

Ruud Breteler: „Empowerment als Ausgangspunkt und Resultat“

Vortrag zum Fachgespräch „Theater für Alle! – Interkulturelle Öffnung konkret“

21. April 2012, Stuttgart

Zurzeit arbeite ich als Projektleiter für kulturelle Teilhabe für den Dienst Kunst und Kultur der Gemeinde Rotterdam.

Dies ist ein Verwaltungsdienst. Fast alle meine Kollegen beschäftigen sich mit Studien oder mit der Bereitstellung von strukturellen und Einzelsubventionen – jährlich rund hundert Millionen Euro.

Ich bin in der Hinsicht ein Außenseiter, dass ich die meiste Zeit nicht an meinem Schreibtisch sitze, sondern in einem der benachteiligten Quartiere Rotterdams arbeite. Dort wird Kultur als Mittel eingesetzt um diese Quartiere dauerhaft attraktiver zu gestalten. Ich werde Ihnen jetzt gleich erläutern, wie das in der Praxis funktioniert. Zuerst gebe ich Ihnen aber ein Praxisbeispiel aus den Jahren 1998 bis 2006. Dies liegt zwar schon einige Zeit zurück, aber im Kern bildet es noch immer die Basis für das, was ich heute tue.

Erstes Beispiel

Im Jahr 1998 beschloss die Gemeinde Rotterdam eines der drei größeren Theater als Zentrum für kulturelle Vielfalt auszuweisen. Um dieses Theater, das Theater Zuidplein, stand es nicht zum Besten: Die Besucherzahlen waren kontinuierlich zurückgegangen, und organisatorisch wie finanziell lag einiges im Argen. Die Besucher, die kamen, waren nahezu ausschließlich westlicher Herkunft. Aber auch im Jahr 1998 war schon ein Drittel der Rotterdamer Bevölkerung nicht-westlicher Herkunft.

Es ist nicht gänzlich verwunderlich, dass seit Beginn der Arbeitsmigration in den 1960er Jahren auch in kultureller Hinsicht wenig bis nichts für – geschweige denn *durch* – diese Neu-Rotterdamer organisiert wurde. Auf Landes- wie auf Lokalebene ging man schließlich noch lange Zeit davon aus, dass diese Arbeitskräfte vorübergehende Bewohner seien, die von selbst wieder in ihr Heimatland zurückkehren würden. – Das Gegenteil stellte sich als wahr heraus.

Im Jahr 1998 beschloss die Gemeinde Rotterdam das Ruder herumzureißen und wies das Theater Zuidplein als DAS Podium für kulturelle Vielfalt aus. Man suchte einen neuen Direktor. Ich bewarb mich und kurz vor meinem Sommerurlaub wurde ich angestellt. Auf dem Weg nach Spanien begann ich mich zu fragen, worauf ich mich da eingelassen hatte. Ich war zwar kein Laie auf dem Gebiet der nicht-westlichen Kulturen, doch ich wusste überhaupt nicht, wie ich ein Theaterprogramm zusammenstellen sollte, das allein schon für die fünf oder sechs größten nicht-westlichen Kulturen repräsentativ wäre.

Irgendwo in Südfrankreich gab es eine Umleitung und die mündete in einer zweiten Umleitung und dann in noch einer. Nach guter französischer Sitte standen ab einem gewissen Moment gar keine Schilder mehr da. Weil ich ein Mann bin, fuhr ich einfach weiter, bis wir uns wirklich hoffnungslos verfahren hatten. Meine Freundin wurde wütend und rief: Warum fragst du nicht einfach? – Es war, als ob sich der Himmel öffnete. Ich sah das Licht. Sie hatte mir gerade die Antwort gegeben: Ich musste einfach nur nachfragen.

Aus dem Urlaub zurückgekehrt, ließ ich in einigen kleineren Lokalzeitungen eine Anzeige schalten. Diese Annonce rief Leser dazu auf, sich zu melden, wenn sie Zeit und Lust hätten das Programm für das Theater Zuidplein zu erstellen. Mehr als achtzig Leser sandten eine Antwort. Wir haben sie alle interviewt. Aus ihnen wurde eine Kommission mit zehn Personen zusammengestellt, und zwar so, dass diese Gruppe nach kultureller Herkunft, Alter, Geschlecht etc. einen möglichst genauen Spiegel der Zusammensetzung der Bevölkerung bildete. Keiner von den zehn hatte einen professionellen Hintergrund. Einige hatten sogar noch nie einen Fuß über die Schwelle eines Theaters gesetzt.

In den Niederlanden werden jährlich gut tausend Theaterproduktionen angeboten – auf Papier, CD und DVD. Jeder Programmacher hat seine Vorlieben und seine festen Kontakte, also war ich es schon lange nicht mehr gewohnt, alles zu lesen oder mir anzuschauen. Aber im Theater Zuidplein tat ich das wieder, um möglichst gut vorbereitet zu sein. Denn alle Angebote kamen danach zur Programmkommission. Diese setzte sich alle zwei Wochen, bisweilen auch etwas öfter, zusammen. Auch sie sahen sich alle Angebote an. Ich war bei ihren Beratungen anwesend, mischte mich aber nicht in ihre Auswahl ein. Ganz vereinzelt wurde ich um meine Meinung

gebeten. Ansonsten hielt ich meinen Mund. Denn es gibt nur eine einzige Art, Verantwortung zu übertragen, nämlich: vollständig. Die Kommission war es, die das Theaterprogramm für die neue Saison zusammenstellte, nicht ich. Als sie ihre Auswahl getroffen hatte, musste ich nur noch die Kompanien und Agenturen anrufen und die Spieltermine festlegen.

Der Kurswechsel von einem Theater „auf Angebotsbasis“, das Vorstellungen ansetzt und dann ein Publikum für sie sucht, hin zu einem „Nachfragetheater“, in dem das Publikum selbst bestimmt, was es zu sehen gibt, löste natürlich einiges aus.

Ich schildere Ihnen hier ein paar der Auswirkungen:

Im ersten Jahr kamen weniger Besucher als je zuvor und so sanken die Einnahmen aus dem Kartenverkauf. Das Jahr schloss mit roten Zahlen ab. Erst nach drei Jahren machten wir einen ganz kleinen Überschuss. So lange hatte es gedauert, um Vertrauen zu gewinnen und ein neues Publikum vor allem nicht-westlicher Herkunft zu erreichen.

In diesen Jahren war aber noch viel mehr geschehen: Nicht nur die Art des Programm-machens und das Publikum hatten sich verändert. Dies traf auch auf die Mitarbeiter zu: Einige waren entlassen oder in Frührente geschickt worden. Ihre Plätze wurden von Mitarbeitern aus anderen Kulturkreisen eingenommen. Es wurde viel getan, um allen die Grundkenntnisse beizubringen, die für den richtigen Umgang mit einem nicht-westlichen Publikum nötig sind. Das Theater selbst wurde gründlich renoviert und erhielt eine neue Ausstrahlung. Die Abteilungen Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Bildung lernten ganz andere Formen der Ansprache. Das Angebot an den Buffets wurde dem Geschmack der Besucher angepasst.

Und obgleich das Theater Zuidplein das erste Theater der Welt war, in dem das Publikum das Programm erstellte, waren meine Kollegen in der Stadt und darüber hinaus der Meinung, dass ich verrückt geworden sei. Von ihrem Standpunkt aus betrachtet, schien es, als ob ich – ein Profi – das Los des Theaters aus der Hand gab, da ich nicht mehr über das Programm entschied. Sie sahen nicht, dass ich, indem ich die Entscheidung in die Hände des Publikums legte, viel mehr gewonnen als verloren hatte. Denn dies stellte sich als die Basis des ganzen Kunststücks heraus: Empowerment. Und da diejenigen, die Mitglied in der Programmkommission

waren, stolz auf ihre selbstständige Rolle im Theater waren, sorgten sie unaufgefordert selbst für die nötige Mundpropaganda.

Eine Programmkommission einzurichten, war also ein guter Schachzug. Doch dies war nicht die einzige Maßnahme. Um ein neues Publikum zu erreichen, haben wir begonnen, monokulturelle Festivals zu veranstalten. Warum monokulturell? Ganz einfach: Für jeden von uns gilt schließlich, dass wir erst offen sein und neugierig werden können für die Kultur und kulturelle Ausdrucksformen anderer, wenn wir das Gefühl haben, dass wir unsere eigene Kultur in aller Freiheit feiern und erleben können. Wenn also, wie ich vorhin erläutert habe, jahrzehntelang wenig beziehungsweise nichts für oder durch eine kulturelle Minderheit organisiert wurde, ist es ein notwendiger erster Schritt, Menschen Raum zur Feier ihrer eigenen Kultur zu bieten.

Das Ausrichten dieser monokulturellen Festivals funktionierte folgendermaßen: Es wurden so viele Selbstorganisationen aus der Stadt wie möglich mit demselben kulturellen Hintergrund eingeladen, um gemeinsam die Ausrichtung eines Festivals zu übernehmen, das eine Woche dauern sollte. Nun ist die eine Selbstorganisation natürlich größer als die andere und auch zwischen den Selbstorganisationen untereinander bestehen kulturellen Unterschiede. Um einander dennoch so weit wie möglich gerecht zu werden, erstellte jede Organisation eine Liste von denkbaren kulturellen Ausdrucksformen. Anschließend stellten sie für jede Disziplin, also Schauspiel, Musik, Tanz, Literatur, Mode und so weiter eine Top Fünf der Favoriten zusammen. Während einer Abstimmung wie beim Songcontest gab jeder seine Stimmen auf einer Liste der anderen ab, aber natürlich nicht auf der eigenen Liste. So entstand – jedenfalls auf dem Papier – ein Idealprogramm.

Jeder Organisation stand ein gleicher Teil des verfügbaren Budgets für die Programmerstellung zu. Dieses Budget hatten wir vorher aus Eigenmitteln und Subventionen zusammengestellt. Mit ihrem jeweiligen Teil des Budgets machten sich die Organisationen dann an die Arbeit, um Gruppen und Künstler für das Festival einzuladen. Einige von ihnen kamen aus dem ursprünglichen Heimatland, ein paar aus anderen Ländern Europas, einige wenige aus den Niederlanden selbst. Danach schlossen die Selbstorganisationen die Verträge, buchten Anreisen und Hotels und

überlegten sich, welche Arten von Öffentlichkeitsarbeit am besten geeignet sein würden, um Publikum zu werben.

Auch hier galt: Die Mitarbeiter des Theater Zuidplein wurden nur dann aktiv, wenn die Selbstorganisationen sie darum baten. Es war *ihr* Festival, und darum organisierten sie es so weit wie möglich selbst.

Diese monokulturellen Festivals erwiesen sich als großer Erfolg. Das Theater war eine Woche lang mit überwiegend neuem Publikum voll.

Und da die vorhin erwähnte Programmkommission aus Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft bestand, wurden allmählich auch im sonstigen Spielplan immer mehr nicht-westliche Vorstellungen angeboten, zu denen dieses neu gefundene Publikum langsam aber sicher tatsächlich kam.

Sowohl für die Festivals als auch für das reguläre Angebot wurden die Eintrittspreise niedrig gehalten. So fanden nach und nach mehr Menschen aus den verschiedenen kulturellen Zielgruppen ihren Weg ins Theater. Mit der Zeit begannen sich diese Publikumsgruppen auch zu mischen; zuerst bei Stand-up-Comedy und Kabarett, später auch bei (Welt-)Musik und Tanz. Das war der Moment, um sich wieder von den monokulturellen Festivals zu verabschieden. Aber natürlich nicht von den Selbstorganisationen: Sie blieben im Theater involviert.

Selbstredend drehte sich in den ersten Jahren ein Teil der Diskussionen um den vermeintlichen Qualitätsverlust des Programms. Aber warum sollte der Geschmack eines professionellen Programmdirektors (oder Konservators) per definitionem besser sein als der eines Besuchers? – Um ganz zu schweigen von zehn Besuchern oder von ganzen Selbstorganisationen zusammen. Das kann nicht der Grund für die Bedenken gewesen sein. Was aber dann? Die Furcht, dass kein Platz für „Kunst“ mehr sein, und dass nur noch „(Volks-)Kultur“ im Programm übrig bleiben würde? Ich kann Ihnen versichern, dass diese Furcht unbegründet war: Das Programm bestand (und besteht noch immer) aus einer Mischung beider Komponenten. Das Programm zog und zieht ein breites Publikum ganz unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft an. Alle Kritik und Furcht ist also unbegründet.

Zweites Beispiel

Vor ein paar Jahren beschloss die Gemeinde Rotterdam ihre Verwaltungsstrategie zu verändern: viel weniger top-down, viel mehr bottom-up. Der Bedarf der Quartierbewohner rückte in den Mittelpunkt. Es wurde beschlossen, dass für alle Dienste der Gemeinde ein „gebietsgezieltes“ Arbeiten zur neuen Methode werden sollte. Damit diese Methode Erfolg haben konnte, wurde die Untersuchung des Bedarfs der Quartierbewohner zur Voraussetzung gemacht.

Auf der Ebene der zwölf Teilgemeinden und der 64 Quartiere Rotterdams existiert ein sehr feinmaschiges Netz aus lokalen Kulturzentren, Nachbarschaftshäusern, Bibliotheken, sozio-kultureller Arbeit, Kulturscouts etc. Trotz der Wirtschaftskrise und trotz der kräftigen Kürzungen bei der Kultur in den kommenden vier Jahren bleibt der größte Teil dieses lokalen Netzwerks bestehen und werden die Quartierbewohner es weiterhin nutzen. Doch lange nicht alle Bewohner und sicher nicht diejenigen, die in benachteiligten Quartieren wohnen. Um auch oder gerade in diesen Quartieren gebietsgezielt arbeiten zu können, ist das Nachfragen darum nicht nur Voraussetzung, sondern eine absolute Notwendigkeit.

Und das ist es, was ich für den Dienst Kunst und Kultur tue: Ich frage Quartierbewohner, wie sie Kultur einsetzen möchten, um das Leben in ihrem Quartier dauerhaft attraktiver zu gestalten. Um zu verhindern, dass Enttäuschung entsteht, weil Menschen eine Frage gestellt wird, die sie nicht richtig würdigen können, vereinbare ich zuerst ein Gespräch mit der Teilgemeinde, zu der das betreffende Quartier gehört sowie mit der größten Wohnungsgenossenschaft in diesem Quartier. Bei diesem Gespräch geht es um Geld. Jeder von uns – Teilgemeinde, Genossenschaft und der Dienst Kunst und Kultur – steckt 10 000,- € in den Topf. Erst wenn dieser Topf gefüllt ist, bitte ich die Genossenschaft, die Teilgemeinde und den Kulturscout, mir eine Liste mit Namen von Bewohnern und Selbstorganisationen zu geben, von denen sie denken, dass diese erstens ein guter Spiegel der Zusammensetzung der Bevölkerung dieses Quartiers sind und dass sie zweitens Antwort auf die Frage geben können (und wollen), wie Kultur eingesetzt werden soll, um das Leben im Quartier dauerhaft attraktiver zu gestalten.

Ich interviewe alle diese Leute und bündele ihre Kommentare zu Themen und Empfehlungen. Anschließend lade ich sie alle ein, mit der Bitte, an deren

Realisierung mitzuwirken. Da es ihre eigenen Empfehlungen sind, die ihr eigenes Quartier angehen, und da Geld zur Verfügung steht, um ihre Pläne zu realisieren (oder in jedem Fall die Grundlage hierfür zu bilden), ist die Bereitschaft zur Mitwirkung durchwegs groß. Öfter entstehen kleinere Arbeitsgruppen rund um bestimmte Themen. Ich kümmere mich darum, dass diese Arbeitsgruppen alle sechs Wochen zusammenkommen, erstelle einen Bericht hierzu und fertige eine Aktionsliste an. Bei den meisten Treffen kommen auch die Teilgemeinde, die Genossenschaft und der Kulturscout dazu. Dies ist nicht nur ein Zeichen von deren Engagement. Die Quartierbewohner benötigen regelmäßig auch Kontakte in der Teilgemeinde oder darüber hinaus, um ihren Plan zu realisieren. Die Profis am Tisch können diese Kontakte sofort herstellen.

Wie im ersten Beispiel gilt auch hier, dass man nur von einem bleibenden Effekt des Empowerment sprechen kann, wenn die unmittelbar Beteiligten – in diesem Fall also die Quartierbewohner – vom ersten Augenblick an in die Lage versetzt werden, selbst Kontakte zu knüpfen und selbst voll verantwortlich für die Realisierung ihrer Ideen sind. Das Ziel der professionellen Parteien ist es darum auch, sich selbst so rasch wie möglich und so vollständig wie möglich überflüssig zu machen. Die bisherige Erfahrung lehrt, dass dies funktioniert. In den Quartieren, in denen wir bisher auf diese Weise vorgegangen sind, ist ein neues, bleibendes Netzwerk von Quartierbewohnern – ein kulturelles Quartierteam – entstanden, das selbst Bescheid weiß, wie man neue Pläne umsetzen kann, und auch selbst in der Lage ist, die entsprechenden Mittel hierfür zu finden.

Einige Beispiele: Es werden jährliche Quartierfeste organisiert, deren Programm ausschließlich aus Auftritten von Bewohnern des jeweiligen Quartiers besteht; Menschen, die in derselben Straße wohnen, kochen für einander, essen gemeinsam an langen Tischen mitten auf der Straße und tauschen Rezepte aus, einschließlich der zugrunde liegenden kulturellen Herkunft und der Tradition des Rezeptes; Bewohner stellen einen kulturhistorischen Rundgang entlang besonderer Gebäude und Kunst im öffentlichen Raum zusammen und fertigen ein kleines Buch dazu an; Kinder aus den Grundschulen machen ihren eigenen Spaziergang entlang schöner oder spannender Orte in ihrem Quartier; Leute gehen im Archiv oder bei älteren Bewohnern auf die Suche nach alten Fotos und lassen hiervon Ansichtskarten drucken, die es dann am Kiosk, aber auch beim Bäcker oder Metzger zu kaufen gibt;

leer stehende Gebäude erhalten eine neue, kulturelle Bestimmung; während des Ramadan werden Filmabende für Jugendliche organisiert etc., etc.

Was diese Beispiele gemeinsam haben, ist nicht nur, dass die Bewohner sie selbst organisieren, sondern auch, dass es sich in allen Fällen um Maßarbeit handelt: Die Aktivitäten passen in ihr eigenes Quartier.

Drittes Beispiel

Auch größere städtische Einrichtungen zählen es zu ihren Aufgaben, gebietsgezielt zu arbeiten. Das Gemeindearchiv und das Museum Rotterdam arbeiten eng zusammen, um die „oral history“, die persönlichen Geschichten von Einwohnern, zu sammeln – als Beitrag zur Geschichte von morgen. Seit kurzem fährt ein mobiles Museum durch die Quartiere, in dem die Leute ihre eigene Lebensgeschichte hinterlassen können. Diese Geschichten werden gebündelt. Die Fotos, die die Leute mitbringen, werden gescannt. Innerhalb von einigen Monaten erstellt das mobile Museum so eine Sammlung, die – zeitweise oder permanent – in einem der Quartiermuseen ausgestellt wird.

Viertes Beispiel

In den vergangenen Jahren wurden hunderte professioneller Gruppenfotos von Quartierbewohnern angefertigt: Gruppen, die dieselbe Arbeit haben, solche, die dieselbe Moschee besuchen, die in dasselbe Geschäft oder dieselbe Bibliothek gehen etc. Diese Fotos werden, zusammen mit Geschichten über das Quartier, zu Büchern im A3-Format gebündelt. Für jedes Quartier wird damit eine Ausstellung veranstaltet. Man kann mit Worten nicht beschreiben, wie viele Besucher diese Ausstellungen anziehen, die sich stolz ihr eigenes Bild oder das des Nachbarn oder der Nachbarin anschauen kommen. Es verstärkt den sozialen Zusammenhalt. So wurde inzwischen die ganze südliche Hälfte der Stadt „ins Bild gesetzt“. Hier und da wurden die Fotos im Großformat dauerhaft in den Quartieren aufgehängt. Es fällt auf, dass sie noch immer unbeschädigt sind.

Zur Zeit wird das erste Quartier in der nördlichen Hälfte auch auf die beschriebene Weise ins Bild gesetzt.

Ich habe Ihnen drei Beispiele gegeben: das Theater Zuidplein, das mobile Museum und die Gruppenportraits.

Was die drei Beispiele gemeinsam haben, ist ihre Vorgehensweise. Sie treten nach draußen und (be)suchen die Zielgruppen. Mit Ausnahme des letzten Beispiels steht dabei die Frage, welchen Bedarf die Bewohner oder die Zielgruppen haben, im Mittelpunkt und ist das Empowerment sowohl Ausgangspunkt als auch Resultat der Arbeit. Dies führt zu Eigeninitiative und Engagement. Es führt auch zu neuen und höheren Besucherzahlen; auf Quartierebene, auf Ebene der Stadt und in den städtischen Einrichtungen.

Aber dies alles funktioniert nur, wenn Sie sich trauen, hinter Ihrem Schreibtisch hervorzukommen und Fragen zu stellen, und wenn Sie bereit sind, die Verantwortung in die Hände anderer zu legen: *Empowerment* also.

Beziehungsweise: ein bescheidener, dienstbarer Profi zu sein.