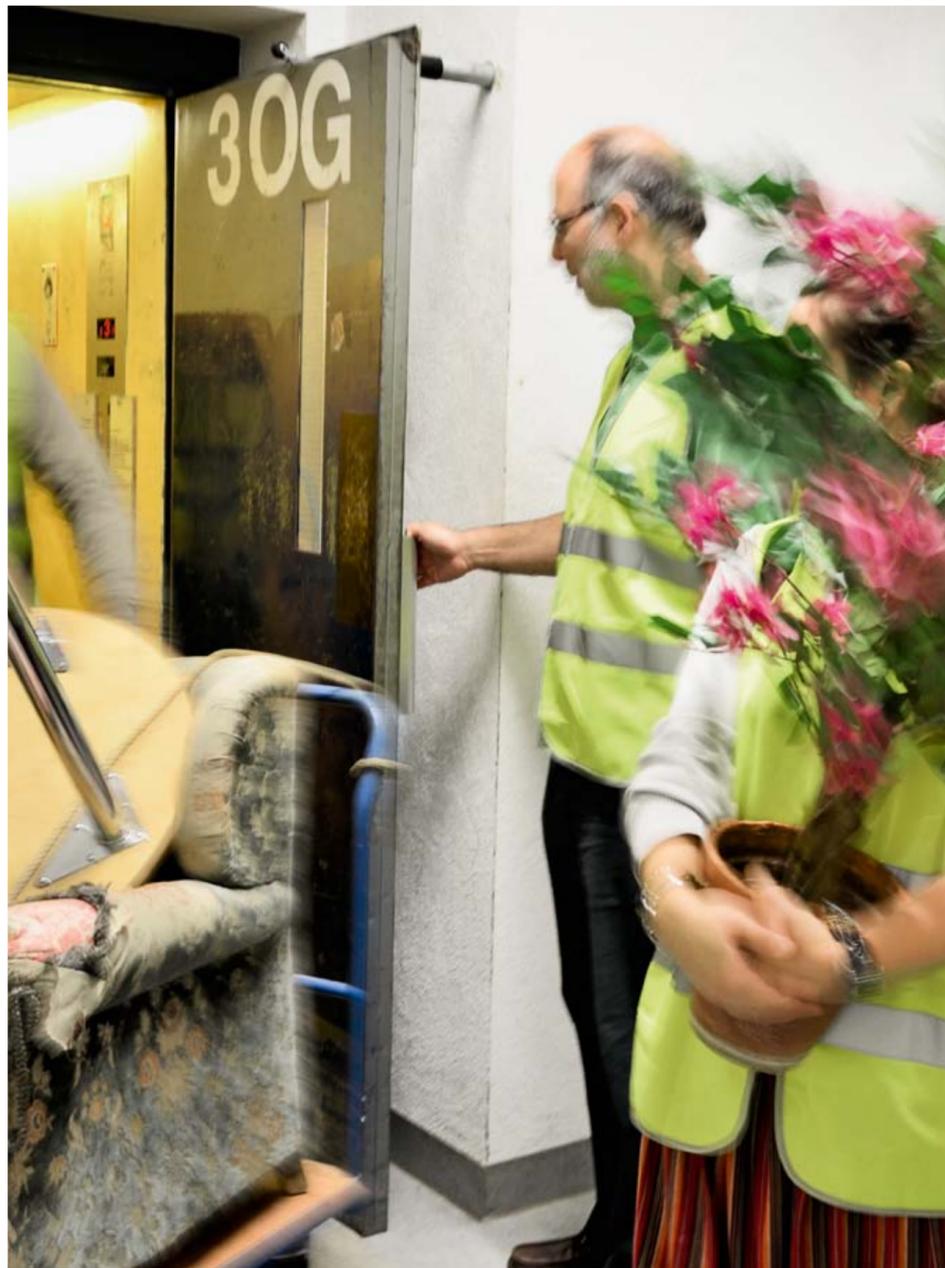


MITARBEITER*INNENPROJEKT

Neun Monate. Ein Stadttheater.
Ein Theaterkollektiv.

November 2014





Einleitung 3 — Vorworte 4 — Momentaufnahmen—Rückblicke und Ausblicke 6—8—14—18
100% Theater Freiburg—Turbo Pascal versammelt 10 — Projektverlauf 12 — Tag der offenen Zukunft 16
Das Theatergericht—Turbo Pascal verhandelt 20 — Außenblick Daniel Ris 22 — Blick in die Zukunft 24

HERAUSGEBER & COPYRIGHT Theaterkollektiv Turbo Pascal und Theater Freiburg—www.turbopascal.info—www.theater.freiburg.de
KONZEPT & REDAKTION Kathrin Feldhaus, Verena Lobert, Josef Mackert, Veit Merkle, Frank Oberhäuser, Eva Plischke LEKTORAT Gabriele Keienburg
FOTOS Kathrin Feldhaus (Seiten 1, 2, 7, 14, 15, 19), Maurice Korbel (Seiten 8, 10, 16, 17, 18, 20, 21) SCHRIFT Adobe Garamond, HVD Diamonds Black
KONZEPT, GESTALTUNG & BILDBEARBEITUNG Peter Kreibich—www.peterkreibich.eu, Beratung Prof. Andrea Rauschenbusch
PAPIER Kriebcoat Superior Coldset 54 g/m² matt gestrichen DRUCK Freiburger Druck GmbH

Gefördert im Fonds
Doppelpass der



THEATER FREIBURG

turbo.pascal

**WIR KÖNNEN ES ANDERS MACHEN
ALS DIE NEOLIBERALE STRUKTUR
DA DRAUSSEN.
DURCH DIE SUBVENTIONEN
WIRD UNS EIN SCHUTZ-
UND FREIRAUM GESCHAFFEN.
UNS WIRD ZEIT GESCHENKT.
LASST UNS DOCH ZUMINDEST
IN DIESER INSTITUTION
DARÜBER NACHDENKEN, WIE
WIR DIE ZEIT HIER MITEINANDER
GESTALTEN WOLLEN.***

Mitarbeiter*innen aller Abteilungen des THEATER FREIBURG haben sich gemeinsam mit dem Theaterkollektiv TURBO PASCAL im eigenen Haus auf die Suche nach dem Theater der Zukunft gemacht. Im Rahmen eines Langzeitprojekts von März bis November 2013 traf die Arbeitsweise eines arbeitsteilig und hierarchisch organisierten Stadttheaters mit 350 Mitarbeiter*innen auf die Arbeitsweise einer freien Theater- und Performancegruppe, bei der künstlerische, organisatorische und finanzielle Entscheidungen von allen getragen werden. In abteilungsübergreifenden Kollektiven haben Mitarbeiter*innen mit künstlerischen Mitteln den eigenen Arbeitskosmos *Stadttheater* befragt und in Interventionen, Installationen und Performances Veränderungswünsche für die Zukunft artikuliert und erprobt. Ergebnisse und Spuren aus diesem Prozess wurden schließlich am TAG DER OFFENEN ZUKUNFT Freunden und geladenen Gästen im Theater präsentiert.

Im Rahmen des Fonds DOPPELPASS der Kulturstiftung des Bundes haben TURBO PASCAL und das THEATER FREIBURG in drei Projekten verschiedene Formen der Zusammenarbeit erprobt. Das MITARBEITER*INNENPROJEKT war dabei das Herzstück. Ziel war, die Perspektiven und das Wissen derjenigen, die innerhalb der Institution arbeiten, und den Außenblick von TURBO PASCAL in einen direkten, produktiven Austausch zu bringen. Andere Arbeitsprinzipien sollten innerhalb eines offen angelegten Experiments ins Spiel

gebracht werden. Dieses Magazin gibt rückblickend einen Einblick in einen bisher einmaligen, spannenden, widersprüchlichen, aber hoffentlich in die Zukunft weisenden Prozess. Vielstimmig kommen verschiedene Sichtweisen zu Wort: von TURBO PASCAL, der Theaterleitung des THEATER FREIBURG, beteiligten Mitarbeiter*innen sowie von Daniel Ris, einem Experten für Unternehmensethik im Kulturbetrieb.

* Appell eines Mitarbeiters in der hausoffenen
HÖRRAUM-DISKUSSION

KÖNNEN WIR UNSER KOLLEKTIV UM 350 MITARBEITER*INNEN ERWEITERN?

Hypothesen zum Mitarbeiter*innenprojekt

Turbo Pascal

Turbo Pascal @ Theater Freiburg — Zu Beginn fragten wir größenwahnsinnig: Können wir unser Kollektiv um 350 Kolleg*innen erweitern? Eher forschend gesprochen, lautete die Ausgangsfrage: Können wir als Kollektiv ein Projekt für, mit und von potenziell allen Mitarbeiter*innen aller Abteilungen eines Stadttheaters machen? Lässt sich ein Prozess anstoßen, in dem sich ein Stadttheater als Gesamtkollektiv erlebt und Kleinkollektive über Abteilungsgrenzen hinweg künstlerisch zusammenarbeiten, jenseits ihrer üblichen Spezialisierungen? Es ging dabei nicht nur darum, das Haus mit der eigenen kollektiven Arbeitsweise trojanermäßig zu infiltrieren. Die Freie Szene und Kollektivität sollten nicht als das Non-Plus-Ultra-Zukunftsmodell Pate stehen. Vielmehr ging es um den Versuch, genauer zu bestimmen, wer eigentlich welche Veränderungswünsche an seine Arbeit und Arbeitsstrukturen hat und was man voneinander lernen kann — sowohl innerhalb der Institution als auch zwischen Haus und freier Gruppe. Als Kollektiv waren wir jeden Monat eine Woche vor Ort, in wechselnden Besetzungen, weswegen dem Haus manchmal nicht klar war, aus welchen Menschen genau unser Kollektiv besteht und wie es funktioniert. Dieses Unwissen und das Gefühl der Unübersichtlichkeit war beiderseitig: Uns war oft genauso wenig klar, wer in dieser Institution welche Entscheidungen trifft, wie die Wege und Kommunikationswege sind und an welchen Stellen man überhaupt Hebel ansetzen kann, um etwas in Bewegung zu bringen.

Stadttheaterdebatte auf Mitarbeiter*innenebene — Wichtiger Ausgangspunkt war zudem die sogenannte Stadttheaterdebatte, die unter anderem auf dem Theaterkritikportal *nachkritik.de* seit einigen Jahren geführt wird und auch am THEATER FREIBURG eine wichtige Rolle spielt. Die Frage nach dem (Stadt-)Theater der Zukunft sollte in diesem Projekt auf der Ebene der Mitarbeiter*innen verhandelt werden. Dass hier eine eklatante Lücke klafft, wurde schnell klar: Der Wunsch von Mitarbeiter*innen, diese Debatte nicht nur nach außen, sondern auch innerhalb der Institution zu führen, entsprach einer häufig wahrgenommenen Diskrepanz zwischen dem, was Häuser öffentlich thematisieren und dem, was innerhalb Realität ist. Mitarbeiter*innen sind in der Stadttheaterdebatte weder präsent noch angemessen repräsentiert. Das zeigte sich im Laufe unseres Projekts auch an anderen Orten. Die Rede des Billeteurs des Wiener

Burgtheaters, der im Rahmen des Kongresses *Von welchem Theater träumen wir?* als Mitarbeiter (genauer gesagt als outgesourcter Mitarbeiter) ungefragt das Wort ergriff, verkörperte exemplarisch unser Vorhaben, den Diskurs um die Institution mit den Stimmen der Mitarbeiter*innen zu bereichern.

Kunst im laufenden Betrieb — Die Auseinandersetzung mit der eigenen Institution sollte mit künstlerischen Mitteln erfolgen. Das MITARBEITER*INNENPROJEKT war als Kunstprojekt oder als Projekt künstlerischer Forschung angelegt. TURBO PASCAL beschäftigt sich in partizipativen Bühnenstücken, Gesprächsformaten und Installationen auch inhaltlich meist mit kollektiven Prozessen und Praktiken: Wir haben in den letzten Jahren unter anderem Selbstprüfungen in Sachen Demokratie inszeniert, neue Rituale und Praktiken für heutige Paarbeziehungen erfunden oder ein kollektives Schlaflabor im Theater eröffnet. Oft bezeichnen wir das Theater als Versammlungsort und uns selbst als Moderatoren-Performer. Unser Kunst-Ansatz oder unsere Expertise traf sich gut mit einem Projekt, das im Kern einen Kommunikationsprozess der Vielen in Gang bringen wollte. Es ging letztendlich um die Kunst der betriebsinternen Kommunikation und Zusammenkunft. Und um die Kunst, ein Betrieb zu sein, der Kunst produziert. Nicht Kunst am Bau, sondern Kunst im laufenden Betrieb, so nannten wir das auch, was wir taten. Einerseits machte TURBO PASCAL künstlerische Interventionen im Haus, die an das imaginierte Großkollektiv der 350 Mitarbeiter*innen adressiert waren, mit dem Ziel, es zu involvieren: Wir haben versucht, die Arbeit im gesamten Haus für 90 Minuten zu unterbrechen und alle auf der Großen Bühne zu versammeln. Wir haben einen Tag im Aufzug verbracht. Wir haben alternative Abteilungen an der Pforte eröffnet. Der andere Strang des Projekts waren die Kleinkollektive: Wer sich nach der Auftaktveranstaltung entschloss mitzumachen, fand sich in abteilungsübergreifenden Kollektiven zusammen, die an einem eigenen Thema und künstlerischen Projekt selbstorganisiert, mit Begleitung von TURBO PASCAL, arbeiteten. Die meisten Mitwirkenden sind mit einem ernststen Anliegen in das Projekt eingetreten. Aus Themengruppen wie *Kommunikationsguerilla*, *Versammelt euch* oder *Capitalism no* haben sich zahlreiche konkrete Projektvorhaben entwickelt, die ihre Kritik und Veränderungswünsche in Aktionen,

Installationen oder Umnutzungen artikulierten und durchspielten. Manche Projekte lassen sich als Ideen für *Better Practices* innerhalb bestehender Strukturen beschreiben und betreffen Kommunikation, Beteiligungsformen und vor allem den Umgang mit Zeit. Manche Projekte testeten strukturelle Veränderungen innerhalb der Institution aus, die auch über den Projektzeitraum hinaus Bestand haben könnten — und sollten. Die Organisationsstruktur für das MITARBEITER*INNENPROJEKT war selbst ein kleines Kunststück und musste im Verlauf immer wieder korrigiert, wiederbelebt und neu erfunden werden. Eine Lehre daraus ist: Wer neue Strukturen aufbauen will, muss dafür Platz schaffen und etwas anderes weglassen. Eine andere: Kollektives Arbeiten ist kein Regelset, das einfach übertragen werden kann — und muss. Nicht unbedingt feste Kollektive, sondern kollektive, partizipative oder offene Räume wurden innerhalb der Institution gesucht und temporär geschaffen.

Hybride Strukturen erfinden — Was also war das MITARBEITER*INNENPROJEKT? Ein Kunstprojekt? Ein künstlerisches Evaluationsprojekt? Künstlerische Unternehmensberatung? Weder uns noch den Mitarbeiter*innen war das permanent klar. Mal schlug es in diese, mal in jene Richtung aus. Unsere Rollen schwankten gefühlt zwischen Künstler*innen, Theaterpädagog*innen, Therapeut*innen und Feel-Good-Managern. Das Projekt war in jedem Fall ein Hybrid — und das war auch gut so. Nur so konnten die unterschiedlichsten Menschen unterschiedlich, nach ihren Bedürfnissen, auf das Projekt zugreifen und es mitdefinieren. Niemand hatte alle Fäden in der Hand — wir auf jeden Fall nicht.

Dieses Magazin ist daher für alle Beteiligten selbst ein notwendiger Rückblick auf einen Prozess, der nicht nur aus einer Perspektive erzählt werden kann. Es ist eine Sammlung von Momentaufnahmen und Ausblicken und soll dazu dienen, noch einmal vielstimmig zu umkreisen, was es war, was übrig geblieben ist oder noch übrig bleiben könnte. Genauso soll es für Unbeteiligte Einblicke bieten — vielleicht kann es Anstöße geben, auch in anderen Häusern Räume zu öffnen, die über eine lange Dauer hinweg zu grundlegenden strukturellen Veränderungen der Lebens- und Arbeitsweise im Theater führen könnten.

FAQ

Wie war das Projekt zeitlich strukturiert? Zwischen März und November 2013 kam TURBO PASCAL jeweils eine Woche pro Monat nach Freiburg, um sich mit allen Kleinkollektiven zu treffen. Am Ende fand eine vierwöchige Intensivphase mit wöchentlichen Treffen statt.

DER TAG DER OFFENEN ZUKUNFT (Seite 16–17) im November bildete den Abschluss.

War das Projekt für die Teilnehmer*innen Teil der Dienstzeit? Die Teilnahme war grundsätzlich freiwillig. Projekt-Teilnehmer*innen sollten die Hälfte der Zeit als Dienstzeit angerechnet bekommen. Eine volle Teilnahme an allen Modulen umfasste circa 50–60 Stunden. Die Anrechnung war aufgrund der unterschiedlichen Vertragssysteme jedoch sehr verschieden zu handhaben und teils nicht umsetzbar.

Wie hoch war die Beteiligung am Projekt? Das ist nicht eindeutig zu beantworten: Am Auftakt, den FRÜHSTÜCKSTREFFEN (Seite 6), haben circa 170 Personen teilgenommen. Ungefähr 45 waren in den Kleinkollektiven kontinuierlich tätig. Durch Aktionen wie 100% THEATER FREIBURG (Seite 10–11), die BETRIEBSINTERNEN PRAKTIKA (Seite 8–9) oder die Orchesterbefragung, hat das Projekt immer wieder weitere Kreise im Haus gezogen und unterschiedlichste Beteiligungsformen und -intensitäten ermöglicht, die nicht gemessen werden konnten. Zum TAG DER OFFENEN ZUKUNFT kamen circa 120 externe Gäste.

TURBO PASCAL

Gegründet im Rahmen des Studiengangs *Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis* in Hildesheim, ist TURBO PASCAL als Performancekollektiv seit 2008 in Berlin tätig und entwickelt partizipative Bühnenarbeiten, Gesprächsformate, Interventionen im öffentlichen Raum und Projekte mit Jugendlichen. Im Rahmen der zweijährigen Doppelpass-Residenz am THEATER FREIBURG entstanden neben dem MITARBEITER*INNENPROJEKT die Arbeiten *Da drüben* (2012) sowie *Leben und Arbeiten* (2014) mit Ensemblemitgliedern. Zum Doppelpass-Kollektiv gehören: Kathrin Feldhaus, Friedrich Greiling, Janina Janke, Verena Lobert, Veit Merkle, Frank Oberhäuser, Eva Plischke.

Weitere Informationen auf www.turbopascal.info

WIE GEHT VERÄNDERUNG?

Anmerkungen zu den Leitgedanken des Projekts

Josef Mackert

Irgendwann haben wir es alle nur noch „Das Mitarbeiterprojekt“ genannt. Unter diesem Namen wird es hier auf den folgenden Seiten dokumentiert und einer größeren Öffentlichkeit vorgestellt. Begonnen hat es von zwei Seiten: Eine Gruppe innerhalb der Theaterleitung, zu der Barbara Mundel (Intendantin), Josef Mackert (Chefdramaturg), Dr. Klaus Engert (Kaufmännischer Direktor) und Beate Kahnert (Technische Direktorin) gehörten, hat sich zu einer Reihe von Gesprächen getroffen, um die Situation des Stadttheaters in Freiburg und die Zukunft der Arbeit in dieser Institution zu reflektieren. Ausgehend von den Gegebenheiten aller der unterschiedlichen Arbeitsformen und Arbeitsperspektiven, die in diesem Haus aufeinandertreffen, haben wir darüber nachgedacht, wie das Zusammenwirken dieser nur schwer zu vereinbarenden Systeme verbessert werden könnte. Bei der Analyse der institutionellen Widersprüche und Konfliktlagen hat uns vor allem die wechselseitige Bedingung von Arbeitsverträgen und Arbeitshaltungen beschäftigt. Zuletzt haben wir unsere Suchbewegung auf die Frage zugespitzt, was wir in diesem Haus, dessen Bestimmung die Hervorbringung von Kunst ist, verändern müssen, damit weniger entfremdete Arbeit möglich ist. Und wir haben das mit der zusätzlichen Frage verbunden, wie wir uns darüber mit möglichst vielen der circa 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses Hauses verständigen können. Dabei waren wir uns bewusst, dass sich zunächst zwangsläufig ein Widerspruch ergibt, wenn wir als Leitung des Hauses ein Beteiligungsprojekt initiieren. Deshalb haben wir mit Wilfried Bantle und Norbert Wölbl zwei professionelle Berater in unsere Gespräche mit einbezogen, die uns mit einem kritischen Außenblick bei Entwurf und Durchführung begleiten sollten. Im Gespräch mit ihnen kam die Erkenntnis, dass wir unser Projekt, dessen Zielsetzung nicht vordergründig auf Effizienzsteigerung oder Optimierung von Abläufen gerichtet war, nur als ein Kunstprojekt verstehen und gestalten können. Parallel zu dieser Erkenntnis kam das Angebot der Kulturstiftung des Bundes, durch einen besonderen Fonds mit dem Namen DOPPELPASS die Zusammenarbeit zwischen einer feststehenden Institution und einer Theatergruppe der sogenannten Freien Szene zu fördern. Wir haben zusammen mit der Gruppe TURBO PASCAL, die ihre Theaterprojekte als Kollektiv erarbeitet, darüber diskutiert, ob unsere zweijährige Zusammenarbeit nicht genau darin bestehen könnte, das Zusammentreffen zweier so unterschiedlicher Gebilde selbst zum

Gegenstand eines Projektes zu machen: Ein stark hierarchisch gegliedertes und arbeitsteilig organisiertes Theater begegnet einem Kollektiv gleichberechtigter Mitglieder, die an allen Entscheidungen beteiligt sein können. Dieser größtmögliche Widerspruch in den Ausgangslagen schien uns zugleich eine reizvolle Konstellation für ein Beteiligungsprojekt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unseres Hauses zu sein, das weder allein von oben (top down) noch allein von unten (bottom up) denkbar war. So haben wir nach der Zusage der Förderung durch die Kulturstiftung des Bundes begonnen, ein Projekt zu entwerfen, das wir auch nach zwei Jahren nur als Anfang eines langen Prozesses begreifen können.

Das gilt, wie wir gelernt haben, auch deshalb, weil ein solches Projekt nicht im luftleeren Raum, sondern in einem konkreten gesellschaftlichen Umfeld stattfindet. Und da zeigt sich zum Beispiel aus der Innensicht eines Betriebes, wie verheerend die neoliberalen Imperative der Kostensenkung, Verschlankeung und gleichzeitigen Effizienzsteigerung die Arbeitshaltungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter infiziert haben. Und welche Ängste sie hervorrufen, die der erfolgreichen Durchführung gerade eines Beteiligungsprojektes im Wege stehen: Wer heute von einer Leitung dazu eingeladen wird, darüber nachzudenken, wie sein Arbeitsumfeld besser gestaltet werden könnte, wittert hinter dieser Einladung erst einmal Einsparungen und Stellenstreichungen. Das Ausmaß dieser Ängste hat uns überrascht. Zumal die Voraussetzungen in Freiburg besonders günstig waren, nachdem das Theater mit der Stadt eine fünfjährige Zielvereinbarung abgeschlossen und damit auf mittlere Sicht finanzielle Planungssicherheit hatte. Nur so war dieses Projekt überhaupt denkbar.

Das könnten die nächsten Fragen an eine wünschenswerte Fortsetzung des Projektes sein: **Wie kann man die Freiräume für die Beteiligung erweitern beziehungsweise sichtbar machen?** Denn die meisten Beschäftigten haben die zur Verfügung gestellten Zeitkonten gar nicht erst abgerufen. **Wie kann man die Offenheit des Projektes mit den Anliegen der Personalvertretung verbinden?** Denn der Personalrat hat das Projekt zwar begrüßt, sich aber nicht aktiv beteiligt. **Wie kann man die vielen positiven Erfahrungen, die in den temporären Projekteinheiten gemacht wurden, verstetigen und in längerfristig arbeitende Formate übersetzen?** Denn wirkliche Veränderung braucht Zeit.

MOMENTAUFNAHMEN EINS

Beschreibe einen Moment des Mitarbeiter*innenprojekts, an den du dich besonders erinnerst, den du besonders wichtig oder bezeichnend fandest. Lasse sich dieser Moment für die Zukunft weiterdenken, weitertreiben oder fortführen?

Im Juli 2014, mehr als ein halbes Jahr nach dem TAG DER OFFENEN ZUKUNFT, hat sich TURBO PASCAL mit beteiligten Mitarbeiter*innen noch einmal zum Gespräch getroffen. Wir wollten Momente oder Augenblicke sammeln, die den verschiedenen Mitwirkenden jetzt noch in Erinnerung sind. Wir wollten wissen, ob im Rückblick zu bestimmen ist, was dieses Projekt war — und was nicht. Ein Kunstprojekt, Unternehmensberatung oder Therapie für's Stadttheater? Und wir fragten, welche Erwartungen die Mitarbeiter*innen an das Projekt hatten — was sich erfüllt hat und was nicht. Weitere Ausschnitte aus diesen Gesprächen finden sich auf den Doppelseiten 8–9, 14–15 und 18–19.

Christine Muranyi

MITARBEITERIN THEATERKASSE

Ich erinnere mich an die ersten FRÜHSTÜCKSTREFFEN, als es mit diesen Laserpointern losging und die ersten Meinungen und Aspekte von Mitarbeiter*innen reinkamen. Die Art und Weise, wie ihr es präsentiert habt, wie ihr da rangegangen seid, Themen zu sammeln, die Fragen, die ihr gestellt habt, fand ich sehr spannend. Vor allen Dingen auch diese unterschiedlichen Menschen, die plötzlich an einem Tisch saßen und sich ausgetauscht haben. Dabei wurden viele Kritikschwerpunkte geäußert. Wenn ich eine Vision hätte, dann wäre das tatsächlich, häufiger solche Treffen zu machen, wo jeder mal Sachen auf den Tisch kotzen kann. Und wo der andere auch signalisiert, dass er ein offenes Ohr dafür hat. Vielleicht ist das ein Ding der Unmöglichkeit, es wäre aber sehr hilfreich.

Definitiv brauchte es dafür ein Kunstprojekt. Wäre es in einer anderen Form gewesen, weiß ich nicht, ob tatsächlich so viele Leute Interesse gehabt hätten. Es war neu, es war frisch, es war komplett anders. Ihr kamt hier rein und man hörte überall „Turbo Pascal, Turbo Pascal, Turbo Pascal“ und war schon neugierig, weil man überhaupt nicht wusste, was das ist und was ihr hier macht. Das war sehr

hilfreich, um im Vorfeld Neugierde zu wecken, anstatt zu sagen: „Frau Mundel lädt ein zum Gespräch und jeder darf was sagen.“ Unser Projekt HERMES-BOTEN lief ganz gut an, ist jetzt aber ein bisschen verlaufen. Was nicht so schlimm ist, weil ich nach wie vor an der Quelle sitze und meine Möglichkeiten auch unabhängig von dem Projekt nutze. Wir haben ja gesagt, wir haben einen Hermes-Boten, den schicken wir einmal in der Woche mit Botschaften im Haus herum. Die Flügel des Hermes-Boten sind noch bei uns in der Kasse eingelagert, wo wir immer unseren Treffpunkt machen wollten. Das hat sich so nicht etabliert. Ich habe zwar keine Flügel an, aber ich versuche noch jetzt, weitgehend alles, was reinkommt und was ich mitkriege, auch tatsächlich weiter ins Haus zu kommunizieren.

Reinhard Pilardeux

THEATERPLASTIKER

Gründlich schief gelaufen ist der Anfang, die Art und Weise, wie das Projekt vermittelt wurde. Man hat sich gefragt: „Hoppla, Theater der Zukunft und Veränderung — will man die Leute jetzt spielerisch dazu bringen, dass sie auf irgendetwas verzichten?“ Vor drei Jahren wurden die technischen Bereiche von einem Unternehmensberater auf Sparmöglichkeiten untersucht, manchen Leuten wurden Zulagen oder Stunden gekürzt und damit auch der Lohn. Dadurch war bei vielen der Unmut schon da und das Projekt wurde teilweise in diesem Kontext wahrgenommen. Ich denke, dass schon das erste Schreiben an die Abteilungsleiter falsch rüberkam. Darin stand auch, dass es am Ende eine Präsentation geben wird, mit Öffentlichkeit. Es war eigentlich kein MITARBEITER*INNENPROJEKT, sondern ein Projekt MIT den Mitarbeiter*innen. Das Projekt kam nicht aus den Reihen der Mitarbeiter*innen heraus. Natürlich ist es richtig und gut, wenn so etwas angestoßen wird von der Leitung, aber es wirkte aufgepfropft. Angenommen, es hätten sich viel mehr Leute aktiv beteiligt, dann hätte man

FRÜHSTÜCKSTREFFEN

Zum Projektaufakt laden TURBO PASCAL und die Theaterleitung alle Mitarbeiter*innen zu abteilungsübergreifenden Frühstückstreffen ein: Bei Äpfeln, Brezeln und Kaffee stellt TURBO PASCAL das Projekt vor und moderiert Abstimmungsverfahren mit Laserpointern über Ist-Zustände sowie mögliche Zukünfte des Theaters. Erste Fragestellungen und Themen werden gesammelt, beim Speeddating kommt man über die Gestaltbarkeit des eigenen Arbeitsplatzes ins Gespräch. Und darüber, was man in fünf Minuten voneinander lernen kann.

HERMES-BOTEN

Hermes ist ein treuer Bote im Auftrag der Kommunikation, er ist ein Übermittler, ein Runner, er liefert Feedbacks, Komplimente und O-Töne vom Publikum, die sonst nur Theaterkasse und Dramaturgie zu hören bekommen, an Empfänger im Haus aus. Hermes könnte in Zukunft immer freitags früh im Haus seine Gänge machen, um die gesammelten Botschaften der Woche auszuliefern. Vielleicht hat er ja auch eine Nachricht für dich! Von und mit Mitarbeiter*innen aus: Öffentlichkeitsarbeit, Schauspielensemble, Theaterkasse, Dramaturgie

das sozusagen in Beschlag nehmen können, dann wäre es ein MITARBEITER*INNENPROJEKT geworden. Am besten wäre es natürlich, von vornherein mit einbezogen zu werden, und nicht erst, wenn alles schon vorgedacht ist und es heißt: „Dann und dann ist die öffentliche Präsentation.“

Ich habe mich trotzdem entschieden mitzumachen. Ich war neugierig und bei der Projektvorstellung habe ich gesehen, dass keine böse Absicht dahinter steht. Ich bin froh, dass ich mitgemacht habe — ich habe dadurch viel gewonnen. Das Zentrale war für mich die Arbeit in der Gruppe VERSAMMELT EUCH! und das Zusammenkommen mit Mitarbeiter*innen aus ganz verschiedenen Bereichen, die man nur vom Sehen kennt. Es war schön, wie es in der Gruppe angefangen und sich entwickelt hat — bis zu dem Moment, wo wir nur noch versucht haben, etwas für die Präsentation hinzukriegen. Da war es dann nur noch Aktivismus. Nachher, als das Projekt fertig war, habe ich die Gruppe vermisst, das hat mir dann richtig gefehlt irgendwie.

Frank Oberhäuser

TURBO PASCAL

Bei unserer FAHRSTUHL-AKTION wurde der zentrale Aufzug des Theaters, in dem man sonst meistens schweigend herumsteht, durch die Mini-interviews und die Klebezettel auf einmal zu einem Ort der Kommunikation. Die Mitfahrer*innen haben sich gegenseitig Klebezettel gezeigt, die ihnen gut gefielen, versuchten zu erraten, von wem welche Zettel sein könnten oder zogen Verbindungen zwischen ihren eigenen Tätigkeiten und denen der anderen Abteilungen. Eine Schauspielerin entdeckte beispielsweise den Vermerk „Perücke für XY knüpfen“ von einer Kollegin der Maske — es handelte sich um die Perücke, die sie selbst Wochen später auf der Bühne tragen sollte. Man konnte lesen, was Menschen zu Uhrzeiten machen, zu denen man selbst gar nicht im Theater ist, oder was passiert, während man probiert oder im Büro sitzt. Die Perspektive auf den Arbeitsort Theater, der natürlich für alle erst einmal durch die eigene Arbeit, den eigenen Tagesrhythmus, die eigenen Kontaktpersonen geprägt ist, wurde temporär erweitert. Viele Leute haben sich die Zeit genommen, noch länger im Aufzug mitzufahren ... Der Fahrstuhl ist wie ein offener Raum im laufenden Betrieb. Er wird von fast allen genutzt, es ergeben sich zufällige Kombinationen von Leuten, die Zeit des Fahrens ist eine undefinierte Zeit, die man auch ausdehnen kann. Neue Räume für Partizipation, Interventionen, Guerillakommunikation oder Zeitinseln in der Institution sollten sich den Aufzug zum Vorbild nehmen. Veränderung beginnt im Fahrstuhl, vielleicht.

Michael Kaiser

KÜNSTLERISCHER LEITER JUNGES THEATER

Die KOMPLIMENTE-AKTION fand ich ein ganz wichtiges Moment. Da ist klar geworden, was in so einer Arbeitsstruktur zu kurz kommt. Ich gebrauche für den Theaterbetrieb gerne das Bild von einem Zug, der rollt und nicht anhält. Der Zug startet zu Beginn der Spielzeit und hält erst in der Spielzeitpause wieder an und währenddessen muss man alles bei fahrendem Betrieb machen. Es geht letztlich primär darum, dass der Zug in Schuss ist und von einer Premiere zur nächsten fährt. In diesem Berufsalltag ist es schwierig, zu sagen: „Lieber Leiter der Statisterie, habe ich dir schon mal gesagt, dass ich das richtig super finde,

wie du den Laden hier schmeißt?“ Auf dieser Mikroebene gab es im gesamten Projekt viele Momente, die sicherlich für die Zukunft wichtig sind.

Dominica Volkert

OPERNDIREKTORIN

Ich fand es wunderbar, mich da lustvoll hinzusetzen und zu überlegen: Für wen denke ich mir denn jetzt etwas Besonderes aus? Das hat mir als kleine Mini-Aktion gut gefallen, mit einem liebevoll-altmodisch analogen Touch, wie ein kleines Theaterchen, mit eurem Schreibtischchen und den kleinen Billettchen, die dann auf diesem Weg ins Haus geschickt wurden. Ich habe der Technik ein Kompliment ausgesprochen und die tragen das heute noch vor sich her. Eigentlich müsste man eine Komplimente-Woche zum Standard machen wie einen Betriebsausflug.

BÜRO FÜR KOMPLIMENTE

Ausgehend von Rückmeldungen bei den ersten Treffen — im Haus man-gele es an gegenseitiger Anerkennung und Lob — eröffnet TURBO PASCAL im Juni 2013 für einen Tag neben der Pforte die Abteilung für Komplimente: Alle Mitarbeiter*innen werden eingeladen, über Formulare ganzen Abteilungen oder einzelnen Kolleg*innen zu sagen, was sie immer schon mal sagen wollten. TURBO PASCAL übermittelt etwa 200 Komplimente umgehend an die Empfänger. Die Aktion setzt sich über weitere Wochen alleine fort. Von und mit: Turbo Pascal

FAHRSTUHL-AKTION

Im April 2013 fahren zwei TURBO PASCAL-MITGLIEDER einen ganzen Tag lang ununterbrochen mit dem zentralen Personenaufzug. Jede Person wird beim Einsteigen gefragt, was ihre nächste Tätigkeit sein wird, unmittelbar nachdem sie den Fahrstuhl verlässt — diese wird auf Klebezetteln an den Aufzugwänden festgehalten. Mit der Zeit bildet sich eine chronologische Übersicht der vielfältigen Tätigkeiten: Flöte auspacken, überall alles putzen, Kleid für Umbesetzung anpassen, Computer einschalten, meinen Mitarbeiter fertig machen, spielen, mein Kind von der Kita abholen. Arbeit und Freizeit, Kunst und Handwerk, Humorvolles und Sachliches stehen unkommentiert nebeneinander. Von und mit: Turbo Pascal

VERSAMMELT EUCH!

Gibt es in Zukunft einen Ort im Theater, an dem sich Mitarbeiter*innen über die Abteilungsgrenzen hinaus treffen können? Ein Ort, der zum Ausruhen oder Zeitung lesen einlädt, an dem man seine Brotzeit essen und sich austauschen kann? Die Gruppe startet Expeditionen durch das Gebäude, entwickelt Versammlungs-Utopien wie Ruheoasen im Treppenhaus und begründet Dachterrassen, richtet Räume ein und erfindet Events, um sie im Haus bekannt zu machen. Von und mit Mitarbeiter*innen aus: Schauspielensemble, Junges Theater, Philharmonisches Orchester, Intendanz, Theaterplastik, Opernchor, Dramaturgie, Malsaal



MOMENTAUFNAHMEN ZWEI



BETRIEBSINTERNES PRAKTIKUM

Warum soll ich über Jahre hinweg immer am gleichen Arbeitsplatz und in der gleichen Abteilung arbeiten? In welcher Abteilung war ich noch nie? In welcher würde ich gerne mal für eine kurze Zeit arbeiten? Was kann ich da lernen und wen kann ich kennenlernen? 128 Mitarbeiter*innen wandern durch das Haus und machen kurze Praktika in Abteilungen, in denen sie vorher noch nie gearbeitet haben.

Von und mit Mitarbeiter*innen aus: *Künstlerisches Betriebsbüro, Requisite, Herrenschneiderei*

HÖRRaum

Im Experten-Heft *Heart of the City* — *Recherchen zum Stadttheater der Zukunft* (Theater der Zeit, Arbeitsbuch 2011) fehlt die Sicht der Mitarbeiter*innen. Zunächst werden einzelne Positionen aus dem Heft in einer Audioinstallation im Haus zu Gehör gebracht. Kurze Trailer im Fahrstuhl laden im nächsten Schritt zur internen Hörraum-Diskussion zu den Themen *Überproduktion und Umgang mit Zeit am Stadttheater*. Die Stimmen und Thesen der Mitarbeiter*innen werden als Erweiterung des Experten-Heftes beim TAG DER OFFENEN ZUKUNFT in einer Lesung präsentiert.

Von und mit Mitarbeiter*innen aus: *Schauspielensemble, Orchesterbüro, Operndirektion, Intendanz*

Dagmar Opsölder

CHEFDISPONENTIN

Ich hätte nicht gedacht, dass sich von 350 Mitarbeiter*innen 128 Kolleg*innen sofort bereit erklären würden, einen Austausch in den 40 unterschiedlichen Abteilungen bei uns am Haus zu machen. Wenn es die Zeit erlaubt hätte, wären über eine persönliche Ansprache vielleicht noch mehr Personen beteiligt gewesen. Zur Abstimmung der Termine sind wir dann mit zwei Kolleginnen aus der Schneiderei und der Requisite mit den Abteilungen persönlich ins Gespräch gegangen. Viele haben gesagt, ich will in zehn Abteilungen Praktikum machen, aber das geht ja nicht. Ich fand die Mischung sehr interessant, dass die Denker am Schreibtisch zu den Menschen kommen, die etwas Praktisches machen und umgekehrt. Es ging auch ein Running Gag im ganzen Haus rum: Wenn man als Fremder in einer Abteilung war, hieß es sofort: betriebsinternes Praktikum! Auch wenn man vielleicht nur etwas abgeben oder Hallo gesagt hat. Das fand ich sehr schön. Das **BETRIEBSINTERNE PRAKTIKUM** sollte man nicht vergessen, sondern sehen, dass es ein toller Erfolg war! Das Interesse ist geweckt, es muss aber Personen geben, die das Feuer permanent schüren, damit es nicht ausgeht.

Michael Kaiser

KÜNSTLERISCHER LEITER JUNGES THEATER

Mein Praktikum an der Theaterkasse war eine besondere Erfahrung, weil ich von meiner Position aus sehr oft mit dem Kartenvorverkauf zu tun habe. Selbst Teil dieser Abteilung zu sein, war eine echte Herausforderung, weil mir nicht mal im Ansatz klar war, wie komplex das ist, wie viele Preise und Sonderfälle es gibt. Die Leiterin der Kasse hat gleich am Anfang zu mir gesagt: „Du bist nicht nur hier, um das in der Theorie zu machen, sondern du gehst auch gleich in den Verkauf.“ Ich saß zuerst an diesem Schulungscomputer, da konnte nichts schiefehen, aber ich wusste, wenn ich nachher

einen falschen Klick mache, dann lösche ich die Vorstellung oder alles muss wieder zurückgebucht werden. Alles, was ich sonst einigermaßen souverän in Kundengesprächen von mir geben kann, also welche Vorstellung für wen geeignet ist, war plötzlich weg, weil ich nur noch damit beschäftigt war, an der Kassenfront zu überleben. Ich hatte mir aber extra vorher ein Praktikanten-Schild gebastelt ... Für meine Zusammenarbeit mit der Theaterkasse hat das total viel gebracht. Ich habe einen anderen Zugang im Denken bekommen. Wenn jetzt mal was nicht glatt läuft, denke ich nicht mehr: „Was machen die denn da eigentlich?“ Ich fände es total sinnvoll, wenn man das regelmäßig mit den Abteilungen machen würde, mit denen man zu tun hat und bei denen man sich genau diese Fragen stellt: „Warum dauert das so lange oder wie kann denn so etwas passieren?“ Vielleicht auch vice versa, Tandem-Modelle mit den anderen Abteilungen, die wahrscheinlich genau das Gleiche denken: „Was haben die in der Kunst sich denn da wieder ausgedacht? Das ist doch total illusorisch, das so zu planen.“ Vielleicht ist DAS das utopische Moment, das man es wirklich hinkommt, das **BETRIEBSINTERNE PRAKTIKUM** kontinuierlich in den Arbeitsalltag zu integrieren. Was das **MITARBEITER*INNENPROJEKT** für mich nicht geschafft hat, ist wirklich einen Ruck durch das Haus gehen zu lassen. Es hat nicht so eine Art von Euphorie ausgelöst — „Hey, wir sind jetzt hier an dem Punkt, dass wir gemeinsam ein Stadttheater der Zukunft gestalten können.“ Vielleicht hätte man dafür den Zug Theater für einen Monat komplett anhalten müssen, damit die Leute den Kopf dafür freikriegen. Ich glaube, es wollte ein Kunstprojekt sein, sah sich aber so stark mit der Arbeitsrealität am Theater konfrontiert, dass es sich selbst immer wieder sagen musste, dass es ein Kunstprojekt sein soll.

Klaus Fritz

LEITER TONTECHNIK

Als die Praktika-Idee aufkam, dachte ich, das ist für mich überschaubar, da kann ich mich mal einen halben Tag ausklinken. Ich habe mir etwas ausgesucht, von dem ich überhaupt keine Ahnung hatte: die Herrenschneiderei. Es ging mir darum zu sehen, wie sie dort arbeiten, was sie genau machen, wie sie sich im Theater fühlen. Ich habe durch das Praktikum bestimmte Techniken an der Nähmaschine gelernt. Ich habe ein Hühnchen genäht, das hängt jetzt über meinem Schreibtisch. Die haben da eine Hühnchen-Massenproduktion, anscheinend haben sie öfter Praktikanten und hatten das schon vorbereitet. Ich finde das **BETRIEBSINTERNE PRAKTIKUM** aber nicht nur wichtig, um den Job anderer Abteilungen kennenzulernen, sondern auch deren Einstellung zum Gesamten hier. Für mich ist klar, dass ich nicht nur für die Tonabteilung arbeite, sondern für das Theater, für das, was dabei rauskommt. Bei anderen Menschen stellt sich das anders dar: Sagen wir mal, 50% interessieren sich für das, was wir hier machen und die anderen interessieren sich für ihren eigentlichen Beruf oder nur für das, was sie gerade auf dem Tisch liegen haben. Das hat mich früher immer geärgert, aber ich verstehe die Leute jetzt besser. Ich kann besser akzeptieren, dass manche anders drauf sind. Durch die relativ zwanglose Praktikums-geschichte kriegt man einfach mehr mit. Es ist wahrscheinlich eine Illusion, dass das komplette Theater gemeinsam auf den Output hinarbeitet. Aber man kann ein bisschen mehr Verständnis dafür wecken, garantiert. Man kann die Trennung zwischen Haus und Kunst, die ich furchtbar finde, ein bisschen aufbrechen. Das fände ich großartig. Ich würde mir wünschen, aber das ist eine Utopie, dass wir innerhalb unserer Arbeit mehr Freiraum haben, uns auch um andere Dinge zu kümmern. Dass wir nicht als einzelne Abteilung stur vor uns hinarbeiten, sondern in alle Bereiche Einblick haben und Ideen einbringen können, egal in welchen Bereich.

Karen Hettinger

OPERNCHORSÄNGERIN

Ein besonderer Moment für mich war, als wir beim **GEMISCHTEN DOPPEL** einem Partner unseren Arbeitsplatz zeigen sollten. Die Intendantin war bei diesem Treffen auch dabei. Chorsängerin geht also rüber zur Chefin und sagt: „Hey, können wir Partner sein?“ Das war cool. Ich habe sie nach ihrer Philosophie für unser Theater gefragt, wohin der Weg gehen soll, warum sich das Theater gerade so ändert. Das waren Fragen, die ich mir stellte, aber auch Fragen, die ich von anderen Kolleg*innen hörte: Warum haben wir so viele fremde Gruppen im Theater? Warum sind wir nicht mehr nur für uns hier? Warum haben wir so viele Jugendliche da? Warum plötzlich so viele Laien? Ist das aus Geldmangel? Wie sie das erklärt hat, dass sie das Theater nach außen öffnen will, fand ich sehr schön. Jemand hat mir gesagt: „Das steht doch alles irgendwo, wenn du die Veröffentlichungen des Theaters liest.“ Jedes Jahr kommen so dicke Dinger raus, aber ich komme da nicht durch. Und ich glaube, einige andere Leute würden nicht mal anfangen, das zu lesen. Solche Zusammenkünfte führen dazu, dass die Basis wirklich versteht, worum es geht und dass man ein bisschen Kontakt zur „Haupt-Chief“ hat.

Karen Job

OPERNCHORSÄNGERIN

Als ich den Aushang des Projekts **WANDERNDER FOTOAPPARAT** gelesen habe, hat mich das sofort angesprochen, weil ich sehr gern fotografiere. Aber auch, das gebe ich offen zu, weil es ein „Solo“ war, für das ich mich nicht mit anderen absprechen und Termine suchen musste. Ich weiß, wie schwer das neben dem Theateralltag zu organisieren ist. Ich war absolut selbstbestimmt, das fand ich total klasse! Im Theater ist man ja weitestgehend fremdbestimmt. Dir wird gesagt, welche Wimperntusche du benutzen, welche Klamotten du anziehen und — salopp gesagt — welche Noten du in welchem Tempo singen sollst. Das ist auch gut so, schließlich steht man im Dienst des Komponisten und der interpretierenden Dirigenten und Regieteam. Aber dies war eine Kür in Eigenregie. Und die Kolleg*innen, die mitgemacht haben, hatten einen Heidenspaß. Das hat man später auch an den Fotos gesehen. Immer wieder wurde ich angesprochen: „Wo ist die Kamera, kommt die auch mal zu mir?“ Ich hatte natürlich überhaupt keine Ahnung, wer die Kamera gerade hatte, das hatte sich komplett verselbstständigt. Die **HÖRRaum-DISKUSION** hat mir sehr gut gefallen, weil ich mich auf Augenhöhe mit Kollegen*innen austauschen konnte. Wenn ich mich im Probenalltag über irgendetwas aufrege, mache ich das als Opernchorsängerin, als ein Rädchen im Getriebe. Im Gespräch mit Kolleg*innen aus den anderen Abteilungen bekomme ich dann aber Einblicke in die großen, komplexen Zusammenhänge. Da kommt bei mir dann wieder mein „Theater-Patriotismus“ durch!



Fotografiere dein wichtigstes Arbeitsmittel: Vielleicht nicht das wichtigste, aber sorgt für gute Laune. *Technik Großes Haus*



Fotografiere etwas, das du gerne verändern würdest. *Allgemeine Verwaltung und IT*

GEMISCHTES DOPPEL

Aufgabe: Suche dir eine Person, die du noch gar nicht kennst und bei der du dich immer schon gefragt hast, das gebe ich offen zu, weil es ein „Solo“ war, für das ich mich nicht mit anderen absprechen und Termine suchen musste. Ich weiß, wie schwer das neben dem Theateralltag zu organisieren ist. Ich war absolut selbstbestimmt, das fand ich total klasse! Im Theater ist man ja weitestgehend fremdbestimmt. Dir wird gesagt, welche Wimperntusche du benutzen, welche Klamotten du anziehen und — salopp gesagt — welche Noten du in welchem Tempo singen sollst. Das ist auch gut so, schließlich steht man im Dienst des Komponisten und der interpretierenden Dirigenten und Regieteam. Aber dies war eine Kür in Eigenregie. Und die Kolleg*innen, die mitgemacht haben, hatten einen Heidenspaß. Das hat man später auch an den Fotos gesehen. Immer wieder wurde ich angesprochen: „Wo ist die Kamera, kommt die auch mal zu mir?“ Ich hatte natürlich überhaupt keine Ahnung, wer die Kamera gerade hatte, das hatte sich komplett verselbstständigt. Die **HÖRRaum-DISKUSION** hat mir sehr gut gefallen, weil ich mich auf Augenhöhe mit Kollegen*innen austauschen konnte. Wenn ich mich im Probenalltag über irgendetwas aufrege, mache ich das als Opernchorsängerin, als ein Rädchen im Getriebe. Im Gespräch mit Kolleg*innen aus den anderen Abteilungen bekomme ich dann aber Einblicke in die großen, komplexen Zusammenhänge. Da kommt bei mir dann wieder mein „Theater-Patriotismus“ durch!

WANDERNDER FOTOAPPARAT

Ein Fotoapparat wandert von Hand zu Hand. Er reist auf zufälligen Irrwegen durch das Haus. Alle können ihn bekommen und an eine beliebige Person weitergeben. Keiner weiß, welchen Weg er zurücklegen wird — nur ein Logbuch dokumentiert seinen Weg. Unterwegs sammelt er Bilder der wichtigsten Arbeitsgeräte oder von Dingen, die man nie beachtet hat, die man gerne verändern würde, die einem absolut schleierhaft sind, die es in zehn Jahren nicht mehr geben wird. *Von einer Mitarbeiterin aus dem Opernchor*



Fotografiere dein wichtigstes Arbeitsmittel: Ohne das, keine Csárdásfürstin! *Schauspieler*



Fotografiere etwas, das fehlt: Ohne Kommentar. *Anonymus*

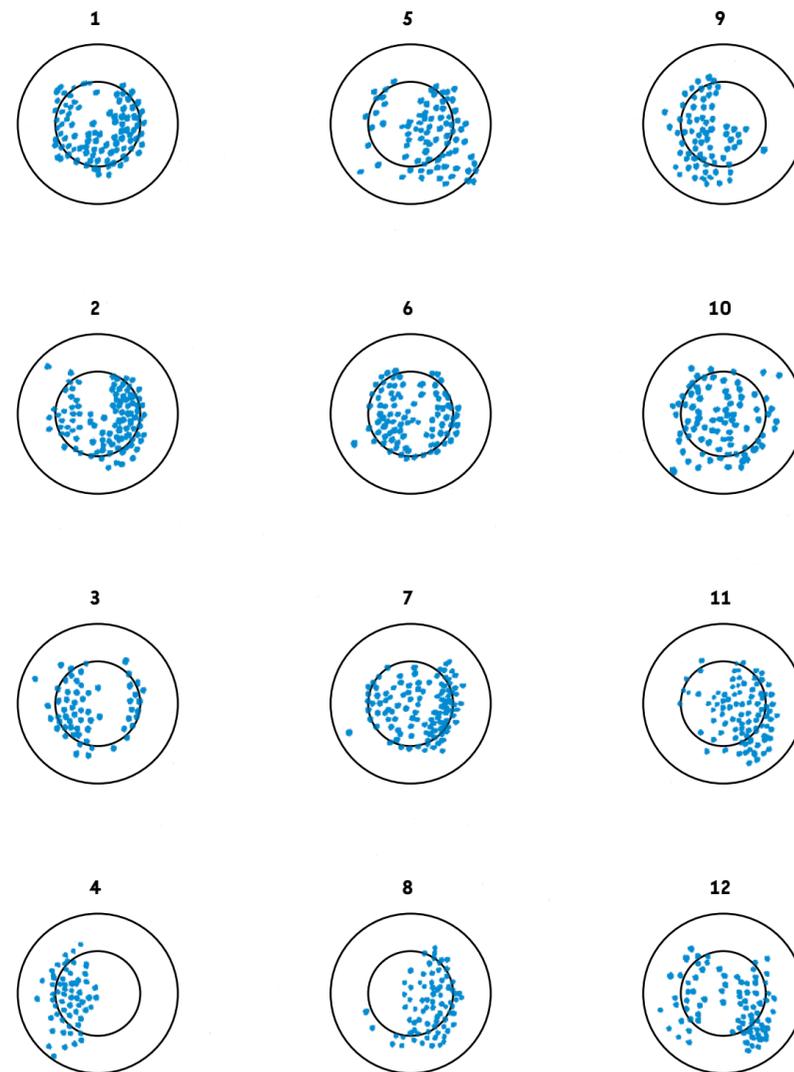


Fotografiere etwas, das es in zehn Jahren nicht mehr geben wird. *Kaufmännische Direktion*

100% THEATER FREIBURG — SICHTBAR WERDEN, STELLUNG BEZIEHEN IN EINER SZENISCHEN UMFRAGE



An diesem Tag wird die Arbeit im ganzen Haus von 11⁰⁰ bis 12⁴⁵ Uhr unterbrochen. Diese Aktion ist auch ein Experiment: Schaffen wir es, alle 350 Kolleg*innen auf der großen Bühne zu versammeln? Können wir Neues, Überraschendes oder Ungeahntes über uns — den kollektiven Organismus Theater Freiburg — erfahren, indem wir gemeinsam eine lebende Statistik auf die Bühne bringen?



100% THEATER FREIBURG

Das Bühnenformat 100% wurde von der Künstlergruppe RIMINI PROTOKOLL entwickelt und in zahlreichen Städten mit jeweils 100 Bürger*innen als lebende Statistik umgesetzt. TURBO PASCAL erhielt die freundliche Genehmigung, Teile des Formats auf die Belegschaft des THEATER FREIBURG zu übertragen: 140 Mitarbeiter*innen werden sichtbar, positionieren sich zu Fragen und machen so Aussagen über die Gegenwart und Zukunft des Hauses. Und sie laufen auf der Bühne der Person hinterher, der sie auch im Theateralltag immer hinterherlaufen müssen.

Von und mit: Mitarbeiter*innen (fast) aller Abteilungen, Turbo Pascal

1
Wer findet, es ist ein Problem, dass hier so viele Menschen mit unterschiedlichen Verträgen unter einem Dach zusammenarbeiten?

2
Wer hätte gerne einen anderen Vertrag als den, den er jetzt hat?

3
Ich will gar nicht mehr mitentscheiden hier im Haus, ich will Entscheidungen nur besser verstehen.

4
Ich finde, im Stadttheater der Zukunft sollten wir uns weigern, in zu kurzer Zeit zu viel zu produzieren. Kümmern wir uns lieber darum, eine gute Arbeit zu machen und sie lange am Leben zu halten.

5
Ich finde, im Stadttheater der Zukunft sollte es ein Intendantenkollektiv geben.

6
Wer denkt oft bei einer Produktion hier am Haus: „Das ist jetzt *mein* Stück oder das ist jetzt *auch* mein Stück?“

7
Ich finde, wir sind hier ein Luxusliner und wir jammern auf hohem Niveau.

8
Das Stadttheater selbst interessiert sich letztlich nicht für die Zukunft des Theaters, sondern nur für die Zukunft des Stadttheaters, also für das Überleben der Institution. Wer hält diese Kritik für berechtigt?

9
Ich finde, dass wir andere Formen von Arbeitsteams erproben sollten, zum Beispiel: Produktionsteams, bei denen Kunst und Technik zusammen ein Projekt von Anfang bis Ende realisieren.

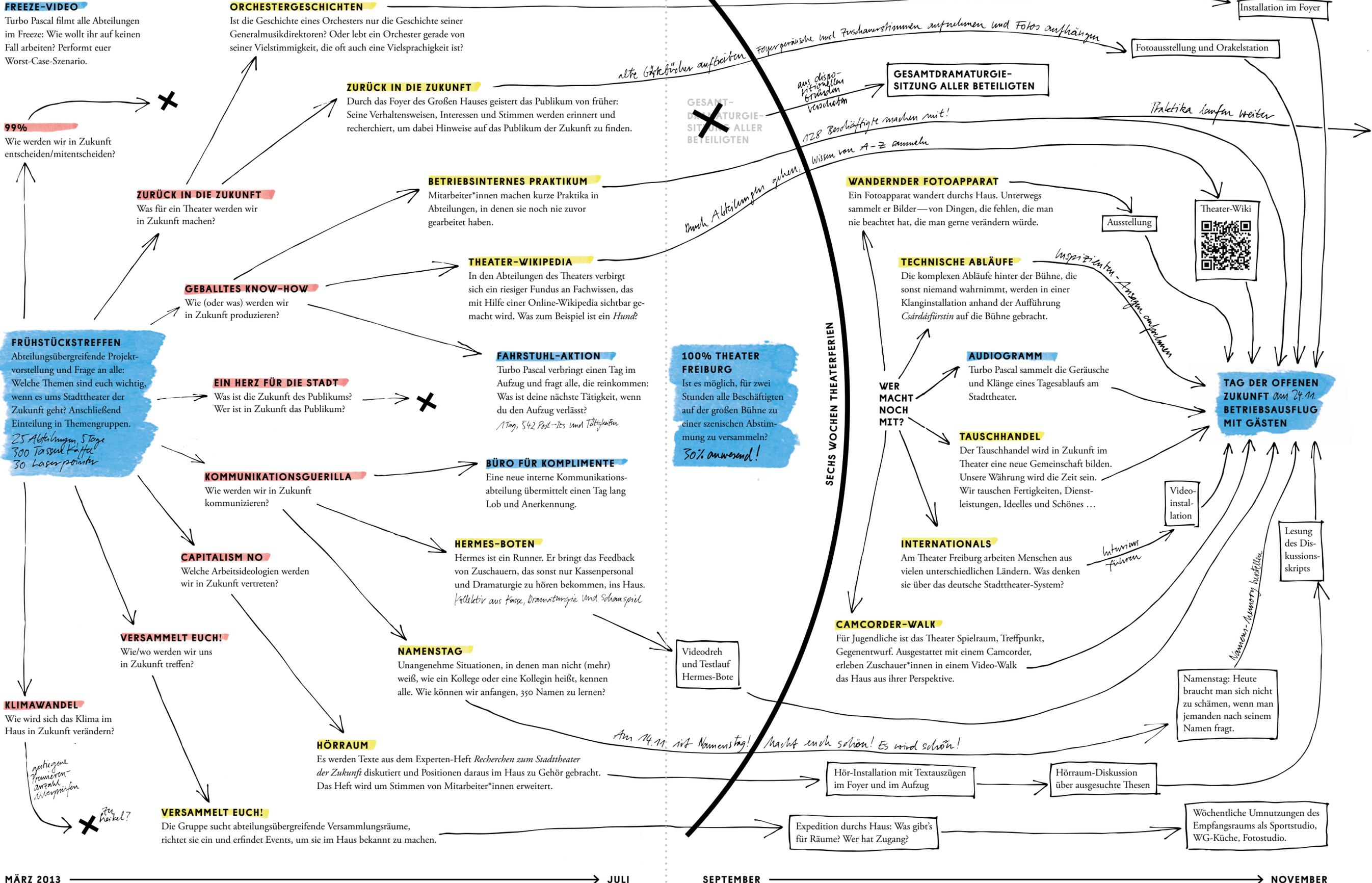
10
In Zukunft werden die Menschen viel selbstständiger und selbstorganisierter arbeiten. Wer wünscht sich das auch fürs Theater?

11
Ich finde, im Stadttheater der Zukunft sollte die Trennung zwischen den Sparten aufgehoben werden.

12
Ich finde, das Stadttheater der Zukunft sollte eine Küche als Zentrum haben.

NEUN MONATE. EIN STADTTHEATER. EIN THEATERKOLLEKTIV.

Themengruppen Aktionen Turbo Pascal Kleinkollektive



MÄRZ 2013 → JULI → SEPTEMBER → NOVEMBER

MOMENTAUFNAHMEN DREI



Martin Klein

ORCHESTERMUSIKER

Es gab einen Einschnitt in dem ganzen Projekt —die Sommerpause. Bis dahin gab es immer ein Plenum, mit vielen Diskussionen. Da ist man zwar nicht recht vorangekommen, aber es war interessant. Nach der Sommerpause stand plötzlich dieser Abschlusstermin fest und die Atmosphäre hat sich geändert. Innerhalb des Projekts **ORCHESTERGESCHICHTEN** gab es dann quasi drei Gruppen: Eine Führungsgruppe, bei der die Entscheidungen gefallen sind. Dann gab es die arbeitenden Mitglieder, denen die Entscheidungen mitgeteilt wurden. Dazu gehörte ich. Wir haben Fäden geschnitten und die Kollegen befragt. Und dann gab es noch die, die von oben dazu diktiert wurden —Praktikanten. Die hatten inhaltlich gar nichts mit dem Projekt zu tun, die wussten nicht, worum es geht, die waren einfach abgestellt für drei Stunden. Das war für mich plötzlich die Struktur des Theaters, so, wie sie ist. Wo es eine Leitungsebene gibt, bei der man nicht genau weiß, wer was entscheidet und warum. Wir müssen dann die Entscheidungen ausführen. Und wenn es nicht reicht, kommen die ganzen Hospitanten, Praktikanten, Assistenten dazu. Dieses Projekt, das als Einladung zur Mitbestimmung gestartet war, war zum Schluss also eigentlich ein ziemliches Abbild von dem, wie ich es von meinem Berufsleben kenne. Wir haben drei Orchesterdienste als Ausgleich fürs Mitmachen bekommen, die ich aber noch nicht alle in Anspruch genommen habe. Wenn ich frei nehmen würde, wäre kein Stimmführer da und das kann ich ja nicht machen. Ein Schauspieler kann ja auch nicht einfach bei der Probe fehlen. Der **TAG DER OFFENEN ZUKUNFT** sollte zuerst auch als Dienstzeit angeordnet werden, aber manche waren in Sachen Tarifvertrag ganz firm und stellten fest, dass man nicht zum Frühstück ins Theater bestellen und dafür einen Dienst anrechnen kann. Also ging das nicht. Deswegen waren viele nicht da —aber die, die da waren, haben sich alle gefreut.

Josef Mackert

CHEFDRAMATURG

Es gab so viele besondere Momente im Verlauf dieses Projektes und es ist schwer, einen einzigen zu benennen. Am **TAG DER OFFENEN ZUKUNFT** gab es für mich einen dieser Momente: Nach den **FRÜHSTÜCKSTREFFEN** haben wir die Ausstellung **ORCHESTERGESCHICHTEN** aufgebaut. Diese Ausstellung wurde von einer kleinen Gruppe vorbereitet, in der sich zwei Orchestermitglieder besonders engagiert haben. Ich hätte mir eine größere Beteiligung gewünscht. An diesem Morgen aber, kamen auf einmal viele Mitglieder des Orchesters und haben uns geholfen, die Ausstellung aufzubauen. Sie haben die schweren Notenständer quer durchs Haus gefahren und zur Orchesterformation zusammengestellt. Dafür sind im Alltag Orchesterwarte zuständig. An diesem Tag jedoch, haben alle mitgeholfen und gezeigt, wie viel ihnen an dieser besonderen Präsentation ihrer Geschichten, ihrer Herkunftswege und ihrer Haltungen zur Musik gelegen ist. Einige haben ihre Familienmitglieder mitgebracht. Wenn ihr mich nach einer utopischen Konsequenz aus diesem Moment fragt, würde ich mir wünschen, dass die Dialoge dieses Tages weitergeführt werden. Dass das Haus neugieriger auf seine Musiker und die Musiker offener auf ihr Haus reagieren. Die Ausstellung hat zum Beispiel gezeigt, aus wie vielen unterschiedlichen Nationen und Kulturen die Musiker kommen. Sollte das keine Konsequenzen für das Konzertprogramm in einer Stadt haben, in der mehr als 25% der Einwohner einen Migrationshintergrund haben?

Martin Weigel

SCHAUSPIELER

Für mich war der Moment der hausoffenen **HÖRRAUM-DISKUSSION** über die Thesen aus dem Arbeitsbuch *Recherchen zum Stadttheater der Zukunft* sehr wichtig, wenn auch ambivalent. Es kam eine schöne heterogene Gruppe zusammen. Es gab also Interesse und es war echt spannend,

darüber zu diskutieren, was für eine Situation wir hier eigentlich haben. Aber es funktionierte nur so halb. Es wäre schön gewesen, wenn noch viel mehr Leute gekommen wären. Eigentlich hätte man nur den Prozess des **MITARBEITER*INNENPROJEKTS** durchführen und darauf verzichten sollen, die Leute gleichzeitig unter normaler Belastung weiterarbeiten zu lassen. Wenn es das Interesse gibt, wirklich etwas herauszufinden, wäre das doch denkbar. Das muss aber jemand entscheiden, der auch die Macht und die Möglichkeiten dazu hat. Sonst ergibt sich eine Situation, wie bei dieser **HÖRRAUM-DISKUSSION**, wo dann ein paar kommen, die das zusätzlich in Kauf nehmen, weil es ihnen wichtig ist. Oder man könnte auch einfach einen zweiten Betriebsausflug pro Jahr machen, aus dem Theater rausgehen und gemeinsam auf die eigene Situation gucken. Das wäre logistisch keine große Sache, glaube ich.

Der **TAG DER OFFENEN ZUKUNFT** war für mich wie eine Bestandsaufnahme. Aber dann gab es leider keine Phase der Nachbereitung. Vielleicht bräuchten wir jetzt noch ein Jahr, wo es **TURBO PASCAL** weiter als Partner gibt. Man wünscht sich immer, dass Änderungsprozesse sich verselbstständigen, aber das geht nicht so schnell. Ich glaube, man muss tatsächlich eine Art Pate haben, der einen immer wieder begleitet oder der sagt: „Es gibt hier diesen Punkt, reagiert mal darauf.“ So etwas wie eine Mediation ist extrem wichtig, damit es nicht so aussieht, als wollten die Mitarbeiter*innen eine Revolution und nicht mehr arbeiten. Der Eindruck kommt schnell auf, ohne dass man es will.

Während der Analyse unserer gegenwärtigen Arbeitssituation hier am Theater, stellten wir fest, dass für das Schauspiel keine schriftliche Betriebsvereinbarung existiert. Eigentlich sind beide Teile —das Ensemble und die Leitung— dazu verpflichtet, sich gegenseitig eine Betriebsvereinbarung zu geben. Es gibt nur die in der Regelsammlung des Deutschen Bühnenvereins festgelegten Regeln, die

HÖRRAUM

Im Experten-Heft *Heart of the City—Recherchen zum Stadttheater der Zukunft* (Theater der Zeit, Arbeitsbuch 2011) fehlt die Sicht der Mitarbeiter*innen. Zunächst werden einzelne Positionen aus dem Heft in einer Audioinstallation im Haus zu Gehör gebracht. Kurze Trailer im Fahrstuhl laden im nächsten Schritt zur internen Hörraum-Diskussion zu den Themen *Überproduktion und Umgang mit Zeit am Stadttheater*. Die Stimmen und Thesen der Mitarbeiter*innen werden zusammen mit Beiträgen des Experten-Heftes beim **TAG DER OFFENEN ZUKUNFT** in einer Lesung präsentiert.

Von und mit Mitarbeiter*innen aus: Schauspielensemble, Orchesterbüro, Operndirektion, Intendanz

TAG DER OFFENEN ZUKUNFT

Als Höhepunkt der gemeinsamen Suche nach dem Theater der Zukunft findet an einem Sonntag im November 2013 ein Betriebsausflug mit Gästen statt. Die Kleinkollektive zeigen Spuren und Zwischenergebnisse ihrer Arbeit. Siehe Doppelseite 16–17

ORCHESTERGESCHICHTEN

Die Geschichte des Orchesters wird immer nur als Geschichte seiner Generalmusikdirektoren erzählt. Das, was eigentlich die Geschichte des Orchesters und seiner Zusammensetzung ausmacht —die Musiker mit ihren internationalen biografischen Wegen ins Orchester, unterschiedlichen Perspektiven und künstlerischen Wünschen— wird über einen Fragebogen eingefangen und in einer Ausstellung sichtbar gemacht.

Von und mit Mitarbeiter*innen aus: Personalverwaltung, Ausstattung, Dramaturgie, Musiker*innen des Philharmonischen Orchesters Freiburg

ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT

Durch das Foyer geistert das Publikum von früher. Anhand von Fotografien des Foyers Anfang der 90er-Jahre, die der langjährige Mitarbeiter Helmut Hartwig gemacht hat, werden seine Verhaltensweisen, Interessen und Stimmen erinnert und imaginiert, um Hinweise auf das Publikum der Zukunft zu finden: Wie wird das Foyer in 20 Jahren aussehen? Wer wird dann hier ins Theater gehen? Oder ist das hier in 50 Jahren gar kein Theater mehr?

Von und mit Mitarbeitern aus: Pforte und Technik Großes Haus

beiden Seiten bei der konkreten Umsetzung Handlungsspielräume lassen. Darüber hinaus gibt es bei uns nur ein Gewohnheitsrecht. Wir vom Schauspielensemble haben also einen ganz konkreten Entwurf vorgelegt, der auch die Regieassistent*innen betrifft. Diese Arbeit an einer Betriebsvereinbarung ist ganz bestimmt aus dem **MITARBEITER*INNENPROJEKT** heraus entstanden. Das finde ich toll, denn alle Beteiligten konnten da mitziehen, das war gar nicht so mit der Brechstange. Auch Inhalte, die im **HÖRRAUM** verhandelt wurden, sind hier zu Papier gebracht worden —beispielsweise das Bedürfnis, nach einer Premiere mehr freie Zeit zu haben, bevor man wieder probt, aber auch der Wunsch, den *Ensemblesamstag* zu einem festen Bestandteil unserer Arbeit zu machen. Und es gibt eine Bereitschaft auf Seiten der Leitung, das ernst zu nehmen.

Dominica Volkert

OPERNDIREKTORIN

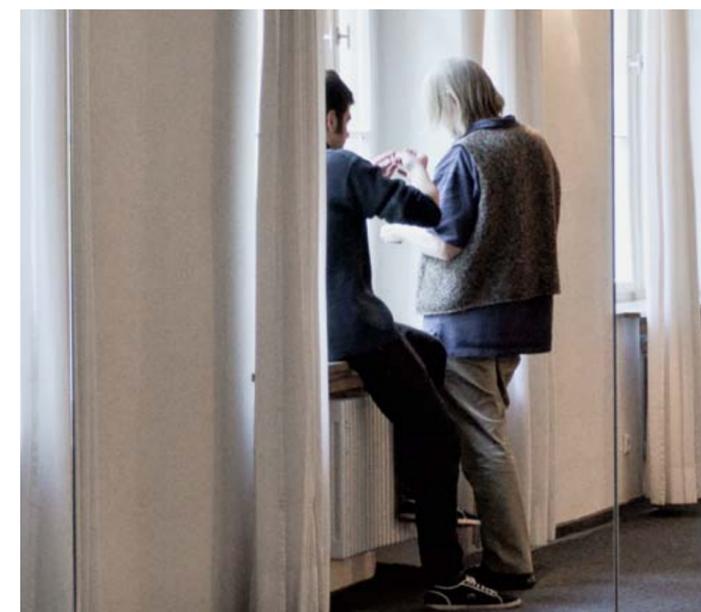
Ich würde als „Dauermoment“ tatsächlich diese montäglichen zwei Stunden nennen, die wir uns über eine Anzahl von Wochen hinweg genommen haben, um uns für die Gruppe **HÖRRAUM** zu treffen. Wenn irgendjemand mit einem Montags-Termin ankam, habe ich gesagt: „Nein, tut mir leid, Montagnachmittag geht es nicht, da bin ich in meinem Club, im Debattierclub.“ Diese zwei Stunden waren mir heilig, auch als eine Auszeit innerhalb des normalen Theateralltags und als Zusammenkunft von unterschiedlichen Personen aus unterschiedlichen Abteilungen. Ihr von **TURBO PASCAL** habt dadurch absolut interessante, ganz prinzipielle Themen angestoßen. Jeder fühlte sich ernst genommen, wurde gehört und hatte die Möglichkeit, Anliegen zu formulieren. Eben ein Debattierclub, der auch im guten Sinne eine gewisse Streitkultur trainiert. Denn das ist uns hier im Hause etwas verloren gegangen. Streitkultur heißt, man muss sich als Einzelner schon positionieren: Wenn ich etwas will, dann muss ich mich vorne hinstellen, es sagen und dafür einstehen. Es ist immer die Quadratur des Kreises: deutlich sein und Flagge bekennen, aber auch akzeptieren, dass andere Positionen die gewichtigeren sein mögen. Ich halte nichts von einer rigorosen Basisdemokratie, die bedingungslos durchgepeitscht wird. Dann kommt man auch künstlerisch zu nichts. Du brauchst durchaus einen,

der sich für das Gesamte verantwortlich fühlt, und der sagt: „Lass es uns jetzt in genau diese Richtung treiben, und wenn es missglückt, übernehme ich genauso die Verantwortung, wie wenn es erfolgreich ist.“

Joshua Schneider

TECHNIKER GROSSES HAUS

Mit Helmut wäre ich ohne das Projekt **ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT** nie in Kontakt gekommen. Man läuft vorbei und denkt „Hallo, der Pförtner“ beziehungsweise „Ha ja, halt 'n Techniker“. Jetzt haben wir eine ganz andere Beziehung zueinander entwickelt. Wir waren ja nur zu zweit, Helmut und ich. Ich will jetzt nicht lügen, aber dreißig Jahre hat Helmut bestimmt schon Erfahrung hier am Theater und er hat quasi die ganze Veränderung des Publikums gerade in Bezug auf das Foyer als Ballungszentrum mitbekommen. Das haben wir versucht, mit Bildern festzuhalten, die Helmut früher, vor dem Umbau, vom Foyer gemacht hatte. Die haben wir nochmal an die gleichen Orte gehängt. Er hat viele Erinnerungsetzen dazu erzählt, wie das Publikum sich damals gegeben, sich gekleidet hat, wie das Flair war —und dass es früher mehr Diven gab. Am **TAG DER OFFENEN ZUKUNFT** hätte ich als „Wahrsager“ mit den Leuten über die Zukunft des Publikums ins Gespräch kommen sollen. Aber leider wurde ich dann irgendwann abgezogen, weil die Technik umbauen musste. Deshalb konnte ich mein Projekt nicht zu Ende machen und mit den Leuten zu Ende diskutieren. Ich hatte gehofft, mehr Zeit zu kriegen für das Projekt —aber insgesamt hat es mir mehr gegeben als ich erwartet hatte. Ich wollte durch das Projekt meinen Bekanntenkreis erweitern. Das Netzwerk. Wenn man sich nicht kennt, fragt man sich manchmal: „Was will der von mir? Oh Gott, kommt wieder Arbeit!“ Vielleicht bräuchte man Schildchen in Grün für: „Ich will nichts, ich will bloß plaudern“, und Rot für: „Ich komme mit einem Auftrag.“ Man muss ja manchmal was wollen, das geht ja nicht anders, aber es kommt darauf an, wie man es vermittelt. Da sich viele Leute anders kennengelernt haben, gehen sie auch anders miteinander um. Da ist ein Wir-Gefühl entstanden, nicht: „Ich gehöre zur Technik“, „ich zum Malsaal“, „ich zum Schauspiel“, sondern: „Wir sind das Theater“.



BETRIEBSAUSFLUG MIT GÄSTEN

Wie sieht das Stadttheater der Zukunft aus? Am Tag der offenen Zukunft wollen wir in diese Diskussion all diejenigen einbeziehen, die in den unterschiedlichsten Berufen in dieser Institution arbeiten oder als Zuschauer*innen, Familienangehörige, oder Kooperationspartner ein wichtiger Teil des Theaters sind.



PROGRAMM

Um 12 Uhr versammeln wir uns zur Begrüßung im Großen Haus und starten dann mit Frühstückstreffen: Alle Abteilungen kommen in gemischten Konstellationen zusammen und stärken sich für den Tag. Ab 14 Uhr bauen wir in einer kollektiven Großaktion auf allen Bühnen und Räumen gemeinsam ab und auf. Ab 16 Uhr kommen Gäste zum TAG DER OFFENEN ZUKUNFT dazu, die neben den festen Mitarbeiter*innen dieses Theater ausmachen — dazu gehören auch Familienangehörige und Freunde. Alle treffen sich zur szenischen Umfrage 100% THEATER FREIBURG, die wir im Juni erstmals mit Mit-

arbeiter*innen durchgeführt haben und die wir nun um Gästegruppen erweitern wollen. Ab 18 Uhr können verschiedene Wege im Haus erkundet und in Performances, Hörräumen und Installationen die Spuren und Zwischenergebnisse des MITARBEITER*INNENPROJEKTS entdeckt werden. Man begegnet HERMES-BOTEN, die die Kommunikationswege im Haus verbessern, gelangt über geheime Treppen zum BÜRO FÜR KOMPLIMENTE oder kann seinen Lieblingsspielplan selbst gestalten. Ab 20 Uhr endet der Tag mit dem THEATERGERICHT und Gesprächen auf der Großen Bühne.

ANMELDEFORMULAR

Ja! Ich komme am 24. November mit auf den Betriebsausflug zum TAG DER OFFENEN ZUKUNFT. Ich bin ein*e:

- Mitarbeiter*in
- Abonnent*in
- Allesgucker*in,
- Langzeitgucker*in
- Opernliebhaber*in
- Tanztheaterbesucher*in
- Finkenschlag-Fan
- Gastkünstler*in
- Mitspieler*in
- Mitglied der TheaterFreunde
- Kolleg*in anderer Theater- oder Kulturinstitutionen
- Angehörige, Freunde von Mitarbeiter*innen
- Kooperationspartner*in
- Geschäftspartner*in
- Besucher*in aus dem Umland
- Förderer, Sponsor*in (Kultur-)Politiker*in
- Kritiker*in
- Beobachter*in
- Ehemalige
-



CAMCORDER-WALK im ganzen Haus: das Theatergebäude und der Theateralltag aus der Sicht eines 15-jährigen Projektteilnehmers des Jungen Theaters



Rollentausch als Zukunftsmodell: Der Verwaltungsleiter übernimmt einen Tag lang das Inspizientenpult.



100% THEATER FREIBURG mit Gästen auf der Großen Bühne: „Wir sind die Angehörigen — und wenn es uns nicht gäbe, dann wären die Mitarbeiter*innen dieses Theaters öfter mal am Rande des Nervenzusammenbruchs.“



VERSAMMELT EUCH! im Empfangszimmer: Neue Räume für mehr Austausch über die Abteilungsgrenzen hinweg werden immer noch gesucht.



HÖRRaum im Winterer-Foyer: Hier können Meinungen von Mitarbeiter*innen und von Expert*innen zur Zukunft des Theaters angehört werden.



TAUSCHHANDEL-BÜRO im 1. Rang: ein Konzept für den Austausch von Wissen, Fähigkeiten und Unterstützung zwischen den Mitarbeiter*innen



Mit der Gruppe NAMENSTAG in der Kantine (Namens-)Memory spielen: Welcher Name gehört zu welchem Gesicht?



TECHNISCHE ABLÄUFE im Großen Haus: die Vorgänge hinter der Bühne als Audiospur zum Bühnengeschehen



HERMES-BOTEN in den Seitenfoyers: neue Kommunikationswege für Zuschauer-Feedback



INTERNATIONALS im Tanzstudio: Was könnten wir von den Theaterkulturen anderer Länder lernen?



ORCHESTERGESCHICHTEN im Steinfoyer: die Lebenswege der Orchestermusiker*innen und ihre Vorschläge für die kommende Konzertsaison

MOMENTAUFNAHMEN VIER



Dr. Klaus Engert

KAUFMÄNNISCHER DIREKTOR

Ich habe auf der Bühne mitgearbeitet beim **KOLLEKTIVEN UMBAU** am **TAG DER OFFENEN ZUKUNFT**. Das war ein sehr schönes Erlebnis für mich. An den Rückmeldungen, die ich hinterher bekommen habe, habe ich gemerkt, dass viele zuerst dachten: „Naja, der in seinem Anzug und so, der kann mit dem Hammer sicher nicht umgehen.“ Und die Überraschung war dann groß, dass das doch geht und dass ich auch andere Talente habe, die man so im Theateralltag nicht sieht. Ich fand auch dieses Format des **THEATERGERICHTS** toll, man sollte das mal als Performance beim Bühnenverein oder beim Intendantentreffen zeigen, um über die eigene Institution konkret nachzudenken: An welchen Punkten steht man, wo gibt es Änderungsbedarf, was ist zu tun — von innen heraus, ausgehend von den Mitarbeiter*innen.

Ich hatte im Vorfeld schon noch mehr die Hoffnung, dass dieser strukturelle Ansatz — hier das Stadttheater, auf der anderen Seite die freie Gruppe — dass das konkret zu stärkeren Veränderungen führt. Zum Beispiel, wie man die unterschiedlichen Strukturen im Blick auf die Zukunft des Stadttheaters zusammenbringen könnte.

Barbara Mundel

INTENDANTIN

Ein konkreter kleiner Moment, der mir im Gedächtnis geblieben ist, ist der gemeinsame **UMBAU** auf der Bühne, als wir das Opern-Bühnenbild abgebaut haben, um die Deko für den **TAG DER OFFENEN ZUKUNFT** aufzubauen. Es ging unter anderem darum, hohe Wände aus ihren Befestigungen zu holen, auf Wagen zu hieven und ins Magazin zu fahren, Bodenplatten zu legen etc. Das war eine ziemlich Bugsiererei. Ich war viel zu warm angezogen und die Bühnentechniker hatten am Anfang

erwartet, dass es zum Beispiel bei Mitarbeiter*innen grundsätzlichere Überlegungen zur Frage der Hierarchien oder zur Zukunft der Arbeit gibt. Ich bin nun mit unendlich vielen, sehr kleinteiligen Fragen und Problemen konfrontiert, die sicher ein bestimmtes Bild abgeben, die mir aber noch nicht helfen zu wissen, wie weitere Schritte aussehen können. Ich mache mir keine Illusionen mehr. Was aber vielleicht ein Neubeginn sein kann: viel mehr über die Organisation und das, was die Menschen bewegt, zu wissen. Einer der erschreckenden Befunde war, wie viel Angst bei den Mitarbeiter*innen vorhanden ist, zu sagen, was sie denken. Wie sehr der Begriff „Veränderung“ besetzt ist mit Angst, vor allen Dingen — verständlicherweise — mit Angst vor Arbeitsplatzverlust. Diese Befindlichkeit schon ahnend, war ein künstlerisches Projekt vielleicht die einzige Möglichkeit, überhaupt einen Prozess in Gang zu setzen, um dann in ferner Zukunft bei einer gemeinsamen Sehnsucht nach Veränderungen anzukommen. Aber die Interessen, wohin man diese Organisation steuern soll, sind nicht leicht zu bündeln. Man muss einen Ausgleich innerhalb der Organisation schaffen, für die, die etwas verändern wollen und für die, die genau da zufrieden sind, wo sie jetzt sind. Sonst betreibt man wieder etwas, das komplett über die Köpfe von Leuten hinweggeht. Das Spannende am Stadttheater wäre, genau diesen Punkt zu erwischen. Das könnte ein Modell für Veränderungsprozesse werden.

Frank Albrecht

SCHAUSPIELER

Mit dem **THEATERGERICHT** ist das **MITARBEITER*INNENPROJEKT** zu einem runden Abschluss geführt worden. Da wurden die Ergebnisse der gesamten Forschungsarbeit zusammengetragen, eingedampft und in die Form von acht Anklagen ans Stadttheater gebracht. An acht Tischen haben sich dann Leute zusammengesetzt und diskutiert, was für eine Form von Bestrafung beziehungsweise Auftrag der Besserung sie an den Beschuldigten herantragen. Hier waren einzelne Mitarbeiter*innen aufgerufen, am Mikrophon die wunden Punkte in dieser Gesamtstruktur Theater frei zu benennen. Jetzt konnte man sich nicht mehr hinter Laserpointern verstecken und seine Meinung aus dem Off abgeben. Für mich war nicht die spielerische Form das Beeindruckende, sondern das Ergebnis, dass Leute mutig aufgestanden sind und zu ihrer Forderung gestanden haben. So etwas wäre für die Zukunft natürlich toll. Es hat utopisches Potenzial, mutig die eigenen Belange zu artikulieren. Was fordert jetzt die Mitarbeiterschaft vom Haus? Das ist ein liegen gelassener roter Faden geblieben. Hier verpflichtet sich etwas, das eine direkte Konfrontation und eine Antwort fordert. Ein direkter Austausch von Mitarbeiter*innen mit der Leitung hätte mich als Endergebnis des ganzen Prozesses sehr interessiert. Die Erwartungshaltung von mir war, dass spürbare, nachprüfbar Veränderungen in Gang kommen, dass es wirklich an die Substanz, die Struktur der Arbeitsabläufe geht. Im Moment deutet sich schon an, dass etwas in Bewegung geraten ist. Es ging weiter, weil wir als Ensemble Inhalte aufgegriffen und weiterentwickelt haben. Ich bin überzeugt, dass sich über Umwege Inhalte in alle möglichen Prozesse eingeschlichen haben. Aber

dass man eine direkte Antwort kriegt, dass man nicht ins Leere gesprochen hat, wäre sehr wichtig.

Josef Mackert

CHEFDRAMATURG

Geblieben ist ein präziseres Bewusstsein dafür, wie schwierig es tatsächlich ist, die verschiedenen Perspektiven — die künstlerische Perspektive und die der verschiedenen Gewerke — zusammenzubringen. Geblieben oder gewachsen ist die Sehnsucht, diese Schwierigkeiten zu überwinden, also tatsächlich utopischer zu denken in und mit dem eigenen Haus. Verstärkt hat sich der Wunsch, das mutiger anzugehen als bisher. Für mich ist das **MITARBEITER*INNENPROJEKT** ein toller Erfahrungsraum gewesen, aber jetzt müsste eine Marathonstrecke an Veränderungsarbeit beginnen. Vielleicht ist es am ehrlichsten, bei uns in der Theaterleitung selbst anzufangen. Weil dieser Apparat aus der Tradition heraus ein extrem hierarchisch organisiertes Gebilde ist, wäre es unfair, unten oder in der Mitte anzusetzen und zu sagen: „ihr müsst“. Vielmehr sollten wir den Anstoß meines Kollegen Bernd Stegemann aufgreifen und darüber diskutieren, was Theaterleitung eigentlich für ein Job ist und ob der immer noch so monolithisch, hierarchisch, absolutistisch organisiert sein sollte. Und von dort aus müsste man die Leitungsstrukturen und vor allem die Kommunikationsstrukturen radikal überdenken. Wenn man zum Beispiel der Meinung ist, dass die Abteilungsleiter in einer anderen Weise mit der künstlerischen Leitung, aber auch untereinander arbeiten sollen, dann muss diese Kommunikation erst einmal von der Theaterleitung selbst verbessert und neu strukturiert werden. Für mich hat sich die Kooperation mit einer freien Gruppe sehr gelohnt. Ich glaube, in jeder anderen Kombination — sei es, wir hätten das Projekt einfach hausintern selber gemacht oder mit Unternehmensberatern oder Kommunikations-Spezialisten — wäre nicht annähernd das passiert, was künstlerisch, lernend, kommunikativ in diesem Haus alles passiert ist. Dass wir hier am Haus zum Beispiel katastrophal schlechte Feedback-Strukturen haben, musst du ja erst einmal verstehen, und gleichzeitig dann mit vielen unterschiedlichen Menschen darüber nachdenken, wie sich das verändern ließe. Da war es zum Beispiel hilfreich, für bestimmte Entdeckungen „unterwegs“ kleine, bewegliche, eher spontane Formate zu entwickeln, wie das **BÜRO FÜR KOMPLIMENTE**, die eine andere Feedback-Struktur einfach mal beispielhaft durchspielen. Darauf wären wir alleine nie gekommen. Ich war am Anfang optimistischer, was die Beteiligung betrifft, auch wenn uns die Unternehmensberater gesagt haben, dass unsere Beteiligungsquote super ist. Aus meiner Perspektive war unsere Rolle ganz stark die der Motivatoren und Kommunikatoren, und manchmal natürlich auch die der Anschieber und Möglichmacher. Es war ein riesiger Versuch, der in sich ganz unterschiedliche Ausprägungen hatte, die nicht alle als künstlerisch zu beschreiben sind. Aber in seiner Gesamtanlage war dieses Projekt, bei dem wir uns selber, unsere Zusammenarbeit und Arbeitsstrukturen zum Gegenstand gemacht haben, insofern ein künstlerisches, als es ein offenes Experiment war, das auch scheitern durfte, das nichts erfüllen musste, das auch offen für Lernprozesse unterwegs war. Ich würde sagen, es war ein großes künstlerisch motiviertes Experiment.

Helmut Hartwig

PFÖRTNER

Einer der Begleitumstände meiner Arbeit an der Pforte ist ja, dass ich viel beobachten kann. Ich bekomme sehr viel vom Umgang der anderen miteinander mit. Dieser Ton, der während des Projekts aufgekommen war, ein Ton des verstärkten Miteinanders, eine Neugier — das hat sich wieder verflüchtigt mit der Zeit. Es gab einmal eine Japan-Reise, die ich mit dem Orchester mitgemacht habe und die einen sehr speziellen Effekt auf alle Beteiligten hatte: Die Gastfreundschaft und das zuvorkommende Wesen der Japaner hat sich total auf uns übertragen. So weit, dass man sich lange Zeit voreinander verbeugt hat, wenn man sich begegnet ist. Schon damals hat mich die Frage interessiert, wie lange das anhält. Ich konnte jedoch über einen Zeitraum von ein paar Monaten feststellen, dass die Verbeugungen immer knapper ausfielen und das Ganze wieder auf die hiesige Norm zurückgefahren wurde. So etwas muss man pflegen und weiter üben, um es am Leben zu erhalten. Ich weiß nicht, ob ihr mal von Alexander-Technik gehört habt? Da geht es ja um das Prinzip, alte, sehr festgefahrene, schlechte Gewohnheiten im Bewegungsablauf und in der Körperhaltung zu überwinden und neu einzüben. Es gibt in der Alexander-Technik den wichtigen Moment des Innehaltens, dass man sagt: „Okay, was mache ich gerade — stopp — okay, das mache ich so und so“ — dieser Moment des Innehaltens findet hier am Haus ganz, ganz selten statt. Das Stadttheater braucht Alexander-Technik — im übertragenen Sinne. Die Leute sind ja nicht irgendwann bekehrt und greifen dann selbstständig von sich aus die Ideen auf und führen das weiter. Eigenregie, das wäre der Idealfall, aber das ist nicht real. Ich will das nicht diffamieren, es ist einfach der Arbeitsalltag, man kann da niemandem einen Vorwurf machen. Wenn wir hier ohne Leute wie euch — ich nenne das mal Beistand — im eigenen Saft schmoren, dann werden daraus keine Sumpfgewächse wachsen. Es braucht einen Kondensationspunkt und der muss nach meiner Beobachtung eher von außen kommen.

Katrin Köhler

ORCHESTERMUSIKERIN

Die Grundidee fand ich am Anfang ziemlich toll. Das deckte sich mit meiner Vision, das Theater einmal ganz neu und anders denken zu wollen. Gegen Ende entstand bei mir ein leichter Frust, als deutlich wurde, dass ich meine Erwartungen wohl etwas zu hoch geschraubt hatte. Die sichtbaren Ergebnisse fielen mir einfach zu mager aus. Ich habe das darauf bezogen, dass es wahnsinnig schwer ist, innerhalb eines so großen Apparates wie dem Theater Ideen zu verwirklichen. Da habe ich euch um euer kleines Kollektiv beneidet, weil ich mir vorstellen kann, dass man dort viel direkter arbeiten und seine Ideen schneller umsetzen kann. Auch innerhalb des Orchesters ist es nicht leicht, Veränderungen zu initiieren. Wir haben größtenteils gute Verträge — warum sollen wir etwas verändern, was eigentlich ganz okay ist? Allein bei den Streichern mal eine andere Sitzordnung auszuprobieren während der Proben ist schwer. Das ist nur nach und nach durchzusetzen. Früher gab es zum Beispiel eine ganz strenge Ordnung nach Dienstjahren. Die, die am längsten da waren, rutschten immer weiter nach vorne in Richtung Dirigenten. Ganz hierarchisch. Ihr lacht. Mittlerweile gibt es die Möglichkeit des „Rotierens“ innerhalb einer Streichergruppe, was viel lebendiger und fairer ist.

Aber dass das Projekt überhaupt stattgefunden hat, dass überhaupt mal neue Ideen ins Theater einsickern, finde ich toll. Vielleicht sind in diesen Monaten Samenkörner gesät worden, von denen manche aufgehen und andere nicht. Ich bin nun seit 25 Jahren hier beschäftigt und so etwas hat es noch nie gegeben. Das finde ich spektakulär!



BÜRO FÜR KOMPLIMENTE

Ausgehend von Rückmeldungen bei den ersten Treffen — im Haus mangelte es an gegenseitiger Anerkennung und Lob — eröffnet **TURBO PASCAL** im Juni 2013 für einen Tag neben der Pforte die Abteilung für Komplimente: Alle Mitarbeiter*innen werden eingeladen, über Formulare ganzen Abteilungen oder einzelnen Kolleg*innen zu sagen, was sie immer schon mal sagen wollten. **TURBO PASCAL** übermittelt etwa 200 Komplimente umgehend an die Empfänger. Die Aktion setzt sich über weitere Wochen alleine fort.

Von und mit: Turbo Pascal

KOLLEKTIVER UMBAU

Am **TAG DER OFFENEN ZUKUNFT** wird das Bühnenbild der Opernpremiere vom Abend vorher von Mitarbeiter*innen aus Verwaltung, Kunst und Leitung gemeinsam abgebaut. Unter Anleitung der Bühnentechniker zerlegen und verräumen sie die Aufbauten, Wände und Requisiten und verlegen Bodenplatten.

TAG DER OFFENEN ZUKUNFT

Als Höhepunkt der gemeinsamen Suche nach dem Theater der Zukunft findet an einem Sonntag im November 2013 ein Betriebsausflug mit Gästen statt. Die Kleinkollektive zeigen Spuren und Zwischenergebnisse ihrer Arbeit.

Siehe Doppelseite 16–17

THEATERGERICHT

Die Institution Stadttheater ist angeklagt, nicht zukunftsfähig zu sein. Die gesammelten Klagen von Mitarbeiter*innen, Kritiker*innen, Künstler*innen, Theaterleiter*innen, Kulturpolitiker*innen und Besucher*innen stehen zum Abschluss des **TAGS DER OFFENEN ZUKUNFT** zur Verhandlung. Siehe Doppelseite 20–21

Von und mit: Turbo Pascal

DAS THEATERGERICHT



Sehr geehrte Damen und Herren, hiermit eröffne ich die Verhandlung und bitte Sie, Platz zu nehmen. Essen und trinken Sie weiter, ich bitte aber um Ruhe. Wir verhandeln heute die Zukunft der Institution Stadttheater.

Ich habe hier einige Sammelklagen gegen das Stadttheater vorliegen, die im Zeitraum von März bis November 2013 eingegangen sind. Die Klagen stammen von Mitarbeiter*innen, Künstler*innen, Theaterleiter*innen, Kulturpolitiker*innen und Besucher*innen.

Die Verhandlung gliedert sich in vier Teile: Erstens die Vernehmung des Angeklagten und Angaben zur Person und zum Werdegang. Zweitens die Verlesung der Anklagen und Zeugenaussagen. Drittens die Verhandlung der Anklagen—hierbei haben Sie, die anwesenden Mitarbeiter*innen und Gäste, die Möglichkeit, die erhobenen Anklagen zu diskutieren, über Schuld oder Unschuld zu entscheiden und gegebenenfalls Bewährungsauflagen festzusetzen. Abschließend werden die Urteile verkündet.

Sammelklage 1

KOMMUNIKATION UND ENTFREMDUNG

Das Stadttheater wird der Erregung von Konflikten durch babylonische Kommunikationsprozesse angeklagt. Unterschlagung von Informationen, Verschleierung von Entscheidungsprozessen und eine generelle innere Kommunikationslosigkeit werden beklagt. Diese Anklage basiert auf mehrfachen Zeugenaussagen bei den FRÜHSTÜCKSTREFFEN und bei 100% im Juni 2013. Ein Drittel der Anwesenden würde Entscheidungen gerne besser verstehen, ohne alles mitbestimmen zu wollen. Das Stadttheater wird in diesem Zuge auch

der Beihilfe zur entfremdeten Arbeit und der Unkenntnis seiner Mitarbeiter*innen und ihrer Fähigkeiten angeklagt.

Das Gericht ist zu folgendem Urteil gekommen: Der Angeklagte wird für schuldig befunden, aber es besteht Hoffnung auf Besserung. Er bekommt folgende Bewährungsauflagen: Die Theaterleitung muss sich in Zukunft einmal im Monat mit einer Abteilung zum Frühstück treffen. Das Theater muss für jede Produktion Arbeitsteams aus Kunst und Technik bilden, die von Anfang bis Ende dabei sind. Es müssen hausoffene Spielplan-Sitzungen veranstaltet werden. Für eine Veränderung der Kommunikations- und Identifikationsprozesse muss der Angeklagte grundsätzlich über seinen Umgang mit Zeit nachdenken.

Sammelklage 2

ÜBERPRODUKTION

Das Stadttheater wird der Überproduktion angeklagt. Nur dadurch, dass immer weniger Theatergänger immer mehr Stücke angeboten werden, können die Zuschauerzahlen gehalten werden. Zeugen sagten aus, dass selbst Kulturpolitiker angesichts voller Spielpläne rufen: „Das ist ja Wahnsinn, wieso macht ihr denn so viel?“ Durch die Überproduktion begünstigt das Stadttheater interne Verteilungskämpfe um Zeiten, Räume etc., die sich bei der Besetzung von Schauspielern, der Betreuung durch die Gewerke oder der Durchführbarkeit eines MITARBEITER*INNENPROJEKTS niederschlagen. Nebenkläger ist TURBO PASCAL.

Das Urteil lautet: schuldig. Der Angeklagte muss folgende Auflagen erfüllen—am besten ab sofort: Er muss drei Schauspielpremierer sowie eine Opernproduktion weniger herausbringen. Er muss nach einer Premiere eine Woche Pause vor dem neuen Probenstart einführen. Gut besuchte, gern gespielte Produktionen müssen in die kommende Spielzeit übernommen werden. Der Angeklagte wird dazu verpflichtet, zusätzliche künstlerische Produktionen wie MITARBEITER*INNENPROJEKTE komplett in die Arbeitszeit zu integrieren.

Sammelklage 3

BEGÜNSTIGUNG DES BETRIEBSKLIMAWANDELS

Das Stadttheater wird als Mitverursacher des Betriebsklimawandels angeklagt. Dies begründet sich im Mangel an Versammlungsräumen und der vorsätzlichen Unterlassung von Partys oder zweckfreien Veranstaltungen. Ich zitiere einen Zeugen: „Früher haben wir den technischen Umbau am Tag nach der Premiere gemacht, heute machen wir das parallel zur Premierenfeier. Die einen feiern, die anderen bauen ab.“ Auch das Fehlen von Lob und die ungerechte Verteilung der *Ressource Applaus* schädigen das Betriebsklima enorm. Die Anklage wegen Vorantreibens des Klimawandels muss aufgrund mangelnder Kenntnis beziehungsweise bewiesener Falschaussage zurückgezogen werden. Stattdessen wird das Stadttheater angeklagt, den Klimawandel nicht aufzuhalten.



Folgende Auflagen wurden beschlossen: Das BETRIEBSINTERNE PRAKTIKUM muss mindestens zweimal im Jahr fortgesetzt werden. Dreimal im Jahr muss ein KOMPLIMENTE-TAG durchgeführt werden. Die Kantine muss ins Winterer-Foyer verlegt werden und durchgehend zugänglich sein für verschiedene Menschengruppen. Sie muss ein Ort sein, an dem man auch mal Zeit verbringen kann, wenn man keine Lust auf sein Büro hat. In der Kantine sollte das Gemüse verspeist werden, das man in gemeinsamen regelmäßigen Gartenaktionen im hauseigenen *Urban Garden* geerntet hat.

Sammelklage 4

INHALTLICHE UND ÄSTHETISCHE VERGEHEN

Das Stadttheater wird der vorsätzlichen Unterlassung angeklagt. Es erzählt keine Geschichten mehr, die die Menschen verzaubern. Bei 100% THEATER FREIBURG im Juni 2013 wünschte sich die Mehrheit der Anwesenden, dass das Theater in Zukunft wieder mehr Geschichten erzählt, durch die man in andere Welten eintauchen kann, anstatt sich vor allem auf soziale und politische Realitäten zu beziehen.

Das Urteil lautet: Freispruch. Die Anklage ist nicht haltbar, weil der Begriff der Geschichte in der Theaterpraxis uneindeutig ist. Die in der Anklage als Gegensatzpaar formulierten Aspekte „Verzauberung“ und „soziale Realitäten“ widersprechen sich nicht. Es gibt dennoch Empfehlungen an den Angeklagten: „Fremde Welten“ spielen

sich in sozialen Realitäten ab, die in der Institution dargestellt werden sollen. Es gibt die Auflage *Zaubern*, also es soll gezaubert werden. Es gibt leider sehr unterschiedliche Zaubertricks, die sollen aber alle durchprobiert werden.

Sammelklage 5

BENACHTEILIGTE BÜHNENAKTEURE

Das Stadttheater wird der Rufschädigung angeklagt. Es schädigt den Ruf des Schauspielers, so die Klage eines Geschädigten: „Neuerdings können hier auf der Bühne Leute stehen, die gar nicht dafür ausgebildet sind. Wir Schauspieler haben vier Jahre eine superharte Schule durchgemacht. Auch in Interviews präsentiert das Theater vor allem seine Projekte mit Laien.“ Auf verschiedenen Kanälen wurde zudem die Anklage der Ausbeutung an das Gericht herangetragen, da neue Akteure für ihre Bühnenleistungen nicht bezahlt würden. Da dieses Angebot zum Mitspielen ein verbreiteter Tatbestand in der Institution Stadttheater ist, könnte die Verhandlung dieser Anklage einen Präzedenzfall für die Zukunft darstellen. Das Urteil lautet: Freispruch. Auch zukünftig sollen so viele Menschen wie möglich auf allen Ebenen beteiligt werden. Das Stadttheater muss aber besondere Bedingungen bei der Beteiligung berücksichtigen: Laien oder *Experten des Alltags* müssen, wenn sie einbezogen werden, im Vordergrund stehen; sie sollen nicht als Sparmaßnahmen oder als Ersatz für professionelle Darsteller*innen

fungieren. Eine für das jeweilige Projekt, für die jeweilige Aufgabenstellung angemessene Bezahlung ist unerlässlich.

Sammelklage 6

FALSCH E IDENTITÄTEN

Das Stadttheater wird der vorsätzlichen Täuschung und der Heuchelei angeklagt. Es vertritt nach außen Werte und ethische Haltungen, die es nach innen nicht praktiziert. Die Anklage basiert auf zahlreichen Aussagen von betroffenen Mitarbeiter*innen im Rahmen der FRÜHSTÜCKSTREFFEN im März 2013 sowie dem Gutachten des Regisseurs Daniel Ris: „Die auf der Bühne oft vehement eingeforderten Grundwerte der Menschenwürde, Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit, Verantwortung und Demokratie werden in den Betrieben eindeutig nicht ausreichend gelebt und umgesetzt. Vorne hui—hinten pfui. Muss das so sein? Und bleiben?“

In diesem Anklagepunkt muss die Verhandlung vertagt werden. Die Anklagen gegen das Stadttheater haben einerseits eine große Berechtigung, auf der anderen Seite sind sie doch sehr undifferenziert vorgetragen worden, weil wie immer von dem Stadttheater als Institution die Rede war und völlig übergangen wurde, dass innerhalb konkreter Stadttheater durchaus heftige Auseinandersetzungen zum Beispiel über die Art der Verträge vorliegen. Wir sind deshalb angesichts der vorgerückten Zeit und angesichts der komplizierten Lage dafür, die Verhandlung an anderer Stelle fortzusetzen.

OHNE LEISE STRUKTURELLE VERÄNDERUNG GEHT ES NICHT — Turbo Pascal im Gespräch mit Daniel Ris, Autor des Buches *Unternehmensethik für den Kulturbetrieb*

DANIEL RIS Ich bin eigentlich ein richtiges Stadttheaterkind. Neben meiner Arbeit als Schauspieler, Regisseur und Autor habe ich das Studium *Executive Master in Arts Administration* an der Universität Zürich gemacht. Meine abschließende Masterarbeit *Unternehmensethik für den Kulturbetrieb* war im Prinzip die erste wissenschaftliche Untersuchung zu diesem Thema überhaupt. Ich habe zunächst geschaut, welches die Probleme des Betriebs Theater sind, die man als ethische Probleme identifizieren kann, und ob die Unternehmensethik da weiter weiß, beziehungsweise ob es Instrumente der angewandten Unternehmensethik gibt, die man sinnvoll auch im Theater einsetzen könnte. An eurem Projekt hat mich sehr interessiert, dass ihr ja etwas ganz Ähnliches quasi als Kunstprojekt versucht habt. Herr Mackert hatte mein Buch mit Interesse gelesen, aber er meinte, dass das Theater als künstlerischer Betrieb gar nicht mit den Mitteln arbeiten sollte, die für andere Unternehmen richtig sind, sondern eben ein Kunstprojekt dazu machen kann. Ein spannender Ansatz.

TURBO PASCAL Was den partizipativen Ansatz und Anspruch angeht, sehen wir aber auch viele Parallelen zwischen dem MITARBEITER*INNENPROJEKT und dem, was du vorschlägst. Eines der Instrumente der Unternehmensethik, die du in deinem Buch nennst, ist die Open-Space-Konferenz und man könnte vielleicht sagen, unser Projekt war ein künstlerischer Langzeit-Open-Space. Warum glaubst du, sind solche offenen Räume oder partizipativen Ansätze wichtig für die Theater?

DR Die Quintessenz meiner Untersuchung ist, dass für die Theater das Wesentliche der Diskurs oder weniger kompliziert ausgedrückt, die Kommunikation ist. Und die Kommunikation läuft an den Theatern eben nahezu ausschließlich ergebnisorientiert. Ständig muss das nächste Ergebnis her und alles, was diesem Ergebnis nicht direkt zuträglich ist, fällt unter den Tisch. Eine Reflexion des eigenen Verhaltens, der eigenen Abteilung, der Abläufe und jegliche Form von Verständigung über Zwecke, Ziele und Visionen fehlt fast vollständig. Die Kommunikation über das *WIE* — *Wie* wollen wir etwas? — und nicht nur *Was* müssen wir bis wann erreichen? — all dies kommt wesentlich zu kurz,

und der erste Schritt ist, sich dafür Zeit zu nehmen. Das ist das Einzige, was mir als mögliche Gefahr bei eurem „Kunstprojekt-Ansatz“ sofort in den Sinn kam: Wenn man auch aus der Unternehmensethik noch ein Kunstprojekt macht, bedeutet das nicht wieder eine Ergebnisorientierung? Wir machen ein partizipatives Projekt mit Mitarbeiter*innen UND es ist auch noch Kunst. Wir erfüllen sogar damit noch unseren Unternehmensauftrag. Anders ausgedrückt, nimmt man sich eben wieder nicht die Zeit, dass es jetzt mal ausdrücklich nicht um die Kunst geht, sondern um das Ganze, die Vision und das Miteinander.

TP Das Hauptthema, das in Freiburg von den Mitarbeiter*innen formuliert wurde, war auf jeden Fall die mangelnde Kommunikation auf allen Ebenen. Das können wir absolut bestätigen. Wir waren davon erst ein bisschen enttäuscht. Wir kamen als Freie Gruppe von außen, und wir hatten vielleicht eine radikalere Kritik des Systems erwartet. Im Nachhinein ist uns klarer, dass man als Mitarbeiter*in natürlich auch die Institution schützt, in der man arbeitet und auch arbeiten will.

DR Eine Revolution des Stadttheatersystems ist auch nicht der Gedanke meiner Arbeit. Ich habe einfach geschaut, was ist die Realität an den Theatern und dann Überlegungen angestellt, was man verbessern könnte. Also eigentlich ein Wandel, keine Revolution.

TP Wandel zu initiieren, beginnt damit, sich Zeit zu nehmen, wie du sagst. Also Raum und Zeit für eine Open-Space-Technology-Konferenz oder eben ein MITARBEITER*INNENPROJEKT im laufenden Betrieb zu (er)finden. Da kann man nicht auf bestehende Strukturen zurückgreifen. Das hat bei uns den Löwenanteil der Arbeit ausgemacht, und es war oft nicht klar, in wessen Verantwortung das liegt: Müssen diese Räume komplett von oben nach unten durchgesetzt werden oder wie viel basiert auch auf Eigeninitiative? Die Idee war ja, dass sich die Gruppen, die sich über die Inhalte gefunden hatten, in denselben Konstellationen immer wieder treffen. Das hat aber im Grunde nicht funktioniert.

DR Das System hat also sozusagen immer wieder übermächtig danach gegriffen, die Räume wieder zu schließen? Das wundert mich nicht. Je rigider ein System, desto geringer ist die Verantwortung, aber eben auch der Spielraum des Einzelnen, noch selbstverantwortlich Entscheidungen zu treffen. So wie ihr das beschreibt, scheint mir das komplett nachvollziehbar, dass das System zugreift, wenn da irgendwo eine Lücke ist — die muss wieder geschlossen werden. Dieses *„Nie-hat-irgend-jemand-Zeit“* gehört natürlich auch zum Mythos Theater oder, um es etwas wertfreier zu sagen, zu seiner Unternehmenskultur. Ich finde aber, dass der Impuls, überhaupt so ein Projekt zu machen, dafür spricht, dass da einige verantwortliche Leute sich die Zeit genommen haben, an etwas anderes zu denken als die nächsten Ergebnisse. Es ist aber auch interessant zu analysieren, was einen in die alten Zwänge zurückzieht und den Wandel wieder relativiert. Wenn man die Räume für Kommunikation und Partizipation öffnet, muss einem klar sein, was man damit lostritt, und ob man die Verantwortung dafür wirklich übernehmen will. Wenn man das Türchen einmal geöffnet hat, und dann geht es kurz danach genauso schnell wieder zu, dann fühlen sich die Mitarbeitenden zu Recht getäuscht, und die Stimmung ist hinterher möglicherweise noch schlechter. Also geht was weiter? In die Zukunft?

TP Was bleibt, sind wohl vor allem bestimmte Kontakte, die über die Abteilungsgrenzen hinaus gemacht wurden. Dass plötzlich diese Silos, diese geschlossenen Abteilungen, ein bisschen aufgebrochen wurden.

DR Wenn es wie in Freiburg gelingt, dass eine bessere Form von Gemeinsamkeit entstanden ist, dann finde ich das wirklich großartig. Das Theater hat ja die Gemeinschaft zum Thema. Es ist ein Forum, um sich in Gemeinschaft über Gemeinschaft zu verständigen. Wenn das nicht auch im Betrieb selbst stattfindet, dann stimmt etwas grundsätzlich nicht. Ein Aspekt des großen „Vorne hui — hinten pfui.“

TP In den Gesprächen, die wir ein halbes Jahr später geführt haben, wurde aber auch beschrieben, dass nach und nach bestimmte Dinge, wie eine an-

dere Aufmerksamkeit füreinander, wieder verschüttet sind. Weder die Leitung hat konkret etwas aufgenommen, noch haben Mitarbeiter*innen in Eigeninitiative etwas weitergeführt.

DR Ohne eine leise strukturelle Veränderung geht es nicht. Und wenn es zum Beispiel nur ein Jour Fixe ist, an dem Arbeitsgruppen, die in der Projektzeit entstanden sind, sich einmal im Monat in der Dienstzeit treffen können. Ohne strukturelle Veränderungen kehrt das System schnell wieder in seine ursprüngliche Form zurück. Das ist die berühmte Resilienz — die Fähigkeit zur Wiederherstellung des alten Zustands.

TP Es gibt einen Schauspieler, der hat, nicht direkt aus dem Projekt heraus, aber wohl im Klima des Projekts, initiiert, dass es jetzt probenfreie Samstage für das Ensemble gibt. Das Ensemble trifft sich für eigene künstlerische Vorhaben. Das praktizieren sie seit einem Jahr.

DR Das ist eine echte Strukturveränderung. Sehr gut. Für das Ensemble. Für die anderen Mitarbeitenden natürlich noch nicht. Schauspieler*innen sind es ja auch eher gewohnt, sich Räume zu erobern.

TP In dem Projekt sind noch einige andere konkrete Ideen für leise strukturelle Veränderungen entstanden, zum Beispiel das Prinzip der **BE-TRIEBSINTERNEN PRAKTIKA** — das könnte man einfach so nehmen und weitermachen. Wir sind ein bisschen enttäuscht, dass das nicht noch mehr passiert. Liegt das jetzt vielleicht daran, dass es als künstlerisches Projekt „geframed“ war? Als wir am Ende vier Wochen vor Ort waren, hat sich das Projekt extrem intensiviert, so eine Art Endprobenintensität, das war toll. Dann gab es den **TAG DER OFFENEN ZUKUNFT**, und das hat den Prozess abgeschnitten: Man hat präsentiert und damit ging es irgendwie zu Ende. Das ist die Gefahr des Ergebnisses, von der du sprichst.

DR Ja, das meinte ich mit der kleinen eingebauten Falle. „Kunst machen“ ist eine Struktur, die der Betrieb kennt, das macht er immer. Das ist vom unternehmenskulturellen Kontext her für das

Theater keine grundsätzlich neue Erfahrung. Das habe ich im Sinne der Nachhaltigkeit als mögliche Gefahr gesehen. Auch, dass ihr von außen gekommen seid und zu einem großen Teil die Verantwortung für das Gelingen oder Misslingen dieses Projekts übernommen habt, ist eine Struktur, die das Theater kennt — ich hole mir jemanden von außen, einen Regisseur beispielsweise, und der macht mir was Tolles. Das würde für eine Beratung natürlich auch gelten. Aber ein guter Berater würde sagen, dass man aus dem System nichts rausholen kann, was nicht drin ist. Letzten Endes liegt die Verantwortung für die Ernsthaftigkeit eines angestrebten Wandels bei der Theaterleitung.

TP Veränderung kann man nicht outsourcen, ja. Und dennoch war es wichtig, dass wir von außen kamen und dass wir *keine* Berater waren — gegenüber denen gab es viel Skepsis. Als freie Künstlergruppe waren wir ein unbeschriebenes Blatt, das war ein guter Katalysator. Wir sind nicht als Regiekollektiv aufgetreten. Es war ein sehr leises künstlerisches Projekt. Ein wichtiges Argument für das Kunstprojekt war außerdem, dass ja gerade nicht alle im Haus die ganze Zeit selber Kunst machen. Künstlerische Prozesse mitzugestalten, das ist ja eben nicht für alle Mitarbeiter*innen Alltag. Die Idealvorstellung am Anfang war, alle einmal in dem zu vereinen, um das es hier die ganze Zeit geht.

DR Ja, das ist ein guter Gedanke, und ich bin von eurem Projekt wirklich sehr begeistert. Es ist ein wichtiger Versuch, auch diese dem Haus bekannte Struktur — das Kunstprojekt — einmal für etwas anderes zu nutzen. Vielleicht könnte man einen solchen Versuch aber mit anderen Mitteln flankierend stützen.

TP Der Rahmen der Kunst hat geleistet, einen Freiraum zu schaffen oder den Mitarbeiter*innen in den Strukturen eine Zeit lang die Freiheit der Kunst zu schenken: Ich kann mich in den Strukturen anders bewegen, ich kann mit ihnen spielen, ich kann was ausprobieren. Es ging darum, nicht nur am Tisch zu sitzen und zu reden, sondern in Aktionen oder Interventionen Veränderungen gleich auszuprobieren. Die Erfahrung, dass etwas anderes möglich ist, auch wenn das nicht gleich zu

sichtbaren, bleibenden Veränderungen führt, würden wir nicht unterschätzen wollen. Wir glauben ja auch daran, dass Menschen bei einem Theaterbesuch eine Erfahrung machen, deren Wirkung wir nicht genau kennen.

DR Das sehe ich absolut genauso. Und manche Formate, die ihr für das Projekt genutzt habt, ähneln ja auch Methodiken, die in der Unternehmensberatung Anwendung finden. Diese spielerischen Formate des sich selber Reflektierens, das ist ja etwas, das von der Kunst in die Beratung Einzug gehalten hat.

TP Ja, die Grenzen sind sicher fließend. Manchmal haben wir das *künstlerische Unternehmensberatung* genannt und überlegt, ob das ein neues Tätigkeitsfeld für uns sein könnte.

DR Ich würde mir jedenfalls wünschen, dass drei oder vier Intendanten*innen das hier lesen und denken, ja so etwas wollen wir auch machen, denn es ist eine wichtige Idee.

DANIEL RIS arbeitet als Schauspieler, Regisseur und Autor. Seine Masterarbeit *Unternehmensethik für den Kulturbetrieb. Perspektiven am Beispiel öffentlich-rechtlicher Theater* ist 2012 im VS Verlag erschienen. Er ist Mitglied im Vereinsvorstand der Initiative *art but fair* und dort verantwortlich für die *art but fair Selbstverpflichtung*. Er ist Open-Space-Konferenz-Begleiter und bildet sich derzeit neben seiner Theaterarbeit an der Fachhochschule Potsdam zum systemischen Coach weiter.

ES IST IM MOMENT EINE SITUATION, DIE SO WAS VON ENTSCHEUNIGT GEHÖRT, SONST BRAUCHEN WIR ÜBER ZUKUNFT GAR NICHT MEHR DISKUTIEREN.*

WAS WÄRE, WENN ...

- ... jede*r Mitarbeiter*in regelmäßig ein BETRIEBSIN-TERNES PRAKTIKUM in einer anderen Abteilung machen würde?
- ... es eine eigene Abteilung für interne Kommunikation oder Guerilla-Kommunikation gäbe?
- ... einmal pro Spielzeit eine 100%-VOLLVERSAMM-LUNG auf der großen Bühne stattfinden würde, bei der sich das Haus selbst aufführen, applaudieren und befragen kann?
- ... das Schauspielensemble sein Budget selbst verwalten und über die Einstellung neuer Kolleg*innen selbst entscheiden würde — so wie das im Orchester der Fall ist?
- ... alle Mitarbeiter*innen täglich einen Spaziergang an der frischen Luft und durch die Realität machen würden?
- ... die Protokolle der Dramaturgiesitzungen immer im Haus veröffentlicht würden?
- ... das Herz des Theaters eine große Gemeinschaftsküche wäre?
- ... es HÖRRÄUME und Diskussionsrunden gäbe, auf denen Spielzeitthemen intern zu Gehör gebracht und mit allen Mitarbeiter*innen besprochen würden?
- ... sich alle im Haus mit Namen ansprechen könnten?
- ... sich nicht-professionelle Darsteller*innen als *erweitertes Ensemble* auch zu Ensembleversammlungen treffen und Ensemblesprecher*innen wählen würden?
- ... ein Kollektiv als Theaterleitung eingesetzt werden würde?
- ... es jedes Jahr eine prozessorientierte Arbeit gäbe, deren Probenzeit sich über die ganze Spielzeit erstreckt?
- ... ein offizieller Power-Nap-Raum eingerichtet würde — für alle, die nicht acht oder auch vierzehn Stunden nonstop durcharbeiten können.
- ... Schauspieler*innen nur einen Grundvertrag für zwei bis drei Produktionen im Jahr abschließen würden und selbst entscheiden könnten, ob sie noch weitere Rollen spielen oder die Zeit anders nutzen wollen?
- ... ganz selbstverständlich HERMES-BOTEN durchs Haus laufen und neue, direkte Kommunikationswege etablieren würden?
- ... das Theater in einem partizipativen Prozess ein Unternehmensleitbild formulieren würde? Und alle Theaterleitungen eine unternehmensethische Selbstverpflichtung, wie sie von der Organisation *art but fair* vorgeschlagen wurde, eingehen würden?
- ... die Institution einen anderen Umgang mit Zeit einrichten oder in ihrem Inneren eine andere Zeitzone ausrufen würde?
- ... es im Stadttheater eine Kultur des Fragen-Stellens geben würde?



* Appell einer Mitarbeiterin in der hausoffenen HÖRRaum-DISKUSSION