

Wirklichkeit im Wechselspiel: Struktureller Wandel und kuratorische Festivalarbeit

Ein Gespräch zwischen Martine Dennewald, Julia Buchberger und Patrick Kohn

Das Gespräch fand am 21. September 2020 zwischen der ehemaligen künstlerischen Leiterin des Festivals Theaterformen, Martine Dennewald, und den Herausgebenden Julia Buchberger und Patrick Kohn statt.

JB: Das Festival Theaterformen ist unter anderem dafür bekannt, sich vor allem in den letzten Jahren viel mit den eigenen Strukturen auseinandergesetzt zu haben. Darüber, wie ihr an und in diesen Strukturen gearbeitet habt, möchten wir gerne mit dir sprechen. Zunächst einmal interessiert uns, wie die strukturellen Gegebenheiten des Festivals aussehen. Worin unterscheidet sich das Festival Theaterformen auf strukturell-institutioneller Ebene von den beiden Staatstheatern, an die es angebunden ist?

MD: Die Grundlage des Festivals Theaterformen ist ein Kooperationsvertrag zwischen den drei Einheiten, die es ausrichten: dem Staatstheater Braunschweig, dem Staatstheater Hannover und dem Land Niedersachsen. Darin ist festgelegt, wie diese Zusammenarbeit funktioniert, unter anderem, dass beide Staatstheater die Häuser spielfertig zur Verfügung stellen. Finanziert wird das Festival durch Mittel vom Land Niedersachsen, durch die Subventionen, die es von beiden Städten und von zwei großen Stiftungen abwechselnd erhält sowie durch Drittmittel, die es zusätzlich durch Projektanträge einwirbt. Da es keine eigene Rechtsform hat, sondern zum Staatstheater Hannover gehört, hat es keinen eigenen Aufsichtsrat, aber einen sogenannten Festivalbeirat, der sich aus sieben Partner*innen zusammensetzt. Zu diesen gehören die beiden Staatstheater, das Land Niedersachsen, die Kulturdezernent*innen Braunschweigs und Hannovers, die Stiftung Niedersachsen und die Stiftung Braunschweigischer Kulturbesitz. Dieser Beirat trifft sich zweimal im Jahr.

Wesentlich ist, dass das Festival künstlerische Hoheit über das Programm behält. Ich bin als künstlerische Leiterin laut Vertrag im Hinblick auf das Programm den Intendant*innen gegenüber nicht weisungsgebunden. Bei vielen anderen Festivals, die an ein Haus angebunden sind, behält die Intendanz künstlerisch das

letzte Wort und kann Dinge durchsetzen, wenn das gewollt ist. Somit sind es alles in allem ziemlich luxuriöse Grundvoraussetzungen, unter denen wir ein Festival machen.

JB: Obwohl es rechtlich gesehen keine Institution ist, hat das Festival in seiner Struktur doch einen sehr institutionalisierten Charakter. Gab es in den sechs Jahren, in denen du als Künstlerische Leiterin für das Festival Theaterformen gearbeitet hast, Punkte, an denen du diese Struktur verändern konntest? Wo lagen innerhalb dieses Aufbaus deine oder eure Handlungsspielräume und Möglichkeiten, Dinge zu verändern und neu zu gestalten?

MD: Im künstlerischen Bereich und in der kuratorischen Ausrichtung sind diese Spielräume so gut wie unbegrenzt. Ich hatte immer das Gefühl, in den Entscheidungen über das Ziel des Festivals, die Aussagen, die wir damit treffen wollen und in der Frage, mit wem wir zusammenarbeiten wollen, die größtmögliche Freiheit zu haben.

Über die Jahre hinweg haben wir uns mehr und mehr auch dafür interessiert, die Strukturen, in denen das Festival stattfindet, zu hinterfragen und daraufhin tatsächlich auch zu ändern. Als Grundlage für die Arbeit an den Strukturen ist es einerseits wichtig, ein gewisses Vertrauen zu genießen und andererseits auch gut, klarzustellen, dass ein paar bestimmte Grundkomponenten nicht in Frage gestellt werden. Wenn ich alle möglichen Mitarbeiter*innen von heute auf morgen entlassen, nur noch Gastspiele aus einer einzigen Region eingeladen oder viel zu wenige Tickets in den Verkauf gebracht hätte, wäre es schwierig gewesen, dafür die nötige Unterstützung zu bekommen.

Interessant ist aber auch die Frage, was man ungefragt als Teil des Konzepts nach außen kommuniziert und bei welchen Dingen man auf Nachfrage wartet. Wenn man im Nachhinein gut argumentieren kann, wieso bestimmte Entscheidungen getroffen wurden und solange wir nichts Illegales und nichts, was dem Auftrag des Festivals widerspricht, tun – und der ist weit genug gefasst, dass man darin einen sehr großen Spielraum hat – ist man im Grunde genommen auf der sicheren Seite.

PK: Wie sah eure interne Arbeitsstruktur aus? Wie war die Arbeitsteilung und in welchem Verhältnis standest du als Künstlerische Leitung zu anderen Arbeitsbereichen?

MD: Im Kernteam gibt es vier Arbeitsbereiche plus meine Assistenz, das sind alles Festanstellungen. Diese Bereiche sind: die Künstlerische Leitung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Geschäftsführung und Produktionsleitung. Neben diesen festen Stellen ist jeweils eine Person für die Technische Leitung und die Konzertku-

ration freiberuflich engagiert. Der Bereich der Vermittlung kam in meiner Zeit hinzu, auch hierfür wurde eine freiberuflich arbeitende Person eingestellt, jedoch erst im dritten Jahr meiner Zeit als Künstlerische Leitung.

Abgesehen von der Vermittlung habe ich diese Struktur so übernommen, weil sie gut eingespielt war und funktioniert hat. Und ich habe auch die Mitarbeiter*innen meiner Vorgängerin übernommen. In den Coachings und Weiterbildungen, die wir gemacht haben, habe ich zusammen mit dem Produktionsleiter Wolfram Sander ein Diagramm angefertigt, um zu veranschaulichen, wer welche Entscheidungen trifft [siehe Abb.1]

Zunächst gibt es einen ziemlich großen Bereich, der den Entscheidungsrahmen meiner Position bildet: Welche Kunst wird gezeigt? Welche kuratorische Ausrichtung hat das Programm? Wie auf dem Diagramm gut zu sehen ist, gibt es für jeden Arbeitsbereich einen solchen Entscheidungsrahmen, einige davon außerhalb meines Rahmens, einige innerhalb, die sich also entweder mit meinem Bereich oder auch untereinander überschneiden. Zum Beispiel hat der Technische Leiter einen Bereich, für den er alleine zuständig ist [siehe rechts außen Abb.1] und in den ich mich, abgesehen von einem »na, wie läuft's?«, auch nicht einmische.

Natürlich ist auch das, was außerhalb meines Rahmens liegt, bis zu einem gewissen Grad von Entscheidungen innerhalb des Rahmens determiniert. Die künstlerischen Entscheidungen haben einen starken Einfluss auf Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, auf die Technische Leitung, und so weiter. Im Rückschluss gibt es aber auch einen Einfluss in die andere Richtung, also aus den Bereichen außerhalb in meinen Entscheidungsrahmen hinein.

Das Modell veranschaulicht die Wechselwirkung zwischen den Bereichen: Wir entscheiden Dinge gemeinsam und arbeiten gemeinsam daran. Die Überlappungen sind der Kern der Struktur, denn sie zeigen, wie die Entscheidungsbereiche sich gegenseitig bedingen. Und man sieht, dass es wenig Fläche gibt, die nur meine ist.

JB: Gab es bestimmte Kommunikationsstrukturen, die zwischen den Bereichen, vor allem zwischen denen, die sich nicht oder wenig überlappen, verbindend waren?

MD: Zu Beginn des Arbeitsprozesses an einer Ausgabe gibt es monatliche Team-sitzungen, die mit Verlauf der Zeit immer höher frequentiert stattfinden. Irgendwann sind es dann wöchentliche und später auch tägliche Sitzungen, in denen diese Koordination zwischen den Bereichen passiert. Dass wir im Herbst und Winter nur sechs Mitarbeitende sind, erleichtert diese Aufgabe enorm, denn wenn man mit sechs Leuten im Büro sitzt, kriegt man natürlich viel mit. Ab Februar stellen wir weitere Mitarbeiter*innen ein, die dann das Kernteam auf etwa fünfzehn Personen erweitern.

PK: Das Diagramm und deine Erläuterungen zeigen sehr klar, dass und wie alles einander bedingt, wie also die kuratorischen Entscheidungen, die du als künstlerische Leiterin triffst, auch in die anderen Bereiche hineinwirken.

Daran anknüpfend möchten wir darauf zu sprechen kommen, welche Position du in diesem Team einnimmst und wie du deine kuratorische Praxis verstehst. Wie konntest du in den letzten sechs Jahren diese Praxis und Position verändern und welche strukturellen Entscheidungen sind da mit eingeflossen?

MD: Ich hoffe, dass sich meine kuratorische Praxis über die letzten sechs Jahre entwickelt hat. Ich war mir immer im Klaren darüber, was es für eine schwierige Position ist, sich durch die Welt zu bewegen und zu entscheiden, was und wen man einlädt. Denn damit stellt sich die Frage, welche Machtasymmetrien existieren und wo welche Deutungshoheit liegt. Ich will nicht behaupten, in einem umfassenden Sinne »mächtig« zu sein, aber meine Position bringt eine mehr oder weniger große Macht gegenüber Künstler*innen mit sich und es ist Teil meiner Arbeit, mich damit auseinanderzusetzen, wie ich verantwortungsvoll damit umgehe.

Weniger wegen der Kritik, die von außen kommen könnte – 2015 war das noch anders, da wäre beispielsweise kein großer Zeitungsartikel erschienen, in dem kritisiert wird, dass zu viele *weiße* Männer im Programm vorkommen. Inzwischen hat sich das geändert, aber damals – und heute auch noch – fand ich es mir selbst gegenüber wichtig, mich ernsthaft mit dieser Frage zu beschäftigen. Dass sich dieser machtkritische Diskurs auch gesamtgesellschaftlich in dieser Zeit mit- und weiterentwickelt hat, hat es einfacher gemacht, diese Fragen innerhalb des Festivals zu verhandeln.

Bei meiner ersten Ausgabe habe ich mir aus Sorge, das Festival nach allzu utilitaristischen Gesichtspunkten zu kuratieren – also wie ein Baukasten, in dem bestimmte Farben und Formen vertreten sein müssen – eine einschränkende Regel gesetzt, damals noch ohne mit dem Team oder der Öffentlichkeit darüber zu sprechen. Ich habe mir nicht erlaubt nur ein einzelnes Stück einer Künstler*in einzuladen, es mussten immer zwei sein. Dadurch war ich gezwungen, flüchtigen »Hypes« aus dem Weg zu gehen und mich aus prinzipielleren Gründen für bestimmte Künstler*innen, ihre Autor*innenschaft, Haltung und Herangehensweise zu entscheiden.

Das war rückblickend vielleicht nicht der klügste Umgang mit diesem Problem, aber es war der Beginn einer Reflexion, die sich dann weiterentwickeln konnte.

Ich bin nicht sicher, wie sichtbar diese Weiterentwicklung über die Jahre war, weil wir öffentlich wenig über unsere Herangehensweisen gesprochen haben. Das hatte zum einen den Grund, dass wir die Kunst nicht unter ein Label stellen wollten; und zum anderen fanden wir, dass das Festival sich als solches kommunizieren sollte und nicht als eine Reflexion zum Kulturbetrieb.

Im nächsten Jahr haben wir uns mit der Frage beschäftigt, was es bedeutet, sich in fremden kulturellen Kontexten zu bewegen und dort Interpretationen, Übersetzungen und Wertungen vorzunehmen. Als Antwort darauf haben wir ein Programm gemacht, das sich auf Kunst und Künstler*innen aus Ostasien und Südostasien konzentriert hat. Die maximale kulturelle und sprachliche Entfernung schien mir produktiv.

In der darauffolgenden Ausgabe haben wir nur Werke, die von Frauen und frauendominierten Kollektiven inszeniert und choreografiert worden waren, ins Programm genommen, ohne das nach außen zu kommunizieren. Wiederum ein Jahr später kam der Versuch, mit postkolonialen Themen eine dekoloniale Festivalstruktur anzudenken. Das hat sich – natürlich – nur ansatzweise eingelöst, uns aber entscheidende Impulse gegeben, mit dem Team in diskriminierungskritische Prozesse einzusteigen, die dann zu strukturellen Veränderungen geführt haben.

JB: Verstehe ich dich richtig, dass es dir darum geht, durch diese Prozesse innerhalb des Teams eine neue (oder andere) Wirklichkeit herzustellen, anstatt einen Diskurs über sie anzuregen?

MD: Genau, es geht mir darum, diese Wirklichkeit nicht nur zu denken, sondern sie herzustellen. Die Ausgabe, in deren Programm nur Stücke von Frauen zu sehen war, ist hierfür ein gutes Beispiel: Der Ursprung dieser Ausgabe war nicht ein Vorsatz meinerseits, eine »Frauenausgabe« zu machen, sondern ich habe mir die Regel auferlegt, ein Jahr nur Stücke von Frauen zu sehen. Das hatte unter anderem die Konsequenz, dass ich ein Festivalprogramm kuratiert habe, welches nur aus Stücken bestand, die von Frauen inszeniert und choreografiert waren – es hätte aber vielleicht auch zu einem anderen Ergebnis kommen können.

Wäre ich mit dem Ziel, ein Programm nur mit Stücken von Frauen zu kuratieren, hineingegangen, hätte das am Ende nicht dasselbe ergeben, auch wenn vielleicht von der Auswahl der Stücke her das gleiche Programm entstanden wäre. Aber es wäre nicht das gleiche gelebte Festival gewesen: Die Radikalität des Selbstversuchs führt zu breiteren Konsequenzen in allen Bereichen. Zum Beispiel wurde uns klar, dass es nicht sinnvoll ist, daraus ein »Thema« zu machen, das man einer Öffentlichkeit kommuniziert.

Für mich führen die Auseinandersetzungen mit Feminismus, Dekolonialität und so weiter zu einem Bedürfnis, zu schauen, wo diesbezügliche Ansätze und Ideen in künstlerischen Arbeiten und kuratorischen Zielsetzungen praktisch anwendbar sind. Ich möchte dem Publikum diese Diskurse fast körperlich nah bringen, damit sie nicht nur in ihren Köpfen stattfinden und nicht nur unter den Leuten, die sich sowieso schon dafür interessieren.

JB: Haben die kuratorischen Zielsetzungen, die für dich aus deiner Beschäftigung folgen, auch Auswirkungen auf die Arbeit im Team?

MD: Ja, das haben sie auf jeden Fall. Zu Beginn waren das eher bescheidene Maßnahmen. Wir haben beispielsweise 2017 einen Workshop gemacht, in dem es um feministische Fragestellungen ging und bei dem das ganze Team dabei war, auch die Geschäftsführung, die Technische Leitung und so weiter.

Das war wichtig und hat zu vielen Gesprächen geführt. Tatsächlich hat jemand aus dem Team mal so etwas gesagt wie: »Ah ja, nur Stücke von Frauen. Aber Martine, du weißt schon, dass es auch ein gutes Festival werden muss?« Damit wurde klar, dass viele Leute um uns herum ähnlich denken und diese Frage unter Umständen von außen an uns herantragen. Wir haben also darüber gesprochen, welche Voraussetzungen hinter dieser Aussage stecken, und haben durchgespielt, mit welchen Sprüchen, Argumenten, Vorurteilen die Leute kommen könnten und wie man diese dann entkräftet.

Es ist wahr, dass die anderen im Team meinen Ideen zunächst einmal ausgeliefert sind, und ich hatte das Glück, dass sie mitgegangen sind. 2016 bis 2017 hatten wir also einen kurzen Workshop und viele Gespräche, ich habe immer mehr gelesen und das dann auch weitergegeben. Wir hatten eine Bibliothek, also ein Bücherregal im Büro, wo wir alles gesammelt haben und alle, die wollten, konnten darauf zugreifen.

Diese Lernprozesse haben sich 2017 bis 2020 verbessert und ausgeweitet und es wurde ein immer wichtigerer Teil dessen, was wir gemeinsam tun. Das hat sich gut getroffen, weil meine Mitarbeiter*innen zu dem Zeitpunkt ihre jeweilige Tätigkeit schon eine Weile gemacht hatten; sie brauchten weniger Zeit für administrative Aufgaben und hatten Ressourcen für andere Dinge.

PK: Was waren die Schritte, die ihr in dieser Zeit als Team gemacht habt und was hat sich auch intern dadurch verändert? Und wie kam es zu der Leitlinie¹, die ihr 2019 veröffentlicht habt?

MD: Das ist im Prinzip aus einem Versagen entstanden. Die Ausgabe 2018, in der wir versucht haben, ein dekoloniales Festival anzudenken, hat uns vor ein paar zentrale Fragen gestellt: Wer trifft kuratorische Entscheidungen? Wie kann man diese Entscheidungshoheit teilen? Wie viel Risiko trägt das Festival im Vergleich zu Künstler*innen? Wer rahmt Gespräche? Und schließlich »who talks back?« Gemeint ist damit gleichermaßen »wer antwortet?« und auch »wer kritisiert?« oder

1 Die diskriminierungskritische Leitlinie des Festivals Theaterformen ist in ihrem aktuellen Stand auf der offiziellen Website zu finden: <https://www.theaterformen.de/leitlinie> (zuletzt aufgerufen am 25.05.2021). [Anm. d. Hg.]

»wer hält dagegen?«. Meine Arbeit wird ja im Wesentlichen von *weißen* Kulturjournalist*innen, vor gar nicht so langer Zeit waren es hauptsächlich Männer, beurteilt. Was muss ich tun, um auch von woanders Feedback zu bekommen?

Wir haben das Festival 2018 nach bestem Wissen und Gewissen durchgeführt und auf struktureller Ebene Antworten gefunden: mit kleinen Entscheidungsnetzwerken zwischen Mosambik, Südafrika und Deutschland, mit der Entscheidung, keine Gespräche mehr von *weißen* männlichen Moderatoren leiten zu lassen und mit der Gründung des Journalist*innenprogramms »Watch&Write«, in dem zwölf afrikanische Kulturjournalist*innen eingeladen waren, auf Nachtkritik und auf dem Festivalblog über das Festival zu schreiben. Über dieses Programm ist dann genau das passiert, was ich eigentlich wollte, was aber zunächst ein bisschen unangenehm war: Ich habe Kritik bekommen, die ich nicht erwartet hatte, weil ich den Blick, den es für diese Kritik gebraucht hat, nicht habe.

Diese Kritik wurde hauptsächlich geäußert in einem Text des nigerianischen Journalisten Ayodeji Rotinwa, der in Form eines Briefes an eine Freundin geschrieben ist.² Kurz zusammengefasst stellt er die Einladung von Milo Raus »Mitleid« in Frage.

Einer der sehr zentralen Sätze in diesem Text ist »this play is not meant for you or me.«³ Das schreibt er also an eine Freundin. Und ich war erstmal schockiert, denn wir denken ja immer, wir würden Kunst für alle machen und präsentieren. Aber wir täuschen uns darin grundlegend. Diese Erkenntnis hat uns sehr darin bestärkt, uns um eine diskriminierungskritische Prozessbegleitung zu kümmern.

Das Festival mit dem de- oder postkolonialen Ansatz hatte mit dem Wunsch begonnen, Arbeiten von Künstler*innen vom afrikanischen Kontinent zu zeigen und eine gemeinsame Arbeitsweise zu finden, die angemessen ist. Es hat sich dann sehr schnell herausgestellt, dass es nicht reicht, »nur« die Bühnen an diese Künstler*innen zu übergeben, sondern dass wir auch eine strukturelle Verantwortung übernehmen müssen.

Die Prozessbegleitung bestand vor allem aus einem Coaching durch das Institut für diskriminierungsfreie Bildung und hat dazu geführt, dass wir alle gemeinsam eine Leitlinie geschrieben und veröffentlicht haben, und auch zu Awareness-Meetings, die wir über die Jahre immer monatlich abgehalten haben, und zu einem Awareness-Team während des Festivals. Und nicht zuletzt dazu, dass wir die Einstellungspolitiken angepasst haben.

2 Rotinwa, Ayodeji: »Mitleid um welchen Preis?«, auf *nachtkritik.de* 17.06.2018, https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=15571:festival-theaterformen-watch-write-ayodeji-rotinwa-schreibt-einen-brief-ueber-milo-raus-mitleid-die-geschichte-des-maschinengewehrs&catid=623:festival-theaterformen&Itemid=100190 (zuletzt aufgerufen am 25.05.2021). [Anm. d. Hg.]

3 »Dieses Stück ist nicht für dich oder mich gedacht.« [Übersetzung d. Hg.]

Ich denke, es hätte bei nahezu jeder anderen Kulturinstitution auch dazu geführt, dass sich das Programm ändert, das war bei uns jedoch nicht der Fall. Schon vor meiner Zeit legte das Festival Theaterformen einen Schwerpunkt auf außereuropäische Künstler*innen, Schwarze Künstler*innen und Künstler*innen of Colour. Was sich aber erst in dem Jahr verändert hat, in dem wir diese Coachings begonnen haben, war das Publikum. Vorher war es ein hauptsächlich weißes Publikum, das Schwarzen Künstler*innen und Künstler*innen of Colour zuschaute, das hat sich 2019 tatsächlich geändert.

Wir dachten 2018 bis 2019 auch, wenn wir als Team eine Prozessbegleitung bekommen, dann sollten auch die Regisseur*innen eine Prozessbegleitung bekommen, wenn sie ein Stück in Hannover erarbeiten, eine Art diskriminierungskritische Produktionsdramaturgie. Golschan Ahmad Haschemi, die diese Position übernommen hat, ist darin sehr kompetent und trotzdem hat es sich als eine harte Aufgabe erwiesen, denn die Regisseur*innen kamen von vier Kontinenten mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Kontexten. Zusätzlich dazu gab es etwa zweihundert Mitwirkende und sehr unterschiedlich ablaufende Probenprozesse. Und klar, Regisseur*innen, die nicht wollen, dass ihnen jemand reinredet, egal aus welchem Grund. Wir hätten darüber viel früher ins Gespräch gehen müssen. Natürlich kann man Vertrauensverhältnisse bilden, damit war ich als Mediatorin des Prozesses sehr beschäftigt, aber es gibt manchmal Grenzen, über die man nicht hinweg kommt, zumindest nicht innerhalb von sechs Monaten.

All das brauchte viel Zeit und Energie und von allen Beteiligten den Willen, sich einzulassen und die Bereitschaft, Dinge zu ändern, auf sich zu schauen und zu merken, dass man anders ist, als man sich eingeschätzt hat. Sich zu schämen, sich infrage zu stellen und zuzugeben, dass etwas nicht gut gelaufen ist. Es ist ein großes Glück, dass alle im Team das mitgemacht haben. Nicht alle im selben Tempo, aber diese Gruppe, die sich in ihrer Besetzung über die zwei Jahre ja auch verändert hat, hat das immer mitgetragen.

Wir haben viel gemeinsam gelesen und uns wirklich durch die Literatur gearbeitet, und dass alle das mitgemacht haben, darüber bin ich sehr froh. Das funktioniert, glaube ich, auch nicht in jedem Kulturbetrieb. Ich denke nicht, dass ein Staatstheater dieses Modell direkt übernehmen kann, das wäre utopisch. Aber für das Festival Theaterformen hat es so funktioniert.

JB: Ich kann mir vorstellen, dass es auch der zeitlichen Struktur dieses Festivals geschuldet ist, dass das für euch so möglich war. Denn obwohl ihr natürlich das nächste Festival schon vorbereitet, noch bevor das vorherige beendet ist, ist es trotzdem eine sehr zyklisch organisierte Art zu arbeiten, anders als in fortlaufenden Theaterbetrieben.

MD: Das stimmt. Man hat innerhalb dieser Struktur die Zeit, sich zu sammeln, sich umzuorientieren und neu anzufangen. Und man kann leichter zugeben, dass man nun Dinge anders macht, ohne dass das ein Gesichtverlust wäre. Dahingehend waren wir auch in einer komfortablen Position, wir konnten gut sagen, dass wir Fehler gemacht haben und sich deshalb Dinge ändern müssen.

JB: Es ist ja auch einfacher, nach einem Fehler nicht am nächsten Tag wieder auf der Bühne stehen zu müssen, sondern sich ein bisschen Zeit nehmen zu können.

MD: Einmal Urlaub machen, das hilft sehr.

JB: Denkst du, das ist ein Potential von Festivals allgemein?

MD: Ich glaube ja. Das Besondere an dieser Struktur ist, dass man einen Zyklus miteinander teilt. Natürlich gibt es trotzdem unterschiedliche Stressphasen für die verschiedenen Arbeitsbereiche, aber der Prozess läuft anders als in Häusern mit fortlaufendem Spielbetrieb nicht durchgehend weiter, sondern auf etwas hin und beginnt dann wieder von vorne.

JB: Um noch einmal auf die Awareness-Meetings zurückzukommen, von denen du eben schon gesprochen hast: Wie waren diese strukturiert?

MD: Bevor ich dazu komme, möchte ich noch einmal klarstellen, dass die Idee dieser Meetings und unsere Strategien einem gemeinsamen Prozess entstammen. Auch die Coaches haben uns nichts vorgegeben, sondern uns gefragt, was wir wollen und was wir uns vorstellen. Dadurch konnten wir zu sechst im Team gemeinsam Ideen entwickeln. Die Vorschläge, die in solchen Runden entstanden sind, haben wir gemeinsam diskutiert und dann darüber abgestimmt, ob wir sie umsetzen oder nicht. Alle Vorschläge, über die kein Konsens bestand, wurden markiert und in die nächste Sitzung mitgenommen, sodass alle Vorschläge in der Diskussion bleiben konnten.

Die Awareness-Sitzung wird jedes Mal von einem anderen Teammitglied geleitet, sie findet einmal im Monat statt und dauert eine Stunde. Wir besprechen zunächst akute Fälle bei uns, die mit Diskriminierung zu tun haben, zweitens akute Fälle in der Kulturlandschaft, von denen wir gehört oder gelesen haben, und drittens gibt es jedes Mal einen Text, den man lesen und vorbereiten muss und den wir dann in der Sitzung diskutieren. Das konnten Theaterkritiken sein, Texte aus der postkolonialen Theorie oder antirassistische Kritik. Dort haben wir einen Fokus gesetzt, weil wir damit die größten Probleme hatten, denke ich. Wir haben auch feministische Theorie gelesen, aber schon deutlich weniger, was ich im Nachhinein bedauere. Jetzt ganz am Ende, die letzten paar Monate, haben wir uns auch mit

Ableismus⁴ beschäftigt, weil wir das in den vorherigen Jahren sehr vernachlässigt hatten. Die Vorschläge, welche Texte wir lesen, kamen immer von unterschiedlichen Leuten im Team, es war also ein gemeinsames Dazulernen.

Das Gute an diesen Sitzungen ist, dass man lernt, über schwierige Dinge zu sprechen. Das ist auch der Grund, weswegen sie nicht nur für diesen Teil der Arbeit so wichtig sind, sondern für die Festivalarbeit insgesamt. Wir haben gelernt, Fehler zuzugeben, denn in der Sitzung vertun sich alle mal. Man sagt Dinge, die man lieber nicht gesagt hätte, aus dem Sprachgebrauch, den man mitbringt. Dann werden alle rot und es ist kurz Stille, während sich alle fragen, wer nun etwas sagt.

Das lernt man auszuhalten als Team und man begreift dadurch auch, dass einem niemand den Kopf abreißt, wenn man Fehler macht, und man gemeinsam darüber sprechen kann.

JB: Denkst du, dass sich dieses Lernen, wie man über Fehler oder unangenehme Dinge spricht, auch auf eine Kommunikation nach außen übertragen hat? Ich frage mich gerade, warum das Publikum erst diverser wurde, nachdem ihr mit diesen Coachings und Awareness-Meetings angefangen habt. Könnte das damit zusammenhängen?

MD: Einer der wesentlichen Bausteine dieser Arbeit ist natürlich, sich damit zu beschäftigen, wie wir sprechen. Daran haben wir gearbeitet, indem die Coaches zum Beispiel unsere alten Programmhefte gelesen haben. Anhand der Rückmeldungen haben wir überlegt, welche gemeinsame Sprache wir uns wünschen, und haben das in Form eines Katalogs festgehalten. Das ist natürlich von außen bemerkbar und man nimmt wahr, dass sich der Sprachgebrauch geändert hat.

Ich vermute auch, dass wir uns einen gewissen Ruf erarbeitet haben. Das kam einerseits daher, dass unterschiedliche Coaches einander von den Erfahrungen berichten, die sie machen, und andererseits daher, dass wir mit anderen Leuten zusammengearbeitet haben. Als wir beispielsweise entschieden haben, dass Gespräche nicht mehr von *weißen* männlichen Moderatoren geleitet werden sollen, hat das dazu geführt, dass wir andere Moderator*innen gesucht haben, wovon sich wiederum ein anderes Publikum angesprochen gefühlt hat. Das hat sich, denke ich, über die Zeit und über persönliche Kontakte herumgesprochen.

Es ist jedoch auch unerlässlich, explizit in die Stellenausschreibungen hinein-zuschreiben, wen man anspricht, also eine Einladung an marginalisierte Personen auszusprechen. Das erste Mal, als wir das gemacht haben, wurde diese Einladung kaum angenommen und wir mussten uns fragen, was wir falsch gemacht hatten. Daraus wurde klar, dass diese explizite Nennung allein nicht ausreicht, sondern wir uns auch darum kümmern müssen, über welche Kanäle wir kommunizieren

4 Ableismus beschreibt die Diskriminierung von Menschen mit Be_hinderung. [Anm. d. Hg.]

und dass wir ein Vertrauen aufbauen müssen, indem beispielsweise Bi_PoC⁵, die bereits Teil des Teams sind, positive Erfahrungen machen und uns daraufhin weiterempfehlen.

PK: Inwiefern ist diese Struktur, die ihr euch erarbeitet habt, die regelmäßigen Awareness-Meetings, der Austausch, die gemeinsame Gesprächskultur, in Zukunft anwendbar? Ist das ein »best practice«-Beispiel, ein Werkzeug für Kulturinstitutionen allgemein, die nun damit arbeiten können? Oder von was ist das vielleicht ein Anfang?

MD: Ich kann mir nicht anmaßen, anderen zu sagen, wie sie einen solchen Prozess angehen sollen. Das Prinzip, das unsere Coaches mitgebracht haben, scheint mir sinnvoll: Die Mitarbeiter*innen zu fragen, was sie wollen und ihnen dann zu helfen, dort hinzukommen. Alles, was von außen auf ein Team oder einen Betrieb gestülpt wird, funktioniert meiner Meinung nach weniger gut. Aber das soll keine Ausrede sein, sich dem Prozess nicht auszusetzen!

Die Leitung muss für einen solchen Umstrukturierungsprozess Zeit einrichten, auch die Zeit der Mitarbeiter*innen. Wenn alle zu viel zu tun haben, um die vereinbarten Texte zu lesen oder zu den Meetings zu kommen und dort aufnahmebereit zu sein, kann es nicht funktionieren. Ich als Verantwortliche muss dafür sorgen, dass das möglich ist, indem ich diese Arbeit für alle mit einplane. Wenn eine Institution eine*n Agent*in für Diversität anstellt, die*der Vorschläge macht, ist das etwas anderes als wenn diese Vorschläge von Seiten der Leitung kommen. Egal, wie man in einen solchen Prozess einsteigt, es muss klar sein, dass die Institution das will, mit allem, was dazugehört, und dass dafür auch in Kauf genommen wird, dass im Extremfall die nächste Premiere verschoben werden muss. Ich weiß noch, dass wir die letzte Awareness-Sitzung zwei Wochen vor dem Festival hatten und wir uns gefragt haben, ob wir denn nun wirklich noch Texte lesen müssen. Und ja! Natürlich müssen wir das, denn es ist essentiell wichtig für unsere Arbeit.

PK: Also der zentrale Punkt ist, dass die Arbeit an den Strukturen, die diskriminierungskritische Arbeit in diesem Fall, Priorität haben muss und dass eine Leitung dieser Arbeit von vornherein Zeit einräumen muss, obwohl oder vielleicht gerade weil das die Mangelware schlechthin ist im Kulturbetrieb.

JB: Wenn man versuchen würde, diesen Teil der Arbeit in das vorhin besprochene Diagramm eurer Arbeitsstruktur mit einzuzeichnen, würde man demnach keinen

5 Bi_PoC ist eine Abkürzung für Black (Schwarz), Indigenous (Indigen) und People of Colour (Begriff wird nicht übersetzt). Hierbei handelt es sich um politische Selbstbezeichnungen von Menschen, die als nicht weiß gelesen werden. [Anm. d. Hg.]

extra Arbeitsbereich dazu zeichnen, dessen Aufgabe dann die strukturelle und diskriminierungskritische Arbeit wäre, sondern es liegt allen Bereichen zugrunde.

PK: Es muss in den Strukturen verankert sein.

MD: Genau. Ich glaube, das haben wir durch die Regelmäßigkeit und dadurch, dass immer alle dabei waren, einigermaßen geschafft. Bei den Awareness-Meetings waren wir unter uns, die Coaches waren nicht dabei. Das war unser gemeinsamer Prozess und wir, die wir alle unterschiedliche Kompetenzen haben, haben uns gemeinsam eingearbeitet. Es ist also kein Workshop, den man nebenbei, zusätzlich macht, sondern fester Bestandteil der gemeinsamen Arbeit.

JB: War es eine kollektive Entscheidung, aus der heraus ihr diesen Prozess begonnen habt?

MD: Es gab ehrlich gesagt keinen Moment, in dem wir das alle gemeinsam entschieden haben, sondern ich habe das entschieden und es kam kein Widerspruch. Ich finde es auch legitim, dass die Leitung, die sowieso viele Dinge vorab entscheidet, auch erstmal so etwas beschließt. Es kann anschließend immer noch Kommunikation, Widerspruch und Aushandlungsraum geben.

JB: So, wie ich dich verstanden habe, gehört es dazu, dass dieses neue Denken, diese andere Art von Priorisierung alles durchsickert und damit auch Grundlegendes verändert. Die Frage ist also, wie sehr man sich traut, die Grundbausteine der Institution infrage zu stellen.

MD: Ja, exakt. Für mich wäre der Widerspruch zu groß, innerhalb des künstlerischen Programms, auf der Bühne, Diversität und Gleichstellung oder ähnliche Grundsätze zu predigen und es dann nicht im eigenen System umzusetzen.

Und ich bin es einerseits den eingeladenen Künstler*innen, aber auch mir selber schuldig, dass ich diese kognitive Dissonanz nicht ständig mit mir herumschleppen muss. Man hat in meiner Position die Möglichkeit, diesen Widerspruch anzugehen. So etwas zieht im ersten Moment Ressourcen ab, aber ich glaube nicht, dass man am Ende sozusagen »draufzahlt«, eher bekommt man mehr zurück als man investiert hat.

PK: Zu Beginn des Gesprächs kam auf, dass das Festival Theaterformen sich aufgrund der Struktur und den ihr innewohnenden Spielräumen relativ analog zu Diskursen verhalten konnte. Ich komme darauf noch einmal zurück, um dich zu fragen, ob genau dies vielleicht die Relevanz von Theaterfestivals, das Politikum

dieser Struktur ausmacht. Oder anders gefragt: Wieso sind diese Arbeitsstrukturen so wichtig, gerade jetzt und auch in Zukunft?

MD: Diese Struktur ist einer der Vorteile von Festivals, denn sie erlaubt es einem, einigermaßen schnell zu reagieren und die verantwortlichen Leute nicht in einen stetig laufenden Betrieb einbinden zu müssen. Ich konnte es mir immer leisten, viel zu lesen, anders als wahrscheinlich viele Intendant*innen.

Es gibt in der Kulturlandschaft Betriebe, die damit argumentieren, ein gewisses Stammpublikum bedienen, Schulstoff spielen zu müssen und so weiter. Das mag natürlich so sein, aber ich bin der Meinung, dass wir eine so gut aufgestellte Theaterlandschaft in Deutschland haben, dass man sich erlauben könnte, diese ein wenig auszudifferenzieren, also an dem ein oder anderen Haus diese Standards nicht zu bedienen, sondern etwas Spezifisches zu machen. Diese Freiheit hatte ich oder habe sie mir genommen. Die Besonderheit jeder Festivalsausgabe hat, denke ich, weder geschadet noch für weniger Interesse gesorgt, im Gegenteil.

Um etwas von der Frage abzuweichen: Man könnte auch mit dem, was wir gemacht haben, noch viel weiter gehen. Es wäre beispielsweise möglich, Verträge anders zu schreiben, sich die Preispolitik genauer vorzunehmen und dafür neue Modelle zu entwickeln oder zu überlegen, welche Öffentlichkeitsarbeit sinnvoll ist, ob man sich weiterhin an lokale und Fachpresse richten möchte oder ob man sich eine andere Berichterstattung wünscht. Ihr versteht, was ich meine, es ist durchaus möglich, noch tiefer einzusteigen.

JB: Was eben Zeit braucht und Commitment.

MD: Es funktioniert nicht alles auf einmal, in unserem Fall ging diese Veränderung Stück für Stück voran. Unterschiedliche Mitarbeiter*innen können unterschiedlich viel Veränderung prozessieren und ich fand es immer wichtig, alle mitzunehmen und niemanden zu sehr zu hetzen. Wenn man damit gegen die Überzeugung der Teammitglieder geht, funktioniert so ein Prozess nicht, deshalb braucht es diese Zeit.

Obwohl wir diesen strukturverändernden Prozess durchlaufen haben und über die Jahre konkreter und klüger geworden sind, wünsche ich mir, dass über das Festival Theaterformen 2015 bis 2020 nicht nur geredet wird als das Festival, das Diskriminierungskritik angewandt hat. Dieser Prozess ist aus der kuratorischen Arbeit des Festivals gewachsen und mündet schließlich auch in einen Begriff von »Welt«. Natürlich hat die diskriminierungskritische Arbeit auch eine Bedeutung um ihrer selbst willen, aber sie ist auch wichtig, weil man dadurch einen anderen Umgang mit diesem Begriff von »Welt« lernt und sich darin anders positionieren kann. Diese Arbeit steht damit in Wechselwirkung mit der Wirklichkeit.

