

# ASSISTIERENDE STÄRKEN - MENTORING FÜR NACHWUCHSKÜNSTLER\*INNEN

Assistierende sind die künstlerischen Leitungspersönlichkeiten von morgen und eine enorme, oftmals ungenutzte Ressource für die Theater, gerade in Zeiten knapper Kassen.<sup>1</sup> Sie sind angetrieben von einem hohen Arbeitsethos und Leidenschaft, die ihnen jedoch allzu oft innerhalb der aktuellen Strukturen genommen wird. Die Folge: Immer weniger Menschen sind bereit, unter diesen Bedingungen als Assistierende zu arbeiten, was schon heute zu einem gravierenden Nachwuchsmangel führt.

Stellen wir uns für einen Moment ein Theater ohne Assistierende vor: Es gibt keinen Probenplan, das Regiebuch fehlt, die Probenkostüme stinken, Requisiten oder eine neue Textfassung – Fehlanzeige! Kurzum: Ohne Assistierende als zentrale Bindeglieder funktionieren selbst die einfachsten künstlerischen und organisatorischen Prozesse nicht mehr. Assistierende bilden das Rückgrat des deutschen Theatersystems.

Trotz dieser zentralen Rolle befinden sich Assistierende meist in prekären Arbeitssituationen. Sie sind einem extremen Arbeitspensum ausgesetzt, das die zulässige Stundenzahl oft weit übersteigt. Ihre Arbeit erfährt zu wenig professionelle Anerkennung im Verhältnis zu ihrem Verantwortungsspektrum<sup>2</sup> und die Möglichkeit, selbst künstlerisch tätig zu sein, bleibt aus oder wird erst nach mehrjähriger Assistenzzeit gewährt.<sup>3</sup> Zudem fehlen häufig klar umrissene Aufgabenbereiche sowie feste Ansprechpersonen, an die sich die Assistierenden bei Problemen wenden können. All das mit der Begründung: Lehrjahre sind keine Herrenjahre. Aber können wir hier überhaupt noch von “Lehrjahren” sprechen?

In einer von Jessica Weisskirchen im Rahmen ihrer Masterarbeit *„Der Berufsstand der Theaterassistierenden – das ungenutzte Potential einer zukunftsrelevanten Ressource“* (2022) durchgeführten Studie gaben lediglich 8% von 462 befragten

---

<sup>1</sup> Vgl. Weisskirchen 2022, S. 7

<sup>2</sup> Vgl. Weisskirchen 2022, S. 54

<sup>3</sup> In den für dieses Paper geführten Gesprächen zeigte sich, dass sich die Regieassistenz zunehmend auf organisatorische Aufgaben konzentriert. Für eine fundierte künstlerische Ausbildung bleibt die Beobachtung von Proben, die Zusammenarbeit mit erfahrenen Regisseur\*innen und die Entwicklung eigener Projekte jedoch zentral. Intendant\*innen wie Christian Holtzhauer und Ulrich Khuon betonen deshalb, dass Theaterhäuser verstärkt Strukturen schaffen müssen, die diesen Übergang in die künstlerische Arbeit gezielt unterstützen. (Holtzhauer 2023, Interview / Khuon 2023, Interview)

Assistierenden an, ein regelmäßiges Mentoring zu erhalten.<sup>4</sup> Eine erschreckend kleine Zahl und ein schwerer Fehler. Dabei könnte es ganz anders sein. Stellen wir uns ein Theater vor, das das ungenutzte, kreative Potenzial seiner Assistierenden stärkt und nutzt - ein Leuchtturm für künstlerische Nachwuchsförderung.

Assistierende bringen durch eigene künstlerische Arbeiten ihre vielfältigen Perspektiven mit ein, fühlen sich empowered und nehmen diese positiven Erfahrungen mit in ihr weiteres Berufsleben. Wir, das assistierenden-netzwerk, sind überzeugt, dass eine strukturierte Nachwuchsförderung nicht nur die Arbeitsbedingungen von Assistierenden nachhaltig verbessert, sondern es den Theatern auch ermöglicht, ihre künftigen Künstler\*innen selbst hervorzubringen.

Doch wie genau kann ein professionelles Mentoring für Nachwuchskünstler\*innen aussehen? Wie schafft man Strukturen, in denen beide Seiten profitieren und Synergien geschaffen werden?

Auf diese Fragen versuchen wir, das assistierenden-netzwerk, in diesem Paper Antworten zu geben und eine Zukunftsvision des Assistierenden-Berufs zu skizzieren, die Assistierende und das Theater stärkt. Denn eins ist klar: Assistierende sind nicht alles, aber ohne sie ist alles nichts!

---

<sup>4</sup> Vgl. Weisskirchen 2022, S. 61

# MENTORING

## ZIELE:

Erfahrene Mitarbeitende (Mentor\*innen) begleiten weniger erfahrene Kolleg\*innen (Mentees) individuell, um deren persönliche und berufliche Entwicklung zu unterstützen. Mögliche Mentor\*innen stammen aus Dramaturgie, künstlerischem Direktorium, Produktionsleitung und künstlerischer Betriebsdirektion. Diese Mitarbeiter\*innen haben Berufserfahrung und kennen sich in der ‚Theaterszene‘ aus, um ihr Wissen weitergeben zu können. Um den Pool zu erweitern, können auch erfahrene Regisseur\*innen, Bühnenbildner\*innen und Kostümbildner\*innen als externe Mentor\*innen eingesetzt werden.

## AUFBAU:

### 1. Akquirierung von Mentees und Mentor\*innen

Bei der Auswahl der Assistierenden sollte das Interesse am Theater und der Wille zur Weiterentwicklung wichtiger sein als ein Lebenslauf voller Hospitanzen und Gastassistenzen bei bekannten Namen.

Gute Mentor\*innen haben Expertise in ihrem Fachgebiet, einen hohen Einfluss und ein starkes Commitment, ihr Wissen weiterzugeben. Bereits bei der Einstellung von beispielsweise Dramaturg\*innen, sollte die Bereitschaft als Mentor\*in zu arbeiten, abgefragt werden. Auf ihre Rolle werden sie am besten mit einer Mentoring- Schulung professionell vorbereitet.

### 2. Matching

Der Matching-Prozess beginnt mit einer Kick-off-Veranstaltung inklusive Speed-Dating-Format. Im Anschluss kann die Programmleitung die Tandems zusammenstellen. Dabei liegt der Fokus vor allem darauf, wer ähnliche Interessen und Werte in Bezug auf die künstlerische Arbeit teilt. Das Matching kann dabei ausdrücklich sparten- und disziplinübergreifend erfolgen. Entscheidend ist nicht, dass Regieassistenzen beispielsweise automatisch mit Dramaturg\*innen ein Tandem bilden. Wichtiger ist, dass beide Personen das Potential haben, über einen längeren Zeitraum in einem vertrauensvollen Rahmen miteinander zu arbeiten.

### 3. Erste Treffen & Vereinbarungen

Zu Beginn vereinbaren die Tandems:

- Kommunikationsregeln & Vertrauensrahmen
- Erwartungen und gemeinsame Ziele
- Frequenz und Organisation der Treffen

Empfohlen wird ein monatliches Treffen des Tandems à einer Stunde, welches in der Disposition berücksichtigt wird.

Darüber hinaus sollten sich die Tandems explizit über Erwartungen austauschen.

Lernziele für die Mentees könnten sein:

- Verstehen, wie das Theatersystem funktioniert
- Kennenlernen von Produktionsabläufen und Kommunikationswegen
- Wie pitche ich ein Konzept?
- Wie vernetze ich mich in der Theaterbranche?

Zusätzlich sollen individuelle künstlerische Ziele verfolgt werden, z. B.:

- Erste eigene Inszenierung
- Erstes eigenes Bühnenbild/Kostümbild
- Organisation eines eigenen Festivals

Es geht nicht darum, schnelle Erfolge zu garantieren, sondern zu vermitteln, wie der Weg zum Ziel aussehen kann. Ziele können sich in der Zeit des Mentorings verändern und angepasst werden. Wer zu Beginn eine Regieposition anstrebt, kann z.B. im Laufe der Zeit mehr Interesse an dispositioneller Arbeit entwickeln. Diese Prozesse werden unterstützt und gefördert. Grundsätzlich sollen die Mentees nach ihrer Assistenz selbstsicher in höhere Positionen im Theater einsteigen können.

#### 4. Monitoring und Evaluation

Regelmäßige Check-ins alle drei Monate und eine Abschluss-Evaluation mit der Programmleitung sichern die Qualität des Programms.

## VORTEILE EINES MENTORING-PROGRAMMS FÜR DAS THEATERHAUS

### 1. HÖHERE ARBEITGEBER\*INNEN-ATTRAKTIVITÄT

- Positive Außenwirkung und Anziehung neuer Talente.
- Signal für Offenheit und soziale Verantwortung.

### 2. GEZIELTE TALENTFÖRDERUNG UND STÄRKERE BINDUNG

- Schnellere Identifikation der Mentees mit dem Haus: Daraus erfolgt ebenfalls eine höhere Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.
- Auch nach Abgang der Mentees nach der Beschäftigung als Assistenz besteht die Verbindung zu gut ausgebildeten Künstler\*innen, die ein Haus für Produktionen engagieren kann.

### 3. VIELFALT UND DURCHLÄSSIGKEIT FÖRDERN

- Abbau struktureller Hürden auf dem Weg in den Beruf.

- Stärkung künstlerischer Innovation und Vielfaltigkeit.

#### 4. ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSKOMPETENZEN

- Mentor\*innen bauen Coaching- und Leitungskompetenzen auf.
- Im besten Fall können ehemalige Mentees dem Haus später als externe Mentor\*innen zur Verfügung stehen.

### DAS POTENZIAL VON MENTORING

Mentoring allein wird die strukturellen Probleme des Assistenzberufes im Theater nicht lösen, doch es ist ein entscheidender Schritt in die richtige Richtung:

Mentees lernen, sich in Theaterstrukturen zurechtzufinden, eigene Projekte zu entwickeln und selbstbewusst Karrierewege zu gestalten. Sie verstehen nicht nur die Abläufe eines einzelnen Hauses, sondern begreifen die größeren Strukturen der Theaterlandschaft. Ein Mentoring Programm gestaltet den Assistierendenberuf attraktiver, was zu einer höheren Anzahl und breiteren Aufstellung von jungen Talenten an Theaterhäusern führt. Darüber hinaus stellen transparente und verbindliche Strukturen sicher, dass alle Assistierenden gleiche Chancen auf künstlerische Entwicklung erhalten, unabhängig von persönlicher Präferenz oder Machtverhältnissen im Haus. So wird verhindert, dass Zugänge zu Projekten willkürlich oder nach Sympathie vergeben werden. Eine Struktur schafft Fairness und schützt vor Abhängigkeiten.

### ZEITFENSTER SCHAFFEN:

#### MENTORING IM DISPOSITIONS-ALLTAG

Spricht man mit Theaterleitungen oder Theaterschaffenden, kommen zwar die Ideen für eine bessere Förderung der Assistierenden gut an, aber oft wird an der Machbarkeit der Umsetzung gezweifelt. Damit das Mentoring nicht im Arbeitsalltag untergeht, sollten die Tandem-Termine frühzeitig festgelegt und in die Disposition aufgenommen werden. Auch Regieteams sollten rechtzeitig über mögliche Überschneidungen durch Mentoring-Termine informiert werden. Eine Stunde im Monat sollte realisierbar sein – vorausgesetzt, die Treffen werden gut geplant und alle Beteiligten verpflichten sich zu einer verlässlichen Durchführung. Für alle Assistierenden sollte zudem einmal pro Spielzeit ein Mitarbeiter\*innen-Gespräch mit der Programmleitung und der Sparten- bzw. Hausleitung eingeplant werden. Bei diesem sollte konstruktives Feedback erfolgen und gemeinsam über die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten beraten werden.

Neben den genannten Mentoring-Treffen gehört zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Nachwuchsförderung auch die Schaffung von Formaten, in dem sich alle Assistierenden des Hauses untereinander über künstlerische Ideen und Visionen austauschen können. So können sich künstlerische Teams bilden, die in

einem geschützten und regelmäßigen Rahmen Produktionen auf die Bühne bringen.

Best Practise Beispiele hierfür liefern verschiedene Theater. Unter anderem gibt es beispielsweise am Nationaltheater Mannheim (Schauspiel) das Format “Ins Kalte Wasser” sowie am Schauspiel Bonn den Abend “Freischwimmen”. Hierdurch werden regelmäßige Slots für Assistierende in der Jahresplanung geschaffen, die kurzfristig je nach Kapazität und Lust besetzt werden können. Diese Formate sind als “kreativer Spielplatz” ausgesprochen wertvoll, weil nichts bewiesen werden muss und ohne große Fallhöhe kreative Gedanken auf die Bühne und zum Publikum gebracht werden können.

# AUSBLICK

Dieses Paper zeigt, wie ein strukturiertes Mentoring-Programm aussehen kann, das Mitarbeiterressourcen sinnvoll und für alle Seiten gewinnbringend nutzt und Assistierende auf dem Weg zu einer künstlerischen Karriere fördert. Die vorgeschlagene Struktur soll als Inspiration für Theater dienen und muss an die örtlichen Gegebenheiten angepasst werden.

Hierbei sei nochmal angemerkt: Mentoring ist nicht gleich Ausbildung. Während Ausbildung oft mit institutionellen Lernformaten assoziiert wird, versteht sich Mentoring vielmehr als Bestandteil von Talentmanagement und als gezielte Personalentwicklungsmaßnahme. Es geht dabei nicht um Grundlagenschulung, sondern um individuelle Begleitung, Reflexion und Orientierung im konkreten Arbeitskontext.

Wichtig ist jedoch, dass der Arbeitgeber auf eine nachhaltige Job- und Mentoringgestaltung achtet. Die Förderung muss innerhalb der Arbeitszeit passieren und Regiearbeiten, die dem Haus Geld einspielen, sollten mit Sonderzahlungen nach festgelegten Sätzen angemessen vergütet werden.<sup>5</sup>

Ein Mentoring-Programm ist in seinen Grundstrukturen nicht kompliziert und relativ einfach in einen bestehenden Betrieb zu implementieren. Das Haus kann ohne großen Aufwand Mechanismen schaffen, die ein gemeinsames Wachstum ermöglichen und Künstler\*innen aus den eigenen Reihen aufbauen. Mentoring stärkt Individuen, verbessert die Arbeitskultur und trägt zu gerechteren Strukturen bei.

Mentoring ist nicht nur Talentförderung -  
Es ist aktive Kulturentwicklung.

---

<sup>5</sup> Als angemessen erachten wir für eine 6-wöchige Produktion eine Vergütung von mindestens einem zusätzlichen Monatsgehalt.

# QUELLEN

- Deutscher Bühnenverein. Verdienstmöglichkeiten (abgerufen am 04.03.2024).
- Holtzhauer, Christian. Interview. Interview über ZOOM geführt von Jasmin Hawlicek und Ruven Bircks, Berlin, 12.12.2023.
- Keller, Emily. Interview. Interview über ZOOM geführt von Jessica Samantha Starr Weisskirchen, Samuel Herger, Maren Schäfer und Jasmin Hawlicek, Mannheim, 07.07.2024.
- Khuon, Ulrich. Interview. Interview über ZOOM geführt von Jessica Samantha Starr Weisskirchen und Ruven Bircks, Berlin, 01.11.2023.
- Weisskirchen, Jessica Samantha Starr. Der Berufsstand der Theaterassistierenden – das ungenutzte Potential einer zukunftsrelevanten Ressource. Eine Analyse der Arbeitsrealitäten von Assistierenden in der deutschsprachigen Theaterlandschaft. Unveröffentlichte Masterarbeit (Master of Arts), Hochschule für Musik und Darstellende Kunst, Frankfurt am Main, 2022.