

# Corporate Citizenship

Wie geht Veränderung im laufenden Betrieb? Die Regisseure Malte Jelden und Björn Bicker im Gespräch mit Veit Arlt und Kathrin Feldhaus von Turbo Pascal über das „Munich Welcome Theatre“ an den Münchner Kammerspielen und das „Mitarbeiter\*innenprojekt“ am Theater Freiburg

**Mit dem Konversionsprojekt „Munich Welcome Theatre“ zur Aufnahme Geflüchteter in Ausbildung und Arbeit an den Münchner Kammerspielen (2015/16) und dem „Mitarbeiter\*innenprojekt“ am Theater Freiburg (2013/14) wagten zwei Stadttheater eine Beschäftigung mit den eigenen Arbeitsverhältnissen. Björn Bicker und Malte Jelden (München) sprachen mit Veit Arlt und Kathrin Feldhaus (Turbo Pascal) über Erfolge und Misserfolge.**

**MALTE JELDEN:** Gab es eine Not, auf die ihr mit eurem Mitarbeiterprojekt reagiert habt? Eine Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Arbeitsverhältnissen?

**KATHRIN FELDHAUS:** Unser Projekt begann im Grunde in einer Gemengelage aus institutioneller Sicherheit und individuellen Ängsten. Mit der Stadt Freiburg gab es gerade eine neue Zielvereinbarung für die nächsten fünf Jahre. Diese finanzielle Planungssicherheit begriff die Theaterleitung als Freiraum, die seit Jahren nach außen proklamierte Leitfrage „In welcher Zukunft wollen wir leben?“ nach innen zu richten und angstfrei über die eigenen Arbeitsverhältnisse nachzudenken. Wie können wir die Debatte zum Stadttheater der Zukunft erweitern um die Stimmen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Dem vorausgegangen war ein Prozess, in dem Unternehmensberater im Haus unterwegs waren, um ökonomisch über Optimierungen im Betrieb nachzudenken. Unser Ansatz war nun, ohne Sparzwänge und die Angst, selbst wegoptimiert zu werden, in Form eines Kunstprojekts spielerisch über Veränderung nachzudenken. Wie können Strukturen verflüssigt werden, was muss verändert werden, damit Mitarbeiter mehr Teil der künstlerischen Prozesse werden?

**VEIT ARLT:** Als freie Gruppe interessierte uns am Stadttheater die Möglichkeit, auf einen großen Betrieb mit einer sehr besonderen Ressource zuzugreifen: den Mitarbeitern, also einer Menge sehr verschieden arbeitender Menschen. Das Mitarbeiterprojekt war über neun Monate das Kernstück einer zweijährigen Doppelpass-Beziehung. Unsere Hypothese: Wir erweitern unser Kollektiv um die 350 Mitarbeiter des Theaters. Für uns bedeutet Kollektiv: Mitbestimmung, Entscheidungen werden von allen getroffen, nichthierarchisches Arbeiten. Im weitesten Sinne ist jeder für alles zuständig, bis sich die Arbeit dann ausdifferenziert. Thea-

ter – so sehen wir es zumindest – funktioniert gegenläufig. Und genau das wollten wir hinterfragen.

**JELDEN:** Ist das nicht ein Vorgriff? Vielleicht wollen die Mitarbeiter ja gar nicht im Kollektiv arbeiten.

**ARLT:** Am Anfang stand eine Befragung der Mitarbeiter über den Zustand der Institution, in Frühstücksrunden, (auch) spielerisch und anonym. Daraus wurden Themenfelder generiert, die dann in Gruppen weiterbearbeitet wurden. Die Rolle von Turbo Pascal war die von künstlerischen Leitern und Moderatoren.

**FELDHAUS:** Das künstlerische Interesse von Turbo Pascal war, die eigenen Formate und Prozesse in einem Betrieb anzuwenden – also künstlerische Forschung nach innen zu betreiben. Ihr seid eher mit der Gegenthese gestartet und habt ausprobiert, ob das Theater etwas schaffen kann, was die Aufgabe der Gesellschaft als Ganzes ist: die Aufnahme Geflohener in die Arbeitswelt.

**BJÖRN BICKER:** Malte und ich beschäftigen uns seit Jahren mit Fragen von Flucht und Ankunft und damit, wie sich eine Einwanderungsgesellschaft formiert. Zu dem Thema Diversität und Gesellschaft verhält sich das Theater immer noch in einem groben Selbstwiderspruch. Es beansprucht diese Themen künstlerisch ja durchaus für sich, strukturell, was Personal und Teilhabe angeht, werden sie aber fast komplett ausgeblendet. Wir leben jetzt seit mehr als sechzig Jahren in einer Gesellschaft der Einwanderung, und die Institutionen haben immer noch nicht begriffen, was das bedeutet. Mit den Kammerspielen entstand das Vorhaben, einen nächsten Schritt zu machen. Wie kann sich so ein Theater als städtische Institution mit Menschen verbinden, die neu in die Stadt kommen. Unser Bedürfnis war es, die Strukturen zu verändern, damit unsere künstlerische Arbeit wieder Sinn macht. Wir haben uns mit unseren Erfahrungen in die Rolle von Unternehmensberatern begeben. Und das im günstigen Moment einer neuen Intendanz, in der ein Betrieb ohnehin in Bewegung ist, und an einem Haus, an dem wir beide als ehemalige Dramaturgen nach wie vor viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen. Als dann im Herbst 2015 so viele Newcomer nach Deutschland kamen, war München plötzlich im Fokus der Aufmerksamkeit.

**JELDEN:** Eine existenzielle Frage für Projekte, die sehr direkt auf die Institution zielen, ist für mich: Von wem kommt der Auftrag? In unserem Fall kam der Wunsch nach einer

strukturellen Veränderung des Betriebs – im Nachhinein gesehen – von uns als externen Künstlern. Wir haben uns mit der Theaterleitung auf das Projekt verständigt, aber ich würde heute behaupten, wir haben das in erster Linie selbst formuliert und gelebt. Da lag ein grundsätzlicher Haken.

**BICKER:** Dahinter steht ein Missverständnis, das mit dem Verhältnis zwischen Stadttheatern und Künstlern zu tun hat: Wir als Künstler sind ganz selbstverständlich davon ausgegangen, dass unser Auftraggeber genauso denkt wie wir. Meine Wahrnehmung war aber dann, dass es in diesem Fall auch darum ging, sich im Markt zu platzieren.

## Wenn du ein Projekt mit Leuten machst, die erst seit Kurzem in Deutschland angekommen sind, dann brauchst du eben andere Ressourcen. Mehr Zeit, mehr Geld, anderes Personal.

**ARLT:** Ich würde sagen, es ging bei uns viel mehr um den Wunsch nach Veränderung als um die wirkliche Veränderung. Um eine Einladung, die sich nicht darauf hochrechnen lässt, dass Veränderung wirklich geschehen wird.

**BICKER:** Im Stadttheater lässt die Struktur ja zu, dass der Chef des Betriebs sagt: Der Betrieb bin ich. Das ist gestrig, patriarchal und hoffentlich ohne Zukunft, aber nach wie vor die Realität.

**FELDHAUS:** Ich denke, eine Schnittmenge zwischen unseren Projekten ist die Frage, wie viel Veränderung von unten oder von oben kommen muss. Für uns kann man sagen, von unten kam zu wenig, von oben aber auch.

**JELDEN:** Das Zusammenführen zwischen Top-down und Bottom-up kann ich an einem Punkt beschreiben: In der Konversionsarbeit im Betrieb hatten wir drei Säulen. Die eine war von Beginn an ein Komitee der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als Kommunikationskanal in das Theater hinein, mit Treffen alle 14 Tage. Dann gab es das Gefäß des Welcome-Cafés als Begegnungs- und Veranstaltungsplattform. Wir haben immer versucht, das Komitee in die Arbeit dort zu involvieren. Die dritte Säule war das Open Border Ensemble als Möglichkeit für geflüchtete Künstler, ans Haus angegliedert zu arbeiten – zunächst mit unseren Projektmitteln, längerfristig sollte das aus den Mitteln des Theaters getragen werden. Auf einem Treffen mit der Theaterleitung formulierte das Komitee Wünsche: Wir wollen die Arbeit ausbauen, so dass das Café wöchentlich offen bleiben kann. Wir wollen, dass diese Arbeit auch Teil unserer regulären Arbeitszeit wird. Wir wollen mehr Praktikumsstellen schaffen und so weiter. Es gab den Moment, in dem der Intendant gesagt hat: Wenn ich das ermöglichen soll, muss ich auf etwas anderes im Programm verzichten. Er sagte sehr klar: Das werde ich nicht tun. An diesem Punkt war das Projekt für mich gescheitert.

**ARLT:** Bei uns ist etwas Ähnliches abgelaufen. Es gab zu Beginn das Agreement mit dem damaligen Kaufmännischen

Direktor, dass die Angestellten halb Arbeitszeit, halb Freizeit für das Projekt aufwenden. Das ergab nach unserer Vorkalkulation auf die gesamte Projektdauer von neun Monaten gerechnet 27 plus 27, also 54 Stunden. Die Realität war dann komplizierter: Die Honorierung verkürzter Ruhezeiten zum Beispiel von einem Schauspieler, der nachmittags zu einer Gruppe muss, war ein Streitpunkt. Ein Techniker hatte das Problem, dass zu dem vorgeschlagenen Termin für das Gruppentreffen die Kollegen gerade die Bodenplatten von der Oper abbauen mussten, da konnte er nicht fehlen. Die 27 Stunden Arbeitszeit in einer zeitlichen Schnittmenge verschiedener Gewerke waren im laufenden Betrieb eines Hauses mit mehr als zehn Vertragssystemen praktisch nicht umsetzbar. Das gipfelte am Tag der betriebsinternen Präsentation darin, dass ein Kollege, der in einer selbst entwickelten Installation spielen sollte, von seinen Kollegen zum technischen Umbau abgezogen wurde.

**BICKER:** Ich würde sagen: Ja, natürlich muss man eine Opernproduktion einsparen, was denkt ihr denn? Es geht ja nicht anders! Es wird viel zu viel produziert. Ich finde, die Institutionen müssen sich darüber klar werden, was sie wollen. Sie können entscheiden, nein, ich will das alles so weitermachen wie bisher, dann kommt vielleicht irgendwann eine politische Entscheidung von außen. Sie können aber auch – und diese Freiheit haben sie – sagen: Nein. Wir machen das ganz anders. Wir machen fünf Produktionen weniger. Wir erfinden andere Arbeitszeitmodelle. Sie könnten sich sogar dafür engagieren, dass arbeitsrechtliche Skandalvertragsmodelle wie der NV Solo abgeschafft werden. Es wundert mich, dass der dem Bühnenverein und allen anderen Beteiligten noch nicht um die Ohren geflogen ist. Das hängt alles zusammen. Es ist allein eine Frage des politischen Willens, des Muts, der Entscheidung der Leitungen der Institutionen.

In der Vorbereitung unseres Projekts haben wir uns mit Vertreterinnen der Stadt getroffen. Es gibt hier in der Stadtverwaltung eine tolle Stelle für interkulturelle Arbeit, deren Aufgabe es ist, das *intercultural mainstreaming* in der Stadt zu etablieren. Die haben uns beraten, als Berater der Berater sozusagen. Die haben gedacht, endlich fängt ein Theater mal an! Die Volkshochschule, die Stadtbibliothek sind um Meilen weiter in der interkulturellen Öffnung ihres Personals, der Nutzerschaft, all dessen. Weil sie es viel früher wollten. Ich glaube, es wäre ganz viel möglich. Warum passiert es nicht?

**FELDHAUS:** Vielleicht weil Theater gewohnt sind, Kunst zu produzieren und nicht etwas anderes?

**JELDEN:** Das ist für mich der entscheidende Punkt: Man kann ja die Kunst immer wieder neu definieren, die man produziert. Wenn du ein Projekt mit Leuten machst, die erst seit Kurzem in Deutschland angekommen sind, dann brauchst du eben andere Ressourcen. Mehr Zeit, mehr Geld, anderes Personal. Über die Kunst, für die du dich entscheidest, musst du auch deine Arbeitsbedingungen ändern.

**ARLT:** Man kann sagen, Theater ist ein Kunstbetrieb. Man kann aber auch sagen, ein Theater ist eine Fabrik. Die Abteilung, die dreißig Perücken geknüpft hat, die bei der Generalprobe rausfliegen, weiß nicht unbedingt um den künstlerischen Grund dafür.

**FELDDHAUS:** Künstler am Theater erleben natürlich immer die Double-bind-Situation, dass sie nicht nur den Auftrag, den sie sich selbst geben, sondern auch den Auftrag gegenüber dem Betrieb erfüllen müssen.

**JELDEN:** Wir haben versucht, diese Grenze durch eine Vereinbarung mit der Theaterleitung zu überschreiten: Nach dem „Open Border Kongress“ als Auftakt haben wir gesagt, wir brauchen eine Zielvereinbarung, damit wir in einem Jahr schauen können, wo wir gelandet sind. Um uns selbst ein Bild zu geben von dem, was man erreichen will. Wir haben kein künstlerisches Manifest geschrieben, sondern einen Plan verabredet und veröffentlicht, der ein Ergebnis harter Verhandlungen mit der Leitung war. Darin war formuliert, welche Schritte das Theater machen wollte, wer im Haus für die Umsetzung verantwortlich sein sollte und auch ganz konkrete Maßnahmen und Ideen. Leider stand am Ende das Wort „Arbeitsplan“ auf dem Papier und nicht „Zielvereinbarung“, wie wir es uns gewünscht hatten.

**BICKER:** Den Schritt, sich selbst zu verpflichten und auch von außen daraufhin überprüfbar zu sein, hat Matthias Lilienthal abgelehnt. Wir haben lange diskutiert. Dann haben wir gesagt, okay, wir nennen es Arbeitsplan. Es ging um die Angst davor, überprüft zu werden.

**ARLT:** In Freiburg war es so, dass eher die Mitarbeiter skeptisch waren hinsichtlich eines Ergebnisses: Wenn es eine Präsentation geben soll, dann gibt es ja Ziele, da geht es ja dann doch wieder um Effizienz. Und das war für sie aus einer Unternehmenslogik heraus beängstigend.

**BICKER:** Uns war von Anfang an klar, es geht auch um eine politische, um eine ethische Haltung. Wir haben zu Beginn Mitarbeiterversammlungen abgehalten, die großen Zuspruch fanden. Wir wussten schon von unserer Arbeit am Theater: Die meisten Mitarbeiter, ob Schneider oder Requisiteure, begreifen ihre Arbeit am Theater auch politisch und finden es toll, an einem Haus zu arbeiten, das sich permanent einmischt. Viele hatten sofort Lust, viele hatten sofort Angst, weil sie sowieso schon völlig überlastet sind: Wie bekommen wir das mit unserer Arbeitszeit hin?

**JELDEN:** Wir haben es „Corporate Citizenship“ genannt: zivilgesellschaftliches Engagement eines Unternehmens. Adidas zum Beispiel stellt Mitarbeiter immerhin zwei bis drei Tage im Jahr frei, wenn sie mit Geflüchteten arbeiten wollen. Im Sommer 2015, in dem Zigtausende Menschen am Hauptbahnhof ankamen, da wollten alle. Aber alle Abteilungsleiter, alle, die Verantwortung tragen, haben sofort die Frage gestellt: Was bedeutet das für die Arbeitszeit meiner Mitarbeiter? Diese Frage haben wir von Anfang an weitergereicht an die Intendanz, aber sie wurde nie wirklich beantwortet. Das blieb in der Schwebelage und wurde dann in

den Abteilungen unterschiedlich gehandhabt. In der einen wurde gelassener damit umgegangen, bei anderen blieben die Bedenken: Dann schaffe ich das aber nicht. Es entstehen Eifersüchteleien und die Frage, wer arbeitet mehr, wer weniger.

**BICKER:** Interessant war, dass es auch Abteilungen gab, in denen inhaltlich darüber gestritten wurde. Es gab auch Leute, die gesagt haben, wir wollen uns um diese blöden Flüchtlinge nicht kümmern. Das ist nicht unsere Aufgabe. Wir haben von Anfang an gesagt, das ist in Ordnung. Auch für diese Haltung muss man aber eine Lösung finden im Betrieb, weil andere das ja wollen. Wir haben das mit Workshops flankiert von *critical whiteness* bis hin zum Umgang mit Stammtischparolen. Eine Abteilung hat selbst formuliert: Wir haben ein Problem mit rassistischen Ausfällen. Mit unseren Mitteln haben wir dann Schulungen organisiert.

**JELDEN:** Super war, dass es für städtische Angestellte – das sind ja in unserem Fall alle – die Möglichkeit gibt, an Schulungen teilzunehmen. Du kannst dich permanent fortbilden lassen. Die Klarheit des Verwaltungsprozesses hat genau da geholfen.

**ARLT:** Je konkreter der Handlungsspielraum definiert ist, desto realistischer die Umsetzung, das war auch unsere Erfahrung. Der Terminvorschlag kommenden Dienstag 14 Uhr ist machbar. Der Vorschlag, die nächsten neun Monate wirst du mitdenken können oder eine Gruppe initiieren können, ist schon wieder zu abstrakt. Die kleinen Handlungsschritte haben bei uns, oft in unserer Begleitung, ganz gut funktioniert. Aber eine Verselbständigung hat selten stattgefunden. Ein Nebeneffekt war die Abschaffung der Samstagvormittagsprobe zugunsten eigener kreativer Arbeiten, die dann in Teilen auch stattfanden.

**Man kann sagen, Kunst entsteht in einem Ausnahmezustand, es braucht ein Übermaß an Energie.**

**BICKER:** Die Theater wollen ja ein Bild geben von etwas Zukünftigem, von einer anderen Gesellschaft und so weiter, sind aber gleichzeitig von einer großen Weltfremdheit innerhalb dieses Systems, die Mitarbeiter beuten sich permanent selbst aus, arbeiten über ihre Grenzen, kennen ihre Grenzen nicht, verletzen sich fortwährend selbst. Mir geht es zunehmend so, dass ich das nicht mehr ernst nehmen kann. Dahinter steht ein recht antiquiertes Bild dessen, was ein Künstler ist. Die traditionell inkorporierte Ausbeutungsbereitschaft zeugt doch eher von einem sehr geringen Selbstwert und der schrecklichen Vorstellung davon, dass Kunstproduktion generell mit Leiden einhergehe.

**ARLT:** Man kann sagen, Kunst entsteht in einem Ausnahmezustand, es braucht ein Übermaß an Energie. Dieser Ausnahmezustand äußert sich aber in dem, was wir beschreiben, nicht auf intellektuelle oder anders intensive Art, son-

dern als strukturelle Überforderung: Wir produzieren mehr mit weniger Mitteln. Dabei geht es weniger um positiven Energieaustausch als um Austausch von Ressourcen.

**JELDEN:** Das Kranke daran ist die Institutionalisierung eines Ausnahmezustands.

**BICKER:** Es gibt aber auch eine neue Generation junger, gut ausgebildeter Künstlerinnen und Künstler, die sich gegen Festanstellungen am Stadttheater entscheiden. Die wollen sich nicht mehr sechzig Stunden pro Woche aufreiben, schlecht bezahlt werden, um dann alle paar Jahre umzuziehen.

**FELDHAUS:** Unter anderem deswegen habe ich zum Beispiel vor fünf Jahren meinen Job als Freiburger Marketing-Chefin gekündigt. Die Frage ist aber auch: Bin ich bereit, meine freie Zeit für den Betrieb aufzuwenden, bin ich bereit, ehrenamtlich zu arbeiten? Bei unserem Projekt ging die Investition erst mal in die eigenen Arbeitsbedingungen. Da muss es natürlich Perspektiven auf Realität und Sinn geben, die beim Flüchtlingsengagement sofort da sind.

**JELDEN:** Bei uns ging es aber wesentlich darum, dieses Engagement in den Arbeitsablauf zu integrieren. Als Teil des Kerngeschäfts. Das ist etwas, das du ernsthaft verfolgen kannst. Jeder will weg von der Entfremdung und sagen können: Ich bin nicht nur Produzent eines Teils, sondern habe zum Endprodukt eine Beziehung. Die allermeisten Leute sind daran interessiert, sich zu identifizieren. Das wäre in jedem Betrieb ein positiver Effekt, denke ich, man darf das Theater da nicht anders betrachten als ein anderes Unternehmen.

## Es geht darum zu fragen: Was ist deine Definition von Kunst?

**BICKER:** Spezifisch am Theater ist meiner Erfahrung nach, dass die Menschen gerne einen Zusammenhang herstellen zwischen ihrem sozialen Engagement und dem, was auf der Bühne passiert. Das war in unserem Projekt ganz deutlich. Da waren viele Leute, die sich auch im Komitee engagiert haben, die sich im Welcome-Café engagiert haben, für die es ein glücklich machender Moment war, dass sie gemerkt haben: Jetzt reden die da nicht nur auf der Bühne von dem Zeug, sondern das hat auch jetzt hier mit uns zu tun. Es entsteht das Gefühl, ich habe mit dem Sinn des ganzen Unternehmens zu tun.

**FELDHAUS:** Wir haben von Anfang an gesagt, das „Mitarbeiterprojekt“ kann auch scheitern. Es ist Teil des Prozesses, dass wir gemeinsam herausfinden, wie so etwas funktionieren kann. Wobei ich sagen muss, wir hätten zwischendurch noch mal anhalten müssen, stoppen, um die Erfahrungen und die Strukturen zu beurteilen, dann hätte man vielleicht schon im Prozess mehr lernen können. Wir haben bemerkt, es funktioniert immer an den Punkten, an denen wir den Betrieb kurz stören und andere Perspektiven ermöglichen.

Zum Beispiel haben wir ein Büro für Komplimente eingerichtet, in dem Mitarbeiter einander Komplimente schicken konnten. Für das große Thema Wertschätzung konnten wir durch eine sehr kleine Intervention ein Bewusstsein schaffen. Was viele als besonderen Moment beschrieben haben, war die Begegnung mit anderen Mitarbeitern, sich nicht nur in Abteilungsgrenzen zu begreifen, sondern auch als Individuen miteinander in Kontakt zu kommen, sei es durch das „Praktikum“ in anderen Abteilungen oder durch die Arbeit in der Kleingruppe. Das hat etwas hinterlassen. Das war noch keine Strukturveränderung, aber ...

**JELDEN:** ... eine Klimaveränderung! Es gibt so viele Grenzen innerhalb des Hauses, die die Leute gar nicht wahrnehmen.

**ARLT:** Es gibt ja oft die Gegenüberstellung: Die einen machen die Kunst, die anderen arbeiten zu, betreuen die Hintergründe. Es geht darum zu fragen: Was ist deine Definition von Kunst? Für mich geht es oft um Kunst im Alltag. Mich interessiert nicht die Oper mit 320 Laien auf der Bühne, sondern zum Beispiel die Vergabe von Komplimenten, das Gespräch zwischen Menschen, die sich sonst nicht begegnen, Handlungsräume jenseits der gewohnten Abläufe. Das sind Prozesse, die ich wichtig finde, die soziale Räume jenseits der Frage nach Produkt, Hochkultur und ihrer Vermarktung öffnen.

**BICKER:** Was du beschreibst, ist ja der Wandel einer Unternehmenskultur. Bei euch hat sich das innerhalb des Theaters abgespielt. Wir haben gesagt: Da kommen jetzt noch mal ganz andere Leute rein. Das hatte auch Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und den Umgang miteinander. Die Mitarbeiter in München haben gesagt, wir wollen nicht in einem paternalistischen System den armen Geflüchteten helfen, wir würden ihnen gerne auf Augenhöhe begegnen. Das hat uns darin bestärkt zu sagen: Lasst uns das Open Border Ensemble gründen. Wir schauen, wer als Künstler hier angekommen ist und als Künstler hier arbeiten möchte. Das wiederum verändert enorm die Unternehmenskultur. Du bist mit Leuten konfrontiert, die sich auf demselben professionellen Niveau bewegen, aber aus einer anderen kulturellen Tradition kommen. Und da ist man beim Politischen: Das wäre dann ein Bild dafür, wie sich eine Gesellschaft durch Einwanderung verändert. Nicht, indem sie Leute gleichmachen, sondern indem sie sich als Gleiche begegnen. Und dann entsteht vielleicht etwas Drittes. Oder es bleiben zwei Entwicklungen nebeneinander. Dafür brauchst du aber Ressourcen.

Es gab eine Aufführung mit dem Open Border Ensemble, eine jordanische Autorin hatte einen Text über Transgender-Probleme in arabischen Ländern geschrieben. Wir hatten das Glück, dass im Publikum Zuschauer waren, die sich auskannten. Im Anschluss wurde über das Leben von Transgender-Leuten in Damaskus und anderen arabischen Städten gesprochen – und Leute wie ich standen nur staunend daneben. Da hat sich etwas umgedreht. Solche Momente sind immer wieder aufgeblitzt. Es gab immer wie-



der Bilder davon, wie es sein könnte, und Erfahrungen, wie es sich anfühlen könnte.

**JELDEN:** Sie sind aufgeblitzt, und sie sind abgesoffen. Es gab einen irakischen Schauspieler im Open Border Ensemble, der hat mit Kindern und Jugendlichen gerade *kein* biografisches Projekt, sondern das Märchen von Aladin gemacht. Der Anstoß dazu kam von einer Maskenbildnerin aus dem Haus. Aus dem Maskenbauen ist eine Aufführung entstanden. Das wurde zweimal gespielt. Und dann stand die Frage an, was macht man jetzt, es ist ja da. Es wäre ein Leichtes gewesen, die Aufführung durch Unterkünfte zu schicken oder durch Schulen. Es gab dann aber die Rückmeldung, diese Produktion entspreche nicht den künstlerischen Ansprüchen des Hauses.

**FELDHAUS:** Ihr seid in der Qualitätsdebatte gelandet.

**ARLT:** Für mich ist die Herangehensweise genau andersherum. Ich finde es spannend, mich zu fragen: Was heißt denn das? Aus wessen Perspektive sprichst du da?

**FELDHAUS:** Kontrolle und Macht abzugeben ist in diesem Kontext ein großes Thema.

**BICKER:** Die Frage geht über das Kontrolle-Abgeben hinaus. Der Punkt ist, wie du sagst, Veit: Ich muss über meine eigene Perspektive, meine Rolle nachdenken. Wie beurteile ich das Andere, das, was mir begegnet? Für mich war das Projekt mit Blick auf mich persönlich ein tolles Projekt: Ich bin so geprägt von diesem Eurozentrismus, dieser Arroganz, diesem Rassismus, der in mir arbeitet, dass ich den Leuten eben nicht immer auf Augenhöhe begegne. Ich begegne ihnen oft in dieser Haltung: Ich hab' das Geld, ich hab' die Ressource, ich habe eine Vorstellung davon, was Kunst sein soll – kannst du da überhaupt mitmachen? Das wäre eine avantgardistische Aufgabe des Theaters, zu versuchen, das im künstlerischen Kontext mal anders zu machen. Daran wird man immer wieder scheitern. An sich selbst. Aber wir hätten die Freiheit, das zu tun.

**FELDHAUS:** Dann muss man sich selbst infrage stellen. Die Schiefelage unseres Versuchs war vielleicht, dass wir wollten, dass sich die Institution selbst infrage stellt. Wie ehrlich ist man dabei? Was macht man mit den Ergebnissen?

**BICKER:** Simplex Beispiel fürs Macht-Abgeben: Wir haben eine tolle Kollegin, eine Dramaturgin aus Damaskus, kennengelernt, Rania Mleghi, eine super ausgebildete Frau, die sehr gut Deutsch spricht, Arabisch, Englisch, sehr international. Sie ist über eine Station in Ungarn hier gelandet und hatte einen wichtigen Anteil an der Entwicklung des Projekts „Munich Welcome Theatre“. Sie hat dem ganzen Projekt Glaubwürdigkeit verliehen. Plötzlich merkst du: Rania wird jetzt dauernd eingeladen. Hier eine Podiumsdiskussion, da ein Interview. Wie? Was ist denn jetzt los? Bin ich jetzt abgemeldet? Klingt peinlich, sind aber Gefühle, die man hat. Da habe ich an mir selber gemerkt: Aha, diese Dimension hat das, ich muss Macht abgeben, teilen. Ich würde jedem Mut machen, sich auf solche Prozesse einzulassen.

**ARLT:** Für mich stellt sich eine ähnliche Frage an das partizipative Arbeiten: Welche Rolle spiele ich im Kollektiv? Wie würdet ihr denn Erfolg definieren?

**JELDEN:** Ich würde es sehr stark übers Publikum definieren. Je heterogener, desto erfolgreicher. Ich habe kürzlich das Positionspapier des deutschen Städtetags von 2015/16 gelesen, wo klar formuliert ist: Institutionen sind dafür da, die Stadtgesellschaft als Ganzes ins Auge zu nehmen und sich zu ihren Orten zu machen. Die Frage ist: Wo zwischen Kulturreferent, Stadtrat, Intendant bleibt das stecken? Wo wird der Auftrag nicht weitergegeben? Wenn man den Auftrag

## Wir sind nicht die Chefs, das ist doch das große Thema. Die Gesellschaft setzt sich aus vielen Minderheiten zusammen.

so versteht, dass man ein Haus sein soll, das attraktiv ist für die ganze Stadtgesellschaft, dann heißt das ja nicht, dass es für jeden einzelnen Menschen in dieser Gesellschaft attraktiv sein muss, aber doch für alle Communitys. Und in jeder Community gibt es Leute, die sich für Kunst interessieren. Die Gesellschaft muss sich anders abbilden in den Häusern: Auf der Bühne, unter der Bühne, vor der Bühne – wer führt da die Debatten?

**BICKER:** Meine Erfahrung ist, die Theater machen sich nicht klar, dass die kulturelle Funktion der meisten Theater die Segregation ist: Ihr geht da rein, und ihr geht da nicht rein. Wir verständigen uns hier über die Probleme der Gesellschaft, und ihr seid draußen. Wir tun nichts dafür, dass ihr da reinkommt, und wir geben auch nichts ab von dem, was wir haben. Es gibt vereinzelte Theater, die versuchen, das ein bisschen zu verändern. Wir sind nicht die Chefs, das ist doch das große Thema. Die Gesellschaft setzt sich aus vielen Minderheiten zusammen. Es gibt keine Mehrheit mehr, die den Ton angeben kann. Die Theater funktionieren aber immer noch so.

**FELDHAUS:** Bei uns war Öffentlichkeit eine ganz andere Größe: Die vorhin schon erwähnte Abschlusspräsentation haben wir als Indoor-Betriebsausflug mit geladenen Gästen gemacht. Was gibt man jetzt hier von sich preis? Wen interessiert das überhaupt außerhalb, dass wir uns mit uns selbst beschäftigen? Das waren wiederkehrende Fragen der Teilnehmenden. Wir haben das 100-Prozent-Format von Rimini Protokoll als „100 Prozent Theater Freiburg“ zweimal adaptiert: zuerst rein intern, dann mit Gästen. Die Positionierung als Individuum, das für seine Meinung einsteht, erwies sich vor allem beim zweiten Mal als sehr fragil – einerseits innerhalb des eigenen Arbeitsumfelds, andererseits nach außen. Da war auch wieder das Misstrauen, über das wir vorhin schon gesprochen haben. Es ist ein Kunstprojekt und hat ein Ergebnis: Wie ehrlich meint ihr eigentlich Ergebnisoffenheit, und wollt ihr euch jetzt nicht im Grunde wieder nach außen hin damit brüsten, mit uns Mitarbeitern?

**BICKER:** Ich hätte mir, wie gesagt, noch viel mehr Öffentlichkeit gewünscht. Mehr Überprüfung, mehr Transparenz, dass die Stadtgesellschaft sich stärker einmischt und sagt: Wir wollen auch, dass das Theater sich öffnet. Da geht es um etwas ganz Großes. Was will eine Gesellschaft? Nicht umsonst beschäftigen sich die ganzen rechten Bewegungen sehr intensiv mit der Frage, was Kunst und Kultur in der Gesellschaft leisten sollen. Im AfD-Parteiprogramm ist das sehr klar beschrieben. Ich finde, diese Debatte können wir brauchen. Wir dürfen auch als Künstler keine Angst davor haben. In München hat übrigens der Stadtrat, auch die CSU, ganz klar gesagt, das Theater ist eine Institution, die Kunst produziert. Kunst ist frei, die sollen also machen, was sie wollen. Darauf haben sie sich verständigt, diese Debatten brauchen wir. Auch mit den Leuten, deren Meinung uns nicht passt. Wenn hier eine Partei ist, die irgendwie 15 Prozent Wählerstimmen hat, dann repräsentieren die 15 Prozent der Wähler. Dann habe ich mich mit denen auseinanderzusetzen und nicht so zu tun, als würde es die nicht geben.

**JELDEN:** Wir haben in Deutschland eine unglaubliche Angst vor allem, was nicht zur gesellschaftlichen Mitte gehört, zur sogenannten Mehrheitsgesellschaft. Diese Mitte bestimmt unser Leben, sitzt in den Parlamenten, in den Lehrerkollegien, zumindest in Bayern, auch in den Theatern, den Museen. Und diese Mitte weigert sich, Platz zu machen.

**BICKER:** Wir sind aber in einer Gesellschaft, die sich aus vielen verschiedenen Minderheiten zusammensetzt, und diese Minderheiten gilt es zu moderieren. Mir gefällt das Bild der leeren Mitte: Es gibt diese einzelnen Inseln, hier ist die muslimische Community aus der Türkei, da ist die christliche Community aus so und so, hier sind die Unternehmer ... Und wenn du ganz viele Verbindungslinien ziehst, merkst du plötzlich, dass zum Beispiel die muslimische Community dasselbe Familienbild hat wie die CSU-Leute aus Harlaching. Da gibt es plötzlich ganz viele Überschneidungen und keine Mitte.

**FELDHAUS:** So gesehen wäre das Theater ein Raum, der noch nicht ausdefiniert ist, ein Freiraum, auf den unterschiedliche Leute zugreifen können. Was meint ihr: Selbst wenn wir vielversprechende Erfahrungen gemacht haben, fallen wir ja immer wieder in alte Gewohnheiten und Strukturen zurück. Wie kommen wir da raus?

**BICKER:** Hirnphysiologen und Verhaltenspsychologen sagen, es ist eine Sache von sechs Wochen, bis du dein Gehirn umprogrammiert hast. Du musst dranbleiben. Üben, üben, üben.



**Björn Bicker** arbeitet als Schriftsteller und Künstler seit Jahren an der Schnittstelle von Theater, Kunst, Politik und sozialer Praxis. Gemeinsam mit Malte Jelden entwickelte er von 2015 bis 2016 das Projekt „Munich Welcome Theatre“ für die Münchner Kammerspiele. Zuletzt ist sein Buch „Was glaubt ihr denn. Urban Prayers“ im Verlag Antje Kunstmann erschienen. Er lebt in München.



**Malte Jelden** arbeitet als Regisseur und Dramaturg. In den letzten Jahren entwickelte er gemeinsam mit Björn Bicker partizipative Projekte, zum Beispiel an den Münchner Kammerspielen („Munich Welcome Theatre“), am Schauspielhaus Hamburg („New Hamburg“) und für die Ruhrtriennale („Urban Prayers Ruhr“).



**Veit Balthasar Arlt** ist Mitbegründer des Performance-Kollektivs Turbo Pascal. Er arbeitete über Jahre freischaffend als Stückentwickler, Regisseur, Performer und in Lehrtätigkeiten. Seit 2014 ist er Dramaturg am Theater Freiburg.



**Kathrin Feldhaus** arbeitet als künstlerische Produktionsleiterin, u. a. bei der Doppelpass-Kooperation von Turbo Pascal / Theater Freiburg, Leiterin von partizipativen und transkulturellen Projekten, Autorin von künstlerisch-dokumentarischen Büchern. Von 2007 bis 2011 war sie am Theater Freiburg verantwortlich für den Bereich Marketing. Zuletzt erschien: „Wenn der Kopf hinausgeht, ganz weit fort – Wie Menschen mit Demenz das Leben sehen“.

**SOCIAL BODY BUILDING**  
14.-24.9. MANNHEIM

WUNDER DER PRÄRIE 2017 / ZEITRAUMEXIT / WWW.WUNDERDERPRAERIE.DE  
INTERNATIONALES FESTIVAL FÜR PERFORMANCEKUNST & VERNETZUNG

www.praerie.com

BASF  
We create chemistry

KULTURSTIFTUNG  
DES BUNDES

STADTMANNHEIM

CDK  
Bundeszentrale für  
politische Bildung

Baden-  
Württemberg  
Stiftung