

Evaluation

Doppelpass - Fonds für Kooperationen im Theater Kooperationen von freien Gruppen und festen Tanz- und Theaterhäusern

Anne-Catherine de Perrot

Januar 2016

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Ausgangslage, Auftrag und Erhebungsmethode | 3 |
| 1. Oberziel (Impact): Zukunftsfähigkeit der deutschen Theaterlandschaft | 5 |
| 1.1. Zwei Vorbemerkungen..... | 5 |
| 1.2. Impact des Programms auf die deutsche Theaterlandschaft | 6 |
| 1.3. Kritische Stimmen | 8 |
| 2. Projektziele - erhoffte direkte Wirkungen des Programms (Outcome) | 10 |
| 2.1. Die Sicht der freien Gruppen..... | 10 |
| 2.1.1. Erwartungen an die Kooperation mit und in einer festen Theaterinstitution..... | 11 |
| 2.1.2. Erfolge und erfreuliche Auswirkungen | 12 |
| 2.1.3. Unerfreuliche Auswirkungen auf die freien Gruppen | 15 |
| 2.2. Aus Sicht der festen Theaterhäuser | 16 |
| 2.2.1. Erwartungen an die Kooperation mit einer freien Gruppe - Motivationsgründe | 16 |
| 2.2.2. Erfolge und erfreuliche Auswirkungen | 17 |
| 3. Operationelle Ziele (Output) und Durchführung des Programms Doppelpass | 21 |
| 3.1. Die zweijährige Residenz..... | 21 |
| 3.1.1. Die Durchführung der Kooperation – förderliche Faktoren | 21 |
| 3.1.2. Durchführung der Kooperation – Schwierigkeiten und Hindernisse..... | 24 |
| 3.2. Zusammenarbeit mit der Kulturstiftung des Bundes..... | 26 |
| 3.2.1. Zusammenarbeit mit der Programmleitung..... | 26 |
| 3.2.2. Finanz-Abwicklung und Zuwendungsseminare | 26 |
| 3.2.3. Arbeitstreffen mit den (allen) Tandems | 27 |
| 3.2.4. Anregungen für die Zukunft | 28 |
| 4. Diskussionspunkte und Empfehlungen..... | 29 |
| 4.1. Diskussionspunkte..... | 29 |
| 4.2. Empfehlungen | 31 |
| 4.2.1. Empfehlung: „Was würden Sie anders machen?“ Ratschläge aus der jetzigen Praxis..... | 31 |
| 4.2.2. Empfehlung: Förderliche und erschwerende Faktoren für eine Kooperation bei der Auswahl der nächsten Tandems im Auge behalten | 33 |
| 4.2.3. Empfehlung: Die Anschlussgastspiele weiter unterstützen | 34 |
| 4.2.4. Empfehlung: Begleitung durch eine erfahrene Produktionsleitung/-büro | 34 |
| 4.2.5. Empfehlung: Das Programm Doppelpass weiterführen – als Beitrag zur nachhaltigeren Wirkung der Oberziele des Programms..... | 35 |
| 5. Anhang..... | 36 |
| Anhang 1: Doppelpass auf der Webseite der Kulturstiftung des Bundes (Januar 2016) | 36 |
| Anhang 2: Namenliste mit den Interviewpartnern und Partnerinnen | 37 |
| Anhang 3: Fragebogen „Interview Doppelpass“ | 39 |
| Anhang 4: „Zitate“ aus den Interviews | 41 |

Ausgangslage, Auftrag und Erhebungsmethode

In den Dokumenten zum Programm Doppelpass steht folgendes: „Mit dem Fonds Doppelpass führt die Kulturstiftung des Bundes (KSB¹) ihr Engagement für die **Zukunftsfähigkeit der deutschen Theaterlandschaft** fort, das sie seit dem Jahr 2005 in Form von Strukturförderfonds kontinuierlich verfolgt (mit dem Fonds Heimspiel und dem Fonds Wanderlust)“². Beabsichtigt wird eine nachhaltige Wirkung und Veränderung der Theaterlandschaft in Deutschland. Um die Ziele des Programms Fonds Doppelpass zu erreichen, hat die KSB einige Maßnahmen entwickelt. Das Kernstück bildet ein **zweijähriges Residenzprogramm**: Eine Gruppe aus der freien Szene und ein festes Theaterhaus kooperieren zwei Jahre lang eng miteinander. Im Vokabular des Programms bilden sie ein „**Tandem**“. Diese Kooperationen basieren auf einem gemeinsam formulierten Projektkonzept, in dem die konkreten Ziele des (künstlerischen) Projektes, die Organisation der Residenz und das Budget beschrieben sind. 2012 hat die KSB respektive eine Doppelpass-Jury 17 Tandems ausgewählt. 2013 waren es 15. Die KSB hat das Programm für zwei weitere Tandemserien verlängert.

Der Auftrag zur Evaluation

Die Kulturstiftung des Bundes hat beschlossen, das Programm Doppelpass evaluieren zu lassen. Sie will wissen, ob die Ziele erreicht wurden und inwieweit die zweijährige Zusammenarbeit die erhofften direkten Auswirkungen auf beide „Seiten“ den Tandems hat. Dabei möchte sie verstehen, was förderlich oder eher hindernd ist. Ausserdem sollen die Ergebnisse der Evaluation in die Konzeption künftiger Förderprogramme einfließen. Basierend auf den Analysen werden Empfehlungen für die Zukunft formuliert.

Erhebungsmethode

Die gewählte Methode besteht in qualitativen Interviews mit jedem der Tandempartner und -Partnerinnen. Insgesamt habe ich 58 Interviews³ durchgeführt, entweder als direktes Gespräch (45), per Skype oder am Telefon (13). Einige Partner haben zu zweit, andere sogar zu dritt teilgenommen. Wichtig war mir, die Interviews mit den Partnern aus den Theatern wenn möglich im betreffenden Theater durchzuführen, um mir ein Bild der Örtlichkeiten zu machen. Mit sechs Partnern fand aus verschiedenen Gründen kein Interview statt, dies hat aber keinen Einfluss auf die Ergebnisse der Studie, da die Gesamtzahl der Interviews sowieso hoch ist.

Die beiden ersten Tandemserien sind Thema dieser Evaluation. Die Interviews fanden kurz nach Ende der zweijährigen Residenz statt. Die erste Tandemserie wurde Ende 2014 interviewt, die zweite Tandemserie Ende 2015.

Der Leitfaden für die Interviews ist qualitativ⁴. Allen lagen dieselben Fragen vor. Interessant an dieser Methode ist, dass die Ergebnisse der Studie die Realität in ihrer subtilen Komplexität widerspiegeln. Sie ist zwar zeitaufwendig, aber für eine Evaluation, wo man verstehen möchte, was sich zwischen den Partnern in diesen zwei Jahren abgespielt hat, finde ich sie geeigneter als eine quantitative Methode (Versand eines Fragebogens mit vordefinierten Kategorien).

Eigentlich habe ich 59 sehr verschiedene Geschichten (manchmal fast Märchen!) gehört! Erwartungen, Freude, Enttäuschung, Wünsche, Ratschläge, wurden mir anvertraut! Ich habe versucht, daraus allgemeine Aussagen für diesen Bericht zu formulieren und Schlussfolgerungen zu ziehen. Um die Vielfalt an Geschichten und Gedanken widerzugeben, sind im Anhang 4 viele „Zitate“ aus meinen Notizen aufgeführt. Sie sind im Text mit

¹ Ab jetzt KSB genannt.

² Website der Kulturstiftung des Bundes Dezember 2015. Siehe auch Anhang 1.

³ Namenliste siehe Anhang 2.

⁴ Siehe Anhang 3.

Grossbuchstaben (A, B, C, usw.) gekennzeichnet⁵. **Die „Zitate“ sind anonym, weil ich allen vollständige Vertraulichkeit zugesichert hatte.**

Mehrere Interviewpartner haben erwähnt, dass sie erfreut seien über die Evaluation der Kulturstiftung des Bundes. Zwei Jahre sind eine lange, das heißt auch prägende Zeit, besonders für die Partner und Partnerinnen aus der freien Szene. Die Erfahrungen zu reflektieren scheint ihnen wichtig. Einige möchten den Schlussbericht dieser Evaluation lesen.

Der Bericht ist wie folgt gegliedert:

- Im ersten Kapitel werden die Oberziele des Programms diskutiert. Thema ist der Beitrag von Doppelpass für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Theaterlandschaft.
- Im zweiten Kapitel werden die direkten Auswirkungen der zweijährigen Kooperation auf die Partner und Partnerinnen der Tandems dargestellt. Die Erwartungen, welche die Partner in die Kooperation gesetzt hatten, werden geschildert. Gefragt wird, ob sich diese Hoffnungen auch erfüllt haben. Die Partner berichten von ihren Erfolgen, aber auch von Schwierigkeiten.
- Das dritte Kapitel nimmt die operationellen Ziele unter die Lupe. Die konkrete Durchführung der zweijährigen Residenz wird beleuchtet. Gesucht werden jene Faktoren, die eine hilfreiche Rolle bei der Kooperation gespielt haben, und jene, die eher als Hindernisse zu bezeichnen sind. Schließlich wird die Zusammenarbeit zwischen den Partnern und der Kulturstiftung des Bundes zusammengefasst.
- Das letzte Kapitel enthält Ratschläge und Empfehlungen für die Gestaltung künftiger Tandems und Programme.

⁵ Siehe Anhang 4.

1. Oberziel (Impact): Zukunftsfähigkeit der deutschen Theaterlandschaft

Ein Oberziel (Impact) bezieht sich auf eine angestrebte nachhaltige Wirkung in einem Kontext. In den Dokumenten zum Programm Doppelpass steht dazu: „Mit dem Fonds Doppelpass führt die Kulturstiftung des Bundes ihr Engagement für die **Zukunftsfähigkeit der deutschen Theaterlandschaft** fort, das sie seit dem Jahr 2005 in Form von Strukturförderfonds kontinuierlich verfolgt“.

Beabsichtigt wird eine nachhaltige Wirkung und Veränderung auf die Theaterlandschaft in Deutschland. „Oberziele leiten sich oft ab aus der Mission, dem Leitbild oder einer Vision der betreffenden Institution. Sie zeigen die Ambitionen der Verantwortlichen bezüglich der Wirkung ihrer Tätigkeit“⁶. „Oberziele sind schwierig zu evaluieren, schwer messbar, weil sie oft längerfristig angelegt sind und vor allem, weil es nicht immer möglich ist zu rekonstruieren, was effektiv eine Veränderung bewirkt“. Trotz dieser Schwierigkeiten habe ich gewagt, alle 59 InterviewpartnerInnen zu fragen, ob sie einen Impact des Programms auf die Theaterlandschaft sehen und falls ja, welchen. Das folgende Kapitel gibt die subjektive Sichtweise jener, die zwei Jahre an einem Doppelpassprojekt beteiligt waren, wieder.

Es ist noch zu früh, um bereits von einer Wirkung zu sprechen, meinen einige. Schwierig zu sagen, meinen andere. So viele Faktoren haben einen Einfluss, dass eine Kausalität schwer nachzuweisen ist, meinen noch andere. Trotz dieser Vorbemerkungen suchen alle nach Elementen, die meine Frage beantworten könnten, und überlegen, ob und inwieweit das Programm Doppelpass eine Entwicklung mitprägt.

Die Ansichten sind hier thematisch zusammengefasst und bilden einen Fächer an Gedanken, der erlaubt, über mögliche Wirkungen und Veränderungen zu reflektieren. Die Zeit wird zeigen, wie die „Landschaft“ sich wirklich entwickeln wird. Ich maße mir nicht an, die Veränderungen in der Theaterlandschaft Deutschlands an Hand dieser Evaluation zu beschreiben. Die Ansichten der 59 Theaterschaffenden sind eine Momentaufnahme und lassen hoffen, dass Doppelpass etwas in der „Landschaft“ bewirkt.

1.1. Zwei Vorbemerkungen

- 1) **Der beste Beweis für die Auswirkungen von Doppelpass sind die direkten Wirkungen der Kooperation zwischen festen Theaterhäusern und freien Gruppen, die in Kapitel 2 beschrieben werden.** Mehrere befragte Personen merkten an, dass die direkten, erlebten und festgestellten Auswirkungen in der umfassenden Beurteilung des Oberziels berücksichtigt werden müssen. Es sind diese „kleinen“ Veränderungen, die beitragen zu den „großen“. In (fast) jedem Tandem ist viel geschehen, 62 Theater waren beteiligt, 62 Gruppen der freien Szene hatten die Möglichkeit, in festen Theatern von 23 Städten⁷ zu arbeiten. Sogar die Partnerschaften, die sich mit Problemen konfrontiert sahen, haben Reflexion ermöglicht.^A
- 2) **Lassen die schwierigeren oder konfliktreichen Tandemprojekte an der Realisierbarkeit der Kooperation zwischen zwei Theaterarten zweifeln?** Die Kooperation in einigen wenigen Tandems war schwierig (siehe Kapitel 3.1.2.). Die Befürchtung, dass diese schwierigeren Kooperationen Zweifel an der Realisierbarkeit

⁶ Aus „Evaluieren in der Kultur, Warum, was, wann und wie? Ein Leitfaden für die Evaluation von kulturellen Projekten, Programmen, Strategien und Institutionen“, Anne-Catherine de Perrot, Herausgegeben von der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia und dem Migros-Kulturprozent, 2008 und 2014, Seiten 44ff.

⁷ Erste Tandemserie: 15 Städte (Berlin, Bremen, Dresden, Düsseldorf, Frankfurt, Freiburg, Hannover, Jena, Kiel, Leipzig, Mülheim an der Ruhr, Münster, Radebeul, Schwerin, Wuppertal). Zweite Tandemserie: 12 Städte (Berlin, Braunschweig, Dresden, Frankfurt, Greifswald, Halle, Hamburg, Heidelberg, Leipzig, München, Oberhausen, Stuttgart).

aufkommen lassen könnten, habe ich mit einigen Interviewpartnern der zweiten Serie diskutiert - bei der ersten Serie war dieser Zweifel für mich noch nicht virulent. Werden diese schwierigeren Tandems als Beweis gesehen, dass sich die Vorurteile über die (Un)Möglichkeit solcher Kooperationen bestätigen? Drei Feststellungen diesbezüglich:

- **Trotz einer schwierigeren Kooperation schildern immer beide Tandempartner (besonders jedoch die freien Gruppen) allgemeine positive Erfahrungen und Lernprozesse dank der Kooperation – für sie als Gruppe, als Theatermensch, als reflektierte Person, für den professionellen Werdegang.** Man muss unterscheiden zwischen einigen schwierigen Momenten der Zusammenarbeit und der Tatsache, dass auch eine schwierige Erfahrung ein Lehrstück im guten Sinn sein kann. Niemand will nie mehr eine solche Kooperation durchführen.^B
- **Ein Programm ohne geglückte und verfehlte Projekte sei doch unmöglich,** meinen die befragten Interviewpartner. Es sei inhärent in einem Versuchsprogramm, dass nicht alles reibungslos läuft. Es wäre deplatziert, die Vision des Programms Doppelpass wegen einiger schwierigeren Tandems in Frage zu stellen und Schlussfolgerungen über die Unmöglichkeit der Kooperationen zwischen zwei Theaterarten zu ziehen. Auch ein Prozess darf scheitern.^C
- **Trotz dieser optimistischen Standpunkte finden sich einige wenige pessimistische Antworten.** In Kapitel 3.1.2. wird konkreter darüber berichtet, was zu diesen Schwierigkeiten führte, wie sie zu vermeiden gewesen wären etc. Als Empfehlung an die KSB möchte ich hier erwähnen, wie wichtig die Berichterstattung über das ganze Programm Doppelpass ist, um der Vielfalt gerecht zu werden.^D

1.2. Impact des Programms auf die deutsche Theaterlandschaft

Folgende Themen wurden häufig erwähnt:

- 1) **Doppelpass knüpft an den Zeitgeist, eine Zeiterscheinung an. Punktuell geschieht bereits viel, das Programm Doppelpass dynamisiert eine Bewegung und ist ein Beitrag in einem Entwicklungsprozess.** Die Theaterlandschaft verändert sich generell. Die Diskussion um die Zukunft des Stadttheaters auf der einen Seite und der professionalisierten und internationalen freien Szene auf der anderen ist zeitgemäß. Die Durchlässigkeit zwischen Theater und freier Szene ist seit einiger Zeit beabsichtigt. Die Diskussion gab es schon vor Doppelpass. „Doppelpass kommt zum richtigen Zeitpunkt, um Sachen zu bündeln. Doppelpass gibt einen Impuls für eine verstärkte Durchmischung“.^E
- 2) **Das wechselseitige Verständnis und der Respekt auf beiden Seiten sind dank den Kooperationen gewachsen. Atmosphärisch hat sich etwas getan. Klischees lösen sich auf und werden durch differenzierte Bilder ersetzt.** „Weil wir es probiert haben, ist uns bewusst geworden, wie man beide Systeme kombinieren kann. Für beide Seiten spannend und komplementär. Jede Seite hat etwas, das die andere nicht bieten kann“. „Wir wollten uns verändern, wir wollten die anderen besser verstehen“. „Das Vertrauen ist gewachsen, man mag sich“. „Das Programm hilft, die Trennung aufzuheben“.^F
- 3) **Das Programm stellt die Strukturdebatte zur Diskussion und führt sie in Richtung Öffnung. Was nicht heisst, dass die verschiedenen Arten von Strukturen verschmelzen und sich auflösen, aber dass sie Gegenstand von Auseinandersetzungen werden. Auch wenn sich die Strukturen in festen Häusern nicht oder wenig bewegen – Menschen bewegen sich.** „Dass die KSB die Diskussion anstößt, legitimiert verschiedene Versuche“. „Doppelpass hat ausgelöst, egal ob die Partnerschaften glücklich oder unglücklich gewesen sind, dass Menschen in Strukturen über sich und über ihre Arbeit und Strukturen nachzudenken beginnen. Das finde ich schon sehr viel“. „Ein Thema diskutieren als Basis für eine Veränderung – und dies nicht zu abstrakt“. „Das Stadttheater wird seine Produktionsmechanismen nicht über Bord werfen, das ist

auch gut so. Trotzdem werden wir miteinander arbeiten und nicht so tun, als ob wir mit den anderen nichts zu tun hätten. Solche inhaltlichen, ästhetischen Diskussionen sind für das Theater hoch spannend“. „Zu wenig wird über die künftigen Strukturen des Theaters diskutiert. Da muss sich sehr viel ändern. Doppelpass hat ein wenig angerissen. Es braucht eine massive kulturpolitische Diskussion, die in den Händen der Länder liegt“. „Politische Instrumente helfen zu begreifen, die Zeit war reif, jemand hat das verstanden“. „Interessant ist, dass die Kooperation langfristiger beobachtet wird dank Doppelpass. Ziel ist nicht, dass die freie Szene und die festen Theaterhäuser gleich werden, das wäre nicht gut, es braucht beides. Unterschiede sind interessant. Aber Berührungspunkte als gute Beispiele.“ „Wo Sie schauen, das Thema ist aktuell. Impulse wurden gesetzt, die in der Bandbreite der Staatstheater nicht mehr wegzudenken sind. Natürlich denken wir in unserem Theater jetzt darüber nach, mit oder ohne Mittel der KSB eine solche Art der Kooperation weiterzuführen - genau das ist das Ziel, dass die KSB setzt“. ^G

- 4) **Mit Doppelpass hat die KSB ein politisches Zeichen gesetzt: die freie Szene ist unterstützungswürdig! Sie ist es wert. Mehrere Interviewpartner beider Seiten sehen das Programm Doppelpass als eine Unterstützung der freien Gruppen (freie Szene), finanziell, aber besonders ideell. Dies gibt der freien Szene eine gewisse Legitimation. Sie wird als professionell deklariert, da sie förderungswürdig ist. Gleichzeitig gibt die besondere finanzielle Unterstützung durch Doppelpass mehreren Gruppen die Möglichkeit, sich zu entwickeln, zu experimentieren und zu produzieren. Sie wird durch Doppelpass auch direkt gefördert. „Dass wir keine Ausnahme sind, gibt Sicherheit“. „Endlich redet man über das Potential der freien Szene und nicht über die festgefahrenen Strukturen des Theaters“. „Spezifisch hier im Osten ist die Schere ‚Stadttheater und freie Szene‘ viel größer. Die freie Szene ist viel professioneller als anderswo. Dass wir diese Förderung bekommen haben, war ein ganz wichtiges politisches Zeichen, dass diese Kultur gut ist, dass die Stadt sieht, die können was, die werden von der KSB als professionell wahrgenommen und nicht als Amateure“. ^H**
- 5) **Mit Doppelpass hat die KSB ein weiteres politisches Zeichen gesetzt: feste Theaterhäuser und freie Szene werden nicht getrennt unterstützt. „Dass die KSB eine Konzeption verfolgt, seit schon relativ langer Zeit, dieser positive Angriff ‚Wir wollen, dass ihr euch bewegt und wir unterstützen euch dabei‘. Das hat eine Wirkung“. „Diese Trennung macht die KSB ostentativ nicht. Die Projekte zählen. Dass ein Stadttheater und die freie Szene die Förderung gemeinsam bekommen haben, ist ein gutes Zeichen“.**

Folgende Themen wurden ab und zu erwähnt:

- 6) **Austausch innerhalb von Deutschland wurde angeregt.**
- 7) **Ein breiteres Publikum sieht Produktionen aus der freien Szene – weil die Produktionen in „ihrem“ Theater gezeigt werden. Ein breiteres (Avantgarde) Publikum wagt sich in ein Stadttheater - weil „ihr“ Genre jetzt auch dort gezeigt wird! Das Publikum mischt sich. Eine Öffnung des Publikums ist ersichtlich.**
- 8) **Bunte Biographien werden immer mehr zur Normalität - Doppelpass trägt im Ergebnis sicher dazu bei, diesen Trend zu unterstützen. „Bis vor nicht langer Zeit war man immer der freie Schauspieler oder immer der städtische Schauspieler, und wenn man das nicht mehr war, war man arbeitslos, ist spazieren gegangen oder hat glücklich geheiratet. Dies ist jetzt einfach anders, viel freier, offener, mehr Durchlässigkeit zwischen Beruf und Biographie“. „Die Gegenposition (gegen Staatstheater als solches zu sein) ist nicht mehr notwendig, da sich alles vermischt, die Theaterschulen bringen andere Mitspieler hervor“.**

1.3. Kritische Stimmen

Kritische Stimmen sollen in diesem Kapitel auch Platz haben. **Es sind einzelne Gedanken, Zweifel, Unsicherheiten.** Sie sind hier ohne Kommentare aufgelistet und könnten als Diskussionspunkte für spätere Gespräche genutzt werden. Ihre Bedeutung kann ich im Rahmen dieser Evaluation nicht eruieren. Auffallend ist, dass diese Bemerkungen fast nur die festen Häuser zum Thema haben.

- 1) **Kritik an den realen Motivationsgründen einer Teilnahme an Doppelpass** (einige Nennungen). Der erste Grund für die Teilnahme an Doppelpass sei nicht oder nur am Rand ein Beitrag zur Veränderung der Theaterlandschaft, sondern eine eigennützige Absicht: für die freie Szene eine finanzielle Absicherung, für die festen Theaterhäuser mehr Prestige und Anerkennung. Am Ende haben beide Seiten auf ihre Vorteile geschaut und auch etwas dafür erhalten.

„Das Gefühl, dass die Teilnahme ein Alibi ist. Sie ist viel mehr Behauptung als der Wunsch nach Veränderung, sie ist die Möglichkeit, sich einen modernen Anstrich zu geben, ohne selbst investieren zu müssen. Sozusagen Drittmittel zu erhalten, die den Ruf des Theaters verbessern, aber gleichzeitig beim Kerngeschäft zu bleiben, sich nicht zu verbessern, weil man tut, als hätte man sich schon verändert“ (Bemerkung aus der freien Szene). „Bei den freien Gruppen gibt es künstlerische Gründe. Jedoch ist diese Förderung sehr luxuriös im Vergleich zu anderen. Es ist Luxus, wir haben extrem profitiert dadurch, dass wir produzieren unter guten Bedingungen produzieren können, wir haben auch in unserer Karriere einen Sprung gemacht, wir sind sichtbar geworden. Diese Förderung ist sehr renommiert, die Jury hat strenge Kriterien. Was im Theater passiert ist, stand für uns nicht im Zentrum (Bemerkung aus der freien Szene).“¹

- 2) **Doppelpass als Gewinn für beide – nicht als eine Hilfe für die freie Szene** (einige wenige Nennungen).

„Es verändert sich wenig. Die Stadttheater sollten begreifen, dass sie auch etwas bekommen. Aber sie meinen, sie helfen der freien Szene“ (Bemerkung aus einem festen Theaterhaus). „Das ist keine Partnerschaft auf Augenhöhe. Jeder muss wissen, ob er etwas davon hat. Dann ist das Engagement viel höher. Es ist eine ganz andere Situation, ob ein Theater mit der freien Szene etwas in seinem Haus produzieren will oder ob es ihr helfen will. Das ist der Punkt, der immer noch im Verhältnis freie Szene – Stadttheater aktuell ist“ (Bemerkung aus der freien Szene).

- 3) **Das Geld wäre da - der Wille dazu sollte auch vorhanden sein** (einige wenige Nennungen).

- 4) **Veränderung in festen (großen) Theaterhäusern: „Bei den Strukturen der (großen) Theater ändert sich nichts (oder nur wenig). Die Frage bleibt, soll sich dort etwas ändern? Scheitern oder Realität?“** (Bemerkung aus einem festen Theaterhaus).

„Die Theater können sich nicht verändern. Sie stehen unter dem Druck des ‚Abo-Publikums‘, der Erwartungen der Politik. Sie haben wenig Spielraum. Doppelpass ist ein tolles Modell, kann aber den Kern des Problems nicht ändern und scheitert an der Situation der Theater“.

- 5) **Wenn sich in festen Häusern Fenster für das Experimentelle öffnen, erlauben sich die Theater, auf den großen Bühnen umso konservativer zu spielen** (Bemerkung aus einem festen Theaterhaus).

„Die festen Häuser brauchen das Geld von Doppelpass nicht, um Kooperationen zu gestalten. Das Geld hätten sie, wenn sie es wollten. Sie könnten genauso kooperieren ohne Doppelpass“.

- 6) **Befürchtung, Doppelpass könnte auch unvorhergesehene negative Wirkungen haben. Mit der freien Szene, unterstützt durch eine „Sonder“förderung, zu kooperieren, werde zur „Sonder“aktivität. Einige Theater könnten deswegen annehmen, dass die Zusammenarbeit mit der freien Szene etwas ist, das sie ohne finanzielle Unterstützung durch Doppelpass nicht erleben möchten und das den natürlichen Ent-**

wicklungsprozess der deutschen Theaterlandschaft eher bremsen könnte (Bemerkung aus einem festen Theaterhaus).

„Durch diese Sonderförderung könnte der natürliche Entwicklungsprozess in der Theaterlandschaft als etwas Besonderes gesehen werden. Dann, wenn ein Theater das Geld nicht erhält, kooperiert es nicht mit der freien Szene“.

2. Projektziele - erhoffte direkte Wirkungen des Programms (Outcome)

Im Programm Doppelpass wurden Projektziele (Outcome) festgelegt, deren Definition lautet: „Hier geht es um direkte und unmittelbare Wirkungen eines Projektes, um konkrete Veränderungen auf die Zielgruppe(n), die belegt werden können“⁸. Dies impliziert, dass beabsichtigte direkte Wirkungsziele im Konzept beschrieben werden. Die Evaluation soll prüfen, inwieweit die erhofften Veränderungen beim gewünschten Zielpublikum stattgefunden haben. Dies ist das Thema des folgenden Kapitels.

Die Outcome-Ziele von Doppelpass sind offen gehalten: „Mit diesem Programm möchte die Kulturstiftung des Bundes die freien Szenen und Theaterinstitutionen zum **Erproben neuer Formen der Zusammenarbeit und künstlerischer Produktion** anregen“. Dadurch sollte erreicht werden:

- „Die Kooperation gibt den Künstlerinnen und Künstlern beider Seiten die Möglichkeit, **ihre Strukturen und Arbeitsweisen produktiv zu verbinden**“.
- „Die Kooperation und die Konfrontation mit anderen inhaltlichen und organisatorischen Herangehensweisen ist eine **Bereicherung** und **regt zur Reflexion über bewährte Formen, Methoden und Themen an**“.
- „Die Kooperation soll beiden Partnern **wertvolle neue Erfahrungen und Perspektiven ermöglichen**“.

Erhofft wird, dass eine geplante, finanzierte, langfristige Kooperation bereichernde Veränderungen bewirkt. Wie genau diese aussehen sollen, was genau sich verändern soll und in welche Richtung, wird im Konzept nicht genau definiert. Erwünscht sind neue Erfahrungen und Perspektiven für beide Partner. Wie diese konkret aussehen sollen, lässt die KSB offen. Die KSB möchte durch die Evaluation erfahren, was jeder Tandempartner nach zwei Jahren Kooperation für sich, für seine Gruppe oder sein Theater als Bereicherung wahrnimmt (oder nicht). Die Evaluation hat eine qualitative Methode angewandt, die die Vielfalt der möglichen Antworten berücksichtigt und sie nicht auf einige Standardaussagen reduziert.

Das nächste Kapitel 2.1. fasst die Rückmeldungen der freien Gruppen zusammen, Kapitel 2.2. enthält jene der Partner aus den festen Häusern.

2.1. Die Sicht der freien Gruppen

In den Interviews wurden mehrere offene Fragen gestellt. Um Vergleiche bezüglich des Stands vor und nach dem Programm anstellen zu können, wurden Fragen gestellt, die sich auf zwei verschiedene Zeitpunkte beziehen. Die erste Frage lautete: „*Als Sie den Antrag bei der KSB einreichten: Was haben Sie sich von dieser Zusammenarbeit erhofft? Für Sie? Für die Gruppe? Für ...?*“. Die zweite Frage war: „*Inwieweit haben sich Ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit erfüllt? Hat die Kooperation wie geplant stattgefunden? Wo sehen Sie Erfolge?*“

⁸ Aus „Evaluieren in der Kultur, Warum, was, wann und wie? Ein Leitfaden für die Evaluation von kulturellen Projekten, Programmen, Strategien und Institution“, Anne-Catherine de Perrot, Herausgegeben von der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia und dem Migros-Kulturprozent, 2008 und 2014, Seiten 47ff.

2.1.1. Erwartungen an die Kooperation mit und in einer festen Theaterinstitution

Erhofft hatten sich die freien Gruppen folgendes:

- 1) **Sicherheit, Stabilität, Kontinuität der Arbeit / zwei Jahre leben und kreativ sein - ohne finanzielle Druck.** (Die Erwartung „Sicherheit, Stabilität, Kontinuität“ ist die häufigste Antwort, sowohl in der ersten Interviewserie von Ende 2014 als auch in jener von Ende 2015).
 - **Eine Zeit ohne finanzielle Sorgen und besonders ohne den Stress, (ständig) neue Anträge für Fördergeld stellen zu müssen, erscheint verlockend.**
„Selten in der Szene, sonst rennt man nur hinter dem Geld her, um das nächste Projekt realisieren zu können“. „Von Projekt zu Projekt Anträge stellen, dann wieder von vorne anfangen“. „Uns geht viel Energie verloren, weil wir uns bei jedem Projekt zusammenraufen, uns immer wieder neu organisieren müssen. Wir haben uns eine Erleichterung erhofft“. „Hart, ständig die Gelder reinzuholen“.
 - **Die finanzielle Sicherheit sollte sich in der künstlerischen Arbeit widerspiegeln.** Viele freien Gruppen erhofften sich künstlerische Freiheit, einen Spielraum für Experimente, größere Risikobereitschaft.
„Die finanzielle Absicherung macht uns kreativer und freier“. „Vertiefung eines Thema dank langer Planungssicherheit“. „Sich künstlerisch entwickeln können, weil besser abgesichert“. „Nicht produktorientiert arbeiten und uns nicht mit dem fertigen Produkt beweisen müssen, sondern in die Forschung gehen und recherchieren, was für die künstlerische Entwicklung wichtig ist“.
- 2) **Künstlerische Entwicklung dank der Kooperation.** (Diese Erwartungen werden in beiden Interviewserien häufig genannt).
 - **Eine kreative Situation erleben. Kreativ sein in einer Dimension, die eine freie Gruppe selten erlebt.**
„Auf neue Ideen kommen für unsere künstlerische Arbeit“. „Dass wir uns weiter entwickeln und nach zwei Jahren mit neuen Projektideen zurückkommen“. „Mit dem Haus Projekte umsetzen und eine künstlerische Kooperation hinbekommen, gleichzeitig aber auch das eigene Künstlerische weiterentwickeln“. „Arbeitsbedingungen, die wir sonst nicht haben, um unsere künstlerischen Vorhaben zu realisieren“. „Eine feste Struktur haben, auf die Infrastruktur zurückgreifen können“. „Das Projekt ist typisch für ein freies Theater, es würde gar nicht in ein Theaterhaus passen, weil es andere Abläufe hat. Gleichzeitig wäre es ohne bestehende Struktur und ein bestehendes Haus nicht denkbar“.
 - **Fortschritte als Motivation, besonders bei ‚jüngeren‘ Gruppen.**
„Auf einen neuen Level kommen, künstlerisch wie auch organisatorisch“.
- 3) **Vernetzung mit und in einer neuen Stadt** (mehrere Nennungen).
- 4) **Die Zuschauer als Wirkungsziel** (einige Nennungen).
 - **Den Zuschauerkreis verändern, erweitern.**
„Normalerweise spricht die freie Szene ein ganz bestimmtes Zuschauersegment an. Was nicht unbedingt jenes ist, das ins Stadttheater geht“.
 - **Dem Abonnementspublikum etwas Anderes anbieten, weg vom Gewohnten.**
„Wir wollten das Theater für das Publikum erweitern. Sie reagierten überrascht, positiv und erfreut. War immer eine produktive Auseinandersetzung“.
- 5) **Die Institution „Feste Häuser“ kennen lernen** (einige Nennungen).
- 6) **Die Gruppe selbst konsolidieren** (einige wenige Nennungen).
„Besser wissen, wer man ist, wohin man gehen will. Warum in der freien Szene verbleiben, warum eine Stelle an einem festen Haus suchen?“

- 7) Zwei Gruppen aus der zweiten Interviewserie sagen dezidiert, dass sie keine Erwartungen hatten, weil sie ihre Identität als Gruppe gefunden haben. Sie erhofften sich, die andere Seite besser kennenzulernen. Dieselbe Antwort geben auch drei Tandempartner aus festen Theaterhäusern.

2.1.2. Erfolge und erfreuliche Auswirkungen

„In wieweit haben sich Ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit erfüllt? Wo sehen Sie Erfolge? Was nehmen Sie mit?“ wurde in den Interviews gefragt. In diesem Kapitel soll diskutiert werden, ob die Partner aus den freien Gruppen Impulse für ihre weitere künstlerische Arbeit erhalten haben. Gab es unerwartete positive Auswirkungen des Programms? Wird die Doppelpass-Zusammenarbeit nach Einschätzung der Beteiligten zu dauerhaften Veränderungen in ihrer künstlerischen Arbeit führen?

Dieses Kapitel enthält die Erfolge und die erfreulichen Wirkungen. Enttäuschungen und Schwierigkeiten werden in Kapitel 3.1.2. thematisiert. „Ob schwierig oder erfreulich - wir haben Dinge gelernt und erfahren, die wir sonst nicht gelernt und erfahren hätten“.

Die Partner aus den freien Gruppen werten folgende Punkte als Erfolg oder als erfreuliche Wirkung.

- 1) **Künstlerische Entwicklung** – „Wir haben viel gewagt und dabei viel gelernt“ (häufigste Antwort).
 - **Als Folge der Dauer und der Kontinuität.**
„Dank der Kontinuität hatten wir mehr Kraft und mehr Freiheit für die Kreation“. „Wäre nicht passiert ohne diese lange Forschungszeit“.
 - **Fast alle Gruppen bemerken, dass die Ruhe eine positive Wirkung auf ihre künstlerische Arbeit hatte und künstlerische Freiheit erlaubte. Ein Spielraum für Experimente wurde geöffnet.**
„Wir haben uns Dinge getraut, die wir uns mit Projektförderung nie getrauen würden. Wir hatten einen Experimentierspielraum“. Die Zahl der Produktionen war höher als sonst, dank der Sicherheit.
 - **Als Folge der Kooperation mit dem Theater.**
„Wir hätten uns diese Aufgabe ohne das Theater nie zugetraut. Ein Meilenstein in unserer künstlerischen Arbeit, ein großer Schritt“. „Wir haben uns etwas technisch und dramaturgisch Kompliziertes zugetraut und dabei viel gelernt“. „Mit viel Experimentierlust schnell zusammengelassen. Das Theater hat uns extrem viel Freiraum gelassen, finanziell, konzeptionell, logistisch hat es unsere Entwicklungsschritte mitgetragen. Neue ästhetische Impulse gewonnen, dank des Inputs des Theaters“. „Gemeinsam über andere im Theater gezeigten Stücken zu diskutieren hat mein Urteilsvermögen geschärft, mir wurde klarer, was mich interessiert und was nicht“. „Wir haben verstanden, dass die Ästhetik aussagekräftig, perfekt sein muss auf einer großen Bühne, vor einem großen Publikum. Aber auch vor einem Publikum, das etwas erwartet ». ^J
- 2) **Organisatorische Entwicklung** oder Lernen - „Sehr viel gelernt, noch mehr als wir erwarten hatten!“ (häufigste Antwort)
 - **Die Projekte implizieren einen hohen organisatorischen Aufwand – einige Gruppen (besonders die jüngeren, aber nicht nur diese) haben gelernt, was das heißt und wie man damit umgeht.**
„Die Zusammenarbeit mit so vielen Beteiligten beinhaltet Abläufe, die nicht in einem einzelnen Projekt entstehen, aber in der Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum. Konkret: wie organisiert man die Kooperation, damit genug Zeit für die künstlerische Arbeit bleibt. Abläufe so definieren, dass jeder in seinem Bereich arbeitet und wir uns auf den künstlerischen Bereich konzentrieren können“. Bemerkte, dass rechtzeitige Vorbereitung extrem nützlich ist“. „Wir planen detaillierter die Vor- und Nachbereitungszeit“.
 - **Gelernt, mit zahlreichen verschiedenen Partnern zusammenzuarbeiten.**

„Nie zuvor mit so vielen Leuten aus einer so breiten Palette an (Kunst-)Berufen zusammengearbeitet“.
„Gelernt, wie man Konzepte vorlegt, wenn die technische Leitung am Tisch ist. Wenn sie die Konzepte erst spät erhält, läßt sie sich auf Kompromisse ein. Wenn sie sie zu früh hat, kann sie blockieren - Verzögerungstatistik“.

- **Gelernt, die Kommunikation zu gestalten – eine neue, wichtige Erfahrung.**
„Ich habe gelernt, dass Kommunikation in einer großen Institution und Freundlichkeit Türen öffnen und neue Begegnungen schaffen“. „Plötzlich eine Personalverantwortung, die man sonst nicht hat“.
- **Gelernt, was will man, wie kommunizieren, wie organisieren, verstehen, welche Auswirkung diese Fragen auf die Qualität haben.**
„Positiv für mich ist, dass ich viel gelernt habe über Kommunikation. Auch über die Schwierigkeiten darüber, wie Kommunikation funktioniert, was man besser machen kann“. „Es gab Auseinandersetzungen, aber immer wieder haben wir uns gefunden, gemeinsam und ohne Aggressivität sind wir auf den Punkt gekommen, das Projekt zusammenweiterzuführen. Wir haben es immer geschafft“.
- **Gelernt, dass eine Arbeitsteilung ökonomischer und wirksam sein kann - auch innerhalb der freien Gruppe.**
„Mehr aufgeteilt, zeitweise haben wir uns spezialisiert. Vertrauen haben in die Gruppe, es wird gut, auch wenn ich nicht dabei bin“. Gelernt, es braucht eine Struktur innerhalb der Gruppe. Glaube nicht mehr an flache Hierarchien, eine Person ist jetzt verantwortlich für etwas. Keine Struktur bei der freien Gruppe ist ein Denkfehler“. „Gelernt, eine Hierarchie aufzubauen. Ich bin die Verantwortliche“.
- **Gelernt, innerhalb großer Strukturen zu arbeiten.**
„Bisher habe ich mit nur einem Dutzend Personen gearbeitet. Dieses Mal mit 100 Personen gemerkt, dass alles von Beginn an organisiert sein muss, damit man effizienter ist“.
- **Gelernt, mit Konflikten umzugehen.**
„Streit = es kann trotzdem weitergehen. Schlüsse daraus ziehen“.
- **Gelernt, lösungsorientiert zu arbeiten**
- **Gelernt, Arbeitsressourcen anders einzusetzen**

3) **Vernetzung, Netzwerke – Neues Publikum erreicht – Kontakte geknüpft** (häufige Antwort).

- **Arbeitskontakte: „Viele (und dauerhafte) Arbeitskontakte sind entstanden“.**
„Institutionen können sich nicht befreunden, nur Menschen“. „Viele Kontakte sind entstanden und konnten intensiviert werden“. „Interessante Kollegen aus der Szene kennengelernt“. „Mit anderen experimentierenden Freaks und Experten, die ganz viel wissen, konnten wir uns vernetzen, und wir arbeiten weiter mit ihnen“. „Ein Mitwirkender konnte von der technischen Abteilung das Bühnenbild für sein nächstes Stück übernehmen“.
- **Vernetzung der Gruppe in einer (anderen) Stadt.** Mehrere Projekte haben Produktionen in der jeweiligen Stadt oder Region gemacht (nicht nur innerhalb des Theaters). Fast alle betrachten die Vernetzung mit der Stadt für sich, aber auch für das Theater, als Erfolg.
„Dass wir in der Stadt jetzt bekannt sind. Wir sind jetzt dort verwurzelt“.
- **Erweiterung des Publikums, Erweiterung in der Stadt als Reflexion über andere Theaterformate.**
„Das Partizipative mit der Stadt war von Anfang an Bestandteil. Wir haben mit den unterschiedlichsten Gruppen gearbeitet (Alleinerziehende, Hells Angels, usw.) und das Theater in die Stadt gebracht“.
„Wir binden die Stadt ans Publikum. Ein Publikum, das sonst kein Theater besucht, ist gekommen“.
„Wenn das Ziel eine Erweiterung des Publikums war, haben wir es erreicht. Es war eine gute Zusammenarbeit mit der Stadt, mit ganz vielen Menschen, lokalen Radios und TVs, Firmen, Sportvereine. Wenn das Ziel die Kooperation im Theater war, haben wir es nicht erreicht“. „Das Theater haben wir

in die Stadt getragen. Dadurch ist es uns gelungen, Methode, Themen und Strukturen zu verändern. Nicht im Theater, aber in der Reflexion über Sinn und Zweck des Theaters in der Stadt“.

- **Gelernt, mit den verschiedensten Menschen in Kontakt treten, mit ihnen zu kommunizieren und etwas zu entwickeln.**

„Wir haben mit so vielen verschiedenen Leuten gearbeitet. Das Projekt ist ein kommunikatives Projekt geworden, wir haben andere Strategien getestet und gesehen, dass es funktioniert. Mit Passanten, mit Leuten, die sonst nicht ins Theater gehen“.

- 4) Die Realität, den **Alltag eines festen Theaterhauses kennen gelernt zu haben - ob im Guten oder im Schwierigen -**, das beurteilen viele befragte freie Gruppen als nützliche Erfahrung und erwähnen es als Erfolg des Programms (häufige Antworten).

- **Gelernt, dass ein gemeinsamer Lernprozess möglich ist.** Alle Beteiligten haben etwas gelernt.
- **Gelernt, wie man sich gegenüber einem Koloss behauptet, dem Haus, der Struktur.**
- **„Meine Entdeckung war zu begreifen, wie wenig entfremdet die Arbeit an einem großen Theater ist. Wir hatten das Gegenteil erwartet.** Niemand hat nur annähernd gesagt, es wäre schwierig, hier zu arbeiten - im Gegenteil, alle scheinen glücklich. Für uns ist die Hierarchie entfremdend. Wir wollen keine, auch keine informelle, wir wollen sie sofort auflösen. Interessant zu sehen, dass Hierarchie für die Leute im Theater kein Problem darstellt“.
- **„Unser Starrsinn und die Flexibilität des Theaters“.**
„Ich dachte, dass die Strukturen viel rigider seien. Sie sind ganz anders als das, was ich mir vorstellte, so viele Vorurteile!“.
- **„Wir wurden konfrontiert mit dem Theaterapparat. Er hat sich als wenig kompatibel erwiesen für uns, obwohl sich alle bemühten. Trotzdem war es eine lehrreiche Zeit für uns.** Ich bin froh über diese Erfahrung und habe jetzt mehr Verständnis. Ein Stadttheater ist eine große Institution, der gesellschaftliche Auftrag ist stark spürbar. Das muss ich als freie Gruppe nicht leisten. Ein Stadttheater ist eine Selbstverständlichkeit, es muss sich nicht legitimieren – ich hingegen muss ständig Anträge schreiben und um meine Existenz kämpfen“.
- **„Meine Einstellung zum „Exzess“ des Stadttheaters hat sich total verändert**, weil ich gesehen habe, wie begeistert das Publikum reagiert. Vorher hätte ich diesen Exzess nicht verstanden“.

- 5) Die **Anzahl der Produktionen, die Zahl der Zuschauer, die Tournee und die Gastspiele wurden von einigen Gruppen als Erfolg genannt** (häufige Antwort).

„So viele Zuschauer hatten wir auf keiner unserer Veranstaltungen“. „Ein Stück und eine Tournee hätten wir sonst nicht gemacht“. „Ein solches Projekt hätten wir ohne Residenz, ohne die Mittel von Doppelpass und ohne das Theater nicht machen können“.

- 6) **Positive Wirkungen auf die freie Gruppe selbst: Stärkung der Kompagnie – Klarheit über die Kompagnie** (einige Antworten).

- **Die Gruppe ist als Gruppe stärker geworden.**
„Sehr viel bewirkt, wir sind eine junge Gruppe, wir konnten vier Produktionen machen, mit Tournee. Es hat die Gruppe zusammengeschweißt, dass wir weiterarbeiten, liegt an diesen zwei intensiven Jahren“. „Das Projekt war extrem, das Zusammenleben. Es war wie eine künstlerische Expedition, eine Bergtour, die geglückt ist. Die Gruppe ist stolz darauf“. „Die Gruppe hat sich wiedergefunden und hält zusammen. Für die Gruppendynamik war es der richtige Schritt“. „Es ist ein Vertrauensbeweis, ein Vertrauensvorschuss von der öffentlichen Hand, es gibt uns Gewicht“.
- **Für zwei Gruppen ist nach dieser Erfahrung klarer, dass sie sich umstrukturieren müssen, wenn sie weiter existieren wollen.**

- **Der Bekanntheitsgrad einiger Gruppen ist gestiegen, was als Erfolg gewertet wird.**
„Wir sind jetzt auf einem höheren Niveau“. „Schon vorher ging es uns gut. Das konnten wir verstärken. Eine Basis, eine tolle Stärke“. „Das Theater hat für uns Pressearbeit gemacht“. „Eine Premiere, dass wir auf dem Programm eines Theaters erscheinen“.
- **Einige (Gruppen oder Kunstschaffende selbst) sind dank des Programms bekannter geworden.**

7) Weitere einzelne erfreuliche Wirkungen aus der freien Szene:

- **Nach Doppelpass in einem festen Theater angestellt.** Dank Doppelpass haben Menschen aus der freien Szene den Schritt zum (Stadt)Theater geschafft „Ein Kollege ist dank Doppelpass nun Regisseur an einem Theater. Er hatte sich die nötigen Kenntnisse angeeignet“.
- **Sorgenfrei leben! Als positive oder negative Wirkung zu betrachten!** Zwei Gruppen berichten, dass sie gesehen haben, wie schön es ist, wenn man sorgenfrei leben kann.

2.1.3. Unerfreuliche Auswirkungen auf die freien Gruppen

Die befragten Personen aus der zweiten Serie haben keine unerfreulichen Wirkungen erwähnt. Die folgenden Bemerkungen stammen also alle aus der ersten Interviewserie, das heißt aus den ersten Tandems.

- 1) **Das Danach - Die Unterstützung endet abrupt.** Drei Gruppen aus der freien Szene berichten, dass es für sie nicht einfach war, nach der Doppelpass-Zeit wieder in der vorherigen Situation zu sein, das heißt wieder Anträge für Fördermittel stellen zu müssen. Die drei Gruppen haben eine gewisse Anpassungszeit benötigt. Sie betonen aber, dass es „eigentlich von Anfang an klar war“.
„Doppelpass hat uns geholfen, einen höheren Level zu erreichen, und lässt uns fallen. Unsere Löhne sind nicht mehr adäquat, der Manager kann weniger arbeiten, also sind unsere Tourneen weniger gut vorbereitet. Die Tourneen zahlen unsere Strukturen nicht“.
- 2) **Das Ende der Compagnie als Folge von zwei schwierigen, anspruchsvollen und zusätzlich konfliktreichen Jahren der Kooperation.** Die zwei Jahre waren für einige Gruppen intensiv. Sie reisten zwischen zwei Orten, lebten in zwei Städten, haben sich oft viele Produktionen vorgenommen, setzten sich mit den Menschen und Strukturen des Theaterhauses auseinander usw. Wenn die Kooperation mit dem Theater aus welchen Gründen auch immer schwierig ist, strapaziert dies die Gruppe. Die gleiche Situation hat einige Gruppen zusammengeschweißt, andere auseinandergebracht.
- 3) **Den Anschluss in Berlin verpasst.** Ein paar Gruppen (jedoch nicht viele), die sehr oft ‚in Residenz‘ waren, hatten nach zwei Jahren das Gefühl, den Anschluss an ihre Welt in Berlin verpasst zu haben.
- 4) **Junge Schauspieler und Schauspielerinnen aus der freien Szene erleben das ‚angenehme‘ Leben der Anstellung in einem Theater.**
„Durch die Teilnahme am Projekt haben die jungen Leute in unserer Compagnie ein wenig das Stadttheater kennengelernt und dabei bemerkt, wie angenehm es ist, wenn man 13 Monatssaläre, einen Urlaubsplan, einen Probeplan und eine gesetzlich geregelte Mittagszeit hat. Sie haben eine andere Theaterwelt als die Kampfwelt der freien Szene kennengelernt und werden sich vielleicht um eine Stelle in einem Theater bemühen“.

2.2. Aus Sicht der festen Theaterhäuser

2.2.1. Erwartungen an die Kooperation mit einer freien Gruppe - Motivationsgründe

„Was haben Sie sich von dieser Zusammenarbeit erhofft, als Sie den Antrag bei der KSB einreichten? Für sich? Für das Haus? Für das Ensemble? Für ...?“ Mehr als zwei Jahre nach dem Antrag und zahlreichen Erfahrungen fassen die interviewten Partner aus den festen Theaterhäusern ihre damaligen Wünsche bezüglich der Präsenz einer freien Gruppe in ihrem Theater zusammen. Erhofft haben sich die Partner und Partnerinnen beider Serien etwa das Gleiche, nämlich:

- 1) **Lange am selben Thema arbeiten– inhaltliche (künstlerische) Kontinuität.** (Diese Erwartung wird in beiden Serien häufig genannt).

„Arbeitsbedingungen, die wir sonst nicht haben. In einer derartigen Kontinuität können wir hier im Theater normalerweise nicht arbeiten. Das war ein großer Vorteil“. „Dass die Gruppe regelmäßig im Haus ist, erleichtert den langfristigen inhaltlichen Austausch, den permanenten Dialog auch mit den Zuschauern“. „Einen permanenten Diskurs führen“. „Längerer Zeitraum - nicht von Projekt zu Projekt springen“.

- 2) **Künstlerische Inspiration, Auseinandersetzung mit anderen ästhetischen Ideen, neue Formate ausprobieren, neue Arbeitsweisen im künstlerischen Prozess kennenlernen.** (Diese Erwartung wird in beiden Serien häufig genannt).

***Inspiration:** „Die Arbeitstechniken, ihre Methoden zu recherchieren haben uns interessiert. Wie gehen sie um mit der Realität. Das ist etwas Sinnvolles, das ein Stadttheater lernen kann“. „Zentral! Wir wollten uns mit einer anderen Form, einer anderen Produktionsweise, aber auch mit einer anderen Ästhetik konfrontieren. Möglichst viel daraus lernen und andere Ergebnisse produzieren“. „Die Frechheit, die Wildheit der Gruppe, die Lust mit ihnen zu arbeiten, war die Motivation“. „Andere Formen kennen lernen. Die Compagnie arbeitet recherchieren- und interviewbasiert. Für Schauspieler, die sonst Stücke vom Repertoire spielen, ist dies eine sehr ungewöhnliche Form“.*

***Etwas Zusätzliches zum Repertoire:** „Die Lust, etwas Besonderes zu machen, etwas anderes als das übliche Programm des Theaters“. „Impulse erhalten, um wirklich über das normale Angebot hinaus zu gehen“. „Was sollen wir zusätzlich zum Repertoire tun? Uns interessieren andere Arbeitsweisen (strukturelle Auseinandersetzung) und eine andere Ästhetik seit langem“. „Ein künstlerisches Konzept und eine Idee verwirklichen, jenseits des normalen Kurses. Mit Nachhaltigkeit für den Betrieb, für die Zuschauer und für uns“.*

- 3) **Eine Öffnung zur eigenen Stadt dank der freien Gruppe.** Auffallend viele Projekte beider Serien haben in der Stadt an besonderen Örtlichkeiten stattgefunden - also nicht (nur) im Theater. Die Öffnung zur Stadt war eine häufig erhoffte Wirkung.

„Dass sie sich mit der Stadt auseinandersetzen und herausfinden, was sie in Stücken erarbeiten wollen. Dass sie Orte bespielen. Dass die Leute ihre Stadt anders wahrnehmen“. „Rausgehen und dass wir uns dann mit virulenten Themen vor Ort konkret befassen“. „Auf andere Art und Weise in die Stadt hinein wirken“. „Eine gemeinsame Entdeckung der Stadt“. „Mit dem Thema in der Stadt ein Zeichen setzen“.

- 4) **Wechselseitiges Verständnis der Situation, der eigenen wie jener der anderen. In einen Prozess kommen, der Verständnis auslöst.** (Mehrere Erwähnungen, beide Serien).

„Größte Hoffnung wäre, dass man am Ende gemeinsam sagen kann, ist doch gut, dass es uns gibt, dass es euch gibt, lasst uns dafür kämpfen, dass beides erhalten bleibt, die freie Szene eine gute Plattform kriegt und die Stadttheater voll ausgelastet bleiben“.

5) **Zuschauer begeistern.** (Einige Erwähnungen, beide Serien).

„Erhofft, was wir sowieso erhoffen, wenn wir mit Künstlern arbeiten: Eine tolle Arbeit im Theater, die unsere Zuschauer begeistert. Das war im Vordergrund“. „Wie bringt man andere Leute ins Theater“.

6) **Die Denkstruktur „es muss sich rentieren“ dank auswärtigen Subventionen brechen!** (Einige wenige Erwähnungen, beide Serien).

„Ein Projekt machen, das wir als Theater aus strategischen Gründen nicht hätten durchführen können. Nur wenn das Geld von anderswo kommt, kann sich ein großes Theater Sonderprojekte, die wenige Zuschauer anziehen, erlauben“. „Bei Sonderprojekten ist die Zuschauerzahl nicht hoch. Presse und Renommee sind da, bringen aber keine Einnahmen und keine Zuschauer“.

7) **Erfüllung spezifischer Erwartungen in einem besonderen Kontext: Dank der Kooperation hoffen vier Theaterhäuser, eine neue Sparte in ihrem Haus etablieren zu können.** (Ein Theaterhaus aus der ersten Serie, drei aus der zweiten).

„Eine Utopie, ein neues Genre, das es hier noch nicht gibt“. „Performancetheater in die Stadt zu holen, das noch nicht etabliert ist“. „Eine neue Sparte (experimentelles Musiktheater) im Theater entwickeln“.

8) **Renommee, Berühmtheit dank Experimenten.** Zwei Theaterpartner aus der ersten Serie drücken es klar aus, vielleicht finden es sogar mehr als nur diese zwei: Dank der Teilnahme an Doppelpass haben sie sich Prestige für ihre Stadt erhofft.

9) **Zwei Jahre finanzielle Kontinuität ist interessant für ein festes Haus ohne sichere Finanzierung oder mit reduzierter Finanzierung.** (Zwei Antworten aus der zweiten Serie).

„Wir waren mit dem Problem konfrontiert, dass das Haus unterfinanziert ist. Die Bespielung des kleineren Saals war deswegen stark reduziert. Aus dieser Not eine Tugend gemacht. Idealer Moment für eine Kombination freie Gruppe mit großem Theater“.

2.2.2. Erfolge und erfreuliche Auswirkungen

„In wieweit haben sich Ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit erfüllt? Wo sehen Sie Erfolge? Was nehmen Sie mit?“. Interessant ist hier, dass die Antworten der ersten und der zweiten Serie nicht immer die gleichen Schwerpunkte betonen. Dies vor allem bei der Auseinandersetzung mit den Strukturen, den Arbeitsabläufen und dem Kennenlernen. Die PartnerInnen aus der zweiten Serie erwähnen diese Themen. Eine mögliche Erklärung ist, dass die erwünschten Outcome Ziele „Eine Auswirkung auf die Strukturen und Arbeitsweisen ermöglichen“ mit der Zeit bekannter geworden sind und deswegen auch öfter als Diskussionspunkt erwähnt werden.

Die PartnerInnen aus den festen Theaterhäusern sehen folgende Themen als positive Auswirkungen der Kooperation:

1) **Künstlerische Inspiration und Auseinandersetzung mit anderen ästhetischen Ideen, neue Formate ausprobieren, neue Arbeitsweisen im künstlerischen Prozess kennenlernen.** Diese häufig genannte Erwartung wurde auch oft als erfüllt angegeben.^K

Künstlerische Inspiration, ästhetische Ideen: „Die Hoffnung war, Anregungen, neue Orientierung aus der freien Szene mitnutzen zu können. Genauso hat es stattgefunden: Verunsicherung beim Ensem-

ble aus ästhetischen Gründen, weil die Aufführungen anders aussahen. Strukturell, weil Fragen da waren wie: Was bedeutet das für die Zukunft? Wie soll es weiter gehen? Im Spannungsverhältnis ist genau diese Art von Wachheit und Neugier entstanden“. „Zu sehen, wie so ein Kollektiv zusammenarbeitet, ist beeindruckend und inspirierend. Ihre Entscheidungsfindung. Wie geprobt wird und die Kreativität, die da entsteht, wenn nicht nur einer entscheidet, sondern sieben zusammen im Gespräch. Allein wäre man nicht auf die Ideen gekommen“. „Die Kooperation hat uns im Haus und den Künstlern Mut gemacht, besondere Themen anzupacken“. „Wichtiger Baustein in unserem Konzept, für das Publikum, für andere Inhalte, vor allem für andere Formen. Erweiterung in der Wahrnehmung der Szene. Das Haus als lebendiger Ort“.

Neue Formate und Arbeitsweisen im künstlerischen Prozess: „Das Stück ist eine Erfahrung und nicht nur eine Geschichte, die man vorgesetzt kriegt. Eine andere Ebene des Theaters wird reflektiert, dies hat auch meine Arbeit als Regisseurin beeinflusst. Horizont öffnend, inspirierend“. „Es ging um eine performative Ästhetik, um eine Entwicklung, man sucht sich Material und kreiert ein Stück. Es wird nicht getrennt zwischen Regisseur, Bühnenbildner und Darsteller. Bei uns sieht das ganz anders aus“. „Bei der Probe bei uns kommt man normalerweise mit einem Text, da kamen wir mit nichts. Wie entsteht ein Werk? Ein Stück? Über Interviews mit den Mitarbeitenden wurde unsere Arbeit selbst reflektiert. Eine emotionale Explosion fand auf der Bühne statt“. „Mehr Mut gewonnen für spontane schnelle Projekte, die auch ausserhalb der Probezeiten erarbeitet werden. Viele Leute wurden ange-regt, man kann die Struktur umgehen, schnell auf die Politik, was rundum passiert, reagieren. Das hat uns gestärkt“. „Ich weiss auch nicht, ob es wünschenswert wäre, dass Stadttheater sich grundsätzlich verändern. Halte ich für Unsinn, aber ich glaube, es ist eine zusätzliche Arbeitsform, die ein Theater lernen kann“.

Etwas hat sich bei den SchauspielerInnen bewegt. Das wird in drei Fällen erwähnt. „Bei den Leuten, die mitgemacht haben. Es hat sie als Künstler verbessert, sie lockerer gemacht, souverän, weil sie im direkten Spiel die eigene Geschichte, die eigene Biographie, verwendet haben. Nicht verwenden mussten, aber konnten“. „Vor allem das Schauspielensemble, die Tänzer und der Chor nehmen viel mit. Sie sind mit einer besonderen Form der Ästhetik in Berührung gekommen. Haben ein Stück entwickelt, das auf Recherche basiert“.

- 2) **Eine Öffnung und Vernetzung mit der eigenen Stadt - auf andere Art und Weise in die Städte hineinwirken.** Die Erwartungen werden als erstaunlich gut erfüllt beschrieben. Wichtig sind einerseits die vielen neuen Kooperationen mit Partnern aus der Stadt, die entstanden und auch nachhaltig sind. Andererseits die Tatsache, dass Theater in der Stadt an speziellen Örtlichkeiten gespielt wurde.

Neue Partnerschaften: „Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern, die noch nicht im Theater angedockt hatten“. „Die Arbeit mit der freien Gruppe hat unser Spektrum erweitert, Verbindungen zur Stadt geknüpft, ein anderes Publikum ist gekommen. Sie hat uns viele Leute in der Stadt vorgestellt“. „Wir haben viele Statisten und Laien-Musiker, die an dem Projekt mitgewirkt haben, einbeziehen können. Große Nachfrage und Kontakte für weitere Projekte.“. „Sie hat für uns Kontakte mit der Stadt geknüpft. Wir arbeiten weiter mit diesen Kontakten aus der Wissenschaft, Architektur usw. Sie sind eine inhaltliche Erweiterung“.

Die Stadt als Spielort: „Die Auseinandersetzung mit dem konkreten Umfeld der Stadt, mit dem urbanen Kontext entsprach der Gruppe. Sie hat Stadtgespräche gewagt. Da war eine Virulenz und eine Wirkungsmacht des Theaters spürbar, die ganz anders erlebt wird, wenn man sich im Theater etwas erzählen lässt. Wir sind spontan mit Passanten in die Diskussion gekommen, die Kommunikationsstiftung des Theaters und der künstlerischen Aktion war sichtbar“. „Unerwartete Auswirkung? Hat uns bestärkt in der Absicht, sich inhaltlich auf die Region zu beziehen. Wichtig, ein Thema zu setzen, das viel mit der Stadt zu tun hat“. „Die Veränderung im Haus ist wirklich das Lernen neuer Techniken aus Stadttheatersicht und eine andere Art des Hinausgehens in die Stadt. Das hat das Projekt bewirkt. Das sind die nachhaltigen Ergebnisse“.

- 3) **Wechselseitiges Verständnis der Situation, der eigenen wie jener der anderen. In einen Prozess kommen, der Verständnis auslöst.** Auch Tandempartner, welche dies nicht als Erwartung erwähnt haben, sprechen von einem besseren Verständnis als Erfolg der Zusammenarbeit. Was die Folgen dieses Verständnisses sind, bleibt hier offen.

Ein Kennenlern-Programm: „Doppelpass ist im Prinzip ein Kennenlern-Programm“. „Größeres gegenseitiges Verständnis auf beiden Seiten“. „Ein Erfolg war der Prozess: sich und die andere Arbeitsweise kennenlernen. Von unserer Seite wurde das ganze Haus involviert. Ein Gefühl dafür bekommen, was man selber macht und wie die Gruppe arbeitet.“ „Total übererfüllt, weil ich weiß, wie schwer das ist und vor allem wie der Clash of Culture aussieht. Diesmal ganz anders erlebt. Dass es möglich ist, gibt Zuversicht für die Zukunft“.

Die Professionalität, die Qualität der Produktion als Beweis für die mögliche Arbeit mit der freien Szene. „Ein großes Projekt eines freien Theaters ist nicht gleichzusetzen mit kleinen experimentellen unfertigen Dingen. Ein Projekt eines freien Theaters kann durchgearbeitet sein“. „Im Haus hat sich das Bewusstsein entwickelt, dass die freie Szene in der Lage ist, ein Projekt dieser Größe professionell durchzuführen“.

- 4) **Strukturelle Auseinandersetzung als wertvolle Erfahrung.** Auch wenn die strukturelle Auseinandersetzung das Schwierige an der Kooperation darstellt, erwähnen mehrere Tandempartner aus festen Häusern, dass diese Auseinandersetzungen in mancher Hinsicht auch positiv waren.^L

„Es war eine schwierige Erfahrung für beide, aber sie hat uns gezwungen, über die eigenen Produktionsprozesse nachzudenken. Wir haben uns gefragt: Wollen wir es so haben? Ist es gut? Wir haben die flache Hierarchie der Gruppe erlebt, mit ihren künstlerischen Erfolgen, aber auch langsameren Entscheidungswegen. Wir haben unsere Leute erlebt, die Ansage brauchen und außerhalb der Hierarchie verunsichert sind. Viel gelernt über das eigene System. Ein Bewusstsein geschaffen und einige Veränderungen schon gemacht. Aber nicht alles soll verändert werden, vieles ist auch gut so, wie es funktioniert. Gilt für beide. Nicht alles ist schlecht. Es hat auch seine Berechtigung, dass die Systeme anders sind“. „Man kann immer etwas besser machen. Aber dafür, dass diese Systeme so absolut unterschiedlich funktionieren und ticken, war es schon erstaunlich, wie reibungslos das zusammengegangen ist. Als Ergebnis haben wir zusammen ein Werk kreiert“. „Die strukturellen Probleme hatten wir antizipiert und gewusst, wenn ein großer Apparat mit einem kleinen in Verbindung tritt, wird es schwierig. Jedoch war ein Teil unserer Schauspieler (40 Leute) beteiligt und hat in einer ganz anderen Ästhetik und Arbeitsweise mitgemacht – das war die Bereicherung“.

- 5) **Mehr Publikum – ein ganz anderes Publikum.** Die Partner aus den Theatern erwähnen selten den Gewinn an Publikum als Ziel der Kooperation. Als erfolgreiche und unerwartete Auswirkung der Kooperation wird aber von mehreren Theatern auf die guten Zuschauerzahlen hingewiesen - besonders bei den Veranstaltungen in der Stadt. Sogar neue Zuschauergruppen wurden erreicht.

Ein anderes Publikum wurde erreicht: „Ganz anderes neues Publikum ist gekommen, Leute, die sonst nie kommen würden. Ziele übertroffen“. „Neue Zuschauerschichten konnten erschlossen und nachhaltig gewonnen werden. Wir haben uns von Anfang an intensiv mit der Gruppe um die Ansprache eines speziellen Publikums gekümmert“. „Viel mehr Formate heißt viel mehr Publikum. Normalerweise kommen Senioren, die das traditionelle Theater gern haben. Diesmal kamen Jüngere“.

Erfolge in der Stadt: „Der Erfolg beim Publikum ist in der Stadt. Viel Publikum, ein anderes Publikum und die Presse. Im Theater auf der Bühne war es ein Misserfolg, nur wenig Publikum“. „Sie arbeiten in der Stadt mit theaterfernem Publikum“

Wichtig für das Publikum: einen anderen Theaterblick zu entwickeln, zu sehen, was Theater auch sein kann. Theater ist eine Erfahrung und nicht nur eine Geschichte, die einem vorgesetzt wird.

- 6) Erfüllung **spezifischer** Erwartungen in einem besonderen Kontext. Dank der Kooperation hofften vier Theaterhäuser, eine **neue Sparte** in ihrem Haus zu etablieren, was auch geschehen ist. Alle vier betroffenen Häuser sind mit den Ergebnissen zufrieden, die Sparten werden auch nach Doppelpass weitergeführt.

„Das Thema ist verankert. Wir sind einen Schritt vorangekommen, haben aber auch bemerkt, dass man sich nicht von heute auf morgen einen neuen Stempel als Haus und beim Publikum geben kann. Daraufhin müssen wir kontinuierlich arbeiten. Wurde von Doppelpass initiiert“. „Im Theater ist eine neue Sparte entstanden. War überrascht, wie es schnell ging, ab der dritten Arbeit gab es eine Stabilität. Publikum gewonnen“.

- 7) **Viel gelernt: „Sehr viel gelernt, noch mehr, als wir erwarten hatten!“**. In diesem Abschnitt sind einige erfreuliche Auswirkungen aufgelistet. Sie sind interessant, weil sie die Stimmung schildern.

➤ **Gelernt, wie man eine zweijährige Kooperation gestalten kann.**

➤ **Lernen aus den Schwierigkeiten – gelernt, wie man Konflikte und Probleme lösen kann.**

„Welche Fehler wir in der Zukunft nicht mehr machen sollten. Es ist ein Wissensgewinn, ein Erfolg für uns als Organisationen. Enorm viel profitiert. Auch dass wir so viele Konflikte mit den Künstlern ertragen konnten“. „Durch die sehr zahlreichen Probleme und Konflikte haben wir unsere gesamte Arbeitsweise nochmals überprüft. In ganz vielen Punkten, weil wir uns fragen mußten, liegt es an uns? Das war für uns sehr wirksam. Heute ist es positiv. Damals fanden wir es negativ. Das war schwierig, aber jetzt wissen wir, dass wir einfach arbeiten und nicht ständig wieder reflektieren wollen.“

- 8) **Als Erfolg wird einige Male die Weiterführung solcher Kooperationen erwähnt.**

„Jetzt haben wir Erfahrung mit ungewöhnlichen Formaten und auch die Motivation und die Fähigkeit, sie umzusetzen“. „Natürlich denken wir (mit oder ohne Mittel der KSB), so eine Kooperation weiter zu führen. Das ist genau das Ziel, die KSB setzt Impulse, die dann weiter geführt werden“. „Die Arbeit mit Kindern ist möglich. Wir wollen weiter daran arbeiten“. „Man kann nicht unseren gesamten Apparat ändern. Aber wir haben mehr Kontakte mit der freien Szene. Wir wollen mit anderen Gruppen arbeiten“.

3. Operationelle Ziele (Output) und Durchführung des Programms Doppelpass

Um die erwünschten Ziele des Programms zu erreichen, hat die KSB einige Massnahmen entwickelt. Das Kernstück bildet ein **zweijähriges Residenzprogramm**⁹ (Kapitel 3.1.). Alle weiteren Massnahmen drehen sich um die optimale Verwirklichung und Durchführung der Residenzen. Die Tandems erhalten einen **finanziellen Beitrag** dafür und werden von der KSB mit **persönlicher Betreuung, Seminaren und Arbeitstreffen** (Kapitel 3.2.) unterstützt.

3.1. Die zweijährige Residenz

Alle befragten TandempartnerInnen antworten auf die Frage „Ist die Idee der Residenz zweckmässig, um die erhofften Wirkung des Programms Doppelpass zu erreichen?“ mit **Ja**. Wichtig ist die Dauer der Residenz, also der Zeitfaktor. Nur dank der Dauer der Zusammenarbeit kann etwas entstehen – Erfolge, Lernprozesse, Veränderungen, Reibereien, Lösungen usw. Wichtig ist auch die physische Präsenz der freien Gruppe im Theaterhaus. In den meisten Fällen hat diese zu Auseinandersetzungen (angenehm, konstruktiv und schöpferisch, aber auch schwierig bis demotivierend) geführt. Wichtig für die freie Szene ist auch das ‚Anderswo sein‘. Von einigen wird das als kreative Zeit gesehen, weil sie außerhalb des Alltags stattfindet.

Interessant sind folgende Fragen: **Welche Faktoren wirken förderlich für eine Kooperation (Kapitel 3.1.1.)? Welche Faktoren haben die Kooperation eher behindert (Kapitel 3.1.2.)?** Die Antworten helfen, nicht nur das Programm Doppelpass in seiner Komplexität zu verstehen, sondern auch künftige Entscheidungen betreffend neuer Tandems und evtl. weiterer Fonds der KSB zu treffen.

3.1.1. Die Durchführung der Kooperation – förderliche Faktoren

„Konnte die Kooperation wie geplant durchgeführt werden? Was war zweckdienlich und förderlich? Was war hilfreich für einen guten Ablauf?“. Die Antworten sind in beiden Interviewserien ähnlich. Folgen Faktoren wirken förderlich:

- 1) **Der Intendant steht hinter dem Projekt / Das Projekt ist auf der höchsten Ebene platziert / Die Leitung ist einbezogen / Das Projekt steht oben auf der Prioritätenliste des Hauses** (Zahlreiche Erwähnungen). Partner aus schwierigeren Kooperationen erzählen fast immer, dass sie von der Leitung des Hauses wenig bis keine Unterstützung erfuhren.

„Es war von Anfang an Chefsache. Entscheidend. Konflikte, die da entstehen, kann man so nicht unter den Teppich kehren.“ „Aus der Leitungsperspektive zu zeigen, dass wir die Kooperation nicht nur einmal entscheiden, aber dass wir sie aufmerksam begleiten und inhaltlich steuern. Deutlich zeigen, dass es der Leitung wichtig ist. Dann ist es wesentlich leichter, alle Vorbehalte und Hürden zu überwinden, wenn zwei Betriebskulturen aufeinanderstossen“.

⁹ Beschreibung der Residenz auf der Internetseite der KSB, Ende 2015: „Die Partnerschaft wird in einem Zeitraum von zwei Spielzeiten realisiert. Die Residenz der freien Gruppe kann in Arbeitsblöcken umgesetzt werden und erfordert keine ganzjährige Präsenz am Standort des Hauses. Beide Partner sollen für den Zeitraum der Residenz die Möglichkeit behalten, auch eigene Projekte zu realisieren“.

- 2) **Beide Seiten tragen das Projekt / Beide haben das gleiche Interesse am Projekt / Beide profitieren** (Zahlreiche Feststellungen).

„Die festen Mitarbeiter haben sich genauso mit dem Projekt identifiziert wie die Kompanie“. „Die Techniker haben viel geholfen. Die Finanzabteilung hat die Abrechnungen gemacht. Alle waren stark involviert“. „Wir haben uns von Anfang an gemeinsam intensiv um die Ansprache des speziellen Publikums gekümmert“. „Wir sind zusammen und wollen das beste Resultat. Immer im Bewusstsein, dass Kunst scheitern darf. Alles hat seine Berechtigung und wird dann reflektiert. Das Theater proklamiert es nicht nur, es wird dort erlebt“. „Das Haus hat mitgezogen, es war immer dabei. Sehr bemüht, das Projekt in der Stadt zu verankern“.

- 3) **Wenn sich beide Partner vorher (gut) kennen oder schon zusammengearbeitet haben, ist die Kooperation fast immer einfach** (Zahlreiche Feststellungen).

„Weil wir sie kannten, haben wir ihnen zugetraut, was wir anderen vielleicht nicht zutrauen würden“. „Wir konnten unser gegenseitiges Vertrauen in die Waagschale werfen gegenüber jenen, die anfangs skeptisch waren“.

- 4) **Eine gründliche Vorbereitung erleichtert die Zusammenarbeit / Von Anfang an gemeinsam vorbereitet sein / Den Antrag gemeinsam formulieren und konzipieren** (Zahlreiche Feststellungen).

„Das Projekt wurde ein Jahr im Voraus konzipiert. Wir haben alle eingeladen, das ganze Team, das Ensemble, alle Schauspieler, ein ganzes Wochenende lang, 30 Leute. Wir haben ihnen erklärt, was das Ziel des Projektes ist, was wir machen wollen, was wir zusammen machen können. Wir haben eine flache Hierarchie aufgebaut. Das Wissen, worum es geht, war gleichmäßig vorhanden bei allen“. „Von beiden Seiten wurde das Projekt sehr gut vorbereitet. Ein Workshop im Theater um herauszufinden, was sie und was wir benötigen. Wenn wir das Budget gemacht haben, war das Haus dabei. Alle Beteiligten hatten ein relativ grosses Know-How über die Organisation und die Zuständigkeiten. Während des Projekts gab es keine großen Missverständnisse oder Frustrationen“. „Hätte auch scheitern können, weil verschiedene Erwartungen da waren. In dem Moment, wo alle Fragen beantwortet waren, konnte sich noch jeder entscheiden, ob er mitmacht oder nicht. Dies hat zum Erfolg beigetragen“. „Es war nicht eine Gruppe, die kommt und sagt, es gibt Doppelpass, was machen wir? Diese Idee ist aus einem gemeinsamen Wunsch entstanden, ein größeres Projekt zusammen zu machen - von beiden Seiten, von beiden Partnern. Dann gemeinsam entwickelt“.

- 5) **Das Theaterhaus arbeitet regelmässig mit der freien Szene, das heisst die Art der Kooperation, die Mentalität und die Arbeitsweise sind bekannt** (Zahlreiche Feststellungen).

- 6) **Beide Seiten haben Verständnis für einander. Das Theaterhaus weiß, was es heißt, eine freie Produktion zu machen. Die freie Gruppe hat Verständnis dafür, was das Haus leisten muss, um dieses Projekt zu ermöglichen** (Zahlreiche Feststellungen).

- 7) **Gute Arbeitsbedingungen haben zum Erfolg beigetragen** (Zahlreiche Nennungen). Als gute Arbeitsbedingungen werden erwähnt: die sichere Finanzierung, die Kommunikationsressourcen des Theaterhauses, ein Proberaum.

„Die ganze Struktur, Arbeit, Werbung, Kassen, Öffentlichkeitsarbeit, wurde vom Theater gestellt“. „Die Dramaturgin der freien Gruppe wurde vom Leitenden Team des Theaters aufgenommen“. „Licht, Ton, Techniker haben geholfen. Der beste Techniker hat sich überlegt, wie etwas Verrücktes von der freien Gruppe zu konkretisieren wäre, und hat es geschafft“.

- 8) **Im Endeffekt sind Begriffe wie Vertrauen, Offenheit, Bereitschaft, sich für andere zu öffnen und sie zu verstehen, Schlüsselbegriffe für eine produktive Kooperation** (Zahlreiche Feststellungen). Mehrere berichten, dass sie eine Ebene der Diskussion gefunden haben, um nach Lösungen zu suchen.

„Zusammen etwas entwickelt. Zuerst unsere Betriebsstruktur kennenlernen, sie sind nicht so gewöhnt, an einem festen Haus zu arbeiten, sind eher entfremdet. Einige Zeit gebraucht. Wir mussten uns an deren Zeitorganisation gewöhnen“. „Wir haben es denen zugetraut, was wir vielleicht anderen nicht zu trauen würden“. „Es war möglich, weil sie an uns glaubten, sie haben uns vertraut. Es gab Diskussionen, aber wir hatten nie das Gefühl, wir sind falsch“. „Haben uns wie zu Hause und nie als Fremdkörper gefühlt“. „Aus dieser Fülle an Infrastruktur zu schöpfen, sie zur Verfügung zu haben, ist ein Vertrauensbeweis“. „Innerhalb dieses Spielraums konnten Fehler oder wunderbare Sachen passieren, das Vertrauen war immer noch da. Es gab theoretische Auseinandersetzungen, wir hätten sie nicht besser aufarbeiten können“. „Das Haus wollte konstruktiv mit gewissen Problemen umgehen. Eine grosse Lust war da, dieses Haus, die Leute und ihre Arbeitsweise in all ihren Facetten kennen zu lernen“. „Es gehört zur Identität und zum Selbstbild der Mitarbeitenden des Hauses, dass sie Dinge ermöglichen“. „Mit dem Theater haben wir es irgendwie immer geschafft, obwohl es in alle Richtungen ausgeschlagen hat. Wir haben eine Ebene gefunden, um miteinander zu sprechen, zu versuchen, Lösungen zu finden“.

- 9) **Das Projekt findet in einem kleineren überschaubaren Theaterhaus statt** (Situative Feststellungen). Die Kooperation ist dort generell einfacher als in einem großen (Stadt-)Theater.

„Organisatorisch, finanziell hat es sehr gut funktioniert, weil wir aus einem ähnlichen Umfeld kommen“. „Wir haben ähnliche Kategorien, was wichtig, was nebensächlich ist, worauf man sich konzentrieren muss“. „Ein Theaterhaus, das auch eine freie Szene ist, macht nichts anders als wir“.

- 10) **Langjährige Erfahrungen in der Branche können eine positive Rolle spielen** (Situative Feststellungen).

„Die künstlerische Leitung des Theaters und ich, wir haben viel Erfahrung. Wir wissen, was es heisst, ein solches Projekt zu machen. Wenn man jung ist, denkt man nur an die künstlerischen Ideen, vergisst aber manchmal anderes Wichtiges, das auch dazugehört. Jüngere werden auch weniger ernst genommen“. „Ich kenne diese Art von Betrieb. Ich weiß, wen man fragen muss. Welche Wertschätzung die Leute brauchen, um zu arbeiten. Daher kann ich mir sehr gut vorstellen, wenn Leute das nicht sehen und relativ schnell eine Barriere spüren im Sinn von ‚Oh da kommt der, das wird uns nur stressen‘, dass dann die Frustration auf beiden Seiten einsetzt“.

- 11) **Beide Partner sind stark/selbstbewusst** (Situative Feststellungen).

„Wenn wir uns geärgert haben, hat uns das nicht in Frage gestellt“.

- 12) **Förderlich, wenn die künstlerische Qualität der Produktionen stimmt** (Einige Erwähnungen). Die anfängliche Skepsis bei einigen Theatern ist dank der Professionalität der freien Gruppe, des Erfolgs beim Publikum und/oder der lobenden Berichterstattung in den Medien verschwunden.

„Wir haben unsere Vorurteile relativiert. Mitbekommen, wie professionell diese freie Gruppe ist. Sie hat viele Erfahrungen, Erfolge. Wir haben bemerkt, wie gut organisiert, wie klar sie ist in ihren Vorstellungen. Verstanden, welche Qualität diese Gruppe hat“.

- 13) **Das Geld! Die freie Szene bringt das Geld mit und wird so aufgewertet** (Einige Erwähnungen). **Die freie Szene hat das Geld mitgebracht. Die Förderung der KBS hat dafür gesorgt, dass die Theater etwas mehr Mittel von der freien Szene erhielten.**

„Für die freie Szene war es viel Geld. Für grosse Theater mit Budgets von 10 Mio. ist es wenig. Aber doch ein Erfolg, weil es ein Wettbewerb ist. Auch ein Theater kann sich damit schmücken“.

- 14) **Dass die Produktionen in mehreren Fällen in der Stadt und außerhalb des Theaterhauses stattfanden, hat diese Kooperation sicher vor einigen Schwierigkeiten bewahrt** (Situative Feststellungen). **Die Berührungsfäche zwischen dem Theaterhaus und der freien Gruppe war dadurch etwas kleiner.**

Die Antworten sind widersprüchlich: „Es gab doch eine Berührung, weil der Dramaturg und die künstlerische Leitung vom Haus waren und das Management gemacht haben. Der Techniker und die Schauspieler waren freigestellt und waren mit uns“. „Es gab wenig Berührung, weil wir außerhalb des Theaters und unabhängig waren. Wir waren freier“.

3.1.2. Durchführung der Kooperation – Schwierigkeiten und Hindernisse

„Was konnte nicht wie gewünscht oder nur in kleinerem Ausmaß erreicht werden? Im Falle von Schwierigkeiten, wo lagen diese? Verstehen Sie, welches die Hindernisse waren?“ Dass es in allen Tandems zu schwierigeren Momenten kam, ist selbstverständlich. Lösungen wurden gesucht und sehr oft gefunden. Im Nachhinein wird von Lernprozessen erzählt, die auch dadurch zustande kamen. Es gab Tandems, bei welchen die Schwierigkeiten jedoch eine konstruktive und erfreuliche Kooperation behinderten. Als wie schwerwiegend ein Problem empfunden wird, hängt aber auch von den Personen ab.

Aus den 32 Tandemgeschichten wird klar, dass die gleiche Situation im einen Haus als schwierig empfunden wird, in einem anderen nicht. Die Gewerke-Abteilungen werden in einigen Fällen als Bremse betrachtet, in anderen gleich großen Theatern nicht. Es ist schwierig, sogar unmöglich zu sagen wieso. Das ist abhängig von den Betroffenen, der Geschichte des Ortes, von Empathie und Interesse.

Diese Schwierigkeiten zu kennen, ist wichtig für die weitere Auswahl von Doppelpass Projekten. Bevor die Jury ein Projekt auswählt, schlage ich vor, gewisse Aspekte der Zusammenarbeit mit den potentiellen Partnern im Detail zu klären. Die Ergebnisse, die in diesem Kapitel aufgeführt werden, sollen dabei helfen.

Die folgende Liste behandelt die häufig genannten wunden Punkte. Sie stellen eigentlich oft die Kehrseite der unterstützenden Faktoren dar und tauchen auf, wenn die förderlichen Konstellationen fehlen.

- 1) **Schwierig kann es werden, wenn das Projekt nicht in den höchsten Etagen verankert ist.** Solche Fälle sind zahlreich und verschieden, manchmal auch unbeabsichtigt, zum Beispiel nach einem Wechsel in der Leitung oder massiven Budgetkürzungen. Dass die Leitung eines Theaters die Kooperation nicht unterstützte, hat in einem Fall die Kooperation sogar zum Scheitern gebracht. Die Frage der Verankerung des Projektes muss zwingend bei den Anträgen thematisiert werden.^M
- 2) **Das Auseinanderklaffen zweier Mentalitäten erleben einige als unüberbrückbar, besonders wenn die Offenheit für die andere Seite fehlt.** Bei diesen Fällen habe ich mich als Evaluatorin gefragt, wieso dann eine solche Kooperation eingegangen wurde? Eine Erklärung ist sicher, dass die Anziehungskraft von Doppelpass nicht die Kooperation (mit seinen von der KSB erhofften Wirkungszielen) war, sondern die Möglichkeit, zwei Jahre lang ohne finanzielle Sorgen leben zu können (freie Gruppe), oder ein gewisses Prestige oder eine Geste an die freie Szene, ohne an einer Kooperation wirklich interessiert zu sein (Theater).^N
- 3) **(Objektive) strukturelle Hindernisse haben manche Kooperation erschwert.** Sie haben nicht überall zu mühsamen Konflikten geführt, jedoch oft zu Diskussionen mit mehr oder weniger konstruktiven Lösungsansätzen.
 - **Die Dienstpläne als Symbol der Unbeweglichkeit (feste Pläne, unbewegliche Arbeitsverträge).** Die Realität der ‚Dienstpläne‘, Terminkalender, Vorschriften, klaren Arbeitsabläufe usw. kann, muss aber nicht zu Schwierigkeiten führen. Es ist schwierig zu beurteilen, wann es zu Konflikten oder Hindernissen führt und wann nicht. Beobachtet wurde es aber häufiger von der freien Szene als von der Seite des Theaters. Zum Beispiel die Sicherheit: Die Technik hat Sicherheitsbedenken für eine Produktion und kann damit ihre ‚Macht‘ demonstrieren, spürt die freie Szene. „Menschen sind offen. Die Strukturen sind es nicht. Menschlich waren sie offen. Strukturell sind die Grenzen schnell erreicht“. Die

Dienstpläne werden von vielen auch akzeptiert als Realität der Organisation eines Theaters. Sie verhindert jedoch, dass Schauspieler aus einem Ensemble an Produktionen der freien Gruppe arbeiten. Was auf beiden Seiten bedauert wird. Dies zu ändern scheint selten machbar. Dies sollte bereits bei den Anträgen diskutiert werden, falls dies als wichtige Maßnahme der Kooperation festgelegt wird.

- **Die Entlohnung der Arbeit - was ist Arbeit, ist das Problem!** Die freien Gruppen und die festen Häuser haben eine andere Definition von konkreter Arbeit und deren Entschädigung. „Bei der Gruppe sind alle gleich berechtigt und auch bezahlt. Wir haben ein hierarchisches Gagensystem mit unterschiedlichen Verträgen und Arbeitszeiten“. Der Zahlungsausgleich zwischen den zwei Systemen, wenn Schauspieler des Ensembles mit der freien Gruppe spielen, kann problematisch sein.
 - **Das kollektive Denken der freien Szene hat manche Theater zum Verzweifeln gebracht.** In einem Kollektiv sind alle auf Augenhöhe, ohne Hierarchie. Auch wenn das Theater dies respektierte, wurde es manchmal problematisch, weil das Theater eine einzige Ansprechperson wollte und keine Gruppe mit langen Entscheidungswegen, da Lösungen kollektiv gefunden werden müssen.
- 4) **Die unterschiedliche Wahrnehmung von Ästhetik und Qualität einer Produktion. Künstlerische Entscheidungen.** Das Thema der Ästhetik und der künstlerischen Entscheidungen wurde in einigen wenigen Fällen als sehr problematisch empfunden. In anderen war das Thema Anlass für Aufregungen, die aber dank Diskussionen zu Lösungen führte. Die ästhetische Diskussion betrifft nicht nur die Produktionen, sondern auch weitere Bereiche wie Kommunikation, Layout, usw. Wer entscheidet schlussendlich? Wer trägt die Verantwortung für die Ästhetik? Wer darf in einer Kooperation entscheiden? Mit welchem Argumenten? Ist die Publikumszahl ein Kriterium? Viele Fragen sind offen und haben zu Unstimmigkeiten geführt. Ein Intendant sagt dezidiert: „Die Schlussfolgerung für uns ist, wer über die künstlerische Qualität entscheidet, muss auch die finanzielle Verantwortung tragen“.^o
- 5) **Die Verwaltung der Finanzen ist ein weiterer wunder Punkt bei vielen Tandems der ersten und einigen der zweiten Serie.** Das Thema Verwaltung des ‚Geldes‘ stand für viele im Zentrum bei schwierigen Auseinandersetzungen und negativen Emotionen. Der Einfachheit halber und weil dort die entsprechende Administration und Infrastruktur zu Verfügung steht, haben fast immer die Theater das (gemeinsame) Budget verwaltet. Die Palette ist erneut sehr breit zwischen Fällen ohne jegliche Schwierigkeiten bis zu Fällen mit sehr vielen Problemen. Eine Budgetplanung vor Beginn der Residenz könnte helfen.
- 6) **Die technischen Abteilungen und die Gewerke wurden von einigen freien Gruppen als Ort von Konflikten erlebt, von vielen anderen aber überhaupt nicht.** Wichtig ist sicher, dass ihre Funktion in der Kooperation klar definiert ist. Die Zitate beschreiben die Erfahrungen:
- Beispiele ohne Konflikte:** „Sie fanden es super! Total toll diese Anarchie. Ich hatte Angst vorher. Sie haben immer gesagt, toll. Es gibt keine Hierarchie in der Gruppe. Es gibt Regisseure, die kommen und befehlen. Die Freien sagen, könnte ich einen Besen haben, ich möchte putzen! Das wurde als sympathisch wahrgenommen. Auf dieser Ebene war die Zusammenarbeit toll. Die Requisiteure hatten viel Spaß. Sie konnten nicht künstlerisch urteilen, sondern nur menschlich. Sie kamen zu mir und sagten, was Sie künstlerisch machen, verstehen wir nicht!“. „Die Theaterleute sind immer gekommen. Sogar die Buchhalterin war immer dabei, hat sehr intensiv mitgemacht. Normalerweise kommt die Buchhaltung nicht“. „Es gab auch Schwierigkeiten in einzelnen Gewerken, Rumor. Aber letztendlich haben alle ihren Job gemacht. Einige waren ganz begeistert. Es ist unmöglich, alle zu begeistern. Es war nicht nur harmonisch, es gab skeptische Stimmen. Aber es hat das Projekt nicht beeinträchtigt“.*
- Beispiele mit Konflikten:** „Von der technischen Abteilung war niemand dabei. Mit den Kreativen (Ton, Bühnenbildner, Regisseur) überhaupt kein Problem“. „Alle auf der kreativen Seite haben eine Chance gesehen, sich künstlerisch zu verwirklichen. Diejenigen, die behindern, arbeiten in den Strukturen: Dienstpläne, Urlaubsplan, usw. Dort haben sie eine ‚kleine‘ Macht und haben versucht, uns zu behindern“. „Es gibt in großen Theatern eine Spaltung zwischen technischem und künstlerischem Be-*

reich. Die technischen Mitarbeiter sagen gar nichts zur Kunst, sie interessiert sie nicht, sie sehen sich auch nichts an, Auf der anderen Seite wissen die künstlerischen Leute nicht, was es heißt, ein Dekor zu wechseln. Sie haben keine Vorstellung vom Arbeitsaufwand der technischen Abteilung. Für die freie Szene existiert diese Entkoppelung nicht. Es sind die gleichen Leute, die auf der Bühne stehen und die sich um die Technik kümmern. Diese Erfahrung könnte für ein Theater sehr produktiv sein“.

7) Weitere wunde Punkte:

- Der Aufwand kann für das Theater enorm sein - bei geringem Ertrag.
- Der Erfolg! Die freie Gruppe, aber auch das Theater haben gerade in dieser Zeit Erfolge - anderswo, mit anderen Produktionen - und haben deswegen nicht die nötige Zeit für die Kooperation, so wie es wünschenswert wäre.

3.2. Zusammenarbeit mit der Kulturstiftung des Bundes

3.2.1. Zusammenarbeit mit der Programmleitung

Über die Zusammenarbeit mit der Kulturstiftung des Bundes, das heißt mit der Leiterin des Programms, habe ich in allen Interviews von beiden Serien nur Lob gehört! Meine einzige diesbezügliche Empfehlung ist, die Begleitung so fortzuführen. Die häufigsten Bemerkungen der Theaterpartner und der freien Gruppen sind : „Ich habe gewusst, ich kann sie fragen und sie antwortet sofort“, „Als Beraterin und Gesprächspartnerin war sie immer da“, „Hervorragend“, „Sehr gut“, „Sehr engagiert“, „Kurzfristige Anfrage, sofortige Antwort“. Was die administrativen Abläufe betrifft, haben eher die Theaterpartner geantwortet und bemerkt: „Unbürokratisch“ (oft mit Freude bemerkt), „Unkompliziert“ bei den Budgets, Zahlungen und Abrechnungen, keine Schwierigkeiten, „Administrativ hilfreich, ich kann sie nur als Vorbild für andere Fördergremien empfehlen“. Die schnellen Rückmeldungen nach den Zwischenberichten wurden auch gelobt.

Wichtig war auch, dass sich die Leiterin des Programms die Produktionen selbst angesehen hat. Einige Interviewpartner aus der freien Szene haben gesagt, dass sie sich dadurch ernstgenommen fühlten.

Offensichtlich, so betonen zwei Theater, hat die Jury die Konzeptanträge gründlich studiert. „Es klingt selbstverständlich, ist es aber nicht. Man bemerkt es an den Fragestellungen. Die KSB hat sich mit den Projekten auseinandergesetzt. Toll zu spüren“.

3.2.2. Finanz-Abwicklung und Zuwendungsseminare

All jene, die Zuwendungsseminare in Anspruch nahmen, haben diese sehr gelobt. Es ist hilfreich zu wissen, dass auf dieses Angebot bei Bedarf zurückgegriffen werden kann. Sie sind sinnvoll, weil die Abwicklung der Finanzen mit der KSB kompliziert ist, finden einige Interviewpartner. Hier gilt zu beachten, dass das Thema der schwierigen Abwicklung fast nur in der ersten Interviewserie vorkommt. Die KSB scheint ihre Abläufe vereinfacht zu haben. Sie könnten aber noch einfacher sein.

Über die Höhe der Förderung hat sich niemand geäußert. Diesbezüglich wurden auch keine Fragen im Interview gestellt.

3.2.3. Arbeitstreffen mit den (allen) Tandems

Die Kulturstiftung hat zwei Arbeitstreffen organisiert. Die meisten Doppelpasstandems haben daran teilgenommen. Die Meinungen dazu sind durchwegs positiv. Die Treffen blieben in sehr guter Erinnerung.

Am ersten Treffen haben die Tandems aus der ersten Serie teilgenommen, am zweiten jene aus der ersten und der zweiten Serie. Die einen standen am Ende der Residenz, die anderen erst am Anfang. Alle (mit drei Ausnahmen) sagen, dass die Treffen eine wichtige und nützliche Maßnahme für die Erreichung der Ziele von Doppelpass seien. Die PartnerInnen der zweiten Tandemserien vermissten ein Treffen gegen Ende ihrer Kooperation.

1) Nützlich und positiv waren sie in folgender Hinsicht:

- **Eindrücke und Gefühle teilen:** Mitbekommen, was die anderen Tandems erlebt haben und wie es ihnen geht, war hilfreich und anregend. Hilfreich besonders für die Tandems mit schwierigeren Phasen. Sie haben bemerkt, dass auch andere Probleme haben und nach Lösungen suchen, und stellten fest, dass es nicht (nur) an ihnen liegt, sondern Kooperation an sich für viele nicht ganz einfach ist. Es entlastet zu merken, dass Reibungen normal sind, dann kann man besser damit umgehen. Sie haben auch bemerkt, dass die Kooperation an manchen Orten problemlos war. In diesem Zusammenhang sprechen einige von interessanten Denkanstößen, weil man eigene Grenzen überwindet.
- **Vernetzung, Networking:** Eine Vernetzung hat für viele stattgefunden, stellen viele, besonders aber die ‚jüngeren‘ Gruppen aus der freien Szene fest. Einige bemerkten, dass das Arbeitstreffen eine Gelegenheit war, der breiten Palette an kleineren und größeren Häusern sowie auch Gruppen aus der freien Szene zu begegnen.
- **Zugehörigkeit:** In eine größere Geschichte eingebunden zu sein gibt ein Gefühl von Stärke. Einer sagt „Wir haben mit den Großen am Seminar teilnehmen dürfen“. „Dabei zu sein, trägt bei zur Schärfung des eigenen Profils“.
- **Kulturpolitische Gründe und Nachhaltigkeit:** Ein Ziel von Doppelpass ist auch, an der deutschen Theaterlandschaft durch die Kooperation zweier verschiedener Szenen etwas zu „rütteln“. Solche Treffen können als ein Mittel zum Zweck betrachtet werden. Sichtbar wurde, wie viele in Doppelpass involviert sind. Beide Szenen kamen bei den Arbeitstreffen zusammen, Begegnungen fanden statt, was sonst selten der Fall ist. "Für die gesamte Theaterlandschaft ist diese Form von Projekten sehr wichtig. Sie müssen nochmals auf einer solchen Eben thematisiert werden“. „Weitere Seminare sind wichtig wegen der Nachhaltigkeit“.

2) Anregungen für künftige Arbeitstreffen

- Anzahl: Zwei pro Tandemserien ist optimal. Mehr wären zu viel.
- Die Optimierung der Kooperationen könnte Thema des nächsten Treffens sein.
- Aufpassen, nicht nur über Schwierigkeiten, Details und problematische Tandems sprechen. Wie es die erfolgreichen geschafft haben, ist interessant.
- Genug Zeit für Feedback und Gespräche einbauen.
- Ein Treffen nur für die freien Gruppen? Eher nicht, ist die Antwort. Das Zusammensein war interessant.
- Finanzen („Budgetfresser“): Einige (aber wenige) freie Gruppen fragten, ob die KSB die Kosten für Anreise, Unterkunft und Präsenz übernehmen könnte, anstatt sie aus dem Projektbudget nehmen zu müssen.
- Regionale Treffen organisieren.

- Nicht nur die Kooperation und die Schwierigkeiten thematisieren, sondern auch die Produktionen ansehen.
- „So ein Treffen könnte helfen zu formulieren, was das nächste große Projekt der KSB sein könnte. Was sie brauchen, welcher nächste Schritt nützlich wäre und wie er zu organisieren wäre“.

3.2.4. Anregungen für die Zukunft

- 1) **Die Präsentation der Tandems auf der Website der KSB überdenken** (Zwei Nennungen).
- 2) **Gastspiele als Festival zeigen** (Einzelne Nennung).
- 3) **Das Programm läuft aus. „Würde es nicht Sinn machen, mit allen zu feiern?“** (Einzelne Nennung).

4. Diskussionspunkte und Empfehlungen

4.1. Diskussionspunkte

Die folgenden Bemerkungen sollen als Anregung für die Diskussion mit der Kulturstiftung des Bundes dienen. Die meisten Punkte stehen in Zusammenhang mit den Outcome-Zielen von Doppelpass und werden hier unter verschiedenen Aspekten thematisiert.

- 1) **Was wird als Erfolg gewertet?! Es wurde viel gelernt, viel produziert. In den Kooperationen ist sehr viel passiert! Die Auswirkungen übertreffen die anvisierten Ziele des Programms. Die Palette von Erfolgsbereichen ist breit. Dies soll als Fazit des Programms gelten.**

Wahrscheinlich verstehen die meisten unter „Erfolg“ mehr als nur eine ‚produktive‘ Zusammenarbeit. Ist der Erfolg ... künstlerisch? Im Vergleich zu früheren Produktionen? Für das Theaterhaus? Für die Gruppe? Strukturell? In der Arbeitsweise? Neue Partnerschaften? Neue Erfahrungen? Wertvolle Erfahrungen? Zwei Jahre sind lang. „Dinge geschahen, die wir nicht vorhersahen. Auch wenn die Produktionen nicht perfekt waren, findet eine Bewegung statt, und die Theaterlandschaft verändert sich“. „Alle lernen, alle machen neue Erfahrungen, auch wenn sich die Strukturen an sich nicht geändert haben“.

- 2) **Etwas salopp formuliert, was genau will die KSB mit dem Fonds Doppelpass fördern: Die Kunst? Eine Veränderung der Strukturen? Die Erweiterung des Theaters in die Stadt? Etwas anderes? Alles?**

„Doppelpass hat einen Haken, Theater und freie Gruppen haben künstlerische Ziele, sie machen künstlerische Projekte, aber die Ziele der KSB sind eher struktureller und kommunikativer Natur. Da ist eine Diskrepanz“ stellt ein Intendant im Interview fest und fasst zusammen, was mehrere Interviewpartner antworten, wenn ich sie nach der Erreichung der (Outcome) Ziele von Doppelpass frage. „Welches waren die Ziele? Je nach Definition haben wir sie sehr gut erreicht oder weniger gut!“ Paradebeispiel sind die sehr gelungenen Projekte in der Stadt (großes Publikum, viele mitwirkende Institutionen, künstlerische Qualität, Medienerfolg), es gab jedoch wenig (bis gar keine) Berührung mit dem Theaterhaus.

Für die Evaluation ist es interessant, wie wenig die genauen Outcome-Ziele von Doppelpass bekannt sind. Jedes Tandem hat im Rahmen der Ausschreibung seine eigenen Ziele definiert und versucht, sie zu erreichen. **Eine Klärung der Frage würde dazu beitragen, dass das Programm stärkeren Einfluss auf die von der KSB gewünschten Auswirkungen hätte. Bei den Überlegungen zur Zukunft von Doppelpass wäre eine Diskussion über die Outcome-Ziele sinnvoll: Kunst? Strukturen? Beides?**

Je nach Gewichtung braucht es andere Formate. Wären eine Strukturänderung und das Erproben neuer Formen der Zusammenarbeit das Hauptziel, schlagen drei Theaterintendanten vor: „Wir könnten so weit gehen und sagen: 2/3 der Mittel stecken wir in Strukturprojekte, wo Leute miteinander arbeiten. 1/3 in ein einziges künstlerisches Projekt im Sinne eines Modellprojekts“. „Man könnte radikal umdenken und sagen, das größere Gewicht der Förderung legen wir auf die Struktur und nicht auf die Kunst“. „Wäre das Ziel die Strukturveränderung, hätten wir mit der Gruppe über ganz andere Themen sprechen sollen. Wir hätten sagen können, wir machen am Anfang eine Jobrotation, damit jeder merkt, was beim anderen los ist! Auf die Idee sind wir zu jenem Zeitpunkt nicht gekommen. Wir hätten auch nicht gewusst, wie wir das innerhalb der KSB-Raster hätten abbilden müssen“.

- 3) **Tandem in einem (kleinen) Theater - Tandem in (großen) Theaterhäusern**

Ein Ziel von Doppelpass ist es, Strukturen und Arbeitsweisen beider Partner durch die Kooperationen in Bewegung zu bringen, zu reflektieren. Soll Doppelpass nur Tandems in (großen) Theatern unterstützen,

deren Strukturen sich grundsätzlich von denen der freien Gruppen unterscheiden? Sollen nur jene Theater, die selten mit der freien Szene in Kontakt sind, eine Unterstützung erhalten? Falls ein Projekt in einem Theater stattfindet, das ähnliche Strukturen und Arbeitsweisen wie die freie Szene hat, soll diese Kooperation ausgeschlossen werden? **Auf diese Fragen würde ich mit ‚Nein‘ antworten. Erstens, weil die möglichen Auswirkungen von Doppelpass andere Gebiete der Zusammenarbeit als die Strukturen betreffen. Zweitens, weil gerade diese breite Palette verschiedener Tandems die Theaterlandschaft langsam in Bewegung setzt.**

Außerdem verliefen die Kooperationen gerade in den (kleineren) Theaterinstitutionen häufig produktiv und angenehm. Eine Verbindung von zwei verschiedenen Arten von Strukturen und Arbeitsweisen fand zwar aus ersichtlichen Gründen nicht wirklich statt. Erfolge und Wirkungen in anderen Bereichen waren bei kleineren Theatern aber sichtbar.

4) **Förderung der künstlerischen Qualität der Produktionen**

Die meisten TheaterpartnerInnen scheinen sehr zufrieden mit den Produktionen zu sein, einige sind aber enttäuscht. Es stellen sich zwei Fragen, die ich nicht beantworten kann.

- Hat die Kooperation zu einer qualitativen Verbesserung der Produktion geführt? Bemerkte man dies bei den Produktionen?
- Haben die Anstrengungen um die angenehme Zusammenarbeit so viel Raum eingenommen, dass die künstlerische Qualität der Produktionen darunter gelitten hat? „Die Gruppe kann normalerweise sehr gut improvisieren, Quatsch machen, Frechheit und Anarchie zeigen. Sie war überfordert damit, in der starren Struktur des Theaters zu produzieren. Die Produktionen wurden künstlerisch nicht besser, sondern schlechter. Die Gruppe hat die Erwartungen des Theaters auf der künstlerischen Ebene nicht erfüllt“. „Die Gruppe hat eine schlechte Produktion im Haus (nicht in der Stadt) gemacht, weil sie von den Problemen so in Anspruch genommen war“.

Erstaunlich für mich ist, dass Qualität in den Interviews selten zur Sprache kam. Die gute oder schlechte Qualität der Produktionen wurde selten als erfreulicher oder kritischer Punkt genannt. Die Qualität der Produktionen ist ebenfalls kein Thema in den Dokumenten von Doppelpass. Ich frage mich, ob die künstlerische Qualität zum Ziel von Doppelpass gehört hat? War sie impliziert?

Was kann die KSB dazu beitragen, würde mich als Diskussionspunkt interessieren? Ist die künstlerische Qualität der Projekte wichtig für die KSB? Wie entscheidend ist sie für die Erfolge des Programms Doppelpass? Oder stehen die positiven Auswirkungen der Zusammenarbeit im Zentrum?

- 5) **Auffallend ist, dass die „Konfrontation mit den Strukturen und Arbeitsweisen“ auf der Liste sowohl der freien Gruppen wie der Theater nicht oder nur selten erscheint.** Im Zentrum stehen die Befreiung von der Suche nach Mitteln, die finanzielle Sicherheit, die Produktionen an sich bei den freien Gruppen. Für die Theater sind es die Ästhetik, neue Formate, die Gewinnung von neuem Publikum, die Öffnung für die eigene Stadt.
- 6) **Auffallend ist auch, dass mehrere Produktionen der freien Gruppen nicht im Theater stattgefunden haben, sondern in der Stadt, auf der Straße oder in anderen Räumlichkeiten.** Die Interaktionen zwischen Theaterhaus und freier Szene waren deswegen weniger intensiv. Ich frage mich wieso? Aus Angst, die Kooperation könnte zu Konflikten führen? Um sich zu schützen? Damit das Publikum die Produktion nicht unbedingt mit dem Theater verknüpft – v.a. bei minderer Qualität?

4.2. Empfehlungen

Als Folge dieser Evaluation sind hier fünf Empfehlungen zusammengefasst.

4.2.1. Empfehlung: „Was würden Sie anders machen?“ Ratschläge aus der jetzigen Praxis

„Vor dem Hintergrund allfälliger Anpassungen bei der Weiterführung von Doppelpass, was würden Sie anders machen? Was lässt sich aus Ihren Erfahrungen lernen? Haben Sie Ratschläge für weitere Zusammenarbeitsmodelle? Worauf achten, um die weitere Kooperationen zu unterstützen?“ Aus allen Antworten, Erklärungen, Erfahrungen und Analysen lassen sich folgende Ratschläge generieren.

Einige (vielleicht ein Viertel) InterviewpartnerInnen antworten auf die Frage „Was würden Sie anders machen?“ mit „Nichts!“, „Ehrlich gesagt nichts! Wirklich. Das Programm ist sehr passend. Ich kann keinen Rat schlag geben!“. Sie drücken damit ihre allgemeine Zufriedenheit aus. Allerdings schlagen auch sie Optimierung für weitere Kooperationen vor. **Die KSB sollte sich überlegen, wie sie diese Ratschläge den „neuen“ Tandems übermittelt.** „Wir haben uns über dieses Problem damals keine Gedanken gemacht. Sondern einfach gemacht. Wir haben gelernt, dass wir alles bis in die Details besser klären sollten“.

- 1) **Als Ratschlag sehr häufig: Weniger „Projekte“ in den zwei Residenzjahren planen und durchführen!**^P
(Antworten aus beiden Interviewserien). Wenn die freien Gruppen die Anträge für den Fonds Doppelpass schreiben, aber auch während der Kooperation, denken viele, dass sie als Gegenleistung für den hohen Betrag viel produzieren müssen, und planen mehrere Produktionen und Projekte. Gründe dafür sind sowohl die Vorfreude und die Perspektive der langen kreativen Zeit als auch der Druck zu beweisen, was sie können. Für viele freie Gruppen scheint der Betrag hoch, die Dauer lang, sie nehmen sich viel vor. Dies sollte bei der Vorbereitung der Kooperation thematisiert werden. Zwei unangenehme Konsequenzen sind:
 - **Zu viel produzieren, lässt (zu) wenig Raum für anderes offen.** „Mehr Wert auf Formate legen, die auf eine Art uneffektiv, nicht produktionsgebunden sind, aber die Kooperation fördern. Mehr Möglichkeiten schaffen, wo der Austausch stattfindet, wo unvorhergesehene Dinge passieren können, wo gemeinsam reflektiert wird, auch zwischendurch“, fasst ein Interviewpartner aus einem Theater zusammen. Austausch, gemeinsame Reflexion, die Langfristigkeit im künstlerischen Prozess, Überlegungen über Strukturen kommen oft sowohl von Seite der freien Gruppen als auch der Theater als Stichworte für Bereiche, die zu kurz kamen. „Weniger in einen Rechtfertigungsprozess eintreten. Noch nicht festlegen, was das Ergebnis sein soll. Raum lassen für Recherchen, jedoch Formate und Module festlegen“. Die Zeit nutzen, nicht, um viel zu produzieren, sondern um die Produktionen sorgfältig, vertieft zu machen.
 - **Erschöpfung.** Der Alltag der Kooperation und die vielen Projekten haben einige Gruppen an ihre Grenzen gebracht, zeitlich sowie kräftemäßig. Einige wenige erwähnen, dass eine gute Produktionsleitung bei der organisatorischen Arbeit hilfreich gewesen wäre.

- 2) **Als Ratschlag sehr häufig: Mehr Zeit in die Vorbereitung und die Ausarbeitung der Projekte und der Kooperation investieren. Das Projekt mehr im Detail und für die ganze Dauer planen und klären.**^Q
(Antworten aus beiden Interviewserien). Mehrere Interviewpartner (auch jene mit erfolgreichen Projekten und angenehmer Zusammenarbeit) meinen, dass sich einige Schwierigkeiten durch eine präzisere und konkretere Ausarbeitung der Kooperation und deren Organisation für die ganze Dauer hätten vermeiden lassen. Davon profitiert auch die Qualität der einzelnen Veranstaltungen. „Mit dem Partner mehr Vorgespräche führen, sich besser kennen, mehr in die Details gehen. Kompetenzbereiche klären. Klar machen, was eine solche zweijährige Kooperation bedeutet“. Vor allem, wenn man sich nicht gut kennt und die

Gruppe eine noch junge Laufbahn hat. Dies bedeutet aber nicht, dass im Laufe der Zusammenarbeit Veränderungen unmöglich sind. Die weiteren hier aufgelisteten Vorschläge nennen die wichtigsten Bereiche.

3) **Häufig genannt wird die Organisation der Verwaltung des Budgets** (Häufiger bei der ersten Serie der Interviews als bei der zweiten).

4) **Häufig erwähnt wird der Aufbau einer stabilen Kommunikationsstruktur zwischen den Tandempartnern, eine Kultur des Dialogs** (Antworten aus beiden Interviewserien).^R

Wichtig scheint mehreren GesprächspartnerInnen, dass Strukturen der Kommunikation geklärt und organisiert werden. Das Thema Kommunikation und Schnittstellen erscheint unter verschiedenen Aspekten in den meisten Gesprächen. Dies ist umso wichtiger, weil freie Szene und Theater oft einen anderen Kommunikationsstil pflegen. Etwas grob umschrieben, sehen die Unterschiede so aus: Die eine Seite ist eher hierarchisch und arbeitet mit festen Plänen für ein ganzes Haus; die andere Seite eher basisdemokratisch organisiert und jeder arbeitet für sich.

Wenn die Kommunikation angenehm war, sprechen die Partner von Transparenz, Vertrauen, Kollegialität, Suche nach gemeinsamen Lösungen. Folgende Ratschläge werden gegeben:

- Einen kontinuierlichen Dialog mit der künstlerischen Leitung (oder einer anderen ‚wichtigen‘ Funktion im Theaterhaus) anstreben.
- Eine stabile Kommunikationsstruktur zwischen Gruppe und Theater etablieren, wenn die Gruppe nicht vor Ort ist.
- Eine frühzeitige Information der Theaterleitung über das Vorhaben hat die Kooperation im Theaterhaus oft unterstützt.
- Transparenz sichern als notwendige Basis der Zusammenarbeit – häufig in Bezug auf die Verwaltung des Budgets.

5) **Einige Male genannt: Strukturen schaffen, die es ermöglichen, sich auf die künstlerische Arbeit zu konzentrieren.** Einige Partner aus den freien Gruppen sowie Theaterpartner betonen, wie wichtig es ist, genug Zeit für die Kunst zu haben. Die Schwierigkeiten und die strukturellen Fragen haben bei einigen Tandems zu wenig Raum für den künstlerischen Prozess gelassen.

6) **Als Ratschlag einige Mal genannt, ist die richtige Einschätzung der Kosten einer Residenz bei der Planung sowie die Festlegung einer klaren Präsenzzeit.**⁵

Bei der Vorbereitung der konkreten Durchführung der Residenzen sollte bei den Gesprächen mit der KSB ganz am Anfang auf zwei Probleme aufmerksam gemacht werden.

- **Hohe Kosten.** Unterkunft, Fahrkosten (besonders bei großen Distanzen) haben einige Budgets sehr belastet. Die Kosten des ‚In Residenz sein‘ sollen im Voraus gut abgeschätzt werden. Einige Tandems wurden von den Kosten überrumpelt. Die neuen Tandems sollten bei den Diskussionen vor dem Entscheid der Jury darauf hingewiesen werden. Da die Residenz im Zentrum der Maßnahmen des Programms Doppelpass steht, soll die KSB dafür sorgen, dass ausreichend Mittel dafür eingesetzt werden.
- **(Un)Regelmäßigkeit der Präsenz.** Aus mehreren nachvollziehbaren Gründen (hohe Spesen, andere berufliche Tätigkeiten der Teilnehmenden, Karriere erforderliches Engagement, weiter in seinem ‚Heimatort‘ verankert sein usw.) konnten einige wenige freie Gruppen nicht so häufig oder nicht wie geplant in ‚Residenz‘ sein. Für die Entwicklung der Projekte und für die Auseinandersetzungen zwischen den PartnerInnen ist die vereinbarte Regelmäßigkeit der Präsenz der freien Gruppe vor Ort wichtig. Das Gehen und Kommen der Gruppe hat einige Theaterinstitutionen herausgefordert. Ein Hinweis von der KSB wäre hilfreich gewesen: im Voraus so genau wie möglich klären, wann und wer

von der Gruppe in Residenz ist. Veränderungen sind immer möglich, darum schlagen einige Theaterpartner vor, **stabile Kommunikationsstrukturen aufzubauen**.

4.2.2. Empfehlung: Förderliche und erschwerende Faktoren für eine Kooperation bei der Auswahl der nächsten Tandems im Auge behalten

Im Kapitel 3 sind Faktoren aufgelistet, die eine eher förderliche Wirkung auf die Kooperation haben, aber auch solche, die Schwierigkeiten verursacht haben. **Bei künftigen Ausschreibungen und Tandemselektionen wäre es ratsam, diese Faktoren im Kopf zu haben und sie wie eine Checkliste zu benutzen:** Wird dieser (förderliche) Faktor im Antrag thematisiert? Wie ist die Lösung? Falls noch nicht enthalten, können die Teilnehmenden dies noch verändern, ergänzen und festlegen? Zum Beispiel:

- Ist die Kooperation auf der höchsten Etage der Hierarchie angesiedelt? Steht der Intendant dahinter? Welche Priorität hat das Projekt im Theaterhaus?
- Tragen wirklich beide PartnerInnen das Projekt? Oder geht es „nur“ um eine zweijährige finanzielle Sicherheit auf der einen und Prestige auf der anderen Seite? Haben sie eine Vision für die gemeinsame Kooperation?
- Kennen sich die Partner bereits? Haben sie schon miteinander gearbeitet? Falls nein, kennen sie wenigstens die Arbeitsweise des Tandempartners? Schwierig zu messen, aber in diesem Fall nützlich zu erforschen wären Themen wie Offenheit und Verständnis für die andere Seite. Interessant zu eruieren wären Vorstellungen über eine gemeinsame Gesprächskultur.
- Haben die PartnerInnen den Antrag gemeinsam verfasst? Wurden strukturelle Hindernisse berücksichtigt und Lösungsansätze überlegt?
- Wie lösen sie die Frage der Verwaltung des Budgets, und sind ihnen die diesbezüglichen Schwierigkeiten bewußt?

Und dabei immer klar im Sinn behalten, dass auch „Scheitern“ zu jedem Vorhaben gehört. Nicht alle Schwierigkeiten können im Voraus ausgeräumt werden.

„Reibungen führen auch zum Ziel und setzen etwas in Bewegung“. „Auch wenn in einem Projekt Schwierigkeiten aufgetaucht sind, ist trotzdem etwas Positives passiert“. „Reibungen sind gut. Das ist kein Grund zu sagen, ach! es funktioniert nicht“. „Die Schwierigkeiten haben uns genau gezeigt, wo die wunden Punkte liegen. Sie waren nicht antizipierbar. Wir sind umso besser für weitere Kooperationen vorbereitet und freuen uns!“.

4.2.3. Empfehlung: Die Anschlussgastspiele weiter unterstützen

Die Fortführung des Programms Doppelpass dank der Möglichkeit von Anschlussgastspielen wird sehr gelobt. Die Empfehlung ist, Anschlussgastspiele weiter zu unterstützen. Dass die Gastspiele kurz nach Ende der zwei Jahre Residenz genehmigt sind, ist wichtig. Einige meinen, sie könnten noch vorher genehmigt werden.

Zwei Themen werden mehrmals in den Interviews angesprochen. Sie sind hier als Denkanstöße für künftige Programme genannt.

- Um dem Programm Doppelpass noch mehr Ansehen zu verschaffen, fantasieren einige InterviewpartnerInnen folgendes: „Ein Gastspiel sollte automatisch in Doppelpass integriert sein. Vielleicht schon während der zwei Jahre“. Als Evaluatorin, die die Vielfalt der Produktionen mitbekommen hat, sehe ich folgende Gefahr bei einer „Automatisierung“ des Gastspiels und würde deshalb eher davon abraten. Die bunte Vielfalt an Formaten bei den Doppelpass Produktionen wäre dann auf „gastspielfähige“ Formate reduziert. Schon jetzt wird ein Gastspiel besonders in der freien Szene, aber auch bei Theatern als Anerkennung durch die KSB erlebt. Die Vielfalt der Formate, welche sich aus jeder Tandemkonstellation ergibt, spielt außerdem eine wichtige Rolle bei der Erfüllung des Oberzieles des Programms: „einen Beitrag zur Veränderung der deutschen Theaterlandschaft leisten“. Standardisierte Stücke wären dabei kontraproduktiv.

Außerdem spielen weitere Gründe gegen eine Automatisierung eines Gastspiels: Nicht alle Produktionen sind als „Theaterstücke“ konzipiert, einige sind zum Beispiel als Prozess in der Theaterinstitution gedacht. Mehrere Produktionen finden in der Stadt an einem spezifischen Ort statt oder haben einen engen Bezug zur Geschichte der Stadt. In einigen Produktionen spielen die SchauspielerInnen des Theaters mit, was einem Ziel des Programms Doppelpass entspricht. Damit sind jedoch strukturelle Hindernisse verknüpft, da Schauspieler am Theater zeitlich gebunden sind und selten eine Tournee machen können. Ob ein obligatorisches Gastspiel die strukturellen Schwierigkeiten lockern würde, wäre vielleicht auszuprobieren! Schliesslich sind nicht alle Produktionen qualitativ auf der Höhe eines Gastspiels, was nicht alle InterviewpartnerInnen realisieren oder wissen.

- Was eher von der KSB überlegt werden könnte und auch von einigen Doppelpasseteilnehmenden vorgeschlagen wird, wäre die Organisation eines Festivals mit Doppelpass Produktionen.

4.2.4. Empfehlung: Begleitung durch eine erfahrene Produktionsleitung/-büro

Eine obligatorische Produktionsleitung gilt erst für die zweite Bewerbungsrunde. Vorher wurde nur empfohlen, diese Position zu besetzen. In der zweiten Ausschreibung von Doppelpass wird die Funktion einer Produktionsleitung wie folgt beschrieben: „Sie soll dazu beizutragen, die komplexen zweijährigen Planungs- und Arbeitsprozesse auf beiden Seiten zu optimieren“.

Was haben die Büros bewirkt? Weniger Konflikte mit den Finanzen? Weniger Reibereien? Ein Vergleich zwischen den Aussagen aus der ersten und der zweiten Interviewserien zeigt, dass es allgemein weniger „administrative“ und „finanzielle“ Reibereien bei der zweiten Tandemserie gab. Es ist jedoch nicht möglich, eine direkte Kausalität abzuleiten, da auch diesmal die Formen der Zusammenarbeit mit den Büros sehr verschieden waren.

Wieder spielen viele Faktoren eine Rolle. Ein Intendant fasst die Problematik sehr gut zusammen: **„Das Büro muss nicht extern sein, es muss nur respektiert werden. Von beiden Seiten!“**.

Nach beiden Interviewserien kann ich nur unterstützen, dass die KSB die Begleitung durch ein erfahrenes Produktionsbüro verlangt. Jedoch impliziert dies einen dritten Protagonisten im Spiel. Darum soll das Büro sorgfältig ausgewählt werden. Es soll über profunde Kenntnisse der Produktionsweisen und -erfordernisse von

freien Gruppen und festen Häusern verfügen. Es soll wissen, wie komplexe und langfristige Planungs- und Arbeitsprozesse zu gestalten sind, und damit Erfahrung haben. Wichtig ist, dass das Büro gewöhnt ist, Budgets für beide Seiten zu gestalten und sie dann im Gespräch zu verwalten. Die mühsamen Spannungen in den Tandems hatten sehr oft mit der Verwaltung und der laufenden Gestaltung des Budgets zu tun.

4.2.5. Empfehlung: Das Programm Doppelpass weiterführen – als Beitrag zur nachhaltigeren Wirkung der Oberziele des Programms

Zum Abschluss: „Dieser Prozess und die Grundidee sind sinnvoll und zukunftsweisend“, deshalb sollte das Programm Doppelpass weitergeführt werden, meinen alle InterviewpartnerInnen. Dieses Modell wird die Zukunft sein oder sein müssen, meinen viele Interviewpartner. Deswegen ist es richtig und notwendig, dass diese Förderung zum dritten Mal und noch weiter läuft. Prozesse, die man anstößt, müssen eine gewisse Kontinuität haben. Als Evaluatorin komme ich zum selben Schluss und möchte noch betonen, wie unterstützend die hohe Anzahl Doppelpasstandems ist, um das Oberziel des Programms und der KSB zu erreichen: „Mit dem Fonds Doppelpass führt die Kulturstiftung des Bundes ihr Engagement für die *Zukunftsfähigkeit der deutschen Theaterlandschaft* fort, das sie seit dem Jahr 2005 in Form von Strukturförderfonds kontinuierlich verfolgt“.