

## »Bretter, die die Welt bedeuten«?

Vom diversitätsbewussten und diskriminierungskritischen Veränderungsprozess am Hamburger Thalia-Theater

---

*Rita Panesar und Silke Potthast<sup>1</sup>*

### **Welche »Welten« repräsentieren Theater heute? Um welche »Bretter« geht es? Wer darf deuten?**

Am Anfang des Diversitätsprozesses am Hamburger Thalia-Theater stand die Frage, warum es überhaupt notwendig ist, sich mit Diversität zu befassen. Am Anfang stand auch die Vorstellung vom »bösen, unreflektierten, diskriminierenden Menschen«, der mit »uns« wohlmeinenden Menschen nichts zu tun hat.

Am Ende standen da die Mitarbeiter\*innen aus dem Marketing, der Werkstatt, dem Ticketverkauf, dem Kostümbereich, dem Schauspiel, der Verwaltung, der Maske, der Pädagogik, der Technik, der Geschäftsführung, der Bühne, der Dramaturgie – mit vielen guten Ideen und Gedanken, sensibilisiert dafür, Rassismus als gesellschaftliches Verhältnis zu sehen, reflektiert hinsichtlich ihrer eigenen Privilegien und Benachteiligungen, motiviert und neugierig, aber auch im besten Sinne irritiert und voller Fragen.

Das von der Kulturstiftung des Bundes geförderte Programm »360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft« hat Kulturinstitutionen die Chance geboten, sich diversitätssensibel zu öffnen und sich machtkritisch auf die postmigrantische Gesellschaft einzustellen. Ohne entsprechende Förderung und äußeren Impuls haben sich Kulturinstitutionen in den vergangenen Jahren nur in Ausnahmen bewegt, etwa wenn das Publikum wegblieb oder Rassismus-Vorfälle am Image der Einrichtung kratzten. Deutlich wurde, dass

---

<sup>1</sup> Rita Panesar und Silke Potthast arbeiten bei der *Anti Bias Praxis* in Hamburg (<https://www.anti-bias-praxis.de/>; letzter Zugriff am 8.5.2024).

die dringend notwendigen Diversitätsprozesse angesichts der nach wie vor sehr weiß, mittelständisch, bürgerlich und männlich dominierten Personalstrukturen und schwerfälliger institutioneller Routinen notwendigerweise einer öffentlichen Förderung bedürfen.

Acht Workshops haben wir im Zeitraum Februar 2020 bis Dezember 2021 für das renommierte Hamburger Thalia-Theater durchführen dürfen – zuerst in Präsenz, dann pandemiebedingt online und zum Schluss wieder auf den Probebühnen des Theaters.<sup>2</sup> Mit den 360°-Agent\*innen des Theaters, Ahu Tanrisever-Kuhr (in Elternzeit), Mohammed Ghunaim und Sophie Pahlke Luz, die unsere Auftraggeber\*innen waren, standen wir in intensivem Austausch bei der Vor- und Nachbereitung der Fortbildungen und während der Reflexion über den 360°-Prozess.

## Was haben wir erlebt? Was haben wir erreicht?

Im Verlauf aller Fortbildungen beeindruckte uns die zunehmende Neugierde und Bereitschaft, das eigene Handeln und den eigenen Arbeitskontext kritisch zu hinterfragen. Ganz unterschiedliche Fragen standen im Fokus, etwa:

1. Wie können wir mehr marginalisierte Perspektiven auf der Bühne sichtbar machen?
2. Welche Stücke wollen wir spielen?
3. Wie können wir als öffentlich finanziertes Haus ein Programm machen, das möglichst der ganzen Stadtgesellschaft etwas zu bieten hat?
4. Welche Sprache können wir in der Öffentlichkeitsarbeit nutzen, um neue Zielgruppen zu erreichen? Wo müssen wir mit welchen Strategien werben?
5. Was tun wir, wenn sich Mitarbeiter\*innen sexuell belästigt fühlen?
6. Warum haben wir so wenig Schwarze Schauspieler\*innen?

Wir hatten den Eindruck, dass die insgesamt 90 Mitarbeiter\*innen, die an den Fortbildungen teilnahmen, dazu beitrugen, das Thema peu à peu in die Strukturen zu bringen. Über die von den 360°-Agent\*innen moderierte AG Diversität, aber auch im alltäglichen Denken und Handeln – sei es im künstlerischen

---

<sup>2</sup> An dieser Stelle herzlichen Dank an die (KWB-)Kolleg\*innen Dr. Alexei Medvedev, Hülya Eralp und Marcus Cramer, die die Workshops mit uns zusammen durchgeführt haben.

Bereich, in der Verwaltung oder den Gewerken. Viele Teilnehmende betrachteten es generell als großen Gewinn, einmal abteilungsübergreifend zusammenzukommen und sich abseits vom Druck des Alltagsgeschäfts persönlich und beruflich austauschen zu können.

Neben der Freude über die Offenheit und das große Interesse der Teilnehmenden waren wir aber auch nicht selten überrascht: Während wir bei Trainings für Bildungsträger, christliche Einrichtungen oder Privatunternehmen stets damit rechneten, auch auf konservative Strukturen und Widerstand gegenüber Diversitätsprozessen zu stoßen, so waren wir beim Thalia-Theater davon ausgegangen, generell auf machtkritische, reflektierte und diversitätskompetente Menschen zu treffen. Das war auch durchaus der Fall und zugleich sahen wir, dass auch in Kulturinstitutionen, die den Anspruch haben, gesellschaftliche Entwicklungen vorzudenken und emanzipatorisch zu wirken, Menschen mit unterschiedlichsten Einstellungen, Haltungen und – natürlich – gesellschaftlichen Positionen zusammenarbeiten.

Wie in allen anderen gesellschaftlichen Bereichen und Settings, in denen wir unsere Fortbildungen durchführen, fanden wir auch hier neben sehr aufgeschlossenen und interessierten Menschen feste Strukturen und Beharrungskräfte sowie Menschen, die Angst vor dem Verlust von Sicherheiten oder Privilegien hatten. Ein weiteres Mal wurde deutlich, dass Weltoffenheit und Bildung nicht vor diskriminierendem Verhalten und diskriminierenden Strukturen schützen.

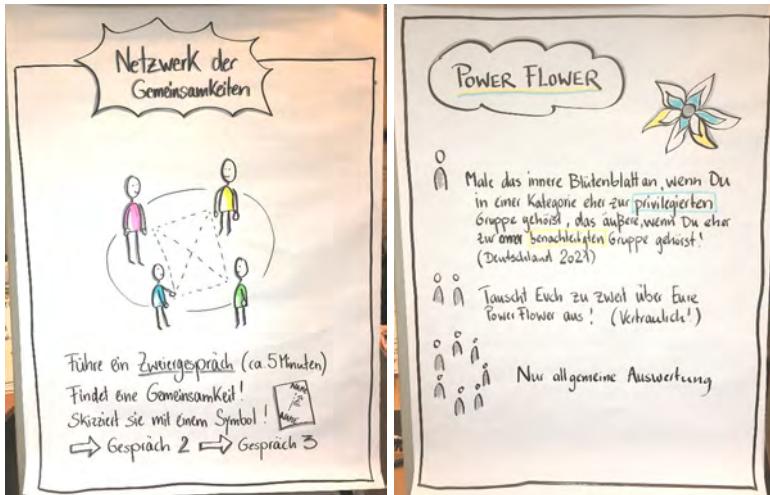
## **Bretter vor dem Kopf sichtbar machen – Anti-Bias-Arbeit am Theater**

Grundlage unserer Fortbildungsarbeit ist der Anti-Bias-Ansatz. Das englische Wort *bias* bedeutet übersetzt »Vorurteil«, »Voreingenommenheit« oder »Einseitigkeit«. Anti-Bias-Arbeit macht Schieflagen in Institutionen und Gesellschaft deutlich und zielt auf den Abbau von Diskriminierung. Der Ansatz zeigt, dass alle Menschen durch ihre Familien und Lernwelten schon im Kindesalter Vorurteile und Bewertungen gesellschaftlicher Gruppen erlernt haben. Die damit verinnerlichten »Botschaften« sind oft unbewusst wirksam und tragen dazu bei, dass Menschen die ungleiche Verteilung von Macht in diskriminierenden Strukturen ungewollt stützen.

In einem Anti-Bias-Workshop erfahren die Teilnehmer\*innen, wie sich Diskriminierung individuell und gesellschaftlich auswirkt. Sie erarbeiten

Strategien, um Machtverhältnisse zu erkennen und Diskriminierung zu widerstehen. Dabei geht es nicht nur um einzelne »ausgrenzende« Handlungen, sondern um Routinen, Erzählungen, Gesetze und Logiken in Institutionen, die einigen Vorteile bringen und andere benachteiligen.

Abbildung 1: Zwei der Flipchartbögen, die während der Workshops verwendet wurden



In unseren Workshops haben wir zunächst begonnen, eine Vertrauensgrundlage zu etablieren, einen sicheren Raum – soweit dies unter Kolleg\*innen möglich ist. Wir haben Übungen durchgeführt, die Gemeinsamkeiten in den Blick nahmen und die Teilnehmenden in ihrer Ich- oder Gruppenidentität bestärkten, ohne dass sie diese an ein Überlegenheitsgefühl koppeln mussten. Auf dieser Grundlage konnten wir Machtverhältnisse und Schieflagen in den Blick nehmen. Hier haben wir mit Texten und Filmen, etwa von Tupoka Ogette, Thelma Buabeng, Vanessa Vu oder Chimamanda Ngozi Adichie gearbeitet. In Kurzinputs haben wir Hintergrundwissen zu Rassismus am Theater, Orientalismus auf der Bühne und positiven Beispielen aus der deutschen Theaterszene geteilt. Schließlich wurde in einem moderierten Prozess zusammengetragen, welche Veränderungen im Theater stattfinden müs(t)en, um es zeitgemäß auf die veränderte Zusammensetzung (potenzieller) Mitarbeiter\*innen und Zuschauer\*innen ausrichten zu können.

Nachdem eine Reihe der Mitarbeiter\*innen einen Grundlagenworkshop durchlaufen hatte, wurde der Bedarf an Aufbau-Modulen formuliert. Viele Mitarbeiter\*innen äußerten den Wunsch, das Thema Sprache zu vertiefen. In der Fortbildung »How to name it? – Sprache – Theater – Empowerment« haben wir uns deshalb anhand von Übungen, Videos, Textauszügen und Diskussionen mit folgenden Fragen auseinandergesetzt:

- Wie gut müssen Schauspieler\*innen Deutsch sprechen?
- Wie gewinnen wir ein nicht-deutschsprechendes/nichtakademisches Publikum für unser Theater?
- Wie gehen wir mit rassistischen Ausdrücken in Klassikern um?
- Wie wollen wir miteinander sprechen? Mit welchen Begriffen, mit welchen nicht?
- Wie nutzen wir die vorhandene Mehrsprachigkeit des Personals?

Ein weiterer Vertiefungsbedarf bestand darin, neue Ansatzpunkte in der eigenen praktischen Arbeit zu finden und gute Beispiele aus anderen Theatern kennenzulernen. Im Workshop »Wie im richtigen Leben: Diversität im Fokus – Praxisbeispiele aus der Theaterarbeit« gingen wir daher mit weiteren Übungen, Gesprächsforen und Inputs darauf ein.

Anti-Bias-Arbeit nimmt die eigenen Erfahrungen der Teilnehmer\*innen als Ausgangspunkt. Indem sie persönliche Erlebnisse teilen, entdecken sie Gemeinsamkeiten wie Unterschiede und reflektieren die eigene Rolle in diskriminierenden Strukturen. Sie werden sensibel für verschiedene Formen von Diskriminierung – und dafür, wie schmerhaft und schädlich diese sind. Intensiv ausgewertete Übungen legen die Basis für eine kritische Reflexion der eigenen Handlungen, Denkweisen, aber auch der Theaterstrukturen. Ein Anti-Bias-Workshop ist in der Regel lediglich ein erster Schritt auf dem Weg zu einer vorurteilsbewussten, machtsensiblen und diskriminierungskritischen Haltung – er vermittelt keine Rezepte, sondern Denkweisen und Professionalität. Verbindende Erfahrungen und Perspektiven motivieren zu solidarischem Denken und Handeln. Der Anti-Bias-Ansatz ist persönlichkeitsorientiert und politisch. Er ist ein Instrument der Organisationsentwicklung und der pädagogischen Arbeit.

Die Motivation, im eigenen Kontext kleine Veränderungen anzustoßen, war in den Workshops am Hamburger Thalia-Theater durchgängig gegeben, allerdings wurde auch Skepsis vermittelt, inwiefern die Gesamtstruktur im Theater veränderbar ist und ob die Fortbildungen, etwa über die AG Diversi-

tät, langfristige Wirkungen in den Routinen und Prozessen der Theaterarbeit hinterlassen könnten.

Hier liegt eine besondere Herausforderung von diversitätsorientierten Veränderungsprozessen. Neben öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen oder kleinen Projekten muss es Ziel der Anti-Bias-Arbeit sein, nach und nach einzuüben, die Strukturen, in denen wir leben und arbeiten, immer wieder auf Barrieren und Benachteiligungen zu überprüfen. Teilnehmende gewöhnen sich an, selbst Verantwortung zu übernehmen und gegen Diskriminierung aktiv zu werden. Im Thalia-Theater wurde entsprechend ein Anti-Diskriminierungskonzept auf den Weg gebracht. Gleichwohl äußerten Teilnehmende immer wieder die Sorge, an den grundsätzlichen Personal- und Entscheidungsstrukturen, die sich seit Jahrzehnten etabliert haben, nicht viel ändern zu können. Hier kollidierte der Diversitätsprozess mit grundsätzlichen Fragen der Organisationsentwicklung.

### **Dicke Bretter bohren: Gutes Beispiel!**

Da die 360°-Agent\*innen teilweise selbst aus der Kunst- und Theaterpraxis kamen, war der Schwerpunkt ihrer Arbeit auf den künstlerischen Bereich ausgerichtet. Zwar war die Möglichkeit, das Programm auf der Hauptbühne im Großen Haus mitzubestimmen, begrenzt, aber an der zweiten Spielstätte, dem Thalia in der Gaußstraße, und in der Thalia Theaterbar, dem »Nachtasy«, konnte im Verlauf des zweiten Jahres der öffentlichen Förderung eine Reihe von Stücken etabliert werden, die ein neues Publikum ins Theater holten. Besonders spannend war der Planungsprozess zu einem Festival, das 2021 anlässlich des 60. Jubiläums des Anwerbeabkommens zwischen Deutschland und der Türkei veranstaltet wurde: Dramaturgie, Öffentlichkeitsarbeit, Schauspieler\*innen und weitere Mitarbeiter\*innen nahmen an einem durch die Vielfaltsagent\*innen initiierten und von uns moderierten Vorbereitungsworkshop teil. Ziel war es, möglichst viele Perspektiven auf das Jubiläum des Anwerbeabkommens zusammenzutragen, gemeinsam über erweiterte PR-Strategien nachzudenken und für mögliche Fallstricke bzw. Fettnäpfchen im Hinblick auf die Thematik zu sensibilisieren.

Mit Autor\*innen, Vertreter\*innen von Migrant\*innenselbstorganisationen und anderen Expert\*innen wurde darüber diskutiert, wie im Rahmen des Festivals über und mit »Gastarbeiter\*innen« gesprochen werden kann, ohne wichtige Gruppen auszugrenzen, sie zum Objekt zu machen, eurozentristi-

sche Perspektiven zu reproduzieren oder in andere Fettnäpfchen zu treten. Der Austausch wurde als sehr fruchtbar empfunden. Entstanden ist daraus das transkulturelle Festival »Nachbarschaften – Komşuluklar«, als Raum, in dem verschiedene Perspektiven auf 60 Jahre Migration aus der Türkei sichtbar und hörbar wurden.

Abbildung 2: Plakat der zweiten Ausgabe des Festivals in 2022



Anti-Bias-Arbeit ist grundsätzlich wertschätzend und nicht-moralisierend. Wir gehen davon aus, dass es eine Art Reise ist und jede\*r Teilnehmer\*in auf unterschiedliche Art unterwegs ist und an verschiedenen Punkten steht. Die Teilnehmenden sorgten selbst dafür, dass die Auseinandersetzung mit Diversität und Diskriminierung nicht dazu führt, sich künstlerisch einzuschränken. So machten sie immer wieder deutlich, dass sie sich die Kunstfreiheit nicht nehmen lassen wollen – bei aller Reflexion. Andere Kolleg\*innen baten in dem Zusammenhang darum, diese Freiheit doch so zu nutzen, dass sie gerade auch marginalisierte oder benachteiligte Menschen stärkt.

Besonders spannend war der Austausch in den Fortbildungen, wenn Teilnehmer\*innen entdeckten, wie sie selbst der Konfrontation mit gesellschaftlich schädlichen Ideologien wie Rassismus, Sexismus oder Klassismus aus dem Weg gingen – etwa, indem sie alles nur intellektualisierten ohne aktiv zu werden oder sich selbst als »erhaben« über die Themen sahen und angesichts eines unhinterfragten positiven Selbstbildes als gesellschaftlich engagierte Person die Privilegiertheit ihrer eigenen Position verdrängten. Die Atmosphäre in den Fortbildungsgruppen war durchgängig sehr intensiv, der Austausch sehr dicht, die Zeit jeweils für die Mehrheit der Teilnehmenden immer »zu kurz«.

Uns hat die Arbeit am Thalia-Theater inspiriert und motiviert. Es war bereichernd zu sehen, dass Menschen unterschiedlichster Erfahrungshintergründe, Wissensstände und gesellschaftlicher Positionen sich behutsam und neugierig auf den Weg machen können, mehr voneinander zu erfahren – um ein Theater zu gestalten und ein Programm zu machen, das dem aktuellen und dem potenziellen Publikum gerecht wird.

#### *Stimmen aus den Feedback-Runden*

»In den Workshops konnten wir in Ruhe schauen, was das Thema mit uns zu tun hat. Wir hatten einen sicheren Raum dafür.«

»Ich habe Antworten bekommen, was man konkret machen kann – im eigenen Umfeld, wie wir lauter werden und einander Rückhalt geben können.«

»Ich fühle mich empowert und habe mehr Mut, meinen eigenen Gefühlen zu trauen.«

»Ich wurde für meine eigene Herkunft sensibilisiert. Mein Wunsch wäre, persönliche Strategien zu finden, andere zu betrachten, ohne sie gleich zu bewerten. Ich freue mich auf den weiteren Prozess mit der Gruppe.«

»Ich habe mich über die freundliche Atmosphäre gefreut. Es war gut, dass sich keine Fronten verhärtet haben. Mir sind meine Privilegien noch stärker bewusst geworden. Ich durfte in einem anderen Land leben und wurde positiv beäugt und nicht abgewertet.«

»Danke für den Workshop. Ich habe mich sehr wohl gefühlt und die Gespräche waren für mich bereichernd. Wie kann es jetzt weitergehen? Das Thema brennt und ich frage mich, wie wir alle erreichen können. Wie können wir eine diverse Stadtgesellschaft ausgestalten? Wo sind die Entscheider?«

»Zu sehen, zu merken, wir sind nicht allein, gibt Kraft und macht Mut; Meinung zeigen, das ist ein neues Gefühl.«

### **Interview mit den 360°-Agent\*innen Mohammed Ghunaim (Ziko) und Sophie Pahlke Luz**

*Rita Panesar: Ziko und Sophie, ihr seid am Thalia-Theater aktiv, um strukturell etwas zu verändern. Was ist Euch bisher schon gelungen? Was hat sich am Thalia-Theater verändert, seit der Prozess läuft?*

Ziko: Bei so einem großen Theater dauern Veränderungsprozesse dieser Art eigentlich bis zu zehn Jahren, es sei denn, es gibt einen Neuanfang wie zuletzt bei den Münchner Kammerspielen oder dem Stadtheater Hannover. Dennoch haben wir am Thalia-Theater in den letzten Jahren bereits viel bewegt und verändert. Wir haben einen Verhaltenskodex erarbeitet, wir haben intern die Probleme eines großen Stadttheaters erkannt und damit viele Menschen in der ganzen Organisation zu unseren Verbündeten gemacht. Das ist ein großer Gewinn auf dem Weg zum Verständnis, dass alle Menschen, von ganz »oben« nach ganz »unten«, vom Intendanten bis zur Reinigungskraft, gleich viel wert sind. Wir konnten existierende diversitätssensible Veranstaltungsformate weiterentwickeln und professionalisieren. Wir konnten verschiedene BIPOC Künstler\*innen einladen und ein Netzwerk neuer Generationen und Menschen ans Thalia binden. Das transkulturelle Theaterfestival »Nachbarschaften – Komşuluklar« ist das Beispiel für den künstlerischen und programmatischen Wandel im Thalia-Theater, der in diesem Jahr in die zweite Phase geht.

*Was war dabei unterstützend?*

Sophie: Weil wir als Referent\*innen für Diversität konkrete Projekte umsetzen, haben wir größeren Rückhalt und intern professionellere Unterstützung von den Gewerken oder Abteilungen wie beispielsweise der Technik, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder Dramaturgie. In unserer zweiwöchentlich tagenden operativen 360°-Runde beraten wir uns mit wichtigen Leitungspersonen des Theaters. Hier können wir in kleiner konzentrierter Runde Strategien entwickeln, wie wir unsere 360°-Projekte am besten im Haus etablieren und umsetzen können. Hier haben wir auch die Nachhaltigkeit unserer Projekte und deren Reichweite im Blick und können konkret Entscheidungen treffen.

*Wo ist es besonders schwer, eine größere Institution zu verändern und für diversitätssensible und diskriminierungskritische Strukturen zu sorgen? Was wünscht ihr Euch für die Zukunft?*

Sophie: In dem Moment, wo bestehende Strukturen sich zurücknehmen müssten, um wirklich Platz für *Neues* zu schaffen, wo beispielsweise auf bestehende »Verabredungen« verzichtet werden müsste, ist unsere Arbeit sehr schwer umzusetzen. Unsere diversitätssensiblen Projekte und zukunftsweisenden Theaterideen sind gut zu realisieren, wenn sie nicht die bestehenden Strukturen behindern und ihnen nicht im Weg stehen. Eine neue Priorisierung müsste unserer Meinung nach noch stärker in der »echten« Theaterstruktur stattfinden, damit zukunftsweisende, diversitätssensible Theaterprojekte auch in der grundlegenden Planung des Theaters berücksichtigt werden können. Mehr Räume müssen abgegeben, neue Stimmen müssen gehört werden. Andere Ästhetiken sollten auch auf der großen Bühne gezeigt werden.

Ziko: Die Zukunft kann neu gedacht werden. Das Neue radiert das Alte nicht aus. Das Neue baut mit dem Alten weiter und das sollte auch als Aufgabe einer gesamten Institution gesehen werden. Wir wollen nicht den Kanon verändern. Wir wollen Raum schaffen für die in Hamburg existierenden Kulturen – ob Künstler\*innen oder Zuschauer\*innen, ob geschrieben oder gespielt, für Musik, Schauspiel, Tanz und andere Elemente, die in der institutionellen Theaterkultur noch nicht aufgenommen sind. Mit dem Motto »das haben wir in den letzten zehn Jahren getan und werden es auch in den nächsten zehn Jahren tun« kommen wir nicht weiter angesichts der Tatsache, dass es eine ganz neue Generation gibt, die sich mit anderen Dingen identifiziert als denen, auf

die sich die bestehenden Strukturen beziehen. Wir leben in einer Zeit, in der Identitäten deutlicher denn je oder gar nicht definiert sind, und das kann bei der Programmgestaltung schnell vergessen werden. Wir möchten mehr Räume für andere Kreative schaffen. Es ist an der Zeit, dass diejenigen, die seit Jahren überall in Deutschland die gleichen Stücke produzieren und sehr etablierte Menschen sind, bei diesem Prozess mithelfen – indem sie Platz für andere schaffen, die auch da sind, die qualitativ hochwertige Arbeit machen und zugleich Gerechtigkeit stärker im Blick haben.

*Herzlichen Dank für das Gespräch!*

