifen, was es mit den materialistischen Verhältnissen auf sich hat.

CHRISTIAN RÖMER

Das verflixte «Als-ob»

Behauptungen auf und neben der Bühne

«Du musst es einfach stark behaupten», ist ein schöner Satz in Theaterproben. Wenn es auf die Premiere zugeht und manche dramaturgische Brücke zu bröseln beginnt, hilft die Kunst des «Als-ob». Verwandlung ist das Stichwort: «Ich behaupte, also bin ich». Konstantin Stanislawski hatte Sinn und Form schon im 19. Jahrhundert präzise für Generationen von Schauspielenden notiert, auch Bertolt Brecht nutzte in seiner Praxis Techniken des Verwandlungsschauspiels, um sie erkennbar und für das Publikum durchschaubar zu machen.

Behauptung findet im Theater nicht nur auf der Bühne statt. Auch ein künstlerisches Programm muss vor seiner tatsächlichen Aufführung zunächst behauptet werden. Ob Spielzeitmotto oder Festivaltitel, von «Geschichtsmaschine» bis «Theater der Welt» – bewirbt die TV-Werbung bereits existierende Produkte, muss ein Theater seine eigene künstlerische Zukunft öffentlich imaginieren und dabei angemessen vage bleiben, man weiß ja vorher nie ganz, was am Ende aller Prozesse dabei herauskommt.

Definierte eine Bühne in vordigitaler Zeit ihre Identität vorrangig durch ihre künstlerischen Produktionen, wird heute ein nicht geringer Teil der Arbeit für die eigene Erzählung in der Öffentlichkeit aufgewandt. Die Kommunikationsabteilung kreiert einen steten Informationsfluss in den sozialen Kanälen, und ein breiter Strom internationaler Festivals, politischer Gesprächsreihen und theaterpädagogischer Vermittlungsangebote erzählt die eigene Identität neu: als Bildungsanstalt, als Vermittlungsinstanz, als öffentliche Infrastruktur, als Teil eines größeren Netzwerks konstitutiver Leuchttürme der offenen und demokratischen Gesellschaft.

Bei Amtsantritt einer Intendanz ist die runderneuerte Strahlkraft dieses Leuchtturmes eine Erwartung und ein Versprechen, das schnell eingelöst werden muss. Oder wenigstens dessen Behauptung. Neben dem örtlichen Fußballverein und der Universität ist das klassische Stadttheater die dritte öffentliche Infrastruktur, die ihre Ausstrahlung ins nationale Geschehen als Wert begreift. Beim Fußball entscheiden darüber Liga, Tabellenplatz und ein volles Stadion, an der Hochschule zählen die Anziehungskraft für auswärtige Studierende und hochkarätige Lehrende, beim Theater entscheidet die Bedeutungsproduktion. Also nicht nur die täglichen Taten der Marketingabteilung und der Künstler/innen selbst, sondern auch die Transformation in eine Behauptungsmaschine mit dem Ziel, die Menschen in X davon zu überzeugen, dass auch die Menschen in Y ihr Theater für beachtenswert halten.



Bedeutungsproduktion und Behauptung liegen dabei nah beieinander. Die Erzählung soll eine erfolgreiche, eine abwechslungsreiche und eine zeitgenössische sein, also werden neben der Behauptung eines zukunftsweisenden Spielplans auch dessen thematische Schwerpunkte als Wissen bestände behauptet: Wie in der Politik wird sofortige Themenkompetenz erwartet, Expertentum aus dem Stand.

Also bildet man sich autodidaktisch fort, begleitet die zukünftigen Produktionen mit öffentlichen Expertengesprächen zu aktuellen Diskursen, von «critical whiteness» über «gender equality» bis zu «cyber feminism», und in der Volksbühne spielt die Klimawandel-Top-Expertin Antje Boetius selber mit. Es sind bedeutsame Themen und gleichzeitig Teile der Erzählung eines Theaters als sozial engagiert und politisch aufmerksam. Strahlen die Wissensbestände der Gäste auf das Haus ab, umso besser.

Was passiert aber, wenn die Behauptung Behauptung bleibt? Beim Engagement für Geflüchtete und das Klima kann man sich der Zustimmung seines Publikums sicher sein, Solidarität mit Dritten außerhalb der eigenen vier Wände wird institutionell durch die vielfältigen Angebote der Vermittlung und «education» bearbeitet. Bei zentralen Themen politischer Bewegungen wie Feminismus, Antirassismus oder Postkolonialismus ist es anders – bleibt die Realität hinter der Behauptung zurück, kann die reine Aneignung und Performance von Wokeness zurückschlagen. Schließlich werden neue Machtverhältnisse im Inneren der Organisation behauptet, wie zum Beispiel: Frauen an die Macht!

Feminismus einfach zu behaupten scheint dabei vordergründig eine leichte Übung. Mann engagiert medienwirksam einige Frauen in mittlere Leitungsfunktionen, verständigt die Presse und bindet ein Framing-Schleifchen drumherum: Sternchen, Sternchen, Komma, Strich, fertig ist der «strukturfeministische Ansatz». Um dann hinter den frauenfreundlichen Fassaden so weiterzumachen wie vorher.

Wie stark diese Behauptungen der Wokeness disziplinierend nach innen wirken, zeigen die Offenen Briefe gegen Machtmissbrauch, die in Wien, in Heidelberg oder in Berlin erst geschrieben wurden, nachdem der Intendant das Haus bereits verlassen hatte. Ironischerweise scheinen die politisch korrekten Präsentationen nach außen dysfunktionale Verhältnisse im Inneren zu befestigen. Wer will verantwortlich dafür sein, das Bild vom offenen Ort der Demokratie zu stören? Der auslösende Impuls in Karlsruhe und in Berlin kam nicht aus dem Personalrat oder der Gewerkschaft, sondern die Betroffenen selbst als Aktivist/innen in eigener Sache platzierten ihre Gegenerzählung durch Soziale Medien, in der Presse oder vor dem Bühnenschiedsgericht, weil sie im eigenen Haus keinen Gesprächsraum fanden.

Im Theater ist es ein bisschen wie bei der Tour de France: Bad shit happens, aber niemand redet darüber. Alle wollen im Verfolgerfeld bleiben, weiter mitfahren auf der Jagd nach dem gelben Trikot. Die Schauspieler/innen wenigstens können nach der Vorstellung in der Kantine die Masken ablegen und wieder zu sich selbst zurückkehren, sie tragen keine Verantwortung mehr für die Behauptungen

ihrer Bühnenfiguren, ihr «Als-ob» verbleibt im begrenzba­ren Modell der Kunst. Manche/r Theaterleiter/in dagegen muss den Spagat zwischen zurückgebliebenen Strukturen, eigenem Handeln und einem öffentlich propa­gierten Bild des Avantgardismus in gesellschaftlichen Fragen aushalten und dabei einen Ermüdungsbruch riskieren. Oder die inneren Verhältnisse so verändern, dass für deren Erzählung kein Verwandlungsschauspiel notwendig ist.

Das Unbekannte bleibt unbekannt

Ein Außenblick auf die bürgerlichen Rituale des Theaters

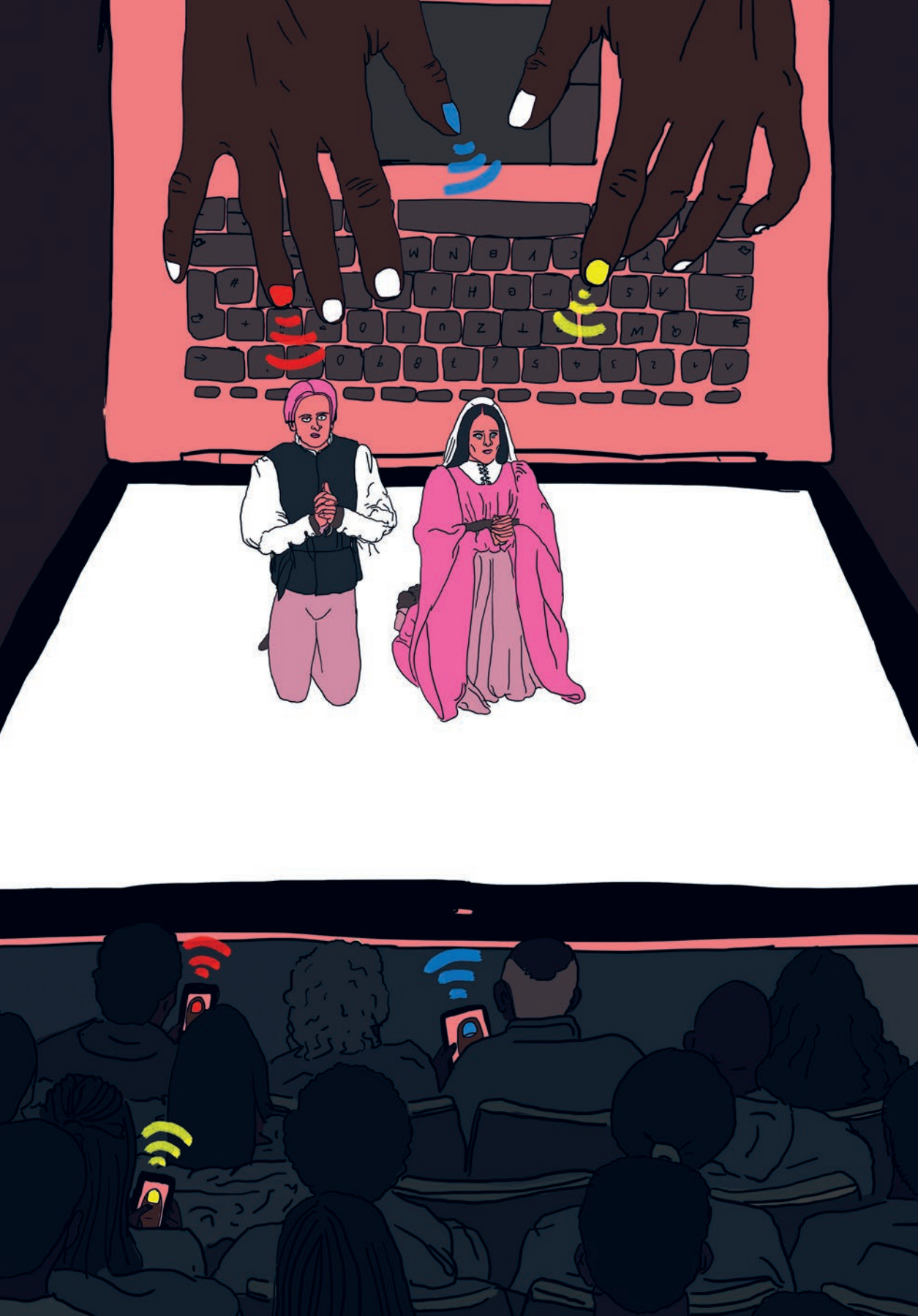
Auf den ersten Blick mag es wirken, als hätten Internet und Theater nicht viel gemeinsam. Theater braucht unweigerlich den Ort des Geschehens. Die Aura des Theatersaals, der Bühne, die damit verbundenen Rituale. Die historisch prunkvollen Theatergebäude können einschüchtern. Vor dem Theater und spätestens an der Garderobe begegnet man anderen Besucher/innen, elegant gekleidet, die Mitarbeiter/innen in schwarz. Bei Theaterbesucher/innen hat man häufig das Gefühl, man könnte sie bei abendlichen Spaziergängen sofort identifizieren. Fast ehrfürchtig scheint die Kleidung ausgewählt. Einen Anspruch, den man auch auf sich selbst überträgt, um ja nicht unangenehm aus der Reihe zu tanzen, aufzufallen.

Wie gilt es sich zu kleiden, trinkt man an der Theaterbar davor, danach oder während der Pause ein Getränk? Und wenn ja, welches? Und wieviel kostet ein solches Getränk? Wie viel muss ich für einen Theaterbesuch abseits der Karte einkalkulieren? Wie viel für die Karte? Was, wenn meine Begleitung oder Gruppe eine bestimmte Sitzplatzkategorie möchte, die ich mir nicht leisten kann oder möchte? Und was tun, wenn ich das Gesehene und Gehörte nicht verstehe? Wie kaschiere ich mein «Unwissen» bei einer eventuellen Diskussion?

*Ich habe in der 10. Klasse mit 16 Jahren das erste Mal ein Theater besucht. Ich war auf einem privaten Gymnasium. Nur reiche Schüler versammelten sich hier. Unser Schuldirektor war ein berühmter Schriftsteller. Nach der Aufführung durfte ich in der Schulzeitung **darüber schreiben**. Es war ein unglaubliches Erlebnis. Wie Menschen solche Illusionen auf der Bühne erschaffen konnten. Öffentliche Schulen hatten kein Geld für diese Veranstaltungen.**

Das Internet hingegen bringt einen überall hin. Unverbindlich, durch schnelles und unbewusstes Surfen. Wie Fast-Food-Medienkonsum, während Theater einem bewussten 4-Gänge-Menü gleicht, das man bewusst genießt. Für das man nicht eben schnell das Haus in irgendwelchen Klamotten verlässt, um sich beim Kiosk gegenüber etwas zum Essen auf die Hand zu bestellen.

* Die farbigen Einwurfe sind Wortmeldungen zu und Erinnerungen der Autorinnen und einzelner Familienmitglieder an Theater.



Nicht unbedingt meine erste, aber eine prägende Theatererinnerung war, als ich so 15 oder 16 Jahre alt war. Meine ehemalige Lehrerin aus dem Gymnasium fragte mich, ob ich mit ihr und einer ihrer Schulklassen ins Theater gehen würde. Der Alpenkönig und der Menschenfeind. Ich weiß, ich hatte das gelbe Reclam-Büchlein dazu einige Jahre zuvor gelesen. Dennoch konnte ich zwischen Gesehenem und Gelesenem keine Verbindung herstellen. Es war schön. Aber wie eine (Geheim-)Sprache, derer ich nicht mächtig war.

Klassisches Theater ist behaftet mit einer Reihe klassistischer Vorurteile. Die Kleidung, die erforderliche Bildung, das Wissen, das Verhalten, die Codes. Wenn man nicht gerade mit der unabhängigen Theaterszene vertraut ist, so wird Theater weitläufig mit klassischen Theaterstücken assoziiert, die man als vorbildliche/r Theaterbesucher/in natürlich gelesen hat. In der Schule im Rahmen einer soliden Schulbildung oder als vorbereitende Freizeitlektüre.

Durch die häufigen Theaterbesuche konnte ich mich Theater auf meine Art nähern. Mal konzentrierte ich mich auf einzelne Schauspieler/innen, freute mich, anhand der verwendeten Musik einzelne Regisseur/innen zu erkennen. Und auch wenn mich ein Stück gar nicht packte – ich hatte den Mut, den Saal in der Pause zu verlassen. Weil es nicht meins war und nicht, weil ich es nicht verstand oder nicht verstehen wollte. Was auch immer «verstehen» bedeutet.

Wieviel Kontext setzt Theater voraus? Es gibt Lücken, die sich der/die Zuseher/in erschließen muss, sei es mit Wissen aus anderen Theaterstücken der-/desselben Autorin/Autors oder Regisseurin/Regisseurs, historischen Kontexten oder gesellschaftlichen Codes. Die Sprache des Theaters hat nicht selten einen ganz eigenen Duktus, der weder unserer Alltagssprache entspricht noch dem, was wir aus Film und Fernsehen kennen. Sprache bezieht sich dabei nicht nur auf gesprochene Worte, sondern auch auf Gesten, Arten, das Vergehen von Zeit zu markieren, Ortswechsel kenntlich zu machen.

Ich habe das erste Mal ein Theaterstück in der Grundschule gesehen. Das Stück wurde vor den Weihnachtsferien von Mitschüler/innen aufgeführt. Es handelte von Maria, Josef und der Geburt von Jesus. Ich weiß, dass ich den Inhalt nicht ganz verstanden habe, mochte aber das ganze Drumherum: Die Schultische wurden extra mit Teelichtern und Tischdecken verschönert. Es gab Tee, Spekulatius-Kekse, und alle Eltern durften auch mit dabei sein.

Theater könnte (noch mehr) dazu einladen, als Zuseher/in die Sprache des Theaters zu lernen. Zu lernen, welche Details wichtig sind, welchen man vielleicht auch weniger Aufmerksamkeit schenken kann, wie man sie interpretiert. Auch wenn sich Theater und Theatermacher/innen häufig als Schnittstelle beschreiben und als für alle offen und einladend, so gibt es eine Vielzahl an Hürden, die es zu

überwinden gilt, um an Theater teilhaben zu können. Um sich Theater nähern zu können, bedarf es einiger Ressourcen: allem voran Zeit und Zuversicht. Zuversicht, sich nicht deplaziert, fremd, am falschen Ort, wie ein Eindringling und verloren zu fühlen. Zuversicht, die Sprache nicht sofort perfekt verstehen und sprechen zu können. Zeit, die Zuversicht gedeihen lassen zu können.

Als ich neu nach Berlin gezogen war und ich noch niemanden kannte, kam mir eines Abends die Idee, nach Theatervorstellungen zu schauen, die mich interessieren könnten. Ich verdiente zu dem Zeitpunkt gut, und Theaterkarten waren keine «Risikoausgabe». Als ich dann entdeckte, dass die Studententickets nicht an ein bestimmtes Höchstalter gebunden waren, tat sich mir eine komplett neue Welt auf. In manchen Monaten ging ich drei Mal wöchentlich ins Theater. Einzelne Stücke sah ich zwei oder drei Mal. Die Karten kosteten 5 Euro, und es gab sie nicht nur in der Kategorie mit der schlechtesten Sicht. Häufig saß ich in der ersten, zweiten oder vierten Reihe Mitte.

An dieser Stelle kommen wir zur Gemeinsamkeit von Theater und Internet: Findet man erst einmal den Einstieg, können beide Türöffner in Bildung, eine fremde Welt und in ganz neue Perspektiven sein.

Die Zahl der Menschen, die in Deutschland ein Smartphone besitzen, ist weit höher als die Zahl der Menschen, die regelmäßig ins Theater gehen. Die Sprache des Theaters verändert sich alleine durch den Schritt ins Digitale noch nicht. Nur weil scheinbar mehr Menschen durch das Internet über einen technischen Zugang verfügen, bedeutet es noch längst nicht, dass alle vorhandenen Hürden genommen sind.

Wer mit Theater Fremd-Sein verbindet, wird sich auch online nicht «Der Besuch der alten Dame», «Alte Meister» oder «Das Glasperlenspiel» ansehen. Auch nicht, wenn die Aufzeichnungen vergangener Vorstellungen in der Bio des Instagram-Accounts des Theaters, auf der theatereigenen Webseite oder einer überregionalen Theaterplattform gestreamt werden.

Am 16.03.2020 hat das Theater in meiner Heimat Bielefeld im Zuge der Corona-Maßnahmen den Vorstellungsbetrieb eingestellt. Ein Alternativangebot gab es nicht. Tickets behielten aber aus Kulanz eine Gültigkeit von 3 Jahren. Ich persönlich habe das Theater weder vor noch während der Pandemie besucht.

Was heißt das nun fürs Theater? Es gilt neue Spielformen zu erproben, ohne Scheu vor dem Unbekannten, fremde Räume zu erobern! Im Grunde genau das, was sonst die Besucher/innen beim ersten Besuch wagen müssen. Eben dorthin zu gehen, wo die potentiellen Zuseher/innen sind, anstatt darauf zu verharren und zu warten, dass sie kommen. Vielleicht ist das der Punkt, an dem sich die Machtverhältnisse umkehren, wenn sich das Theater in das gewohnte Leben der Zuschauer/innen begibt und diese Räume bespielt: Theater in Episoden zu denken, TikTok-Videos

zu machen, die Interaktion mit dem Publikum bewusst herausfordern und Theater auch in Häppchen und to-go zulassen.

Nur weil Theater im digitalen Raum auf Zuseher/innen zugeht, bildet es noch immer nicht die *reale, heterogene* Gesellschaft ab. Es ist nicht gesagt, dass alle von diesen Angeboten angesprochen werden, schon alleine wegen mangelnder Repräsentation und Identifikationsmöglichkeit. Meist steht der diversen Gesellschaft ein sehr weißes, homogenes Ensemble gegenüber.

Genau wie im physischen Raum übersehe ich womöglich die Theater, die Programm für *mich* machen, wenn ich zum Stichwort Theater *nur* prunkvolle Gebäuden mit fein gekleideten Menschen im Kopf habe. Um das Bild von Theater als 5-Gänge-Menü zu dekonstruieren, braucht es das Wissen, dass es daneben auch das 4-, 3-, 2- und 1-Gang-Menü plus Happy Meal gibt und dass alles eine vollwertige Berechtigung hat. Im Internet wie auch im physischen Raum.



NISHANT SHAH

Fürsorge als Waffe

Wie Kunst- und Kulturinstitutionen sich weigern, ihre Machtstrukturen zu demontieren

Während ich versuche, diesen Artikel zu verfassen, frage ich mich, wie die Institutionen, mit denen ich zusammenarbeite, und die Communities, auf die ich für meine berufliche Zukunft angewiesen bin, darauf reagieren werden. Ich möchte zu Beginn klarstellen, dass meine Erfahrungen aus intersektionaler Perspektive bereits durch mehrere Privilegien abgemildert sind – ich hatte Positionen inne, die mit Macht und Autorität verbunden waren, und wurde von außergewöhnlichen Kollegen unterstützt, die sich nicht bedroht fühlten, sondern in existenziellen Krisen hinter mir standen. Außerdem habe ich den Vorteil, in mehrere globale Netzwerke politischer und emotionaler Solidarität eingebunden zu sein, die mir helfen, meine Arbeit fortzusetzen. Besonders in den letzten Jahren hat es mich verfolgt, wie viel intensiver, prekärer und vernichtender diese Erfahrungen und um wie viel verheerender ihre Konsequenzen für diejenigen sein müssen, die weder durch Privilegien geschützt sind noch über das kulturelle und soziale Kapital verfügen, um sich gegen Bedingungen zu wehren, die sowohl ihr Selbstbewusstsein wie ihr Vertrauen in eine professionelle Praxis aushöhlen.

Im Sommer 2020, als wir in den Niederlanden die zweite Welle der COVID19-Pandemie erlebten, erschütterten die #BlackLivesMatter-Proteste in den USA die ganze Welt. Ihre Diskurse über Race, Migration und Zugehörigkeit wurden auch in unserem Teil der Welt aufgegriffen. Für viele renommierte Kunstuniversitäten, die sich ihrer «Tradition» und «Exzellenz» rühmen, kam es überraschend, dass eben diese beiden Kategorien auch dazu gedient hatten, eine lange Geschichte der Gewalt auszublenden und Menschen, die durch Differenz gekennzeichnet sind, aus unserem Kanon und unseren Seminarräumen auszuschließen. Es war ein Moment der Wahrheit für viele Kunst- und Kulturorganisationen auf der ganzen Welt. Auch die kosmopolitischsten Schulen, die auf die Vielfalt und Diversität ihrer Mitarbeiter/innen und Communities verweisen konnten, entsprachen

nicht dem Konzept von Polyvokalität¹. Ihre «*Diversity-Arbeit*» bestand darin, wie Sara Ahmed uns bereits 2012 in ihrem Buch «*On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*» gewarnt hat, institutionelle Vielfalt zu performen, statt die Strukturen und Systeme, die eine *Diversity-Arbeit* erst notwendig machen, tatsächlich in Frage zu stellen und zu verändern.²

Zu dieser Zeit fragten mich eine Reihe von Studierendengruppen und unabhängigen Kunstkollektiven an, um Vorträge zu halten, Workshops zu geben und Gespräche in «brave spaces»³ mit Künstler/innen und Wissenschaftler/innen zu führen, die mehr über die Geschichte sozialer Bewegungen erfahren wollten. Verstehen wollten sie, wie in den institutionellen Strukturen von Kunstuniversitäten, Museen und Galerien sowie Film- und Performance-Festivals Veränderung bewirkt werden kann. Durch meine Beteiligung an den Debatten fünf solcher Gruppen in den Niederlanden, jede mit unterschiedlichen Anliegen, begann ich ein Muster zu beobachten – ein strategisch so hinterhältiges wie in seiner Entfaltung fälschlich beschwichtigendes Muster.

Ich habe mich entschieden, dieses Muster den «Auslöschenden Impuls institutioneller Fürsorge» zu nennen. Ohne eine bestimmte Institution beim Namen zu nennen – als ob es das Problem löste, eine von ihnen zum Sündenbock zu machen –, will ich als ein strukturelles Problem beschreiben, wie wir innerhalb der Kulturinstitutionen mit Fällen und Beispielen von Gewalt, Machtmissbrauch

-
- 1 *Polyvokalität* ist ein Ansatz in der Ethnographie und Anthropologie, der sich auf Macht und verschiedene Arten des Wissens konzentriert, um eine sich ständig verändernde narrative Praxis zu schaffen, die sich einfachen Lösungen und Antworten verweigert. Isabel Crabtree-Condor (2020) beschreibt *Polyvokalität* treffend als einen Weg, «soziale, öffentliche oder dominante Narrative in Frage zu stellen, die helfen, bestehende Machtverhältnisse zu legitimieren, sie zu stützen oder als naturgegeben erscheinen zu lassen». Vgl.: <https://policy-practice.oxfam.org/resources/narrative-power-and-collective-action-conversations-with-people-working-to-chan-621020>
 - 2 Sara Ahmed warnt in ihrer vernichtenden Strukturkritik an akademischen Institutionen davor, dass «*Diversity-Arbeit*» an Universitäten meist «*Image-Arbeit*» ist, aber über das mit *Diversity-Arbeit* befasste Personal hinausgedacht und institutionell verankert werden muss, damit sich die Institution verändern kann. Ahmed, Sara: *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham 2012.
 - 3 Diana Ali liefert ein starkes Argument gegen jene «safe spaces», deren Anbieter vor unbequemen Gesprächen zurückscheuen und das mit «Fürsorge» begründen. Sie schlägt stattdessen den Begriff «brave spaces» vor, als Räume, die Dissens und Unstimmigkeiten zulassen, aber sichere und schützende Bedingungen bieten, um diese Differenzen aufzulösen. Ali, Diana: *Safe Spaces and Brave Spaces: Historical Context and Recommendations for Student Affairs Professionals*, NASPA Policy and Practice Series, 2017, www.naspa.org/report/safe-spacesand-brave-spaces-historical-context-and-recommendations-for-student-affairs-professionals

und Mehrfach-Diskriminierung umgehen und dabei weiterhin *Care*-Arbeit⁴ performen, statt sie tatsächlich in die Praxis umzusetzen. Der «Auslöschende Impuls institutioneller Fürsorge» entfaltet sich in vier Schritten:

■ *Artikulation des Problems.* Schritt eins ist am auffälligsten im Zusammenhang mit geschlechtsspezifischer Gewalt: Vorfälle geschlechtsspezifischer Gewalt müssten als symptomatisch und als Kritik an der gesamten institutionellen Kultur gesehen werden, die diese Praktiken normalisiert und begünstigt hat. Stattdessen wird jeder Fall immer als ein individueller zwischenmenschlicher Konflikt dargestellt. Jedes Mal, wenn es zu einem solchen Vorfall kommt, präsentiert sich die Institution als Mediatorin. Sie stellt Untersuchungen an, bietet hoffentlich sogar Maßnahmen der Wiederherstellung sozialer Gerechtigkeit an, indem sie die Täter verurteilt und die Betroffenen unterstützt, und entbindet sich dabei von ihrer eigenen Mitschuld auch an der Fortführung solcher Praktiken. Ein generelles Problem der Institution selbst wird sofort als ein Problem zwischen zwei Personen artikuliert – Aggressor/in und Misshandelte/r –, und die Institution konzentriert sich fortan auf die Bestrafung eines einzelnen Individuums, ohne notwendigerweise die umfassendere Kultur des Missbrauchs anzusprechen, die dieses Verhalten ermöglicht hat und gleichzeitig Mauern des Schweigens um es herum errichtet. Die Institution bleibt intakt, während der Aggressor ausgeschaltet wird.

■ *Lokalisierung des Problems.* Perfide ist auch die Frage der Lokalisierung des Problems: Der Diskurs über Rassismus verwandelt sich in Schritt zwei zum Diskurs darüber, wie man mit nicht-weißen Menschen in der jeweiligen Institution umgeht. Die offenen Fragen rund um *Transgender Equality* werden zu Fragen, wie man besondere Vorkehrungen für diejenigen treffen kann, die sich als trans* identifizieren und ihre Forderung nach eigenen Räumen artikulieren. Hier wird ein grundlegender Denkfehler wirksam: Das allgemeine Problem wird als das Problem derjenigen definiert, die am meisten davon betroffen sind. In einem der Gespräche erzählte ein/e Teilnehmer/in, dass das Anliegen von trans*Personen, die die heteronormative Beschriftung der Toiletten in Frage stellten, umgedeutet wurde: Diese trans*Personen hätten «besondere Bedürfnisse», denen Rechnung getragen werden müsse. In einem anderen Fall wurden die Beschwerden nicht-niederländischer Studenten über das Fehlen adäquater Beschilderung oder offizieller Papiere in ihrer jeweiligen Unterrichtssprache als ein Problem von Menschen dargestellt, die

4 Der Begriff *Care* ist gerade im Trend. Ich stütze mich bei meiner Definition jedoch auf meine eigene feministische Praxis und auf meine akademische Arbeit, um ein sehr einfaches Verständnis von *Care* zu vermitteln. Für mich geht es bei *Care* darum, die Ressourcen, die für unsere eigene Existenz wichtig sind, in das Wohlergehen derjenigen zu investieren, die sie brauchen – ohne jegliche Transaktionserwartung. Bei *Care*-Arbeit geht es also nicht nur um die finanziellen und politischen Industrien, die mit *Care* zu tun haben, sondern auch um die unbezahlte *Care*-Arbeit und den unbemerkten Abbau von Ressourcen, die in die Schaffung von *Care*-Bedingungen für diejenigen fließen, die unterversorgt oder bedroht sind.

Niederländisch nicht verstehen oder sich weigerten, Niederländisch zu lernen. Diskutiert wurde darüber, wie man das absolute Minimum an Ressourcen zur Verfügung stellen könne, um den nicht-niederländischen Studierenden die Orientierung auf dem Campus zu erleichtern. Dieses «bloße Minimum» würde ihnen aber niemals ermöglichen, diese Räume auch als die ihren zu betrachten.

Ressourcen, die zur Verfügung gestellt werden, um diese Probleme und Fragen anzugehen, werden oft als Zuwendungen für «spezielle Bedürfnisse» und als kosmetische Korrekturen an der bestehenden Struktur und Kultur der Institution verstanden, anstatt die implizite Diskriminierung und die strukturellen Vorurteile anzugehen, die dazu führen, dass diese Probleme überhaupt erst entstehen. Zusätzlich wird die Last des Aufarbeitens und des «Reaching-Out» auf die benachteiligten Communities abgewälzt. Durch abweisendes Verhalten und «strategisches Nichtanhören» ihrer Erzählungen und Probleme werden sie eingeschüchtert und mundtot gemacht. In den seltensten Fällen werden Lösungen auf Grundlage ihrer Kritik entwickelt. Sie werden zu «Wohlfahrtsempfänger/innen» degradiert und aus den Entscheidungsprozessen herausgehalten. Das Problem wird ghettoisiert und als Problem einer kleinen Minderheit definiert, losgelöst von den größeren Strukturen.

■ *Re-Zentrierung der dominanten Stimme.* Aktivist/innen haben oft enthüllt, wie selbst in den ungeheuerlichsten Fällen rassistisch motivierter oder geschlechts- und sexualitätsbezogener Hassverbrechen das Narrativ folgendermaßen gestaltet wird: Den Opfern und Überlebenden nimmt man die Handlungsfähigkeit, während diejenigen geschont werden, die die dominante und normative Identität repräsentieren. Das Reframing des Problems folgt dabei ganz bestimmten Mustern. Der Vorschlag, Unisex-Toiletten einzurichten, um die Inklusion von trans*Personen zu ermöglichen, löste sofort die Sorge um Cis-Frauen aus, die sich aufgrund der Anwesenheit von Nicht-Cis-Körpern in Räumen der Intimität und Verletzbarkeit unwohl und bedroht fühlen könnten. Forderungen, einen Verhaltenskodex durchzusetzen oder die Universitätsangestellten und das Lehrpersonal zu schulen, um Sensibilität für Vielfalt und Benachteiligung in der Arbeits- und Lernumgebung zu schaffen, werden abgewehrt. «Was ist mit der **Liste der Privilegien bitte hier einfügen**-Person, die hier gearbeitet und niemals jemandem etwas Böses getan hat, die sich jetzt aber bedroht fühlt, weil ihr sie mit Misstrauen betrachtet?» Diese Frage verwandelt Privilegierte in Opfer einer aktivistischen Bewegung, die eigentlich deren implizite Bevorzugung und strukturelle Vorteile offenzulegen versucht. In Schritt drei werden das Problem und die vorgeschlagenen Lösungen als ungerecht gegenüber denjenigen geframt, die historisch vom Status quo profitiert haben. Narrative von Schmerz, Ausbeutung, Missbrauch und Bedrohung werden ausgelöscht. Menschen, die Veränderungen fordern, wird unterstellt, sie beteiligten sich an militanten Formen der Gegengewalt.

■ *Ordnungsgemäße Verfahren und Verhaltensregeln.* Ordnungsgemäße Verfahren sind der heilige Gral institutioneller Selbsterhaltung. Sie werden – Schritt

vier – selektiv eingesetzt, um Protest zu zensieren und zu beenden. Social-Media-Posts, die von traumatischen Erfahrungen zeugen, werden kontrolliert und ihre Urheber/innen überwacht. Wenn Betroffene ihre Geschichten öffentlich erzählen, weil sie in ihren institutionellen Räumen keine Resonanz mehr finden, werden sie gemaßregelt und bedroht, weil sie angeblich nicht dem «ordnungsgemäßen Verfahren» folgten, selbst wenn klar ist, dass das ordnungsgemäße Verfahren nicht funktioniert. Demonstrierende Schwarze Studierende wurden aufgefordert, ihre Wut im Zaum zu halten und sich zu beherrschen. Frauen, die ihre Aggressoren zur Rede stellten, wurden für den harschen Ton ihrer Aussagen getadelt. Internationale Universitätsangestellte und Dozierende wurden gemaßregelt und sanktioniert, wenn sie ihre Unzufriedenheit mit der Institution in externen Netzwerken zum Ausdruck brachten, wodurch unter Umständen ihre Vertragsverlängerung und ihre Aufenthaltsgenehmigung gefährdet waren. Widerspruch und die Art und Weise, wie er vorgetragen wird, gelten als das eigentliche Problem, und es wird versucht, ihn entweder zu normalisieren oder zum Schweigen zu bringen – und zwar innerhalb des ordnungsgemäßen Verfahrens der Institution, die diese Bedingungen der Diskriminierung und des Missbrauchs überhaupt erst geschaffen hat.

Der perfideste Aspekt dieses vierstufigen «Auslöschenden Impulses» ist es, die Sprache und die Praxis institutioneller Fürsorge in eine Waffe zu verwandeln. Vorgegeben wird, dass der Fokus auf die leidende Person die Voraussetzung für institutionelle Fürsorge sei; das strukturelle Problem wird als individuelles Beziehungsproblem gerahmt. Die Institution soll unsichtbar gemacht werden, weil «jetzt nicht der Kontext, sondern der Einzelfall im Fokus steht», und unter dem Vorwand, alle Aufmerksamkeit und Ressourcen auf die Sorge um das Individuum zu richten, stiehlt sich die Institution aus ihrer Verantwortung für die Entstehung des Problems. Ressourcen werden eingesetzt, um die Fürsorgeempfänger zu «reformieren», ohne ihnen dabei Handlungsmacht und Raum in der Entscheidungsfindung zu geben. Auf diese Weise sichern die Privilegierten ihre bequeme Position und werden nicht mit den Realitäten derjenigen konfrontiert, die unter den Strukturen leiden.

Anstatt Fürsorgepraktiken und -ressourcen auf die Schwächsten zu konzentrieren, schafft eine «Fürsorgeverpflichtung, die allen gleichermaßen dient», ein falsches Gleichgewicht – zwischen denjenigen, die wirklich bedroht sind und Unterstützung brauchen, und denjenigen, die beleidigt sind, wenn jemand darauf hinweist, dass sie an den Strukturen mitschuldig sind oder von ihnen profitieren.

Durch dieses Re-Zentrieren des dominanten Kanons und der dominanten Position werden sowohl die Intentionen als auch die «Vektoren» von *Care* beeinträchtigt. Unter dem Deckmantel der Fürsorge als einem universellen Wert, dem zufolge die Benachteiligten und die Privilegierten gleich behandelt werden müssen, kommt es zu einer Ausdünnung der Ressourcen und zu einer passiven

Schuldzuweisung an diejenigen, die aufgrund von Missbrauch und Gewalt Zuwendung fordern.

Indem man sich auf die bürokratischen Prozesse der Verhaltenskontrolle und Disziplinierung beruft, wird eine imaginierte Fürsorgepflicht auf die Schultern der Betroffenen gelegt: Es wird von ihnen verlangt, ihre Loyalität gegenüber der Institution unter Beweis zu stellen und gegenüber der Organisation und den ihr angehörenden Menschen Wohlverhalten zu performen – selbst wenn dies bedeutet, ihre eigene Erfahrung von Diskriminierung und Ausgrenzung durch eben diese Menschen zu verbergen. Auf diese Weise halten unsere Institutionen trotz des überwältigenden Einsatzes von *Care*-Arbeit, *Care*-Sprache und *Care*-Performativität weiterhin Bedingungen der Ausgrenzung, des Missbrauchs und der Gewalt aufrecht, indem sie Fürsorge als Waffe einsetzen, um die Stimmen der Betroffenen und Aufbegehrenden zum Schweigen zu bringen. Dieses Muster institutioneller Abwehr erinnert mich an den zynischen Satz: «Der beste Weg, Armut zu beseitigen, ist es, arme Menschen auszurotten.» Unsere Institutionen scheinen diese Idee perfektioniert zu haben, während sie sie in die Sprache der institutionellen Fürsorge verpacken.

Drei Erkenntnisse

Betrachtet man institutionelles und administratives Handeln auf diese Weise, fühlt es sich oft so an, als seien wir in eine Sackgasse geraten. Dieses Gefühl ist ein Widerhall der gesellschaftspolitischen Verzweiflung, die wir auch im andauernden Kampf um Gerechtigkeit erleben. Ich glaube jedoch nicht an die Politik der Verzweiflung, und so teuflisch diese Probleme auch sind, wir dürfen uns nicht von ihnen lähmen lassen. Rezepte liefert dieser Beitrag nicht, aber ich möchte drei Erkenntnisse mit Ihnen teilen:

1. *Care* ist ein Verb. *Care* manifestiert sich nur im Handeln. *Care* ist ein Prozess, eine Art und Weise, Dinge zu tun. Die Praxis ist die einzige Erscheinungsform von *Care*. Auf diese praktische «*Care*-Arbeit» müssen wir unsere Institutionen verpflichten.
2. Die Institution darf für diesen Prozess nicht die Verantwortung tragen, denn sie ist das Objekt, das sich dem Veränderungsprozess unterziehen muss. Voraussetzung für diese Dezentralisierung von *Care* ist eine divers zusammengesetzte Gruppe von Personen, die die Autorität und den Auftrag erhält, die Institution zur Rechenschaft zu ziehen und sie neu zu kalibrieren, ohne Gefahr zu laufen, diejenigen zu kränken, die ihre angestammte Macht schwinden sehen.
3. Fürsorge als Waffe ist deshalb so heimtückisch, weil die Aufmerksamkeit in die Zukunft gelenkt und *Care* als ein erstrebenswertes und visionäres Ziel dargestellt wird. Fürsorge als Waffe rechtfertigt historische Ungleichgewichte und gegenwärtige Ungerechtigkeiten, indem sie auf langfristige Ziele verweist.

So entzieht sie den Anliegen derjenigen, die hier und jetzt unter dem «Auslöschenden Impuls institutioneller Fürsorge» leiden, die Dringlichkeit. Jeder zukünftige Plan setzt demnach eine unhintergehbare Vereinbarung voraus: Eine «Grundlinie des Unbehagens»⁵, die uns dazu zwingt, die gegenwärtigen Ungleichgewichte und alltäglichen Formen der Gewalt anzuerkennen, an denen unsere Institutionen weiterhin festhalten, indem sie Veränderungen für die Zukunft versprechen, statt sie als dringliche Aufgabe der Gegenwart zu begreifen.

Nichts daran ist einfach. Alles kann schiefgehen. Auch die ambitioniertesten Führungspersönlichkeiten werden weiterhin darum ringen müssen, diese Erkenntnisse umzusetzen. Es handelt sich um Prinzipien, die sich nicht organisch in die Verwaltungs- und in die Leitungsstrukturen einfügen, die unsere Kunst- und Kulturorganisationen für gegeben halten. Aber erst die Anerkennung dieser Prinzipien als utopische Ideale, an denen wir scheitern werden, gibt uns die Freiheit, mehr zu tun und es besser zu machen. Vor die Wahl gestellt, ob wir uns um die Institution oder um die Menschen kümmern, muss uns klar sein, dass die Menschen immer an erster Stelle stehen.

Übersetzung aus dem Englischen: Elena Philipp und Christian Römer.

5 Nishant Shah bezeichnet diese Vereinbarung im englischsprachigen Original als «base line of discomfort». (d. Übers.)



Liebesgrüße nach Paris

Fünf Fragen zum Diversitätsvorstoß an der größten Oper der Welt

Großartig, Paris nun auch! So mein erster Gedanke, als ich die frohe Kunde vernehme, dass Alexander Neef, Generaldirektor der Pariser Oper, sein Haus diversifizieren und öffnen möchte. Als Diversitätsagentin an einem deutschen Mehrspartentheater weiß ich: Der Kulturbetrieb braucht Leuchttürme mit Strahlkraft! Wenn die größte Oper der Welt und eine Traditionseinrichtung wie die Pariser Oper sich zu mehr Diversität in Personal, Programm, Publikum bekennt, dann setzt das Standards in ganz Europa.

Und nun liegt seit Februar 2021 ein 66 Seiten starkes Papier vor, in dem Politikberaterin und Schriftstellerin Constance Rivière und der Historiker Pap Ndiaye über den Stand der Diversität an der Pariser Oper berichten. Rivière und Ndiaye haben Gespräche mit rund 40 Mitarbeiter/innen sowie mit mehr als 50 auswärtigen Expert/innen geführt, ein Grobkonzept erarbeitet und Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Der Bericht mit dem Titel «Rapport sur la diversité à l'Opéra national de Paris» ist auf der Homepage der Pariser Oper veröffentlicht und einsehbar.¹

Der Bericht überrascht durch einen sachlich-konstruktiven Ton. Die Schattenseiten der Diversitätsdebatte, die sonst gern mal hintenüberfallen, werden nicht ausgespart: Unterrepräsentanz von BIPOC, Diskriminierung, Rassismus, koloniale Erbe der Oper etc. Das erste Kapitel legt das Augenmerk auf die 350-jährige Geschichte des Hauses und die historischen Wurzeln der westlich-eurozentristischen Operntradition. Koloniale und kolonialrassistische Entstehungszusammenhänge erklären, warum Opern sich so obsessiv mit außereuropäischen Kulturen und Menschen beschäftigen, diese als exotische «Andere» konstruieren, mit spezifischen körperlichen, geistigen, moralischen Eigenschaften versehen und rassistisch abwerten. Die ernüchternde Bilanz: Das Genre, die kanonischen Werke, die Aufführungspraxen in Ballett und Oper – hier seien beispielhaft nur Blackfacing, Yellowfacing, Brownfacing genannt – sind durchzogen von dominanzkulturellen, kolonialen Wissensbeständen und reproduzieren oftmals stereotypisierte rassistische Rollenbilder. Im zweiten Kapitel schauen die Autor/innen auf die Belegschaft und analysieren die fehlende Diversität im Personal und die fatalen Folgen für das Programm. So seien die meisten gegenwärtigen Operninszenierungen künstlerisch-ästhetisch im 19. Jahrhundert stehengeblieben, mit Menschen- und

1 Siehe: <https://res.cloudinary.com/opera-national-de-paris/image/upload/v1612862089/pdf/q8admqhaczymb1jm2uls.pdf>

Gesellschaftsbildern, die das vielfältige multiethnische Publikum des 21. Jahrhunderts nicht mehr ansprechen, ja gar verletzen. BIPOC-Perspektiven, Stimmen und Lebensrealitäten jenseits eurozentristischer Projektionen seien quasi inexistent; der Blick in die jährlichen Opernstatistiken zeige, dass seit Jahrzehnten keine Erneuerung oder Weiterentwicklung des Repertoires stattgefunden habe (die Statistiken des Deutschen Musikinformationszentrums ziehen eine ähnliche Bilanz).²

Erklärende Begleitprogramme, historische Kontextualisierungen, flankierende Ausstellungen zu problematischen Inszenierungen? Reflektierte, differenzierte kritische Neuinszenierungen? Förderung und Etablierung neuer künstlerisch-ästhetischer Praxen? Alles bislang Fehlanzeige.

Rivière und Ndiaye schließen ihren Bericht im dritten Kapitel mit Empfehlungen und erfreulich praktischen Ansätzen zu einer diversitätsförderlichen Personalentwicklung.

Die Gretchenfrage: Woher kommt der Impuls zur Veränderung?

Dass der Wunsch nach Diversitätsentwicklung nicht unbedingt der freiwilligen Entscheidung der Intendanz entspringt, zeigt die Vorgeschichte: Im Sommer 2020 verfassten elf BIPOC-Mitarbeiter/innen des Hauses das Manifest «Über die Frage der ethnischen Vielfalt an der Pariser Nationaloper», welches von 300 der 1.500 Angestellten unterzeichnet wurde. Das Manifest ist zu verstehen als Begehren, als emanzipatorischer Akt von den Rassismus betroffenen selbst.

Der Zeitpunkt der Entstehung des Manifestes ist kein Zufall. Der rassistische Mord an George Floyd und die darauffolgende «#BlackLivesMatter»-Bewegung haben im vergangenen Frühjahr nicht nur in den USA, sondern auch in Europa die Themen Alltagsrassismus und struktureller sowie institutioneller Rassismus – mit einer nie da gewesenen Intensität und Dringlichkeit – auf die Tagesordnung gesetzt. In Europa nahezu unbemerkt, brachten zeitgleich mit der Pariser Erklärung BIPOC-Theaterschaffende (Black, Indigenous People of Color) in den USA ein ähnliches Manifest mit dem Titel «We See You, WhiteAmericanTheatre» auf den Weg.³ Auf 31 Seiten werden «BIPOC Demands for White American Theatre» und «Principles for Building Anti-Racist-Theatre Systems» formuliert. Auch die Sphinx Organization mit ihrer Mission «Transforming Lives through the Power of Diversity in the Arts» hat seit 2020 einen großen Mitgliederzuwachs zu verzeichnen, den sie durch die neu entfachte Rassismusdebatte und die für Communities of Color überproportional starken Auswirkungen von Corona erklären: «Communities of color have been affected in a disturbingly disproportionate manner and countless artists have been silenced due to loss of work.»⁴

2 Siehe: www.miz.org/downloads/statistik/22/22_Opern_mit_den_meisten_Auffuehrungen_in_Deutschland.pdf

3 Siehe: www.weseeyouwat.com

4 Siehe: www.sphinxmusic.org/sphinx-response-to-the-national-crisis

So wichtig diese Impulse aus den BIPOC-Communities Nordamerikas und die US-amerikanischen gesellschaftspolitischen Diskurse sind, braucht es darüber hinaus eine eigene nationale Debatte und diskursive Standortbestimmung. Modelle, die im US-amerikanischen Kulturraum entstehen und z.B. an der Metropolitan Opera in New York City angedacht werden, können nur selten 1:1 auf deutsche oder französische Kontexte übertragen werden. Zu unterschiedlich sind die Ausgangssituationen – die historischen Wurzeln und Entstehungszusammenhänge der Institutionen; die Geschichte und Beschaffenheit von nationalem Kanon und Repertoire; die Aufführungstraditionen, -praktiken und -ästhetiken; die institutionellen und ökonomischen Rahmenbedingungen der Häuser; die Sehgewohnheiten, Interessen und Bedürfnisse des Publikums; die gesellschaftlichen Verhältnisse und Dynamiken; die Demographie.

In Managementhandbüchern heißt es, dass Diversitätsentwicklung am besten funktioniert, wenn sie *top down* gestaltet und von der Geschäftsführung mitgetragen wird. Wenn allerdings der Kampf von marginalisierten Gruppen um Anerkennung und Repräsentation, um Teilhabegerechtigkeit, um Dekolonisierung und Antirassismus plötzlich zur Chefsache wird, dann droht auch immer Vereinnahmung, Instrumentalisierung, Verfälschung, *tokenism*. Alexander Neefs Entscheidung ist eine Managemententscheidung, die das Begehren und die Forderungen von BIPOC aufgreift und deshalb immer eine Gratwanderung zwischen *bottom-up* und *top-down* sein wird. Es heißt nun für die Leitungsebene der Oper, von oben Unterstützung, Ressourcen, Frei- und Deutungsräume zur Verfügung zu stellen und sicher zu gewährleisten. Damit sich unter der Deutungshoheit der marginalisierten Gruppen die neuen Wissensbestände, Themen, Stoffe, Narrative, Ästhetiken entfalten können. Für diese Prozesse braucht es vor allem Reflexionsräume und Ausdauer [zum (Ver-)Lernen des Althergebrachten und (Er-)Lernen neuen Diskurs- und Handlungswissens].

«*Diversity* is being invited to the party; *inclusion* is being asked to *dance*,» hat es die Aktivistin und Kulturmanagerin Verna Myers einst beschrieben.⁵ Tatsächlich bedeutet Diversität nicht nur Teilhabe, sondern auch Mitbestimmung und Repräsentation: Die neu hinzukommenden Menschen und Gruppen sollen nicht nur dabei sein und mittanzen, sondern auch gleichberechtigt mitbestimmen können, welche Musik gespielt, zu welcher Musik getanzt wird. Und sich dabei wohlfühlen. Deshalb ergänzen Aktivist/innen das herkömmliche Begriffspaar D&I (Diversity and Inclusion) seit neuestem um zwei weitere Buchstaben und Begriffe: DEIB = Diversity, Equity, Inclusion and Belonging.

Was meinen Sie genau, wenn Sie von Diversität sprechen?

In den Medien, in Öffentlichkeit und Gesellschaft herrscht ein reduziertes Verständnis von Diversität als ethnisch-kulturelle Vielfalt und Hautfarbe. Dabei umfasst Diversität laut Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sechs

5 Siehe: www.youtube.com/watch?v=9gS2VPUB3M

Kerndimensionen: Geschlecht, Alter, Race/Hautfarbe, Ethnizität/Nationalität, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierungen, Behinderungen/Beeinträchtigungen. All diese Dimensionen kennzeichnen gesellschaftliche Ungleichheitsverhältnisse, Benachteiligungen, Diskriminierungen. Ist es sinnvoll, den Blick auf eine einzige Kategorie zu beschränken? Oder braucht es nicht vielmehr intersektionale Zugänge?

Und wie geht man um mit den diversen Diversitätsstrategien? Denn auch hier gibt es mehr als einen Ansatz. Es gibt zum einen ein wirtschaftliches, marktorientiertes Verständnis von Diversität, in dem es primär um Profitmaximierung, Wettbewerbsfähigkeit und zukünftige Märkte und Kund/innen geht. Dann gibt es den Fairness-und-Anti-Diskriminierungs-Ansatz, der allen Menschen gleichberechtigten Zugang zu den Kultureinrichtungen ermöglichen möchte. Und es gibt den Lern- und Effektivitäts-Ansatz, der auf einen Werte- und Kulturwandel in Organisationen abzielt und eine gelebte Praxis der Toleranz, Aufgeschlossenheit und Vielfalt in der Organisationskultur zu verankern sucht. Und dann gibt es, zu allem Überfluss, einen systemtheoretischen Ansatz, der die verschiedenen Ansätze, Ebenen, Formen, Zielsetzungen von Diversität zu integrieren versucht. Sehr umfassend – und komplex, abstrakt, theoretisch, überfordernd.

Mit den Handlungsempfehlungen von Rivière und Ndiaye wird für die Opéra de Paris eine programmatische politische Stoßrichtung vorgegeben: Abbau rassistischer und kolonialer Praktiken und Kulturen im Haus; Dekonstruktion und Dekolonisierung des Repertoires; Behebung von Unterrepräsentanz von BIPOC in Personal, Programm, Publikum; rassismuskritische Besetzungsverfahren und Empowerment von BIPOC-Nachwuchs-Künstler/innen; Förderung und Etablierung von neuen Themen, Stoffen, Narrativen; Normalisierung von Diversität.

Dennoch dürfen die anderen Ansätze nicht aus dem Blickfeld geraten. Sie werden in den kommenden Jahren den Fokus vermutlich immer wieder verschieben. Ein rein politisches Bekenntnis zur Rekrutierung von unterrepräsentierten BIPOC-Künstler/innen reicht nicht aus – es braucht professionelle manageriale Instrumentarien und Prozesse und transparente Verfahren, um die gesetzten Ziele – ja, auch die wirtschaftlichen – zu erreichen. Machen Sie sich darauf gefasst, dass Sie Ihre spezifische Definition und Strategie von Diversität revidieren, verändern, präzisieren, anpassen und einer mitunter sehr kritischen Öffentlichkeit wiederholt erklären müssen. Ach ja, und werden Sie bitte nicht müde, den Unterschied zwischen Internationalisierung und Diversifizierung zu erläutern.

Klar ist: Es gibt keine Schablonenlösungen. Jeder Kulturbetrieb muss eine ganz spezifische, auf die Historie, die Strukturen, die Belegschaft, die Bedarfe, die Interessen des Hauses, die stadtgesellschaftlichen Zielgruppen maßgeschneiderte Strategie finden, *learning by doing*, mit ganz viel *trial and error*. Und selbst wenn diese Strategie gefunden ist, wird Diversitätsentwicklung dadurch noch nicht zum Selbstläufer. Eine Idee, ein Ideal, eine Utopie wird erst dann umsetzbar, wenn sie in Instrumente, organisationale Verfahren, Abläufe, Strukturen überführt wird – Verfahren, die bleiben und wirken, selbst wenn die Intendanz wechselt.

Wie werden Sie als Einrichtung finanziert? Gibt es staatliche, kulturpolitische oder sonstige Zielvereinbarungen, die Sie erfüllen müssen?

Trotz staatlicher Subventionierung stehen viele Opern- und Theaterbetriebe unter einem großen ökonomischen Produktivitätsdruck. Die Fördermittelgeber/innen und Sponsor/innen geben in den jährlichen Zielvereinbarungen vor, wieviel Output generiert und was erreicht werden soll: Zahl der Aufführungen und Produktionen, Auslastungsvorgaben, Höhe der Eigeneinnahmen, Themenschwerpunkte, neue Zielgruppen. Organisationaler Wandel im Zeichen von Diversitätsentwicklung ist, wenn er in allen Handlungsfeldern, auf allen Ebenen und nachhaltig erfolgen soll, sehr ressourcenintensiv und bindet Kapazitäten. Deshalb sollten sich Kulturbetriebe, die einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung nachgehen, zuallererst mit der Frage nach den Kapazitäten beschäftigen: Es braucht Geld, Zeit, ins System integrierte Lernprozesse, divers besetzte Beiräte, Jurys, Arbeitsgruppen (z.B. ein «Critical Friends»-Gremium mit externen BIPoC-Berater/innen und Expert/innen), diversitätsorientierte Auswahl- und Besetzungsverfahren und divers besetzte Auswahlgremien im Personalrecruitment, Pflege rassismuskritischer Arbeitskulturen und -strukturen. Sind diese Kapazitäten vorhanden bzw. können sie bereitgestellt werden? Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg? Das gilt leider nicht für Hochleistungsbetriebe wie Theater und Opernhäuser, in denen von morgens 6:00 Uhr bis 0:00 Uhr jede Stunde effektiv und effizient bereits Monate und Jahre vorausgeplant und in einem eng getakteten Dispositionsplan festgehalten ist. Um das Diversitätsvorhaben nicht nur als *add on*, sondern als fest verankertes Querschnittsthema umzusetzen, muss es im Kern der Kapazitäten- und Ressourcenfrage mitgedacht werden, auf allen Ebenen: Wie viel Diversität können und möchten wir uns leisten? Welche der bereits disponierten Kapazitäten sind wir bereit bzw. können wir riskieren, zu Diversitätszwecken umzuverteilen? Können wir dem Ensemble einen ganzen Tag probenfrei geben, um einen Workshop in Rassismuskritik zu ermöglichen? Oder gar eine längere Prozessbegleitung, ein Teambuilding für das Ensemble? Führen wir Mozarts «Zauberflöte» auf, einen Kassenschlager mit hoher Erfolgsgarantie? Oder wagen wir das Experiment, das Konzert eines unbekannteren afrodiasporischen Komponisten am Samstagabend auf die Hauptbühne zu bringen?⁶

Können wir ganz auf ein noch nicht vorhandenes, zukünftiges diverses Publikum setzen oder sollten wir zur Sicherheit die Programminteressen der loyalen Abonnent/innen berücksichtigen?

Der Arts Council England macht es mit dem *Creative Case for Diversity* vor und fördert nur Einrichtungen, die Diversität auf allen Ebenen und in allen Handlungsfeldern als Querschnittsaufgabe und -ziel berücksichtigen und umsetzen, mit messbaren Zielgrößen, Equality Data, Controlling der Prozesse und Ergebnisse. Diversität ist hier unhinterfragter Teil des künstlerischen Qualitätsmanagements.

⁶ Siehe: <https://magazin.klassik.com/news/teaser.cfm?ID=16143>

Haben Sie eine Kommunikations- und Medienstrategie?

Jede organisationale Diversitätsstrategie sollte nach außen anders kommuniziert werden als nach innen. Es braucht für die Öffentlichkeit eine Anti-*Tokenism*-Strategie: Die frisch rekrutierten BIPOC-Kolleg/innen sollten nicht zu Werbezwecken instrumentalisiert werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Diversitätsvorhaben ernstgenommen und nicht als reines Alibi- oder Trendthema abgetan wird (Stichwort: Diversity-Washing). Und dass die BIPOC-Künstler/innen, die Sie gern rekrutieren würden, das Haus als ernsthaft diversitätsorientiert und -interessiert wahrnehmen. Reines Diversitätsmarketing, ohne gelebte Praxis im Innern, spricht sich in Künstler/innenkreisen schnell herum (in diesen Fällen wäre eine Umbenennung des Vorhabens angeraten, vielleicht passt «Zukunftsstrategie» besser?). Idealerweise wird das Feuilleton auf das veränderte Haus, die neuen Künstler/innen, das innovative Programm aufmerksam und berichtet darüber. *Doing Diversity* statt *Talking about Diversity*. Und *Doing Diversity* folgt ganz der Devise: Nichts, was ohne uns über uns bestimmt wird, ist für uns. (Die Forderung *Nothing about us, without us, is for us* ursprünglich entstanden im Kontext der Behindertenrechtsbewegung, wurde in den vergangenen Jahrzehnten verstärkt auch von anderen politisch, sozial und ökonomisch marginalisierten Gruppen anverwandelt.) Eine Beteiligung von BIPOC-Künstler/innen und Expert/innen in frühen Konzeptionsphasen stellt sicher, dass nicht an den Bedarfen, Bedürfnissen, Interessen der Gruppen, um die es geht, vorbei entwickelt wird. Und die bestehenden rassistischen, kolonialen Deutungshoheiten und -paradigmen nicht unbewusst reproduziert werden.

Wie sichern Sie eine institutionelle Verankerung und Verstetigung all der Dinge, die Sie verändern möchten?

Viele Häuser tappen in die «Projektitis»-Falle: ein Frauenprojekt, ein Projekt für Behinderte, ein Projekt für migrantische/migrantisierte Menschen. Und dann wird das Kapitel geschlossen. Und wenn die Intendanz dann weiterzieht, an ein neues Haus, kann es durchaus passieren, dass die erprobten Ansätze ad acta gelegt werden. Engagieren Sie neben der/dem Diversitätsbeauftragten ein Team zur Organisationsentwicklung, das Sie dabei unterstützt, Ihre Ideen, Ansätze, Strategien strukturell zu verankern und durch die Einrichtung dauerhafter Stabsstellen und Verfahren zu verstetigen. Und geben Sie diesem Prozess mindestens zehn Jahre Zeit, um die Belegschaft mitzunehmen auf diese gemeinsame Reise in die Zukunft. Bis zu 100 unterschiedliche Berufe sind an Opern und Theatern zu finden, und jede Abteilung, jedes Team braucht mitunter ganz spezifische diversitätsfördernde Personalentwicklungsmaßnahmen, zugeschnitten auf die konkreten Aufgaben, Herausforderungen, Bedarfe des Arbeitsfelds. Die Dramaturgie braucht ganz andere Schulungen und Sensibilisierungen als z.B. das Orchesterkollektiv, die Tischlerei, die Verwaltung oder die Kommunikationsabteilung. Auch hier: keine Schablonenlösungen. Die «Beharrungskräfte» und Widerstände gegen den

organisationalen Wandel sind mindestens genauso divers wie die Diversität und reichen von produktions- und ablaufbedingten Widerständen bis hin zu widerständigen Selbstverständnissen. Es ist manchmal wie verhext: Gerade Menschen, die sich selbst als künstlerisch-kritisch-progressive Freigeister sehen, tun sich bisweilen schwer, neue Wissensbestände zuzulassen.

Ich stimme Alexander Neef voll und ganz zu, wenn Sie sagen: «Ce rapport n'est pas la conclusion d'un processus, c'est le début» – der Bericht über Diversität an der Pariser Oper ist nicht das Ende eines Prozesses, sondern sein Beginn.

AUF UNS!



GEORG KASCH

Das Fehlende performen

Wie das «Deutsche Museum für Schwarze Unterhaltung und Black Music» Kanon und Repräsentation infrage stellt

Wer wird durch den aktuellen Kanon in Literatur, Kunst, auf der Bühne repräsentiert – und wie? Reicht dieser Kanon aus? Muss er erweitert werden? Braucht es einen Gegenkanon? Diese Debatte zieht im Theater ihre Kreise: Das Feuilleton der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* sucht in der Reihe «Spielplanänderung» nach zu unrecht vergessenen Stücken, die wieder auf die Bühne gehören. Die Performance-Gruppe She She Pop trägt seit 2019 in ihrem Abend mit dem programmatischen Titel «Kanon» in erinnernden Beschreibungen eine höchst subjektive Sammlung herausragender Ereignisse des postdramatischen Theaters zusammen. In der (zum Theatertreffen 2021 eingeladenen) Long Durational Performance «Name her» präsentieren Regisseurin Marie Schleaf und Performerin Anne Tismer sieben Stunden lang weibliche Biografien – Wissenschaftlerinnen, Komponistinnen, Erfinderinnen –, die im öffentlichen Bewusstsein kaum eine Rolle spielen.

Artivistische Verwirrungsstrategie

Auf den ersten Blick wirkt auch die temporäre Ausstellungs-Performance «Deutsches Museum für Schwarze Unterhaltung und Black Music» (DMSUBM) von Joana Tischkau, Anta Helena Recke, Elisabeth Hampe und Frieder Blume wie eine Auseinandersetzung mit dem Kanon. 250 Schwarze deutsche Unterhaltungskünstler/innen haben sie hier versammelt, Sänger/innen, Moderator/innen, Schauspieler/innen. An den Sperrholzwänden der engen Gänge hängen Plattencover und sensationsheischende Berichte der Regenbogenpresse, Musikvideos flackern über Bildschirme, ein Bambi glänzt auf seiner Stele. Teil des Parcours ist ein Jugendzimmer aus den 1990er Jahren, vollgestopft mit dem kommerziellen Begleitrauschen der Popkultur: Von Postern und Zeitschriftenseiten blicken Tic Tac Toe und Bro'Sis in immer neuen Variationen, auf dem Schreibtisch liegt eine offene Bravo, die Bettwäsche ist mit den No Angels bedruckt.

Premiere feierte das DMSUBM im August 2020 im Frankfurter Museum Angewandte Kunst, ein paar U-Bahn-Minuten vom koproduzierenden Mousonturm entfernt. Später war sie – coronabedingt virtuell – am Berliner Hebbel am Ufer zu sehen. Neben einem aufgezeichneten Rundgang mit Führung wurden die Eröffnung, ein Schlagerabend und Diskussionen ins Netz übertragen.

Schon bei der Premiere herrschte Verwirrung: Handelt es sich hier um Theater? Kunst? Soziologie?

«Es ging bei uns nie darum, ein echtes Museum zu gründen beziehungsweise die damit verbundenen bürokratischen, stadtpolitischen Hürden zu nehmen», sagt Joana Tischkau im Zoom-Gespräch. «Uns hat der performative Akt interessiert. Im Theater kann man temporär einen Raum, eine Utopie behaupten. Was ist, wenn wir Museum spielen?» Deshalb war den Theatermacher/innen noch wichtiger als die Ausstellung selbst die Fiktion drumherum: Plakate, Flyer, Banner. «Am Liebsten hätten wir den Banner des Museums für Angewandte Kunst ab- und unseres aufgehängt.» Dank der Website, dem Wikipedia-Artikel, der Pressekommunikation und der Eröffnungsfeier, bei der unter anderem die (selbsternannte) «Bundesbeauftragte für Schwarze Deutsche Kultur und Medien» auftrat, glaubten viele Menschen, auch Journalist/innen, dass hier tatsächlich ein Museum entsteht, das noch nach einem dauerhaften Ort sucht.

Die Idee, Museum zu spielen, entstand während einer gemeinsamen Residenz von Tischkau und Recke in Detroit, wo es das kleine, privat geführte Motown-Museum gibt. «Dort wirst du in Windeseile durch die Ausstellung gejagt», sagt Tischkau. «Wir fanden interessant, dass man da so durchgeschleift wird, um es wirtschaftlich zu betreiben. Trotzdem war es extrem unterhaltsam.» Auch die Guides des – völlig anders aufgebauten, wesentlich größeren – Museum of African American History in Detroit wirkten viel einnehmender, persönlicher als vergleichbare Führungen in Deutschland. «Grundsätzlich hat das die Idee von Museum noch einmal anders definiert: als ein lebendiger, einnehmender Ort, an dem man sich krass emotional affiziert fühlt.» So einen Ort wollten auch Tischkau und Recke schaffen, mit Bezug auf die deutsche Popkultur.

Befragung der Kanon-Idee

Sie trafen keine bewusste kuratorische Auswahl, sondern definierten als kleinsten gemeinsamen Nenner Schwarzsein und den Sektor (Musik und Unterhaltung). «Wir wollten darauf aufmerksam machen, dass bei diesen Kurationen die Auswahl immer bestimmten Regeln folgt», sagt Tischkau, «und wir das ignorieren.» Deshalb haben die 250 Namen kaum etwas miteinander zu tun. Im DMSUBM trifft Wissenschaftsmoderator Chernob Jobatay auf den Catwalk-Coach Bruce Darnell, die unsterbliche Operndiva Jessye Norman auf Rob Pilatus von Milli Vanilli, der Rapper Samy Deluxe auf den Jazztrompeter und Schlagersänger Billy Mo. «Dass wir nicht kuratieren, sondern als einzigen gemeinsamen Nenner ihr Schwarzsein definieren, hat auch etwas mit Trotz zu tun», sagt Tischkau. Zugleich ist die Nicht-Differenzierung eine Stärke, weil das DMSUBM in der Menge der Namen sichtbar macht, was sich vorher übersehen ließ: dass es in Deutschland auch vor 40, 50 Jahren schon eine signifikante Anzahl Schwarzer Künstler/innen gab.

Einen Gegenkanon markiert das DMSUBM allenfalls insofern, als es das Fehlen von Schwarzen Positionen in deutschen Kanones schmerzlich bewusst macht –

und damit auch die fehlende Diversität an den Diskurs-Schaltstellen herausarbeitet. Dass Schwarze Menschen nur vereinzelt in der Hochkultur Beachtung fanden, zugleich zu Hunderten in einer Entertainment-Industrie landeten, in der nur die wenigsten lange Karrieren erlebten, hat etwas damit zu tun, dass sich die deutsche Mehrheitsgesellschaft Schwarze Menschen in erster Linie als exotische Stimmungskanone (wie Roberto Blanco) oder als erotische Projektionsfläche (wie Milli Vanilli oder Nadja Abd El Farrag) vorstellen wollte. Aber diese Mehrheitsgesellschaft ist im Wandel.

Die falsche Sichtbarkeit

Mit der unkuratierten Auswahl und seinem Fokus auf die Popkultur unterläuft das DMSUBM die Idee des Kanonisierens also eher, als dass es sie umzudeuten versuchte. Auch der Museumsgedanke wird durch die Artefakte parodiert – fast alle sind Massenprodukte, die auch heute noch in hohen Stückzahlen existieren. Tischkau und Recke begreifen das DMSUBM zudem als Kritik am Prinzip der Repräsentation. Viele der 250 Namen haben für sie «mit Scham zu tun, mit dem unangenehmen Gefühl, dass wir uns von ihnen nicht repräsentiert fühlen», sagt Tischkau. «Nur weil jemand sichtbar ist, heißt das nicht, das der- oder diejenige einen repräsentieren würde oder dass diese Sichtbarkeit für uns arbeitet. Das ist ja auch wichtig in der gegenwärtigen Debatte, dass sich durch *Tokenism* Rassismus nicht ausmerzen lässt.»

Und in der Tat umweht etliche der vertretenen Namen und Werke ein Hauch von Skandal, Trash, Peinlichkeit. Viele von ihnen sind heute nahezu vergessen, wurden einst von deutschen Produzenten in ein Format und eine Rolle gepresst, die für wenige Jahre für den Massengeschmack taugte. Einige – wie der Moderator Ricky Harris, der einst mit bis dahin unbekannter Lässigkeit das deutsche Talk-Format revolutionierte – endeten im Dschungelcamp, andere haben bald ihre Karrieren an den Nagel gehängt. Jeder Name ein Schicksal, jeder Zeitungsausschnitt eine Zumutung, die das Othing, die Verclownisierung, die Exotisierung auf die Spitze treibt. Kaum eine Karriere, die ohne Brüche auskam, keine, die ohne Rassismuserfahrungen vonstatten ging.

Neue Repräsentationsmöglichkeiten im Netz

Gerade weil in den Führungen durchs DMSUMB Zusammenhänge lediglich ange-rissen, Gedanken zu Ursache und Wirkung eher skizziert werden, hallt das Ereignis lange nach. Auch in Presseberichten, Gastspiel-Anfragen, Angeboten drängt das DMSUBM in die Realität: «*Der Spiegel* hat ein großes Interview mit Roberto Blanco gemacht», erzählt Tischkau, «und der Redakteur hat mehrmals mit mir telefoniert – als Blanco-Expertin! Das bin ich natürlich nicht bzw. nur im Rahmen meiner künstlerischen Auseinandersetzung. Ich finde es absurd, aber auch spannend, dass man mit so einer Behauptung wie dem Museum solche Nebenprozesse in Gang setzen kann. Das ist etwas, was man sich im Theater immer wünscht:

Dass das, was man da tut, Auswirkungen auf die Welt hat.» Mit derartigen Einbrüchen der Fiktion in den realen Raum ist natürlich kein Kanon umgeworfen und kein neuer erstellt. Aber indem das DMSUBM etwas performt, das gefehlt hat, markiert es eine Leerstelle und liefert Vorlagen für unzählige Forschungsarbeiten.

Gesammelt wurde übrigens nur bis zum Jahr 2005. Seitdem, so die Theatermacher/innen, sind auch Schwarze Menschen nicht mehr auf die klassischen Manager und Medien angewiesen, sondern können ihre Kunst und ihr Bild in der Öffentlichkeit dank der Sozialen Medien selbst kontrollieren und verbreiten. «Schwarze Medien-Akteure wie Aminata Belli, Malcolm Ohanwe, Tarik Tesfu und Hadnet Tesfai kreieren gerade auf Instagram ihre eigenen Talkshow-Formate, in denen sie sich mit anderen Schwarzen Journalist/innen und Moderator/innen austauschen», sagt Joana Tischkau. Auch Enissa Amanis Blitzproduktion «Die Beste Instanz», eine Reaktion auf die WDR-Talkshow «Die letzte Instanz», sei ein gutes Beispiel. Durch Netz-Formate wie IGTV und Youtube entstehe zudem ein alternatives digitales, wenn auch ungeordnetes Archiv.

Die herrschenden Kanones, die dominierenden Narrative sind damit aber noch nicht erledigt. Auch weiterhin sind Schwarze Menschen noch größtenteils in der Unterhaltungsbranche zu sehen. «Ich glaube nicht, das sich Schwarze Künstler/innen so schnell von den in der Vergangenheit produzierten Schablonen und Bildern distanzieren und abkapseln können», sagt Tischkau. «Die sitzen zu tief.»

Unendliche Weiten

Eine Expedition in die Welt der Avatare

Vorab

In Social VR¹ sind die klassischen Hierarchien zunächst ausgehebelt: keine künstlerische Leitungsebene, keine Presse, keine Fördergeldgeber/innen. Bei jedem neuen virtuellen Raum, den wir betreten, fragen wir uns: Welche Stilmittel gibt es zu entdecken und wie nutzen wir unsere künstlichen Körper? Was macht Begegnungen in digitalen Räumen wertvoll? Können die virtuellen Bars, Clubs, Konferenzräume und Theater, in denen wir uns aktuell aufhalten, ein Ersatz für einen physischen Ort sein? Welche Hierarchien bedingt die Technik, der Zugang zu ihr und das Wissen über sie? Welche Hierarchien werden reproduziert, welche nicht, und welche Rolle spielen wir dabei?

Bild 1: Reinkommen in VRChat – schlimmer als Berghain

Apropos Rolle spielen. Noch wackelig stolpern wir hinein, und es fühlt sich an, wie nach Drehschluss das Filmset einer Comic-Film-Produktion zu betreten. Die Figuren drehen frei, weil Menschen auf der ganzen Welt in ihre Rollen schlüpfen können. Es gibt kein Skript und keine Aufsicht. Machtvoll fühlt es sich an, einfach da zu sein. Sich Zugang zu dieser fremden Welt verschafft zu haben. Die Eintrittskarte, das sind entweder gut 400 EUR für eine VR-Brille (Oculus Quest) oder ein hochwertiger Computer (ab 1.000 EUR). Richtig Mitmachen und Abtauchen geht nur mit Brille. Gutes Internet braucht es auch. In VR-Chat finde ich 25.000 leere Räume, wenn ich möchte. In Berlin gibt es keine bezahlbaren Proberäume. Und es ist Lockdown. Sind wir geflohen oder erobern wir gerade?

1 Katharina Haverich und Holger Heißmeyer beschäftigen sich als Teil des Kollektivs unreal.theater während der Pandemie mit den Möglichkeiten digitaler Räume. Seit März 2020 sind sie auf der Suche nach neuen Bühnen in virtuellen Realitäten. Angefangen hatte es mit einer Einladung, eine Show live im Internet zu machen, woraufhin sie aus der Social-VR-Plattform VR-Chat gestreamt haben. (Social-VR: zwei oder mehr Menschen treffen sich in Virtual Reality zum Lachen, Spielen, Streiten, Lernen oder Lehren, Schmusen, Arbeiten etc.).



Stammtisch

VR what VR

Open
Door

DSL
TELEFON

Bild 2: Eröffnung Prater Digital – eine Begehung

Einen Lockdown und ein paar Streams später werden wir dafür gebucht, Publikum durch virtuelle Welten zu begleiten. Einige Kulturinstitutionen sind aus ethischen und sicherheitstechnischen Gründen in Mozilla Hubs². Die Gäste sind am Desktop dabei. WASD Navigation, wir treffen auf den Kulturbetrieb: Berliner Festspiele, Journalist/innen, Kurator/innen. Alle da. Freundliche Kommentare auf die personalisierten Roboter-Avatare. Zwischendurch bisschen Müsli essen (gemutet), Kinder wegorganisieren (am Handy) und Pakete für die Nachbarin annehmen («Sorry, bin kurz rausgeflogen.»). Ich hingegen schließe mit VR-Brille die Tür, mache das Handy leise und bin nicht ansprechbar.

Retani³ berichtet aus dem Prater Digital: «Ich stehe mit euch im Kreis in dieser Amphitheaterwelt, aber ihr habt keine Hände. Wir alle sind Objekte, die sich durch den Raum schieben. Ich aber habe Hände und kann gestikulieren. Weil ich in Brille und mit Controllern bin. Aber ihr achtet gar nicht darauf, weil ihr am Bildschirm sitzt und nicht die Immersion erlebt, die aber ins Stocken gerät, ruckelt, mich durcheinander bringt. Chri5py schmeißt Objekt um Objekt in den Raum.⁴ Virtuelle Leinwände mit Youtube-Videos türmen sich und versperren die Sicht. Chaos und Überforderung. Ich wünschte, ich wäre nur am Bildschirm und mich würde das alles kalt lassen. Zum Schluss entdecken wir doch noch Poesie, denn die Namen über unseren Avataren lassen sich ändern und können uns eine dezentrale Geschichte erzählen. Ich heiße U-Schönleinstraße und bewege mich.»

Das Interface von Mozilla Hubs ist auf den ersten Blick verwirrend, und es ist unklar, welche Handlungsmöglichkeiten überhaupt bestehen. Nach unseren Erlebnissen in VRChat sind wir erst einmal enttäuscht. Es fühlt sich nicht immersiv an, die Grafik ist schlecht, die Interaktionsmöglichkeiten (keine Hände!) sind reduziert. Andererseits ist es wesentlich einfacher, ohne große Vorkenntnis neue Räume anzulegen.

Bild 3: Zwischenstop bei der Dramaturgischen Gesellschaft – Katharinas Tischgespräch

Ebenfalls in Mozilla Hubs, in nachgebauten Räumlichkeiten der Akademie für Theater und Digitalität, fand die Jahrestagung der Dramaturgischen Gesellschaft statt. Katharina hat dort ein Tischgespräch geleitet und teilt hier ihre Erfahrungen: «Ich habe mir den digitalen Veranstaltungsraum zwei Tage vor der Tagung

-
- 2 Mozilla Hubs ist «eine experimentelle, VR-freundliche Plattform, die vom Mozilla-Team *Mixed Reality* entwickelt wurde. Hubs ist ein Werkzeug zur privaten Kommunikation und Zusammenarbeit, Sie können sich damit virtuell mit anderen Menschen treffen und mithilfe von Internetressourcen Ihre Meetings und virtuellen Veranstaltungen gestalten.» Quelle: <https://support.mozilla.org/de/kb/erste-schritte-mit-hubs-von-mozilla>
 - 3 Holger Heißmeyers Alias.
 - 4 Im Gegensatz zu den anderen Plattformen können Besucher/innen in Hubs externe Objekte laden. Diese Handlungsmöglichkeit gehört zu den stärksten dort.

angeschaut und mir überlegt, wo ich meine Photos und ein kurzes Video zum Thema «Digitales Erleben» zeigen möchte. Zugelassen sind maximal 20 Teilnehmer/innen, das hat mit dem Server zu tun. Weil nur ca. 7 Personen da sind, bitte ich die Roboter-Gäste⁵, ganz nah zu kommen an die Leinwand, damit ich nicht so laut reden muss. Nach Veranstaltungsende sprechen wir noch in kleinem Kreis – wie in echt. Meine Kollegin Sonja ist da, ich freue mich sehr, wir haben uns lange nicht gesehen.»

Wenn wir Mozilla Hubs am PC mit VRChat in der Brille vergleichen, ist es, wie einen Film auf dem Handy im Zug anschauen oder mit 3D-Brille im IMAX am Potsdamer Platz sitzen. Hubs ist Repräsentation, VRChat eine alternative Realität.

Bild 4: RC3

Der Kongress des Chaos Computer Club fand dieses Jahr in der «2D World» statt, einem eigens entwickelten System⁶, bei dem sich Avatare im Browser auf einer gestalteten zweidimensionalen Oberfläche begegnen, die an ein Computerspiel aus Zeiten des C64 erinnert. Es ist «open source» und so offen, dass jede/r eigene Welten anbauen und Teleporter in andere Welten setzen kann. Rhizomatisch wie die Sehnsucht des Internets.

Hackerspaces werden nachgebaut: Die Lübecker Innenstadt und Meetingräume entstehen, das Messezentrum Leipzig klingt in endlosen Korridoren an, bald gibt es einen Flughafen zu entdecken, einen Dungeon, das Mini-Berghain⁷, schließlich ein kollaboratives Spiel, welches Orte miteinander verbindet.⁸

In unserer kleinen Welt, die wir in wenigen Tagen zusammengeschustert haben, präsentieren wir unsere Abenteuer aus VRChat⁹ und freuen uns über jede/n Besucher/in, der/die hineinschneit. Etwas fällt auf: Im Gegensatz zu Mozilla Hubs, wo nur 20 Gäste zugelassen waren, können hier richtig viele Avatare gleichzeitig unterwegs sein. Es wimmelt wie in einem Bienenstock!¹⁰ Sobald zwei Avatare einander näher kommen, öffnet sich ein Videofenster, das im Normalfall ein Live-Kamerabild der Gesichter der Spieler/innen zeigt und zudem einen Audiokanal öffnet. Dieser plötzliche Wechsel zwischen unverbindlichem Beäugen

5 In Mozilla Hubs sind erstmal alle Roboter. Wählbar ist die Farbe des Roboters. Es besteht zudem die Möglichkeit, ein Photo von sich hochzuladen, woraufhin Gesicht und Haare vom Roboter automatisch individualisiert und dem eigenen Gesicht angepasst werden.

6 Dieses System ist nun unter <https://workadventu.re> verfügbar.

7 Der virtuelle Nachbau einer Installation aus Bauzäunen, Musik und Türsteherposten, die ihrerseits schon auf dem physischen Chaos-Camp im Sommer 2019 zu erleben war.

8 Es geht darum, den Passierschein A38 zu erwerben. Auf dem Weg dorthin wird man jedoch selbst Teil des Systems und schickt andere Leute in die Irre. Oder so ähnlich.

9 Das Besondere an dem Abend: Besucher/innen unserer Welt forderten Theater, nachdem wir gesagt hatten, dass wir mit unreal.theater an Theater in VR forschen. Weil wir mit Masken und Bier im Büro saßen, schwappte analoger Übermut den Flaschenhals hoch, und wir spielten Molière in VRChat.

10 In VRChat passen ein oder zwei Dutzend maximal in eine Welt, aber die Quest stürzt meist schon bei 10 ab. Und hören kann man dann auch nicht mehr viel.

und Full-on-Videokonferenz fühlt sich mitunter heftig, gar übergriffig an, so dass wir vorsichtig werden und Unbekannten ausweichen, wenn wir uns nicht stark fühlen.

Doch bald passen wir uns an, verstärken unsere Individualität und unser Bedürfnis nach Privatheit mit Hilfe von Videofiltern, die unser Kamerabild modifizieren und zeigen, was wir zeigen wollen. Die Begegnungen werden durch diesen Trend zunehmend zu Türchen im Adventskalender. Man kann schon sagen, dass uns eine kollektive Euphorie im Aneignen dieser Welten und der gegenseitigen Bespaßung erfasste, wie sie 30.000 einsamen und nicht-einsamen Nerds gebührt.

Reisefazit: Machtfaktoren in Technik und Immersion

Immersion geht überall. Die 2D-Welt wirkt erst einmal unspektakulär, bietet aber spannende spielerische Möglichkeiten und Begegnungen auf egalitärer Ebene. Die Screenshots aus Mozilla Hubs erscheinen eindrucksvoll und plastisch, die reale Interaktionserfahrung fällt demgegenüber ab. Hubs und 2D sind offen und erstmal leer, das Bauen von Räumen ist vergleichsweise zugänglich.

Unser Lieblings- und Hauptreiseziel VRChat ist proprietär und bereits bevölkert von Weebs, Furrries, Teens, Geeks, Noobs und Deppen. Räume und Avatare bauen ist dort etwas für Spezialist/innen, dafür sind sie stark und ausdrucksvoll, und ein unverwechselbarer Avatar verleiht Individualität und Ansehen. Die Möglichkeit, seinen Spieltrieb auszuleben und Berührungen zu fühlen, lässt die Umgebung als Welt mit unbegrenzten Möglichkeiten erlebbar werden.

Das Streamen der eigenen Perspektive auf die Mattscheibe von Twitch ist eine genreprägende Medienkombination. Diese Macht über die Perspektive korrespondiert mit der Macht des Technikwissens und derjenigen, ein Publikum zu haben. Wenn es eine Dehierarchisierung von Theater in der Netz-Welt geben kann, dann hat das auch mit unendlich vielen Bühnen, die 24/7 bespielbar sind, zu tun. Was zählt, ist der Unterhaltungswert für eine Community, die es sich aufzubauen gilt. Frei von deutschen Kulturaufträgen, Förderregularien, Zeitgeist der Kunstwelt und Abo-Publikum. Unabhängig von Spielplänen und Bühnenzeiten. Losgelöst von 60- bis 180-Minuten-Formaten. Freie Szene, feste Häuser, Provinztheater, all das spielt keine Rolle.

Ausblick

Wir treffen uns jetzt regelmäßig zum Stammtisch in VRChat und laden Leute dazu ein. Nächste Termine in VR-Chat: 06.06., 07.07., 08.08., 09.09., 10.10., 11.11. und 12.12.2021. Kommt gern vorbei: Befreundet retani, kathav, chri5py und unrealactor in VRChat, und los geht's!¹¹

¹¹ Für VRChat-Neulinge ist unter <https://unreal.theater> ein Video verlinkt, das den Einstieg erleichtert.



Testläufe der Demokratisierung

Mitbestimmungsmodelle der 1970er Jahre an der Schaubühne am Halleschen Ufer Berlin und am Schauspiel Frankfurt

Wie unheimlich bekannt all dies klingt! Schon Ende der 1960er Jahre beklagten Schauspieler/innen und Kritiker¹ die «Intendanzherrschaft [...] als letzte Bastion des praktizierten Feudalismus»,² sie waren «angewidert» «vom hierarchischen, politisch feigen und künstlerisch immobilen Theaterbetrieb»³ – und forderten, dass eine kritische künstlerische Praxis folgerichtig auch eine Veränderung der Produktion nach sich ziehen müsse: Wolle das Theater «die Entwicklung demokratischer Strukturen und Verhaltensweisen fördern, muss es allererst selbst demokratisch verfasst werden».⁴

In den Folgejahren wurden vor allem an zwei Orten in der Bundesrepublik Mitbestimmungsmodelle erprobt: An der Schaubühne am Halleschen Ufer, Berlin, und am Schauspiel Frankfurt. Im Windschatten der 1968er-Bewegung sollten hier künstlerische Produktion ebenso wie betriebliche Struktur grundlegend verändert werden.

Die Idee des Künstler/innenkollektivs

An der Schaubühne wurde 1970 ein Mitbestimmungsmodell installiert, am Schauspiel Frankfurt zwei Jahre später. Nur in Frankfurt wurde es auch rechtlich verankert, der Magistrat verabschiedete am 21.8.1972 eine Vereinbarung mit dem Schauspielzweig der Städtischen Bühnen, die eine Mitbestimmung im künstlerischen Bereich Schauspiel vorsah. Die beteiligten Regisseure, Peter Stein in Berlin und Peter Palitzsch in Frankfurt, waren sich zuvor u.a. in Bremen begegnet, wo Intendant Kurt Hübner Talente um sich scharte und einen Inszenierungsstil etablierte, der Klassiker als «eminent gegenwärtig» erschienen ließ und die Gegenwart durch sie interpretierte.⁵

- 1 Auf Kritikerinnen bin ich bei meiner Recherche nicht gestoßen. Folglich werde ich in diesem Text bei jenen Berufen, die in den 1970/80er Jahren ausschließlich von Männern ausgeübt wurden, das Maskulinum verwenden: Regisseure, Intendanten, Kritiker etc.
- 2 Karasek, Hellmuth: «Kraft nach innen». In: *Der Spiegel* 30/1980, www.spiegel.de/spiegel/print/d-14316110.html (zuletzt abgerufen am 05.04.2021).
- 3 Ebd.
- 4 Iden, Peter: Peter Palitzsch – Theater muss die Welt verändern. Berlin 2005, S. 38.
- 5 Iden, Peter: Die Schaubühne am Halleschen Ufer 1970–1979. Frankfurt am Main 1982, S. 22.

Peter Palitzsch' (Jahrgang 1918) Theaterverständnis wurde entscheidend von Bertolt Brecht geprägt, der ihn 1948 ans Berliner Ensemble geholt hatte.⁶ Der wesentlich jüngere, 1937 geborene Peter Stein galt bereits nach seiner zweiten eigenen Inszenierung an den Münchner Kammerspielen als einer der wichtigsten Regisseure seiner Generation und erarbeitete sich rasch den Ruf, die politischen Themen der 68er auf die Bühne zu bringen.

Als Schauspielregisseur in Stuttgart scharte Palitzsch Kolleg/innen um sich, die seinen Wunsch nach einem politischeren Theater und einem kollektiven Arbeitsprozess teilten. Auch um Stein versammelten sich Schauspieler/innen (u.a. Bruno Ganz, Edith Clever, Otto Sander und Jutta Lampe), die eine ganz andere Theaterarbeit schaffen wollten. Die Idee eines Künstler/innenkollektivs entwickelten sie bei einem kurzen Intermezzo in Zürich weiter, wo jedoch rasch Widersprüche «zwischen den Arbeitsweisen der Stein-Gruppe und den Zwängen eines Stadttheaters»⁷ spürbar wurden. Kultursenator Werner Stein (SPD) holte Peter Stein und seine Gruppe 1970 an die Schaubühne am Halleschen Ufer, ein subventioniertes Privattheater, das 1962 von Student/innen in Kreuzberg gegründet worden war. Um Stein zu gewinnen, erhöhte die Stadt die Förderung von 592.000 auf 1,8 Millionen Mark.

Als «Ergebnis des Zusammenwirkens vieler Köpfe der Gruppe»⁸ wurde gemeinsam das Mitbestimmungs-Statut entwickelt und in der Praxis stetig modifiziert: «Mitbestimmung wurde als Prozeß installiert, nicht als Gesetz verordnet»,⁹ erinnert Theaterkritiker Peter Iden. Alle Mitarbeiter/innen, so das Ziel, sollten an allen Entscheidungen möglichst weitgehend beteiligt werden – nicht zuletzt in der Hoffnung, so die künstlerische Qualität zu heben.

In Frankfurt am Main trieb der visionäre und risikofreudige SPD-Kulturdezernent Hilmar Hoffmann die Modernisierung der Städtischen Bühnen voran. Mit Palitzsch und seinem Team wurde ein Modell etabliert, das eine Reihe bekannter Theaterkritiker¹⁰ unterstützten. An beiden Theatern sollten drei Instanzen die Gewaltenteilung sichern: Wichtigstes Organ war jeweils die Vollversammlung, bestehend aus der gesamten Belegschaft. In Berlin wählte diese auch drei der fünf Mitglieder des Direktoriums und besaß Veto-Recht bei all seinen Beschlüssen. Hier bestand das Direktorium aus den beiden (nicht abwählbaren) Gesellschaftern Jürgen Schitthelm und Klaus Weiffenbach, den Regisseuren Peter Stein und Claus Peymann sowie dem Dramaturgen Dieter Sturm. In Frankfurt bildeten je ein vom Magistrat berufener Regisseur und Bühnenbildner sowie eine Ensemblevertretung, die von der Vollversammlung gewählt wurde, das Direktorium. An beiden Häusern

6 «Den Gedanken des Ensembles (einer Gemeinschaft von Schauspielern, Regisseuren, Bühnenbildnern mit ähnlicher Absicht und Haltung) brachte er mit.» Ivan Nagel: «Peter Palitzsch». In: *Die Zeit* 53/2004, www.zeit.de/2004/53/Peter_Palitzsch (zuletzt abgerufen am 05.04.2021)

7 Iden 1982, a.a.O., S. 31.

8 Ebd., a.a.O., S. 33.

9 Ebd.

10 Namentlich Peter Iden, Hellmuth Karasek, Henning Rischbieter und Günther Rühle, die Hilmar Hoffmann bei der Entwicklung des «Frankfurter Modells» beratend zur Seite standen.

bildete ein Beirat das Bindeglied zwischen Direktorium und Vollversammlung, bestehend aus gewählten Vertreter/innen der Abteilungen (wie Technik, Verwaltung etc.). Die Zuständigkeiten der jeweiligen Instanzen veränderten sich mit den Jahren – handelte es sich doch, und das war allen Beteiligten überaus klar, um eine «Mitbestimmung ohne jeden Probelauf».¹¹

An beiden Theatern wurden die Gehälter zum Politikum: An der Schaubühne durfte das Geringste nur die Hälfte des Höchsten betragen, Stein verdiente 2.500 Mark, ein Techniker 1.200 Mark im Monat. In Frankfurt wurden die höchsten Gagen reduziert und die niedrigsten angehoben, um Gerechtigkeit herzustellen.¹² Wie weit die Mitsprache des Ensembles und der künstlerischen Gewerke inhaltlich ging – bei der Spielplangestaltung, bei Besetzungen und Engagements, bei der Nichtverlängerung von Verträgen beispielsweise, aber auch beim Preis der Eintrittskarten –, das variierte, teilweise auch von Jahr zu Jahr. Und war stets Gegenstand heftiger Debatten.

Künstlerische Erfolge

Künstlerisch waren beide Theater höchst erfolgreich, sie galten rasch als die innovativsten Bühnen des Landes und waren häufige Gäste beim Berliner Theater-treffen. Ohne die strukturellen Veränderungen, da sind sich Zeitgenossen sicher, wäre diese Qualität nicht zu haben gewesen: «Spielformen wie diese», bei denen spürbar werde, dass auf der Bühne alle alles mitverantworten, eine/r dem/der anderen zuarbeite und auch die Theatermittel selbst kenntlich würden, seien nur «durch ein totales Umdenken der Produktionsverhältnisse»¹³ möglich, schrieb Peter Iden. Um einen aktuellen, politischen Zugang zu den Damentexten zu schaffen, erarbeiteten sie sich alle Beteiligten sowohl vor dem Hintergrund ihrer gesellschaftlichen Wirklichkeit als auch ihrer persönlichen Erfahrung. Maßgeblich unterstützt wurden sie von der Dramaturgie, die an beiden Häusern an Bedeutung gewann: Sie begründete Spielpläne weniger historisch, sondern strebte danach, sie in «gesellschaftliche Zusammenhänge zu bringen»¹⁴ und verwendete hierfür «eine fast wissenschaftliche Mühe und analytische Anstrengung»¹⁵, wie Hellmuth Karasek bemerkte. Beide künstlerischen Entwicklungen, sowohl die Veränderungen

11 Hilmar Hoffmann: Theater als organischer Teil der Gesellschaft. In: Loschütz, Gert/Laube, Horst (Hg.): War da was?. Theaterarbeit und Mitbestimmung am Schauspiel Frankfurt 1972–1980. Frankfurt am Main, S. 11–16, hier: S. 14.

12 Nichtsdestotrotz erhielt die erste Regieassistentin des Hauses, Renate Klett, 50 Mark weniger als ihre männlichen Kollegen, durfte (im Gegensatz zu ihnen) nicht selbst inszenieren – und erreichte nichts mit ihrem Protest: «Die Frauenfrage war ein Nebenwiderspruch», notiert sie in ihrem lesenswerten Essay. Renate Klett: «Ungeordnete Gedanken zu einer unbewältigten Vergangenheit». In: Loschütz, Gert/Laube, Horst (Hg.), ebd., S. 267–268, hier: S. 267.

13 Iden 1982, a.a.O., S. 36.

14 Karasek 1980, a.a.O.

15 Karasek, Hellmuth: «Für das Theater ein Hallesches Ufer». In: *Der Spiegel*, 30.08.1981 www.spiegel.de/kultur/fuer-das-theater-ein-hallesches-ufer-a-cddad560-0002-0001-0000-000014341607 (zuletzt abgerufen am 05.04.2021)

im Regietheater als auch die neue Bedeutung der Dramaturgie, sind heute im Theater etabliert.

Prozesse der permanenten Auseinandersetzung

Unter «erheblicher, zusätzlicher Arbeitsbelastung aller»¹⁶ funktionierte das Mitbestimmungsstatut der Schaubühne, auch wenn manche/r sich seinen Regeln nicht lange unterwerfen konnte oder wollte – wie Claus Peymann, der kein halbes Jahr blieb (und dessen Stelle bald Klaus Michael Grüber einnahm). Die Integration des Ensembles in den herausfordernden Prozess der Mitbestimmung wird immer wieder Peter Stein zugerechnet: Neben der demokratischen Struktur seien auch Steins Überzeugungskraft wichtig gewesen und die Bereitschaft der Schauspieler/innen, guten Argumenten zu folgen, so Peter Iden. Beide Seiten bedingten einander.¹⁷ Zugleich wurde die Thematik der Gruppe, die Organisationsform des Kollektivs auch auf der Bühne fortlaufend verhandelt.

Die Schaubühne setzte in den 1970er Jahren neue Maßstäbe in der Theaterarbeit, ihre Produktionen gingen weltweit auf Tournee, und für Peter Iden war sie neben Brechts Theater am Schiffbauerdamm die einflussreichste deutsche Bühne seit dem Zweiten Weltkrieg. Frei von Konflikten war die Schaubühnenpraxis freilich nicht: Schon früh wurde Stein als dominierende Figur wahrgenommen – auch vom Ensemble. Und befand selbst, als Seitenhieb auf die Kulturpolitik: «[...] so ein Theatermodell, das ich nie als solches bezeichnet habe, [wird] wohl nie reibungslos funktionieren können. Ich hoffe vielmehr auf einen Prozeß der permanenten Auseinandersetzung.»¹⁸

Theater als Ort des Widerspruchs

Das ungleich größere Schauspiel Frankfurt – mit seinen zwei Spielstätten, 1.100 Plätzen und 17 Premieren in der Saison¹⁹ – stand gleichermaßen nach innen wie nach außen unter hohem Druck: Die Mitbestimmung war zwar ein Laborversuch, sollte aber dennoch funktionieren und künstlerisch anspruchsvolle Resultate hervorbringen – Resultate, die einer sonst unveränderten deutschen Theaterwelt und -kritik standhalten sollten, wie Peter Palitzsch es einmal beschrieb: ein äußerst widersprüchliches Unterfangen.²⁰ Intern herrschte, das ist Gesprochen abzulesen,

¹⁶ Iden 1982, a.a.O., S. 36.

¹⁷ Ebd., S. 37.

¹⁸ «Das Ensemble ist mißvergnügt». Interview mit Peter Stein. In: *Der Spiegel*, 23.5.1971, www.spiegel.de/kultur/das-ensemble-ist-missvergnuegt-a-f93fdd2e-0002-0001-0000-000043243278?context=issue (zuletzt abgerufen am 05.04.2021).

¹⁹ Henrichs, Benjamin: «Schauspiel Frankfurt: Fortsetzung lohnt. Theaterkrise bei Palitzsch?» In: *Die Zeit*, 15. November 1974 www.zeit.de/1974/47/fortsetzung-lohnt (zuletzt abgerufen am 12.04.2021)

²⁰ «Ich glaube, dieses Stück handelt davon, daß man irgendwie was selber in die Hand nehmen muß». Gespräch zwischen Barbara Sukowa, Peter Palitzsch, Peter Roggisch und Robert Tillian. In: Lohschütz/Laube (Hg.), a.a.O., S. 309–322, hier: S.311.

oft genug Konkurrenz und Frontenbildung, wo Solidarität oder Kooperation sein sollten. Die zahllosen Debatten rieben die Theatermacher/innen auf.

Aus heutiger Perspektive fehlten den Modellversuchen in beiden Städten unabhängige, moderierende Instanzen, um die intensiven Aushandlungs- und Entwicklungsprozesse zu begleiten. Es fehlte eine Festigung von Strukturen. Und es fehlte eine Reflexion der von Palitzsch so präzise formulierten Ambivalenz. Trotz aller Krisen aber galt die Praxis der Mitbestimmung vielen Beteiligten als unhintergehbare historische Errungenschaft: «Wir können uns kaum noch erinnern, daß es einmal anders war», schreibt der Regisseur Wolfgang Wiens, «die Mitbestimmung ist uns in Fleisch und Blut übergegangen».²¹

Leerlaufende Systeme

Palitzsch verließ Frankfurt 1980 auf eigenen Wunsch. Seine Nachfolger, Bühnenbildner Wilfried Minks und Regisseur Johannes Schaaf – Benjamin Henrichs zufolge von vornherein eine Fehlbesetzung²² –, gerieten rasch in Zwist, das Haus versank in Grabenkämpfen. Ende März 1981 kam es zum Eklat: Während einer Aufführung von «Iphigenie» demonstrierten Menschen für bessere Haftbedingungen der inhaftierten RAF-Mitglieder. Der anschließende Polizeieinsatz war umstritten im Haus, das Ensemble stellte sich auf die Seite der Demonstrant/innen. Kulturdezernent Hilmar Hoffmann – bereits zuvor durch eine konservativere Stadtregierung unter Druck geraten – kündigte Ensemblevertreterin Eos Schopohl fristlos und setzte das Mitbestimmungsmodell außer Kraft: Die wilden Jahre waren vorbei.

Hellmuth Karasek, einst an der Entwicklung des Frankfurter Modells beteiligt, attestierte 1984 sowohl dem Schauspiel Frankfurt als auch der Schaubühne eine gewisse Ermattung: Ein solches Theater könne es offenbar nur wenige Jahre geben, «dann ist der Schwung verbraucht, es bleibt das Geschwätz und die Ohnmacht».²³ Im selben Jahr verkündete Peter Stein, von seiner Leitungsposition zurück zu treten. Die Spuren der Mitbestimmung an der Schaubühne verlieren sich allerdings erst später, Ende der 1980er Jahre. In den zahlreichen Publikationen über das Haus spielen sie leider häufig nur eine Nebenrolle, das Modell verlief offenbar im Sand.

Der historische Wind hatte sich gedreht. Schon in den 1980er Jahren waren derartige Experimente kaum mehr denkbar. Und so steht am Ende eine gemischte Bilanz: Künstlerisch waren die produktiven Jahre der Schaubühne und des Schauspiel Frankfurt durchaus folgenreich, und die zahlreichen hier tätigen Künstler/innen brachten ihre Praxis auch mit an andere bundesdeutsche Theater.

²¹ Wiens, Wolfgang. In: ebd., S. 297.

²² Henrichs, Benjamin: «Das Frankfurter Kreuz». In: *Die Zeit*, www.zeit.de/1981/15/das-frankfurter-kreuz (zuletzt abgerufen am 05.04.2021).

²³ Karasek, Hellmuth: «Peter Stein – am Boden angelangt?» In: *Der Spiegel*, 11.03.1984 www.spiegel.de/kultur/peter-stein-am-boden-angelangt-a-56420860-0002-0001-0000-000013508856 (zuletzt abgerufen am 05.04.2021)

Strukturell aber blieben sie Solitäre, deren Vorbild keine anderen Häuser folgten – zu groß waren die Vorbehalte der Träger. Eine Weiterentwicklung der beiden Pilotprojekte, die nach großer anfänglicher Innovationskraft offenbar einen gewissen Leerlauf erreicht hatten, fand nicht statt. Zudem stand auch im Zentrum der mitbestimmten Theater stets ein Primus inter pares, um den sich sowohl das Geschehen im Haus als auch seine Rezeption zentralgestirnartig ordneten.

Ohne strukturelle Veränderung jedoch, vorgebracht von einer gestaltenden, mutigen Kulturpolitik – das wussten die Protagonist/innen der Mitbestimmung bereits vor 50 Jahren –, steht der politische Furor auf der Bühne im Widerspruch zur künstlerischen Praxis. Verfolgt man die aktuellen Debatten über Machtmissbrauch an den deutschen Stadt- und Staatstheatern und die Forderungen von Verbänden wie dem ensemble-netzwerk, erscheinen viele Errungenschaften auf dem Weg zur Demokratisierung des Betriebs allzu lange schon: Geschichte.

«Bei uns steht das Haus im Vordergrund»

An der Neuköllner Oper gibt es seit 1977 eine institutionalisierte Teamleitung

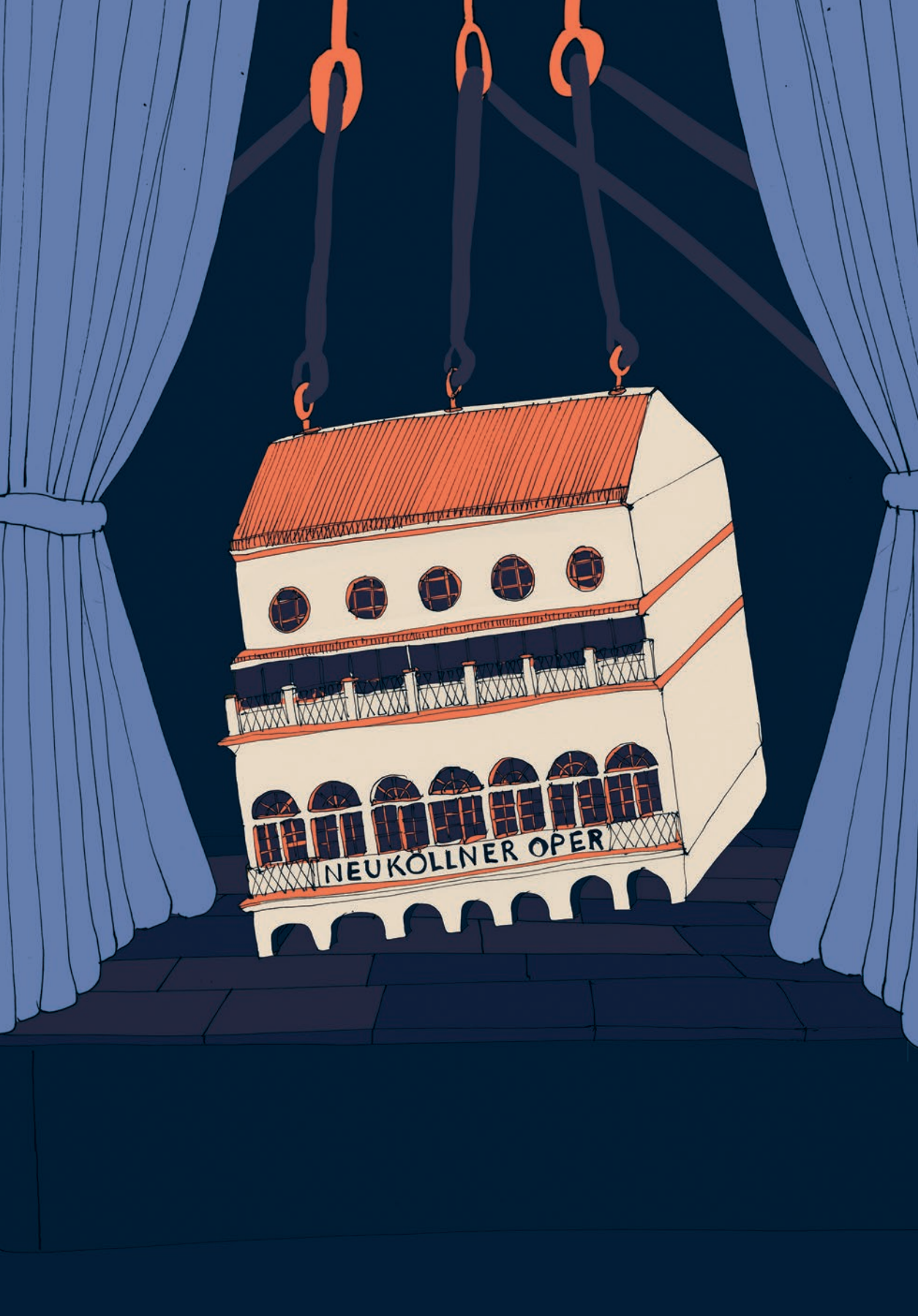
Die Neuköllner Oper (NKO), an der Andreas Altenhof Mitglied des Direktoriums ist, wurde als eingetragener Verein 1977 gegründet. 22 Mitarbeitende sind fest am Haus angestellt, etwa 250 freischaffende Künstler/innen gestalten 10 Produktionen, davon 8 Uraufführungen im Jahr (2019). Das Land Berlin bezuschusst die Neuköllner Oper seit 2020 mit 2,5 Millionen Euro im Rahmen der sogenannten vierjährigen Konzeptionsförderung. Die Leitungsstruktur der Oper basiert auf ihrer Vereinssatzung:

«Der Theaterbetrieb der Neuköllner Oper wird von einem Direktorium geleitet, das vom Vorstand zu bestellen ist. Das Direktorium besteht aus zwei bis fünf Personen und verantwortet die Geschäftsführung, die Darstellung des Theaters in der Öffentlichkeit, den Spielbetrieb und das künstlerische Erscheinungsbild des Theaters gemeinsam. Grundlegende Fragen der Neuköllner Oper in Bezug auf das Profil des Hauses, z.B. dramaturgische Schwerpunkte, künstlerische und wirtschaftliche Partnerschaften, Gewichtung der Programme, Eintrittspreis- und Gagengestaltung müssen einvernehmlich zwischen Direktorium und Vorstand beschlossen werden. Das Direktorium führt regelmäßige Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter des Theaters durch. Sie finden i.d.R. wöchentlich statt und können vom Direktorium oder von mindestens fünf Mitarbeitern einberufen werden. [...] Das Direktorium ist dem (Vereins-)Vorstand gegenüber rechenschaftspflichtig.»

Auszug aus Satzung und Geschäftsordnung

Aus welcher Zeit stammt das Modell gemeinsamer Leitung an der Neuköllner Oper?

Andreas Altenhof: Die Neuköllner Oper ist ein echtes Kind der 1970er Jahre: Eine Alternative zum Establishment der traditionellen Opernhäuser, die man als exkludierend in Struktur und Inhalt empfand. Und als unpolitisch: Für unsere Gründer/innen war der Tod Benno Ohnesorgs anlässlich des Besuchs der Deutschen



NEUKÖLLNER OPER

Oper durch den Schah von Persien ein Weckruf. Sie haben sich, wie viele andere Künstler/innen, gefragt, welche Rolle Kunst in einer demokratischen Gesellschaft erfüllen kann. Die Antwort war eine Form des Musiktheaters, das es in Berlin als einer Stadt mit bereits drei Repertoire-Opernhäusern noch nicht gab: ein Uraufführungshaus für Musiktheater mit Produktionen aller Genres, möglichst unterhaltend und zeitgemäß zugleich, vor allem aber: zugänglich. Dass eine solche Institution keinen allmächtigen Patriarchen an der Spitze trägt, versteht sich von selbst!

Warum ein Team-Direktorium und keine Einzel-Intendanz?

Andreas Altenhof: Das hat mit unseren «Genen» zu tun: Wir sind als gemeinnütziger Verein gegründet, somit folgen wesentliche Entscheidungen immer dessen demokratischen Entscheidungsstrukturen: Oberstes Gremium ist die Mitgliederversammlung! Natürlich gab es die üblichen Entwicklungsschritte, wie wir sie von Institutionen kennen, die sich von semiprofessionellen, fast aktivistischen Formen in professionell agierende Einrichtungen wandeln: Durch die erhöhte Produktivität brauchten wir mehr Personal, Budget und Infrastruktur.

Was hat sich trotz dieser Veränderungen nicht gewandelt?

Andreas Altenhof: Geblieben ist bis heute eine alternative Unternehmenskultur, die sich vor allem an zwei Punkten festmachen lässt: Wir haben eine hohe Identifikation aller Kolleg/innen mit dem Haus. Vereinsmitglieder und Mitarbeitende haben die Neuköllner Oper gegen viele Widerstände gemeinsam gegründet und mit einem klaren Profil versehen. Alle wissen aber auch, wie fragil unsere existentielle Absicherung ist. Daraus ergibt sich eine ungewöhnlich intensive Kommunikation. Gemeinsam mit einer flachen Hierarchie sorgt sie für schnelle Entscheidungen. Und wir stellen Gewohnheiten und Bewährtes auf allen Ebenen immer wieder auf den Prüfstand: In der NKO arbeitet ein relativ kleiner «Apparat» fest angestellter Mitarbeiter/innen alle sechs Wochen mit einem anderen, fast ebenso großen Team freier Theaterschaffender für die jeweilige Neuproduktion zusammen. Dies stellt Arbeitsroutinen immer wieder in Frage und hält frisch!

Wie ist das Team-Modell definiert?

Andreas Altenhof: Die derzeit drei Mitglieder des Direktoriums sind gleichberechtigt. Jedes Mitglied hat seinen Kompetenzbereich – im Moment sind dies bei uns Künstlerische Leitung, Geschäftsführung und Kommunikation. Wichtige Entscheidungen müssen im Konsens getroffen werden, nie gegen den erklärten Willen eines einzelnen, wobei jedem Mitglied in seinem Bereich auch eine Art von «Richtlinienkompetenz» zugeschrieben wird. Wesentliche Informationen, das heißt vor allem solche, die über das eigene Tätigkeitsfeld hinausgehen, werden den anderen mitgeteilt. Stellungnahmen dazu werden auch zuerst gemeinsam erarbeitet und dann weitergegeben. Das hat zur Folge, dass in der Außenwirkung

ganz theateruntypisch vor allem das Haus und nicht so sehr einzelne Personen im Vordergrund stehen.

Wie wird nachjustiert, wenn eine Person den Leitungskreis verlässt und eine neue dazukommt?

Andreas Altenhof: Dann wird konsequent öffentlich ausgeschrieben. Für die Auswahlgespräche suchen wir keine externe Jury, wir beauftragen auch keine Agentur, sondern es entscheidet ein Gremium, das aus dem geschäftsführenden Vorstand, dem Direktorium und Vertreter/innen der Mitarbeitenden besteht. Wenn ein Mitglied des Leitungskreises die Oper verlässt, bleiben so die gemeinsam gesammelten Wissensbestände und Erfahrungswerte im Hause, es gibt eben keinen «Intendantenwechsel» und die damit oft verbundenen Phänomene des «radikalen Personalaustausches» und des freiwilligen Verzichts auf erworbenes Wissen. Oder mit anderen Worten: Wir machen einen Relaunch unserer Website, wenn wir es für geboten halten, nicht, weil im Direktorium eines neues Mitglied sitzt.

Wie viel Arbeit ist Teamleitung?

Andreas Altenhof: Teamarbeit ist ganz klar Mehrarbeit. Neben dem eigentlichen Arbeitsfeld und den üblichen Leitungstreffen gibt es viele Versammlungen, in denen die neuen Produktionen und alle weiteren künstlerischen Prozesse laufend evaluiert und angepasst werden. Einen breiten Raum nehmen auch soziale und personelle Fragen ein, sowohl bei den fest angestellten wie auch frei mitarbeitenden Kolleg/innen. Missverständnisse versuchen wir durch geplante und flexible Kommunikation zu vermeiden. Etwas Demut hilft auch.

Was sind Deine drei wichtigsten Regeln der Teamleitung?

Andreas Altenhof: Reden, Reden und Reden, und zwar auf Augenhöhe, rechtzeitig und lösungsorientiert. Das Gespräch auf Augenhöhe ist für uns Basis für jegliches Teamhandeln: Durch diese Art des wertschätzenden Miteinanders entsteht Vertrauen, es lässt auch den überraschenden, vielleicht auch mal nicht zu Ende gedachten Gedanken der fachfremden Person zu. Das ist manchmal sogar die Lösung des Problems! Wenn wir rechtzeitig miteinander reden, schaffen wir die Voraussetzung, das Team ernsthaft in den Entscheidungsprozess einzubinden: «Alternativlos» ist nicht nur in der Politik falsch. Zugleich ist dies das Gegenteil eines Kommunikationsmodells, das auf exklusivem Wissen als Machtfaktor basiert. Lösungsorientiertes Reden versucht erst gar nicht, die eigenen Maximalpositionen durchzusetzen. Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass Schwarmintelligenz oft besser funktioniert als Solo-Geniestreiche. Und wir halten uns an das Prinzip, dass das richtige Argument der vermeintlich «falschen» Person mehr wiegt als umgekehrt.

Wo liegt in Eurem System Konfliktpotential?

Andreas Altenhof: Zum einen in der Arbeit selbst: Viele Prozesse lassen sich nicht eindeutig zuordnen oder haben Konsequenzen für andere Tätigkeitsfelder – zum Beispiel ist die Besetzungsgröße immer eine budgetäre wie auch künstlerische Frage. Da ist einem dann oft das Hemd näher als die Hose. Projekte entwickeln mitunter eine Eigendynamik, da wird die Abstimmung der/des jeweiligen Leitungs-kolleg/in mit den freischaffenden Künstler/innen einerseits und den fest ange-stellten Kolleg/innen des Direktoriums andererseits zu einer echten Herausforde-rung. Und man muss im Team immer wieder loslassen können, zulassen, dass die eigene Arbeit in Frage gestellt wird, und bereit sein, auf gewisse Weise Beziehungsarbeit zu leisten: Wertschätzende Kommunikation, Vertrauen etc. sind nicht in erster Linie Begriffe aus dem Arbeitsrecht!

Demokratisiert die Teamleitung auch den Rest des Betriebs? Welche Foren gibt es zur Aussprache?

Andreas Altenhof: Ja, ganz klar: Wir würden doch unseren systemimmanenten Vorteil der höheren Flexibilität, Identifikation und Kreativität verspielen, würde sich ein Gefühl von «die da oben versus wir hier unten» etablieren. Deshalb gibt es, seit die Neuköllner Oper existiert, einmal pro Woche eine Betriebsversamm-lung, kurz BV, auf der alle Mitarbeitenden zusammenkommen, um das konkrete Gespräch über die gemeinsame Sache zu führen. Entscheidungen und Planungen werden transparent gemacht, es ist der institutionalisierte Raum für Kritik und Diskussion. Die Arbeitsplanung selbst wird in einer zweiten wöchentlichen Sitzung verabredet und nicht mit dem offeneren Raum der BV vermischt. Traditionell stellt sich jedes neue künstlerische Produktionsteam in der Konzeptionsprobe allen Mitarbeiter/innen vor und erläutert das Projekt unter künstlerischen wie umset-zungstechnischen Aspekten.

Geschlechtergerechtigkeit und Diversität: Mehr als eine Behauptung?

Andreas Altenhof: Ja, darin sehen wir eine permanente Aufgabe. In unserem ak-tuellen Dreier-Direktorium selbst gibt es eine Frau und eine Person mit Migrati-onserfahrung. In den künstlerischen Leitungspositionen wie Regie, Komposition, Musikalische Leitung waren 2020 gut die Hälfte der Künstler/innen Menschen mit internationaler Geschichte, der Frauenanteil betrug ein Drittel. Da ist noch Luft nach oben!

Habt ihr Strategien gegen Machtmissbrauch?

Andreas Altenhof: Überall dort, wo Menschen mit Leidenschaft ihre Agenda ver-folgen, besteht die Gefahr, die eigene Position und nicht das bessere Argument

für die Durchsetzung von Zielen zu nutzen. In diesem Zusammenhang verfolgen wir auch aufmerksam die aktuelle Diskussion über Machtmissbrauch in Theatern. Die Neuköllner Oper ist über 40 Jahre mit dem Modell der «checks and balances» gut gefahren – vor Ego-Shows ist keiner gefeit, aber drei gleichberechtigte Menschen können besser aufeinander aufpassen als ein/e persönliche/r Referent/in auf den einen Chef.

Das Interview führte Christian Römer, der von 2007 bis 2011 Mitglied des Kuratoriums der Neuköllner Oper war.

Basisdemokratie im Wolfsrudel

Bei den Berliner Philharmonikern ist das Ensemble der Chef

Die Berliner Philharmoniker sind eines der führenden Symphonie-Orchester der Welt. Im Jahr 1882 gegründet, hat es derzeit 120 Musiker/innen und ist basisdemokratisch organisiert: Die Macht liegt also beim Ensemble. Es trifft Personalentscheidungen über neue Mitglieder und die/den Chefdirigent/in und Intendant/in, und es bestimmt zusammen mit dem jeweiligen Chefdirigenten über das Programm. Für die Organisation der Basisdemokratie gibt es im Orchester verschiedene Gremien. Die amtierenden Orchestervorstände Stefan Dohr (Horn) und Knut Weber (Violoncello) im Gespräch über die Funktionsweisen und Dynamiken der «Orchesterrepublik».

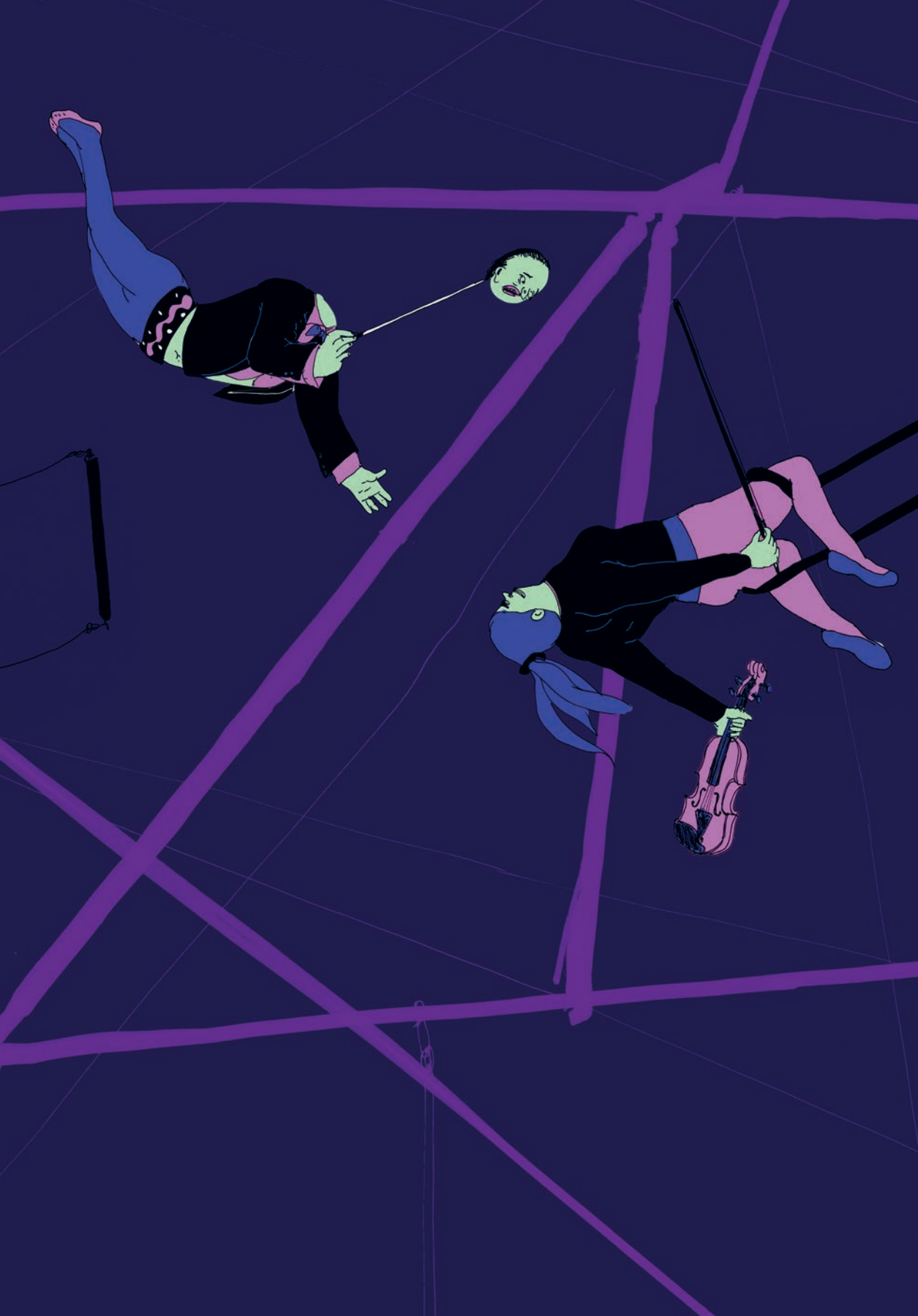
Was ist die Aufgabe eines Orchestervorstands?

Knut Weber: Wir Vorstände treffen sowohl strategische als auch Alltags-Entscheidungen und müssen in Zeiten wie dieser pandemischen Krisenmanagement betreiben. In Absprache mit dem Chefdirigenten planen wir mit dem künstlerischen Betriebsbüro und der Intendantin unsere Konzertprogramme und Reisen. Wir berufen regelmäßig Orchesterversammlungen ein und kümmern uns darum, neu zu besetzende Stellen rechtzeitig auszuschreiben und Probespiele abzuhalten, denn wir sind für die Spielfähigkeit des Orchesters verantwortlich. Oft sind wir außerdem in der Vermittlung zwischen Dirigent/innen und Musiker/innen gefragt.

Wie oft versammelt sich das Orchester und zu welchen Anlässen?

Knut Weber: Wir versammeln uns zu Probespielen. Außerdem müssen mindestens zweimal im Jahr Orchesterversammlungen ohne konkreten Anlass stattfinden. In der Pandemiezeit haben wir uns viel öfter – online – versammelt. Die Unsicherheit war groß, der Ruf nach mehr Information wurde gleich zu Anfang sehr laut, als wir Vorstände täglich mit der Situation zu tun und ein bisschen aus den Augen verloren hatten, dass wir die anderen auch auf dem Laufenden halten müssen: Allein zwischen April und Juni 2020 gab es dann sechs Versammlungen.

Stefan Dohr: Die Vorstände machen eine Tagesordnung zusammen mit dem Fünfferrat, ein beratendes, kontrollierendes Gremium, das zwischen Orchester und Vorstand vermittelt und mit dem wir uns wöchentlich treffen. Außerdem können



aus dem Orchester Anträge auf *Tops* gestellt werden, es braucht dafür ein Quorum von zehn Prozent; mit diesem Quorum können auch zusätzliche Orchesterversammlungen beantragt werden. In den Orchesterversammlungen wird auch darüber abgestimmt, ob neue Kolleg/innen ihre Probezeit bestanden haben, dafür muss mindestens die Hälfte des Orchesters anwesend sein, was in aller Regel der Fall ist.

Was wird bei diesen Versammlungen sonst noch besprochen und beschlossen?

Stefan Dohr: Es werden auch die Orchester-Gremien gewählt – etwa 20 Musiker/innen sind bei uns in Funktionen wie dem Orchestervorstand. Und es werden strategische Entscheidungen diskutiert wie etwa die für die «Digital Concert Hall», in der das Orchester seit 2008 Konzert-Streamings anbietet. Das war damals übrigens keine sehr eindeutige Entscheidung, aber sicherlich die richtige.

Knut Weber: Ohne die Streaming-Möglichkeiten könnten wir jetzt nicht spielen! Diskussionspunkt war, ob das nicht dem Saal zuviel Konkurrenz macht. Ich bin mir sicher, wenn dieser Vorschlag von außen gekommen wäre, hätten wir uns nicht auf das Wagnis eingelassen. Aber er kam von einem Kollegen.

In einem Film über die Geschichte des Orchesters in der Digital Concert Hall bezeichnet ein ehemaliger Kollege von Ihnen beiden das Orchester als «Kindergarten» und «Wolfsrudel» – es ist also eine lebendige Demokratie, in der es auch Chaos gibt und Intrigen, richtig? Was ist für Sie beide die akkuratere Bezeichnung, Kindergarten oder Wolfsrudel?

Stefan Dohr (lacht): Beides – vielleicht ein Kinder-Rudel.

Knut Weber: Ich entscheide mich für Wolfsrudel, denn wir sind erst als Kollektiv stark und bestehen dennoch aus lauter starken Individualisten.

Was sind die aktuellen Mehrheitsregelungen für die Aufnahme neuer Mitglieder ins Orchester?

Knut Weber: Nach dem Probespiel braucht es eine 50 Prozent-Mehrheit für die Aufnahme ins Orchester, nach der zweijährigen Probezeit eine Zweidrittel-Mehrheit, damit die Kollegin im Orchester bleibt und unbefristet verpflichtet wird. Der Chefdirigent hat kein Stimmrecht bei der Abstimmung über das Probejahr, aber kann ein Veto beim Engagement einlegen.

Stefan Dohr: In meinen 28 Jahren im Orchester ist das aber noch nie passiert.

Warum sind Frauen erst so spät ins Orchester gekommen [1982 kam mit der Geigerin Madeleine Caruzzo die erste, sie spielt bis heute im Orchester]?

Stefan Dohr: Ja, warum so lange keine Frauen, und warum immer noch nicht genug Frauen. Aktuell nur etwa 21 (davon eine im Probejahr) bei 120 besetzten Stellen. In den letzten Jahren haben wir ungefähr gleich viele Frauen wie Männer neu eingestellt, aber hauptsächlich in den Streichern.

Knut Weber: Die Bewerbungs- und Einstellungslage für neue Stellen ist vor allem bei den hohen Streichern in letzter Zeit zunehmend weiblich. Wenn man den hohen Anteil an weiblichen Nachwuchs-Musikerinnen in Jugendorchestern beobachtet, kann man beim nächsten Generationswechsel die längst fällige Ausgeglichenheit der Geschlechter erwarten.

Stefan Dohr: In den Bläsern sind wir aber immer noch ganz hinten dran. Im Moment haben wir nur eine Hornistin und eine Flötistin.

Knut Weber: Vor allem bei den Bläsern bewerben sich nur sehr wenige Frauen, ja. Das steht uns gar nicht gut. Liegt das daran, dass das Orchester womöglich einen chauvinistischen Ruf hat?

Stefan Dohr: Die Arbeitszeiten, die vielen Reisen, das ist alles nicht familienfreundlich. Aber ich glaube auch, es fehlt der Unterbau. Ohne Unterbau, ohne die Möglichkeit, Erfahrung zu sammeln, keine Spitzenleistung. Auch in den anderen Orchestern gibt es weniger Bläuersolistinnen. Das liegt so ähnlich bei den Dirigentinnen, von denen es ja auch bisher nur sehr wenige gibt. Gerade dort braucht's allerdings wirklich Erfahrung, bis man mit einem Orchester wie uns umgehen kann. Das kann auch nach hinten losgehen, dass die abgewertet werden, einfach nur weil sie noch nicht so weit sind.

Das Orchester ist berühmt dafür, dass es immer ein bisschen zu spät einsetzt, was vielen Dirigenten Angst macht. Ist das eigentlich eine Machtdemonstration?

Stefan Dohr: Der Klang baut sich bei uns von unten auf. Wir warten auf die Bässe, das gibt Größe und Wärme und hat weniger damit zu tun, dass man den Dirigenten ärgern will. Das ist eine traditionelle Spielweise des Orchesters, die versteht allerdings nicht jeder.

Knut Weber: Als ich am Anfang im Orchester war, war's aber schon so: Man wollte auf keinen Fall zu früh sein, weil man Angst hatte. Ich weiß nicht genau, ob man Angst vorm Dirigenten hatte oder vorm Kollektiv. Natürlich bist du als Masse oder Gruppe stark, und bestimmt haben viele Dirigenten Angst, wenn sie da stehen. Das ist also vielleicht schon eine Frage von Macht. Das Spät-Spielen kommt aus dieser Tradition, die Stefan beschrieben hat, aber es funktioniert eben dann auch über diese Angst vor allem der höheren Streicher und Bläser, die immer sehr lange warten, um bloß nicht zu früh zu sein. Vielleicht zögert das Orchester insgesamt ein bisschen, weil keiner zu früh sein will, und dann sind alle

zusammen ein bisschen zu spät. Allerdings war diese Verzögerung früher auch noch wesentlich krasser als heute.

Sind umgekehrt auch Dirigent/innen weniger autokratisch geworden als zum Beispiel der langjährige Chefdirigent der Berliner Philharmoniker [bis 1989] Herbert von Karajan das der Legende nach noch war?

Knut Weber: Das Modell stirbt aus. Es ist unvorstellbar, dass wir vor einem Dirigenten unserer Generation so zittern, vor allem vor einem Gastdirigenten. Mit Kirill Petrenko haben wir nun auch einen Chefdirigenten, der eine tolle Persönlichkeit hat, der Menschlichkeit verbreitet, und das Orchester ist dafür dankbar. Früher hatte das Orchester, glaube ich, wirklich teilweise Angst vor den Chefs, vor Karajan, aber auch vor jemandem wie Claudio Abbado [Chefdirigent der Philharmoniker von 1989–2002] noch...

Stefan Dohr: ...der sehr insistent und manchmal auch ungerecht sein konnte. Aber ja, das Emotionale wird in der Orchesterprobe heute nicht mehr so hochgefahren, es gibt noch ein paar Dirigenten der autokratischen Spezies, aber immer weniger.

Knut Weber: Dirigenten sind eine eigene Spezies, und sie sind auch oft immer noch weltfremd, aber es ist einfach mittlerweile klar, dass auch sie mit den Ensembles klarkommen müssen, mit denen sie arbeiten. Dass sie soziale Regeln beachten müssen. Die Zeiten haben sich geändert. So etwas wie die Machtmissbrauchs-Vorwürfe gegen Daniel Barenboim (Generalmusikdirektor der Berliner Staatsoper und regelmäßiger Gast bei den Berliner Philharmonikern), dem Musiker/innen der Staatskapelle vorwarfen, ein Klima der Angst zu verbreiten, wird es in ein paar Jahren nicht mehr geben.

Ein positiver Machtwille gehört aber schon zum Dirigentenberuf dazu, oder? Auch bei den sozial verträglicheren Dirigent/innen der neuen Generation?

Knut Weber: Machtwille würde ich's nicht nennen. Eher eine sehr starke Vision – und Überzeugungskraft.

Inwiefern bestimmt das Orchester mit, welche Gastdirigent/innen eingeladen werden?

Stefan Dohr: Das Orchester hat seit knapp zehn Jahren ein Abstimmungstool über Dirigenten. Da geht's um Probeneinteilung, musikalische Konzepte, Dirigiertechnik, Schlagtechnik, aber auch um die Atmosphäre zwischen Dirigent und Orchester, das Auftreten der Dirigent/innen dem Orchester bzw. den Musikern gegenüber und die Frage, ob das Programm zum Dirigenten passt.

Jeder Orchestermusiker kann das ausfüllen, ob er mitgespielt hat oder «nur» zugehört hat. Solche Tools nutzen inzwischen viele Orchester.

Viele Theater haben sich im Zuge der Machtmissbrauchsdebatten der letzten Jahre Verhaltenskodizes gegeben für den Umgang untereinander und mit Gast-Künstler/innen... gibt es so etwas bei Ihnen auch?

Stefan Dohr: Das haben wir nicht. Aber der gesellschaftliche Druck dieser Debatten bleibt ja vor dem Orchester nicht stehen. Übrigens glaube ich, dass das im Theater schwieriger zu regeln ist, weil es sehr persönlich, sehr eng ist und weil es mehr Hierarchien gibt als bei uns.

Knut Weber: Vielleicht hat das auch etwas damit zu tun, dass wir wissen, wir werden sehr viel Zeit miteinander verbringen. Alle Leute, die hier reinkommen und nicht aus einem persönlichen Grund frühzeitig ausscheiden, sind bis zur Rente im Orchester. Die meisten also über 30 Jahre, mit mehreren Chefdirigenten. Wir bleiben ein Klangkörper, während die Dirigenten als Einzelpersonen kommen und gehen.

Und da sind wir wieder beim Klang – was hat der zu tun mit der Organisationsform des Orchesters?

Stefan Dohr: Es stimmt schon, dass das Orchester einen eigenen Klang hat, das kommt aus einer bestimmten Tradition des Phrasierens, der Gestaltung von Musik, aber auch durch das sehr engagierte Spiel des Orchesters, wo bis zum letzten Pult jeder alles rauskitzelt. Die Latte liegt schon im Probejahr ziemlich hoch, da muss man sich anpassen und auch Energie mitbringen. Vielleicht hat das Orchester eher eine eigene Energie als einen eigenen Klang.

Knut Weber: So ein Traditionsding wie unser Klang wäre unvorstellbar mit einem Modell wie im Theater, wo alle paar Jahre mit einem neuen Intendanten die Ensembles ausgetauscht werden.

Stefan Dohr: Wenn du einem Musiker immer nur zugestehst, dass er so bleibt, wie er war, als er ins Orchester kam, dann wäre unser Orchester nicht besonders gut. Im Probejahr geht's drum zu beweisen, dass man den Rest auch noch hinkriegt. Aber erst nach 5-10 Jahren entwickelt sich eine Selbstsicherheit und Freiheit zu spielen, erst dann kann man das Orchester richtig mitprägen.

Wie ist das Verhältnis zwischen den Generationen im Orchester?

Stefan Dohr: Als ich Anfang/Mitte der 90er anfang, kamen sehr viele junge Leute auf einmal ins Orchester. Der damalige Chefdirigent Claudio Abbado fand uns toll und ließ die älteren Kollegen ein bisschen links liegen. Das war für die frustrierend

und hat auch zu intergenerationellen Spannungen geführt. Solche Spannungen gibt es aber heute nicht mehr, oder?

Knut Weber: In meiner (Cello-)Gruppe sind wir quer durch die Jahrgänge sehr freundschaftlich-kollegial miteinander. Ich erinnere mich, dass ich selbst bei meinem Eintritt ins Orchester manchmal nicht sicher war, ob ich die älteren Kollegen duzen darf, die mit Anzug und Schlips, die einfach selbst noch ganz anders erzogen waren. Aber das fragt sich heute kein junger Kollege mehr.

Stefan Dohr: Ich gehöre jetzt zu den Älteren und versuche, ein Vorbild zu bleiben für jüngere Kollegen. Man will sich keine Blöße geben, man bleibt dran. Menschlich und spielerisch. Das ist, glaube ich, für alle sehr wertvoll. Die Mischung von Erfahrung und Jungem, Aufstrebendem.

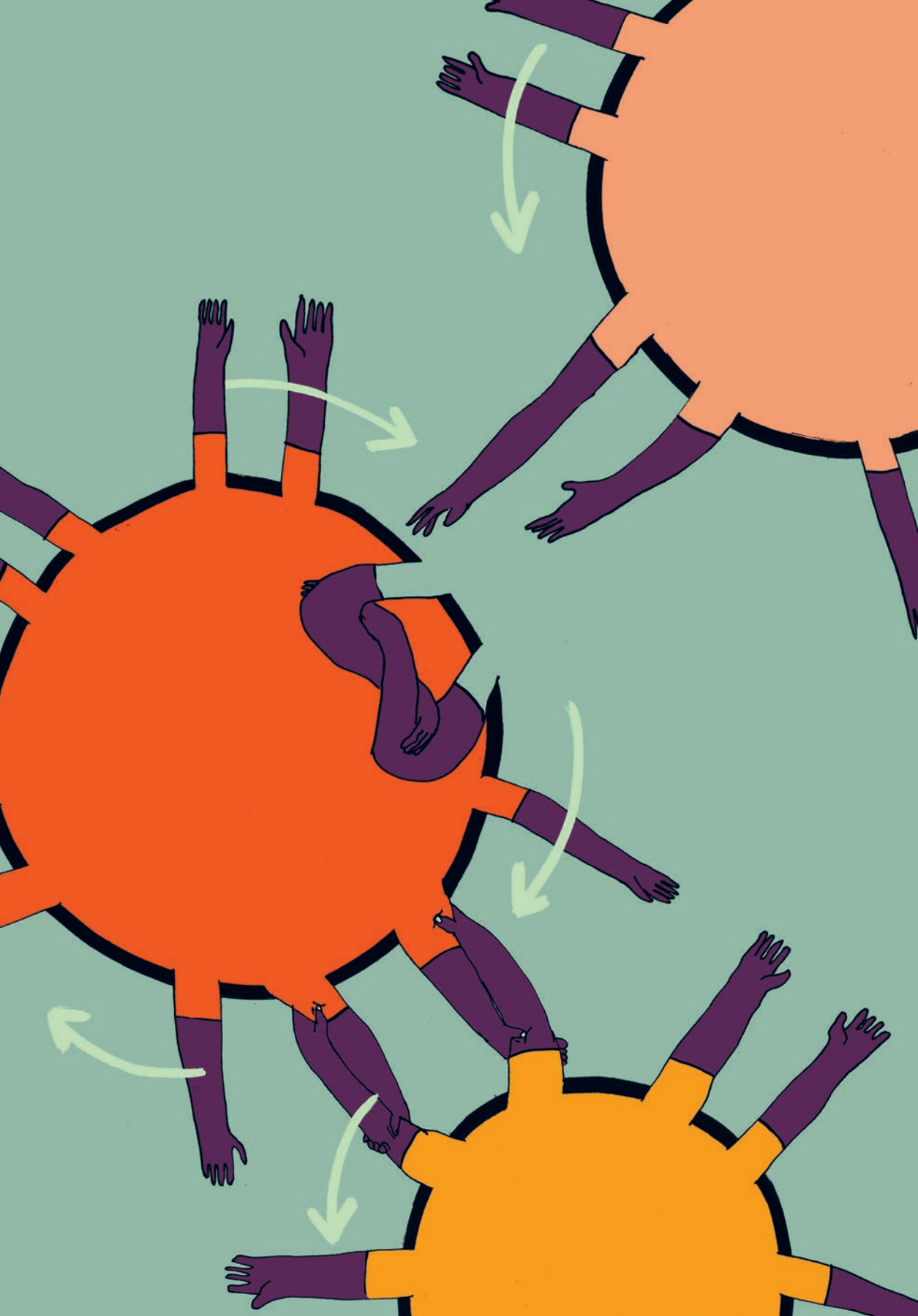
Wir haben jetzt viel vom Verhältnis des Orchesters zu seinen Dirigent/innen gesprochen – aber was ist bei den Berliner Philharmonikern eigentlich die Aufgabe des Intendanten/der Intendantin und wie wird er/sie gewählt?

Knut Weber: Der Intendant wird von einer Findungskommission bestimmt, in der Politiker, der Chefdirigent und mehrere gewählte Orchestermitglieder sitzen. Sie/er ist in erster Linie der Repräsentant des Hauses, arbeitet viel an der Vernetzung. Natürlich hat jede/r auch das Bedürfnis, etwa zu hinterlassen, ob es ein neues Corporate Design ist, oder ob es programmatische Schwerpunkte sind. Unsere amtierende Intendantin, Andrea Zietzschmann, hatte zum Beispiel die Idee, eine Spielzeit mit einem Schwerpunkt auf Komponistinnen zu planen.

Stefan Dohr: Die Organisation der verschiedenen Abteilungen des Hauses kommt dazu. Wir haben das Orchester, die GmbH mit Marketing, Education-Abteilung, das Vermietgeschäft, die Digital Concert Hall. Dieses komplexe Konstrukt aufeinander abzustimmen, zu sortieren, zu gucken, dass das möglichst konfliktfrei in der Zusammenarbeit läuft, dort auch immer präsent zu sein, das ist ein großer Teil der Arbeit des Intendanten.

Knut Weber: Für all das braucht es Management-Fähigkeiten und -Erfahrungen, die wir aus dem Orchester heraus nicht aufbringen können.

Das Gespräch führte Sophie Diesselhorst.



«Lotsen, keine Captains»

Als Schauspieler in der Vierer-Leitung am Theater Basel

Jörg Pohl und seine Kolleg/innen haben beschlossen, am Theater Basel ein Mitbestimmungsmodell zu begründen. Wie sie ihr Vorhaben angehen, erzählt er im Gespräch.

Jörg Pohl, seit der Spielzeit 2020/21 leiten Sie mit den Dramaturginnen Anja Dirks und Inga Schonlau und dem Regisseur Antú Romero Nunes im Vierer-Team die Schauspielsparte am Theater Basel. Corona hat Ihnen den Einstieg vermasselt, oder?

Jörg Pohl: Gelinde gesagt, war das ein beschissener Start. Das Mitbestimmungsmodell, das wir etablieren wollen, hält nur der Prüfung in der Praxis stand, und diese Praxis ist derzeit durch Covid suspendiert – in einer Phase, in der man zu einer gemeinschaftlichen Arbeitsweise finden muss, die noch weitgehend unbestimmt ist.

Im Leitungsteam hatten Sie einen etwas längeren Vorlauf. Wie teilen Sie sich Ihre Aufgaben?

Jörg Pohl: Wir hängen die Spartenleitung nicht an einer Person auf, sondern teilen uns das paritätisch zu viert. Anja ist geschäftsführende Dramaturgin, Inga Chefdramaturgin, Antú ist leitender Regisseur, und ich repräsentiere die schauspielende Belegschaft. Aber jede/r kann jeden/n von uns ansprechen. Bestimmte Entscheidungen werden nur zusammen gefällt, andere nur einzeln. Anja ist die Verbindung zur Geschäftsführung des Drei-Sparten-Hauses und zur Disposition. Ich kümmere mich um die Belange des Ensembles, das nicht mehr Ensemble heißt, sondern Compagnie, weil wir den Unterschied zwischen Festen und Freien nicht mehr machen wollen. Aber es ist gar nicht so leicht, das systematisch und ordentlich zu benennen. Wir entwickeln unsere Praxis suchend im Prozess.

Eine Teamleitung bedeutet ein hohes Maß an Kommunikation untereinander. Wie organisieren Sie die Abstimmung im Leitungsteam und mit den anderen Bereichen des Theater Basel?

Jörg Pohl: Zweimal die Woche treffen wir uns zum Leitungs-Jour fixe, einmal pro Woche mit der Dramaturgie, einmal im Monat haben wir einen Termin beim

Generalintendanten Benedikt von Peter, der uns als Leitungsteam eingesetzt hat. Wir nehmen an den Verwaltungsratssitzungen teil und treffen uns regelmäßig mit der Öffentlichkeitsabteilung. Einmal im Monat haben wir eine Compagnie-Versammlung, und es gibt Initiativen aus der Compagnie – Leute, die Stücke lesen, oder eine Gruppe, die sich um partizipative Tools kümmert.

Ein Mitbestimmungsmodell ist organisatorisch aufwändig, hören wir hier heraus. Wie haben Sie sich auf Ihre gemeinsame Leitungsaufgabe vorbereitet?

Jörg Pohl: Eben weil wir zu viert sind, mussten wir uns Fragen stellen, die sich eine einzelne Chefin nicht stellt: Was sind jeweils die Kernaufgaben, was sind je unsere Kompetenzen, wie entscheiden wir? Entlang welcher grundsätzlichen Prinzipien? Wir haben uns mit kooperativen Organisationsmodellen beschäftigt und angefangen, das anzuwenden. Miteinander, mit dem Haus, in der Planung der ersten Spielzeit. Mitbestimmung der Spieler/innen war immer ein Thema, aber die Compagnie kam erst später dazu – als wir anfangen, hatten wir sie ja noch gar nicht versammelt. So sind wir aber jetzt für die kommende Saison dabei, die Teilhabe der Compagnie in einem Hauptfeld unserer Arbeit – der Erstellung des Spielplans – zu erproben.

Wie lief der Prozess der gemeinsamen Spielplan-Gestaltung ab?

Jörg Pohl: Wir haben eine große Runde gemacht und relativ früh unseren Stand mitgeteilt – mit wem es Vorverabredungen für die Regie gibt, über welche Themen wir nachdenken – und haben ihn zur Disposition gestellt. Dann gab es ganz viele Vorschläge, nicht nur von den Schauspielenden – zur Compagnie gehören auch die Souffleur/innen, die Dramaturg/innen, die Assistent/innen. Da wurde gesagt: Ich würde gern mit der und der arbeiten, das ist interessant oder: Fragt doch mal den. Wir sind Dienstleister, keine Captains, also machen wir das. Und so sind wir zu einem Spielplan gekommen, der – im Versuchsstadium – die Wünsche, Bedürfnisse und inhaltlichen Positionen der Compagnie widerspiegelt.

Ist die Mitwirkung verpflichtend?

Jörg Pohl: Gar nicht. Wenn die Leute keine Lust haben, schweigend in Riesen-Plena zu hocken oder sich in Gruppen zu beteiligen, dann ist das okay. Bei uns gibt es im Gegensatz zu früheren Experimenten am Theater keine Pflicht zur Mitbestimmung. Wir sind pragmatischer.

Zu viert kann es auch bei pragmatischen Entscheidungen mal 2:2 unentschieden stehen. Was passiert dann?

Jörg Pohl: Dazu kam es bislang noch nicht, es gilt noch die Herrschaft des besseren Arguments. Grundsätzlich ist es so: Wenn eine Person etwas entscheidet,

das eher in ihren Kompetenzbereich fällt, dann tragen das die anderen mit, und wir vier diskutieren intern darüber. Aber eine Entscheidung wird erstmal nicht zurückgenommen.

Gegenprobe: Wie kommen Sie in der Compagnie-Versammlung zu Entscheidungen?

Jörg Pohl: Abgestimmt wird nicht, wir entscheiden im Konsent, es reicht, wenn niemand einen schwerwiegenden, begründeten Einwand hat. Es gab noch keine eklatanten Meinungsverschiedenheiten, so dass man das hätte moderieren müssen – das ist eher so mit den angrenzenden Abteilungen.

Welche Konfliktpunkte gibt es an den Schnittstellen zum Gesamtbetrieb?

Jörg Pohl: Natürlich gibt es Reibung, wenn einem Betrieb etwas implantiert wird – zum Beispiel, wenn die Disposition sagt, es braucht Urlaubsscheine, es gab immer Urlaubsscheine, wir aber Urlaubsscheine abschaffen wollen. Und dann nicht mal genau wissen, wie.

An anderen Punkten liegen Verwerfungen ebenfalls nahe: Wenn zwei Schauspieler/innen die gleiche Rolle spielen wollen, muss man entscheiden.

Jörg Pohl: Ja, eine Konkurrenz einfach wegzureden, wäre ja naiv. Wir sind hier in Basel noch nicht so weit, dass wir sagen können: So besetzen wir fair, künstlerisch attraktiv und partizipativ. Das wird nochmal richtig interessant, weil die Regisseur/innen natürlich auch Vorstellungen haben, wir aber eine Verantwortung. Da kollidieren verschiedene Interessen.

Bei Ihrem Amtsantritt hat es, wie an Theatern derzeit üblich, Nichtverlängerungen gegeben. Wer teilt wem die unangenehmen Dinge mit?

Jörg Pohl: Wenn es Dinge sind, die das Ensemble betreffen, dann mache ich das. Wir treten hier mit den Leuten in unseren eigenen Arbeitsbeziehungen an und natürlich mussten wir andere Leute nichtverlängern. Das habe ich gemacht.

Wie kommen Sie mit diesem Rollenwechsel klar?

Jörg Pohl: Mein Schauspielerdasein fand in Zürich und Hamburg in sehr pyramidal organisierten Verhältnissen statt – da kann man sich sehr gut in der Opposition einrichten. Jetzt bin ich gewissermaßen auf der anderen Seite der Barrikade. Es gibt einfach innerbetriebliche Antagonismen, das ist unangenehm, aber die Frage ist, wie man das unausweichlich Unangenehme gestaltet. Ich setze mich hin und rede mit den Leuten. Und alles andere muss man lernen...

Muss man das?

Jörg Pohl: Unterlassene oder bloß scheinbar egalitäre Kommunikation kann schädlicher sein als autoritäre Kommunikation. Dann fühlen sich die Leute verarscht oder fragen sich, «wieso sollte ich mich an etwas halten, wenn XY es nicht tut?». Du sendest Signale, immer.

Können Sie Ihre früheren Chefs mittlerweile besser verstehen?

Jörg Pohl: Man versteht, wie sich die alleinige Verantwortung in entfremdeten menschlichen Verkehrsformen oder Gesten der Macht ausdrückt. Viel kommt aus Überforderung, glaube ich, und aus Narzissmus, den dieses Gewerbe von sich aus produziert. Ich kann jetzt besser nachvollziehen, dass eine bestimmte Form von Stress und Überarbeitung irgendwann stulle macht, so dass man im Nachhinein denkt: Da war ich irgendwie unfreundlich. Oder: War das jetzt arrogant oder herablassend?

Reflektieren Sie das in Ihrer Viererrunde?

Jörg Pohl: Ja, ständig. Wir machen dauernd Fehler, entschuldigen uns dann und versuchen, daraus zu lernen. Wir haben ja lauthals verkündet, wir wollen keinen Scheißchef haben, niemanden, der ganz allein durch seinen genialen Kopf von der Welt erzählt. Es ist die Frage, wie organisiert man die Macht – auch die, die aus einem Ensemble kommt –, statt sie zu verwalten? Wir laden alle Spieler/innen ein, uns Feedback zu geben: Was wollt Ihr, was vermisst Ihr, welche Vorschläge habt Ihr? – Warum soll ich einem Kollegen sagen, was er tun soll?

Wie bereiten Sie Gastregisseur/innen auf die Zusammenarbeit vor?

Jörg Pohl: Bei uns stehen die Spielenden im Vordergrund mit ihren Haltungen und ihrer künstlerischen Autonomie, also: Geht damit um, dass das bewusste Schauspieler/innen sind, die wollen nicht nur Pixel in einem Bild oder Erfüllungsgehilfen deiner Phantasie sein. Andererseits wollen wir ja nicht die Regie abschaffen oder uns in ihre Arbeit eindringen. Die muss ebenso autonom sein. Bisweilen kann es da zu Konflikten kommen, dass Regisseur/innen – zumal immer allein – sich einer Front von Spieler/innen gegenüber sehen, die sagt: Nee, so kannst du nicht mit uns arbeiten... Die Verschiedenartigkeit von Ästhetiken und Praxen muss existieren können. Ich zum Beispiel genieße die Arbeit mit Antú sehr, der einen einlädt, inszenatorisch und dramaturgisch mitzudenken, es schlechterdings verlangt. Ich arbeite aber auch gerne mit Kornél Mundruczó, der alles minutiös geplant hat und dich davon entlastet, in postmoderner Manier überall mitarbeiten zu müssen.

Welche Grundsätze sind für Sie vier unhintergebar, worin besteht das Fundament Ihres Baseler Leitungsmodells?

Jörg Pohl: Niemand wird hier gezwungen, etwas gegen seinen oder ihren Willen zu tun. Wir bezahlen die Spieler/innen nach Alter und nicht nach einem spekulativen Marktwert oder nach Geschlecht. Wir werden kein Starsystem einführen, indem wir A-Klasse-Schauspieler einfliegen, die zu einer horrenden Gage spielen, während sich das ansässige Ensemble drum herum gruppiert und Stichworte gibt – außer sie wollen das unbedingt. Wir fallen auch nicht dahinter zurück, dass der hier angelaufene Prozess im Prinzip offen ist für alle, die mitreden wollen und die es betrifft. Wir wollen keine autoritären oder ausbeuterischen Verhältnisse. Weder auf der Bühne, noch davor, noch dahinter.

Als Team gehen Sie Ihre neue Aufgabe prozessual an und lernen im Tun, wenn wir Sie richtig verstanden haben. Werden Sie dabei professionell begleitet, gibt es eine Supervision?

Jörg Pohl: Wir machen Fortbildungen, lassen uns beraten. Man kann nicht alles aus sich selbst und seinen Ideen heraus entwickeln. Wir reden auch mit unserem Intendanten.

Welche Tipps hat Benedikt von Peter?

Jörg Pohl: Ihr könnt machen was Ihr wollt, solange das Haus voll ist (lacht).

Sie sind sein Experiment – was tut er dafür, dass es gelingt?

Jörg Pohl: Wir sind nicht so exponiert, er hält den Kopf hin. Aus der zweiten Reihe etwas auszuprobieren, ist leichter, als in der Gesamtverantwortung zu stehen. Wir haben uns eine Spartenautonomie ausbedungen – Antú und ich wären nicht angerückt, wenn wir hier nur Gehilfen gewesen wären für die Idee von jemand anderem, weil es hip ist, Theater so aufzustellen. Und uns tut es zwischendurch auch mal ganz gut, einen nüchternen Blick von außen zu haben.

Wie haben Sie an Ihren vorherigen Wirkungsstätten die Machtverteilung erfahren?

Jörg Pohl: Wie in guten alten Diktaturen: Klassische Formen des Machtmissbrauchs wie Psychoterror, sexuelle Übergriffe, subtile Formen der Gewalt kommen daher, dass eine/r zu viel Macht hat. Die einen sind regieführende Intendanten, die anderen Dramaturgen oder Manager-Intendanten. Mit allen Vor- und Nachteilen. Der Hauptvorteil des regieführenden Intendanten ist: Er kann nicht richtig

Intendant sein. Mit Dramaturgen-Intendanten ist die Frage, woraus beziehen sie ihre Ich-Stärke, wenn sie nicht mehr dramaturgisch arbeiten? Ich habe die Erfahrung gemacht, dass sich das künstlerische Personal dann daran abarbeitet, Ideen durchzubringen. Es kommt zu einer großen Distanz zur Führungsebene.

Ihr Erfahrungsbericht klingt unerfreulich. Wie haben Sie das ausgehalten?

Jörg Pohl: In Ermangelung eines anderen Modells jenseits des Stadttheaterbetriebs, das noch nicht beschrieben oder begangen ist. – Ich habe es gut ausgehalten, weil ich Protagonist war und Nutznießer eines bestimmten Systems, mir Sachen aussuchen konnte und mitgestaltet habe. Es hat ja auch etwas für sich: Du bekommst jeden Monat Kohle, es herrscht professionelle Kontinuität. Aber das bisherige System ist ein System der ungelerten Alleinherrscher, wie Thomas Schmidt sagt [der 2019 eine Studie zu Macht und ihrem Missbrauch an Theatern veröffentlicht hat, d. Red.]. Eigentlich kann das eine einzelne Person an der Spitze nicht verwalten, ohne Schaden anzurichten. Das ist noch nicht mal Absicht oder aus dem Cäsarenwahn geboren. So viele brachliegende Potentiale werden nicht genutzt, so viel Kunst verhindert durch Strukturen, die die Entscheidungsträger/innen entfremden von denjenigen, die die Kunst ausüben.

Ihr Motto in Basel ist demnach: Freiraum schaffen für die Kunst?

Jörg Pohl: Ja, klar. Das Theater ist einer der letzten Spielplätze in einer weitgehend verwalteten Welt. Was uns primär interessiert, ist das entfesselte Spiel selbstbewusster Künstler/innen. Kunst als angewandte Freiheit. Ich kann nur versuchen, einen Anspruch zu verteidigen: Wir wollen unter Verhältnissen arbeiten, in denen wir nicht die ganze Zeit unglücklich sind. Nur ein bisschen. So viel Unglück muss noch sein, dass man auf die Bühne geht und sich freizockt.

Sind Schauspieler/innen im Apparat in einer ohnmächtigen Stellung – oder inszenieren sie manchmal auch nur so?

Jörg Pohl: Schauspieler/innen sind mächtige Personen, weil sie die sichtbare Hauptarbeit, das Kerngeschäft ausführen. Es gibt Verlaufsformen der Macht, in denen Leute sich gegenseitig fertigmachen oder sich in angenehme Meckerblasen hineinbequemen, also gegen Oben agitieren, aber dann doch tagtäglich ihre Arbeit machen. Bisweilen wird die Ohnmacht an Schwächeren abgearbeitet. Es wäre aber naiv zu sagen, wir sind alle gleich, es gibt keine Unterschiede – man muss die Struktur der Macht offenlegen und thematisieren können. Sie angreifbar machen. Missbrauch zu verhindern – dahinter geht es bei uns auch nicht mehr zurück.

Wie verhindern Sie in dem von Ihnen live entwickelten System Machtmissbrauch?

Jörg Pohl: Natürlich gibt es in so einer offenen Konstellation die Gefahr, dass man bestimmte Widersprüche, die im Betrieb herrschen, nicht mehr benennt. Alle sind duftige Kumpels, man mag sich, verzeiht, dass jemand etwas vergessen hat. Da muss man die Türen offenhalten, damit die Leute kommen können und sagen, was schief läuft.

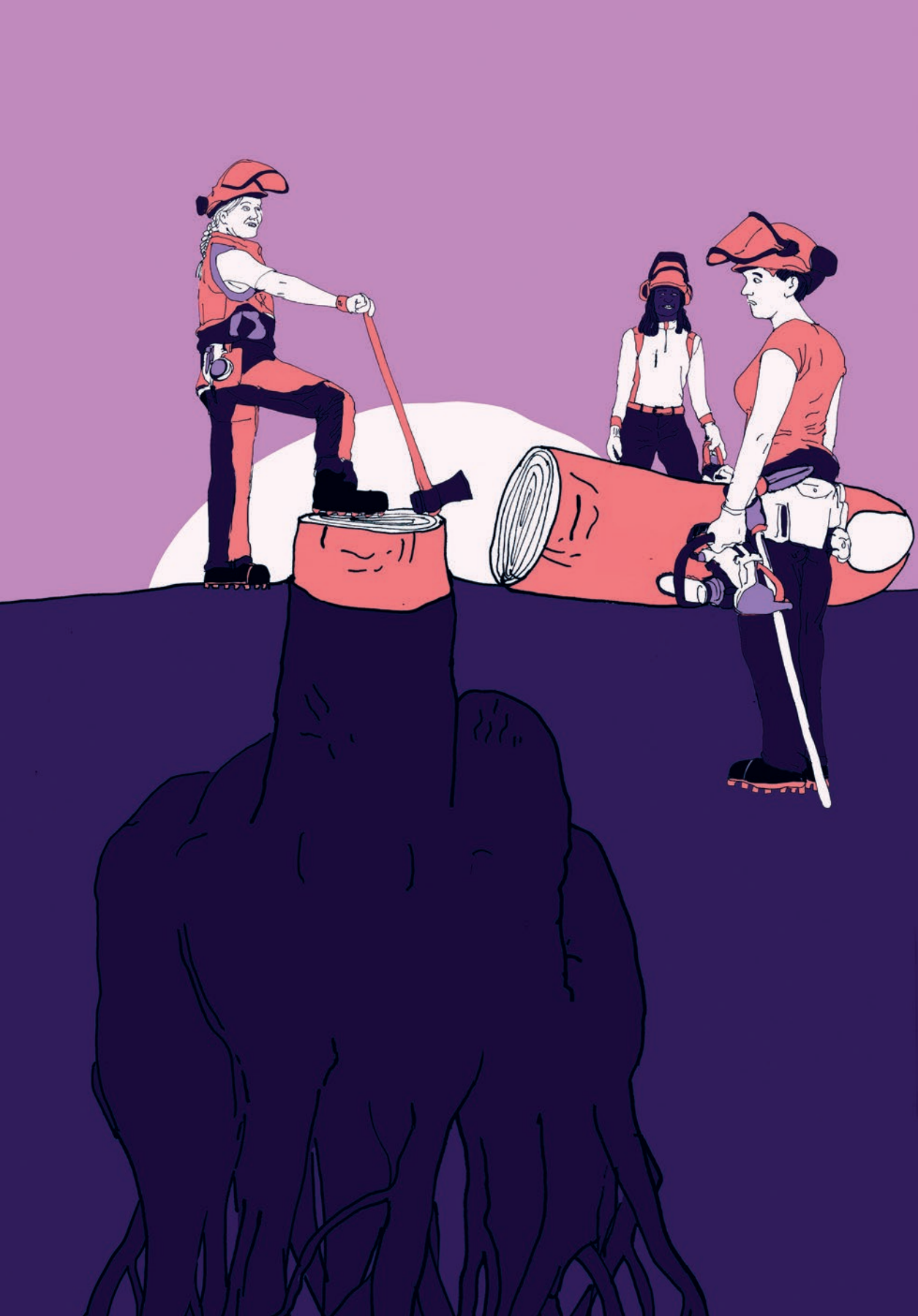
Ist die Offenheit auch verbrieft, das heißt, gibt es bei Ihnen einen Verhaltenskodex?

Jörg Pohl: Einen Kodex zu verfassen hatten wir mal vor. Ich hatte im Vorfeld mit Lisa Jopt vom ensemble-netzwerk über Tools gesprochen, und als sie uns von Feedbackrunden und Nachgesprächen erzählte, dachte ich: Vielleicht wäre es gut, doch so einen Kodex zu erstellen, damit nicht alles so informell ist und damit sich alle, wenn es hart auf hart kommt, auf etwas berufen können. Aber dann klang alles, was da stand, so selbstverständlich. Wir sind weiter. Aber wir haben, wie gesagt, eine Gruppe, die mit uns Techniken und Werkzeuge aus der neueren Organisationskultur diskutiert, das müssen wir nochmal mit allen besprechen.

Zusammenfassend: An welchem Punkt sind Sie derzeit mit Ihrem Baseler Modellversuch – und was ist sein Ziel?

Jörg Pohl: Die Arbeit beginnt jetzt gerade erst. Wir sind nach dieser Dreiviertel-saison noch am Anfang, das wird Jahre dauern und ein Lernprozess sein mit Höhen und Tiefen. Da braucht man Geduld und eine hohe Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz. Wir versuchen zu synchronisieren, was an der Basis passiert, aber wir sind nicht mit missionarischem Eifer dabei und sagen, so wie wir das machen, muss es überall laufen. Antú hat mal salopp gesagt: Wir sind nicht hier, um zu gewinnen, sondern um etwas auszuprobieren. Vielleicht scheitert es ja. Vielleicht muss ja Theater als heterotopischer Ort doch wie eine Armee funktionieren. Die Geschichte wird uns richten.

Das Gespräch führten Elena Philipp und Christian Römer.



Beziehung als Nährboden

Vom Arbeiten im Kollektiv

Worauf beruht der Zusammenhalt in einer freien Gruppe? Das haben wir Henrike Iglesias gefragt, ein Kollektiv, das in freien Zusammenhängen ebenso arbeitet wie an Stadt- und Staatstheatern. Geantwortet haben Anna Fries, Laura Naumann und Marielle Schavan mal als Kollektiv, mal als Einzelpersonen.

Ihr seid seit acht Jahren zusammen. Wie habt Ihr Euch kennengelernt und wie kam der Wunsch zustande, als Kollektiv zu arbeiten?

Henrike Iglesias: Wir kennen uns vom Studium in Hildesheim. Unser erstes Projekt ist beim Studierenden-Festival *State of the Art* entstanden, einer Kooperation zwischen dem Studiengang Kulturwissenschaften, in dem Anna und Sophia eingeschrieben waren, und Kreatives Schreiben, in dem Laura und Marielle studierten. Die kollektive Struktur war keine Frage – das war zu der Zeit in Hildesheim einfach so. Arbeiten von Einzelkünstler/innen gab es, aber selten. Mieke Matzke von She She Pop war gerade Professorin am Theaterinstitut geworden und hatte eine Vorbildfunktion, She She Pop und Gob Squad haben das Paradigma vom kollektiven Arbeiten aus politischen Gründen geprägt.

Ihr seid als feministisches Kollektiv auch politisch ausgerichtet. Was ist die Grundlage Eurer Zusammenarbeit?

Henrike Iglesias: *Care*-Arbeit oder emotionale Arbeit ist wie ein Nährboden und diesen zu pflegen unsere Konstante. Das führt manchmal zu Frustration, weil wir immer viel Zeit investieren, dass es allen gut geht oder dass wir zumindest wissen, warum es uns nicht gut geht. Aber ohne das können wir nicht arbeiten. Am Anfang waren wir bisweilen paralysiert von auftretenden Konflikten, sie haben uns daran gehindert, künstlerisch produktiv zu sein. Mittlerweile haben wir unsere Dynamiken besser kennengelernt und uns Tools angeeignet, um sie anzusprechen. Seit zwei Jahren machen wir regelmäßig Mediationen, das ist wie Psychotherapie fürs Kollektiv. Wir kommen leicht auf die Metaebene und fragen uns: was passiert gerade? Die Stimmungsrunde ist dabei ein für uns wichtiges Tool: Alle haben jederzeit das Recht, eine Runde einzuberufen, in der jede/r sagt, wie es gerade geht. In unserer Mediation hat sich noch die Unter-den-Teppich-Runde durchgesetzt.

Oft hat man in Gruppen das Gefühl, einander so gut zu kennen, dass man schon an der Mimik zu erkennen meint, was die anderen denken – aber es ist Projektion. Dann ist die Frage in die Runde: Gibt es etwas, das an die Oberfläche muss? Humor hilft auch, da werden wir besser.

Wie habt Ihr Euch als Kollektiv über die Jahre verändert?

Henrike Iglesias: Letztes Jahr haben wir mit Jugendlichen gearbeitet. Ich fand es schön zu sehen, dass wir unsere Kommunikationstraditionen weitergeben und vorleben konnten. Wir wissen mehr, was wir tun, künstlerisch wie politisch, und haben uns professionalisiert. Wir mussten uns als Kollektiv in einem langen Prozess kennenlernen, der andauert. Weil wir uns verändern, ändert sich das Kollektiv – im Idealfall ist ein Kollektiv etwas Prozesshaftes.

Laura Naumann: Der absolute Konsens, mit dem wir im Vierer-Kollektiv lang operiert haben, ist nicht mehr handhabbar, aufgrund der Anzahl der Projekte, weil wir jetzt zu sechst sind und Effizienz lieben.

Eva G. Alonso und Malu Peters sind seit drei Jahren bei Henrike Iglesias dabei.

Henrike Iglesias: Ja. Uns beschäftigt auch das Thema Commitment: Am Anfang haben immer alle bei jedem Projekt mitgemacht, alle waren an allen Anträgen und Entscheidungen beteiligt. Jetzt ist es Thema, was passiert, wenn mal jemand nicht dabei ist bei einem Projekt – oder bei drei Projekten in Folge. Wie muss eine Struktur beschaffen sein, damit sie stabil ist, und wie viel Freiheit können sich die Einzelnen herausnehmen?

Anna Fries: Derzeit denken wir auch darüber nach, wie geschlossen dieser kollektive Körper ist. Inwiefern kann Henrike Iglesias auch ein Netzwerk sein? Wir haben eine Art utopische Struktur für uns geschaffen. Und jetzt ist die Frage, gelingt es uns auch, als dieser Körper Strukturen für andere bereitzustellen? Wir finden gerade heraus, wie wir Beteiligung ermöglichen.

Kann man Euch eine Mail schreiben: Ich möchte mitmachen?

Marielle Schavan: Ein paar Mal haben wir Initiativbewerbungen bekommen, ja. Bislang sind wir ihnen nicht nachgegangen, weil wir so viele Jahre emotionale Arbeit geleistet haben, dass es uns nicht stimmig vorkommt, im Kernteam mit Menschen zusammenzuarbeiten, die wir noch gar nicht kennen. Aber für dieses Jahr planen wir mehrere Klausurtag, um über genau solche Sachen zu sprechen. Tendenziell kollaborieren wir mit Menschen, mit denen wir schon häufiger zusammengearbeitet haben: Seit fünf Jahren mit Mascha Mihoa Bischoff als Kostümbildnerin, und dass Eva und Malu seit drei Jahren auch Teil des Kollektivs

sind, ist aus langjähriger Zusammenarbeit entstanden. Wir haben bislang darauf gehofft, dass sich Veränderung organisch ergibt.

Laura Naumann: Finanzielle Aspekte werden eine Rolle spielen. Wir schaffen uns unsere Arbeitsplätze selbst. Wenn wir bislang mit Leuten, die wir nicht kannten, kollaboriert haben, war das vor allem in den besser finanzierten Projekten mit Stadttheatern.

Inwiefern spielt die Geschlossenheit des Kollektivs denn auch künstlerisch eine Rolle?

Henrike Iglesias: Wir setzen uns häufig mit autobiographischen Themen auseinander, da braucht es Vertrauen. In «Fressen» geht es zum Beispiel um Körpernormen und Essen in Bezug auf den weiblichen Körper, ein Thema, das uns alle schon einmal persönlich stark betroffen hat. Hätten wir uns nicht so lange gekannt und so viel zusammen durchlebt, wäre diese Art von persönlicher Auseinandersetzung nicht möglich gewesen. Gerade im Kontext des Stadttheaters merken wir immer wieder, wie ungewohnt es für uns ist, dass die Dramaturgie vorbeikommt und eine Person Teil des Probenprozesses ist, die ein anderes System repräsentiert. Auch ästhetisch ist es eine Setzung, dass wir *wir* sind auf der Bühne. Oft sagen Zuschauer/innen, dass sie kommen, weil sie etwas von uns erfahren.

Ihr arbeitet als freie Gruppe mit Häusern wie dem Jungen Theater Basel oder den Münchner Kammerspielen. Inwiefern stimmt die Theaterbinse vom «Clash der Kulturen» zwischen Freier Szene und Stadt- und Staatstheatern? Wie geht Ihr mit Reibung oder Konflikten in solchen Kooperationen um?

Marielle Schavan: Das müssen wir zum Glück nicht als Einzelperson durchleben. Wir versuchen, gemeinsam eine Strategie zu erarbeiten, und es ist hilfreich, die Konflikte als *Gang* ausleben zu können. Am Anfang haben wir uns viel gefallen lassen, aber je länger wir miteinander arbeiten, desto mehr trauen wir uns, in die Konfrontation zu gehen. Wie wir in solchen Konfliktfällen auftreten können, hat auch etwas mit Privilegien zu tun: Wie oft wir mit dem Theater gearbeitet haben und was wir für ein Standing haben – je nachdem ist es einfacher oder auch unmöglich, solche Konflikte offen und selbstbestimmt auszutragen.

Anna Fries: Ich stimme dem zu, würde aber zur Zusammenarbeit mit Theatern ergänzen: Die Konfrontation zu suchen und eine geschlossene Körperschaft zu sein ist desto einfacher für uns, je stärker das Theater oder Gegenüber ein klarer Feind ist – je größer der Tanker ist, je mehr Patriarchen in der Leitungsebene sind, desto einfacher wird es für uns, uns dagegen zu wehren. Wenn eine von uns auf eine andere Art mit dem Haus verbunden ist als der Rest der Gruppe oder das Haus kleiner ist, dann wird es komplizierter.

Wofür kämpft Ihr in Konfliktfällen?

Marielle Schavan: Oft geht es um Geld. Stadttheater gehen oft davon aus, dass sie eine Regie-Gage auf alle Kollektivmitglieder aufteilen können. Wirklich? Auch Zeitpläne sind ein Konfliktpunkt: Das Konzept der Stückentwicklung clasht noch immer sehr mit dem Stadttheaterapparat. Dort ist früh klar, wie das Bühnenbild aussehen wird, das sind ganz normale Deadlines im Stadttheater, die aber für unsere Arbeitsweise keinen Sinn ergeben. In der Freien Szene entwerfen wir das Bühnenbild oft erst während der Proben.

Anna Fries: Um Inhalte geht es schon auch immer mal. Dass wir unsere Inhalte auf die Art und Weise zeigen wollen, die wir für richtig halten, aber eine Überwachungsinstanz das Gefühl hat, eingreifen zu müssen.

Laura Naumann: Grenzen sind ein Thema am Stadttheater. Sehr verallgemeinert sind die Leute dort es gewohnt, ihre Mitarbeiter/innen und das Ensemble zu pushen. Manchmal scheint es einfach nicht akzeptiert zu werden, dass da mündige Menschen mit Grenzen arbeiten, und dann wird immer nochmal getestet, ob man die Einzelperformer/in oder das Kollektiv nicht noch weiter drücken kann. Im Finanziellen, bei den Probenzeiten, aber auch, wenn es um Darstellungsweisen geht.

Ihr erwähnt die Vorteile eines Kollektivs, das einem Haus geschlossen gegenüber treten kann. Aber haben freie Gruppen Durchsetzungsmacht gegenüber einer Institution wie dem Stadt- und Staatstheater?

Henrike Iglesias: Im Sinne von Aufmerksamkeitsökonomien schon. Je angesagter die Gruppe ist, desto mehr. Aber nachdem wir ein paar Aufmerksamkeitszyklen beobachtet haben, müssen wir sagen: Wir sind nicht per se in einer Machtposition.

Inwiefern haben auch die Theater dazugelernt, wie Kooperationen gelingen können?

Anna Fries: Es ist jetzt ewig her, dass wir geprobt haben... Aber ich hatte schon öfter das Gefühl: Ah, jetzt tut sich was, jetzt gibt es ein Empfinden dafür, dass die Assistenzposition nicht mehr endlos arbeiten kann. Oder dass auch diese Positionen rebellieren.

Laura Naumann: Neulich war ich im Zoom mit einem Stadttheater - und alle haben gegendert!

Anna Fries: Das ist ein sehr passendes Beispiel. Viele dieser Häuser, die es sich auf die Flagge geschrieben haben, politisches Theater zu machen oder sich für Minderheiten und Diskriminierung zu interessieren, merken: Wenn wir

diese Künstler/innen einladen, müssen wir dem Rechnung tragen und unser Personal sensibilisieren.

Welche Rolle spielen bei diesen Prozessen Initiativen wie das ensemble-netzwerk oder Pro Quote Bühne?

Anna Fries: Von Pro Quote Bühne bekomme ich nicht viel mit, aber das ensemble-netzwerk nehme ich als empowernd wahr. Da konnte mensch einen Lernprozess beobachten, von der ersten Ausgabe von *Burning Issues* bis zur dritten, die *humbler* und mit weiterem Blick auf die Dinge sah. Diesen Lernprozess haben wir auch durchgemacht, innerhalb von aktivistischen Strukturen ist viel in Bewegung.

Worin bestand der Lernprozess?

Henrike Iglesias: Es gibt einen weißen Feminismus, in dem wir auch einige Zeit zuhause waren, ohne uns dessen bewusst zu sein. Also die Illusion, dass wir, aus unserer Position heraus, für alle weiblich identifizierten Menschen sprechen können, dass uns die Bezeichnung «Frau» verbindet und wir alle mehr oder weniger die gleichen Erfahrungen machen – es hat ein paar Jahre gedauert, bis wir verstanden haben, dass die Gemeinsamkeiten doch eher begrenzt sind und dass wir unsere eigenen Privilegien reflektieren müssen, anderen zuhören und Platz machen müssen, um wirklich feministisch handeln und denken zu können. Aber der weiße Feminismus war, trotz seiner Verkürzungen, ein wichtiger Grundstein für eine Bewegung, die intersektionaler denkt und auf mehr Diversität angelegt ist.

Diversität, Geschlechtergerechtigkeit – die Forderungen nach Teilhabe sind nicht mehr zu ignorieren. Im Gefüge des Theaterbetriebs gibt es Verschiebungen. Wie blickt Ihr auf die Fälle von Machtmissbrauch, die es auch zuletzt wieder gab?

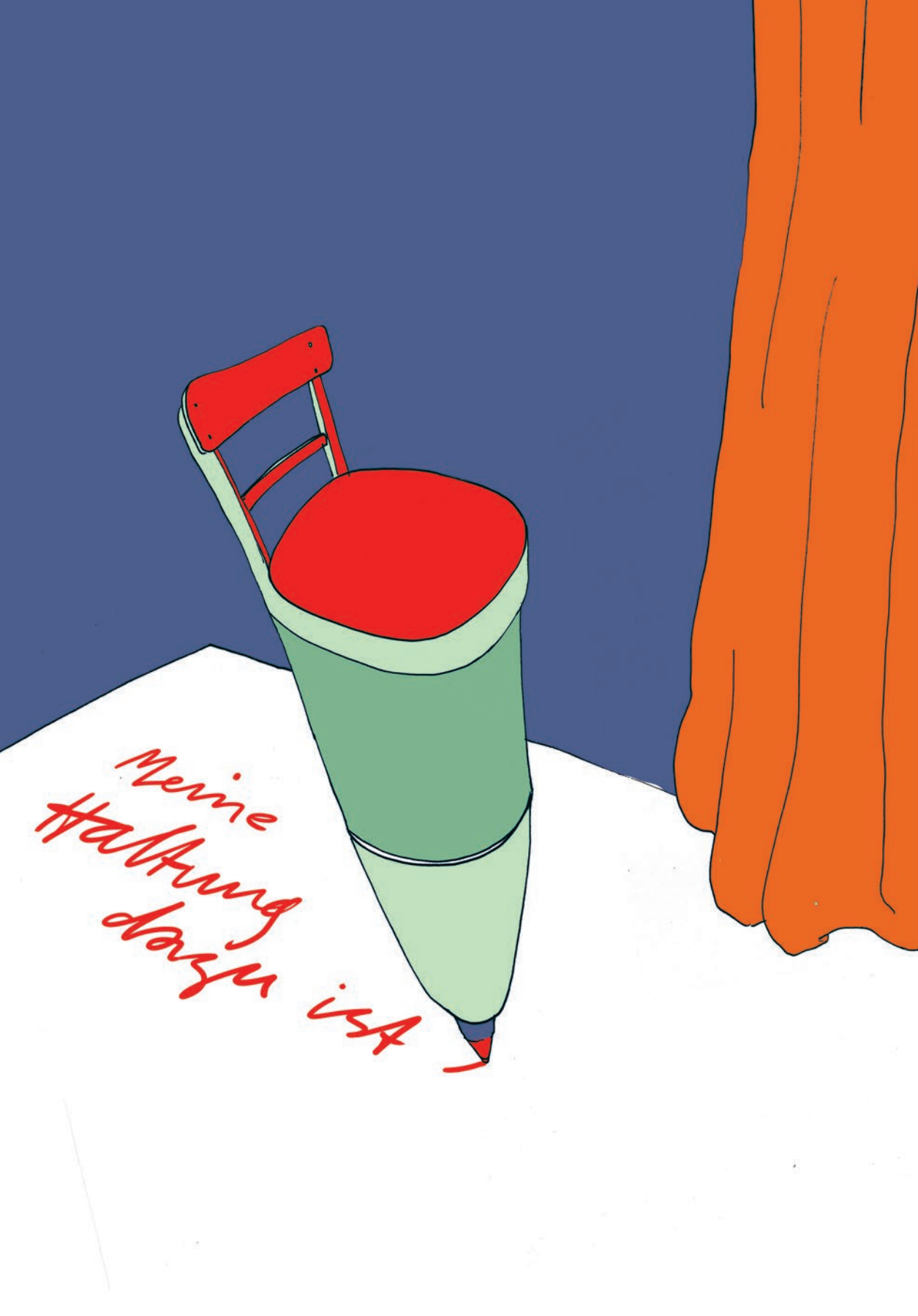
Anna Fries: Nach langer Erfahrung habe ich das Gefühl, da stimmt etwas inhärent am System nicht, das ganz viel mit Hierarchien zu tun hat. Es krankt von den Wurzeln her. Daher finde ich es schwer zu sagen, nehmt dieses Medikament, das ist die Lösung. Im Moment denke ich oft, kleinere, diversere Teams und auch langsamere Vorhaben ermöglichen eher, dass nicht so hierarchisch gearbeitet werden muss und mehr Transparenz stattfinden kann. Das ist dieses alte Thema: Warum beugt sich ein Bereich der Kunst, der sich mit besserem Leben auseinandersetzt, denselben Gesetzen, die er kritisiert, und dem turbokapitalistisch Veranlagten?

Marielle Schavan: Theater ist ein inhärent kollektiver Arbeitsprozess. Hier liegt für mich ein Denkfehler im System: Das Ganze dann doch in einzelnen Positionen voneinander zu trennen und diesen unterschiedliche Wertigkeiten beizumessen ist für mich künstlich konstruiert. Alle Theatermittel sind gleich wichtig für das

Produkt – wenn das anerkannt würde, wäre schon viel getan und diese Hierarchie auf eine Art entkräftet.

Laura Naumann: Ich würde ganz frech hinzufügen: Es werden noch sehr viele Leute gehen müssen. Alle, die sexistisch oder rassistisch ihre Macht missbrauchen, müssen weg. Es wird immer jemand aufstehen müssen – selten hört jemand, der seine Macht missbraucht, von sich aus auf. Die Betroffenen müssen sagen können: Das geht so nicht. Die Macht-Missbrauchenden müssen ausgetauscht werden. Und im Team müssen alle aufpassen, nicht in diese Situation zu kommen. In kollektiven Leitungen zum Beispiel gibt es die Chance, einander ein Korrektiv zu sein.

Mit Henrike Iglesias sprachen Christiane Hütter und Elena Philipp.



Meine
Haltung
dazu ist

Vorbemerkung

Im Redaktions-Prozess entstand früh die Idee, Theaterleiter/innen zu ihrem Führungsstil und ihrem Umgang mit Macht im Arbeitsalltag zu befragen.

Als wir die Fragen im Herausgeber/innenteam zusammenstellten, stießen wir auch auf die Publikation *Unternehmensethik für den Kulturbetrieb* von Daniel Ris aus dem Jahr 2012, die uns mit ihren Intendanten-Interviews als Inspiration diente.

Ausgewählt haben wir die Angefragten nach einfachen Kriterien: Die geographische Verteilung war uns wichtig – Deutschland, Österreich, die Schweiz sind vertreten. Möglichst unterschiedlich sollten die Institutionen- und Leitungsformen sein. Wir bedanken uns herzlich, dass sie sich alle die Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten:

- Staatstheater Augsburg – André Bückler
- Sophiensæle Berlin – Franziska Werner
- Schauspiel Dortmund – Julia Wissert
- Schauspielhaus Graz – Iris Laufenberg
- Ernst Deutsch Theater Hamburg – Isabella Vértes-Schütter
- Burgfestspiele Mayen – Daniel Ris
- Theater Plauen-Zwickau – Roland May
- Landestheater Schwaben – Kathrin Mädler
- Zimmertheater Tübingen – Dieter Ripberger und Peer Mia Ripberger
- Schauspielhaus Zürich – Benjamin von Blomberg, Katinka Deecke und Nicolas Stemann



Foto: © Jan-Pieter Fuhr – Staatstheater Augsburg

ANDRÉ BÜCKER

Staatstheater Augsburg

Wie führen Sie Ihr Haus? Beschreiben Sie kurz Ihren Führungsstil und die Werte, die ihm zugrunde liegen.

Ich habe immer viel Wert auf kooperative Arbeit gelegt. In Augsburg bin ich Teil einer gleichberechtigten Doppelspitze aus Intendant und Geschäftsführendem Direktor. Im Schauspiel haben wir schon vor vier Jahren eine geschlechter-paritätische Teamleitung aus Hausregisseur/innen und Dramaturg/innen etabliert. Die Belegschaft muss sich darauf verlassen können, dass notwendige Entscheidungen – in jedem Bereich – durch die Leitung zügig und nachvollziehbar getroffen und verlässlich kommuniziert werden. Darauf hat jeder Beschäftigte einen Anspruch. Nur so fühlen sich die Mitarbeiter/innen ernst genommen und begreifen das Theater insgesamt als ihr eigenes, als gemeinsames Projekt. Als Intendant sollte man immer ansprechbar sein und interne Kommunikationsstrukturen aufbauen, die Offenheit nicht nur simulieren, sondern tatsächlich angstfrei Diskussion und Kritik ermöglichen. Transparenz und Glaubwürdigkeit in den Entscheidungsprozessen, auch in künstlerischen Fragen, ist letztlich wichtige Voraussetzung für das Funktionieren des gesamten Hauses.

Wie gestalten Sie an Ihrem Haus Veränderung?

Veränderungen sind an einem Haus mit ca. 450 Mitarbeiter/innen immer ein schwieriger Prozess. Das Staatstheater Augsburg ist seit fünf Jahren in einem Zustand permanenter Transformation. Zuerst wurde das Große Haus sanierungsbedingt geschlossen, was den Umzug in Interimsspielstätten notwendig machte. Dazu kamen ein Bürgerbeteiligungsprozess zur Zukunft des Theaters, ein Intendantenwechsel und die aufwendige Betriebsumwandlung vom städtischen Eigenbetrieb zur Stiftung Staatstheater Augsburg. Nun haben wir ein Jahr Pandemie und die Erweiterung des Spartenangebots um das Digitaltheater hinter uns. Bei all dem war unser Leitbildprozess nach innen sehr hilfreich. Nach außen bedarf es intensiver Kommunikationsarbeit in die Breite der Stadtgesellschaft hinein. Dazu haben wir u.a. mehrere neue Stellen geschaffen, wie z.B. eine Projektleitung für digitale Entwicklung, eine Stelle für Audience Development und zwei zusätzliche Stellen in der Theaterpädagogik. Darüber hinaus gibt es seit vier Jahren eine Plattform für interkulturelle und interdisziplinäre Theaterarbeit, die kommunikative

Fäden zwischen der Freien Szene, den Institutionen und diversen Communities zusammenführt.

Was sind die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den vier zentralen Bereichen eines Theaters – Kunst, Technik, Verwaltung und Kommunikation –, und wie begegnen Sie ihnen?

Essentiell wichtig ist das Verständnis der einzelnen Bereiche füreinander. Jeder Bereich hat seine eigenen Notwendigkeiten und Bedürfnisse, die Menschen in den Abteilungen sind teilweise extrem verschieden. Und, obwohl sie gemeinsam am gleichen Produkt arbeiten, sind sie mit völlig unterschiedlichen Tarifverträgen ausgestattet, die nicht alle zu einem flexiblen Theaterbetrieb passen. Über verschiedene Sitzungs- und Jour-Fixe-Formate versuchen wir, alle Bereiche zu vernetzen und Informationsrückkopplungen selbstverständlich zu machen. Wir haben in der Pandemie die Erfahrung gemacht, dass sich mittels digitaler Technik Prozesse anders und effektiver gestalten lassen, z.B. bei virtuellen Werkstattabgaben. Wir versuchen im Bereich Fortbildung und Digitalisierung abteilungs- und spartenübergreifend die Menschen am Haus zu schulen, zu qualifizieren und zielgerichtet zu investieren. Wir haben Personalentwicklungskonzepte. Wir haben interne Workshop-Formate entwickelt, z.B. Basis Theaterwissen für die Nicht-Künstlerischen Abteilungen und Einblicke in Leitungsaufgaben für die Ensembles. Und, so banal es klingen mag, Aufgaben, Zuständigkeiten und Pflichten müssen für alle Beschäftigten klar definiert sein. Das ist noch nicht an allen Theatern selbstverständlich.

In den letzten Jahren werden Fälle von Machtmissbrauch an Theatern verstärkt diskutiert. Sind sie Zeichen einer strukturellen Schiefelage?

Machtmissbrauch kann in jeder Struktur und in jeder Institution vorkommen, in der Wirtschaft, in der Politik, im Kulturbereich. Im Theater wird diese Thematik besonders leidenschaftlich diskutiert, manchmal aber auch politisch aufgeladen, pauschalisiert und instrumentalisiert. Nicht jede Leitungsentscheidung, die einzelnen nicht gefällt oder nicht in die eigene Agenda passt, ist gleich ein Fall von Machtmissbrauch. Große Theaterbetriebe sind, ähnlich wie z.B. Ministerien oder Konzerne, hierarchisch aufgebaut. Das ist per se nichts Negatives oder Verdächtiges. Es trifft zu, dass es an einigen Theatern Missstände gibt und sich Theaterleitungen unangemessen verhalten. Das darf man nicht hinnehmen. Der Anspruch an die Integrität der Kultureinrichtungen und ihre Leitungen, die von der öffentlichen Hand finanziert werden, ist hoch und das ist richtig so.

Gibt es an Ihrem Haus einen Kodex für den Umgang miteinander? Wie stellen Sie sicher, dass die Regeln befolgt werden?

Ja, wir haben in einem über ein Jahr andauernden Prozess unter Leitung eines externen Experten ein Leitbild erstellt, welches von der Belegschaft verabschiedet

wurde. Dieser Prozess wurde unter persönlicher Beteiligung von zahlreichen Mitarbeitern aus allen Abteilungen äußerst tiefenscharf geführt. Mit der Verabschiedung des Leitbildes ist der Prozess allerdings nicht beendet, sondern es hat sich eine Arbeitsgruppe gebildet, die das Leitbild in die alltägliche Praxis umsetzt und weiterentwickelt. Mitarbeiter können sich bei Problemen auf dieses Leitbild beziehen. Partner bei Konflikten ist immer auch der Personalrat oder die Ensemblevertretung.

Wo ist in Ihrer Institution «der Sitz der Macht»? Und wer sitzt dort? Bitte schicken Sie uns ein Foto und/oder zeichnen Sie ein einfaches Organigramm.

Der «Sitz der Macht» ist im Theater der Feuerwehrplatz. Ohne die Genehmigung der Feuerwehr und der Brandschutzbehörde geht gar nichts. Dieser Sitz steht symbolisch für bürokratische Hürden und behördliche Verordnungswut, die dem Kunstbetrieb das Leben manchmal schwer machen. Diese Struktur bedeutet andererseits aber eben auch die Absicherung der Künstlerinnen und Künstler. [Siehe S. 124.]

Wie sieht Ihre digitale Strategie aus? Verändert sie die Strukturen am Haus?

Wir haben im Sommer 2020 eine Stelle «Projektleitung digitale Entwicklung» geschaffen. Diese Stelle ist als Stabsstelle (mit eigenem Etat) direkt der Intendanz zugeordnet und hat auch eine Digitalstrategie für das gesamte Haus im Blick. Dazu gehören auch die technischen Bereiche und die Verwaltung. Wir gründen eine Sparte Digitaltheater, die eigenständig existiert, sich aber in der Praxis mit allen anderen Sparten vernetzt. Wir haben bereits in 2020 ein Virtual-Reality-Repertoire aufgebaut, das sich ständig weiterentwickelt. Die nächsten personellen Schritte, wie die Schaffung einer Stelle für einen Werkstudenten und eine Stelle für einen Content Producer sind bereits in Planung bzw. werden gerade umgesetzt. Das digitale Theater wird mit eigenem Spielplan ein künstlerischer Motor für das gesamte Haus.

Wie viel Demokratie verträgt der Theaterbetrieb?

Genauso viel wie der Rest der Gesellschaft. Der Theaterbetrieb existiert ja nicht im luftleeren Raum. Es gelten dieselben Gesetze wie überall. Im Zentrum dieses Betriebes existiert allerdings ein besonderer Ort: die Bühne, ein Raum der absoluten Freiheit. Hier darf das Undenkbare gedacht, das Unsagbare gesagt werden, hier darf und soll man Grenzen überschreiten. Solche Freiheit muss das Theater behaupten und bewahren, sonst wird es sinnlos. Dafür braucht es allerdings Spielregeln, die diesen Ort als geschützten Raum etablieren. Und diese Formen des Umgangs miteinander müssen alle Akteure immer wieder auf Augenhöhe aushandeln.



Sophiensæle Berlin

Wie führen Sie Ihr Haus? Beschreiben Sie kurz Ihren Führungsstil und die Werte, die ihm zugrunde liegen.

Kooperation und Austausch stehen für mich im Vordergrund, wahrscheinlich praktiziere ich einen Mix aus Führungsstilen mit großen partizipativen Anteilen. Die Selbstorganisation des Teams ist sehr wichtig. Die Kolleg/innen kennen sich ja in ihren Bereichen am besten aus. Sie sind gefragt, Lösungen und Strategien zu finden, Ideen werden miteinander diskutiert. Es gibt viel Gestaltungsspielraum für jede/n Einzelne/n. Eigenverantwortung und Freiräume bringen aber auch Verunsicherungen mit sich, Kommunikationsprozesse dauern teilweise länger. Fehler- und Feedbackkultur muss ständig geübt werden. Empathie, ernsthaftes Interesse an anderen Meinungen und Kommunikation auf Augenhöhe sind für mich wichtig. Auch versuche ich mich regelmäßig zu erinnern, was ich bisher mit Chef/innen erlebt habe und wie ich es mir gewünscht hätte. Stress und Druck sind leider normal in unserer Branche, trotzdem versuche ich eine relaxte Atmosphäre zu kultivieren.

Und ja – der Vorhang muss hoch, wie es so schön heißt, aber wir operieren nicht am offenen Herzen.

Wie gestalten Sie an Ihrem Haus Veränderung?

Die Sophiensæle verstehen sich als Haus mit Fokus auf die experimentelle Berliner Freie Szene in all ihrer Vielfalt. Wir folgen dabei einer machtkritischen Herangehensweise, die sich inhaltlich wie strukturell konsequent Fragen nach der Zugänglichkeit unseres Programms und unserer Räume für Künstler/innen, Publikum und Mitarbeiter/innen widmet. Konstantes Thema unseres Hauses sind deshalb Öffnungs- und Diversifizierungsprozesse.

Dafür versuchen wir Ressourcen bereitzustellen, das heißt Geld, Zeit und Expert/innenwissen. Wir bilden uns weiter und holen uns Beratung und Feedback. In unserer Produktionsabteilung gibt es inzwischen eine Mitarbeiterin, die ein regelmäßiges Stundenvolumen für die Planung und Steuerung von Transformationsprozessen am Haus hat. Wir haben gemerkt, dass das so nebenbei nicht zu bewältigen ist und im Alltagsgeschäft immer hintenansteht. Inzwischen gibt es auch eine abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe mit diesem Fokus, die interne Arbeitsstrukturen analysiert und Veränderungsbedarfe in unserer Institution untersucht. Hier wird in vielerlei Hinsicht besprochen, wie wir als Institution

machtkritisch arbeiten können. Wir versuchen uns konstruktiv selbst zu hinterfragen. Das ist ein kontinuierlicher Veränderungs- und Lernprozess.

Wir sind geschäftsführender Partner des Netzwerkprojekts *MAD - Making a Difference* (im Rahmen von Tanzpakt Stadt-Land-Bund), welches sich für eine selbstbewusste und sichtbare Community von tauben, behinderten und chronisch kranken Choreograf/innen, Tänzer/innen und Performer/innen stark macht. Dieses Projekt hat inzwischen einen großen Einfluss auf unsere Arbeit: Dadurch haben wir Expert/innen am Haus, die uns hinsichtlich Barrierefreiheit und Zugänglichkeit beraten und weiterbilden. Inzwischen gibt es auch außerhalb dieses Projekts Workshops für Künstler/innen und Gruppen, die mit unserem Haus assoziiert sind – zur Sensibilisierung und zu generellen Fragen einer «aesthetic of access».

Was sind die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den vier zentralen Bereichen eines Theaters – Kunst, Technik, Verwaltung und Kommunikation –, und wie begegnen Sie ihnen?

Die Bedürfnisse, Anforderungen und Zeitläufe der jeweiligen Abteilungen sind tatsächlich sehr unterschiedlich. Für die Kunst möchte man alles gerne bis zum letzten Moment offenlassen, Änderungen und neue Ideen ermöglichen. Alle anderen Abteilungen brauchen mehr Planungssicherheit und größere Vorläufe.

Unser Motto ist: so flexibel wie möglich, so vorausgeplant wie nötig. Unser Apparat ist da sehr geübt und wendig, auch kurzfristig Dinge nach den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunst möglich zu machen. Ich denke, das ist wirklich eine Spezialität der Freien Szene, eher den Organisationsapparat den künstlerischen Bedürfnissen anzupassen und nicht umgekehrt. Es ist wichtig, eine regelmäßige Gesprächskultur zu pflegen und die Bedürfnisse der jeweiligen Abteilungen und Arbeitsfelder ernst zu nehmen und ggf. entsprechend nachzujustieren. Wir haben ein ausgeklügeltes Meeting-System zwischen den Abteilungen, welches wir regelmäßig zu optimieren versuchen. Eine kontinuierliche Moderation zwischen den Anforderungen der Kunst und den Anforderungen der Produktionsabläufe ist immer notwendig. Alle haben ja am Ende dasselbe Ziel: tolle Kunst für das Publikum.

In den letzten Jahren werden Fälle von Machtmissbrauch an Theatern verstärkt diskutiert. Sind sie Zeichen einer strukturellen Schiefelage?

Auf jeden Fall. Es ist gut, dass es dafür endlich mehr Öffentlichkeit und Debatten gibt. Das führt zu Sensibilisierung und Handlungsoptionen gegen diese Missstände. Ich bin gespannt, wo wir in 10 Jahren stehen.

Gibt es an Ihrem Haus einen Kodex für den Umgang miteinander? Wie stellen Sie sicher, dass die Regeln befolgt werden?

Aktuell arbeiten wir an einem Leitbild, an der Verständigung über eine gemeinsame Haltung und Arbeitsethik. Das sehen wir als einen gemeinsamen Teamprozess und nicht einfach als etwas, was von der Leitung bzw. Programm- und Dramaturgieabteilung vorgegeben werden kann.

Aktuell enthalten unsere Verträge die sogenannte Anti-Rassismusklausel (www.kanzlei-laaser.com/anti-rassismus-klausel-fuer-die-vertragsgestaltung). Diese planen wir zu einer weiter gefassten Antidiskriminierungsklausel umzubauen. Mittelfristig würden wir uns eine externe Mediations- und Vertrauensstelle wünschen.

Wo ist in Ihrer Institution «der Sitz der Macht»? Und wer sitzt dort? Bitte schicken Sie uns ein Foto und/oder zeichnen Sie ein einfaches Organigramm.

Der Sitz der Macht ist bei uns eher gemeinsam am Besprechungstisch oder – im Moment – im Video-Call. [Siehe S. 128.]

Wie sieht Ihre digitale Strategie aus? Verändert sie die Strukturen am Haus?

Sehr viele digitale künstlerische Formate sind in den letzten Monaten neu entstanden, das ist spannend und ein kontinuierlicher Weiterbildungsprozess für alle Mitarbeitenden im Haus ebenso wie für die Künstler/innen. Inzwischen wissen wir, dass eine digitale Produktion genauso viel Aufmerksamkeit, Arbeit und oft sogar noch mehr Geld benötigt als eine analoge Bühnenproduktion. Und natürlich macht das auch neue Expertisen, Abläufe und Strukturveränderungen in den verschiedenen Abteilungen notwendig. Bestimmte Jobprofile gewinnen plötzlich an Bedeutung und werden von allen gesucht: Live-Kamera, Schnittregie, Programmieren von Partizipationstools, Hosts für digitale Formate, Digitaldramaturgie, Urheber/innen- und Vertragsrecht im digitalen Raum. Ich denke, da wird noch einiges passieren, und die langfristigen Veränderungen für das gesamte Feld sind noch gar nicht genau abzusehen. Zukünftig werden digitale und analoge künstlerische Formate ganz selbstverständlich nebeneinander und gleichwertig in den Spielplänen sein. Und ja, das wird langfristig auch zu einer etwas anderen Aufstellung der Mitarbeiter/innenschaft und ihrer Job-Profile führen.

Wie viel Demokratie verträgt der Theaterbetrieb?

Viel.



Schauspiel Dortmund

Die Antworten auf die Fragen sollten vor dem Hintergrund gelesen werden, dass nach der Intendanzeröffnung am Schauspiel Dortmund der zweite Lockdown im November stattfand. Seitdem war das Schauspiel nicht mehr für analoges Publikum geöffnet. Größere innerbetriebliche Veranstaltungen wurden auch untersagt. Wir haben angefangen ohne einen richtigen Anfang. Viele der Fragen sind Fragen, die wir selbst noch miteinander aushandeln müssen/wollen/dürfen.

Wie führen Sie Ihr Haus? Beschreiben Sie kurz Ihren Führungsstil und die Werte, die ihm zugrunde liegen.

Am Anfang des jetzigen Schauspiel-Ensembles standen reihenweise Vorsprechen, für die wir uns jeweils mindestens eine Stunde Zeit genommen haben, um mit den Menschen ein Gespräch zu führen über ihre Erwartungen an einen Neustart und wie sie ihre Aufgabe in einem Ensemble der Zukunft sehen würden. Wir hatten alle eine Sehnsucht nach einem Ort, an dem wir gerne arbeiten wollen, der gleichzeitig versucht, nachhaltige Antworten auf die gesellschaftlichen Fragen zu finden, die uns vielleicht zuvor davon abgehalten haben, fest an einem Theater zu arbeiten. So hat sich eine Gruppe von Menschen gefunden, die sich in unterschiedlichen Graden mitverantwortlich für die Gestaltung der Arbeitsprozesse und künstlerischen Produkte fühlt. Wir entwickeln schrittweise Formen der Mitbestimmung und Einflussnahme. Wir versuchen, Prozesse transparenter zu gestalten und Verantwortung auf verschiedene Schultern zu verteilen. Meine Aufgabe als diejenige, die innerhalb der Struktur die machtvollste Position hat, verstehe ich als sinnvolle Nutzung dieser Macht, um die bestmöglichen Arbeitsbedingungen für meine Kolleg/innen herzustellen. Ich bin, sehr klassisch, die Intendantin. Wir haben uns für dieses Modell bewusst entschieden, weil wir wissen, dass wir gesellschaftlich nicht die gleichen Privilegien haben. Ich habe strukturell die mächtigste Position im Haus, meine Kolleg/innen haben jedoch (mehrheitlich) die gesellschaftliche Macht in ihre Körper eingeschrieben. Mit dieser intersektionalen Herausforderung versuchen wir, einen strukturellen Umgang zu finden. Wir finden Entscheidungen im Gespräch miteinander, mit den Kolleg/innen. Trotzdem gibt es manchmal den Moment, in dem ich die unangenehme Aufgabe habe, eine Entscheidung durchzusetzen, wider die Empfehlungen von Abteilungsleitenden oder den Wünschen des Ensembles. Wir suchen Möglichkeiten, wie es anders funktionieren kann, und sind noch lange nicht da, wo wir als Team sein wollen. In einem

Jahr werden wir weiter sein und wissen mehr darüber, wie es nicht funktioniert. Dann fangen wir von vorne an.

Wie gestalten Sie an Ihrem Haus Veränderung?

Die Frage von Transformation war eine der Grundsäulen der Intendanz-Bewerbung. So haben wir uns von Anfang an Unterstützung durch eine Organisationsentwicklung geholt. Hierbei haben wir eine Agentur gesucht, die sowohl die Anforderungen und Arbeitswirklichkeiten der Kolleg/innen der Technik kennt, als auch offen ist für die Frage danach, wie eine utopische Organisation entwickelt werden kann. Es war uns wichtig, externe Partner für einen langfristigen Transformationsprozess zu haben, da wir Teil des Hauses und somit der zu verändernden Organisation sind. Damit dieser Prozess nachhaltig ist, haben wir uns kleinere Etappen gesetzt. Der erste gemeinsame Anfang wird eine Open-Space-Konferenz sein. In diesem Raum soll allen Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben werden, die Herausforderungen, die sie beobachten und erleben, in kollegialen Runden zu formulieren. Unser Wunsch war es von Anfang an, einen gemeinsamen Prozess zu schaffen, selbst wenn wir nicht alle dieselben Dinge als Probleme sehen.

Was sind die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den vier zentralen Bereichen eines Theaters – Kunst, Technik, Verwaltung und Kommunikation –, und wie begegnen Sie ihnen?

6.000 Zeichen reichen nicht aus, um das alles aufzuschreiben. Wenn ich es versuchen müsste, würde ich sagen, dass eine der grundlegenden Herausforderungen in der ungleichen Vertragsstruktur liegt. Die Kolleg/innen der vier Arbeitsbereiche haben sehr unterschiedliche Arbeitnehmer/innen-Rechte, was Konsequenzen im alltäglichen Miteinander hat. Arbeitszeit wird verschieden vergütet. Verantwortungen sind auch durch Gewerkschaften scheinbar klar geklärt, zumindest für manche. Das führt zu einer Disbalance. Die künstlerischen Entwicklungen, die wir gerade erleben, bedeuten auch eine Verschiebung in der Frage der Verantwortlichkeiten. Wer ist für Streaming verantwortlich, die Videoabteilung oder die Technik? Was gilt als Produktion, wenn Spielende Stückverträge haben? Welche Abteilung ist für die Kommunikation zuständig, Marketing, Presse, Social Media? Für diese Herausforderungen müssen neue Strukturen und Prozesse entwickelt werden. Um das zu entwickeln, braucht es aber eine gemeinsame Sprache und ein echtes «Wir». Wie können wir ein «Wir» sein, wenn nicht alle arbeitsrechtlich gleichgestellt sind? Die derzeitige Situation macht das alte Arbeiten in Abteilungen hinfällig, da alle Abteilungen gemeinsam an einem Projekt arbeiten müssen. Das ist (noch) nicht gelernt. Um ein solches Arbeiten zu ermöglichen, braucht es klare Regeln, damit jede Person im Team weiß, was ihre Verantwortung ist. Diese neuen Regeln gibt es (noch) nicht. Unsere These jedoch, Theatermachen ist ein nie abgeschlossener Prozess von und mit Menschen mit verschiedensten Expertisen jedoch gleichwertiger Verantwortung. Also eigentlich das, was während

jeder Vorstellung passiert: klare Regeln, alle zusammen, aber alle denken und gestalten an der Vorstellung mit.

In den letzten Jahren werden Fälle von Machtmissbrauch an Theatern verstärkt diskutiert. Sind sie Zeichen einer strukturellen Schieflage?

Mit Sicherheit.

Gibt es an Ihrem Haus einen Kodex für den Umgang miteinander? Wie stellen Sie sicher, dass die Regeln befolgt werden?

Wir sind mitten in dem Prozess, ein Leitbild zu entwickeln. Die Frage nach der Sicherstellung, dass die Regeln umgesetzt werden, ist eines der größten Streitthemen. Wir sagen gerne Bescheid, wenn wir ein fertiges Leitbild haben.

Wo ist in Ihrer Institution «der Sitz der Macht»? Und wer sitzt dort? Bitte schicken Sie uns ein Foto und/oder zeichnen Sie ein einfaches Organigramm.

[Siehe S. 132.]

Wie sieht Ihre digitale Strategie aus? Verändert sie die Strukturen am Haus?

Wir sind mitten in der Entwicklung einer digitalen Strategie für das Theater Dortmund. Um die derzeitige Entwicklung zwischen Theater und Digitalität auch nachhaltig weiter zu entwickeln, haben wir uns entschlossen, auch nach Corona digitale/hybride Produktionen am Haus entwickeln zu lassen. Uns interessiert daran die Frage, wie wir mit digitalen Mitteln Formen entwickeln können, die den Dialog mit Bürger/innen der Stadt weiterbringen und Fragen des Menschseins ins Zentrum rücken.

Wie viel Demokratie verträgt der Theaterbetrieb?

Bevor es mehr Demokratie in den Theatern geben kann, muss vorher einmal klargestellt werden, dass es keine Demokratie in den Theatern gibt. Dass nicht alle Personen im Theater gleich sind und dass die Frage von Macht nicht (nur) an der Position, sondern auch an dem Körper hängt, mit dem mensch sich in den Institutionen bewegt. Wenn wir dann sagen, stimmt – wir müssen uns erstmal einigen, dass wir Theater in einer begrenzt demokratischen Gesellschaft sind, was bedeutet, dass wir bestimmte Ausschlusskriterien reproduzieren, ohne dass wir das wissen, dagegen müssen wir gezielt anarbeiten, dann würde ich auch sagen: Es braucht viel, viel mehr Demokratie.

Schauspielhaus Graz

Wie führen Sie Ihr Haus? Beschreiben Sie kurz Ihren Führungsstil und die Werte, die ihm zugrunde liegen.

Es erscheint mir ehrlicher, meinen eigenen Anspruch an mich selbst zu formulieren, als den eigenen Führungsstil zu beurteilen: Fremd- und Selbstwahrnehmung sind nie deckungsgleich, können es auch nicht sein, da der Führungsstil einer Person von sehr vielen, individuell verschiedenen Menschen auch unterschiedlich wahrgenommen und bewertet wird.

Ich strebe einen kooperativen, transparenten Führungsstil mit größtmöglichem Handlungsspielraum meiner Mitarbeiter/innen in hoher Eigenverantwortung an, die ihre Expertise in unterschiedlichen Bereichen mir und dem Unternehmen bereitstellen. (Ich spreche bewusst von «Unternehmen» oder auch «Betrieb», weil ein Stadttheater eben nicht «bloß» Theater ist.) Um diesem Anspruch so weit wie möglich gerecht werden zu können, erachte ich es für wichtig, auf der Leitungsebene gemeinsame – ambitionierte, aber auch im Rahmen der Ressourcen realistische – Ziele zu erarbeiten und zu formulieren. Diese strategischen Ziele wiederum müssen in regelmäßigen und definierten Abständen evaluiert, notfalls modifiziert, ergänzt oder gar abgeändert werden. Dank einer mittlerweile fast 20-jährigen professionellen externen Coaching-Begleitung habe ich mit diesem strategisch-inhaltlichen Ansatz gute Erfahrungen gemacht.

Als Führungsperson braucht es zudem Mut zur Verantwortung, immer wieder Neugierde und zweifelsohne auch immer wieder Erfolge und Bestätigung von außen und innen.

Wie gestalten Sie an Ihrem Haus Veränderung?

Change-Management fußt auf einer Bündelung von Maßnahmen und braucht Vorbereitung: Die Bereitschaft der Mitarbeiter/innen, Veränderungen nicht nur zu akzeptieren, sondern auch aktiv mitzugestalten, steigt meiner Meinung nach durch umfassende und frühzeitige Information und Einbindung der Mitarbeitenden in diese Prozesse (auch jener Personen, die nicht unmittelbar davon betroffen scheinen).

Seit Beginn der Saison 2020/2021 verfolgt das Schauspielhaus Graz entschieden die Ziele der Nachhaltigkeit in Anlehnung an den UN-Aktionsplan «Agenda 2030». In diesem Sinne startete ein Pilotprojekt mit dem Arbeitstitel «Das Grüne



Theater»: In Zusammenarbeit mit externen Expert/innen und mit dem verantwortlichen Bundesministerium wird das Theater auf technologischer, organisatorischer und künstlerischer Ebene und die Theaterarbeit hinsichtlich einer ökonomischen, ökologischen und soziokulturellen Nachhaltigkeit untersucht und es werden daraus ableitend Ziele, Strategien und Maßnahmen formuliert. Dieser Prozess wird transparent gestaltet – nach innen wie nach außen.

Des Weiteren habe ich sehr gute Erfahrungen dahingehend gemacht, nicht den Anspruch zu stellen, alles aus dem Betrieb heraus leisten, erlernen und umsetzen zu müssen, sondern die Expertise innerhalb des Betriebes mit der von außen zu verbinden.

Was sind die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den vier zentralen Bereichen eines Theaters – Kunst, Technik, Verwaltung und Kommunikation –, und wie begegnen Sie ihnen?

Verständnis für die unterschiedlichen Arbeitssituationen der im Betrieb arbeitenden Personen erachte ich als einen Schlüssel: Offenheit und ehrliches Interesse an den jeweiligen Abteilungen und deren Unterstützung – nach außen wie nach innen – muss immer wieder in den Fokus auf der Leitungsebene rücken; das ist ein ständiger Prozess. Das vielleicht noch Schwierigere ist eine gut funktionierende Kommunikation mit all seinen Wegen (zu etablieren).

In den letzten Jahren werden Fälle von Machtmissbrauch an Theatern verstärkt diskutiert. Sind sie Zeichen einer strukturellen Schieflage?

Meiner Ansicht nach sind Theaterintendant/innen im besten Fall Kunstermöglicher/innen. Wenn eine Person viele «Hüte» aufhat, kulminieren sehr viele verschiedene Interessen in ihr. Steile Hierarchien begünstigen den Missbrauch von Macht – flache Hierarchien schließen ihn aber nicht aus. Machtmissbrauch einzig als Zeichen einer Schieflage im strukturellen Bereich zu sehen scheint mir zu oberflächlich und zu kurzfristig. In allen Bereichen ist es wichtig, einen transparenten Umgang mit Machtverhältnissen und Positionen zu kultivieren und zu pflegen, um keine meist unan- und ausgesprochenen Abhängigkeiten entstehen zu lassen. Hierzu bedarf es der Aufmerksamkeit und Sensibilisierung aller Kolleg/innen und Mitarbeiter/innen. Daran arbeiten wir.

Gibt es an Ihrem Haus einen Kodex für den Umgang miteinander? Wie stellen Sie sicher, dass die Regeln befolgt werden?

Ja, einen solchen haben wir im Februar 2018 für uns erarbeitet. Die #MeToo-Bewegung hat uns veranlasst, sichtbar mit diesem Thema umzugehen, und wir haben, damit verbunden, auch eine Vertrauensstelle mit zwei Personen installiert. Das Statement «NEIN zu Diskriminierungen, Belästigungen sowie sexuellen Belästigungen und Mobbing und JA zu einem wertschätzenden Umgang im Schauspielhaus Graz», wird allen neuen Verträgen beigelegt. Außerdem ist dieser Kodex, der weiterhin untersucht, diskutiert und bei Bedarf erweitert wird, im Haus öffentlich ausgehängt, für alle Mitarbeiter/innen im internen Bereich der Website abrufbar, und ein Mal pro Spielzeit wird dieser, mit dem Angebot sich an die jeweiligen Personen richten zu können, mit dem Gehaltszettel verschickt.

Wo ist in Ihrer Institution «der Sitz der Macht»? Und wer sitzt dort? Bitte schicken Sie uns ein Foto und/oder zeichnen Sie ein einfaches Organigramm.

«Sitz der Macht» bedeutet in struktureller und organisatorischer Hinsicht Sitz der «endgültigen» Verantwortung für die künstlerische Ausstrahlung, das Klima am Haus, für das Erreichen des Kulturauftrages, als Geschäftsführende Intendantin für die Finanzen und die Auslastung sowie die international erwünschte Reputation des Theaters. Dies gilt für die Zeit meiner Intendanz und auch ein wenig darüber hinaus, da ich Projekte (u.a. «Das Grüne Theater») initiiere, die weiter in der Zukunft wirken und sichtbar bleiben. Ich wünsche mir jedoch, dass sich im Prinzip alle Mitarbeitenden für den Betrieb und das Theater verantwortlich fühlen, und ermutige und erwarte auch, dass sie diese in ihren Bereichen übernehmen. Auch im Publikum sitzt eine Macht: Ohne dieses sind wir nicht nur «leer», sondern auch bedeutungslos. [Siehe S. 137.]

Wie sieht Ihre digitale Strategie aus? Verändert sie die Strukturen am Haus?

Ja, ich glaube, dass das Theater der Zukunft ohne eine Strategie zur Digitalisierung, parallel zum «Kerngeschäft», nicht mehr auskommen wird. Gemeinsam mit meinem Team experimentiere ich im Bereich VR-Brillen mit diversen filmischen Projekten, Kurzformaten, und wir suchen nach neuen Wegen der Distribution. Wir sind ganz am Anfang oder schon mittendrin. Da sind noch viel Gestaltungsspielräume und Lust auf Neues.

Wie viel Demokratie verträgt der Theaterbetrieb?

Demokratie braucht Diskussionsräume und mindestens eine Debattenkultur, am besten ganz viele, die sich bereichern und befruchten. Davon kann es in einem lebendigen Kunstbetrieb nie genug geben. Dafür benötigt es ein ehrliches und aufrichtiges Miteinander, das von verschiedensten Stimmen und Geschichten gestaltet werden darf. Überhaupt gilt es immer wieder Vertrauen zu gewinnen. Das bekommt niemand einfach so geschenkt. Leitungspersonen tragen hier die Verantwortung für einen lebendigen, künstlerischen Betrieb. Wir haben nicht nur die Vorbildfunktion auf der Bühne, wo wir mit hohem künstlerischem Risiko unsere Gesellschaft kritisch und lustvoll hinterfragen (müssen), sondern dürfen auch hinter den Kulissen nicht hinter diesen Anspruch zurücktreten.

Ernst Deutsch Theater Hamburg

Wie führen Sie Ihr Haus? Beschreiben Sie kurz Ihren Führungsstil und die Werte, die ihm zugrunde liegen.

Mein Führungsstil ist kooperativ, die Mitgestaltung aller Mitarbeitenden ist mir wichtig. Wesentlich für das Miteinander ist eine klare, von allen verbindlich akzeptierte Struktur und Kommunikation. Die Mitarbeitenden sind in die Entscheidungsprozesse eingebunden und handeln in ihrem Aufgabenfeld weitestgehend eigenverantwortlich. Die Ziele werden gemeinsam definiert und sind für alle transparent, die Prozesse werden kontinuierlich evaluiert und weiterentwickelt.

Dazu gehört eine positive Fehlerkultur, die es allen ermöglicht, selbstbewusst darüber zu sprechen, was gut oder nicht gut gelaufen ist. Eine große Rolle spielt die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.

Wie gestalten Sie an Ihrem Haus Veränderung?

Für Veränderungen versuche ich mit Geschäftsführung und Betriebsrat einen gemeinsamen Prozess aufzusetzen, der die Expertise und Ideen aller Mitarbeitenden integriert. Hierfür nutzen wir gerne das Format des moderierten Workshops. Wir haben dabei sehr gute Erfahrungen damit gemacht, die gesamte Belegschaft einzuladen. Aber auch bei Fragestellungen, die einzelne Abteilungen betreffen, hat sich das Workshop-Format bewährt. Sehr hilfreich finde ich außerdem, zu unterschiedlichen Themen Expert/innen von außen einzuladen, die mit dem Team zusammenarbeiten.

Was sind die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den vier zentralen Bereichen eines Theaters – Kunst, Technik, Verwaltung und Kommunikation –, und wie begegnen Sie ihnen?

In den verschiedenen Bereichen des Theaters kommen Menschen mit sehr unterschiedlichen Biografien und Erfahrungen zusammen. Die Motivationen der einzelnen sind sehr unterschiedlich und die Perspektiven, aus denen sie die Theaterarbeit wahrnehmen, können sehr verschieden sein. Jeder Blickwinkel hat seine Berechtigung und nur ein gutes Zusammenspiel aller Kräfte führt zu einem guten kreativen Prozess. Hierfür ist es wichtig, dass alle Bereiche mit Respekt und Verständnis für die jeweils anderen Perspektiven miteinander umgehen, kein Bereich



Foto: © Ernst-Deutsch-Theater

sollte den anderen dominieren. Wir versuchen, die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Bereichen zu stärken und gut zu organisieren. Je mehr die Bereiche voneinander wissen und sich über die Abläufe austauschen, desto besser kann die Arbeit ineinandergreifen. Am Theater ist jeder auf jeden angewiesen und jeder verdient die größtmögliche Wertschätzung.

In den letzten Jahren werden Fälle von Machtmissbrauch an Theatern verstärkt diskutiert. Sind sie Zeichen einer strukturellen Schiefelage?

Das Ausmaß an Grenzverletzungen verbaler, psychischer, körperlicher und sexualisierter Art, das in den letzten Jahren öffentlich geworden ist, ist erschreckend. Die Strukturen müssen sich hier grundlegend verändern, denn grenzüberschreitendes Verhalten ist an Theatern weiterhin präsent. Es ist gut, dass es seit 2018 die überbetriebliche Vertrauensstelle Themis gibt, die mit an einem Kulturwandel arbeitet. Die Unsicherheit im Umgang mit Grenzverletzungen im Kulturbetrieb ist groß, es bestehen Ängste, sich zu wehren, als «schwierig» stigmatisiert zu werden, und viele befürchten Nachteile für ihre berufliche Zukunft. Deshalb braucht es flächendeckend Sensibilisierungs- und Präventionsmaßnahmen.

Am Ernst Deutsch Theater sind wir mit der Teilnahme am Projekt [in:szene] und dem Vorgängerprogramm «Orte der Vielfalt» mit externen Berater/innen aus der machtkritischen Bildungsarbeit in einen intensiven Prozess der Bestandsanalyse und Sensibilisierung eingestiegen. Die Arbeit am Selbstverständnis des Hauses in Bezug auf Diversität, Diskriminierung und Rassismus sehen wir als Chance, nachhaltige Veränderungen zu realisieren. Wir haben einen Runden Tisch zum Thema «Vielfalt» etabliert, bei dem alle Bereiche des Theaters regelmäßig im Austausch sind, Fort- und Weiterbildung wird kontinuierlich angeboten.

Gibt es an Ihrem Haus einen Kodex für den Umgang miteinander? Wie stellen Sie sicher, dass die Regeln befolgt werden?

Ein Kodex für den Umgang miteinander ist noch nicht erarbeitet worden. Bislang gibt es ein Leitbild, das veröffentlicht ist: «Als Theater sind wir ein Forum für gesellschaftliche Auseinandersetzungen. Mit unserem Programm laden wir unser Publikum dazu ein, über den Theaterbesuch hinaus aktuelle Diskussionen zu reflektieren und weiter zu entwickeln. Wir sind eine Bühne für Nachwuchskünstler/innen und schaffen dadurch Zukunftsimpulse.

Wir setzen uns für eine bunte Gesellschaft, freie Kunst und freies Denken ein. Wir solidarisieren uns mit allen Menschen, die durch rechte Ideologien in ihrem Tun und Sein eingeschränkt werden. Wir beziehen Stellung gegen Rassismus, Diskriminierung und Ausgrenzung. Wir stehen für Toleranz, Vielfalt und Respekt.»

Wo ist in Ihrer Institution «der Sitz der Macht»? Und wer sitzt dort? Bitte schicken Sie uns ein Foto und/oder zeichnen Sie ein einfaches Organigramm.

Die Gesamtverantwortung für die Geschicke des Ernst Deutsch Theaters trägt die Geschäftsführung, aber die Macht sind wir alle! Das Bild zeigt einen Großteil des Ernst-Deutsch-Theater-Teams, Anlass war die Spielzeiteröffnung 19/20, die unter dem Motto «Vielfalt» stand. [Siehe S. 141.]

Wie sieht Ihre digitale Strategie aus? Verändert sie die Strukturen im Haus?

Wir haben 2016 eine digitale Agenda aufgelegt, die zunächst die interne Kommunikation in den Blick genommen hat. Es wurde sichergestellt, dass in allen Abteilungen PC-Arbeitsplätze zur Verfügung stehen und alle wichtigen betriebsinternen Informationen im Intranet aktuell und lückenlos weitergegeben werden können. Inzwischen sind auch die Arbeitsplätze im Homeoffice angeschlossen. Strukturell ist deutlich geworden, dass die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten allen Mitarbeitenden mehr Teilhabe an den Gestaltungsprozessen ermöglichen. Im Bühnenbereich stellen die einzelnen Abteilungen Stück für Stück auf digitale Übertragungswege und Netzwerke um, die sich zukünftig auch verknüpfen lassen. In der Tontechnik wird ein Dante-Netzwerk aufgebaut, das ermöglicht, Quellen-, Steuer- und Abspielgeräte an jedem Anschlusspunkt im Haus aufzubauen und zu vernetzen. Für die Videotechnik wird die Übertragung über Netzwerkprotokolle ausgebaut. Strukturell führen die Veränderungen in den Bühnenbetriebstechnischen Abteilungen zu einer erhöhten Flexibilität. Bestehende Kabelwege können parallel genutzt werden, und Aufbaumöglichkeiten sind variabler und schneller veränderbar bei gleichzeitig höherer Qualität. Mit der Schließung der Theater aufgrund der Corona-Pandemie haben wir begonnen, eine Digitale Bühne zu gestalten. Hierfür wurden zunächst Investitionen getätigt, um eine qualitativ hochwertige Streaming-Qualität anbieten zu können. Das Programmangebot des Theaters ist seit Monaten (Stand März 2021) ausschließlich digital, die Kommunikation mit

dem Publikum läuft über die Homepage und die sozialen Medien sowie unterschiedliche Streaming-Plattformen. Es ist noch zu früh, um zu bewerten, was für strukturelle Veränderungen sich für die Zukunft des Theaters daraus entwickeln werden.

Wie viel Demokratie verträgt der Theaterbetrieb?

Wir leben in einer demokratischen Gesellschaft, die wir verteidigen und verbessern wollen. Wenn wir unsere Theater als Orte in der Gesellschaft begreifen, die im gesellschaftlichen Diskurs über unser Zusammenleben eine wichtige Rolle spielen, ist das nur glaubwürdig, wenn die Strukturen im Theaterbetrieb demokratisch sind. Alle Probleme, die wir in der Gesellschaft haben, haben wir auch in der Theaterlandschaft. Es gibt strukturellen Rassismus, frauenfeindliche Strukturen und soziale Ausgrenzungen, und um diese Themen müssen wir uns kümmern. Tatsächlich gibt es im Theaterbetrieb heute noch viel Despotismus, es gibt immer noch den Mythos «Demokratie hat in der Kunst nichts zu suchen». Dieser Mythos, künstlerische Prozesse seien nicht demokratisch, hält sich hartnäckig, und dem müssen wir vehement entgegenreten.



Burgfestspiele Mayen

Wie führen Sie Ihr Haus? Beschreiben Sie kurz Ihren Führungsstil und die Werte, die ihm zugrunde liegen.

Ein ethischer Führungsstil liegt mir auch durch meine eigene Theatersozialisation als Schauspieler und Regisseur besonders am Herzen. Bereits vor vielen Jahren habe ich außerdem wissenschaftlich zur Unternehmensethik für Kulturbetriebe gearbeitet, bin Gründungsmitglied und Vorstand von «art but fair» und systemischer Berater; das Thema begleitet mich also schon lange. Inzwischen bin ich selbst Intendant und bemühe mich, diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Denn die Ideale, die auf der Bühne proklamiert werden, müssen auch im Betrieb als Werthaltungen das Handeln leiten. Die Leitungsaufgabe verstehe ich insofern als die eines Teamchefs. Das gemeinschaftliche Arbeiten steht im Zentrum. Mit allen Mitarbeitenden strebe ich eine gestärkte Partizipation an – auch, um die Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeitenden optimal nutzen zu können. Keiner weiß so viel wie alle! Das Argument zählt mehr als die Hierarchie. Außerdem ist mir die Transparenz von Entscheidungsprozessen wichtig: Wenn alle wissen, wie die Entscheidung entsteht und warum das Haus in bestimmter Form mit ihr umgeht, dann führt das zu einer stärkeren Identifikation mit der eigenen Arbeit und dem Theater als Ganzem.

Wie gestalten Sie an Ihrem Haus Veränderung?

Die erste große Veränderung entsteht in allen Häusern bereits mit jedem Intendanten-Wechsel. Insofern beginnt jede Leitungstätigkeit sofort mit der großen Herausforderung des Change Managements, das leider oft von personellen Fragen und der neuen künstlerischen Positionierung aus dem Fokus gedrängt wird. Auch durch meine Beraterstätigkeit ist mir in der Theorie vieles bewusst und klar. Trotzdem muss ich sagen, dass mir einige Prozesse im konkreten Fall selbst nicht so gelungen sind, wie ich es mir gewünscht habe. Gutes Change Management braucht besonders klare und überzeugende Vorgaben der Leitungsebene. Zudem ist in Veränderungsprozessen Kommunikation noch wichtiger als sonst. Schon im alltäglichen Betrieb mit seinem üblicherweise extrem hohen Ergebnisdruck kommt sie leider oft zu kurz. Eine intensiviertere Kommunikation ist aber besonders wichtig für einen verantwortungsvollen Umgang mit Ängsten und Widerständen, die in Veränderungsprozessen häufig entstehen. Zu Beginn der Arbeit

einer neuen Leitung kann eine «Open-Space-Konferenz» mit dem gesamten Haus ein starkes Signal für das gemeinsame Arbeiten sein. Das Format ermöglicht allen Mitarbeitenden einen Tag der tatsächlich hierarchiefreien Kommunikation.

Was sind die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den vier zentralen Bereichen eines Theaters – Kunst, Technik, Verwaltung und Kommunikation –, und wie begegnen Sie ihnen?

Die vier Begriffe würde ich anders zueinander in Beziehung setzen. Das Miteinander der Beteiligten aus den sehr verschiedenen Bereichen Kunst, Technik und Verwaltung kann durch wertschätzende Kommunikation nachhaltig gestärkt werden. Aber wie kann man das konkret befördern? Es gibt gezielte Maßnahmen, die in den Häusern noch zu wenig Anwendung finden. Beispielsweise kann ein gemeinschaftlich formuliertes Leitbild, wie ich es als Berater am Theater Erlangen entwickelt habe, der Beginn einer intensiveren Kommunikation sein. Zum ersten Mal haben wir dort an einem Theater in Deutschland mit allen Mitarbeitenden aus allen Bereichen den Diskurs darüber geführt, was für ein Theater das Haus sein und werden will. Das war ein tolles Erlebnis! Das Entscheidende ist dabei nicht die abschließend veröffentlichte Formulierung, sondern der Prozess der Verständigung über gemeinsame Werte und Ziele. Die Kommunikationsfähigkeit kann darüber hinaus auch durch andere Fortbildungen und Trainings mit Teams und Einzelpersonen verbessert werden. Die Theater haben hier noch großes Entwicklungspotential.

In den letzten Jahren werden Fälle von Machtmissbrauch an Theatern verstärkt diskutiert. Sind sie Zeichen einer strukturellen Schiefelage?

Ja. Aber die Organisationsstrukturen sind nur ein Aspekt. Theaterleitende sind strukturell tatsächlich oft immer noch Alleinherrschende im System. Durch diese Macht entsteht eine extrem hohe individuelle ethische Verantwortung, die von den Personen selbst eher selten so wahrgenommen wird. Es tragen also auch die öffentlichen Auftraggeber sehr wohl Verantwortung für die Gestaltung der Strukturen der Häuser und für die Auswahl der Führungsverantwortlichen. Insofern sind die Träger meines Erachtens aufgerufen, die Perspektiven für unsere Kulturbetriebe neu zu gestalten. Dabei geht es tatsächlich auch um Werte. Ihre glaubhafte Vermittlung macht die Existenzberechtigung unserer öffentlich-rechtlichen Kulturbetriebe aus. Auch die bestehende hierarchische Struktur kann ethisch verantwortlicher gelebt werden, als es vielerorts der Fall ist. Sich zu verantworten heißt auch im Wortsinn, «Antwort zu geben». Es darf für Theaterleitende künftig eben nicht mehr genügen, nur künstlerische und strategische Antworten parat zu haben.

Gibt es an Ihrem Haus einen Kodex für den Umgang miteinander? Wie stellen Sie sicher, dass die Regeln befolgt werden?

Ja, wir haben ein Leitbild. Es wurde zu Beginn meiner Intendanz im Team gemeinsam entwickelt. Als Saisonbetrieb müssen wir in jedem Sommer neu darauf achten, dass wir alle gemeinsam einen guten Umgang miteinander pflegen. An einem festen Haus habe ich sehr gute Erfahrung damit gemacht, das Leitbild regelmäßig zu überprüfen. Wir haben beispielsweise in Erlangen mit allen Mitarbeitenden untersucht, welche Punkte des Leitbilds bereits gut umgesetzt werden, wo noch Verbesserungen notwendig sind und wie diese umgesetzt werden könnten. Es ist auch durchaus möglich, dass nach einem «Realitäts-Check» einzelne Formulierungen eines Leitbildes wieder verändert werden müssen. Entscheidend ist auch hier der dynamische Prozess.

Wo ist in Ihrer Institution «der Sitz der Macht»? Und wer sitzt dort? Bitte schicken Sie uns ein Foto und/oder zeichnen Sie ein einfaches Organigramm.

Auf diesem Bild sitze ich in unserem Zuschauerraum. Für eine Interpretation stehe ich jederzeit gern zur Verfügung. [Siehe S. 144.]

Wie sieht Ihre digitale Strategie aus? Verändert sie die Strukturen am Haus?

Die Burgfestspiele sind als Freilichtbühne ein Saisonbetrieb. Wir bedienen uns der gängigen digitalen Kanäle für die Kommunikation mit dem Publikum. Eine digitale Strategie im Sinne der Erfindung neuer Kunstformen gibt es bei uns aber noch nicht.

Wie viel Demokratie verträgt der Theaterbetrieb?

Das ist eine interessante Art der Fragestellung, denn sie impliziert, dass es sich dabei um eine schwierige Herausforderung handelt. Noch heute wird das Scheitern des Frankfurter Mitbestimmungsmodells in den siebziger Jahren gern als Beweis bemüht, wenn es darum geht, mit einem bedauernden Seufzer die Unmöglichkeit von Reformen für unsere Theaterbetriebe zu konstatieren. Mir scheint das auch Ausdruck einer überholten Grundhaltung zum kreativen Prozess zu sein: Der einsame Genius führt seine Jünger mit harter Hand durch einen Prozess des individuellen Leidens bis zum künstlerischen Triumph. Selbst wenn dem so wäre – was ist die Botschaft? Der gute Zweck heiligt die schlechten Mittel? Kann das eine Werthaltung sein, für die Theater einen öffentlichen Auftrag verdienen? Wenn wir diese Haltung endlich aufgeben, können wir uns auf den Weg der Demokratisierung machen. Es ist dringend notwendig.

Theater Plauen-Zwickau

Wie führen Sie Ihr Haus? Beschreiben Sie kurz Ihren Führungsstil und die Werte, die ihm zugrunde liegen.

Theater ist Laboratorium sozialer Phantasie und Repertoirebetrieb in einem. Dabei geht es um größtmögliche Freisetzung von Kreativität und Phantasie bei allen Beteiligten und der Organisation eines anspruchsvollen und differenzierten Produktionsbetriebes. Wichtig sind Freundlichkeit, Diskussionskultur, Subsidiarität, verlässliche strukturelle Abläufe, Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, Informationsmanagement nach innen und außen. Ich setze auf Teamarbeit. In regelmäßigen, zeitlich definierten Leitungs- und weiteren Runden werden die definierten Themen abgearbeitet, und es findet ein produktiver Austausch sparten-, abteilungsübergreifend statt, der jedem die Versicherung gibt, dass seine Stimme auch für alle Bereiche des Theaters wichtig ist, wenngleich die Entscheidungen letztlich von den dazu vertraglich verpflichteten Personen getroffen werden.

Wie gestalten Sie an Ihrem Haus Veränderung?

Wenn klar ist, um welche Veränderungen es geht: Evaluation von notwendigen Abläufen, Planung von Verantwortlichkeiten und Fristen; Monitoring des Ablaufs, kritische Diskussion zwecks Verbesserung, Zwischenauswertungen und ggf. Anpassung und Veränderung von Abläufen. Wichtig sind uns die Beschreibungen und die Kritik an unserer Arbeit, die dann auch zu Veränderungen führen kann. Gremien hierfür sind: Zuschauerkonferenzen, die Fördervereine, der Aufsichtsrat, soziale Medien und der direkte persönliche Kontakt mit den Besucherinnen und Besuchern im Umfeld von Veranstaltungen und bei öffentlichen Premierenfeiern.

Was sind die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den vier zentralen Bereichen eines Theaters – Kunst, Technik, Verwaltung und Kommunikation –, und wie begegnen Sie ihnen?

Ziel ist das Ermöglichen von Produktionsabläufen mit dem Ziel von Aufführungen und einhergehender sozialer Kommunikation. Dabei sollte jedem einzelnen Mitarbeitenden seine Einzigartigkeit und Wichtigkeit im Ablauf gespiegelt werden. Strukturierte frühzeitige Informationen und der gegenseitige Austausch sind dabei ebenso elementar wie die Beschäftigung mit ganz unterschiedlichen



Portrait-Fotos: © Theater Plauen-Zwickau

Persönlichkeiten und Spezifika von Abteilungen und Sparten. Die Sparten- und Abteilungsleiter sind eingeschworen auf die Freisetzung von Kreativität, auf Fördern und Fordern. Unser gemeinsames Ziel ist ein hochwertiges künstlerisches Angebot für alle Bevölkerungsteile der Regionen unter besonderer Fokussierung auf die Arbeit mit und für Kinder und Jugendliche.

In den letzten Jahren werden Fälle von Machtmissbrauch an Theatern verstärkt diskutiert. Sind sie Zeichen einer strukturellen Schiefelage?

Was ich in der ganzen Diskussion vermisse: Auch zeitlich befristete künstlerische Verträge kommen zustande auf der Grundlage gegenseitiger Verabredungen. Je konkreter ich als Vertragspartner meine Vertragsinhalte in den Vertrag implementiere, desto mehr entsteht Berechenbarkeit für den Vertragsverlauf. Eigene ethische Normen und die Gesetzgebung geben das Grundgerüst für die immer neuen Begegnungen im Arbeitsprozess. Für die künstlerische Arbeit braucht es einen gegenseitigen Vertrauensvorschuss. Hier gibt es aber eine besondere Fürsorgepflicht der künstlerischen Leiterinnen und Leiter für den äußerst sensiblen Kommunikationsprozess, der auf den Proben stattfindet und der sich durch seine auch teils persönlichen, intimen Implikationen grundlegend unterscheidet von Arbeitsabläufen in Wirtschaft, Handel und Behörden. Zu diesen Themen beobachte ich seit einigen Jahren einen sehr differenzierten Diskussionsprozess in der Öffentlichkeit, der zu wichtigen neuen Sichtweisen und Erkenntnissen führt, aber auch zu groben Vereinfachungen bis zur Unsachlichkeit.

Gibt es an Ihrem Haus einen Kodex für den Umgang miteinander? Wie stellen Sie sicher, dass die Regeln befolgt werden?

Grundsätzlich versuchen wir mit der Leitung des Theaters ein Vertrauensverhältnis zu vermitteln. Alle Beschwerden und Anfragen werden sehr ernst genommen und intensiv bearbeitet. Wir arbeiten eng mit dem Betriebsrat zusammen, der einen hohen Stellenwert am Theater genießt. Der wertebasierte Verhaltenskodex des Deutschen Bühnenvereins von 2018 wurde der Belegschaft zur Kenntnis gegeben. Generell regelt das Grundgesetz der Bundesrepublik das Zusammenleben in unserem Land und damit auch das Zusammenleben an unserem Theater. Die neuerliche Beschäftigung mit dem Themenkomplex dieser Umfrage hat auch einen neuen Diskussionsprozess in der Leitungsebene des Theaters ausgelöst, inwiefern auch nach den aktuellen Entwicklungen an anderen Theatern hier weiterer Handlungsbedarf entsteht.

Wo ist in Ihrer Institution «der Sitz der Macht»? Und wer sitzt dort? Bitte schicken Sie uns ein Foto und/oder zeichnen Sie ein einfaches Organigramm.

Das Theater hat eine Geschäftsführerin und einen künstlerischen Leiter mit der Bezeichnung Generalintendant. Das GmbH-Gesetz, die Inhalte des Gesellschaftsvertrages und die Dienstverträge dieser beiden strukturieren die Leitungskompetenzen für die oberste Führung des Theaters. Macht hat jedoch letztlich jeder Beschäftigte auf der Grundlage seines Vertrages. [Siehe S. 149.]

Wie sieht Ihre digitale Strategie aus? Verändert sie die Strukturen am Haus?

Die digitale Arbeit seit der Corona-Pandemie hat alle Sparten erfasst und ist über die vergangenen Monate deutlich intensiviert worden. Hier bringen sich nicht nur die Künstlerinnen und Künstler ein, sondern auch, mit eigenen künstlerischen Wortmeldungen, alle Bereiche des Theaters. Homeoffice und Digitalkonferenzen prägen unseren Alltag. Die Konferenzen laufen durch die notwendige Sitzungsführung stringenter und zielführender ab, sparen aber leider die nonverbale Kommunikation aus. Bei einem Theater mit zwei Städten bieten die digitalen Möglichkeiten insgesamt einen großen Effizienzgewinn. Das Theater sendet darüber hinaus auf vielen Kanälen der sozialen Medien.

Wie viel Demokratie verträgt der Theaterbetrieb?

Der Bund, die Länder, die Städte betreiben in unserem Land Theater und Orchester auf demokratischer Grundlage. Theaterleiterinnen und Theaterleiter werden befristet berufen, die Mitbestimmung ist im Betriebsverfassungsgesetz geregelt. Die tariflichen Verabredungen zur Arbeit von Spartensprechern wird immer differenzierter. Künstlerische Prozesse in die Sphäre demokratischer Mehrheitsfindung zu verlagern ist lebensfremd. Künstlerische Arbeit impliziert subjektive Setzungen, die im kollektiven Schaffensprozess im besten Fall eine Transformation zu einem einzigartigen Kunstwerk erfahren.

Landestheater Schwaben

Wie führen Sie Ihr Haus? Beschreiben Sie kurz Ihren Führungsstil und die Werte, die ihm zugrunde liegen.

Alle Mitarbeiter/innen am Theater sind Idealist/innen, sie bringen ihre Kreativität und ihre Leidenschaft ein. Sie müssen nicht vom Sinn unserer Arbeit überzeugt werden, höchstens von der gemeinsamen Laufrichtung. Einen offenen, angstfreien und inspirierenden Raum zu schaffen, in dem es möglich ist, Mut zu fassen, verrückte Dinge zu tun, sich mit der eigenen Empfindsamkeit auszuprobieren – das ist die Aufgabe der Theaterleitung. Wir arbeiten mit starken, eigenwilligen Persönlichkeiten, die eben diese Persönlichkeit in der Arbeit dauernd anzapfen und zur Disposition stellen müssen. Jede Produktion schafft neue Konstellationen von Zusammenarbeit, beginnt an einem Nullpunkt und erfordert, aus dem Nichts große Schaffenskraft und Vision zu entwickeln. Dieser Prozess braucht so viel Freiheit und Ermutigung wie möglich und so viel verlässliche Struktur wie gerade nötig. Theater ist eine Gemeinschaftskunst, die nur in einem kooperativen Miteinander die Chance hat zu entstehen und zu blühen.

Wie gestalten Sie an Ihrem Haus Veränderung?

Als offenen Prozess des Staunens, Erschreckens, Entdeckens und Lernens. Manchmal kollektiv, manchmal von einer Person angeführt, manchmal hinterherstolpernd und manchmal selbstbewusst innovativ. In jedem Fall im Bewusstsein, dass der Prozess nie abgeschlossen ist. Durch unser Wissen um die Fragilität, die Komplexität und das Überraschungsmoment des künstlerischen Prozesses sind wir am Theater ganz gut aufgestellt, was Sensibilität, Flexibilität und Risikobereitschaft in Veränderungsprozessen angeht. Und wir haben Freude am Plötzlichen, Unerwarteten.

Was sind die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den vier zentralen Bereichen eines Theaters – Kunst, Technik, Verwaltung und Kommunikation –, und wie begegnen Sie ihnen?

Das Schönste am Organismus Theater ist ja die Vielfalt der Gewerke, Abteilungen, Menschen, die alle mit ihrer spezifischen Expertise, mit ihren unterschiedlichen Blickwinkeln und Haltungen, mit ihren ästhetischen und praktischen Vorstellungen

am Gemeinschaftsprojekt Inszenierung zusammenwirken, um leuchtende Kunst zu schaffen. Und das Mittel, sie zusammenbringen, ist die Kommunikation. Wenn sie geprägt ist von Respekt vor dem unterschiedlichen Können, vor der hohen Emotionalität unserer gemeinsamen Suche und vor der Möglichkeit des Scheiterns aller Beteiligten – dann hat man eine gute Chance auf einen aufregenden und häufig beglückenden Prozess.

In den letzten Jahren werden Fälle von Machtmissbrauch an Theatern verstärkt diskutiert. Sind sie Zeichen einer strukturellen Schiefelage?

Jede Form von Verletzung, von Machtmissbrauch, von Manipulation, die im sensiblen Prozess Theater passiert, ist für ihn existentiell schädigend und zutiefst enttäuschend – weil es im Kern der Theaterkunst um Empathie, Sehnsucht und Utopie geht. Traurig, wenn wir da so radikal scheitern. Es ist eine sehr gute Entwicklung, dass dieses Scheitern in der letzten Zeit deutlich benannt und zunehmend bearbeitet wird – wenn auch noch nicht genug. Zu häufig wird Verantwortung immer noch als Macht genutzt. Je diverser die Aufstellung der Teams an Theatern ist, desto größer die Chance, dass Positionen in Frage gestellt, Strukturen verändert und Prozesse neu gedacht werden. Eine Tatsache lässt sich nicht aus der Welt schaffen: Gute Führung bleibt immer auch eine Frage souveräner Persönlichkeiten.

Gibt es an Ihrem Haus einen Kodex für den Umgang miteinander? Wie stellen Sie sicher, dass die Regeln befolgt werden?

Wir haben in einem gemeinsamen Prozess mit allen Mitarbeiter/innen des Hauses den wertebasierten Verhaltenskodex des Deutschen Bühnenvereins für unser Haus interpretiert, diskutiert und ergänzt und so einen eigenen, von allen unterzeichneten Wertekodex erarbeitet, der für uns und alle Gäste gilt. Durch die gemeinsame Erarbeitung gibt es eine hohe Identifikation mit dem Kodex und die Selbstverantwortung, ihn umzusetzen. Zwei gewählte Vertrauenspersonen sind Ansprechpartner/innen für Vorfälle im Haus, und wir versuchen, in unserer zahlenmäßig kleinen Belegschaft (55) ein sehr enges Kommunikationsnetz über Jour Fixes, Vollversammlungen, Mitarbeiter/innentage zu pflegen, das eine Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen schafft.

Wo ist in Ihrer Institution «der Sitz der Macht»? Und wer sitzt dort? Bitte schicken Sie uns ein Foto und/oder zeichnen Sie ein einfaches Organigramm.

Der Sitz der Macht ist die leere Bühne, die mit herausragender Kunst zu füllen ist. Ihr ordnen wir uns alle (hoffentlich meist freudvoll) unter. Diese Macht hat uns zusammengeführt, lässt uns manchmal leiden und verlangt uns viel ab. Aber wenn wir uns ihr möglichst gleichberechtigt unterordnen, erzeugt sie ziemlich viel Energie und produktive Kraft. Und eine große Freude, sich ihrer Unplanbarkeit,



dem überraschenden Moment im Entstehungsprozess komplett zu unterwerfen. Die Theaterleitung muss dann manchmal letzteren organisieren. [Siehe oben.]

Wie sieht Ihre digitale Strategie aus? Verändert sie die Strukturen am Haus?

Wir arbeiten dran, zum Beispiel haben wir seit dem letzten Jahr WLAN in der Theaterwohnung. Nein, im Ernst: Als extrem kleines Haus mit extrem begrenzten Mitteln sind wir noch weit entfernt von einer digitalen Strategie. In der Erleichterung des operativen Geschäftes, gerade bei der geringen Personaldichte, bräuchten wir hier dringend noch zusätzliche Power, die wir uns von der nun erhaltenen DIVE-IN-Förderung erhoffen. Im Künstlerischen bietet das Digitale Möglichkeiten und Herausforderungen, die wir sehr langsam beginnen zu entdecken.

Wie viel Demokratie verträgt der Theaterbetrieb?

Definitiv mehr Demokratie als Diktatur. Der Entstehung des Theaters gemeinsam mit der Demokratie sind wir nach wie vor verpflichtet. Aber die Polis Theater benötigt auch sehr viele mündige Bürger/innen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und konstruktiv für die Zukunft zu denken und sich selbst komplett an die Sache zu verschenken. Ich halte die Theater immer noch für die freiesten und offensten Räume unserer Gesellschaft, in denen sehr viel Selbstverwirklichung, Verrücktheit, Eigensinn und wildes Denken möglich ist – vor, auf und hinter der Bühne.

Zimmertheater Tübingen

Wie führen Sie Ihr Haus? Beschreiben Sie kurz Ihren Führungsstil und die Werte, die ihm zugrunde liegen.

Für unsere Arbeit haben wir ein Ideal formuliert, dem wir uns immer weiter zu nähern versuchen – in dem Wissen, dass wir es nie ganz erreichen werden. Dieses Ideal lässt sich wahrscheinlich am besten mit dem Begriff «post-genial» zusammenfassen. Wir legen ihn sämtlichen Bereichen des Theaters zugrunde: sei es in den künstlerischen Produktionen, den Kommunikationsvorgängen nach außen wie nach innen, der Kulturvermittlung – und vor allem in der Führung des Hauses. Was verbirgt sich hinter diesem Begriff? Auf den Führungsstil bezogen bedeutet er: Ich halte mich nicht für so genial, dass ich immer die beste Lösung für alles habe, im Gegenteil. In unserer Lesart steht er außerdem für die Notwendigkeit von größtmöglicher Transparenz, Dialogbereitschaft, wechselseitigen Feedbackprozessen und Fehlerkultur auf allen Ebenen. Das setzt einen ehrlichen, achtsamen, verständnisvollen und empathischen Umgang miteinander voraus. Daraus folgt wiederum die Eigenverantwortlichkeit und das Selbstvertrauen der Kolleg/innen.

Wie gestalten Sie an Ihrem Haus Veränderung?

Wenn man Veränderung als potentiell bedrohlich beschreibt, ist sie es auch. Veränderung ist unser Programm – und eine Handlungsfrage, dadurch nutzen wir alle ihre Potentiale positiv. Wir betreiben die strukturelle Abschaffung des Normalfalls, womit nicht gemeint ist, dass Routinen, Abläufe und Prozesse passé sind. Gerade im Gegenteil: Um dauerhaft auf Veränderung und Innovation eingestellt zu sein, braucht es ein Höchstmaß an Strukturen, die diese Offenheit rahmen. Nur im intensiven Dialog, durch interne Aushandlung in regelmäßigen Vollversammlungen, Gremien und Arbeitsgruppen, aber auch durch öffentliche Aushandlung wird Veränderung im Dialog mit allen Akteur/innen gestaltbar. Ganz konkret wird das auch in unserer Programmatik lebendig, die den Diskurs in und mit der Öffentlichkeit in laufenden künstlerischen Produktionsprozessen als zentrale Säule des künstlerischen Programms begreift.



Was sind die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den vier zentralen Bereichen eines Theaters – Kunst, Technik, Verwaltung und Kommunikation –, und wie begegnen Sie ihnen?

Erwartungen, Notwendigkeiten und Bedarfe unterscheiden sich hier natürlicherweise – der Theaterorganismus lebt in ständigen Zielkonflikten. Es geht daher immer darum, Kompromisse zu finden bzw. das Theater als Aushandlungsort zu betrachten. Hier hilft das Prinzip der Post-Genialität und gelebter, respektvoller Umgang mit allen Mitarbeitenden. Dazu gehört die Fähigkeit zum Perspektivwechsel, zur Antizipation, zum Interesse an den Arbeitsfeldern der Kolleg/innen. So können Nähe und Zugewandtheit entstehen, die die Grundlage für Flexibilität und Kompromisse schaffen. Höchste Professionalität, Standardisierung des Standardisierbaren und klare Struktur von Kommunikations- und Arbeitsabläufen sind Basis für die Bewältigung von Unvorhersehbarkeiten und Krisen. Unser Anspruch ist, dass wir diese Disziplin vorleben und dies mit Freundlichkeit und Fehlertoleranz verbinden.

In den letzten Jahren werden Fälle von Machtmissbrauch an Theatern verstärkt diskutiert. Sind sie Zeichen einer strukturellen Schieflage?

Ja und nein. Es wäre völlig verkürzt, diese Vorfälle als menschliche Einzelabgründe zu beschreiben. Aus ihnen jedoch die notwendige Abschaffung von Leitungspositionen zu folgern, wäre ebenso verkürzt. Die Frage sollte sein: Wie lassen sich Machtgefüge so strukturieren, dass die Gelegenheit zu und die systemische Toleranz von Missbrauch nicht gegeben sind? Hier steht eine tiefgreifende Umstrukturierung des landläufigen Theaterverständnisses an: weg vom Personenkult um pseudo-geniale Individuen. Ganz deutlich: Machtmissbrauch ist nicht zu tolerieren. Auch zeitgemäße Führung und Formen der geteilten Leitungsaufgaben, z.B. in Direktorien, basieren auf Macht – da muss man sich nichts vormachen. Den Missbrauch deutlich zu markieren und Checks and Balances im Betrieb zu etablieren ist daher eine notwendige, aber nicht hinreichende Strategie. Standard sollte künftig sein, dass Leitungen – in welcher Form auch immer – ihre Führungskompetenz durch Erwerb entsprechender Zertifikate und die Bereitschaft zu Supervision und Weiterbildung nachweisen und schulen. Dass dies bislang zu wenig der Fall und für Besetzungsverfahren ein nachrangiges Kriterium zu sein scheint, ist Mitauslöser der Misere. Die Schieflage lässt sich aber so allein noch nicht bewältigen; einhergehend mit der post-genialen Leitung müssen auch das Selbstverständnis der Ensembles, der Gewerke und der Stakeholder in Bewegung geraten. Mehr Dialog und Teilhabe bedeuten mehr Verantwortung, mehr Teamfähigkeit und weniger Genie und Eitelkeit bis weit ins künstlerische Schaffen und die Programmatik hinein.

Gibt es an Ihrem Haus einen Kodex für den Umgang miteinander? Wie stellen Sie sicher, dass die Regeln befolgt werden?

Es gilt bei uns der Verhaltenskodex des Deutschen Bühnenvereins. Darüberhinaus hat sich eine Arbeitsgruppe gegründet, die diesen Kodex permanent auf die Besonderheiten des Zimmertheaters überprüft und ggf. verändert. Die Ergebnisse werden dann in der Vollversammlung diskutiert. Ansonsten gilt die Maxime: Verhalte dich so, dass auch der/die Kolleg/in nach dir die Kaffeemaschine so vorfindet, dass die Milch- und Wassertanks gefüllt sind und die Tropfschale geleert ist.

Wo ist in Ihrer Institution «der Sitz der Macht»? Und wer sitzt dort? Bitte schicken Sie uns ein Foto und/oder zeichnen Sie ein einfaches Organigramm.

Das Foto entstand am Ende unserer ersten Spielzeit. Es war die letzte Woche vor der Sommerpause. Wir haben besprochen, wer sich in der Aufräumwoche worum kümmert: Drei Tage lang haben wir gemeinschaftlich unser Theater gehegt und gepflegt, die Gästezimmer und Bühnen überprüft, die Gemeinschaftsküchen inventarisiert. Der eine Co-Intendant sitzt, hört zu und denkt; der andere Co-Intendant kniet und schreibt auf. Dem Dramaturgen fällt ein: «Wir müssen die

neuen Matratzen in den renovierten Gästezimmern einmal pro Spielzeit wenden, damit die möglichst lange halten.» (Und entwickelt hurtig und gut schwäbisch ein System für das systematisch dokumentierte Quer- und Längsdrehen in den 8 Gästezimmern.) [Siehe S. 155.]

Wie sieht Ihre digitale Strategie aus? Verändert sie die Strukturen am Haus?

Wir integrieren die Potentiale der Digitalität ins Analoge. Wenn wir mit VR arbeiten, dann beispielsweise so, dass das Publikum leiblich kopräsent im szenografisch gestalteten Raum ist und eine VR-Brille aufhat. Die Isolation respektive den Transfer von Theater ins rein Digitale beobachten wir mit Neugierde und einer gehörigen Portion Skepsis.

Wie viel Demokratie verträgt der Theaterbetrieb?

Wir wollen uns ja nicht gleich zu einem Staat erklären... Da sich jedes Theater – jedenfalls im deutschsprachigen Raum – in einem demokratisch organisierten Staat befindet: Viel! Nach wie vor ist es so, dass weite Teile der Bevölkerung die öffentliche Förderung von Kultureinrichtungen befürworten, selbst wenn sie die Angebote gar nicht wahrnehmen. Insofern ist die Staatsform Demokratie gut für die Kultur. Wir sollten aber an den langsam verwitternden Fundamenten dieses Rechtfertigungskonsenses arbeiten und nach Dialog- und Anschlussfähigkeit unserer künstlerischen Arbeit für möglichst weite Teile des gesellschaftlichen Selbstverständigungsgesprächs streben. Das heißt nicht Marktgängigkeit – aber das heißt: raus aus der Selbstzufriedenheit. Und das erreichen wir nur durch ein durch und durch post-geniales Theaterverständnis. Für die Mitbestimmung innerhalb des Hauses als «System miteinander kommunizierender Röhren» kann es funktionierende Wege schaffen, ohne dass der künstlerische Anspruch auf der Strecke bleibt. In unseren Stückentwicklungsprozessen und den damit einhergehenden wöchentlichen Diskursveranstaltungen entstehen die einzelnen Produktionen und der Spielplan als Ganzes im Dialog mit allen Beteiligten und der Öffentlichkeit – ganz organisch.

WO IST DER SITZ DER MACHT? UND WER SITZT DORT?

Die Regisseure
und die Bühnenbildner
Überhaupt:
Die KUNST!

TECHNIK

Die Technik.
und die Dramaturgie
und die Schauspielerei

ausserdem heisst es Regisseur*innen

und die Intendantz
und die Verwaltung

REGIE

Die Schauspiel*innen
die Verwaltung
Öffentl. Käst
PRESSEPOLITIK
BETRIEBSKLIMA
KUNST
CORONA
VERWIRLICHUNGSRAT

TECHNIK

INTENDANZ

Die Intendantz
Die Hausregie
Dramaturgie KBB und die Kollegen
das heisst Kolleg*innen

ENSEMBLE

KBB

Alle außer mir

KBB

KBB
REGIE
ENSEMBLE
und natürlich:
INTENDANZ
sowie:
das ABO

DRAMATURGIE

DIE TECHNIK

+ die Regie! (Presse)

AUSSTÄTTUNG

WIR NICHT

ASSISTENZ

TWITTER

(und der eine Lokal-Kritiker, der noch nicht entlassen wurde)

PRESSE + ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

gna gna gna

?

WTF

KUNST

Schauspielhaus Zürich

Wie führen Sie Ihr Haus? Beschreiben Sie kurz Ihren Führungsstil und die Werte, die ihm zugrunde liegen.

Wir arbeiten daran, den klassischen hierarchischen Strukturen im Theaterbetrieb einen an Kollektiv, Teilhabe und Transparenz orientierten Arbeitsstil entgegenzusetzen. Weg vom autoritären hin zu einem sozialen Umgang mit ausdrücklichem Interesse an der Expertise des/r Einzelnen. Hierfür ist es wichtig, dass sich die Mitarbeitenden auf allen Ebenen ermutigt fühlen, sich einzubringen. Wir orientierten uns an Erfahrungen im künstlerischen Arbeiten: Das Kollektive des künstlerischen Prozesses, der im Idealfall dadurch produktiv wird, dass verschiedene Expertisen zusammenkommen, sich ergänzen, durchdringen, befruchten – diese Synergie wird unterbunden, wenn ein Regie/Führungs-Stil zu autoritär ist und zu viel Unterordnung verlangt. Wir möchten diese Erfahrungen auch auf den ungleich komplexeren, größeren, diverseren Rahmen der Institution übertragen. Das ist ein langfristiger Prozess, der sich noch am Anfang befindet. Was wir anstreben, ist eine Führungskultur, in der Entscheidungen nicht nur allein von oben getroffen werden.

Und wenn, dann im Abgleich mit den Expertisen und Einschätzungen der Beteiligten. Der Betrieb soll in der Lage sein, immer wieder auch dezentral gesteuert zu werden. Es soll nicht nur eine Linie geben, sondern eine Vielfalt von Meinungen, Temperamenten und Haltungen.

Entsprechend erwarten wir vom Einzelnen kein Sich-Unterordnen unter das eine Ziel, sondern ein Sich-Einbringen in organische Prozesse – was auch Widerspruch und Verbesserungsvorschläge beinhalten kann. Das macht die Dinge komplizierter, aber langfristig, so unsere Überzeugung, wird sich das auszahlen.

Wie gestalten Sie an Ihrem Haus Veränderung?

Die Veränderung beginnt damit, dass wir nicht ein Intendant sind, sondern zwei. Wir arbeiten nicht mit einem oder zwei Hausregisseur/innen, sondern mit acht, die vor Ort ansässig sind, was eine ganz andere Einbindung in die Gestaltung der Institution ermöglicht als der normale Betrieb mit Gastregisseur/innen. Konkrete Maßnahmen darüber hinaus:

- Seit Beginn der Intendanz arbeiten Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen in Arbeitsgruppen zu Nachhaltigkeit, Probenzeiten, Race/Class/Gender, Label/Wegweiser, Kinder & Theater sowie Touring/Gastspiele.
- Das zentrale Leitungsgremium des Schauspielhaus Zürich ist das Direktorium, zusammengesetzt aus 11 Leitungspersonen der verschiedenen Bereiche (Intendanz, Theaterpädagogik, ÖA, KBB, Dramaturgie, Fundraising, Technik und Verwaltung).
- Die Direktoriumssitzung ist für zwei Beisitzer/innen geöffnet, die sich einbringen sollen. Anmelden kann sich jede/r aus dem Betrieb.
- Für betriebsinterne Konflikte und Beschwerden in Hinblick auf Diskriminierung, Mobbing und Ähnliches haben wir eine externe Agentur als Ansprechpartnerin eingesetzt.
- Während der Pandemie haben wir die Mitarbeiter/innen-Umfrage als neues Instrument der Beteiligung etabliert.
- In der Spielzeit 2020/21 haben wir auf Direktoriumsebene mit antirassistischer Arbeit begonnen, die nun auf Ensemble und Regie und dann auf weitere Abteilungen des Hauses ausgeweitet wird.
- Ab der Spielzeit 2021/22 werden Hospitant/innen bezahlt.

Was sind die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den vier zentralen Bereichen eines Theaters – Kunst, Technik, Verwaltung und Kommunikation –, und wie begegnen Sie ihnen?

Es gibt einen regelmässig tagenden Think Tank «Philosophie des Produzierens», dem die beiden Intendanten, die Disponentin, der Betriebsdirektor, der Verwaltungsdirektor, die leitende Dramaturgin und der Technische Direktor angehören. Widersprüche in der Zusammenarbeit von Kunst, Technik und Verwaltung werden hier besprochen. Folgende Massnahmen wurden bereits umgesetzt:

- Verlängerung der Probenzeit auf 9 Wochen.
- Erhöhung Schließstage/Produktion von 3 auf 4.
- Darsteller/innen machen max. 3 Produktionen/Spielzeit.
- Assistent/innen haben samstags frei (bis zu den Bühnenproben).
- 1 Arbeitstag/Woche probenfrei.
- Gespräche mit der Beleuchtung über Verträge, um unklare Positionen zwischen Kunst und Technik zu sortieren.
- Jede Inszenierung wird initiiert durch 2 Sitzungen: eine direkt nach der Stofffindung zur Abstimmung über die Prämissen der Arbeit, die zweite zur Terminierung der Bauprobe und zur Entscheidung über Touring-Kategorie.
- Produktionsleiter/innen begleiten organisatorisch anspruchsvolle Projekte.
- Neue Assistent/innenposition «Flexi» für die Ausstattung.

Weitere Massnahmen:

- Neuordnung des Fundus nach postkolonialen Kriterien.
- Für jede Produktion gibt es eine «Triangel» aus Dramaturg/in, Theaterpädagog/in und Audience Developer/in für spezifische Kommunikationsformate.
- Dramaturgie, ÖA und Theaterpädagogik wurden zur Abteilung «Dramaturgie und Kommunikation» zusammengelegt.

Ein wichtiger Schritt ist auch, dass wir Darsteller/innen nicht «besetzen», sondern Zusammenarbeiten vorgeschlagen werden, die auch abgelehnt werden können.

In den letzten Jahren werden Fälle von Machtmissbrauch an Theatern verstärkt diskutiert. Sind sie Zeichen einer strukturellen Schiefelage?

An verschiedenen Stellen wurde bereits analysiert, warum Theater mit ihrer Mischung aus intimer künstlerischer Zusammenarbeit und einem gleichzeitigen Abhängigkeitsverhältnis bei prekärem Arbeitsmarkt Felder sind, die Machtmissbrauch begünstigen. Dieser ist meist ein blinder Fleck, der von «genialer Kunst, die eben Opfer fordert» oder ähnlichen Konstrukten kaschiert wird. Kurz: Ja, es handelt sich hier auch um ein strukturelles Problem, dessen Bekämpfung zwar im Benennen und Verhindern der Fehlleistung Einzelner ihren Anfang hat, jedoch gewiss nicht ihr Ende. Ein Ziel sollte sein, die Räume, in denen Kunst entstehen kann, zu erhalten, auch in ihrer Irrationalität, Hitze, Intimität. Hierfür ist jedoch ein Klima von Angstlosigkeit und Vertrauen Prämisse und das Benennen und Bekämpfen solcher Missstände unbedingte Voraussetzung.

Gibt es an Ihrem Haus einen Kodex für den Umgang miteinander? Wie stellen Sie sicher, dass die Regeln befolgt werden?

Unsere Vision des kollektiven Gestaltens dieser Institution führte zu der Entscheidung, einen solchen Kodex nicht a priori – und damit wieder nur von oben – zu formulieren, sondern in und mit der Institution und den Menschen, die sie ausmachen. Dies (und die Beanspruchung durch die Corona-Pandemie des letzten Jahres) haben dazu geführt, dass ein solcher Kodex bislang nicht ausformuliert vorliegt. In einigen Monaten sind wir weiter.

Wo ist in Ihrer Institution «der Sitz der Macht»? Und wer sitzt dort? Bitte schicken Sie uns ein Foto und/oder zeichnen Sie ein einfaches Organigramm.

[Siehe S. 158.]

Wie sieht Ihre digitale Strategie aus? Verändert sie die Strukturen am Haus?

(Kommentar Nicolas Stemann: Haben wir eine digitale Strategie? Ich bin immer froh, wenn das WLAN im Intendanz-Zimmer funktioniert...)

Wir versuchen eine Balance zwischen der Liebe von Theaterschaffenden zum Analogen und den Möglichkeiten des Digitalen zu finden. Wir arbeiten z.B. am Einsatz der Kommunikationsplattform Slack im gesamten Betrieb und planen ein Infrastruktur-Investitionsprojekt zum dauerhaften Einbau einer hochwertigen Streaming-Technologie (über die Corona-Zeit hinaus).

Wie viel Demokratie verträgt der Theaterbetrieb?

Zunächst: Kunst ist nicht demokratisch. Künstlerische Prozesse und überraschende künstlerische Ergebnisse lassen sich nicht in Form von Abstimmungen erreichen. Dennoch, so unsere Erfahrung, ist es im Sinne eines solchen Ergebnisses, wenn jede/r der daran Beteiligten die Möglichkeit hatte, sich einzubringen und niemand sich übergangen oder zu etwas gezwungen fühlt. Wenn das «Wir», das auf der Bühne behauptet wird, tatsächlich die Chance bekam, eines zu sein. Theater ist zwar nicht wirklich demokratisch – aber kollektiv, d.h. es beruht im Idealfall auf tiefer Freiheit und Freiwilligkeit. Ähnliches gilt für den Betrieb. Im Sinne der Verlässlich- und Planbarkeit braucht es Strukturen, und die sind meist hierarchisch. Man kann nicht in jedem Detail alle nach ihrer Meinung oder Zustimmung fragen. Dennoch ist es nicht nur im Sinn eines menschlichen Umgangs, sondern auch im Sinne einer für das Theater immanenten Aura wichtig, hier möglichst jede/n mitzunehmen – die Optionen zu eröffnen, die es für den/die Einzelne/n gibt, «Nein» zu sagen. Diese Prozesse zu koordinieren und zu moderieren, ist anspruchsvoll. Dennoch ist es das, was ein Theater ausmacht, das nicht weiter eine himmelschreiende Diskrepanz zwischen Inhalt und Form hinnehmen will. Denn zu «Form» zählt im 21. Jahrhundert auch jene hinter den Kulissen, die «Form der Produktion».

DIE AUTOR/INNEN

Leonie Ute Maria Adam, geboren 1993, studierte Theaterpädagogik in Lingen a.d. Ems und Dramaturgie an der Hochschule für Schauspielkunst Ernst Busch Berlin. Von 1999–2021 hospitierte und assistierte sie keinem einzigen renommierten Regisseur in Deutschland und gewann auch keinen Preis. Seit 2012 ist sie in diversen linken Strukturen aktiv, die keinen bürgerlichen Erfolg versprechen, sondern versuchen, den Kapitalismus und sein Erfolgsversprechen zu kritisieren. Seit 2010 versucht sie sich innerhalb der Widersprüche des Systems zu orientieren und scheitert regelmäßig daran.

Andreas Altenhof studierte Kirchen- und Schulmusik und war von 1993–2001 künstlerischer Leiter des Kurt-Weill-Festes Dessau und Leiter des Kurt-Weill-Zentrums Dessau. Seit 2002 ist er Direktoriumsmitglied der Neuköllner Oper für den Bereich Marketing/Kommunikation sowie Community and Arts. Er war Mitglied im Berliner Rat für die Künste, Lehrbeauftragter an der Universität der Künste Berlin (Studiengang Musical/Show) und bis 2017 Mitglied der Lenkungsgruppe «Aktion! Karl-Marx-Strasse» (Modellvorhaben einer partizipativen Stadterneuerung).

Esther Boldt studierte in Gießen Angewandte Theaterwissenschaft. Sie lebt in Frankfurt am Main und arbeitet als Autorin, Tanz- und Theaterkritikerin u.a. für *taz*, *nachtkritik.de*, *Theater heute*, *tanz Zeitschrift* und den *Hessischen Rundfunk*. Zudem war und ist sie in zahlreichen Jurys tätig, verfasst Essays über zeitgenössische Ästhetiken und unterrichtet an den Universitäten in Frankfurt und Mainz Theaterkritik. Seit 2019 leitet sie gemeinsam mit Philipp Schulte die Akademie für zeitgenössischen Theaterjournalismus.

Sophie Diesselhorst ist Kulturjournalistin und Redakteurin von *nachtkritik.de*. Sie studierte Philosophie (B.A.) und Journalismus (M.A.) in London und Berlin und arbeitet seit 2007 als freie Kulturjournalistin für verschiedene Medien. Sie ist im Redaktionsteam dieses Bandes.

Stefan Dohr ist Solo-Hornist bei den Berliner Philharmonikern. Er gehört dem Orchester seit dem 1. September 1993 an. Nach dem Studium in Essen und Köln war er Solohornist im Frankfurter Opernhaus und Museumsorchester, es folgten Engagements beim Bayreuther Festspielorchester, im Orchestre Philharmonique de Nice und beim Deutschen Symphonie-Orchester Berlin. Als Solist gilt sein besonderes Interesse der Neuen Musik. Einen weiteren Schwerpunkt bildet

die Kammermusik. Dohr unterrichtet als Gastprofessor an der Musikhochschule «Hanns Eisler» Berlin und Sibelius Akademie Helsinki sowie an der Karajan-Akademie. Seit 2015 ist er Visiting Professor des Royal College of Music, London. Von 2009 bis 2012 und seit Oktober 2020 ist Dohr Orchestervorstand der Berliner Philharmoniker.

Leyla Ercan beschäftigt sich wissenschaftlich, praktisch und politisch mit Fragen der Enthinderung, Teilhabestärkung und Inklusion von gesellschaftlich benachteiligten, marginalisierten und diskriminierten Menschen, u.a. beim Ethno-Medizinischen Zentrum e.V., bei der Stiftung niedersächsische Gedenkstätten und der Gedenkstätte Bergen-Belsen, an der Georg-August Universität Göttingen und zuletzt beim Flüchtlingsrat Niedersachsen e.V. Seit der Spielzeit 2019/20 ist Leyla Ercan im Rahmen des 360°-Programms der Kulturstiftung des Bundes am Niedersächsischen Staatstheater Hannover als Agentin für Diversität tätig und zuständig für die diversitätsorientierte Öffnung und Entwicklung des Hauses in den Handlungsbereichen Programm, Publikum, Personal.

Cornelia Fiedler schreibt als freie Kulturjournalistin u.a. für *nachtkritik.de*, *Süd-deutsche Zeitung* und *theater heute* und arbeitet in der politischen Erwachsenenbildung beim DGB Bildungswerk. Als Jurorin fürs Theatertreffen (2020 bis 2021) und für die Mülheimer Stücke (2017 bis 2019) hat sie viel Zeit in Stadt- und Staatstheatern sowie der Deutschen Bahn verbracht und freut sich gerade über etwas mehr frische Luft, «kleine» Produktionen und Freie Szene.

Katharina Haverich ist Performance- und Multimedia-Künstlerin. Haverichs Arbeit geht aus eigenwilligen Traumbildern und biografischen Zuständen hervor. Ihre Shows präsentiert sie in Räumen außerhalb des traditionellen Theaterkontexts, wo sie die Position des Publikums immer wieder aufs Neue verhandelt. Aktuell untersucht sie mit unreal.theater und neo.Neuland die Potentiale von social VR. In 2021 launcht sie den Virtual Club of Dangerous Women in VR und präsentiert ihre Performance Installation «... dreams about girls» in der Spreehalle (Berlin) und in VR.

Holger Heißmeyer ist Programmierer, Künstler und Diplom-Psychologe. Er entwirft spielerische, interaktive Anordnungen im kulturellen Kontext, in deren Zentren medial vermittelte Kommunikation steht. Zur Zeit arbeitet er an «interkit», einem System zum Entwurf digitaler Parcours und betreut und vermittelt digitale Tools an der weißensee kunsthochschule berlin. Als Teil des Kollektivs unreal.theater hat er die Möglichkeiten von Virtueller Realität untersucht und erlebt.

Frank Höhne, geb. 1981 in Berlin-Ost; lebt und arbeitet als Illustrator in Berlin; 2001 Studium Kommunikationsdesign an der Folkwang Essen, 2006 Hochschulwechsel an die Kunsthochschule Berlin-Weißensee, 2009 Diplom bei Prof. Nanne Meyer; Zahlreiche Vorträge und Workshops; 2014–2016 Professur für zeichnerische

Darstellung an der FH-Dortmund; Diverse Gruppenausstellungen und Veröffentlichungen; seit 2007 Illustrationen u.a. für: *neon, fluter, dummy, Der Spiegel, arte magazin, Geo, Brigitte, Tagesspiegel, Süddeutsche Magazin, Stern, brand eins* uvm. Frau und zwei Kinder und Hund in Kreuzberg. www.frankhoehne.de

Christiane Hütter ist Künstlerin und Diplom-Psychologin. Mit den Mitteln von Storytelling und Game Design analysiert sie Systeme und schafft Möglichkeitsräume an der Schnittstelle von Kunst, Wissenschaft und urbaner Praxis. Sie hat das Netzwerk Invisible Playground mitbegründet und spielorientierte Projekte in aller Welt künstlerisch verantwortet. Seit 2015 ist sie Fellow des Kompetenzzentrums für Kultur- und Kreativwirtschaft. Seit April 2020 lädt sie unter dem Label *weltuebergang.net* zu partizipativen hybriden Formaten ein und berät Institutionen zu hybrider Kunst, Vermittlung und Transformationsprozessen. Sie ist im Redaktionsteam dieses Bandes.

Henrike Iglesias ist ein Theaterkollektiv mit Sitz in Berlin und Basel. Gegründet wurde es 2012 von Anna Fries, Laura Naumann, Marielle Schavan und Sophia Schroth, Mitglieder sind seit 2018 auch Eva G. Alonso und Malu Peeters. Henrike Iglesias begreifen popkulturelle und massenmediale Phänomene als Spiegel gesellschaftlicher Zu- und Missstände und beleuchten diese aus explizit feministischen Perspektiven. Mit ihrem Debüt «Wir kommen nicht aus dem Showbiz (auch wenn man das vielleicht denken könnte)» gewannen sie 2013 den Publikumspreis beim 100° Berlin Festival. Inszeniert haben Henrike Iglesias seither u.a. am Schauspiel Leipzig, dem Theater Bielefeld und den Sophiensælen. Bis 2020 befanden sich Henrike Iglesias in einer Doppelpass-Partner/innenschaft mit den Münchner Kammerspielen und dem jungen theater basel.

Lisa Jopt ist Schauspielerin und Vorsitzende des ensemble-netzwerks. Ihre Engagements führten sie u.a. ans Schauspiel Essen, ans Oldenburgische Staatstheater und ans Schauspielhaus Bochum. 2015 gründete sie in Oldenburg mit Johanna Lücke das ensemble-netzwerk, das seit 2016 ein gemeinnütziger Verein mit über 1.000 Mitgliedern und einer Geschäftsstelle in Berlin ist. Der Verein hat sich die Verbesserung der Arbeitsbedingungen an den Landes-, Stadt und Staatstheatern zur Aufgabe gemacht. Gemeinsam mit Nicola Bramkamp ist sie außerdem seit 2018 die Initiatorin von Burning Issues – Performing Arts & Equality. Sie ist Mitgründerin des Kollektivs «Rumpel Pumpel Theater», das schmutziges Volkstheater in einem umgebauten Martkwagen von 1968 und handbetriebender Drehbühne produziert. Gemeinsam mit Johannes Lange gibt sie außerdem den Podcast «Wofür es sich zu loosen lohnt» raus.

Simone Kaempf ist Journalistin und Theaterkritikerin. Nach der Ausbildung an der Henri-Nannen-Schule arbeitete sie als Pauschalistin und Freie Autorin für verschiedene Medien. Sie ist bei *nachtkritik.de* Redakteurin seit der ersten Stunde,

co-betreut seit März 2020 bei *nachtkritik.de* das Streaming und ist Mit-Organisatorin des Festivals «Zoom in: Festival zum Netztheater in der Freien Szene».

Georg Kasch, geboren 1979, studierte Neuere Deutsche Literatur, Theaterwissenschaft und Kulturjournalismus in Berlin und München. Seit 2010 ist er Redakteur bei *nachtkritik.de*. Daneben schreibt er für Tageszeitungen und Magazine und lehrt an Hochschulen in Berlin und München. Mitglied mehrerer Jurys, u.a. des Berliner Theatertreffens.

Christian Koch ist Berater, Moderator und Trainer. Schwerpunkte liegen in der Führungskräfteentwicklung und im Veränderungsmanagement. Er war elf Jahre Berater und Partner bei Como Consult (Hamburg/Berlin) und in ca. 100 Projekten und 30 Ländern weltweit tätig. Seit 2017 ist er selbstständig und arbeitet für Firmen, Stiftungen, Sozialunternehmen und Kulturinstitutionen. Beratung berührt für ihn grundsätzliche Fragen: Wie kommen wir miteinander in guten Kontakt? Wie setzen wir Neugier und Lebendigkeit frei, um Neues zu entdecken und in die Welt zu bringen?

Victoria Kure-Wu ist User Experience Designer in Berlin und weiß, dass diverse Teams zu besseren Ergebnissen kommen. Sie ist Initiatorin von www.ichbinkeinvirus.org und engagiert sich für Bildungsgerechtigkeit bei den Schülerpaten Deutschland.

Elena Philipp ist Redakteurin von *nachtkritik.de* und schreibt für Fachmagazine und Zeitungen über Tanz und Theater. Seit 2017 ist sie gemeinsam mit Susanne Burkhardt Co-Host des «Theaterpodcast» von *nachtkritik.de* und *Deutschlandfunk Kultur*. Sie ist seit 2021 im Team der Konferenz Theater&Netz und im Redaktionsteam dieses Bandes.

Jörg Pohl wird 1979 im Ruhrgebiet geboren und an der Schauspielschule Bochum ausgebildet. Nach seinem Einstieg am Bochumer Schauspielhaus folgt 2005 ein Engagement am Schauspielhaus Zürich. 2008 erhält er im Rahmen des Max Ophüls Festivals die Auszeichnung als bester Nachwuchsschauspieler. Ab 2009 ist Jörg Pohl Ensemblemitglied des Thalia Theaters, wo er u.a. den Regisseur Antú Nunes kennenlernt. Seit der Spielzeit 2020/21 leitet er mit ihm sowie mit Anja Dirks und Inga Schonlau das Schauspiel am Theater Basel.

Christian Römer war von 2007 bis 2011 Geschäftsführer im Direktorium der Neuköllner Oper. Seit 2011 arbeitet er bei der Heinrich-Böll-Stiftung als Referent für Kulturpolitik und Neue Medien. Dort entwickelt er Gesprächsformate wie die Konferenz «Theater und Netz» gemeinsam mit *nachtkritik.de* oder Features wie «Die digitale Müllabfuhr», «Schauspiel im Livestream» und «Klima trifft Theater» an der Schnittstelle von Kultur und Internet. Seit 2018 studiert er an der Berliner Hochschule für Schauspielkunst «Ernst Busch» im Masterstudiengang «Spiel & Objekt». Er ist im Redaktionsteam dieses Bandes.

Nishant Shah ist ein Feminist, Humanist und Technologe, der sich für den Aufbau von Infrastrukturen der Fürsorge in Kunst-, Kultur-, Wissenschafts- und sozialen Gerechtigkeitsorganisationen einsetzt. Nishant Shah hat Professuren an mehreren Universitäten in den Niederlanden und den USA inne und arbeitet an Fragen struktureller Vorurteile und Auslöschungen im Kontext digitaler Technologien. Er berät transnationale Organisationen der Zivilgesellschaft und entwickelt Formen des Capacity Building in Kunst-, Kultur- und Wissensorganisationen

Iiona Stuetz ist Medienpädagogin und lebt und arbeitet in Berlin und Linz (Österreich). Sie hat Kunst studiert sowie die Lehramtsfächer Bildnerische Erziehung, Textiles Gestalten und Mediengestaltung. Ihren thematischen Schwerpunkt hat sie im weiten Feld der Diversität, Intersektionalität, Technik, Feminismus und Digitalisierung.

Anselm Weber ist seit der Spielzeit 2017/18 Geschäftsführender Intendant am Schauspiel Frankfurt. Ab 1986 arbeitete er als Regieassistent an den Münchner Kammerspielen, 1992–2000 war er Hausregisseur am Schauspielhaus Hamburg, 2001–2003 Oberspielleiter am Schauspiel Frankfurt und 2005–2010 Intendant am Schauspiel Essen. Zusammen mit Roberto Ciulli, Theater an der Ruhr, leitete er 2010 als Künstlerischer Leiter das Festival Theater der Welt. 2010–2017 leitete Anselm Weber als Intendant das Schauspielhaus Bochum. Am Aalto-Musiktheater in Essen gab er 1999 sein Debüt als Opernregisseur, weitere Operninszenierungen folgten u.a. an der Oper Frankfurt.

Knut Weber, geboren in Klagenfurt, ist seit dem 1. November 1998 Cellist bei den Berliner Philharmonikern. Vorher studierte er in Köln, war Stipendiat und Solocellist des Gustav Mahler Jugendorchesters und später Gründungsmitglied des Mahler Chamber Orchestra. Ein Schwerpunkt seiner musikalischen Tätigkeit ist die Kammermusik. Seit 2015 ist Knut Weber Orchestervorstand der Berliner Philharmoniker.

Hartmut Welscher ist Chefredakteur des Musikmagazins *VAN*. Er studierte Development Studies, Ethnologie und Asienwissenschaften in Berlin, Seoul, Edinburgh und London und arbeitete im Anschluss zehn Jahre als Berater in Projekten der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. 2014 gründete er mit Ingmar Bornholz den *VAN* Verlag. Neben der Herausgabe des *VAN Magazins* in zwei eigenständigen Ausgaben auf deutsch und englisch bietet der Verlag Agenturdienstleistungen in Bild, Text, Design und Produktion an.

Patrick Wildermann, Jahrgang 1974, arbeitet als freier Kulturjournalist und Theaterkritiker in Berlin. Unter anderem schreibt er für den *Tagesspiegel*, *Theater der Zeit*, das Goethe-Institut und das *Galore Magazin*. Daneben wird er immer wieder auch in Jurys berufen, zum Beispiel für den Berliner Kultursenat, die

KinderStücke der Mülheimer Theatertage oder das Festival des Theaters für junges Publikum «Augenblick Mal».

DIE INTENDANT/INNEN (FRAGEBÖGEN)

Staatstheater Augsburg

André Bückler studierte zunächst Theater-, Film- und Fernsehwissenschaften, ist seit 1995 als Regisseur tätig, mit Stationen u.a. in Dortmund, Hannover, Graz, Nürnberg, Göttingen, Koblenz und am Nationaltheater Weimar. Insgesamt entstanden inzwischen über 80 Opern- und Schauspielinszenierungen. Zudem realisierte er zahlreiche spartenübergreifende Projekte und Theater im öffentlichen Raum. Seit 2018 ist er Staatsintendant und Stiftungsvorstand der neu gegründeten Stiftung Staatstheater Augsburg. 2019 wurde André Bückler in das Kuratorium der Universität Augsburg berufen.

Sophiensæle Berlin

Franziska Werner ist seit 2011 künstlerische Leiterin der Sophiensæle Berlin. Sie studierte Theaterwissenschaft/Kulturelle Kommunikation, Kunstgeschichte und Europäische Ethnologie an der Humboldt-Universität Berlin (M.A.) und Etudes Théâtrales an der Sorbonne Nouvelle Paris. Seit 2001 arbeitete sie als freie Produktionsleiterin, Dramaturgin und Regieassistentin in Berlin und überregional mit und für verschiedene Künstler/innen, Festivals und Produktionsorte. Sie war Mitbegründerin des Künstlerkollektivs Pony Pedro und realisierte mit diesem zwischen 2005 und 2010 Interventionen im Stadtraum an der Schnittstelle zwischen Performance, Installation und urbanen Kommunikationsstrategien. Seit 2012 ist sie Mitglied im Rat für die Künste Berlin und Gründungsmitglied der Koalition der freien Szene.

Schauspiel Dortmund

Julia Wissert wurde in Freiburg im Breisgau geboren. Nach dem Abitur studierte sie an der University of Surrey in London und am Mozarteum Salzburg. Ihre Bühnenarbeiten bewegen sich an den Grenzen von Musiktheater, Theater, Performance und Audio-Installationen. Wissert arbeitet seit 2015 als freie Regisseurin. Sie inszenierte neben vielen anderen Häusern am Maxim Gorki Theater, am Nationaltheater Brno, am Staatstheater Oldenburg und am Schauspielhaus Bochum. Für ihre Arbeiten wurde sie mehrfach ausgezeichnet. Seit der Spielzeit 2020/21 ist sie Intendantin des Schauspiel Dortmund.

Schauspielhaus Graz

Iris Laufenberg studierte «Drama, Theater und Medien» in Gießen. Nach Stationen in Bonn und Bremen sowie als Leiterin des Festivals Theatertreffen der Berliner Festspiele und als Schauspielregisseurin in Bern wirkt sie seit der Saison 2015/2016 als Geschäftsführende Intendantin am Schauspielhaus Graz. In Graz legt sie den Fokus verstärkt auf Neue Dramatik, u. a. durch das von ihr mitgegründete jährlich stattfindende internationale Dramatiker/innenfestival Graz, und verfolgt die Ausweitung des Stadttheaterbegriffs über inhaltliche und geografische Grenzen.

Ernst Deutsch Theater Hamburg

Isabella Vértes-Schütter absolvierte ein Medizinstudium und eine Schauspielausbildung. Sie spielte an diversen Hamburger Theatern. Seit dem Tod ihres Mannes Friedrich Schütter im Jahr 1995 ist sie Intendantin des Ernst Deutsch Theaters. Isabella Vértes-Schütter erhielt das Bundesverdienstkreuz, den Patriziatspreis der Hamburger Oberalten, wurde 2001 als «Hamburgerin des Jahres» und 2017 als «Hanseatin des Jahres» ausgezeichnet. Über ihr berufliches Engagement hinaus nimmt sie diverse ehrenamtliche Aufgaben wahr, u.a. im Vorstand des Kulturforum Hamburg, als Vorstandsvorsitzende des Bertini-Preis e.V. und als Vorstandsvorsitzende der Stiftung Kinder-Hospiz Sternenbrücke. Seit 2011 ist sie Mitglied der Hamburgischen Bürgerschaft und seit 2013 kulturpolitische Sprecherin der SPD-Bürgerschaftsfraktion.

Burgfestspiele Mayen

Daniel Ris ist Schauspieler, Regisseur, Autor, Berater und seit 2016 Intendant der Burgfestspiele Mayen. Nach Abschluss des Schauspielstudiums in Bochum 1990 und verschiedenen Fest-Engagements begann er im Engagement in Konstanz auch zu inszenieren. 2011 schloss er mit Auszeichnung als Executive Master in Arts Administration an der Universität Zürich ab. Er ist Gründungsmitglied und Vorstand von «art but fair». 2015 folgte die Weiterbildung Systemisches Coaching der Fachhochschule Potsdam. Als Berater ist er u.a. für das Kulturreferat München, die Münchner Kammerspiele, das Theater Erlangen, das Oldenburgische Staatstheater, das Thalia Theater Hamburg und die Stage Entertainment GmbH tätig.

Theater Plauen-Zwickau

Roland May absolvierte eine Schauspielausbildung an der Theaterhochschule in Leipzig und das Studio im damaligen Karl-Marx-Stadt. Anschließend war er am Theater in Erfurt und am Staatsschauspiel Dresden engagiert. Seit 1988 arbeitete er als freischaffender Regisseur, Bühnen- und Kostümbildner sowie Schauspieler in Berlin, Leipzig, Dresden, Frankfurt/Oder, Würzburg, Rostock, Meiningen und Greifswald. Von 1991 bis 1993 war er als Schauspielregisseur am Vogtlandtheater

Plauen engagiert. Neben der Theaterarbeit spielte Roland May in zahlreichen Film- und Fernsehproduktionen. Von 2001 bis 2009 war Roland May Intendant und Geschäftsführer des Gerhart-Hauptmann-Theaters Zittau. Seine Inszenierungen wurden in den letzten Jahren in zahlreichen Umfragen für Preise nominiert. Seit der Spielzeit 2009/2010 ist Roland May Generalintendant und Schauspielregisseur am Theater Plauen-Zwickau.

Landestheater Schwaben

Kathrin Mädler ist seit 2016 Intendantin des Landestheaters Schwaben in Memmingen. Sie studierte Dramaturgie, Theaterwissenschaft und Komparatistik an der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Bayerischen Theaterakademie August Everding sowie in Cincinnati, Ohio. Sie war Regieassistentin am Staatstheater Karlsruhe und am Burgtheater Wien. Im Anschluss an das Dramaturgie-Diplom 2002 folgten ein einjähriger Forschungsaufenthalt an der University of California Irvine und die Promotion «Broken Men – Sentimentale Melodramen der Männlichkeit» (Schüren 2008). An der LMU München bildete sie sich 2015 im Theater- und Musikmanagement weiter. Von 2005 bis 2012 war Kathrin Mädler Schauspielregisseurin und Regisseurin am Staatstheater Nürnberg, 2012 bis 2016 war sie als leitende Schauspielregisseurin und Regisseurin am Theater Münster tätig.

Zimmertheater Tübingen

Peer Mia Ripberger ist Co-Intendant/in des Tübinger Zimmertheaters. Nach dem Studium in Hildesheim und Zürich «Inszenierung der Künste und der Medien» mit den Fächern Theater, Literatur, Philosophie und Kulturpolitik beginnt bereits während des Studiums die künstlerische Tätigkeit. Engagements als Regisseur/in und Autor/in führen zu Arbeiten an Theatern u.a. in Augsburg, Trier, Hamburg und Göttingen. Peer Mia Ripberger war Mitglied der künstlerischen Leitung der Theaterwerkstatt Pilkentafel in Flensburg und übt zudem verschiedene Jury-Tätigkeiten aus, unter anderem für den Fonds Darstellende Künste. Die Intendanz wurde kürzlich bis 2024 verlängert.

Dieter Ripberger ist Co-Intendant des Tübinger Zimmertheaters. Er studierte Philosophie, Musik und Kulturmanagement an der Universität Hildesheim und ist Absolvent des Executive Master in Arts Administration der Universität Zürich. Er arbeitete als Referent des Intendanten, Betriebsdirektor, Dramaturg und Projektleiter am Theater Konstanz, Theater Lindau, Thalia Theater Hamburg und für die Zeit-Stiftung. Zuletzt war er als Referent für Kulturpolitik im Deutschen Bundestag beschäftigt. Er ist Mitgründer des deutsch-schweizerischen brainpools für Kulturberatung modul33. Die Intendanz wurde kürzlich bis 2024 verlängert.

Schauspielhaus Zürich

Katinka Deecke (geb. 1980 in Hamburg) studierte nach einer Tanzausbildung Französische Literatur in Paris und Theaterwissenschaften in Frankfurt. Bevor sie 2012 als Operndramaturgin ans Theater Bremen von Michael Börgerding ging, war sie Produktionsleiterin des internationalen Kunstprojektes 80/81 von Georg Diez und Christopher Roth in Berlin. 2015 ging sie als Dramaturgin mit Benjamin von Blomberg an die Münchner Kammerspiele und war 2018 in derselben Funktion bei der ersten Ruhrtriennale von Stefanie Carp beteiligt. Seit 2019 ist sie Leitende Dramaturgin am Schauspielhaus Zürich.

Benjamin von Blomberg (geb. 1978) studierte historische Musikwissenschaften, Germanistik und Betriebswirtschaftslehre in Hamburg und war zu Studienzeiten Mitbegründer der freien Operngruppe evviva la diva. Als Dramaturg am Schauspiel war er erstmals am Thalia Theater Hamburg tätig, 2012 ging er zusammen mit dem Intendanten Michael Börgerding als Chefdramaturg und Leiter der Sparte Schauspiel ans Theater Bremen, 2015 dann als Chefdramaturg an die Münchner Kammerspiele. Seit 2019 leitet Benjamin von Blomberg als Co-Intendant das Schauspielhaus Zürich gemeinsam mit Nicolas Stemann.

Nicolas Stemann (geb. 1968 in Hamburg) ist Regisseur, ein Tätigkeitsfeld, das für ihn auch Schreiben, Komponieren sowie Auftritte als Musiker und Performer umfasst. Er studierte erst Philosophie und schließlich Regie in Hamburg und Wien. Vielfache Auszeichnungen, Arbeiten für Theater und Festivals im In- und Ausland. Seit 2019 lebt er in Zürich, wo er seit der Spielzeit 2019/20 als Co-Intendant das Schauspielhaus Zürich gemeinsam mit Benjamin von Blomberg leitet.

Theater und Macht Beobachtungen am Übergang

«Machtmissbrauch» scheint derzeit das Dauerthema, wenn es um Theater geht. Skandale allerorten? Nicht nur. Kreativer Wandel ist vielerorts bereits im Gange, und im Gefüge des Betriebs verschiebt sich etwas. Was genau passiert und was sich verändert – dem will diese Publikation nachgehen.

Die Beiträge zeigen einige der Machträume, in denen sich das Theater bewegt, und benennen Beispiele für korrekte Führung, einbeziehende Leitung und empathisches Zusammenarbeiten. Abgerundet wird der Band von Fragebögen, auf die zehn Intendant/innen und Leitungsteams aus Deutschland, Österreich und der Schweiz Antworten geben. Sie erlauben einen Einblick in die Arbeitsweisen und Strukturen unterschiedlich aufgestellter Theater – und in die alltägliche Herausforderung, die ihre Leitung darstellt.

ISBN 978-3-86928-233-6