



Working Papers: „Krise als Motor?“ [Jahrestagung 2018]

Paper Nr.: 4/2019

***Change Agents* wider die Krise? Staatlich geförderte „interkulturelle Öffnung“ an der Oper Dortmund**

Autor

Dr. Ulrike Hartung, Universität Bayreuth (*fimt*)

Panel-Kurzbeschreibung

Kulturpolitische Förderprogramme wie „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ wollen durch gezielten Einsatz von Agent*innen u.a. an Theatern Veränderungsprozesse anstoßen. Wie kann ein derartiger Veränderungsprozess in Entsprechung zu neuen, kulturell diversen Stadtgesellschaften aussehen, wenn er seinen Weg innerhalb einer ästhetischen Produktionsstätte wie einem Stadttheater bzw. durch sie hindurch nimmt? Welche Rolle spielen dabei *Change Agents* als Vermittler und Impulsgeber an den entscheidenden Schnittstellen?

Im Diskurs rund um die deutsche Stadt- und Staatstheaterlandschaft ist die „Krise“ omnipräsent und gewinnt zunehmend an Brisanz. Das Musiktheater im Allgemeinen und die Oper im Speziellen als teuerste, aufwendigste und gleichsam ideologisch am meisten überfrachtete Form der darstellenden Künste gerät in diesem Kontext noch einmal gesondert ins Fadenkreuz sowohl, von Kultur- als auch Institutionenkritik. Das Staatstheater Augsburg als Sanierungsfall bzw. –fälle oder auch die kultur- und personalpolitischen Querelen an der TOO Halle sind nur zwei, gerade besonders brisante Beispiele dafür. Insofern ließe sich behaupten, dass die Oper stärker mit Legitimationsproblemen zu kämpfen hat als andere Formen darstellender Kunst: zu artifiziell, zu lebensfern und vor allem zu teuer lautet oft der Vorwurf. Um diesen – neben vielen anderen – Vorwürfen zu begegnen und den Ursachen entgegenzuwirken, wird an öffentlich getragenen Opernbühnen eine Vielzahl unterschiedlicher Strategien entwickelt.

Strategien

Gemäß dem theoretischen Ansatz des Neo-Institutionalismus¹ tendieren Institutionen dazu, sich selbst zu erhalten. Dieser Neigung zur Selbsterhaltung nimmt zu, je länger eine Institution existiert bzw. je stärker diese etabliert ist. Dabei sind es aber nicht nur die Opernhäuser selbst (als eine Organisationsebene), die sich mit verschiedensten Ansätzen und Ideen zu erhalten suchen, sondern auch ihre unterschiedlichen Träger. Förderung von kulturpolitischer Seite hat dabei viele Facetten, ist die große Opernbühne doch nach wie vor ein so genanntes öffentliches Gut, aus öffentlicher Hand finanziert.

Eines dieser Förderinstrumente ist die Kulturstiftung des Bundes, die u.a. 2017 mit „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ ein Förderprogramm beschloss, mit dem sie durch Einsatz von „Agenten“ die „kulturelle Diversität der Städte in den Programmangeboten, im Personal und im Publikum von Kultureinrichtungen“² fördern möchte. Zunächst genehmigte die Stiftung die Förderung von „Agenten“ für 17 Kultureinrichtungen mit rund 6 Mio. Euro, darunter 5 Theater, u.a. die Oper Dortmund. Hintergrund dieses Programms sei der aktuelle Status quo in Kultureinrichtungen, der sich, so der Befund der Stiftung, nicht am „Anteil von Menschen mit Migrationsgeschichte“ in der Bevölkerung orientiere. Ziel dieses Fonds der Kulturstiftung des Bundes – also gewissermaßen von staatlich oberster Stelle – ist daher die Förderung von Kulturinstitutionen,

„die sich in ihrem Feld mit Fragen der Gegenwart befassen, die gesamte Gesellschaft in den Blick zu nehmen: Einwanderung und kulturelle Vielfalt sollen als ebenso chancenreiches wie kontroverses Zukunftsthema aktiv in das eigene Haus und in die Stadtgesellschaft getragen und strukturelle Ausschlüsse im Kulturbe-

trieb vermindert werden. Der Fonds soll eine große Bandbreite von Ansatzpunkten, Strategien und Methoden fördern, die in exemplarischer Weise aufzeigen, wie Institutionen – thematisch und personell – ihr Potenzial zur Mitgestaltung der neuen Stadtgesellschaft wirksam entfalten können.“³

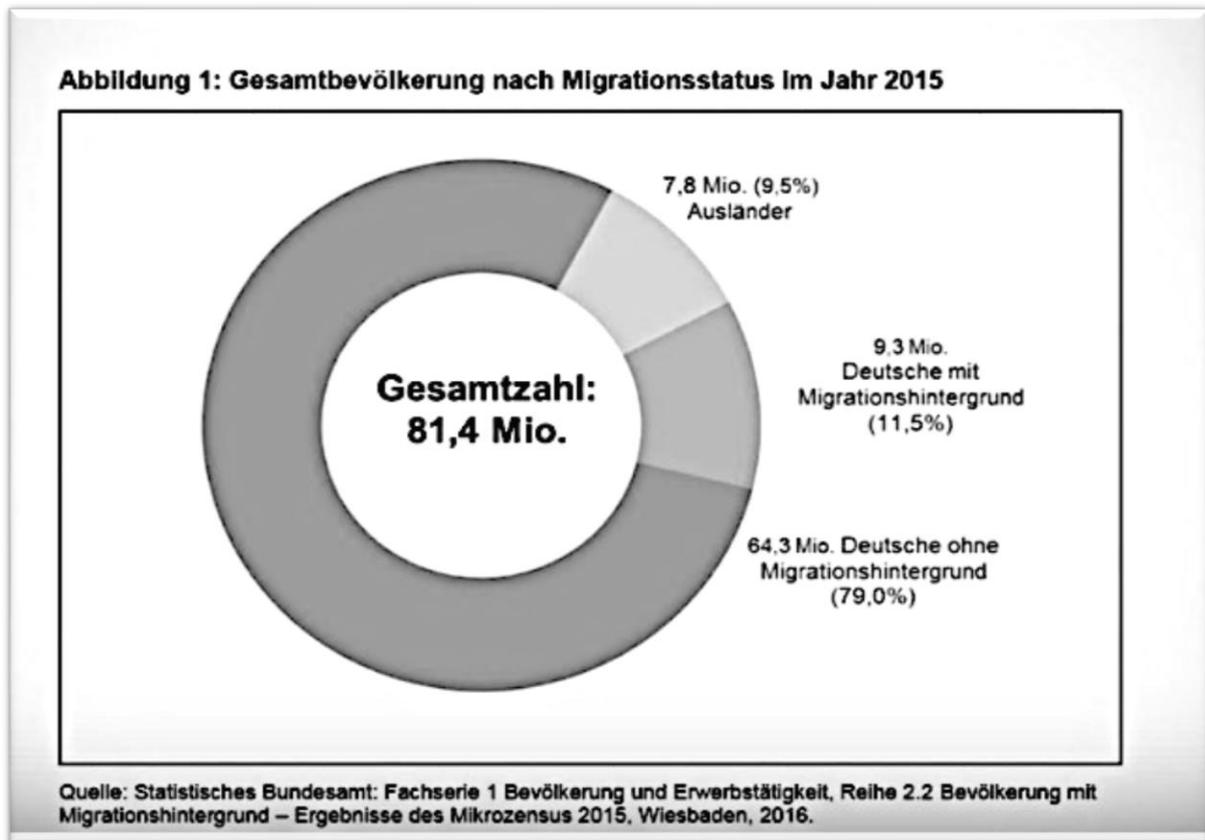


Abb.1: Gesamtbevölkerung nach Migrationsstatus.

Ausgehend von Statistiken wie dieser (Abb. 1), die zeigen, dass in Deutschland quasi jede/r Fünfte migrantische Herkunft oder Familienhintergründe aufweist und viele Bereiche der Gesellschaft diese Bevölkerungszusammensetzung schlichtweg nicht widerspiegeln, hat man beschlossen, der Projektförderung, wie sie zum Tagesgeschäft dieser Stiftung gehört, eine *Institutionenförderung* an die Seite zu stellen. Gefördert werden also Kultureinrichtungen, die über einen klaren „Veränderungswillen“⁴ verfügen, dieses Ungleichgewicht zum Ausgangspunkt von Neuüberlegungen hinsichtlich Programmatik, Personal und Publikum zu machen und die Institution innerhalb der Stadtgesellschaft entsprechend zu positionieren. Der starken Diversität der Stadtgesellschaft soll in Form einer *institutionellen Praxis* Ausdruck verliehen werden: in erster Linie nicht als inhaltliches Thema, sondern als *institutionelle Struktur*. Dabei wird davon ausgegangen, dass eine Veränderung am hauseigenen Personal eine Veränderung in der Programmatik zur Folge hat, was wiederum zu einem die

Stadtgesellschaft eher repräsentierenden Publikum führen soll. Ziel ist also weniger ein *audience development*, sondern viel mehr ein – so könnte man analog formulieren – *institution development*, das diese Prozesse bündelt. Diese Zielsetzung macht den Fonds bzw. die Agent*innen, die in seinem Sinne eingesetzt werden, besonders interessant für die Forschungsgruppe „Krisengefüge der Künste“, für die der institutionelle Wandel im deutschen Theater zentral ist. Um dem Potential dieser Agent*innen konkret nachzugehen, hat die Autorin im Gespräch mit Mitarbeiterinnen der Oper Dortmund – Dr. Merle Fahrholz, leitende Musiktheaterdramaturgin und stellvertretende Intendantin, und Günfer Çölgeçen, Agentin für interkulturelle Öffnung – darüber diskutiert, was das Profil einer Agentin ausmacht, welche Prozesse sie tatsächlich befördert und welche Wechselwirkungen eine solche Funktion vielleicht auch auslösen kann. Das Gespräch wird, nach dem folgenden weiter in die Thematik einführenden Abschnitt, in Auszügen wiedergegeben.

„360°“ und „Dramaturgie+“

An der Oper Dortmund wurden die Mittel für die „360°“-Stelle im Zusammenhang mit dem Konzept von „Dramaturgie+“ beantragt, das das neue Leitungsteam um Heribert Germeshausen und Merle Fahrholz entwickelt hat. Dieses Konzept verfolgt das Ziel, die übliche Trennung bestimmter Abteilungen, insbesondere zwischen künstlerischer Leitung, Dramaturgie und Vermittlungsangeboten/Pädagogik aufzuweichen, um eine effizientere und konstruktivere Zusammenarbeit zu etablieren. Von den jeweiligen Kernkompetenzen der Abteilungen ausgehend, ist die Gründung einer integrativen Abteilung vorgesehen, in der gewissermaßen ‚jede/r alles macht‘. Bereits daran konnte bei der Begutachtung durch die Kulturstiftung der Wille zur strukturellen Veränderung innerhalb des Hauses abgelesen werden (was die Entscheidung für den Zuschlag positiv beeinflusst haben mag). Ziel von „Dramaturgie+“ ist es, von den Erfahrungen der verschiedenen Perspektiven auf denselben Gegenstand zu profitieren und sich auch in den jeweiligen anderen Tätigkeitsbereich erfolgreich einzuarbeiten. Die Überwindung dieser internen, aber eben auch externen Barrieren bzw. das Aufzeigen von Lösungswegen zu ihrem Abbau sind im Antrag formulierte Kernaufgaben der Agent*in, die im Rahmen von „Dramaturgie+“ unmittelbar in der neuen Leitungsstruktur des Hauses eingesetzt werden soll. Ihre Aufgabe ist es, das Bewusstsein für die Diversität zu erhöhen und in den unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen eine größere Vielfalt zu ermöglichen. Die unterschiedlichen Kultureinrichtungen, in denen diese Agent*innen eingesetzt werden, unterliegen dabei allerdings sehr individuellen, spezifischen Rahmenbedingungen: Das Ensemble der Oper Dortmund beispielsweise, die insgesamt Mitarbeiter aus über 40 Nationen beschäftigt, ist weitaus internationaler und diverser besetzt als jede andere Abteilung. Dafür gibt es natürlich Gründe, wie z.B. auch den stark globalisierten Markt für Opernsänger*innen; dennoch weist der Vergleich diesbezüglich auf Unverhältnismäßigkeiten hin. In welcher

Form also die Agentin diese Missverhältnisse adressiert bzw. welche Prozesse die jeweilige Einrichtung zu diesem Zweck entwickelt, dazu macht die Stiftung keine Vorgaben, sondern formuliert die Entwicklung eben dieser Formen und Prozesse bereits als Teil der Arbeit der Agentin.



Abb. 2: Ankündigung der Bürgeroper We DO Opera! via Twitter.

Ein erstes konkretes Format zur Umsetzung dieser Ziele ist unter anderem Deutschlands erste Bürgeroper „We DO Opera!“. Inspiriert von der zunehmenden Verbreitung findenden Bürgerbühne ist es das Ziel dieses Formats, mittels der trans- und interkulturellen Kompetenzen der Agentin ein Ensemble aus Sänger*innen und Instrumentalist*innen aus Bürger*innen der Stadt zu gründen, das die hohe Diversität der Stadt Dortmund widerspiegelt. Dies soll einerseits – so die Erwartung an die Bürgeroper – die Anbindung der Institution an die Dortmunder Stadtgesellschaft stärken und ihr damit eine prominentere Position im kulturellen Leben der Stadt verleihen. Andererseits sollen damit auch Nicht-Besucher*innen der Oper erreicht werden, die, so die Strategie, durch niedrighschwelligere Angebote eher angesprochen werden sollen, um eine aktive Teilnahme zu vereinfachen. So wird nicht nur ein Zusammenkommen möglichst aller Stadtteile und ihrer Diversität angestrebt – „360°“ –, sondern es soll so ebenfalls generationenübergreifend dem offensichtlichen enkulturativen Bruch im Musiktheater-Publikum begegnet werden. Das Ziel ist laut Programmatik der Bürgeroper selbst: „Eine echte Dortmunder Oper“⁵.



Abb. 3: Das Orchester der Bürgeroper im Workshop mit Andreas Heuser und Kioomars Musayyebi.

Großer offizieller Auftakt für die externe Arbeit der Agentin – wie auch für die neue Intendanz insgesamt – war das Spielzeit-Eröffnungswochenende vom 5.-7. Oktober 2018. Mit einem logistischen wie veranstaltungstechnischen Marathon startete das Haus in seine neue Saison unter neuer Leitung. Die Premiere von Giuseppe Verdis *Aida* in der Regie von Jacopo Spirei machte am Freitagabend den Auftakt. Am Samstagnachmittag startete in der Dortmunder Innenstadt der von John Cage inspirierte *MusiCircus*, unter der künstlerischen Leitung von Sigune von Osten, der sich über mehrere Stationen vom Friedensplatz über den Stadtgarten schließlich bis ins Opernhaus hinein zog und über 800 Laien und Semiprofessionelle als Musiker*innen, Tänzer*innen und Performer*innen in zahlreichen musikalischen Performances involvierte. Abschluss des Samstags bildete eine Operngala *Barock bis Broadway* mit angeschlossener Party und einem Feuerwerk. Die Premiere des *Barbier von Sevilla* in der Regie von Martin G. Berger am Sonntagabend war der letzte Programmpunkt dieses Eröffnungswochenendes.



Abb. 4: MusiCircus vor der Oper Dortmund.

Diese Veranstaltungen, insbesondere aber die des Samstags hatten die Öffnung der Oper in die Stadt Dortmund im Auge. Dabei liegt in der „im Faltenwurf der italienischen Oper“⁶ und tendenziell eher konservativen Inszenierung von *Aida* die Bestrebung, einen bestimmten Teil des Stammpublikums nicht zu verlieren, wie auch in der szenisch, aber auch musikalisch offener gehaltenen Version des *Barbier von Sevilla* ein neues Publikum hinzuzugewinnen. Die Involvierung zahlreicher Ensembles und Gruppen mit unterschiedlichsten kulturellen Hintergründen und Traditionen in den tag- und stadtfüllenden *MusiCircus* setzte ein klares Zeichen, in welche Richtung die Oper Dortmund sich entwickeln möchte.

Agentin als Change Agent?

Welche Rolle spielt dabei nun die Agentin für interkulturelle Öffnung? Ausgehend von den beschriebenen Projekten, Aufgaben und Zielsetzungen diskutiert das Teilprojekt 5 der Gruppe „Krisengefüge der Künste“, das sich mit institutionellem Wandel im Musiktheater beschäftigt, die Frage: Inwiefern lässt sich diese Agentin als eine Art „Change Agent“ (Rogers 2010) verstehen? Everett M. Rogers beschreibt die Figur des *Change Agent* als „an individual who influences clients' innovation decisions in a direction deemed desirable by a change agency.“ (Rogers 2010: 312) Nach Rogers wären die Aufgaben eines klassischen *Change Agent* a) zunächst ein Bedürfnis nach oder eine Notwendigkeit für Wandel auf Seiten der

Klientel überhaupt erst zu erzeugen oder zu wecken, d.h. also das anzusprechende Klientel erst einmal darauf aufmerksam zu machen, dass es einen Zustand gibt, der als problematisch, mangelhaft oder als Schiefelage empfunden wird. Es ist b) die zentrale Aufgabe des *Agent* Beziehungen durch Informationsaustausch etablieren: Kommunikation stellt die Grundlage der Arbeit dar. Durch diesen Austausch sollen c) die Bedürfnisse und Probleme des Klientels erkannt und analysiert werden, um d) aus dieser Arbeit heraus eine Absicht nach Wandel auf Seiten des Klientels zu entwickeln. Diese Absicht soll sich e) wiederum in ein aktives Handeln übersetzen, wobei f) potenzielle Diskontinuitäten vermieden werden müssen, um den herbeigeführten Wandel zu festigen. Schließlich werden die etablierten Veränderungsprozesse übertragen, um die *Agency* letztlich entbehrlich zu machen. Soweit, so sinnfällig. Auf unser Beispiel bezogen allerdings bedeutet es aber auch: Günfer Çölgeçen steht als *Change Agent* „with one foot in each of two worlds “ (Rogers 2010: 313).

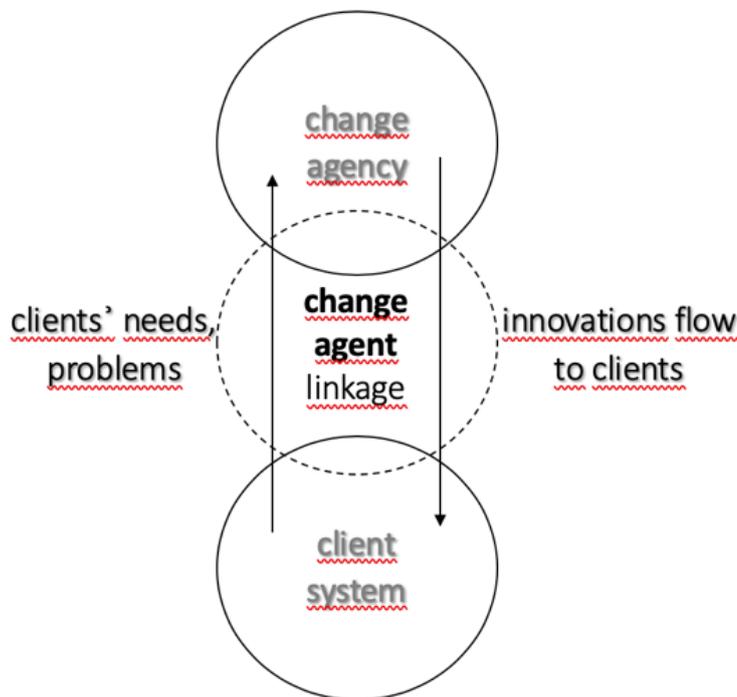


Abb. 5: Visualisierung des *change agent*-Modells nach Rogers, S. 314.

Sie nimmt eine Position als Mittlerin zwischen *change agency*, und dem *client system* ein. Es geht also auf der einen Seite um das Implementieren eines veränderten Verständnisses von Oper – sowohl als Kunstform als auch als Institution (um es möglichst allgemein zu formulieren) –, und um ein Zurückspiegeln von Bedürfnissen und Feedback von der anderen Seite. Versucht man aber diese Pole namentlich zu benennen, wird diese Zuordnung aber recht uneindeutig. Wer ist in diesem Fall tatsächlich *die change agency*? Die Kulturstiftung des Bundes, die Initiatorin und Geberin eines entscheidenden Teils der Mittel zur Finanzierung

dieser Unternehmung? Oder doch die Oper Dortmund, deren Leitung diese Mittel durch einen Antrag aktiv eingeworben hat und diese Rolle in ihrem präferierten und in diesem Antrag ausführlich beschriebenen Sinne einsetzt? Ebenso mehrdeutig ist das *client system*: Es war die Rede von internen und externen Barrieren, die durch die Agentin erkannt und abgebaut werden sollen. ‚Extern‘ meint also das Publikum? Im Falle von *We DO Opera!* wird allerdings ein Teil des (potenziellen) Publikums schließlich selbst zu künstlerischen Akteuren auf der Bühne: Gehören sie dann wieder zum internen Bereich? Und von *We DO Opera!* einmal abgesehen: Wer gehört denn noch zu diesem *internen* Bereich über die Leitungsebene hinaus? Bei dieser Betrachtung wird zudem die Fragestellung virulent: Wie wirkt sich diese *Doppelung* der Oper Dortmund – also ihr Auftreten als *change agency* einerseits und als Teil des *client systems* andererseits – auf die Arbeit des *change agent* aus? Entstehen dabei möglicherweise Interessenkonflikte? Wie genau sieht dieses Spannungsfeld zwischen kulturpolitischer Agenda und (musik-)theaterpraktischem Alltag nun tatsächlich aus? Wie lassen sich diese Anforderungen mit den strukturellen und ästhetischen Anforderungen eines Opernhauses vereinbaren? Welche Auswirkungen haben sie auf die Struktur des Hauses, auf das Publikum und nicht zuletzt auf die Ästhetik der Bühnenproduktionen?

Diese und noch weitere Fragen wurden im Gespräch mit Dr. Merle Fahrholz, leitende Musiktheaterdramaturgin und stellvertretende Intendantin, und Günfer Cölgecen, Agentin für interkulturelle Öffnung, aufgenommen und diskutiert. Es folgt ein Auszug dieses Gesprächs.

Das Gespräch fand im Rahmen einer Podiumsdiskussion bei der Jahrestagung „Krise als Motor? Theater zwischen Stillstand und Wandel“ der Forschungsgruppe „Krisengefüge der Künste. Institutionelle Transformationsdynamiken in den darstellenden Künsten der Gegenwart“ am 8. November 2018 in München statt. Es moderierten Dr. Ulrike Hartung und Prof. Dr. Anno Mungen.

Ulrike Hartung (UH): Sprechen wir doch zunächst über den Status quo der Bürgeroper: Wie ist der Rücklauf nach dem Eröffnungswochenende der Oper Dortmund? Ist euer Plan aufgegangen?

Günfer Cölgecen (GÇ): Ja, er ist aufgegangen. Allerdings ist die Akquise der Teilnehmer für die Bürgeroper zum großen Teil parallel zum *MusiCircus* gelaufen. Als ich mit der Arbeit am Haus angefangen habe, habe ich erfahren, dass unter den vielen Kontakten im Verteiler (Vereine etc.) kaum Gruppen mit anderen musikalischen Prägungen zu erwarten waren. Da gab es also einiges für mich zu tun. Ich bin dann aktiv in ein ganz anderes soziales Feld gegangen,

habe andere soziale Gruppen angesprochen, um Menschen für unser Projekt zu gewinnen. Dabei habe ich viel Unterstützung von den Kollegen und Kolleginnen bekommen. Bei dem Projekt *MusiCircus* haben am Ende doch einige künstlerische Akteure mitgemacht, die auf andere musikalische Prägungen zurückgreifen.

UH: Und die konntet ihr nun für die Bürgeroper gewinnen?

GÇ: Ja, beim *MusiCircus* konnte ich Kontakte zu ihnen knüpfen und die Information streuen, dass dies der Auftakt für ein kontinuierliches Partizipationsprojekt an der Oper ist. Ich konnte einige von ihnen für die Bürgeroper gewinnen.

MF: Ich möchte kurz den Planungsvorlauf der Bürgeroper darstellen. Die Berufungsgespräche für die Intendanz von Heribert Germeshausen liefen im Januar 2017, was für die Oper extrem spät ist. Zum Vergleich: Die Planung läuft bis 2024, mein Hauptgeschäft momentan betrifft 2021. Am 7. April war es offiziell, dass Heribert Germeshausen Intendant der Oper Dortmund werden würde. Natürlich hatten wir uns davor schon Gedanken gemacht, das Konzept der Bürgeroper stand in wesentlich kleinerem Rahmen zu diesem Zeitpunkt auch schon. Dann hatte die Kulturstiftung des Bundes das Förderprogramm 360° ausgeschrieben, auf das wir uns im Juli 2017 beworben haben. Parallel fingen die Vorbereitungen zum *MusiCircus* an. Im Dezember wussten wir erst, dass wir Gelder von der Kulturstiftung des Bundes zur Realisierung der Bürgerbühne bekommen. Günfer Çölgeçen haben wir tatsächlich erst im März 2018 kennengelernt. Im Arbeitsprozess hat sich also vieles überlappt, die prinzipielle Ausrichtung war dabei immer klar. Unsere Frage lautet: Was kann ein Opernhaus im 21. Jahrhundert in einer so diversen Stadt wie Dortmund überhaupt sein?

Zum Auftakt im Rahmen des Eröffnungswochenendes haben wir ein großes Programm aufgefahren: den *MusiCircus*, das Willkommenskonzert – auch unter dem leider immer noch herumgeisternden Begriff „Operngala“ bekannt –, das eigentlich als Veranstaltung mit offenen Türen geplant, aber leider nicht in der Form umsetzbar war, wenn man mit der GEMA und dem Brandschutz rechnen muss. Auch die Premieren *Aida* und *Der Barbier von Sevilla* waren bewusst gesetzt. *Aida* war eine eher klassische Inszenierung, die bei unserem Abonentenpublikum wesentlich besser ankam als *Der Barbier von Sevilla* in der Inszenierung von Martin G. Berger, der mit unserem vorangegangenen Projekt *Faust (Margarete)* für den Faust-Preis nominiert war. Zusammenfassend gesagt, stehen für uns sowohl der radikalere, als auch der traditionellere Weg auf dem Programm. Genau in diesem Bestreben ist auch die Bürgeroper angesiedelt.

Anno Mungen (AM): Gibt es in Bezug auf „Change“ – den Wandel – Prognosen oder Ziele, was eine Veränderung für das Haus oder für die Stadt sein könnten? Meine zweite Frage schließt sich daran an: Was sind Risiken, die diese Veränderungen mit sich bringen könnten?

MF: Ganz wichtig ist uns, dass wir nicht im Opernhaus unser normales Repertoire abspulen und im fernen Kämmerlein die Bürgeroper als Feigenblatt stattfinden lassen. Unser ganz großes Ziel ist, die beiden Ensembles miteinander in einen Austausch treten zu lassen. Dieses Jahr ist eine Werkschau geplant, es steht also eine Präsentation der Formation des Bürgeroper-Ensembles im Vordergrund. Nächstes Jahr werden wir im Rahmen eines großen Outreach-Festivals auf die große Bühne im Opernhaus gehen, wo auch andere Projekte wie z.B. von unserem Jugendclub „die Tatugas“ gezeigt werden sollen. Außerdem wollen wir viele Proben im Opernhaus planen, so dass sich die Leute ganz normal im Haus bewegen können. Zudem ist angedacht, dass wir mit der Bürgeroper auch ein Werk entwickeln, das ins Repertoire aufgenommen wird, und mindestens en suite, vielleicht sogar etwas länger gespielt werden kann.

Zur zweiten Frage: Ich denke, man kann Theater nie ohne Mut machen. Natürlich gibt es Bedenken, dass man mit einer Öffnung des Hauses auch Leute verschreckt. Aber ich denke gerade in der Oper, die so lange Vorlaufzeiten hat, muss man eben einen dementsprechend langen Atem mitbringen. Ich bin deshalb sehr zuversichtlich, dass man diese Schritte Stück für Stück gehen kann, aber trotzdem versuchen muss jeden mitzunehmen.

UH: Ich würde gerne nochmal auf die hausinterne Struktur zurückkommen. Ihr habt mit „Dramaturgie+“ ein neues Konzept entwickelt, das sich von den Dramaturgie-Abteilungen anderer Häuser deutlich unterscheidet – alleine schon durch Günfers Position und die veränderte Aufgabenteilung. Wie sieht euer Arbeitsalltag konkret aus?

MF: Erstmal zur Theorie: In einem großen Haus mit 600 Mitarbeitern muss es auch innerhalb von „Dramaturgie+“ klare Zuordnungen geben, die den Schwerpunktfeldern der einzelnen Mitarbeiter*innen entsprechen. Diese sind in vier Teilbereiche unterteilt: 1) Die klassische Oper, 2) die Junge Oper, in der wir einen viel stärkeren Blick auf die Zielgruppe haben, 3) die klassische Vermittlungsarbeit und 4) partizipative Projekte, die wir mit Laien aufführen. In diesen Bereichen sollten sich die Kolleginnen aus der „Dramaturgie+“ zuhause fühlen. Natürlich haben wir dabei alle unsere Kernaufgaben, aber in meiner bisherigen Arbeit ist mir aufgefallen, dass man oft sehr getrennt arbeitet. Oft sitzen die Theaterpädagog*innen in anderen Gebäuden, machen wunderbare, tolle Projekte, aber das bekommen die Leute aus dem „Stammhaus“ nicht mit und umgekehrt. Mein Anliegen ist, dass sich das mehr vermischt. Für mich sind Einführungen die beste Möglichkeit überhaupt, um mit dem kommenden Publikum in Kontakt zu treten und Reaktionen zu beobachten, deshalb hält jeder in „Dramaturgie+“ auch Einführungen.

GC: Für mich läuft die Arbeit über zwei Stränge, einerseits direkt über meine Person, weil ich Kontakt nach außen wie innen aufnehme, um das Projekt „Bürgeroper“ auch im Haus

bekannt zu machen. Da gibt es viele Fragen. Ich kommuniziere also ganz viel: Was wollen wir damit? Was ist das Ziel dieses Projekts? Der zweite Strang ist dann die Umsetzung. Die Arbeit an der Bürgeroper unterscheidet sich sehr von einer traditionellen Opernproduktion. Ich bin dabei auch nicht alleine. Mir ist es auch ganz wichtig mitzubekommen, was das Haus sonst so tut, wo welche Aufgabenbereiche liegen und die Bürgeroper da hineinzudenken, sodass für sie letztendlich die gleiche Struktur aufgebaut werden kann.

Fragen aus dem Publikum:

Frage: Ich war unlängst an der Komischen Oper zu einem Gespräch über das Projekt „*Selam Opera!*“, das ja auch eine große öffentliche Strahlkraft besitzt. Dabei geht es dezidiert um eine Öffnung für das Publikum mit Migrationshintergrund. Die Quintessenz dieses Gesprächs war, dass die Städte – in diesem Fall München und Berlin – im kommunalen Kontext sehr verschieden sind. Haben Sie aus dem Vorlauf schon Eindrücke gesammelt, was im Fall Dortmund spezifisch ist und für Ihre Arbeit beachtet werden könnte?

GC: In Dortmund haben wir drei Stadtteile, von denen gesagt wird, dass dort Menschen aus vielen Nationen oder mit Migrationserfahrung leben. Mein Auftrag ist es nicht nur, Migrant*innen in die Oper zu bringen, sondern das Opernpublikum und ein Nicht-Opernpublikum zusammenzubringen. Das finde ich spannender, weil wir so nicht eine weitere Nische für die Migrant*innen herstellen, wo die ‚schön ihre Folklore machen dürfen‘. Das wäre jetzt nicht mein künstlerisches Interesse. Ich sehe an der Mentalität der Leitung, wie das Projekt vorangetrieben wird, dass es erfolgreich werden kann, weil es davon ausgeht, dass wir in einer Gesellschaft leben, die von Vielfalt geprägt ist.

In Dortmund wird sehr oft über die Nordstadt als Problemviertel geredet. Da leben unglaublich viele Menschen aus verschiedenen Nationen, wo es eben nicht zum Alltag gehört, dass ständig die Polizei kommen muss, weil die Stress untereinander haben. Im Gegenteil: Es entstehen nachbarschaftliche Verbindungen, Bewegungen, die von den Menschen, die dort leben, vorangetrieben werden. Als ich die Oper dort ins Gespräch gebracht habe, war es toll zu erleben, welch großes Interesse geweckt wurde. Im Moment steigen täglich die Anmeldezahlen für die Bürgeroper. Wir sind momentan bei 160 Anmeldungen und müssen überlegen, in welchen Räumen wir überhaupt noch arbeiten können, weil es so viele sind.

Frage: Das Panel ist ja als „Change Agent“ gerahmt, also mit Blick auf Veränderung. Wir haben in unserem Projekt die Frage gestellt, was eigentlich der Motor der Veränderung ist. Also kommt die Veränderung aus einer spezifischen Struktur heraus, oder sind diese *Change Agents* die Motoren der Veränderung. Wenn man Operspezialist ist und schaut aus der Vogelperspektive auf diesen Fall, ist das, was hier passiert, sehr bemerkenswert. Wie in unserem

Teilprojekt schauen ja, was passiert kulturpolitisch eigentlich in Dortmund. Es fällt auf, dass die Bürgeroper ja wahnsinnig gut in den Gesamtkomplex passt, wie ich es interpretieren würde. Also eine Verlängerung von Arbeit, die bereits da gewesen ist. Den Sprechchor gibt es beispielsweise schon zehn Jahre, das Seniorentanzensemble, die Kinder- und Jugendoper. Sehen Sie sich als eingeflogener *Change Agent* oder als jemand, der eine Struktur vorfindet, die die Bürgeroper ermöglicht und zudem mehr Öffnung der klassischen Theaterinstitution?

MF: Natürlich gibt es in Dortmund eine große, gewachsene Theaterstruktur sowie zahlreiche innovative Projekte in allen Sparten. Wir sind ein Mehrspartenhaus mit eigenständigen Intendanten, so dass es für die Oper jetzt tatsächlich ein neuer Schritt ist, der sehr von einer künstlerischen Vision ausgeht. Den Unterschied zu einem Sprechchor und einer Bürgeroper machen die unterschiedlichen musikalischen Ebenen aus, mit denen man anders umgehen muss. Für uns stellt sich eher die Frage, was kann die Oper von der hervorragenden Arbeit der Kolleg*innen mitnehmen und sich trotzdem als Gattung treu bleiben? Wie können wir aus der Musik heraus mit Laien zusammen ein Format entwickeln, das von künstlerischer Qualität ist und in diesem Sinne für die Oper ein weiterer Schritt ist? Deswegen ist es für uns auch strukturell etwas sehr Eigenständiges neben der Arbeit der Kolleg*innen, mit denen wir natürlich auch im Austausch stehen.

AM: Das Spezifische der Oper ist ja nicht nur, dass sie – provozierend gesagt – sehr konservativ ist und auf Beharrungsmomente setzt, sondern dass sie operativ auf musikalische Momente setzt und die Musik als gemeinsamen Pool nach dem Motto ‚Weltsprache‘ auch auf besondere Weise adressiert. Deshalb war es vielleicht auch kein Zufall, dass ihr als Leitungsteam nach Dortmund engagiert worden seid, um dort sozusagen auf diese Tradition aufzuspringen. Das heißt die Kulturpolitik hat hier auch ganz dezidiert agiert.

Frage: Mich interessiert sehr, wie Veränderungsprozesse ablaufen. Ich habe ja gestern kurz gesagt, dass häufig partizipative Projekte mit Laien nur Add-On sind. Um das Gewissen zu beruhigen, dass man etwas getan hat und sich im Rest nicht zu verändern braucht. Das scheint mir in diesem Beispiel anders zu sein, weil es sowohl um ästhetische, programmatische als auch strukturelle Veränderungen geht. Da würde ich gerne nochmal nachhaken, weil ich es ausgesprochen spannend finde: Offensichtlich habt ihr vor, unter Einbezug von Laienakteuren und von neuem, anderem Publikum auch in der Ästhetik die Oper grundlegend zu verändern. Wie ziehen die Künstler da mit? Ihr wollt auch strukturell etwas verändern, im Rahmen von „Dramaturgie+“ habt ihr das ja auch schon gemacht, da lösen sich die Grenzen der Hierarchien und Positionen schon etwas auf. Inwieweit wird diese Auflösung von Zuständigkeiten auch in anderen Abteilungen dieses großen Opernbetriebs übertragen? Und die letzte Frage: Inwieweit unterstützt die Kulturpolitik in Dortmund dabei solche grundlegenden Veränderungsprozesse?

MF: Ich versuch' es kurz zu machen: Oper existiert ja schon seit 400 Jahren, sie war schon immer im Wandel und wird immer im Wandel sein. Das, was heute immer mit der Oper in Verbindung gebracht wird, ist ein Repertoire aus dem 19. Jahrhundert, das aber nur einen kleinen Teil der Opern impliziert. Für uns ist es immer wichtig gewesen, nicht nur neue Regiehandschriften zu suchen, sondern weiter zu schauen, was Oper sonst so sein kann. In den letzten Jahren standen gerade der Bereich Junge Oper und Stückentwicklungen oben auf der Agenda. Die Bürgeroper ist für uns nun im weitesten Sinne ein neues Experimentierfeld. Wir haben in den Antrag für die Kulturstiftung des Bundes explizit nicht geschrieben, dass wir Migrant*innen und bestimmte gesellschaftliche Gruppen verbinden wollen, sondern den Fokus darauf gelegt, dass es egal ist, aus welcher musikalischen Richtung oder aus welcher Region ein Instrument kommt, um mitzumachen. Künstlerische Experimentierfelder spielen also eine sehr große Rolle, und das ist etwas, was die Oper auch die nächsten 400 Jahre antreiben wird und antreiben muss.

In Dortmund haben wir ein sehr günstiges kulturpolitisches Feld, was die Offenheit und das Tragen von Kultur angeht. Bei der Organisation des *MusiCircus*, wo man mit 800 Leuten durch die Stadt geht, hat man ja auch ein paar Regularien einzuhalten. Es wurden z. B. Plätze mit einem großen Entgegenkommen zur Verfügung gestellt.

An den Strukturen innerhalb des Hauses sind wir dran. Gerade was das Thema große und kleine Spielstätte angeht. Wie geht man mit der Technik um? Hat das große Haus Vorrang? Oder: Wie geht man mit den Ressourcen um? Das wird weiterhin ein Thema bleiben. Natürlich ist es im Opernhaus so, dass die großen Opernproduktionen eingetaktet sind und einen Turnus haben. Die walzen sich sozusagen durch die Spielzeit. Und bei allem anderen versuchen wir, es möglichst frühzeitig mitzudenken und jetzt bspw. in der Dispo für 2020/21 ganz klar genauso einzuplanen, genauso mit der Technik zu besprechen und genauso Beleuchtungszeiten einzuplanen wie für andere Produktionen. Das ist häufig das Problem: Erst werden die großen Opernproduktionen eingeplant und dann hätte man aber später gerne noch ein partizipatives Projekt, das vielleicht noch irgendwo hineinrutschen kann.

Frage: Wird die Bürgeroper auch als Katalysator genutzt, um die Arbeitsprozesse der Gewerke und der Technik zu verändern?

MF: Langfristig auf jeden Fall, das braucht allerdings wesentlich mehr Zeit als alles, was mit NV-Bühne zusammenhängt. Das betrifft nicht nur die Bürgeroper, sondern auch die Junge Oper, die es in Dortmund seit zehn Jahren gibt. Das betrifft eigentlich alle Formate, die weg von der großen Bühne sind oder im partizipativen Bereich angesiedelt sind.

¹ DiMaggio/Powell 1983: S. 147.

² So heißt es auf der Website der Kulturstiftung des Bundes: <https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/nachhaltigkeit_und_zukunft/detail/360_fonds_fuer_kulturen_der_neuen_stadtgesellschaft.html>, letzter Zugriff: 25.01.2019.

³ Kulturstiftung des Bundes: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/bild_und_raum/detail/360_fonds_fuer_kulturen_der_neuen_stadtgesellschaft.html, letzter Zugriff: 25.01.2019.

⁴ So Uta Schnell, Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Kulturstiftung des Bundes, in ihrem Vorstellungsvortrag zum Programm: <<https://www.youtube.com/watch?v=WKn2smelqdE>>, letzter Zugriff: 25.01.2019.

⁵ Theater Dortmund [Hg.], Projektseite „We DO Opera!“, <https://www.theaterdo.de/extras/mach-mit/we-do-opera/>, letzter Zugriff: 25.01.2019.

⁶ So der neue Intendant Heribert Germeshausen im Grußwort vor der Premierenvorstellung.

Nachweise/ References

DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W.: “The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Field”. In: *American Sociological Review*. Jg. 48, Ausg. 2 (1983), S. 147.

Rogers, Everett M.: *Diffusion Of Innovations*, 4. Aufl. 4th Edition. Rogers, Everett M. [Hg.] o.A.[Place of publication not identified]: Free Press, 2010.

Koldehoff, Stefan: „Deutscher Bühnenverein besorgt – Khuon: AfD greift deutsche Theater an“, Ulrich Khuon im Gespräch mit Stefan Koldehoff, Entn. Deutschlandfunk, https://www.deutschlandfunk.de/deutscher-buehnen-verein-besorgt-khuon-afd-greift-deutsche.691.de.html?html?dram:article_id=438279, letzter Zugriff: 31.01.2019.

Kulturstiftung des Bundes [Hg.]: „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“, Entn. der Homepage der Kulturstiftung des Bundes, https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/nachhaltigkeit_und_zukunft/detail/360_fonds_fuer_kulturen_der_neuen_stadtgesellschaft.html, letzter Zugriff: 25.01.2019.

Schnell, Uta: „Vorstellungsvortrag zum Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“, <https://www.youtube.com/watch?v=WKn2smelqdE>, letzter Zugriff: 25.01.2019.

Theater Dortmund [Hg.], Projektseite „We DO Opera!“, <https://www.theaterdo.de/extras/mach-mit/we-do-opera/>, letzter Zugriff: 25.01.2019

Abbildungsverzeichnis / Register of Illustrations

Abb. 1: Gesamtbevölkerung nach Migrationsstatus im Jahr 2015. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 2016 (Fachserie 1 Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Reihe 2.2).

Abb. 2: „Ankündigung der Bürgeroper *We DO Opera!*“ © Theater Dortmund, Entn. <https://twitter.com/search?q=%23Bürgeroper&src=typd&lang=de>, letzter Zugriff: 05.03.2019.

Abb. 3: „Das Orchester der Bürgeroper im Workshop mit Andreas Heuser und Kioomars Musayyebi.“ © Matthias Keller, 2018.

Abb. 4: „*MusiCircus.*“ © Anke Sundermeier, 2018.

Abb. 5: Rogers, Everett M.: *Diffusion Of Innovations*, 4 Aufl. 4th Edition. Rogers, Everett M. [Hg.], [Place of publication not identified]: Free Press, 2010, p. 314.



Working Paper

Die Working Paper „Institutionelle Transformationsdynamiken in den Darstellenden Künsten“ erlauben sowohl eine spezifische als auch vertiefende Untersuchung theoretischer Fragen zu institutionellen Perspektiven auf die darstellenden Künste. Die kurzen Beiträge dienen der kritischen Auseinandersetzung mit theoretischen Konzepten sowie deren grundsätzlicher Weiterentwicklung. Aus diesem Grund sollten die Working Paper nicht als abgeschlossene theoretische Beiträge, sondern vielmehr als Einladung zum Austausch konzeptueller Positionen betrachtet werden.

Herausgeber

- Prof. Dr. Christopher Balme, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Axel Haunschild, Leibniz Universität Hannover
- Prof. Dr. Birgit Mandel, Universität Hildesheim
- Dr. Bianca Michaels, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Anno Mungen, Universität Bayreuth
- Dr. Eckhard Priller, Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft Berlin
- Prof. Dr. Franziska Schößler, Universität Trier
- Prof. Dr. Gerald Siegmund, Justus-Liebig-Universität Gießen
- Prof. Dr. Annette Zimmer, Westfälische Willhelms-Universität Münster

Urheberrecht und Inhalt

Alle Rechte bleiben den Autoren der jeweiligen Working Paper vorbehalten. Die Autoren sind für den veröffentlichten Inhalt verantwortlich. Die Working Paper bilden lediglich die Ansichten der jeweiligen Autoren und nicht die der Herausgeber ab. Eine Weiterentwicklung des Inhalts sowie dessen finale Publikation sind ausdrücklich möglich.

Erscheinungsort: Ludwig-Maximilians-Universität München, München, 2019.



Working Papers

The Working Papers “Institutional transformations in the performing arts” enable a pointed as well as profound examination of theoretical questions of institutional perspectives on the performing arts. They thus serve both the exchange of theoretical ideas and the development of conceptual foundations. The goal of the short contributions is to present, critically examine and further develop theoretical concepts. The Working Papers, then, should not be understood as conclusive theoretical contributions, but rather as an invitation to exchange conceptual positions.

Editors

- Prof. Dr. Christopher Balme, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Axel Haunschild, Leibniz Universität Hannover
- Prof. Dr. Birgit Mandel, Universität Hildesheim
- Dr. Bianca Michaels, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Anno Mungen, Universität Bayreuth
- Dr. Eckhard Priller, Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft Berlin
- Prof. Dr. Franziska Schöblier, Universität Trier
- Prof. Dr. Gerald Siegmund, Justus-Liebig-Universität Gießen
- Prof. Dr. Annette Zimmer, Westfälische Willhelms-Universität Münster

Copyright und Inhalt

The copyright remains with the authors of the respective Working Papers. The authors are responsible for the published content. The Working Papers reflect the views of their respective authors and not those of the editors. Further development and the final publication of the content elsewhere by the authors are explicitly possible.

Place of publication: Ludwig-Maximilians-Universität München, Munich, 2019.