

Sonderausgabe des Magazins von
Kultur Management Network
in Kooperation mit dem
Masterstudiengang Theater- und
Orchestermanagement der
HfMDK Frankfurt

Nr. 168 | September 2022



Kultur weiter denken

Under

Pressure

Wo lastet auf der Theater- und Orchester-
landschaft und ihren Akteur*innen Druck?
Wann wird dieser zur Belastung? Und wie
kann damit umgegangen werden?

Schwerpunkt ab Seite 32



Pushing down on me, pushing down on you.

Gemeinsam studieren wir seit einem Jahr Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt. Uns vereint das Interesse an der Arbeit im Kulturbereich. Erste Berufserfahrungen auf oder neben der Bühne, beispielsweise in der Vermittlung, als Sängerin oder im künstlerischen Betriebsbüro machten uns darauf aufmerksam, dass an manchen Orten noch fälschlicherweise davon ausgegangen wird, dass Diamanten in der Kunst nur unter Druck entstehen. Wir haben also erste Einblicke in den Kulturbetrieb erhalten und sind gleichzeitig noch nicht ganz involviert. Das alles hat unseren hoffnungsvollen redaktionellen Blick für diese Kooperationsausgabe geprägt.

Under pressure – das ist, wie wir unseren zukünftigen Arbeitsort, die Theater- und Orchesterlandschaft, momentan wahrnehmen. Diesen Druck sehen wir zum Beispiel bei den anmaßenden Arbeitsbedingungen für Künstler*innen und organisatorische Mitarbeiter*innen, bei der hohen Arbeitszeit oder der Erwartung an die zeitliche Flexibilität der Mitarbeitenden. Genau deshalb finden wir Lösungsansätze spannend, die etwa an Theaterhäusern die Disposition so gestalten, dass die Vereinbarkeit von Familie und Berufsleben ermöglicht wird. Gleichzeitig sehen wir auch, wie sich die Erwartungen an die großen und lange nicht in Frage gestellten Theater und Orchester erhöhen. Mittlerweile ist der Legitimationsdruck so stark geworden, dass auch sie sich mit der pluralen Gesellschaft, Nachhaltigkeitsmodellen und gerechteren Leitungsstrukturen auseinandersetzen müssen.

Wir freuen uns daher sehr, so viele Alumnis und auch über den Studiengang hinaus Autor*innen gefunden zu haben, die kleine und große Probleme an den Institutionen sehen und für uns Lösungsvorschläge formuliert haben. Für das Vertrauen und die Chance, diese Ausgabe redaktionell zu gestalten, möchten wir uns herzlich bei Julia Jakob (Chefredakteurin) und Thomas Schmidt (Co-Herausgeber dieser Ausgabe) bedanken. Durch ihre aufmerksame Anleitung und Begleitung wurde diese Ausgabe ermöglicht. Viel Spaß beim Lesen!

Kultur weiter denken

**Ihre Alina Salomon, Maike Menningen, Maya Herrera Torrez,
Sarah Franke und Svenja Polonji**
(Redakteurinnen dieser Ausgabe)

Aufgaben für die nächste Generation

Das Kultur Management Network Magazin und der Masterstudiengang Theater- und Orchestermanagement (TheO) an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt (HfMDK) haben sich im vergangenen Jahr zusammengeschlossen, um 2022 diese Kooperationsausgabe zu gestalten und herauszugeben. Dabei hat uns das gemeinsame Anliegen inspiriert, uns für eine zeitgemäße, moderne und zukunftsfähige Theater- und Orchesterlandschaft einzusetzen. Mit dem Titel „Under Pressure“ haben die jungen Redakteurinnen des TheO-Jahrgangs 23 eine inhaltliche Ausrichtung für diese umfangreiche Ausgabe vorgegeben. Ein Anliegen war es, die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen für Künstler*innen und den Reformdruck in den Theatern und Orchestern aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Darin enthalten sind Beiträge von Studierenden, Alumni und Gäst*innen des Studiengangs, die das Thema aus ihren Blickwinkeln heraus diskutieren, spannende Beispiele aufzeigen und dabei auch auf bereits existierende oder noch zu formulierende Vorschläge für die Zukunft dieser wichtigen Kulturlandschaft verweisen. Die Texte machen deutlich: Druck findet sich im Theater- und Orchesterbetrieb überall, weil der enorme Gestaltungs- und Repräsentationswillen der Theaterleiter und Regisseur*innen in den Theatern auf die eigene unzureichende Ausbildung im Bereich Management und Personalführung sowie auf einen chronischen Mangel an Ressourcen trifft. Druck ist auch dort zu finden, wo von ehrgeizigen Intendanten versucht wird, mit Überproduktion die fehlende künstlerische Qualität auszugleichen und die schwindende Legitimation des Theaters zu erhöhen. Das löst eine weitere Verschlechterung der Arbeitsbedingungen der künstlerischen Beschäftigten aus. Das Thema betrifft alle Stakeholder des Theaters gleichermaßen: Mitarbeiter*innen, Zuschauer*innen und Intendanten, aber auch die nächste Generation an Künstler*innen und Theater- und Orchestermanager*innen. Sie sind es, die bei uns ausgebildet werden, um diesen Druck abzubauen und das Engagement umzulenken in die Gestaltung einer neuen Theater- und Orchesterlandschaft. Für diese aktuelle und inspirierte Ausgabe möchten wir uns bei unseren Autor*innen und vor allem bei den engagierten Redakteurinnen sehr bedanken.

Kultur weiter denken

Ihr Thomas Schmidt

(Co-Herausgeber dieser Ausgabe)

Ihre Julia Jakob

(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial der TheO-Redakteurinnen
- 03** Editorial des Co-Herausgebers und der Chefredakteurin
- 05** Rundschau
- 06** Unsere Fragen an: Ilona Schaal und Bastian Sistig, Theater Rampe
- 08** Medientipps: Redaktionsteam der Ausgabe
- 121** Meet the Editors
- 122** Impressum

Druckpunkte

- 10** Ist das nachhaltig oder kann das weg? – von Melina Eichenlaub
- 17** In Einklang oder polytonaler Harmonie? – von Melena Ohm
- 23** Strukturwandel im Theater – von Larissa Besler

Schwerpunkt: Under Pressure

- 32** Die gierige oder die fürsorgliche Institution – von Thomas Schmidt
- 48** Arbeiten im Ausnahmezustand – von Sophie Hein
- 58** Die Dispo muss es richten – von Laura Sophia Franke
- 68** Das Zürcher Experiment – von Alexandros Ioannidis
- 75** Theater als Dritte Orte – von Tillmann Triest
- 83** Kultur unter Feuer? – von Vanessa Hartmann
- 89** Probespiele – wenn Angebot und Nachfrage nicht übereinstimmen
– von Johanna Kurth
- 95** Am seidenen Faden – von Tim Dokter
- 101** Hold the Balance – von Britta Horwath
- 107** Die Auswirkungen von (Leistungs-)Druck – von Miriam Gluth
- 113** Der Kopf spielt mit – von Florian Schönberger

REIHE „DIGITALE FORMATE“

**Studie anhand der digitalen Werkstatt der Klassik
Stiftung Weimar**

Wie hat sich die Wahrnehmung digitaler Kulturangebote während Corona verändert und welche Formate finden erwachsene Kulturnutzer*innen besonders ansprechend? Diesen Fragen ist eine erneute Studie der Hochschule Heilbronn nachgegangen.

von **Raphaela Henze**

https://bit.ly/Studie_digKultur_Corona

REIHE „CORONA“



Foto: Adrian N/ Unsplash

Kulturnutzung in der Pandemie

Wie deutlich der Einbruch der Kulturnutzung ist, zeigt die Panelstudie „Kulturelle Bildung und Kulturpartizipation in Deutschland“. Gegenüber dem Vergleichsjahr 2018 kamen viele außerhäusliche kulturelle Aktivitäten in der Pandemie nahezu vollständig zum Erliegen.

von **Gunnar Otte, Holger Lübbe, Joschka Baum & Dave Balzer**

https://bit.ly/Corona_Studie_KuBiPaD22

NEUER EINSTIEGSLEITFADEN



STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit **300 vakanten Stellen** täglich.

AUSSERDEM:

Börse für Jobgelegenheiten mit freien Mitarbeitern u.ä.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

REIHE „KARRIERE“

Neues Mentoring-Programm gestartet

Die Geschlechtergerechtigkeit im Kultur- und Medienbetrieb ist noch immer nicht erreicht. Damit verbunden gibt es auch noch immer zu wenig Frauen in Führungspositionen. Ein neu gegründeter Verein möchte genau das branchenübergreifend ändern.

Interview mit den WAM-Vorständ*innen

https://bit.ly/Karriere_Int_WAM

ARTS MANAGEMENT NETWORK

**A Practical Way to Support Cultural Diversity in
Art Organisations and Projects**

Cultural institutions often do not represent the increasing diversity of their country's populations. Introducing the format of intercultural networking to their staff as a constant working method can help organisations to become more accessible and serve diverse communities better.

by **Elizaveta Bomash**

<https://bit.ly/IntercultNetworking>



Bastian Sistig (li) und Ilona Schaal (re); Foto: Dominique Brewing

UNSERE FRAGEN AN...

Ilona Schaal & Bastian Sistig

Ab der Spielzeit 23/24 hat das Theater Rampe in Stuttgart ein neues Leitungsteam: Ilona Schaal und Bastian Sistig werden ab Herbst 2023 das Haus leiten. Welche Schwerpunkte die beiden setzen wollen und warum es noch eine dritte Person im Leitungsteam braucht, berichten die TheO-Alumna und der Regie-Absolvent der HfMDK Frankfurt im Interview.

IHR MÖCHTET ALS CO-LEITUNG DES THEATER RAMPE AB 2023/24 DEN BEREITS ANGESTOSSENEN ÖFFNUNGSPROZESS FORTFÜHREN.**WIE WERDET IHR DAS KONKRET ANGEHEN?**

Wir werden in den kommenden Monaten gemeinsam mit Teilen der Findungskommission, die uns gewählt hat, dem derzeitigen Rampe23-Team und weiteren Expert*innen eine Zielvereinbarung erarbeiten und formulieren, die die Aspekte Diversität, Inklusion und Zugänglichkeit umfasst und uns zukünftig als Instrument zur Entwicklung von konkreten Handlungsfeldern dient. Dazu gehören bspw. die Erstellung eines Code of Conducts sowie das Schaffen von barrierearmen Zugängen. Ein weiterer Baustein wird die Frage nach der räumlichen Zugänglichkeit der „Rampe“ sein, so arbeiten wir zurzeit an einer „open office“-Idee, die schon ab Herbst 2022 Realität werden soll. Ebenso wird ein Teil des Prozesses die Suche nach einer dritten Person in der Leitung sein, die sich dem Thema „Stadtarbeit“ (Netzwerke, Teilhabe, Inklusion, Partizipation, Vermittlung u.ä.) widmet.

WARUM IST EUCH DAS THEMA „STADTARBEIT“ ALS EIGENSTÄNDIGES AUFGABENFELD IN EUREM LEITUNGSTEAM WICHTIG? UND WIE WIRD DAS BESETZUNGSVERFAHREN FÜR DIESE DRITTE LEITUNGSPPOSITION ABLAUFEN?

Theater ist für uns der verbindende Ort einer diversen Stadtgesellschaft, an dem gesellschaftliche Aushandlungsprozesse auf verrückte, verspielte, lust- und humorvolle Wiese stattfinden können. Wir wollen die „Rampe“ deshalb noch stärker zu einer Schnittstelle machen, die mittels künstlerischer Mittel Begegnungen ermöglicht, wo Gemeinsamkeiten spürbar und Unterschiede aushaltbar und diskutierbar werden. In einem künstlerischen Betrieb, der nicht nur im klassischen Theaterraum präsent ist, sondern sich über partizipative Formen, zielgruppenorientiertes Arbeiten, zugängliche Kommunikationsformen und ungewöhnliche Kooperationspartner*innen und Formate als lernender und sich stets erneuernder Organismus versteht. Dafür braucht es die Position der „Stadtarbeit“, wie wir sie im Moment nennen, weil für uns die Frage essenziell ist, wie wir in eine Stadt hineinwirken und mit ihr zusammenarbeiten können. Diese Frage darf nicht der eigentlichen Programmplanung nachgeschaltet sein, sondern muss von Anfang an mitgedacht, auf Leitungsebene entschieden und konzeptioniert werden. Für die Neubesetzung wird es auf jeden Fall eine öffentliche Ausschreibung geben. Wie genau diese formuliert, gestaltet und veröffentlicht werden muss, um eine möglichst große Interessentengruppe und insbesondere eine nicht-akademische Zielgruppe anzusprechen, möchten wir in den kommenden Wochen erarbeiten.

WELCHE CHANCEN SEHT IHR IN DER LEITUNG ALS TEAM – INSBESONDERE MIT BLICK AUF DIE STRUKTURKRISE DER THEATERLANDSCHAFT?

Sechs Augen sehen mehr, sechs Ohren hören mehr, drei Gehirne denken kritischer. Drei Menschen können sich auch mal aufteilen und öfter angesprochen werden. (Fast) so einfach ist das.

Tipps des Redaktionsteams

Töchter einer neuen Zeit

*Roman von Carmen Korn,
Rowohlt 2017*

Tipp von Maike Menningen

Der Roman ist der Beginn einer Trilogie, die ich schon viele Male weiterempfohlen habe. Wir befinden uns in Hamburg und durchleben gemeinsam mit den Protagonistinnen die Jahre vor, während und nach den beiden Weltkriegen. Der

erste Band rückt eine junge Hebamme in den Fokus, die nach dem ersten Weltkrieg eine große Sehnsucht nach dem Leben verspürt. Auf fesselnde Art und Weise taucht man als Leser*in in die Leben der Figuren ein und erlebt Mitgefühl, Trauer und Freude an ihrer Seite.

Die Kathedrale des Meeres

*Roman von Ildefonso Falcones,
Fischer Verlag 2006*

Tipp von Sarah Franke

Ein Roman für die Urlaubsstimmung. Trotz stereotypischen und historisch nicht vollkommen korrekten Angaben zieht der Autor in seinem ersten Roman einen in seinen Bann. Ähnlich wie in „Säulen der Erde“ verfolgen wir hier nicht nur den

Bau der „Santa Maria del Mar“, sondern auch das aufwachsen von Arnau. Nach der Flucht mit seinem Vater nach Barcelona baut er später selbst an der Kathedrale mit. Doch wie es mit allen Urlaubsromanhelden immer so ist, gerät auch dieser in eine Intrige, die sein Leben nochmals verändert. Das Buch ist sehr spannend geschrieben und vor allem auch sehr gut übersetzt. Wie ich finde, die perfekte Spätsommerlektüre.

Miroloi

*Roman von Karen Köhler,
Hanser 2021*

Tipp von Thomas Schmidt

Eine Insel, auf der die Zeit stehen geblieben ist. Der Tauschhandel mit Schiffen vom Festland bleibt der einzige erlaubte Außenkontakt. Die Männer unterdrücken die Frauen, ein Ältestenrat überwacht die Einhaltung der „40 Regeln“ und

der Betvater ist zuständig für religiöse Zeremonien, die auf Aberglauben beruhen. Ein namenloses Mädchen gilt als Unglücksbringerin und wird von den Menschen verachtet. Sie hinkt. Weil sie einen falschen Weg lief, den sie nicht betreten durfte, wurden ihre Beine gebrochen. Sie versucht, die Menschen zu mobilisieren, schließlich flieht sie aus dieser Welt der Unterdrückung. Eine großartige Metapher, in einer klaren, präzisen Sprache. Ein dystopisches Meisterwerk.

Finding van Gogh

Podcast von Johannes Nichelmann und
Jakob Schmidt,
Städel Museum 2019
Tipp von Alina Salomon

Eine Empfehlung aus Frankfurt: Als das Städel Museum vor zwei Jahren eine Sonderausstellung zu Vincent van Gogh präsentierte, bestand ein zentraler Teil der Ausstellung aus einem kleinen Raum ohne Gemälde – lediglich mit einem großen, leeren Bilderrahmen in der Mitte. Das Bildnis

des Doktor Gachet, welches ursprünglich darin hing, ist heute nämlich verschwunden. Zumindest für die Öffentlichkeit. Der fünfteilige Podcast erzählt die Geschichte des teuersten Gemäldes seiner Zeit, den Wirren des Kunstmarktes, Sammlern und Superreichen, und fragt sich nebenbei, was ein Kunstwerk eigentlich zum Kunstwerk macht.

der.mARkTstand

Podcast von Frauke Meyer und Susanne Petridis,
seit 2021
Tipp von Maya Herrera Torrez

Eine Podcastreihe für Theater- und Orchesterliebende – ob hinter, auf oder vor der Bühne. Mit viel Hingabe und dem Willen, allen kreativ Schaffenden eine Zukunft in der Branche zu erleichtern, geben hier Expert*innen Tipps und Tricks für die

Arbeit an Bühnenhäusern. Dabei werden etwa Zukunftsängste, Verhandlungswege, die eigene Positionierung oder etwa hybrides Arbeiten mit sorgsam erwählten Gästen thematisiert. Für alle, die sich bei diesen Themen allein gelassen fühlen – ein Podcast, der auffängt und Orientierung gibt.

Das Geld der anderen – Ein Einkommensexperiment

Radiofeature von Philine Velhagen,
Deutschlandfunk/ NDR 2020
Tipp von Svenja Polonji

In dem 45-minütigen Radiofeature schlägt die Regisseurin Philine Velhagen neun ihrer Freund*innen vor, dass sie ihr Einkommen für einen Monat zusammenlegen. Dadurch kommen sie in die Situation, sich gegenseitig ihre Gehälter offenzulegen und Ausgaben zu rechtfertigen. Der

liebevolle Beitrag begleitet die Gruppe beim Scheitern und schamvollen Momenten und bereitet beim Hören pure Freude. Ich empfehle es, den Beitrag auf dem Weg zur Arbeit oder beim Putzen zu hören!

enorm Magazin

Jan Scheper (V.i.S.d.P.),
Social Publich Verlag 2010 GmbH
Tipp von Julia Jakob

In einer Welt, in der scheinbar Vieles immer mehr auseinanderdriftet, ist konstruktiver Journalismus zumindest für mich ein wichtiger Mutmacher für die Zukunft. Denn auch wenn es bei allen Schreckensmeldungen oft nicht so scheint: Es gibt viele

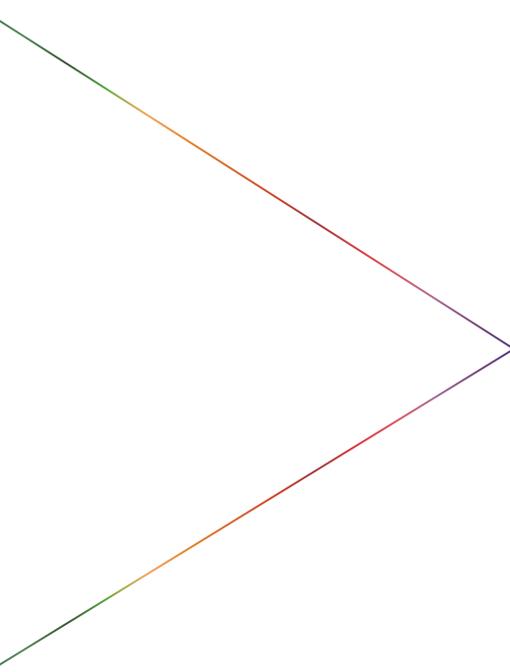
Menschen, die unsere Welt besser machen wollen – und können. Einige von ihnen haben mit ihren Ideen und Geschichten bereits Platz im enorm Magazin gefunden und etwa bemerkenswerte Vorschläge dazu gemacht, wie wir die Klimakrise lösen, Kapitalismus hacken oder rassistisches Denken beenden können. Ja, „können“, denn alles davon ist möglich. Und wer nicht (nur) lesen mag: enorm hat auch einen Podcast.

Inwieweit sich die künstlerische Freiheit und das nachhaltige Arbeiten an Theater- und Opernhäusern tatsächlich widersprechen, untersucht Melina Eichenlaub in ihrer Masterarbeit und erlaubt uns mit diesem Artikel einen ersten Blick in ihr Forschungsgebiet. Dafür erläutert sie anschaulich die drei Nachhaltigkeitsdimensionen und die jeweiligen Stellschrauben an den Häusern.

Ist das nachhaltig oder kann das weg?

Warum Richtlinien für nachhaltiges Arbeiten am Theater notwendig sind

Ein Beitrag von Melina Eichenlaub



Nachhaltigkeit, im Sinne eines ökologisch nachhaltigen Handelns, ist aktuell ein viel diskutiertes Thema, denn spätestens seit der Veröffentlichung des aktuellen Sachstandsberichts des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) 2022 ist klar: Das Ausmaß des Klimawandels ist stärker und schreitet schneller voran, als bisher vermutet. Nachhaltigkeit, vor allem im Kontext des Klimawandels, wird auch deshalb seit einigen Jahren verstärkt auch auf den Theaterbühnen thematisiert. Allerdings reicht es nicht mehr aus, sich nur inhaltlich mit der Thematik zu befassen und diese dem Publikum vermitteln zu wollen. Vielmehr werden ein systemischer Wandel und ein Umdenken unserer bisherigen Lebens- und Arbeitsprozesse benötigt. Deshalb muss der Theaterbetrieb selbst ein nachhaltiger, möglichst ressourcenschonender Ort werden, wobei der Fokus hierbei nicht nur auf der ökologischen Nachhaltigkeit liegen sollte.

Dabei stellt sich zunächst die Frage: Welche Ressourcen verbraucht ein Theaterbetrieb? Zum einen geht es um materielle Güter, die vor allem für Bühnenbilder, Requisiten und Kostüme anfallen. Aber auch Büromaterialien für die Abteilungen der Organisation und Verwaltung zählen hierzu. Zum anderen sind auch potenziell immaterielle Güter wie der Strom- und Wasserverbrauch und der CO₂-Fußabdruck durch Gastspiele und Gast-

¹ vgl. Iris Pufé, *Nachhaltigkeitsmanagement*, Hanser Verlag.

engagements zu beachten. Einen dritten, wesentlichen Punkt bildet die Ressource „Mensch“. Der Umgang mit dem Ensemble und allen weiteren Mitarbeitenden am Theater kann ebenfalls als nachhaltig, oder eben als nicht nachhaltig beschrieben werden. Passend dazu definiert Dr. Iris Pufé drei Dimensionen der Nachhaltigkeit¹:

- 1. Ökologische Nachhaltigkeit:** Diese Dimension bezieht sich auf den Verbrauch unter Berücksichtigung einer möglichen Regeneration von Ressourcen.
- 2. Ökonomische Nachhaltigkeit:** Hier wird die Dimension eines langfristigen, dauerhaften Wirtschaftens und Arbeitens berücksichtigt.
- 3. Soziale Nachhaltigkeit:** Diese Dimension beschreibt die Voraussetzungen für ein friedliches, deeskalierendes Miteinander.

Im besten Fall sind in einem nachhaltigen Theaterbetrieb alle drei Dimensionen abgedeckt und verstärken sich gegenseitig. Theoretisch sind sie gleich wichtig und werden gleichwertig wahrgenommen. In der Praxis sieht das aktuell aber noch anders aus.

Ökologische Nachhaltigkeit

Klimafreundliche bzw. klimaneutrale Produktionsweisen sind heute notwendiger denn je, das schließt die Theaterbetriebe nicht aus. Vor allem die von öffentlicher Hand durch Steuergelder in Millionenhöhe geförderten Häuser sollten mit gutem Beispiel vorangehen und könnten sich als Versuchslabore für klimafreundliche Kunstproduktion hervortun. Hierfür ist sowohl eine gute interne Kommunikation über den Umgang mit Materialien notwendig sowie ausreichend Zeit für die Analyse und Umsetzung nachhaltigerer Arbeitsweisen einzuplanen.

Vor allem die von öffentlicher Hand durch Steuergelder in Millionenhöhe geförderten Häuser könnten sich als Versuchslabore für klimafreundliche Kunstproduktion hervortun.

Gerade an der Zeit fehlt es oft im Arbeitsalltag, daher sind die Unterstützung und das Verständnis der Leitungspersonen für dieses Thema unabdingbar. Nicht nur jedes Theaterhaus, auch jede Abteilung innerhalb

funktioniert individuell und hat jeweils unterschiedliche Möglichkeiten, Nachhaltigkeit zu integrieren. Daher braucht es individuelle Konzepte. Grundsätzlich sollte jede Produktionsentscheidung auf den Nachhaltigkeitsaspekt hin überprüft werden: Ist es beispielsweise nötig, eine Theaterbühne knöchelhoch zu fluten oder das gesamte Bühnenbild aus ästhetischen Gründen in Plastik zu verpacken? Müssen Bühnenbilder aus Platzgründen geschreddert und gebrauchter Molton weggeworfen werden, weil ein Neukauf günstiger ist als die Reinigung? Zur ersten Frage soll die Antwort nicht lauten, die Kunstfreiheit oder deren ästhetische Ausdrucksmöglichkeiten einzuschränken. Vielmehr geht es um eine Beschäftigung damit, wie nach der Aufführung mit den Materialien umgegangen wird: Statt Unmengen an Plastikmüll zu produzieren, gibt es möglicherweise andere Optionen, ein Bühnenbild auf umweltfreundlichere Weise zu gestalten, ohne die gewünschte Ästhetik zu stören. Auf der anderen Seite sollten Theaterhäuser durchaus festlegen dürfen, dass beispielsweise Requisiten und Kostüme, deren Produktion durchaus sehr kosten- und zeitintensiv sein kann, nicht in der Endprobenwoche aus künstlerischen Gründen aussortiert werden.

Eine mögliche Lösung könnte eine regionale Materialbörse sein, auf die alle staatlichen, privaten und Amateurtheater und Kulturorganisationen Zugriff haben und günstig Bedarfsgegenstände erwerben oder tauschen können.

Neben den Materialien gehen hier auch regelmäßig Arbeitszeit und Geld verloren. Eine mögliche Lösung, ebenso wie für die nicht mehr benötigten Bühnenbilder und Stoffe, könnte eine regionale Materialbörse sein, auf die alle staatlichen, privaten und Amateurtheater und Kulturorganisationen Zugriff haben und günstig Bedarfsgegenstände erwerben oder tauschen können. Diese könnte von einer regionalen oder überregionalen Interessenvertretung verwaltet und organisiert werden. Ein ähnliches Konzept verfolgt beispielsweise die Hanseatische Materialverwaltung in Hamburg: Im Rahmen eines gemeinnützigen Fundus werden hier abgespielte Bühnenbilder, Requisiten, Stoffe, uvm. gelagert, verwaltet und kostengünstig zur Verfügung gestellt. So entsteht ein Materialkreislauf, der wesentlich nachhaltiger ist als die Wegwerf-Mentalität. Zudem engagieren sich viele Theater bereits jetzt im Re- und Upcycling. Das Theater Kiel und die Nibelungen-Festspiele Worms verarbeiten gebrauchte Werbebanner zu

² vgl. Bündnis 90/Die Grünen Bundestagsfraktion (2020), S. 1.

Taschen und Kissenbezügen weiter, um nur zwei Beispiele zu nennen. Genauso gehören potenziell einfache Dinge wie Mülltrennung, der Umgang mit massenhaft gedruckten Textbüchern oder die Menügestaltung in der Kantine zur Dimension der ökologischen Nachhaltigkeit.

Ökonomische Nachhaltigkeit

Der Faktor der ökonomischen Nachhaltigkeit schließt hieran an: Zwar sind die öffentlich geförderten Theaterbetriebe in der luxuriösen Situation, regelmäßig Gelder von Städten, Ländern und Bund zu bekommen und daher langfristig planen und arbeiten zu können. Allerdings geht es in dieser Dimension auch um Themen wie Transparenz, Verankerung in der jeweiligen Stadtgesellschaft und den Umgang mit externen Dienstleister*innen. Die Nutzung von regionalen Ressourcen und Anbieter*innen statt überregionaler oder sogar internationaler (Amazon-)Bestellungen verringert einerseits den eigenen CO₂-Fußabdruck und schafft gleichzeitig lokale Kooperationen. Zudem sind das Ansehen des Theaterhauses in der jeweiligen Stadt und die Beziehung zum eigenen Publikum keine unwesentlichen Faktoren, wenn es um die weitere finanzielle Unterstützung durch Steuergelder geht. Während das Engagement für Nachhaltigkeit zunehmend mehr Menschen, vor allem aus jüngeren Generationen anspricht, kann es gleichzeitig ein Alleinstellungsmerkmal für das jeweilige Haus bilden.

Eine transparente, nachvollziehbare Arbeitsweise ist notwendig, um Vertrauen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Betriebs zu schaffen.

Unterdessen ist eine transparente, nachvollziehbare Arbeitsweise notwendig, um Vertrauen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Betriebs zu schaffen. Auch als Argumentationsgrundlage gegenüber der Politik ist eine starke Position des Theaterhauses in der Bevölkerung von großem Vorteil. Allerdings soll die Politik hier nicht als Gegnerin, sondern vielmehr als Partnerin der nachhaltigen Entwicklung beschrieben werden. 2020 hat sich die Partei Bündnis90/Die Grünen in einem Fraktionsbeschluss beispielsweise zum Ziel gesetzt, Kultureinrichtungen im „ökologischen Transformationsprozess“² zu begleiten und durch die Schaffung eines Green Culture Desk und eines Green Culture Fond zu unterstützen.

Ohne die Zusammenarbeit von Theaterhäusern und Politik ist eine nachhaltige Entwicklung der erstgenannten nur schwer umsetzbar, vor allem in finanzieller Hinsicht. Inhaltlich gibt es durchaus die Möglichkeit, auf Expert*innen zurückzugreifen. So gibt es verschiedene Agenturen, Büros und Netzwerke, welche sich auf die Beratung, individuelle Analyse und Konzepterstellung für eine nachhaltige Entwicklung in Kulturbetrieben spezialisiert haben. Vor allem das deutschlandweit agierende Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit um den Leiter Jacob Sylvester Bilabel, aber auch das WHAT IF Projektbüro für nachhaltige Kultur in München und der Verein SAVE THE WORLD e.V. um die künstlerische Leiterin Nicola Bramkamp leisten hier bereits aufsehenerregende Arbeit.

Soziale Nachhaltigkeit

Die Dimension der sozialen Nachhaltigkeit bringt neue Debatten ins Spiel: Mitte Juni 2022 ist gerade eine weitere Runde der Tarifverhandlungen zwischen Künstler*innengewerkschaften und dem Deutschen Bühnenverein gescheitert. Bereits vor Corona war die Situation vieler Künstler:innen prekär, die wenigsten konnten sich finanziell langfristig absichern. Durch die Pandemie hat sich diese Situation noch verschlechtert. Zudem treten Vorfälle und Diskussionen um Machtmissbrauch und Rassismus in erschreckender Häufigkeit auf. Innerhalb der Theaterhäuser gibt es bis zu drei unterschiedliche Vertragsarten mit verschiedenen Konditionen und unterschiedlich starken Gewerkschaften. All das führt zu zwischenmenschlichen Spannungen.

Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit können Instrumente sein, um Probleme anzugehen und friedlich und gewaltfrei miteinander zu arbeiten.

Unter sozialer Nachhaltigkeit versteht Dr. Pufé unter anderem Weiterbildung und Personalentwicklung, Mitarbeiter*innenbeteiligung, Arbeits- und Sozialstandards, Diversity Management und Sicherheit und Gesundheit. All das können Instrumente sein, um Probleme anzugehen und friedlich und gewaltfrei miteinander zu arbeiten. Eine gewisse Fluktuation ist in künstlerischen Bereichen durchaus normal und kann bereichernd sein. Grundsätzlich sind regelmäßige Personalwechsel oder auch häufige Krankheitstage aber zumindest ein Indiz für Unstimmigkeiten,

zumal sie aus wirtschaftlicher Sicht Zeit und Geld kosten. Daher lohnt es sich, in solchen Fällen genauer hinzusehen und die Dynamik innerhalb der Theaterhäuser zu analysieren. Aber auch präventiv sind Führungspersonen in der Pflicht, sich selbst und allen anderen Mitarbeitenden die Zeit zu geben, sich regelmäßig weiterzubilden und eine stetige Kommunikation auf Augenhöhe zu etablieren, um Probleme frühzeitig zu erkennen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Dabei können Impulse durch Außenstehende, beispielsweise im Rahmen von Coachings, weiterhelfen.

Natürlich sind die vorhandenen Probleme, vor allem die der sozialen Nachhaltigkeit, nicht in einem Absatz zu diskutieren und aufzulösen. Es liegt noch viel Arbeit vor uns. Um auf einer positiven Note zu enden: Viele Theaterschaffende engagieren sich bereits in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Die Gründung von Arbeitsgruppen und Netzwerken zu diesem Thema war und ist enorm wichtig und trägt bereits zu einer Entwicklung bei. So hat beispielsweise Performing for Future – Netzwerk Nachhaltigkeit in den Darstellenden Künsten eine Wiki-Plattform zum Thema Theater und Nachhaltigkeit ins Leben gerufen, die über alle drei Dimensionen informiert und jederzeit weiter ergänzt werden kann.

Was bleibt?

Das Theater ist ein historisch gewachsener Ort der Bildung, es sollte ein Ort des offenen Diskurses sein und ein demokratischer Ort des gesellschaftlichen Miteinanders. Hier entstehen Möglichkeitsräume, hier können Ideen und Konzepte ausprobiert, vermittelt und diskutiert werden. Doch noch stehen sich die Inhalte auf der Bühne und die Arbeitspraxis gegenüber. Was auf der Bühne behauptet wird, wird dahinter nicht (immer) umgesetzt. Dabei sollte Nachhaltigkeit nicht nur in Bühnenstücken abgehandelt, sondern im Arbeitsalltag auch gelebt werden. Dieser Artikel hat ansatzweise Probleme und Handlungsoptionen aufgezeigt. Um sich in der Vielzahl der Möglichkeiten zurechtzufinden, sind individuelle Konzepte und Richtlinien sinnvoll. Diese können eine Hilfestellung bei der nachhaltigen Entwicklung bieten und konkrete Ziele transparent festhalten. Während sich innerhalb der Theater bereits Nachhaltigkeits-AGs und ähnliche Gruppen bilden, die sich mit der Thematik auseinandersetzen, fehlt es bisher oftmals noch an einem für das jeweilige Theaterhaus gültigen und verpflichtenden Konzept. Hier ist die Leitungsebene in der Pflicht, einen Prozess anzustoßen und diesem den nötigen Raum zu geben. So können gemeinsam mit den Mitarbeitenden und möglicherweise auch mit exter-

nen Berater*innen individuelle und sinnvolle Richtlinien für das eigene Haus oder die eigene Organisation erarbeitet werden. Wie dies in der Umsetzung aussehen könnte und welche Initiativen es bereits gibt, werde ich in den kommenden Monaten im Rahmen meiner Masterarbeit zu den Möglichkeiten nachhaltiger Theaterproduktion weiter erforschen.

LITERATUR

Bündnis 90/Die Grünen Bundestagsfraktion (2020): Fraktionsbeschluss GREEN CULTURE – Klimapolitik in den Mittelpunkt von Kulturpolitik stellen. URL: <https://www.gruene-bundestag.de/files/beschluesse/beschluss-green-culture.pdf> [11.06.2022].

IPCC, 2022: Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [H.-O. Pörtner, D.C. Roberts, M. Tignor, E.S. Poloczanska, K. Minnenbeck, A. Alegría, M. Craig, S. Langsdorf, S. Löschke, V. Möller, A. Okem, B. Rama (eds.)]. Cambridge University Press. In Press.

Kultur Management Network Magazin Nr. 158 (2021),

Schütz, Dirk (Hrsg): <https://www.kulturmanagement.net/dlf/2d62d7fdaaa6c1b14722da5a1dcec61a,10.pdf> [19.07.2022].

Musiol, Lynn Takeo / Tschirner, Christian, nachtkritik (2022): Dinosaurier der Nachhaltigkeit. URL: https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=20781:wie-klima-ags-die-nachhaltige-transformation-des-theaterbetriebs&catid=101&Itemid=84 [11.06.2022].

Performing for Future – Netzwerk Nachhaltigkeit in den Darstellenden Künsten (letzte Bearbeitung: 08.05.2022): Wiki zu Theater und Nachhaltigkeit. URL: <https://theaternachhaltig.miraheze.org/wiki/Hauptseite> [11.06.2022].

Pommerenke, Anina (2022): So begegnen norddeutsche Theater dem Klimawandel. NDR Kultur vom 19.03.2022. URL: <https://www.ndr.de/kultur/buehne/So-begegnen-norddeutsche-Theater-dem-Klimawandel,nachhaltigkeit218.html> [11.06.2022].

Pufé, Iris (2012): Nachhaltigkeitsmanagement. In: Kamiske, Gerd F. (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmanagement. Pocket Power. Carl Hanser Verlag, München.



Foto: Jonas Herkenhoff

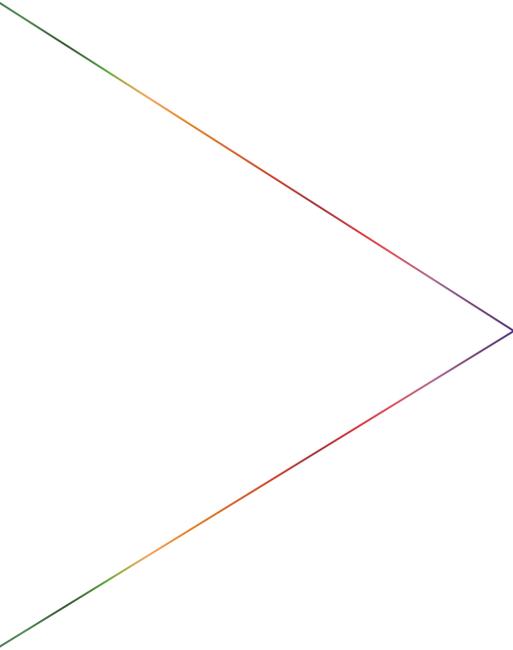
Melina Eichenlaub studiert im Master Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt. Zuvor absolvierte sie ihr Bachelorstudium der Theater-, Film- und Medienwissenschaft an der Universität Wien. Praktische Erfahrungen sammelte sie zwischen den Studiengängen als feste Mitarbeiterin im Produktionsbüro/KBB der Nibelungen-Festspiele Worms und als Projektassistentin für ein theatrales Stadtteilprojekt am Volkstheater Wien.

Die moderne Gesellschaft Deutschlands ist geprägt von Pluralität und Schnellebigkeit. Wie können Theater und Orchester hinsichtlich ihrer Programmplanung auf dieses Phänomen reagieren und wieder mehr Verantwortung in der Gesellschaft übernehmen? Melena Ohm hinterfragt das und stellt erste Lösungsansätze für den Orchesterbetrieb vor.

Im Einklang oder in polytonaler Harmonie?

Klassische Tradition und musikalische Innovation für
eine plurale Gesellschaft

Ein Beitrag von Melena Ohm



Die Gesellschaft Deutschlands ist derzeit von einem rasanten und vielschichtigen Wandel gekennzeichnet: Demografische Entwicklungen verändern durch eine sich wandelnde Altersstruktur und anhaltend hohe Migrationszahlen das Bevölkerungsbild. Zudem reichert sich, bedingt durch Migrationsbewegungen sowie Auswirkungen der Globalisierung, die Kultur zunehmend an. Effekte von Pluralisierung und Individualisierung verändern Lebensstile und Biografieverläufe, und ein grundlegender Wertewandel sowie Polarisierungstendenzen in der Bevölkerung beeinflussen das gemeinschaftliche Zusammenleben. Der schnelle technische und digitale Fortschritt verändert die Arbeitswelt und prägt auch das alltägliche Leben maßgeblich. Anhaltende soziale Ungleichheit verfestigt noch immer ungleiche Chancen auf Bildung, Arbeit und kulturelle Teilhabe und eine Vielzahl an Milieus pluralisieren die Gesellschaftsschichten. All diese Aspekte kennzeichnen somit auch die potenziellen Konzertbesucher*innen. Zusätzlich hat sich das Freizeitverhalten innerhalb der letzten Jahrzehnte stark gewandelt und gerade bei jüngeren Generationen liegen die kulturellen Interessen heute viel stärker bei massenkulturellen Angeboten, wie der Unterhaltungsmusik und den Unterhaltungsmedien.¹ Die anhaltenden, vielfältigen Veränderungsprozesse stellen dabei nicht nur die Gesellschaft und Politik vor zahlreiche Herausforderungen, sondern

¹ Keuchel, Susanne/ Larue, Dominic (2012): *Das 2. Jugend-KulturBarometer: „Zwischen Xavier Naidoo und Stefan Raab...“*. Köln: ARcult Media GmbH, S.43.

² Deutscher Bundestag (2007): *Schlussbericht der Enquête-Kommission „Kultur in Deutschland“*. Drucksache 16/7000.

³ Mandel, Birgit (2017/2016): *Audience Development, Kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building. Konzepte zur Reduzierung der sozialen Selektivität des öffentlich geförderten Kulturangebots*. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://doi.org/10.25529/92552.325> (letzter Zugriff am 14.01.2022).

gleichsam die kulturellen Organisationen, dessen Publika sich zu äußerst heterogenen Gruppen formiert haben.

Dass sich Kulturbetriebe in einer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wägen, ergibt sich bereits aus deren Aufträgen: Der kulturelle Bildungsauftrag wie auch der Auftrag, eine Gesellschaft flächendeckend mit Kunst und Kultur zu versorgen, impliziert eine gewisse Besucher*innenorientierung. Die besondere Relevanz dieser Aufträge wurde von politischer Seite durch den Schlussbericht der Enquête-Kommission „Kultur in Deutschland“ nachdrücklich verdeutlicht.² Und auch aus wirtschaftlicher Sicht ist eine Orientierung an den Bedürfnissen des Publikums unumgänglich: Die Herausforderungen, entstehend aus einem höchst heterogenen Publikum, veränderten Lebensstilen und einem gewandelten Rezeptionsverhalten von Kunst, sowie aus der hohen Konkurrenz auf dem Freizeitmarkt, führen zu einem steigenden Legitimationsdruck gegenüber der Politik und Öffentlichkeit. Gerade in Zeiten knapper Finanzen von Ländern und Kommunen, kann sich der Druck auf öffentlich geförderte Orchester und Konzerthäuser zusätzlich erhöhen und eine Notwendigkeit zur Steigerung der Eigeneinnahmen implizieren. Um potenzielle Zuhörer*innen jedoch erreichen und in der Folge binden zu können, müssen deren Bedürfnisse und Interessen nicht nur in Angebote des Education-Bereichs und in Maßnahmen von Marketing und Vertrieb einfließen, sondern ebenso in die grundlegende Programmplanung und Formatentwicklung Eingang finden.

Das Publikum: Kreativität und Flexibilität für eine moderne Programmentwicklung

Während die regelmäßigen Besucher*innen klassischer Konzerte die traditionellen Aufführungsformen, den bekannten Repertoirekanon oder auch die avantgardistischen Ansätze neuerer klassischer Musik wertschätzen, existiert aktuell ein großer Anteil in der Bevölkerung, der kaum einen oder gar keinen Zugang zu klassischer Musik verspürt.³ Würde man sich nun konsequent an den Bedürfnissen der heutigen Gesellschaft in Deutschland orientieren, so müsste wohl – in Ergänzung zu „traditionellen“ Angeboten – eine vermehrte programmatische Öffnung in Richtung interkultureller Ansätze stattfinden, die sich durch Auftragskompositionen oder Gastkünstler*innen aus anderen Kulturkreisen realisieren ließe. Interdisziplinäre Programme und mediale Kunstelemente in hybriden Konzertformaten könnten die Angebote bereichern. Digitale Formate, wie

Streaming-Konzerte, ergänzende Inhalte in Apps oder Video-Content auf gängigen Internetplattformen können eine Transformation der Nutzung von Angeboten der klassischen Musik in eine digitale Ebene ermöglichen. Genreübergreifende Projekte könnten durch eine Verbindung mit pop-kulturellen Elementen eine Brücke in das Kulturleben vieler Menschen schlagen. Die Konzerterlebnisse müssten darüber hinaus zeitlich und vertrieblich weitaus flexibler gestaltet und objektive wie subjektive Zugangsbarrieren weiter verringert werden. Durch ein modernes Image oder das Etablieren einer Community kann eine Reduktion von Hemmschwellen und Berührungängsten im Zusammengang mit klassischer Hochkultur erreicht werden und durch mehr räumliche Flexibilität und Öffnung in Form von Pop-Up-Konzerten, Open-Air-Events oder dem Bespielen von unkonventionellen Räumen könnte sich klassische Musik besser in das Alltagsleben der Menschen integrieren. Zudem müsste der pluralen Gesellschaft ein abwechslungsreiches Programm mit vielfältigen vermittelnden Ansätzen geboten werden. Die Orientierung an den Publikumsbedürfnissen wird daher zu einer komplexen Angelegenheit. Umso entscheidender ist es, durch Maßnahmen des Audience Developments das jeweilige (potenzielle) Publikum eines Orchesters oder Konzerthauses und dessen Umweltbedingungen, wie regionale Aspekte, vorherrschende Altersstrukturen, kulturelle Einflüsse oder auch Bildungsgrade und Milieuzugehörigkeiten zu erforschen. Die dabei gewonnen Ergebnisse könnten schließlich in die Programmgestaltung miteinfließen.

Der pluralen Gesellschaft müsste ein abwechslungsreiches Programm mit vielfältigen vermittelnden Ansätzen geboten werden. Die Orientierung an den Publikumsbedürfnissen wird daher zu einer komplexen Angelegenheit.

Neben einer Orientierung an den Besucher*innen ist eine Kulturorganisation aufgrund des Auftrags der Kunstfreiheit gleichermaßen der Kunst selbst verpflichtet. Dieser verlangt, die Freiheit der Kunst nicht aufgrund anderer Faktoren zu unterwandern, die Vielfalt von Kunst zu sichern, künstlerische Traditionen weiterzutragen und neue Entwicklungen zu fördern. Damit sich ein professionelles Orchester auf dem nationalen und internationalen Markt etablieren und behaupten kann, muss es sich demnach nicht nur durch die erfolgreiche Zusammenarbeit mit renommierten Solist*innen und Dirigent*innen auszeichnen, sondern stets höchste

⁴ Prahalad, C.K./ Hamel, Gary (2006): *The Core Competence of the Corporation*. In: Hahn, D., Taylor, B. (eds) *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14.

künstlerische Qualität und Exzellenz gewährleisten. Aus den teils konträren Aufträgen kann in der Praxis ein grundlegender Interessenskonflikt – gar eine Sinnfrage – innerhalb und außerhalb der Kulturorganisation entstehen. Wie kann ein an den vielfältigen Bedürfnissen einer heterogenen Gesellschaft orientiertes Programm den Anforderungen der Kunst nach Steigerung der Exzellenz, Förderung der künstlerischen Vielfalt und Wahrung von musikalischen Traditionen überhaupt gerecht werden?

Die Organisation: Anhand von Kernkompetenzen und Alleinstellungsmerkmalen nachhaltige Kernprodukte etablieren

In der Tat darf im Zuge der Programmplanung und der künstlerischen Ausrichtung der Blick keinesfalls nur nach Außen gerichtet werden: Als Ausgangspunkt für die Programmierung sollten vielmehr die künstlerischen Kernkompetenzen dienen. So sollte dem Schritt der Erforschung des Publikums durch Maßnahmen des Audience Developments eine Analyse des Betriebs und vor allem der musikalisch-künstlerischen Voraussetzungen vorangestellt werden. Es gilt zu erkennen, worin künstlerische Talente des Klangkörpers sowie Alleinstellungsmerkmale liegen, um folglich die Kernkompetenzen eines Orchesters oder Konzerthauses ausfindig machen zu können. Zudem gilt es, die Vorteile von betrieblichen und managerialen Strukturen zu erkennen, um auch diese für die Ausarbeitung und Förderung von künstlerischen Kernprodukten nutzen zu können. Um Kernprodukte nachhaltig zu etablieren, darf jedoch bereits an dieser Stelle der Nutzen für die Rezipient*innen nicht außeracht gelassen werden. Denn ein Produkt kann nur langfristig erfolgreich sein, wenn es für die Konsument*innen einen Mehrwert hat und deshalb genutzt wird.⁴ Die Relevanz der Produkte kann zur Generierung und Bindung neuer Zuhörer*innen führen. Daraus resultieren, neben der Erfüllung des Versorgungs- und des Bildungsauftrags, ebenso wirtschaftliche Effekte sowie politische und gesellschaftliche Legitimationsargumente. Diese können sich günstig auf den Fortbestand der kulturellen Vielfalt im Allgemeinen auswirken. Darüber hinaus entstehen gleichsam Chancen, um die künstlerischen Produkte sowie das Konzerterlebnis weiterzuentwickeln. Doch wie könnten Orchester und Konzerthäuser traditionelle Angebote der klassischen Musik und innovativere Programmansätze in ihrem jeweiligen Produktkanon in Einklang bringen?

Der Markt: Spezifische Verantwortungen ausfindig machen und Chancen zu Spezialisierungen erkennen

Eine erste Möglichkeit zur Differenzierung und Priorisierung der Aufträge könnte sich bereits aus den unterschiedlichen Finanzierungsformen innerhalb der deutschen Musiklandschaft ergeben: Orchester und Konzerthäuser, denen eine Förderung durch öffentliche Subventionen zukommt, und die somit über Steuergelder eine indirekte Finanzierung durch die Gesellschaft erhalten, müssten eine stärkere Verpflichtung gegenüber den Anforderungen der Bevölkerung empfinden. Kulturbetriebe, die keine öffentlichen Zuwendungen erhalten, können im Gegenzug eher von einer ideellen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft ausgehen. Diese sollte sie aber keinesfalls gänzlich von der Erfüllung gesellschaftsverbundener Aufträge befreien. Jedoch könnte ihre Prioritätensetzung bei Programmentscheidungen zugunsten von künstlerischen Aufgaben verschoben sein.

Befindet sich ein Orchester oder ein Konzerthaus in einer kulturell und musikalisch sehr reichhaltigen Region, können sich Programme der Anbieter*innen ergänzen.

Die Abwägungen zwischen künstlerischen und besucher*innenorientierten Anteilen sollten jedoch auch im Umfeld der Organisationen gespiegelt werden: Befindet sich ein Orchester oder ein Konzerthaus in einer kulturell und musikalisch sehr reichhaltigen Region, können sich Programme der Anbieter*innen ergänzen, um dem gesellschaftlichen Versorgungsauftrag ebenso wie dem kulturellen Bildungsauftrag in angemessener Weise nachzukommen. Demnach könnte sich ein Orchester oder ein Konzerthaus an einem Standort mit hoher (musik-)kultureller Grundversorgung vermehrt künstlerisch und programmatisch spezialisieren, während an Standorten mit geringerer Angebotsdichte an klassischer Musik die Programme deutlicher die pluralen Anforderungen der Bevölkerung abbilden müssten. Die reiche und vielfältige Musik- und Kulturlandschaft Deutschlands könnte somit Möglichkeiten zu künstlerischen Spezialisierungen bieten, ohne dabei die heterogenen Bedürfnisse der Gesamtgesellschaft zu vernachlässigen. Eine Analyse des spezifischen Musikmarkts und des relevanten Kulturangebots stellt daher eine wichtige Entscheidungsgrundlage hinsichtlich der künstlerischen Ausrichtung und programmatischen Ausgestaltung eines Orchesters oder Konzerthauses dar.

Eine zeitgemäße und zukunftsfähige Programmplanung erfordert demnach eine ganzheitliche und reflektierende Analyse des Innen und des Außen: Ausgehend von den (musikalischen) Kernkompetenzen der Organisation müssen die Bedürfnisse des (potenziellen) Publikums erfasst und schließlich in den jeweils relevanten Musik- und Kulturkontext eingeordnet werden. Somit ließen sich alle Ressourcen und Handlungsspielräume aufdecken und gleichwohl die spezifischen Verantwortungen als jeweilige kulturelle Organisation erfassen. Aus dem Zusammenwirken der verschiedenen Konzertanbieter*innen mit ihren individuellen Ausrichtungen und Fokussierungen kann sich schließlich eine klassische Musiklandschaft ergeben, welche die Gesellschaft ganzheitlich musikalisch versorgt, bildet und zusätzlich der Verantwortung gegenüber der Kunstform Musik gerecht wird. In Anbetracht der zunehmenden Pluralisierung der Gesellschaft bedarf es daher zukünftig umso mehr einer vielfältigen und lebendigen Musiklandschaft, die sich programmatisch ergänzt, in ihren Angeboten komplementiert und in polytonaler Harmonie miteinander schwingt.



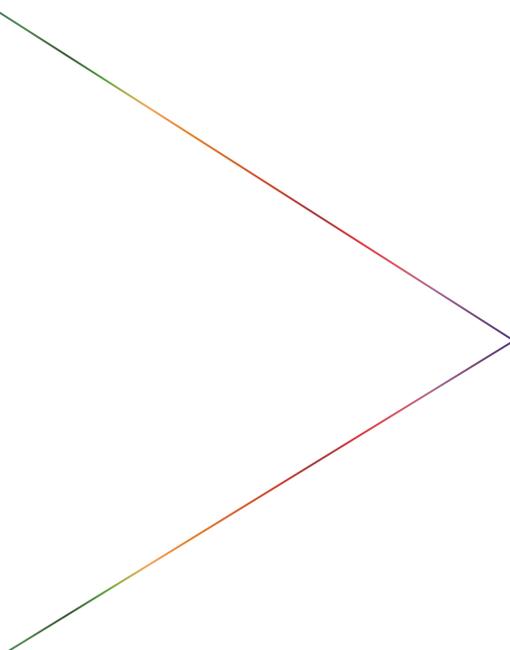
Melena Ohm absolvierte ihren Bachelor of Music im Fach Klavier an der HfM Mainz und studierte im Masterprogramm Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt. Sie hat Berufserfahrung in der Staatsoper Berlin, bei Karsten Witt Musik Management und im Orchestermanagement des hr-Sinfonieorchesters gesammelt und arbeitet mit Beginn der Saison 2022/23 im Education-Bereich der Berliner Philharmoniker.

Geschlechtergleichheit im Theaterbereich und die Unterrepräsentanz von Frauen in leitenden Positionen stellen nach wie vor Herausforderungen dar. Larissa Besler untersucht, inwiefern die Zunahme des Frauenanteils in den Theaterleitungen positive Effekte auf die Organisationskultur erzeugen kann und welche Hindernisse es dafür noch zu überwinden gilt.

Strukturwandel im Theater

Frauen in Führungspositionen als treibende Kraft?

Ein Beitrag von Larissa Besler



Das deutschsprachige Theatersystem krallt sich an alte Strukturen und lässt seit Jahrzehnten keine Änderung zu. So steckt es gleichzeitig in mehreren Krisen: Es kämpft beispielsweise um seine Legitimation in der Gesellschaft, um finanzielle Mittel, ein beidseitig gewinnbringendes Verhältnis zur Kulturpolitik und ist von Machtmissbrauch auf allen Ebenen konfrontiert. Meist ohne eine einheitliche Unternehmenskultur verlieren sich viele Theater in einer selbstgemachten Überforderung aus verzweifelter Überproduktionswut, um immer mehr für immer weniger Zuschauer*innen anzubieten. Betrachtet man die verschiedenen Krisen des öffentlichen Theatersystems, wird deutlich, dass sie sich nicht nur gegenseitig bedingen und ineinandergreifen, sondern der Ursprung meist struktureller Natur ist und die zahlreichen Probleme nur durch ebensolche Reformen langfristig gelöst werden können.¹ Diese ‚Strukturkrise‘ impliziert auch, dass die internen Strukturen der Theater aufgrund der sich häufenden Probleme keine Möglichkeit mehr bieten, sich ihren aktuellen Herausforderungen zu stellen.² Ausschließlich mit der Durchführung eines Strukturwandels, der eine Veränderung der Organisationsstruktur, die Anpassung des Betriebs an die vorhandenen Ressourcen und ein vermehrtes Augenmerk auf die Themen der Unternehmensethik, Partizipation und Gerechtigkeit beinhaltet, kann die deutschsprachige Theaterlandschaft zukunftsfähig werden. Der Theaterleitung kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Sie agiert als Change Managerin oder Change Agentin, die den Strukturwandel als Change Prozess überwacht und leitet sowie als vermittelnde und moderierende Instanz alle beteiligten Bereiche des Hauses angemessen berücksichtigt. Aus die-

- ¹ vgl. Schmidt 2019: 47.
² vgl. Schmidt 2017: 103.
³ vgl. Schmidt 2017: 79f.
⁴ vgl. Schmidt 2017: 78.
⁵ vgl. Schmidt 2017: 79.

sem Grund sollte ein*e Intendant*in nicht nur ein gelungenes künstlerisches Programm verantworten, sondern auch Kompetenzen der erfolgreichen Personalführung besitzen, um auf die unterschiedlichen Interessen eingehen zu können. Doch auch diese Position steckt mitten im Übel der Strukturkrise: Denn die Rolle der Intendanz hat sich seit Jahrhunderten kaum verändert, obwohl die im Theater auftretenden Probleme seit jeher dieselben sind. Ungeachtet davon unterstützt die Politik diese Leitungsstruktur mit einer präsidialen Leitfigur in den meisten Städten immer noch und sieht von einem Wechsel zu einem anderen Führungsmodell ab, um keine Wagnisse einzugehen.³ Dies befeuert die bereits bestehenden Konflikte um Machtmissbrauch der Theaterleitungen nur noch mehr. Viele Intendant*innen denken, durch den großen Macht- und Verantwortungsraum ihrer Position einen großen Raum zur Entfaltung ihrer eigenen künstlerischen Ideen zu erhalten.⁴ Doch sie unterschätzen die Vielfalt ihrer Zuständigkeiten als präsidiale Vertretung nach außen sowie die strategischen, zukunftsichernden und operativen Aufgaben bezüglich Personals, Finanzen, Gebäude und Administration.⁵ Die zahlreichen Aufgaben in verschiedenen Bereichen und die dazugehörige Entscheidungshoheit verleihen der Intendanz viel Macht, die leicht bewusst oder unbewusst durch Überforderung gegenüber den in der Hierarchie untergeordneten und abhängigen (künstlerischen) Mitarbeiter*innen missbraucht werden kann. Sehr oft handelt es sich dabei um männliche Führungspersonen, da der Beruf der Intendanz seit jeher eine Männerdomäne ist.

Viele Intendant*innen denken, durch den großen Macht- und Verantwortungsraum ihrer Position einen großen Raum zur Entfaltung ihrer eigenen künstlerischen Ideen zu erhalten.

Meine Masterarbeit setzte sich 2020 mit eben dieser Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen im Theater und dem Bedarf eines Strukturwandels der Theaterlandschaft auseinander. Im Rahmen der Arbeit habe ich erörtert, wie weibliche Intendantinnen arbeiten und ob sie dabei Maßnahmen, Wertvorstellungen und reformorientierte Management-Instrumente umsetzen, die eine Veränderung der Strukturen in ihrem Betrieb anstoßen, einen Strukturwandel forcieren und das Theater damit zukunftsfähiger machen. Die Frage nach den Auswirkungen von sich in Führungspositionen befindenden Frauen auf einen Strukturwandel in der Theaterlandschaft ist für den wissenschaftlichen und den

⁶ vgl. Dege 2014.

gesellschaftspolitischen Diskurs von großem Interesse und besonderer Aktualität, da das deutsche Theatersystem vermehrt für seine schlechten Arbeitsbedingungen in der Kritik steht. Sind Frauen in Führungspositionen im Theater etwa die Game-Changerinnen zur Lösung all dieser Probleme für eine bessere Zukunft?

Messbarkeit der Geschlechter(un)gerechtigkeit

Aufschluss über die konkrete Geschlechter(un)gleichheit im Theaterbereich bieten mittlerweile einige wissenschaftliche Untersuchungen: So veröffentlichte der Deutsche Kulturrat im Sommer 2016 die dritte Studie zum Thema ‚Frauen in Kultur und Medien‘, gefördert von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien. Diese zeigte unter anderem, dass gerade einmal 22 Prozent der deutschen Theater von Frauen geleitet werden. Um aktuellere Zahlen zu erhalten, habe ich für meine 2020 entstandene Masterarbeit zum Thema dieses Artikels eine neue Statistik erstellt. Dabei zeigte sich, dass der Anteil weiblicher Theaterleitungen in den (geplanten) Spielzeiten 2019/20 und 2020/21 sogar unter dem Wert von 20 Prozent liegt, mit dem auch Aktionsbündnisse wie das ensemble-netzwerk oder die ‚Burning Issues‘-Konferenz argumentieren. Dieser Zustand ist erschreckend, bildet er noch nicht einmal den Stand der Studie aus dem Jahr 2016 ab. Schon damals wurde festgestellt, dass, je höher die Hierarchie, das Gehalt, das Ansehen und die Funktion einer Stelle ist, desto geringer der Frauenanteil in Kulturbetrieben.⁶ Von Gleichberechtigung, so wie sie immerhin im deutschen Grundgesetz festgelegt ist, kann im Theater also nach wie vor keine Rede sein.

Je höher die Hierarchie, das Gehalt, das Ansehen und die Funktion einer Stelle ist, desto geringer der Frauenanteil in Kulturbetrieben.

Die Frage nach Gründen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen wurde im wissenschaftlichen Diskurs der Wirtschaft schon oft thematisiert. Für die Situation im Theater gibt es bisher keine explizite Studie zum Thema, sondern nur Spekulationen, was die Argumentation enorm erschwert. Ein erster Anhaltspunkt ist jedoch das Auswahlverfahren einer neuen Intendanz. Die städtischen Auswahlgremien sind meist zu überfordert mit der Aufgabe, sodass sie die Wahl den vor-

⁷ vgl. Henn 2012: 83.

⁸ vgl. Henn 2012: 77.

⁹ ebd.

¹⁰ vgl. ebd. 78.

¹¹ vgl. Bartels 2016.

wiegend männlichen Vertretern des Bühnenvereins überlassen, die selbst Intendanten sind. Das dabei entstehende sogenannte Intendant*innenkarussell tendiert nicht nur zu den immer gleichen Kandidat*innen, sondern vor allem zu männlichen. Aktuell handelt es sich bei dem Berufsfeld der Intendanz und damit auch bei der Intendant*innengruppe des Bühnenvereins um eine Männerdomäne, die wie viele andere nach Merkmalen von Männerbünden strukturiert ist.⁷ Einige weitere Aspekte und Ergebnisse zur Unterrepräsentanz aus der ökonomischen Forschung können außerdem auf den Theaterbereich übertragen werden, da die Macht- und Leitungsstrukturen, nicht nur im Theater, sehr männlich und traditionell geprägt sind.

Der Eindruck der gläsernen Decke fußt auf irrationalen Überzeugungen und Annahmen, deren Einflüsse sich auch in der Unternehmenskultur, bei der Personalrekrutierung und -förderung manifestieren.

In den aktuellen Entwicklungen ist abzulesen, dass der Frauenanteil im Allgemeinen im unteren und mittleren Management zwar steigt, im oberen Top-Management jedoch nur wenige Frauen vertreten sind. Dazwischen scheint eine gläserne (unsichtbare) Decke zu bestehen, die den Frauen den Weg in die nächste Hierarchieebene erschwert.⁸ Karin Klenke erforschte bereits 1996, dass Frauen aus den inneren, wichtigen Kreisen der Macht ausgeschlossen werden, da „stereotype Verhaltenserwartungen gegenüber Frauen, aber auch informelle Strukturen von Organisationen, Zugehörigkeiten, Netzwerken, informellen Riten und verdeckten Botschaften“⁹ bestehen. Somit fußt der Eindruck der gläsernen Decke auf irrationalen Überzeugungen und Annahmen, deren Einflüsse sich auch in der Unternehmenskultur, bei der Personalrekrutierung und -förderung manifestieren.¹⁰ Im Theater kommt zusätzlich noch ein sehr deutlicher Gender-Pay-Gap von 24 Prozent hinzu.¹¹ Daraus resultiert, dass Frauen oft nicht mehr an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, nachdem sie ein Kind bekommen haben, da sie ohnehin weniger verdienen als der Kindsvater und die Familie mit dem Gehalt der Mutter nicht überleben könnte, wenn der Vater in Elternzeit ginge. Damit fallen bereits viele Frauen vor dem Übergang in eine mögliche Führungsposition weg. Auch sonst ist der Berufsalltag von Theaterschaffenden nicht familienverträglich, da die Arbeitszeiten jegliches Familienleben oder geregelte Betreuungszeiten kaum zulassen.

¹² vgl. Henn 2012: 84.

Wie in vielen deutschen Unternehmen des Wirtschaftsbereichs gilt gerade im Theater eine Präsenzkultur, die die persönliche Anwesenheit von Mitarbeiter*innen erfordert und den Mythos von der Unentbehrlichkeit der Führungskräfte deutlich macht.¹² Dies gilt es zukünftig im Hinblick auf die Entwicklungen aufgrund der Corona-Pandemie und die vermehrte Ermöglichung von Arbeitssituationen im Homeoffice zu hinterfragen.

Befragung von Intendantinnen

Die beschriebenen Probleme struktureller Art des Theaters an sich sowie in Bezug auf die Unterrepräsentanz von Frauen, sind bei den Theater-schaffenden sehr gut bekannt. Seit 2016 die Studie ‚Frauen in Kultur und Medien‘ vorgestellt wurde, sind die Fakten auch auf politischer Ebene bis zu Kulturstatsministerin Monika Grütters publik geworden. Zwar lösten die Studien-Ergebnisse große Bestürzung und zahlreiche Versprechen von Seiten der Politik aus, die Gründung und die Forderungen vor allem vom ‚ensemble netzwerk‘ und von ‚Burning Issues‘ machen jedoch deutlich, dass hier bislang noch zu wenig getan wird. Am 9. Dezember 2017 hielt die Schriftstellerin Sibylle Berg (2017) einen Vortrag auf einer Tagung der Intendant*innengruppe des Deutschen Bühnenvereins. Dabei sagte sie: „Die weitgehende Abwesenheit von Frauen in der Führungsetage meint nicht, dass Frauen ein besseres Klima am Theater schaffen würden. Aber so lange kein ausgewogenes Geschlechterverhältnis herrscht, werden wir das weder bestätigen noch verneinen können.“ Sie wirft dabei die Frage auf, ob mehr weibliche Theaterleitungen einen positiven Einfluss auf die Betriebe haben könnten, wenn sie nur zu diesen Positionen gelangen könnten.

Könnten mehr weibliche Theaterleitungen einen positiven Einfluss auf die Betriebe haben, wenn sie nur zu diesen Positionen gelangen könnten?

Für die Beantwortung der Forschungsfrage meiner Masterarbeit habe ich in der empirischen Forschung pandemiebedingt den Fokus auf sechs Einzelfälle (Befragung der wenigen Intendant*innen im deutschsprachigen Raum) gesetzt und die Auswertung interpretativ angelegt, da es sich um eine noch nicht erforschte Thematik handelt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten sich der Gründe der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen im Theater sehr genau bewusst sind. Sie schlagen

zur Verbesserung der Situation gezielte Mentoring-Programme sowie eine Anpassung des Auswahlverfahrens und der Findungskommissionen vor. Des Weiteren schätzen sie Frauen als Intendantinnen unter anderem aufbauend auf ihren persönlichen Erfahrungen als kooperativer im Führungsstil ein, mit einem großen Fokus auf Teamorientiertheit, Verantwortungsbewusstsein sowie empathischem und sozial angelegtem Verhalten. Ebenso führt auch die Mehrheit der Befragten ihre Betriebe. Ihnen sind die Probleme der Theaterlandschaft vor allem hinsichtlich der herrschenden Geschlechterungerechtigkeit bekannt, sodass sie darauf bereits in ihrer Funktion reagieren. Nach Meinung der Befragten würde eine Zunahme des Frauenanteils in den Theaterleitungen positive Effekte auf die Organisationskultur und auf die Themen und Diskurse haben, die auf der Bühne behandelt werden. Sie sind sich der Diskrepanz der dort vermittelten und eingeforderten Werte und der gelebten Realität in den Theaterbetrieben bewusst und möchten dieser mit gezielten Maßnahmen entgegenwirken.

Nach Meinung der Befragten würde eine Zunahme des Frauenanteils in den Theaterleitungen positive Effekte auf die Organisationskultur und auf die Themen und Diskurse haben, die auf der Bühne behandelt werden.

Die befragten Intendantinnen sind hierbei in ihren Häusern bereits selbst aktiv geworden oder haben Pläne zur Umsetzung, sobald sie ihre Intendanz antreten. Dabei wird deutlich, dass die Theaterleiterinnen die Pflege der Beziehung zu den Mitarbeiter*innen ernst nehmen und zum Publikum ein offenes, einladendes Verhältnis führen möchten. Die meisten Betriebe der Befragten besitzen außerdem ein Leitbild und legen großen Wert auf eine Unternehmensethik zur Vermittlung eines neuen Verständnisses der eigenen Führungsposition im Haus. Die innerbetriebliche Behandlung von aktuellen gesellschaftlichen Diskursen halten alle Intendantinnen für bedeutsam und betonen zudem die Wichtigkeit von Kommunikation sowie vom Bewusstsein der vorhandenen Ressourcen im Betrieb. In den Antworten der befragten Intendantinnen verdichten sich die wesentlichen Argumentationsstränge zur Auswirkung weiblicher Führungspersonen auf die Theaterlandschaft. Sie stehen für die wichtigen Anforderungen, die eine Intendanz zur Durchführung eines Strukturwandels auch im Hinblick auf eine Funktion als Change Agent*in

haben sollte. Der Anteil der Frauen in Theaterleitungen ist aktuell noch sehr gering, sodass die Veränderungen bisher nur in ihren Häusern eine Wirkung zeigen. Wenn Frauen jedoch gezielt gefördert und vermehrt in freiwerdende Intendant*innenposten eingesetzt werden, kann dies durchaus positive Einflüsse auf die Entwicklung der Theaterlandschaft und die Durchführung eines breiter angelegten Strukturwandels zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Theater haben.

Hemmnisse überwinden und handeln

Es lässt sich schlussfolgern, dass Frauen als Intendantinnen tatsächlich einen Strukturwandel in der Theaterlandschaft vorantreiben können. Eine endgültige, abgesicherte Beantwortung ist in dieser Form (zum jetzigen Zeitpunkt) jedoch nicht zu finden, da nur vereinzelte weibliche Theaterleiterinnen an der Befragung teilgenommen haben. Für eine eindeutigere Antwort bedarf es weiterer Untersuchungen. Weiterführendes Forschungspotenzial bietet beispielsweise eine Langzeitstudie unter zusätzlicher Einbeziehung von männlichen Intendanten als zu vergleichende Positionen. Die Ergebnisse meiner Arbeit könnten hierfür sowie für das gezielte Anstoßen von frauenfördernden Maßnahmen als eine Grundlage dienen. Dabei sollten zunächst die föderalistischen Hemmnisse überwunden werden, um bundesweite Regelungen zu entwickeln. Anschließend kann in Begleitung der Kulturpolitik, dem Deutschen Bühnenverein und anderen wichtigen Verbänden der Theaterlandschaft eine festgeschriebene Parität in Auswahlgremien durchgesetzt und über neue Möglichkeiten nachgedacht werden, wie und wo Intendant-Stellen unter welchen Zugangsvoraussetzungen ausgeschrieben werden, damit sich auch Frauen darauf bewerben können.

Frauen als Intendantinnen können tatsächlich einen Strukturwandel in der Theaterlandschaft vorantreiben.

Des Weiteren sollte diese Kombination aus Politik und Arbeitgeber*innenverband in Kooperation Unterstützungsmaßnahmen entwickeln, die Frauen auf ihrem beruflichen Weg in ihrem fachlich benötigten Wissen, ihren Fähigkeiten und Kompetenzen fördern. Solche Maßnahmen sollen sie für eine Intendanz mit all ihren Anforderungen und den Weg dorthin bestens vorzubereiten. Die Möglichkeit der Teilnahme am Mentoring-

¹³ Erica Jong in Henn 2012: 153.

Programm des Projektbüros ‚Frauen in Kultur & Medien‘ des Deutschen Kulturrates ist hierfür bereits ein erster Schritt, richtet sich jedoch nur an Frauen, die bereits mindestens 10 Jahre Berufserfahrung haben – eine wirkliche Talentförderung und -begleitung sollte jedoch früher beginnen. Das im Oktober 2022 startende Mentoring-Programm des 2021 gegründeten Vereins Women in Arts and Media e. V. (WAM)¹ richtet sein Angebot konkret an Studierende, Young Professionals und Quereinsteiger*innen mit ersten Berufserfahrungen im Bereich Kultur und Medien, um aufstrebende Frauen frühestmöglich zu unterstützen, beraten und begleiten. Hier lohnt sich zudem ein Blick in die Wirtschaft: Diese arbeitet bereits mit datenbankbasierten, sogenannten ‚Talent Pools‘, wo aufstrebende Personen nach objektiven Kriterien gelistet werden. So könnten schnell Kandidat*innen für eine Intendanz gefunden werden, die über die notwendigen Voraussetzungen für diese Position verfügen, und die fachliche Eignung festgestellt werden. Ein Talent-Management, auch mit gezielten Workshops und Weiterbildungen, die die Interessierten mit den Anforderungen an eine Intendanz ausstatten, ist eine dringend notwendige Maßnahme, die der Theaterlandschaft bei der Begegnung seiner Krisen helfen kann. Nur mit den daraus entstehenden, objektiven und rationalen Kriterien im Auswahlverfahren kann eine mittelfristige Frauenförderung und eine Erhöhung des Frauenanteils unter den Intendanzen erreicht werden. Zudem sind die Kandidat*innen dabei fachlich bestens ausgebildet. Damit dann auch wirklich Frauen den Posten erreichen, sollte in der Ebene der Gesellschafter*innen und Entscheidungsträger*innen nochmals über eine tatsächliche Einführung einer Quote oder einer ähnlichen Lösung diskutiert werden, die dem bisherigen geschlechterungerechten Auswahlverfahren trotz aller Für und Wider entgegenwirkt.

Ein Talent-Management mit gezielten Workshops und Weiterbildungen, die die Interessierten mit den Anforderungen an eine Intendanz ausstatten, ist eine dringend notwendige Maßnahme.

Zwar geschieht aktuell ein Bewusstseinswandel gegenüber dieser Thematik, reiner Goodwill hat jedoch bereits in den letzten Jahrzehnten keine eindeutigen Auswirkungen gezeigt. Es gilt, dem Theater Strukturen zu geben und Kennzahlen für seinen Erfolg im künstlerischen, wirtschaftlichen und sozialen Sinne zu schaffen, damit es auch zukünftig seine Legitimität

erhält und die Wertvorstellungen, die es auf der Bühne präsentiert, auch real einhält. Dies erfordert Mut, Kraft und Ausdauer. Doch, um auf das oben erwähnte Zitat von Sibylle Berg in Bezug auf die dargestellte Dringlichkeit eines Strukturwandels und den Einfluss weiblicher Intendantinnen zurückzukommen: „(...) die Krux ist, nichts zu riskieren bedeutet sogar, noch mehr zu riskieren“¹³.

LITERATUR

Bartels, G. (2016): Bezahlung in Kultur und Medien. 24 Prozent weniger Gehalt für Frauen. In: Tagesspiegel, abrufbar unter: <https://www.tagesspiegel.de/kultur/bezahlung-in-kultur-und-medien-24-prozent-weniger-gehalt-fuer-frauen/13805566.html> (Letzter Zugriff: 11.03.20).

Berg, S. (2017): Was sagt uns das, das sogenannte Politische?. Über das Theater und seinen Wunsch, politisch zu sein – Ein Vortrag der Schriftstellerin Sibylle Berg, abrufbar unter: https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14789:vortrag-sibylle-berg&catid=101&Itemid=84 (Letzter Zugriff: 12.08.20).

Dege, S. (2014): Erfolg ist männlich – auch im Kulturbetrieb. In: Deutsche Welle, abrufbar unter: <https://www.dw.com/de/erfolg-ist-mProzentC3ProzentA4nnlich-auch-im-kulturbetrieb/a-18123649> (Letzter Zugriff: 16.05.20).

Henn, M. (2012): Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Rastetter, D. (1994): Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse. Opladen.

Schmidt, T. (2017): Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems. Wiesbaden: Springer VS.

Schmidt, T. (2019): Die Regeln des Spiels. Programm und Spielplangestaltung im Theater. Wiesbaden: Springer VS.

Thelen, O. (2008): Change Management im Theaterbetrieb. In V. Lewinski-Reuter/

S. Lüddemann: Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis. Hrsg. von. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage GmbH.



Larissa Besler studierte Kulturwissenschaften in Lüneburg sowie Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt. Ihre Leidenschaft für spartenübergreifende Formate setzt sie seit 2020 als Projektmanagerin in der Kunstvermittlung der Staatsgalerie Stuttgart ein – stets überzeugt davon, dass nur Empathie und Begegnungen auf Augenhöhe Erfolge bringen.

*Der Druck, der auf der Theater- und Orchesterlandschaft und ihren Akteur*innen lastet, ist untrennbar mit der strukturellen Krise der Institutionen verbunden. Prof. Dr. Thomas Schmidt geht der Frage nach, inwieweit die Dichte und das Tempo der aktuellen Reformprozesse ausreichen, um das für eine Transformation der Institution Theater notwendige Momentum zu erzielen. Erst dann können die im Fokus stehenden Arbeitsbedingungen auch nachhaltig verbessert werden.*

Die gierige oder die fürsorgliche Institution

Ist das Theater noch in der Lage, sich zu reformieren?¹

Ein Beitrag von Thomas Schmidt

In den Texten dieses Magazins geht es darum, wie und unter welchen Bedingungen im Theater gearbeitet wird und welche Auswirkungen das auf die Mitarbeiter*innen und die Strukturen der Kultureinrichtungen hat. Ich möchte mich mit den Auswirkungen auf die Organisation des Theaterbetriebs und die Institution Theater befassen. Über allem schwebt die Frage, wie es dazu kommen konnte, dass sich eine einstmals partizipative und kooperativ organisierte Kunst, einen so stark ausgeprägten **Repräsentationscharakter** aneignen konnte. Dies hat wiederum strukturelle Verformungen ausgelöst. Die damit zusammenhängende Krise der Institution Theater ist auch verantwortlich für die Arbeitsbedingungen der Künstler*innen: Diese sind durch eine abnehmende Kollektivität im künstlerischen Schöpfen und Gestalten, durch schlechte Vertragsbedingungen, überzogenen Arbeitszeiten, ungerechte Bezahlungen und durch Macht, Mobbing und Missbrauch als Ausdrucksformen einer toxischen und gierigen Institution geprägt. Dabei gehe ich von Lewis Coopers Überlegungen zur **gierigen Institution** (1974) aus, die hier auf den Kulturbereich Anwendung finden.² Sie bestehen in ihrer Klarheit der Beschreibung einer Organisation, die dem Theater sehr ähnlich ist, und die die mentale Energie, die physische Präsenz und die Zeit ihrer Mit-

¹ Hinweis: Dieser Beitrag wurde nachträglich bearbeitet und Quellenangaben korrigiert und ergänzt. Stand: 06.09.2022.

² siehe dazu auch: Heskia 2019a, 2019b.

arbeiter*innen weit über die vertraglichen Verabredungen hinaus und mit einem hohen Exklusivitätsanspruch ausbeutet.

1 Von ersten Reformen zur Transformation des Theaters

Seit einem imaginären Startschuss für erste kleine Reformen im Jahr 2016 hat die deutsche Theaterlandschaft angefangen, sich zu wandeln und zu verändern. Als Ergebnis dessen werden die Struktur der deutschen öffentlichen Theater und mit ihnen die gesamte Theaterlandschaft inzwischen kritisch in Frage gestellt. Publikationen zu den Themen der strukturellen Krise des Theaters, zu Machtmissbrauch und Diskriminierung am Theater, verschiedene neue Netzwerke (ensemble-netzwerk, Pro-Quote Bühne), erneuerte Verbände (GDBA), Arbeitsgruppen (AG Zukunft des Theaters, u.a.) und Veranstaltungen (Akademie 2017, Bundesweite Ensemble-Versammlung 1-4, u.a.) haben einen theoretischen und praktischen Druck auf den Deutschen Bühnenverein (DBV) ausgeübt. Als Bundesverband der deutschen Theater repräsentiert der DBV deren Träger und Intendanten und verantwortet eine rigide Strukturpolitik in den Theatern.

Die Struktur der deutschen öffentlichen Theater und mit ihnen die gesamte Theaterlandschaft werden inzwischen kritisch in Frage gestellt.

Diese Entwicklungen lassen zumindest darauf hoffen, dass in den kommenden 20 Jahren eine Welle an Reformen die Theater, ihre Organisationen und ihr Management verändern und zukunftsfähiger machen wird. Allein der Umstand, dass in den genannten, progressiven Netzwerken heute sehr offen über eine alternative Zukunft der Theater gesprochen, diese Ideen nach außen publiziert und in Podiumsdiskussionen und Podcasts diskutiert werden, ist ein Indikator hierfür. Alternativen umfassen zum Beispiel neue Leitungs- und Organisationsmodelle, bei denen die Theater zukünftig von zwei, drei oder mehr Kolleg*innen geleitet werden. Zuletzt wurden im Schauspiel Essen, im Schauspiel Halle und am Theater Aachen jeweils 2er und ein 3er Leitungsteam aus Frauen berufen, die mit neuen Perspektiven auf die Zukunft des jeweiligen Theaters überzeugen konnten. Hinzu kommen Modelle einer stärkeren Partizipation sowie einer größeren Teilhabe des Publikums und der städtischen

³ Edmondson 2019.

Community an den Prozessen und Entscheidungen des Theaters. Aber auch der neoliberale Künstlervertrag mit dem Namen Normalvertrag Bühne (NV-Bühne) wird überdacht, mit dem Künstler*innen bislang in Form von seriellen Kettenarbeitsverträgen angestellt werden und dabei kaum Sicherheit haben.

Ebenso wird bereits in vielen Theatern am „offenen Herzen“ gearbeitet und nach ernsthaften Reformen, nachhaltigen Verbesserungen der Organisation, der Arbeitssituation der Mitarbeiter*innen und nach neuen Instrumenten des Managements gesucht. Auch wenn das derzeit quantitativ noch zu wenig ist, um ein Momentum zu erzeugen, damit in allen Theatern gleichzeitig Reformen ausgelöst und auf den Weg zu gebracht werden können, ist bereits ein Anfang gemacht und ein in seiner Qualität richtiger Weg eingeschlagen worden.

Die einzige Alternative ist es, die Institution Theater zu transformieren.

Deutlich geworden ist auch, dass Reformen nicht mehr ausreichen, um die angeschlagene und zwischen Leitung und Mitarbeiter*innen, wie auch zwischen Künstler*innen und Nicht-Künstler*innen gesplante Institution Theater zu heilen und in die Zukunft zu geleiten. Diese **Zerrissenheit** kann auch aus Dutzenden Missbrauchsfällen, aus Fällen struktureller Asymmetrie, vielfältig schlechten Arbeitsbedingungen und einer immer weiter sinkenden Legitimation des Theaters abgeleitet werden. Sie führt in eine Sackgasse. Am Ende dieser Sackgasse befindet sich eine Institution, die immer weiter an Zuschauer*innen, an Legitimität in der Bevölkerung verliert und das „Immer weiter so“ ihres Leitverbandes (DBV) zum Credo erhebt. Die einzige Alternative ist es deshalb, die Institution Theater zu transformieren.

Während die einzelnen Theaterhäuser vieler spezifischer, organisationaler Reformen bedürfen, bedarf die Institution einer Transformation von der **toxischen und gierigen in eine „fearless“ Institution³**, um zu überleben und in der Zukunft einen Stellenwert zurückzuerlangen.

⁴ Coser 1974: 11.

⁵ Goffman 1961.

2 Das Theater als gierige Institution

Theater sind Institutionen, die umfassende Ansprüche an ihre Mitarbeiter*innen und Führungskräfte stellen. Sie müssen gegenüber dem Theater eine nahezu ausschließliche, oftmals bedingungslose und prioritäre Loyalität zeigen, um erfolgreich und anerkannt zu werden. Oft wird deshalb das Maß der Loyalität über die weitere Entwicklung der*des jeweiligen Mitarbeiter*in entscheiden. Vorbereitet werden die Künstler*innen auf diesen Zwang zur Loyalität und den Exklusivitätsanspruch, den das Theater hegt, meist nicht. Viele Kunst- und Theaterhochschulen verharren noch immer in einer neutral erscheinenden Starre, denn in den letzten Jahrzehnten haben sie auf eine Vorbereitung ihrer jungen Absolvent*innen auf diesen Teil der zukünftigen Tätigkeit verzichtet. Damit sind sie mitverantwortlich für die nur eingeschränkte Reaktionsfähigkeit junger Künstler*innen gegenüber ethischen Übergriffen und jeder Form von Diskriminierung in den Theater-Organisationen.

Gierige Institutionen erwarten, dass ihre Mitarbeiter*innen keine anderen sozialen Bindungen eingehen, die in unmittelbarer Konkurrenz zur Institution stehen könnten.

Das Theater ist das, was Lewis Coser 1974 im Rahmen seiner Untersuchungen von Unternehmen als *gierige Institution* (*Greedy Institution*) beschrieben hat. Gierige Institutionen erwarten, dass ihre Mitarbeiter*innen keine anderen sozialen Bindungen eingehen, die in unmittelbarer Konkurrenz zur Institution stehen könnten. Coser beschreibt dies als „Kampf um die Aneignung von Zeit und psychischer Energie“⁴. Mit diesem Anspruch auf Exklusivität wird der Lebens- und Arbeitsraum der Künstler*innen von der *gierigen Institution* völlig absorbiert, ohne dass die betreffenden Personen dies anfangs als bedenklich wahrnehmen. Sie sitzen förmlich im Netz der Spinne.

Dabei wendet die *gierige Institution* – anders als ihre Schwester, die totale Institution⁵ – weder Zwang noch körperliche Gewalt an, sondern in erster Linie psychischen Druck, Bloßstellung und andere, oft mikro-invasive soziale und toxische Sanktionen, mit denen ihre Mitarbeiter*innen diszipliniert, reguliert und gelenkt werden sollen. Als *gierige Institutionen* wurden von Coser und auch anderen Forschern der *Greedy Institution* zuerst Kirchen, Religionsgemeinschaften und Sekten, Klöster, das Militär

⁶ nachträgliche Anmerkung: Im deutschsprachigen Fachdiskurs fand das Theorem u.a. bereits Anwendung auf den Theaterbereich bei: Heskia 2019a, 2019b.

⁷ Schmidt 2019.

und der Leistungssport, die sozialrevolutionären, aktivistischen und auch militanten Gemeinschaften bezeichnet, die sich in den letzten Jahrhunderten zur Durchsetzung ihrer Ziele gebildet, und die ihre Mitglieder den Missionen untergeordnet haben. Eine Untersuchung der Kulturinstitutionen in diesem Kontext fand in den 1970er Jahren noch nicht statt, weil sich die Forscher damals auf die naheliegenden Organisations-Typen konzentrierten. Mittlerweile hat das Theorem aber auch Einzug in den wissenschaftlichen Fachdiskurs des Kulturbetriebs gehalten, sodass ich bei meinen weiteren Untersuchungen ebenfalls herausfinden konnte, dass das Coser'sche Theorem auf die Theater und viele andere Kulturorganisationen zutrifft.⁶

Die Frage, warum Künstler*innen in *gierigen Institutionen* arbeiten, ist zumindest für diejenigen von ihnen berechtigt, die den Exklusivitäts- und Loyalitätsanspruch des Theaters bereits erfahren haben. Coser nennt als Antwort auf diese Frage fünf wesentliche Aspekte, die diese Institution auszeichnen und trotz ihres latenten, unterschweligen Zwangscharakters attraktiv machen, und damit von anderen Institutionen deutlich unterscheiden. Ich möchte Cosers allgemein gehaltenes Theorem an dieser Stelle mit den Ergebnissen meiner Forschung zu Arbeitsbedingungen, Machtmissbrauch und Formen der Diskriminierung auf das Theater anwenden⁷:

> Wer einen Vertrag als Spieler*in, Assistent*in, künstlerische Mitarbeiter*in, Dramaturg*in, Regisseur*in, Spartendirektor*in oder Intendant*in erhält, erfüllt sich anfangs meist einen persönlichen Traum. Dieser ist mit einer Reihe von spezifischen Vorteilen bis hin zum Zugewinn von künstlerischem Charisma ausgestattet, die von einer Institution anderen Typs nicht erbracht, und kompensiert oder aufgewogen werden kann. Zugleich wird damit eine entbehrungsreiche Zeit der Anschaffung von kulturellem Kapital und Wissen, durch Studium, Hospitanzen und Praktika, Vernetzungen, viel Aktivismus, zahlreiche Bewerbungen und Mut verdientermaßen kompensiert.

> Beim Theater nehmen die Mitglieder dieser Institution ihre Aufgaben darin zumindest anfangs sehr gerne und immer **freiwillig** wahr. Sie unterwerfen sich der *gierigen Institution*, die sie dafür mittelfristig mit Anerkennung, guten Besetzungen, eigenen Inszenierungs-Freiräumen, verbesserten Produktionsbedingungen, zusätzlicher Freizeit, Aufnahme in den „Freundes-

kreis ihres – oder anderer – Intendanten“ und Aufstiegsmöglichkeiten in der Hierarchie des Theaters/ der Theaterlandschaft belohnt. Denn trotz berechtigter Kritik ist das Theater eine Institution, in der soziale Aufstiege möglich sind, weil soziale Hintergründe nivelliert werden. Selbst professionelle Aufstiege von der Assistenz zur Regie oder Dramaturgie sind nicht selten, selbst wenn die Assistent*innen niemals studiert haben. Ihnen eröffnet sich damit die Möglichkeit, sich auf diesem Weg einen – zumindest vorübergehenden – komparativen und zeitlichen Vorteil gegenüber ihren Alters-Genoss*innen mit einem höheren Abschluss zu erarbeiten.

> In einer *gierigen Institution* ist man nicht eingesperrt, wie in einem Gefängnis oder in einer Psychiatrie. Man kann die Institution verlassen oder man kann aus ihr entlassen werden, und muss daraufhin allerdings auf eine Vielzahl von Privilegien verzichten, die das Theater der betroffenen Person bislang eingeräumt hat. Dazu zählen der exklusive Zugang zu bzw. die Teilnahme an künstlerischen Prozessen, Vorstellungen, Premierenfeiern, der tägliche Umgang mit herausragenden Künstler*innen, die Möglichkeit gesehen, entdeckt und anerkannt zu werden, oder auch Aufstiege in professionelle Ränge und Leitungspositionen – sogar ohne höheren Abschluss. Das größte Privileg ist allerdings die Zugehörigkeit zum Theater, in einer besonderen professionellen Hemisphäre und Blase.

> Die Theater bieten anders als viele andere Institutionen eine spezifische Mission, einen attraktiven Aufgabenbereich und eine damit verbundene kulturell und künstlerisch ambitionierte „Weltdeutung“, die keine andere Institution in dieser Form offeriert. Jede andere *gierige Institution* verzeichnet ebenfalls ihre spezifische religiöse, politische, ideologische Bedeutung, die unverwechselbar ist. Meist ist diese von Exklusivität und dem Anspruch geprägt, selbst die Welt künstlerisch deuten zu können. Jedoch kippt dieser Deutungsanspruch nicht ins Totalitäre.

> Wie ich beschrieb, erhebt das Theater einen sehr exklusiven Anspruch. Er besteht darin, dass jedes Mitglied in einen unmittelbaren künstlerischen Live-Prozess eintreten kann, der sich mit einer Vielzahl weiterer künstlerischer Prozesse überschneidet. Im Grunde kann jede*r künstlerische Mitarbeiter*in und

Darsteller*in an der Entstehung eines Kunstwerkes unmittelbar teilhaben – oder sogar ein eigenes Kunstwerk schaffen. Neue und alte Texte, von jeweils anderen Handschriften interpretiert, machen es gleichzeitig möglich, sich permanent neues kulturelles Kapital und Wissen anzueignen. Dies erhöht das eigene Prestige und die Reputation deutlich, baut vor allem aber die Fähigkeit zur Selbst- und Weiterkenntnis aus. Die Arbeit mit anderen Künstler*innen verspricht darüber hinaus gute Vernetzung und Reputation. So wird die Arbeit im Theater beständig aufgewertet zu einer **künstlerischen Börse** der Kontakte, des Wissens, des kulturellen Kapitals und der Co-Autor*innenschaft an bestimmten Werken und Inszenierungen. Deren Kurse steigen im Laufe einer künstlerischen Lebenszeit, können aber auch stagnieren, was wiederum monetäre und existenzielle Auswirkungen hat.

Je besser wirtschaftliche, rechtliche und personalmanageriale Prozesse verankert sind, desto freier und sicherer können sich die künstlerischen Prozesse entfalten.

Für die Theater bezieht sich diese Kraft der *gierigen Institution* allerdings per se erst einmal nur auf die künstlerischen Mitarbeiter*innen. Techniker*innen und administrative Mitarbeiter*innen unterliegen aufgrund ihrer vertraglichen Besonderheiten nicht zwingend der Einflusszone der *Greedy Institution*. In den Fällen, in denen die Theater-Organisation durchlässig ist, tun sie es allerdings doch, zumal sich das Theater primär und bisweilen sogar ausschließlich als **künstlerische Institution** versteht und diesen künstlerischen Einfluss auf alle Bereiche ausdehnt. Anders lässt sich auch die bis heute noch immer sehr unprofessionelle Einrichtung von Management-Funktionen und -Instrumenten nicht deuten, die als nebensächlich abgetan und von ausschließlich künstlerisch motivierten Leitern als vordergründig „ökonomistisch“ denunziert werden. Dabei wird von einigen Intendanten und Vertreter*innen des Bühnenvereins-Präsidiums eindringlich davor gewarnt, dass Managementinstrumente in Theatern nicht überhandnehmen dürfen, weil ihr Einfluss auf künstlerische Prozesse sonst zu stark werden würde. Das Gegenteil ist der Fall: Je besser wirtschaftliche, rechtliche und personalmanageriale Prozesse verankert sind, desto freier und sicherer können sich die künstlerischen Prozesse entfalten. Erst wenn erstere aufgrund größerer Probleme beeinträchtigt

werden, gibt es Handlungsbedarf. Wenn es in den technisch-administrativen Bereichen des Theaters also Mitarbeiter*innen geben sollte, die sich entziehen wollen, verlieren sie oft den Anschluss an die Mission und die Leitmotive des Theaters und werden so bald zu Fremden in der eigenen Institution. Die Spaltung des Theaters, die vertrags- und tarifrechtliche Ursachen hat, greift hier also nur bedingt. Die spezifischen Weltdeutungsmuster des Theaters einen zumindest institutionell das, was organisational (noch) nicht zusammenwächst.

Mit der Verknöcherung der Strukturen wird den Theatern die Möglichkeit genommen, sich zu entwickeln und mit ihnen die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter*innen zu verbessern.

Die *gierige Institution* ist die Ursache dafür, dass die strukturellen Bedingungen ossifizieren, anstatt flexibel zu bleiben. Mit der Verknöcherung der Strukturen wird den Theatern die Möglichkeit genommen, sich zu entwickeln und mit ihnen die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter*innen zu verbessern. Zugleich setzt die wachsende Komplexität der Umwelt den Theatern zu, es bleibt aus, entsprechend auf jede Veränderung angemessen reagieren zu können. Die Arbeitsbelastungen wachsen überproportional und Verantwortung wird im Theater dort, wo sie unangenehm ist, nach unten delegiert, während Repräsentations-Maßnahmen gerne von den Intendanten selbst übernommen werden. Damit wird die Intendantenfunktion im Außenverhältnis zunehmend zum „Grüßonkel“ degradiert.

3 Auf dem Weg zur „fearless Organization“

Es geht in Zukunft um Veränderung und Verbesserung, nicht um Ideologie. Es darf keineswegs darum gehen, einen Puritanismus mit Regelwerken zu implementieren, der die künstlerischen Prozesse gefährden würde. Vom Ende des Transformationsprozesses gedacht, benötigen wir stattdessen ein **agiles, nachhaltiges und zukunftsfähiges Theater**, in dessen Mittelpunkt ein kritisches Management, eine ganzheitliche, moderne und partizipative Organisationsentwicklung und die Gestaltung exzellenter künstlerischer Prozesse stehen.

⁸ Schmidt 2019.

Es darf hierbei nicht um eine ins Künstlerische verflüssigte Ideologie der Diskurse gehen, sondern um eine Transformation, mit der die wesentlichen Probleme des Theaters gelöst und ein institutioneller Wandel verursacht werden. Sie wird begleitet von einer Reihe von Reformen, die dem Schutz und der Entwicklung der Mitarbeiter*innen und der unmittelbaren Verbesserung der Arbeits- und Produktionsbedingungen dienen sollen. Zu den akuten Maßnahmen zählen aus meiner Sicht die Schaffung von macht- und diskriminierungssensiblen Räumen, sog. **Safer Spaces**, mit denen toxische Arbeitssituationen und -plätze verdrängt werden.

Es muss um eine Transformation gehen, mit der die wesentlichen Probleme des Theaters gelöst und ein institutioneller Wandel verursacht werden.

Die Theater müssen sich den Reformen und den damit verbundenen neuen Diskursen weiter öffnen, noch sind diese nicht überall gleichermaßen angekommen. Publikationen über Krisen, Machtmissbrauch, Reformen wie auch über neue Theatermodelle werden diskutiert.⁸ Aufrechte Kulturpolitiker*innen und jüngere Intendant*innen denken über Reformen nach, mit denen vor allem das Maß und der Grad der Partizipation erhöht werden sollen, woraus bereits folgende positive Entwicklungen resultieren:

- > In den ersten Theatern werden Teamleitungen installiert (Marburg 2019, Schauspielhaus Zürich 2019, Theater am Neumarkt 2019 und Theater Gessneralle 2020 (beide ebenfalls Zürich), Schauspiel Halle 2022).
- > Erstmals wurde im deutschen Theater eine Intendantin gewählt, die eine Woman-of-Color ist (Schauspiel Dortmund 2019).
- > Erstmals wurden in zwei deutschen Theatern neue Intendantinnen jeweils auch von ihren zukünftigen Mitarbeiter*innen und Künstler*innen mitgewählt (Oper Wuppertal, Schauspiel Halle, jeweils 2022).
- > Im ersten Theater ist es gelungen, dass ein neuer Schauspielregisseur vom Ensemble gewählt wurde (Mönchengladbach 2020).
- > Im ersten Theater ist es Mitarbeiter*innen gelungen, gegen den Willen des Intendanten Reform-Arbeitsgruppen zu implementieren, gegenüber der Politik die Ablösung des Intendanten durchzusetzen und an der Entwicklung eines neuen Leitungsmodells mitzuwirken (Karlsruhe 2019-22).

⁹ Edmondson 2019.¹⁰ ebd.¹¹ Brüggmann 2020.¹² Hofmann 2022:22.¹³ Schmidt 2016, 2019, Weintz 2021.

> Die ersten Theater entwickeln ihre eigenen Codes of Conduct und füllen damit die Lücken, die der Verhaltenskodex des DBV lässt.

> Viele Theater nutzen die Möglichkeit, mit finanzieller Unterstützung der Bundeskulturstiftung die ersten Diversitäts-Agent*innen in den Theatern einzustellen und deren Reflexionen auf das Theater in die zukünftige Ausrichtung der Organisations-Entwicklung zu integrieren.

Am Ende dieser Reformprozesse könnte eine Institution stehen, die Amy Edmondson so wundervoll als „The Fearless Organization“ beschreibt.⁹ Darin räumt sie vor allem psychologischer Sicherheit am Arbeitsplatz höchsten Stellenwert ein. Erst dann, schreibt Edmondson, seien organisationales Lernen, Innovation, Kreativität und Wachstum möglich.¹⁰ Dieses ist aus meiner Sicht ein wesentliches Ergebnis eines erfolgreichen Transformationsprozesses.

4 Die Krise der Repräsentation des Theaters

Institutionskritik ist ein Begriff aus den Bildenden Künsten. Sie beinhaltet die kritische Untersuchung der Arbeits- und Organisationsweise sowie der Prozesse von Kunstinstitutionen durch Bildende Künstler*innen und Wissenschaftler*innen.¹¹ Mit ihr verbunden ist auch die bis heute anhaltende Kritik von Künstler*innen und Kurator*innen aus einer anfänglichen Außenperspektive am westlich-kolonialen Blick der Museen, die als „repräsentative“ Institutionen beschrieben werden, mit denen Nationalstaatlichkeit, Bürgerlichkeit und Geschichtsfestschreibung legitimiert werden sollen.¹²

Auch im Theater ist längst eine **Krise der Repräsentation** zu verzeichnen, die eng mit der **strukturellen Krise** einhergeht, die beide seit längerem kritisiert werden.¹³ Beide Krisen bedingen einander wechselseitig und können nicht getrennt voneinander betrachtet und gelöst werden. Die Krise hat sich in den letzten 20 Jahren verstärkt im Zuge einer anhaltenden Kritik am Repräsentationscharakter des Theaters, das noch immer an althergebrachten Formen der Präsentation von Theateraufführungen und der Interaktion mit dem Publikum festhält. Ein besonderes und wichtiges Beispiel hierfür ist der deutsche Opernbetrieb, der sich – im Vergleich zur Strukturdebatte und den Veränderungen in Tanz und Schauspiel – in den letzten Jahren am wenigsten weiterentwickelt hat.

¹⁴ Brachmann 2022.¹⁵ Sternfeld/ Ziaja 2013.

Die diesjährigen Bayreuther Festspiele mit einer neuen Ring-Produktion in der Regie von Valentin Schwarz haben gezeigt, dass Bayreuth sich zwar inhaltlich zu erneuern versucht, aber innerhalb der Repräsentationsform verbleibt. Die Kritik der Mehrheit des Großfeuilletons ist ein Beleg dafür, dass auch die Medien das Klammern am Alten und Althergebrachten mitverantworten.¹⁴

Für das Publikum müssen in Zukunft aber Erfahrungs- statt Repräsentationsräume eröffnet und entwickelt werden. Das bislang Objekt eines in sich abgeschlossenen Theaterstückes muss abgelöst werden, wie es in Stoff- und Stückentwicklungen, Performances, Arbeiten der Künstlerischen Forschung und der Stadtraumentwicklung bereits sehr gut gezeigt wird. Statt dazu angehalten zu werden, sich kontemplativ in die Musik Wagners, Verdis und Puccinis zu versenken und die Texte Goethes, Schillers, Lessings und Büchners genüsslich zu konsumieren, sollten die Zuschauer*innen vielmehr mit jedem Theaterbesuch eine Erfahrungs-Reise machen können, während der sie in die unmittelbare Auseinandersetzung mit einem Werk in einer zeitgenössischen oder avantgardistischen Interpretation oder in einer innovativen Aufführungspraxis gehen. Das Theater muss sich also auch künstlerisch neu erfinden und sich darin als künstlerisch und strukturell forschende Institution erproben. Auf das Theater wird die Aufgabe zukommen, die Zuschauer*innen dazu einzuladen, die alten Repräsentationsformen gemeinsam mit den Künstler*innen abzulegen und dabei die Grenzen zwischen innen und außen viel stärker zu verwischen und dort einzureißen, wo sie sich nicht verwischen lassen.

Das Theater muss sich also auch künstlerisch neu erfinden und sich darin als künstlerisch und strukturell forschende Institution erproben.

Das setzt **Beteiligung**, **echte Partizipation** voraus, die weit über erste kleine Experimente einer sogenannten Immersion hinausgeht. Nora Sternfeld bezeichnet dies als „radikale Wende von der Instruktion zur Partizipation“.¹⁵ Bildung muss fortan durch echte Teilhabe erarbeitet werden und in vermischten Rollen stattfinden, indem Künstler*innen ihre eigenen Arbeiten betrachten, und Zuschauer*innen Teil der Inszenierungen werden, wie es zum Beispiel in den Arbeiten von She She Pop, Rimini Protokoll und Prinzip Gonzo der Fall ist.

Mit der Rezeption der Institutionskritik sollen machtkritische, kollektive und partizipative Theaterpraxen ins Spiel gebracht werden, mit denen die bisherigen Ausschlüsse von Minderheiten und Benachteiligten eliminiert werden. Es ist wichtig, dass die Zugänge zu Kunst und Kultur in einer Demokratie keine Barrieren haben. Ein Beispiel hierfür sind die Produktionspraxen im **Bürgertheater**, das sich als progressive Institution innerhalb einer konservativen Institution oftmals als „fünfte Sparte“ der öffentlichen Theater gegründet hat und ein erfolgreiches Parallelleben zu den repräsentativen Sparten führt. Hier wird Theaterkunst zur Plattform und zur echten Public Art – öffentlich, weil ohne Barrieren. Das verweist auf **Hybride Praktiken** als ein Anfang zu einem neuen, demokratischen Theater, das sich an einem Ort auf verschiedenen Wegen entwickelt, mit Progress und künstlerischer Stagnation im gleichen Haus. Auch Lernräume in Digitalen Akademien (Dortmund, Wien) werden zu progressiven Institutionen, wo Plattformen existieren, die zu sozialen Räumen werden. Das sind die Schnittstellen, an denen sich neue **kulturelle Räume** aus bestehenden repräsentativen Kunst-Institutionen herauschälen und wo sich das Theater selbst künstlerisch zu transformieren beginnt. Hinzu kommen Residenzen (Leipzig, u.a.), Akademien, Archive und Bibliotheken (Zürich). Das Theater transzendiert über seine ursprünglichen Aufgaben hinaus und wird eines Tages in der Lage sein, die in es eingeschriebene **Multifunktionalität** tatsächlich auch anzubieten und künstlerisch, wie auch organisational weiterzuentwickeln.

Das Theater wird eines Tages in der Lage sein, die in es eingeschriebene Multifunktionalität tatsächlich auch anzubieten und künstlerisch, wie auch organisational weiterzuentwickeln.

Aber nicht alles gelingt: Wer Fortschritt und Utopie verwirklichen will, muss auch Rückschläge und Scheitern in Kauf nehmen, wie es in der Moderne strukturell bereits angelegt ist. So blieb das Doppelpass-Programm der Bundesstiftung für Kultur weit hinter seinen Erwartungen zurück. Es war dort einigermaßen erfolgreich, wo flexible auf flexible Strukturen trafen, wenn freie Gruppen und unabhängige Produktionshäuser miteinander kooperiert haben, und damit eine ohnehin bereits angelegte Kooperations-Schiene mit staatlichem Geld weiter ausgebeutet haben. Vorgesehen war jedoch eine strukturell anders gelagerte

¹⁶ Hofmann et al. 2022:8.

Maßnahme: ein Zusammenrücken von freier Szene und öffentlichen Theatern. Hier war das verausgabte Geld wenig nachhaltig eingesetzt, funktionierte nur punktuell, blieb bedauerlicherweise jedoch ohne strukturelle Folgen für beide Seiten.

Auch im Bereich der **Partizipation** gibt es neue zukunftssträchtige Entwicklungen. So entwickeln sich die *Commons* zu einer starken Bewegung, die sich nicht mehr auf die Entwicklungsfähigkeit der bestehenden Strukturen verlassen, sondern über die Implementierung explizit kooperativer Produktions- und Vermarktungsmechanismen nachdenken. Hierzu gehört das sogenannte Programm *Neue Auftraggeber*,

„in dem Künstler:innen im Auftrag von Bürger:innen Kunstwerke schaffen, denen ein lokales Gemeinschaftsanliegen zugrunde liegt. (...) Die neuen Auftraggeber brechen mit einem zentralen Paradigma der künstlerischen Moderne (...) mit der (impliziten und expliziten) Auffassung, künstlerisches Handeln basierte auf der inneren Notwendigkeit der handelnden Künstler:innen, auf der intrinsischen Motivation einzelner Subjekte.“¹⁶

Die *Commons* schlagen den umgekehrten Weg vor und plädieren für eine Kunst bzw. für Künstlerische Institutionen, die auf das Paradigma der handelnden Künstler*in verzichten, in dem die künstlerische Arbeit Eigentum der Künstler*in bleibt. Kunst soll nun vielmehr ein **gemeinschaftliches Gut** werden, indem die Menschen in den lokalen Communities selbst bestimmen, welcher Kunst sie bedürfen – ohne den Einfluss des Staates und ohne die Regulierung der starken Verbände und Gewerkschaften.

Kunst soll ein gemeinschaftliches Gut werden, indem die Menschen in den lokalen Communities selbst bestimmen, welcher Kunst sie bedürfen.

Für die Theater würde dies einen, von mehreren möglichen neuen Wegen der Vergesellschaftung beinhalten: Bei diesem werden nicht mehr die Politiker*innen der Städte und Länder, sondern im Sinne einer direkten Teilhabe und Demokratie, die Bürger*innen zu Teilhaber*innen und zugleich auch Auftraggeber*innen des Theaters und besitzen dieses zudem gemeinsam mit den darin arbeitenden Künstler*innen. Damit

könnten das bestehende Schema der repräsentativen Theaterproduktion und die darauf abgestellte, hierarchische Organisation seiner Betriebe verändert werden. Ob sie zukunftsfähig und vor allem nachhaltig genug ist, um zu überstehen, wird sich zeigen. Sie weist aber einen möglichen Weg aus der gegenwärtigen Krise.

5 Reichen die positiven Signale aus, um ein Momentum zu erzeugen?

Zu den Rückschlägen gehört auch, dass auf jede neue Reformgeste eine schlechte Nachricht aus Theatern kommt, in denen Fälle von eklatantem Machtmissbrauch scheinbar ungeahndet versanden oder in denen Reform-Möglichkeiten nicht aufgenommen und umgesetzt worden sind. Oftmals ist es die Angst vor Machtverlust, oft fehlt der Wille oder ist es das Misstrauen gegenüber allem Neuen, das Reformen am meisten behindert. Aber auch am anderen Ende dieser Entwicklungslinie kommt es zu Rückschlägen, weil der restaurative Druck außerordentlich hoch ist, der vom Deutschen Bühnenverein ausgeht und sich in verschiedene Richtungen mit einer großen Beflissenheit fortpflanzt. Die Spitzenfunktionäre des Bühnenvereins und insbesondere der Intendantengruppe kämpfen mit aller Kraft um ihren Machterhalt. Erst, wenn die Generation der Intendanten nicht mehr am Ruder ist, die unter autoritären Bedingungen ihren Beruf gelernt und in diesem erste Schritte gemacht hat, wird hoffentlich Besserung eintreten. In den jüngeren Generationen ist Macht ein weitaus weniger wichtiges Attribut, was Hoffnung auf eine Zukunft der Theaterlandschaft macht.

In den jüngeren Generationen ist Macht ein weitaus weniger wichtiges Attribut, was Hoffnung auf eine Zukunft der Theaterlandschaft macht.

Doch noch befinden sich einige Theater in einer Problemzone, in der zum Beispiel Geschäftsführungen den Betrieb mit dem Segen der Politik in stromlinienförmige öffentliche Anstalten umbauen. Deren Intendant*innen werden zu künstlerischen Leiter*innen degradiert, die der Geschäftsführung berichten und nicht mehr dem Aufsichtsrat, wie in den Bühnen der Stadt Halle. Es verwundert nicht, dass der Bühnenverein die Geschäftsführung nicht nur unmittelbar berät, sondern auch Prozesse

beeinflusst, die anderen demokratisch legitimierten Gremien obliegen, wie der Wahl der neuen Intendant*innen. Welche negative Vorbildwirkung das auf die beteiligten Akteur*innen inner- wie außerhalb der Theater haben kann, wenn der Bühnenverein Druck ausübt, einen vom Auswahlgremium nichtplatzierten Kandidaten zu berücksichtigen und die beiden Erstplatzierten auszuschließen, ist nicht auszudenken. Damit hätte der Bühnenverein die Aushebelung eines demokratischen Wahlergebnisses in Kauf genommen. Es ist dem Hallenser Schauspiel-Ensemble hoch anzurechnen, sich gegen den vom Bühnenverein gesetzten Kandidaten gewehrt und Druck ausgeübt zu haben, um zu den erstplatzierten Kandidat*innen zurückzukehren. Das gelingt nicht immer. Von Halle aus wird sich diese Erfahrung jedoch dank des hohen Vernetzungsgrades der Ensembles untereinander in der Theaterlandschaft fortpflanzen.

Unabhängig davon werden in Halle wie auch andernorts künstlerische Prozesse und Freiheiten noch immer radikal eingedämmt, künstlerische Qualität und kulturelles Kapital gehen verloren, gute Künstler*innen verlassen das Haus. Einst herausragende Theaterhäuser verwandeln sich so in von Wirtschaftsprüfern geleitete Kulturapparate, die nach Zahlen arbeiten, statt nach künstlerischen Ideen, und die in der nationalen und überregionalen Kulturlandschaft immer bedeutungsloser werden und immer stärker verblassen.

Ich kann angesichts dieser Entwicklungen nicht optimistisch sein, dass sich in den nächsten Jahren die positiven Signale verstärken und so weit verdichten werden, dass eine Transformation bald in Aussicht steht. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand. Allerdings hoffe ich, dass der Einsatz geeigneter Maßnahmen der Organisationsentwicklung, wie auch die richtige Handhabung der Instrumente des Theatermanagements zu Entwicklungsprozessen führen, mit denen die Grundlagen der gierigen und toxischen Institution sukzessive ausgehöhlt werden. Es ist wichtig, ausreichende Freiräume für Reformen und Transformationsprozesse zu schaffen, damit eines Tages die Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit des Theaters unter neuen strukturellen und künstlerischen Bedingungen doch ermöglicht werden kann. Ich setze hier insbesondere auf Lernprozesse aus positiven Erfahrungen, die in Abgrenzung zum Repräsentationscharakter des Theaters und den Auswirkungen seiner strukturellen Krisen gemacht werden. Diese Erfahrungen werden in einem immer stärkeren Maße zwischen den Ensembles und Theatern geteilt und helfen dabei, den Druck auf Leitungen und Politik so zu erhöhen, dass die Arbeitsbedingungen im Theater sich deutlich und nachhaltig verbessern,

dass vorbildliche Arbeitsumfelder geschaffen werden, in denen auf mentale Geborgenheit, auf Erholung und Regeneration gesetzt wird. Schließlich werden dadurch die mit der strukturellen Krise verbundenen Machtübergriffe und Formen der Diskriminierung einer Institution der aktiven Fürsorglichkeit (*fürsorgliche Institution*) weichen, in der das Wohlergehen der Menschen wichtiger ist und mehr zählt als jeder falsche Glanz, der aus Formen einer überholten Repräsentation gewonnen wird.

LITERATUR

Brachmann, Jan (2022): „Ein Stinkefinger fürs um Deutung bemühte Publikum“, in: FAZ (06.08.2022).

Brüggmann, Franziska (2020): *Institutionskritik im Feld der Kunst. Entwicklung - Wirkung - Veränderungen*, transcript Verlag.

Coser, Lewis A. (1974): *Greedy Institutions. Patterns of Undivided Commitment*. New York: The Free Press.

Edmondson, Amy C. (2018): *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Goffman, Erving (1961): *Asylums: Essays on the social situation of mental patient and other inmates*. New York: Anchor Books.

Heskia, Thomas (2019a): „Ressourcen der Macht oder Last Dirty Secrets“, auf: [Nachtkritik.de](https://www.nachtkritik.de), zuletzt abgerufen: 06.09.2022.

Ders. (2019b): *Fragen der Macht: Disziplin und Vereinnahmung am Theater/ Questions of Power: Discipline and the Greedy Theatre*, in: *Zeitschrift für Kulturmanagement: Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft*, Jg. 5, Heft 2: Theater – Politik – Management, hrsg. v. Steffen Höhne, Thomas Schmidt und Martin Tröndle, transcript.

Hofmann, Vera; Euler, Johannes; Zurmühlen, Linus; Helfrich, Silke (2022): *Commoning Art – Die transformativen Potenziale von Commons in der Kunst*, transcript.

Schmidt, Thomas (2016): *Theater, Krise und Reform: Eine Kritik des Deutschen Theatersystems*, Springer VS.

Ders. (2019): *Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht*, Springer VS.

Sternfeld, Nora; Ziaja, Luisa (2013): *Was kommt nach der Show? Über postrepräsentationale Kuratierung*, zuletzt abgerufen: 17.01.2019.

Weintz, Jürgen (2020): *Cultural Leadership. Führung im Theaterbetrieb*, Springer VS.



Prof. Dr. Thomas Schmidt ist seit 2011 Professor für Theater- und Orchestermanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt am Main und leitet den gleichnamigen Masterstudiengang. Er war 2003 bis 2012 Geschäftsführender Direktor, 2012 und 2013 Intendant des Deutschen Nationaltheaters Weimar. Forschungsschwerpunkte sind: Theatermanagement, Kulturpolitik, Organisationsentwicklung, Macht und Machtmissbrauch in Kulturorganisationen.

Kann das Theater ein Ort der freien Entfaltung und kritischen Auseinandersetzung sein, wenn seine Arbeitsbedingungen die Mitarbeitenden unter immensen Druck stellen? Nein, sagt Sophie Hein. In einer Reform des Personalmanagements sieht sie die Chance, das volle Potenzial dieses Arbeitskosmos auszuschöpfen.

Arbeiten im Ausnahmezustand

Ein Beitrag von Sophie Hein

Sucht man im Internet nach den stressigsten Jobs der Welt, finden sich schnell auf den ersten Plätzen Militärdienste und Fachkräfte der Rettungsdienste. Einleuchtend. Es geht hier um Menschenleben sowie Situationen, in denen in Sekunden essenzielle Entscheidungen getroffen werden müssen, und Ausnahmezustände, die so nur Wenige im Alltag erleben müssen. Zu dieser Liste zähle ich ohne jede Ironie den Arbeitsplatz Theater hinzu. Aber warum Theater? Geht es hier um Menschenleben? Um Entscheidungen mit weiter Tragweite für viele Menschen? Nein, natürlich nicht. Warum ist der Job im Theater trotzdem einer der stressigsten der Welt? Das Entscheidende ist: Es herrscht ein beständiger Druck auf allen Mitarbeitenden, der nicht nur das Personal, sondern auch das Theater an sich brüchig werden lässt. Es wird sich verhalten, als ginge es um Menschenleben. Immer. Überall. Auf jeden Fehler wird so reagiert, als würde Mission D-Day scheitern. Eine Probe kann nicht wie geplant stattfinden? Weltuntergang. Ein Bühnenbild muss nicht ins Konzept passende Gewichte zur Sicherheit tragen? Drama. Die Kolleg*innen der Technik müssen Überstunden abbauen und die Vorstellung kann nur in kleiner Besetzung betreut werden? Inakzeptabel. Sehr viele Mitarbeitende am Theater lieben ihren Job. Sie haben sich ausgesucht, am Theater zu arbeiten – wegen des guten Images, des Miteinanders, des künstlerischen Arbeitens und der Idee, etwas wirklich verändern zu können. Das Positive daran? Die Theatermitarbeitenden machen viel, um das beste Ergebnis zu gewährleisten: Sie setzen alles daran, damit eine Vorstellung stattfinden kann, die Probe läuft, das Marketing noch einen Flyer produziert, die Werkstätten noch einmal nachjustieren.

Aber können wir dem damit verbundenen Druck standhalten? Wie lange kann das System Theater so überleben, wenn Ansprüche und leistbares Arbeitspensum weiterhin derart auseinanderdriften? Und viel wichtiger: Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um einen Kollaps dieser Arbeitsblase zu verhindern?

Hier ergeben sich unterschiedliche Lösungsansätze: kulturpolitisch, finanziell oder strukturell. Ich möchte in meinem Ansatz den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Denn ohne Mitarbeitende keine Probe, keine Technik, keine Ausstattung, keine Vorstellung, kein Service – nichts. Ohne Menschen kein Theater. Der jetzige Fokus der Theater liegt jedoch einzig und allein auf den künstlerischen Produkten und der Angst, noch mehr Zuschauende und die Legitimität in Gesellschaft und Politik zu verlieren. Den Intendanten und der Kulturpolitik muss also dringend klar werden, was ihre wichtigste Ressource ist. Und die Mitarbeitenden auf allen Ebenen müssen sich deutlich machen, welchen Wert sie für das Theater haben: Menschen sind das Zukunftspotential des Theaters! Daher muss der immerwährende, belastende Druck von den Mitarbeitenden genommen werden. Wie das geschehen kann? Wenn der Mensch im Mittelpunkt steht, ist das Personalmanagement das Tool dazu. Dabei ist gutes Personalmanagement auf allen Ebenen, durch unterschiedliche Kräfte der einzige Weg das Theater zu stärken, denn Personalmanagement ist Zukunftsmanagement. Dafür müssen Leadership-Modelle neu gedacht, moderne Führungsstile eingeführt, innovatives Personalmanagement (Endgeldgestaltung etc.) durchgesetzt und Organisationskultur umstrukturiert werden.

Die Mitarbeitenden auf allen Ebenen müssen sich deutlich machen, welchen Wert sie für das Theater haben:
Menschen sind das Zukunftspotential des Theaters!

Folgende Werte sollten daher Teil eines neuen Personalansatzes sein: Wertschätzung, Diversität, faire Bezahlung, die Aufteilung von Macht sowie die Partizipation aller Mitarbeitenden an ihrem Arbeitsplatz. Dafür braucht es auch ein neues Denken über Management in vielen Theatern und deren Führungsetagen. Denn statt es zum Vorteil aller zu nutzen, nehmen es viele Mitarbeitende lediglich als ein Instrument der Einsparung wahr. Ein nachhaltiger, wertschätzender und fairer Um-

gang ist somit vielerorts noch nicht gegeben. Dies erkennt man auch an der sich immer stärker herausstellenden Dichotomie zwischen dem, was das Theater nach außen verkörpern und leben möchte, und dem, wie es sich nach innen verhält. Das schafft für die Mitarbeitenden einen zusätzlichen psychologischen Stress in der Zerrissenheit von Äußerem und Innerem: Die Mitarbeitenden müssen Willkommenskultur, Diversität, Fairness und Zufriedenheit der Öffentlichkeit widerspiegeln, werden aber in ihrem Arbeitsalltag häufig mit dem genauen Gegenteil konfrontiert. Die Felder, an denen für einen Wandel angesetzt werden müssten, sind im Besonderen: das Management und die Leitung, der Aufbau einer neuen Organisationsstruktur und das Erarbeiten einer neuen Kultur des Miteinanders im Theater. Im Folgenden möchte ich dazu sechs Kernpunkte darlegen, mit denen das Personalmanagement und Führungsstil im Theater so aufgebaut und eingebunden werden könnten, dass sie die Zukunftsfähigkeit der Theater stärken und den Druck auf die Mitarbeitenden reduzieren. Durch eine starke Personalabteilung, die unabhängig vom Machteinfluss der Intendanz arbeiten kann und somit sicherstellt, dass die Mitarbeitenden gut behandelt werden, kein Machtmissbrauch stattfindet und ein fairer Umgang untereinander herrscht, könnten viele dieser Probleme gar nicht erst auftauchen oder schon früh gelöst werden.

Das Personalmanagement und Führungsstil im Theater können so aufgebaut und eingebunden werden könnten, dass sie die Zukunftsfähigkeit der Theater stärken und den Druck auf die Mitarbeitenden reduzieren.

Die sechs Kernpunkte des Personalmanagements im Theater

Personalmanagement muss und kann nicht nur von der Personalabteilung im Theater getragen, sondern muss durch die Geschäftsführung sowie allen weiteren Führungspositionen des Hauses und nicht zuletzt die Organisationsstruktur und -kultur ausgeführt werden. Durch eine Neuorientierung der Führung hin zu mehr Partizipation, einer Verflachung des Organigramms und Veränderungen in der Organisationskultur könnte ein möglicher Komplex geschaffen werden, in welchem die Mitarbeitenden wieder in ihrer Wichtigkeit als Ressource des Theaters anerkannt werden. Dafür braucht es:

1) Die Neuorientierung der Führung: Neue Managementformen können im Theater einer Machtzentrierung vorbeugen. Die feste Verankerung dieser neuen Formen ist wichtig, da ohne Reglementierungen das System Theater und der damit verbundene Führungsstil immer wieder eine missbräuchliche und vereinnahmende Haltung zu Macht und Verantwortung einnehmen werden, während eine Teilung und Abgabe der Kontrolle nicht stattfinden. Um diesen Kreislauf zu durchbrechen und in andere Bahnen zu lenken, braucht es neue Konzepte für eine Umorientierung der Führungsebene im Theater, wie zum Beispiel Humble Leadership und plurale Führung. Bei dem Konzept des Humble Leadership stehen die Mitarbeiter*innen als kompetente Berater*innen der Führungskraft zur Seite. Gerade die Expertise und Meinung der Gruppe wird als wertvolle Ressource für Entscheidungen betrachtet. Ein erster Schritt der Öffnung stellen wiederkehrende Feedbackgespräche dar, bei denen alle Beteiligten frei ihre konstruktive Kritik aber auch Lob äußern können. Dadurch entsteht eine Feedbackkultur und auch Probleme und Reibungspunkte können schneller erkannt und Vorschläge für Lösungen mit der Basis besprochen werden.

Das Humble Leadership Modell weist den Intendanten einen klaren Platz zu: Sie kümmern sich um die Organisation und die Menschen, sodass diese ihr bestes Potential entfalten können.

Das heißt aber auch, dass ein Anspruch auf alleiniges Recht sowie die Hoheit des ästhetischen Blicks nicht allein von der Intendanz ausgehen kann. Bei der Erarbeitung von Spielplänen und dem Aussuchen neuer Regieteams ist dabei auch auf Einschätzungen von Dramaturg*innen, Assistent*innen und vor allem des Ensembles als ausführenden Spieler*innen zu achten. Das Humble Leadership Modell weist den Intendanten einen klaren Platz zu: Sie kümmern sich um die Organisation und die Menschen, sodass diese ihr bestes Potential entfalten können. Des Weiteren sind sie Impulsgeber*innen für kreative Prozesse und Ideen und dienen als zusammenhaltendes Element in der Entscheidungsfindung. Komplementierend dazu kann eine plurale Führung die Macht partizipativ vielen Mitarbeitenden zugänglich machen. Auch die Unterteilung in verschiedene Sparten und damit ein gewisses Konkurrenzdenken stellen partizipative Führungsmodelle vor große Herausforderungen. Um diesen schwierigen Umstrukturi-

rierungen eine einfachere Methode voranzustellen, welche den Mitarbeitenden sofort mehr Eigenverantwortung und somit auch Macht zuspricht, dient das Konzept des Leadership-as-practice (L-A-P). Das Konzept unterscheidet nicht zwischen wenigen Führungskräften auf der einen und vielen Mitarbeitenden auf der anderen Seite. Stattdessen geht L-A-P von einer Praxis des Führens aus, durch welches die Mitarbeitenden ihre individuelle Macht zurückfordern können. Anstatt Macht als etwas in bestimmten Positionen Festgeschriebenes zu sehen, welches man von außen zugeschrieben bekommt, wird es dem Individuum wieder als „etwas aus sich selbst heraus Produziertes“ gesehen.

2) Neuausrichtung des Organigramms: Als erste wichtige Strukturänderung muss das teambasierte Arbeiten eingeführt werden, in welchem Verantwortung von Intendanz und Leitung immer mehr an die Mitarbeitenden abgegeben wird. Doch wie können die wichtigen Stakeholder „Mitarbeitende“ auf oberster Ebene mitwirken, während zeitgleich die Organisation flexibel und handlungsfähig bleibt? Ein veränderter Aufsichtsrat, bestehend aus Vertreter*innen der Subventionsgeber*innen, aber auch der Mitarbeitenden, der Öffentlichkeit und der Theaterleitung, könnte einerseits den Weg hin zu einem neuen Organisationsnetzwerks ebnen. Andererseits gewährleistet er auf der obersten Ebene eine Demokratisierung. Diese Öffnung muss durch die weiteren Abteilungen mitgetragen werden und kann zum Beispiel durch eine enge Zusammenarbeit von Ensemble und Assistenzen oder Mitarbeitenden außerhalb der Führungspositionen auch mit eingebunden werden werden.

Als erste wichtige Strukturänderung muss das teambasierte Arbeiten eingeführt werden, in welchem Verantwortung von Intendanz und Leitung immer mehr an die Mitarbeitenden abgegeben wird.

3) Strukturelle Änderung des Spielplans: Der Spielplan stellt das essenzielle Herzstück der Struktur des Theaters dar und beeinflusst alle Mitarbeitenden maßgeblich. Als problematisch sind die hohe Premierentakung, die häufigen Überstunden, das Arbeiten am Wochenende sowie die generelle Probenstruktur mit einer Vormittags- und einer Nachmittagsprobe anzusehen. Die Änderung des Repertoirebetriebs hin zum Semi-Stage-System, bei welchem einzelne Produktionen über die Spielzeit

in verschiedenen Blöcken gespielt werden, kann hierbei ein zukunftsfähiges Modell sein. Dieses erleichtert nicht nur das Umbauen der Bühne, sondern ermöglicht ein längerfristiges Planen. Zudem kann hieraus die strenge Urlaubsplanung vieler Theatermitarbeitenden gelockert werden. Das ermöglicht eine Erholung für die Mitarbeitenden auch innerhalb der Spielzeit und ein ausbalancierteres Energieniveau über die gesamte Spielzeit hinweg. Zu dem Aufbrechen des Spielplans zählt im zweiten Schritt ein Neudenken der Probenstruktur. Diese kann in Absprache mit den künstlerischen Teams und Ensembles von einer Teilung in Vor- und Nachmittagsproben auch in einen Arbeitstag von 9 bis 18 Uhr überführt werden, welcher eine kleine Mittagspause, aber auch ein früheres Arbeitsende vorsieht. Hierbei bleibt der Arbeitstag zwar flexibel, um sich den Produktionsbedürfnissen anzupassen, bietet aber eine überwiegend geregeltere Arbeitszeit für alle künstlerisch Beschäftigten mit besserer Vereinbarkeit mit Familie und Partnerschaft. Darüber hinaus können so die Arbeitszeiten aller Beschäftigten aneinander angepasst werden, was wiederum einen Teil zur Annäherung der einzelnen Abteilungen beiträgt.

Ein zukunftsfähiges Theater kann sich auf die Ausbeutung nicht länger stützen und muss ein neues System schaffen, in welchem der Fokus auf den Mitarbeitenden liegt.

Neben den Arbeitszeiten sind aber auch die Arbeitsstunden neu zu bedenken. Solange der Tarifvertrag NV-Bühne keine festen Arbeitsstunden vorgibt, sollte jedes Theater individuelle Maßnahmen einführen, durch die Überstunden sichtbar werden und diesen entweder entgegengewirkt oder Ausgleich geschaffen wird. Beides lässt sich jedoch nur erfolgreich einführen, wenn im ersten Schritt die „Kultur der Überstunden“ abgeschafft wird. Es muss im Theater allgemein akzeptiert sein, Feierabend zu machen und an freien Tagen nicht erreichbar zu sein. Ein zukunftsfähiges Theater kann sich auf die Ausbeutung nicht länger stützen und muss ein neues System schaffen, in welchem der Fokus auf den Mitarbeitenden liegt. Nur so können neue Krisen überwunden und die Produktivität und Arbeitskraft erhalten werden.

4) Diversity-Management: Schon seit längerem schwirrt dieser Begriff durch die Arbeitswelt und wird in den kommenden Jahren eine wichtige Stütze für das Theater werden. Nicht nur arbeiten in einem Theater ver-

schiedene Kulturen und Ethnien unter einem Dach, auch die verschiedenen Abteilungen und Gruppierungen haben im Theater unterschiedliche Kulturen gebildet. Die daraus resultierenden Konflikte und Verständnisschwierigkeiten sind vom Personalmanagement als Vermittlungsposition auszugleichen. Dies sorgt bei den Beschäftigten nicht nur für eine größere Zufriedenheit und eine engere Bindung an ihren Arbeitgeber, sondern erhöht auch die Arbeitsbereitschaft. Geht das Personalmanagement dabei auf die Karriereplanungen und individuelle Ziele ein, kann das Haus gute Mitarbeiter*innen eher halten und sich somit die Aufgabe der strategischen Personalplanung erleichtern. Das individuelle Expert*innenwissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen – essentiell für die meisten Stellen im Theater – können so im Haus gehalten werden.

Geht das Personalmanagement auf die Karriereplanungen und individuelle Ziele ein, kann das Haus gute Mitarbeiter*innen eher halten und sich somit die Aufgabe der strategischen Personalplanung erleichtern.

5) Klassische Bereiche des Personalmanagements ausbauen: Zumeist existiert im Theater schon eine Personalabteilung, welche sich aber eher mit den Basisaufgaben einer solchen Abteilung befasst, wie zum Beispiel der Gehaltsabrechnung. Diese Personalabteilungen müssen zu Human Resource Units ausgebaut werden, welche mehr Mitspracherecht und Durchsetzungskraft im Theater benötigen. Weitere wichtige Bereiche sind hierbei Weiter- und Fortbildungen, Entgeltgestaltung oder das Thema der Work-Life-Balance. Zudem ist insbesondere die jetzige Struktur der Gehaltsgespräche als kritisch zu betrachten. Diese obliegt für alle künstlerischen Mitarbeitenden der Intendanz, für alle anderen der Geschäftsführenden Leitung. Für eine Zusammenführung der Bereiche kann darüber nachgedacht werden, die Entgeltgestaltung in die Verantwortung des Geschäftsführenden Teams in Absprache mit dem Personalmanagement zu legen. Auf diese Weise wäre das personelle Budget in einer gemeinsamen Verantwortung erarbeitet, bei welcher auch auf ungerechte Unterschiede in der Bezahlung geachtet werden kann. Wichtige strategische Überlegungen im Hinblick auf Gehälter und Personalplanung sowie neue Arbeitsmodelle müssen fortan von einem Personalmanagement bedacht werden. Beispielhaft sind hier Teilzeitvorhaben auch von künstlerischen Mitarbeitenden oder Möglichkeiten von

¹ Vertiefend ist hier auch auf den Artikel von Thomas Schmidt „Mit der Logik von gestern“ im Magazin Juli/August 2021 vom Kultur Management Network hinzuweisen, in welchem weiterführende Ansätze besprochen werden: <https://www.kulturmanagement.net/dlf/f455acf47f-41e3e797aa7caf92cfbed8,2.pdf>, S. 18–31.

² Den Grundstein für diese Theorie setzte Edward Freeman im Jahre 1984 mit seinem Werk „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ (FREEMAN 1984). Grundlegender Fokus der Theorie sind die Stakeholder. Stakeholder können einzelne Personen, Organisationen oder Gruppen sein, die privat, öffentlich oder wirtschaftlich fokussiert sind. Siehe: Freeman, R. Edward (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Home-Office-Regelungen zu nennen. Schlussendlich dient das Personalmanagement als Vermittlung zwischen den Wünschen und Belangen des Personals und dem Erfolg der Organisation.¹

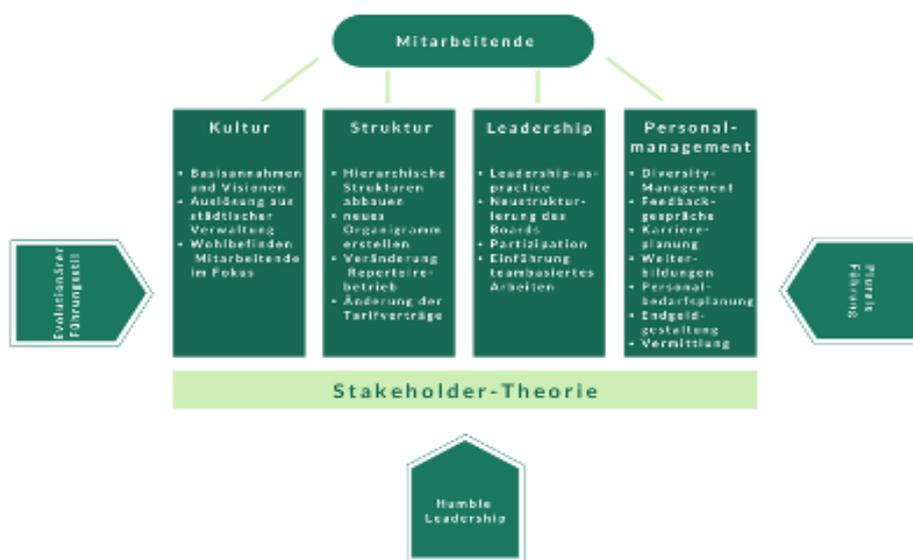
6) Neuausrichtung der Organisationskultur: Fühlen sich Mitarbeitende in einer Organisation gehört? Haben sie das Gefühl sich mit einbringen zu können? Bleiben sie in ihren Abteilungen oder herrscht ein sparten- und abteilungsübergreifendes „Wir“-Gefühl? Diese Fragen zur Organisationskultur sind wichtige Marker für ein Unternehmen. Sowohl die unterschiedlichen Vertragstypen als auch divergierende Basisannahmen und Leitbilder stellen eine Hürde für eine gemeinsame Kultur dar. Eine aktive Auseinandersetzung mit diesem Gegenstand ist dadurch umso wichtiger. Ein erster Schritt wäre hierbei, den Fokus vom Ensemble auf der Bühne zu einem ganzheitlichen Fokus auf alle Mitarbeitenden zu verschieben. Die Gleichstellung aller Mitarbeitenden kann im zweiten Schritt eine notwendige Solidarisierung vorantreiben, um die vertraglichen Schieflagen gemeinschaftlich anzugehen. Hierbei hat das Personalmanagement die entscheidende Aufgabe, den Prozess eng zu begleiten: Es muss die verschiedenen Basisannahmen kennen, die Ängste und Wünsche der einzelnen Abteilungen und Individuen, um das Theater im Kulturwandel zu begleiten. Eine entscheidende Komponente ist hierbei das Diversity-Management, das kulturelle Vielfalt fördert und Konflikte minimieren und moderieren kann.

Ein neuer Umgang mit Mitarbeitenden

Diese kurzen Exkurse in die Welt des Personalmanagements zeigen eindrücklich, wie viel sich im Theater verändern muss, um diesen wichtigen Bereich zu implementieren. Allerdings zeigt sich auch, dass viele der Tools und Strukturen schon vorhanden sind und nun ausgebaut werden müssten. Einen Versuch, ein modernes Personalmanagement ausgehend von meinen Überlegungen im Theater zu etablieren, zeigt die unten stehende Abbildung.

Auf der obersten Ebene sind die Mitarbeitenden anzusiedeln. Diese werden durch die vier Säulen Kultur, Struktur, Leadership und Personalmanagement unterstützt, während die Stakeholder-Theorie² als Basis dient. Die Führungsstile „plural“ und „humble“ halten dabei die Säulen zusammen und wirken sich positiv auf deren Umsetzung aus. Dabei basiert die neue Kultur im Theater auf gemeinsamen Basisannahmen und Visionen.

Es wird eine Ablösung von bürokratischen Denkmustern hin zu flexiblerem Agieren vollzogen und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden rückt in den Fokus. Dies stärkt die Zukunftsfähigkeit durch einen engeren Zusammenhalt in der Organisation und eine krisenresistentere, moderne und auf Vertrauen und Wertschätzung basierende Kultur. Auswirkungen hat diese wiederum auf die Struktur innerhalb des Theaters, in welchem das Organigramm durch flachere Hierarchien neu gedacht wird und Mitarbeitende auf allen Ebenen Mitspracherecht erhalten. Veränderungen im Repertoirebetrieb (Umstellung auf Semi-Stagione) und die Anpassung der Tarifverträge (in den Punkten Arbeitszeit und Verfügbarkeit) schaffen mehr Freiräume für Mitarbeitende. Erst dadurch entsteht die Möglichkeit, ihre Kraftreserven aufzuladen und sich mit Leadership in ihrer eigenen Arbeit zu beschäftigen. Auch dies steigert die Zukunftsfähigkeit enorm.



Modell des Personalmanagements am Theater

Schlussendlich sichert die neue Personalabteilung die Stimme der Mitarbeitenden zusätzlich ab, hält dabei aber den Fokus auf das Wohl der Organisation und die Balance zwischen den Bedürfnissen. Durch die Einführung all dieser Maßnahmen kann die Dichotomie zwischen dem, was das Theater nach außen verkörpern und leben möchte, und dem, wie es sich nach innen verhält, aufgehoben werden. Das Theater ist ein Ort, an dem der Phantasie keine Grenzen gesetzt werden, ein Ort für die gesamte Gesellschaft, in dem wichtigen gesellschaftlichen Themen künstlerisch eine

Bühne geboten wird. Hier haben auch die Mitarbeitenden das Recht, sich ihr Theater so zu schaffen, dass es ein motivierender, Energie gebender, fairer und geschützter Raum wird. Das Personal ist die Zukunft des Theaters und das Personalmanagement ist seine Zukunftsfähigkeit. Es bietet den Arbeitnehmer*innen ein besseres Arbeitsumfeld mit mehr Sicherheit und Mitbestimmung und stärkt gleichzeitig das Theater für die Zukunft. Denn zufriedener Mitarbeitende arbeiten motivierter und effizienter, die größere Mitbestimmung sorgt für mehr Ideen und Innovationen und ein gefestigtes und solidarisches Theater ist weniger krisenanfällig und kann besser als gemeinschaftlicher Raum der Gesellschaft auftreten.

Abschließend ist zu sagen: Das Theater hat extrem motivierte Mitarbeiter*innen. Mitarbeiter*innen, denen viel daran liegt, dass die Vorstellungen voll, die Produktionen gut und die Zuschauenden zufrieden sind. Allerdings beobachte ich auch, dass sich die meisten ohnmächtig fühlen und einem starken Druck ausgesetzt sind, in kleinen Gruppen immer wieder die gleichen Probleme ansprechen, ohne dass sie das Gefühl haben, dass sich etwas ändert oder sie ihre Kritik offen äußern können. In den kommenden Jahren kommt ein großer Fachkräftemangel in allen Bereichen auf das Theater zu und der schon jetzt bestehende Druck wird weiter steigen. Seinem Personal zuzuhören, es ernst zu nehmen und wertzuschätzen wird dabei die einzige Möglichkeit sein, dass Theater positiv zu verändern. Liebe Führungsetagen im Theater: Eure Mitarbeitenden sind eurer Zukunftspotential. Nutzt diese Chance für euer Theater und die gesamte Theaterlandschaft! Gemeinsam können wir den Druck vom System Theater ablassen!



Foto: Kai Myller

Sophie Hein hat 2015 bis 2019 Theaterwissenschaft an der Johannes Gutenberg-Universität studiert bevor sie 2019 den Master in Theatermanagement an der HfMDK Frankfurt begann. Nach dem Abschluss in 2021 arbeitet sie derzeit in der Marketing- und Kommunikationsabteilung am Theater Osnabrück. Daneben ist sie immer wieder in Projekten der freien Szene tätig.

*Durch nachhaltige und gezielte Planung kann die Ressource Mensch als Mitarbeiter*in entlastet und somit der Druck verringert werden. Dies unterstützt auch die Vereinbarkeit von Familie und Theaterberuf und führt zu einer zeitgemäßen Arbeitskultur, die das Theater als attraktive*n Arbeitgeber*in darstellt. Die Disposition ist hier eine entscheidende Schlüsselstelle, um eine solche Planung zu gewährleisten.*

Die Dispo muss es richten

Wie kann die Disposition den Druck auf die Ressource Mensch am Theater verringern?

Ein Beitrag von Laura Sophia Franke

Wenn Druck auftritt, trifft es alle Bereiche am Theater und verteilt sich auf den gesamten Betrieb. Insbesondere die unregelmäßigen Arbeitszeiten am Theater werden oft zur Belastung. Einige spüren dies sicherlich stärker als andere Mitarbeiter*innen, aber letztendlich verfolgen alle das gleiche Ziel: die Produktionen zur Premiere bringen.

Wie können Disponent*innen an deutschsprachigen Theatern durch gezielte Planung die Ressource Mensch als Mitarbeiter*in entlasten und somit den Druck verringern? Mit dieser Fragestellung befasst sich der nachfolgende Beitrag und zeigt mögliche Maßnahmen auf. Des Weiteren werden verschiedene Möglichkeiten für eine familienfreundliche Planung dargestellt.

Was macht ein*e Disponent*in?

Disponent*innen sind für die lang-, mittel- und kurzfristige Planung am Theater zuständig. Dabei verantworten sie einen reibungslosen Ablauf des Spiel- und Probenbetriebs im Theater, indem sie eine detaillierte Planung unter Abstimmung aller Kapazitäten gestalten. Die Disposition bereits in die Spielplanplanung einzubinden, bedeutet, bestimmte Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, wie z. B. Anzahl der Einsätze der

Darsteller*innen, personelle Kapazitäten des bühnennahen Personals, aber auch Reihenfolge der Produktionen und Vorstellungszahl.

Darüber hinaus wirken auf die Planung folgende Faktoren ein, die der*die Disponent*in berücksichtigen muss. Die Aufzählung erhebt allerdings keinen Anspruch auf Vollständigkeit:

- 1. Äußere Einflüsse:** Zu den äußeren Einflüssen zählen u.a. Vorgaben von Träger*innen, aber auch die Interessen des Publikums oder Feiertage und Feierlichkeiten in der Stadt.
- 2. Innere Einflüsse:** Innere Einflüsse sind Kapazitäten, wie Werkstattzeiten, Tarifverträge und Probenordnungen, Abonnements, Raumverfügbarkeiten, Verfügbarkeiten von Künstler*innen.

So geben beispielsweise Abonnements den Theaterhäusern eine Planungsmöglichkeit und sind daher weiterhin beliebt. Sie bilden ein Grundgerüst für die Disposition und bieten u.a. die Möglichkeit auch Vorstellungen an verkaufsschwachen Tagen zu füllen. Zudem bindet man langfristig (mindestens eine Spielzeit) eine Gruppe von Menschen mit Theaterinteresse an das Haus. Ebenso existieren am Theater unterschiedliche Tarifverträge, die bei der Planung berücksichtigt werden müssen. Hinzu kommen beim künstlerischen Personal die Probenordnungen, welche definieren, wie in den unterschiedlichen Sparten geprobt werden darf. Darüber hinaus beinhalten sie Regelungen zu Länge der Proben, Ruhezeiten zwischen zwei Proben, usw.

Die Disposition befindet sich demnach in einem dynamischen Zustand und muss täglich im Tagesgeschäft überprüft und angepasst werden. Dabei sind es sowohl äußere als auch innere Einflüsse, die Änderungen bewirken können: erkrankte Künstler*innen oder personelle Engpässe beim technischen Personal. Das bedeutet auch, dass die Regelungen und Begebenheiten eines Hauses gekannt und berücksichtigt werden müssen. Nur weil eine Planung an einem Haus funktioniert, muss dies nicht am nächsten gleichermaßen passen.

Die Disposition befindet sich demnach in einem dynamischen Zustand und muss täglich im Tagesgeschäft überprüft und angepasst werden.

¹ Graf 2022:X.

Die inneren und äußeren Einflüsse bilden demnach einen Rahmen für die Disposition. Somit bedarf die Planung ein ständiges Nachjustieren. „Eine gelungene Disposition soll neben ihrer Effizienz auch zufriedene Stakeholder generieren, wobei hier nicht nur das Publikum, sondern auch Mitarbeiter_innen aller Gewerke, der Verwaltung, Kasse etc. sowie die Künstler_innen gemeint sind.“¹ (Graf 2022:X)

Welche Drucksituationen kann es geben?

Disponent*innen müssen aufgrund der Aufgaben immer wieder zwischen unterschiedlichen Interessengruppen vermitteln. Durch eine gute Kommunikation und Konfliktbewältigung können die Disponent*innen den Druck sowohl von den Einzelnen, aber auch von sich selbst nehmen. Wichtig ist in einem ständigen Dialog mit den unterschiedlichen Interessengruppen zu stehen. Auch die Regieteams verspüren Druck und gerade Corona hat gezeigt, wie sich z. B. Krankheitsausfälle auf den Druck auswirken, der auf der Produktion und den entsprechenden Beteiligten lastet.

Durch eine gute Kommunikation und Konfliktbewältigung können die Disponent*innen den Druck sowohl von den Einzelnen, aber auch von sich selbst nehmen.

Krankheitsausfälle gab es auch vor Corona. Jedoch wurde mit einem leichten Kratzen oder etwas Schnupfen trotzdem noch geprobt oder Vorstellungen gespielt. In Zeiten von Corona und Isolation / Quarantäne war das undenkbar. Der*die Künstler*in war nun von einem Tag auf den anderen gleich für mehrere Tage abwesend. Einen Ersatz zu holen, barg durch das Reisen oder den anderen Standort auch immer ein Infektionsrisiko. Viele Häuser haben in dieser Zeit ihre Mitarbeiter*innen nicht mehr als Aushilfen an andere Theater gelassen. Nicht nur die Künstler*innen betraf die Situation. Auch in den übrigen Abteilungen gab es Engpässe und zeitweise Ausfälle, die die Unterstützung aus dem gesamten Betrieb verlangten. Der Druck war dementsprechend hoch. Mit jeder geschafften Premiere viel den Verantwortlichen und der Disposition ein Stein vom Herzen und: „Wieder eine Produktion geschafft, jetzt müssen keine Proben mehr umgeplant werden. Jetzt geht es nur noch darum, den Vorstellungsbetrieb aufrecht zu erhalten und das Risiko mit Tests und Masken so klein wie möglich zu halten.“

Eine*n Einspringenden zu suchen, ist für den*die Disponent*in häufig mit Stress verbunden. Zum einen muss man häufig den*die erkrankten Künstler*in unterstützen, z. B. Vereinbarung eines Arzttermins und gleichzeitig einen Ersatz finden, der Zeit hat, das Stück kennt und bezahlbar ist. Eine frühzeitige Anmerkung des*der Künstler*in, dass er*sie sich nicht gut fühlt, kann hier helfen, den Druck zu mindern. Vielleicht können wir hier etwas Positives aus der Coronapandemie ziehen, denn jeder*m Mitarbeiter*in sollte es möglich sein, sich auszuruhen, wenn er*sie krank ist. Das System muss sich also dahin verändern, dass Ausfälle einen geringeren Druck auf die Produktionen und die Prozesse ausüben können und zeitliche Flexibilität vorhanden ist.

Allen Mitarbeiter*innen sollte es möglich sein, sich auszuruhen, wenn er*sie krank ist. Das System muss sich also dahin verändern, dass Ausfälle einen geringeren Druck auf die Produktionen und die Prozesse ausüben können.

Druck kann also durch unterschiedliche Faktoren entstehen oder verändert werden. Die Disposition muss sich daher immer wieder neuen Begebenheiten anpassen und versuchen, das Bestmögliche für alle Beteiligten zu erreichen.

Nachhaltige Planung

Eine nachhaltige Planung nutzt nicht alle verfügbaren Zeiten für eine Produktion aus, sondern hält sich Pufferzeiträume frei, die für Notfälle zur Verfügung stehen. Es ist immer angenehmer noch ein „Ass“ aus dem Ärmel schütteln zu können, als etwas absagen zu müssen. Wie Materialien müssen auch Mitarbeiter*innen und ihre Arbeitszeiten als Ressource betrachtet werden. Eine nachhaltige Planung verfolgt daher die langfristige Belastung der Mitarbeiter*innen und baut Erholungszeiträume ein. Hierzu gehört auch die Planung möglichst zusammenhängender freier Tage.

Eine nachhaltige Planung muss gegenüber den Regieteams erklärt werden. Diese wollen natürlich das Maximum für ihre Produktionen herausholen. Hier braucht es wieder eine gute Kommunikation, aber auch Standhaftigkeit, um die Notwendigkeit der Nachhaltigkeit zum Schutz der Künstler*innen und Mitarbeiter*innen vermitteln zu können.

Langfristige Probenpläne der Regieteams können die Disposition unterstützen und zur optimalen Nutzung der Ressourcen verhelfen. Zudem müssen Zeiträume vorhanden sein, in denen eine Qualitätssicherung stattfinden kann. Diese hat für die Regisseur*innen keine oberste Priorität, ist aber wichtiger Bestandteil der Produktionszeit. Qualitätssicherungen vermeiden Unfälle und Schwankungen in der Qualität bei den späteren Aufführungen.

Langfristige Probenpläne der Regieteams können die Disposition unterstützen und zur optimalen Nutzung der Ressourcen verhelfen.

Neue Ressourcen zu schaffen und Prozesse zu optimieren, können den Druck mindern oder sogar nehmen. Dafür muss sich allerdings etwas an der Struktur vieler Theater und deren Planungsweise ändern.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Theater und Familie sind derzeit kaum zu vereinbaren. Proben am Wochenende, kaum freie Tage, arbeiten bis spät abends. Da bleibt für ein Privatleben, vor allem für Partner*innenschaft und Kinder, kaum noch Zeit. Problematisch sind die zweigeteilten Dienste (meistens 10 bis 14 Uhr und 18 bis 22 Uhr), die familiär nur mithilfe eines enormen Aufwands oder durch zusätzliche Hilfe bewältigt werden können. Auf der anderen Seite ist das monatliche Gehalt in der Regel zu gering, um sich regelmäßig eine Betreuungsperson zu leisten. Eine Erhöhung der Gehälter würde sowohl finanzielle Unterstützung bieten als auch den moralischen Druck des Familienmitgliedes sowie der Arbeitnehmenden verringern.

Flexible Arbeitssysteme

Gerade für junge Menschen, wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer wichtiger. Eine Arbeitsplatzflexibilisierung, wie z. B. Teilzeitpensen oder Home-Office, ermöglicht jungen Familien die Vereinbarkeit mit dem Beruf. In der Schweiz gibt es die Möglichkeit unterschiedliche Prozentsätze (z. B. 20 Prozent, 40 Prozent, 60 Prozent oder 80 Prozent) zu arbeiten, was gerade Mitarbeiter*innen mit Kindern zugutekommt. Bei 80 Prozent arbeitet man in der Regel 4 Tage die Woche und hat somit

einen Tag frei. Wie die Arbeitszeit aufgeteilt ist und, ob es z. B. zwei Nachmittage statt eines ganzen Tages sind, hängt von der jeweiligen Stelle ab. Dies kann einen positiven Effekt auf die Belastbarkeit und Resilienz der Mitarbeiter*innen haben, da die Verfügbarkeit und Sorgen um die Familie und Kinder verringert werden können. Beispielsweise kann im Krankheitsfall der Kinder durch Verschiebung des freien Tages eine Betreuung sichergestellt werden, während trotzdem die Arbeitstätigkeit gewährleistet ist.

Auch Maßnahmen zum Wiedereinstieg nach einer Elternzeit und die Möglichkeit der Reduzierung von Arbeitsstunden, während das Kind im Kleinkindalter ist, würden dazu verhelfen, dass sowohl Männer als auch Frauen Familie und Beruf vereinbaren können.

Mitarbeiter*innen mit Familie sollten durch die Betriebe unterstützt werden, z. B. indem sie Möglichkeiten bieten, Kinder mit ins Theater zu bringen und dort eine Betreuungsperson bereitgestellt wird.

Doch allein die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes oder der Arbeitszeit wird nicht für alle Arbeitnehmer*innen am Theater eine Lösung sein. Daher sollten Mitarbeiter*innen mit Familie durch die Betriebe unterstützt werden, z. B. indem sie Möglichkeiten bieten, Kinder mit ins Theater zu bringen und dort eine Betreuungsperson bereitgestellt wird.

Kinderbetreuung

Die bisher aufgezeigten Maßnahmen sind bereits wichtige Schritte für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die die Theater einschlagen sollten. Jedoch ist vor allem die Kinderbetreuung ein sehr wichtiges Thema für junge Familien und alleinstehende Mitarbeiter*innen.

Die Arbeitszeiten im Theater sind aufgrund der Arbeit am Wochenende und der zumeist geteilten Proben und daraus resultierenden Abwesenheiten am Abend nicht familienfreundlich und nur mit Kinderbetreuung von Lebensgefährt*innen, Familie oder externen Personen zu meistern. Gerade externe Personen kosten bei der benötigten Häufigkeit viel Geld, welches bei den niedrigen Löhnen nicht immer bezahlbar ist. In der Schweiz kostete ein Babysitter im Jahr 2021 für vier Abende pro Woche

² Schmidt 2021.

á 3-4 Stunden für einen Monat CHF 975,04. Bei einem angenommenen Monatslohn von CHF 4'300 sind wir damit bei 22,75 Prozent des monatlichen Einkommens, welches für eine abendliche Kinderbetreuung ausgegeben werden muss, ohne, dass ein Platz in der Kindertagesstätte und die dafür anfallenden Kosten mit einberechnet sind. Großeltern sind eine Alternative, die jedoch häufig nicht in der Nähe des Theaters wohnen und somit nur bedingt eingesetzt werden können.

Thomas Schmidt schrieb im Kultur Management Network Magazin Nr. 161/2021 zum Thema Personalentwicklung, dass es früher vor allem im Osten Deutschlands Kindergärten für Theaterkinder gab. Die Modelle sind auch heute noch erhalten und die Theaterleitungen müssten diese nur wiederbeleben und durch die richtigen Fonds finanzieren.² Einen Kindergarten/ eine Kindertagesstätte in der Nähe des Theaters oder sogar im Theater zu haben, würde vielen Mitarbeiter*innen eine große Last nehmen und den Arbeitgeber*innen eine höhere Flexibilität ermöglichen. Besonders problematisch ist, dass die Schließzeiten der Kindergärten häufig nicht mit dem Arbeitsende der Eltern übereinstimmen und für viele das Abholen der Kinder mit Stress verbunden ist.

Eine Kindertagesstätte in der Nähe des Theaters oder sogar im Theater zu haben, würde vielen Mitarbeiter*innen eine große Last nehmen und den Arbeitgeber*innen eine höhere Flexibilität ermöglichen.

Ob sich ein eigener Kindergarten für ein Theater rentiert, muss von Haus zu Haus überprüft werden. Aufgrund räumlicher Kapazitäten ist es an vielen Häusern derzeit nicht möglich, solche Ideen umzusetzen, unabhängig von der Finanzierung. Jedoch sollten diese Überlegungen mit in die Planung von Neubauten einfließen. Auch Kooperationen mit anderen Kulturanbietern der Städte, die vor den gleichen Problemen stehen, wären denkbar.

Als Beispiel einer theatereigenen Betriebskindertagesstätte lässt sich die „Spielzeit Stuttgart“ des Staatstheaters Stuttgart nennen. Hier erhalten Kinder von Mitarbeiter*innen des Staatstheaters priorisiert einen Platz. Jedoch sollten Überlegungen nicht bei Kindern im Kindergartenalter aufhören. Es sollte auch eine Nachmittags- und Abendbetreuung für

schulpflichtige Kinder geben, die noch nicht allein zu Hause bleiben können. Hier kommt eine weitere Schwierigkeit auf: Die Räumlichkeiten der Betreuung müssten so ausgestattet sein, dass die Bedürfnisse unterschiedlicher Altersgruppen abgedeckt sind und z.B. jüngere Kinder früher ins Bett gehen können und nicht bis Vorstellungsende wach bleiben müssen, bis ihre Eltern mit Arbeiten fertig sind.

Ganz unabhängig davon, wie alt die betreuungspflichtigen Kinder sind, folgendes Beispiel, um das Betreuungsproblem und eine mögliche Lösung zu verdeutlichen, die letztlich Auswirkungen auf das ganze Haus hat: Der Darsteller des Graf Almaviva aus Mozarts „Die Hochzeit des Figaro“ erkrankt und kann die für heute angesetzte Vorstellung nicht singen. Glücklicherweise war die Partie mit einer Zweitbesetzung versehen, welche nun einspringen soll. Allerdings kann die alleinerziehende Zweitbesetzung so kurzfristig keine Kinderbetreuung mehr finden. Wenn jetzt eine Abendbetreuung durch das Theater organisiert ist, kann der Darsteller sich auf die Vorstellung konzentrieren und muss nicht weiter nach einer Lösung, für die nicht vorhandene Kinderbetreuung suchen.

Praxisbeispiel Luzerner Theater

Das Luzerner Theater ist das älteste produzierende Theater der Zentralschweiz. Seit August 2021 ist Ina Karr als Intendantin im Amt und hat zusammen mit ihrem Team bereits im ersten Jahr viele Änderungen bewirkt, damit der Betrieb nachhaltiger und familienfreundlicher wird. Nachfolgend drei Beispiele für Maßnahmen.

Es wurden lange Proben anstatt geteilter Proben eingeführt, damit der Theaterbetrieb familienfreundlicher wird.

Als erste Maßnahme wurden lange Proben (z.B. 10 – 17 Uhr) anstatt geteilter Proben (z.B. 10-14 Uhr und 18 – 22 Uhr) eingeführt, damit der Theaterbetrieb familienfreundlicher wird. Zudem wird an Samstagen während der Probenzeiten auf den Probep Bühnen nur in Ausnahmefällen geprobt, diese sind folglich probenfrei. Auf der Bühne wird dies ebenfalls angestrebt, hier ist es aufgrund vieler unterschiedlicher Faktoren, jedoch nicht immer möglich.

In der kommenden Spielzeit werden die Theaterferien den Schulferien angepasst, welche bisher nur für einen geringen Zeitraum übereingestimmt haben. Zudem werden die insgesamt 6 Wochen Ferien auf eine Woche im Februar (parallel zu den Fastnachtsferien) und 5 Wochen im Sommer (davon 4 Wochen parallel zu den Sommerferien) aufgeteilt. Dies ermöglicht den Mitarbeiter*innen mit Familie gemeinsame Ferien sowie weniger Aufwand bei der Kinderbetreuung.

Mit der Einführung des neuen Gesamtarbeitsvertrags (GAV) Betrieb, Administration, Marketing wird eine neue Regelung zu Elternzeit eingeführt. Damit wurde die Änderung im Schweizer Gesetz zu Vaterschaftsurlaub, die am 1. Januar 2021 in Kraft trat, umgesetzt. Das Gesetz besagt, dass Vätern 2 Wochen Vaterschaftsurlaub zusteht. Das Luzerner Theater geht über den gesetzlichen Anspruch hinaus und ermöglicht Vätern 4 Wochen Elternzeit zu beziehen.

Fazit

Die Disposition im Theater muss alle Faktoren mit einbeziehen und nachhaltig gestaltet werden. Zudem muss die Organisation von Familie und Beruf im Theater einfacher werden. Die Planung kann dabei unterstützend wirken. Die Selbstverständlichkeit von familiengerechten Verhältnissen macht gute Arbeitgeber*innen aus und führt zu einer positiven Arbeitsatmosphäre. Durch gute Sozialleistungen für alle Mitarbeiter*innen kann das Theater diese unterstützen und langfristig an sich binden.

Die Selbstverständlichkeit von familiengerechten Verhältnissen macht gute Arbeitgeber*innen aus und führt zu einer positiven Arbeitsatmosphäre.

Freizeit muss zudem als wichtige Ressource angesehen werden, um Erholung zu gewährleisten und ein Sozialleben sowie eine Familie aufbauen und pflegen zu können. Ein Leben außerhalb des Theaters ist enorm wichtig, um kreativ und leistungsfähig zu bleiben und einfach mal „abschalten“ zu können.

Durch eine nachhaltige Planung, die Unterstützung durch Arbeitgeber*innen und die Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen drückt der Betrieb seinen Mitarbeiter*innen eine Wertschätzung aus. Gleichzeitig kann dadurch eine zeitgemäße Arbeitskultur entstehen, die nicht nur soziale und familienfreundliche Werte, sondern auch die dazugehörigen Normen beinhaltet.

All die genannten Möglichkeiten können den Druck auf die Mitarbeiter*innen des Hauses und die Disponent*innen verringern. Sie sind jedoch nur ein Beginn und können langfristig nicht als Gesamtlösung betrachtet werden, sondern müssen nicht zuletzt dynamisch bleiben, um auf die sich verändernden Bedürfnisse und Ansprüche der Theatermitarbeiter*innen zu reagieren. Auf jeden Fall müssen Mitarbeiter*innen und die Theater als Arbeitgeber*innen auch in der Zukunft in einem Dialog bleiben, um die notwendigen Anpassungen umsetzen zu können.

LITERATUR

Graf, Olaf (2022): *Theaterdisposition. Die Kunst des Kunstermöglichens: ein Leitfaden für Theorie und Praxis.* Wiesbaden: Springer VS.

Schmidt, Thomas (2021): *Mit der Logik von gestern. Das Theater vernachlässigt seine wichtigste Ressource.* In: *Kultur Management Network Magazin* Nr. 161: „Personalentwicklung“, 08/2021, Seite 18-31.



Laura Sophia Franke studierte den Master Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt bei Prof. Dr. Thomas Schmidt im Abschlussjahrgang 2019. Danach fing sie am Luzerner Theater eine Stelle als Mitarbeiterin im Künstlerischen Betriebsbüro an. Seit August 2021 ist sie Leiterin des Künstlerischen Betriebsbüros und Disponentin am Luzerner Theater.

Das System Theater braucht strukturelle Reformen. Im Theater Zürich brachte die Doppelintendanz 2020/21 neben der künstlerischen auch eine strukturelle Vision in das Haus. Der Autor wägt hier Vor- und Nachteile von strukturellen Neuerungen ab und berichtet von seinen Erfahrungen im Theater Zürich.

Das Zürcher Experiment

Ein Beitrag von Alexandros Ioannidis

Das deutschsprachige Stadttheater ist eine im europäischen Kulturleben fest verankerte Institution. Doch die Fassade dieser Festung scheint spätestens seit der Coronakrise zu bröckeln. Schon vorher gab es allseits bekannte Fragestellungen zur Arbeitsrealität an den Theatern bezüglich der Knebelverträge, wie dem neoliberalen Herrschaftsinstrument „Normalvertrag Bühne“, Machtmissbrauch und der prekären Arbeitssituation der theaterschaffenden Kolleg*innen. Jetzt, da die Häuser wieder in einen mehr oder weniger regulären Spielbetrieb übergegangen sind, stellt sich jedoch die Frage nach der Relevanz von Theater in der heutigen Zeit.

Obwohl sich manche Theater-„Tyranen“ dagegen sträuben, von ihrem Weg des postmodernen Theaters abzuweichen, ist es höchste Zeit, die strukturellen Probleme unserer Branche anzugehen. Die staatlich subventionierten Häuser müssen sich für die Zukunft absichern. Dafür bedarf es dringend strategischer Überlegungen, die nur mithilfe von Management-Instrumenten umgesetzt werden können. Das Konzept des Change Managements steht in der freien Wirtschaft für die Optimierung von Unternehmensstrukturen zu einer zukunftsfähigen Organisation. Dabei liegt der Fokus auf dem prozesshaften Charakter einer Strategieumsetzung. Grundlegende Änderungen durchzuführen, die nachhaltig wirken und einen Betrieb langfristig stärken, können nicht von heute auf morgen umgesetzt werden. Insbesondere im Theater, wo verschiedene Welten der Kunst, der Technik und der Administration aufeinanderprallen, braucht es Durchsetzungsvermögen und Geduld, damit sich die Effekte von Modernisierungsbemühungen etablieren können. Konträr

¹ siehe dazu: https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14162:nicolas-stemann-wird-intendant-des-zuercher-schauspielhauses&catid=126&Itemid=100890.

zu diesen Bedürfnissen stehen die Besetzungsrhythmen der Intendant-Positionen, die vertraglich meist fünf Spielzeiten an ein Haus gebunden sind. Abgesehen davon, dass einer künstlerischen Leitung die inhaltliche Programmatik meist mehr am Herzen liegt als strukturelle Reorganisation, ist diese Zeitspanne viel zu kurz, um etwas Fundamentales bewegen zu können. Wenngleich es selbstverständlich ein löbliches Zeichen ist, wenn sich ein Leitungsteam vornimmt, konstruktiv und progressiv der Zukunft entgegenzublicken.

Das Schauspielhaus Zürich versprach mit dem Leitungswechsel von Barbara Frey zu Benjamin von Blomberg und Nicolas Stemann im Juni 2017, dass der Verwaltungsrat ein Zeichen für das „Leitungsmodell der Zukunft“ setzt.

So versprach das Schauspielhaus Zürich mit dem Leitungswechsel von Barbara Frey zu Benjamin von Blomberg und Nicolas Stemann im Juni 2017 in seiner Pressemitteilung, dass der Verwaltungsrat ein Zeichen für das „Leitungsmodell der Zukunft“ setzt. Damit verbunden sollte „eine kleine Gruppe von Theatermacher*innen unterschiedlicher Herkunft [...] in (ihrer) Diversität die unterschiedlichen Lebens- und Herkunftserfahrungen der Stadtbevölkerung repräsentieren“.¹ An sich klingt das durchaus vielversprechend. Doch was genau sind die Reformversuche, die eingeführt wurden und wie läuft die Umsetzung dieser? Das möchte ich aus meiner subjektiven Sicht als Mitarbeiter im künstlerischen Betriebsbüro des Hauses beschreiben.

Management und Kunst – Miteinander statt Gegeneinander

Der Begriff Management hat oftmals den unfairen Beigeschmack von zahlenbesessenem Optimierungswahn, der für künstlerische Prozesse nicht förderlich ist. Etymologisch bedeutet das Wort, „etwas an der Hand zu führen“ – wie ein Pferd, das es unter Kontrolle zu behalten gilt. Die Kontrolle über die Geschicke eines Unternehmens zu behalten, ist prinzipiell nichts Schlechtes. Es zeugt von Verantwortungsbewusstsein für die Realisierung des Vorhabens. Die große Aufgabe dabei ist es, die verschiedenen Anspruchsgruppen zusammenzubringen, dem Betrieb einen Rahmen zu geben, für die täglichen Konflikte sowie Herausforderungen

präsent zu sein und sich diesen zu stellen. Change, also Veränderung, geht nicht ohne den Willen und den Einsatz der Leitung und der Belegschaft.

Das Schauspielhaus Zürich ist finanziell vergleichsweise gut ausgestattet und vor allem im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen deutscher Kolleg*innen ziemlich opulent. Natürlich braucht es auch hier in Anbetracht der Steuergelder eine konstante Abwägung zwischen den ökonomischen Interessen des Betriebs und den kreativen Vorhaben der künstlerischen Leitung, die einem Theater zur Verfügung gestellt werden. Diese Subventionen ermöglichen Kunstfreiheit. Trotzdem sind die Zuschauer*innen unsere größte Anspruchsgruppe. Dabei muss das inzwischen gerontokratische Theatersystem einen Spagat machen, der sowohl das erfahrene Publikum aus dem Covid-Tief zurückholt und parallel junge Menschen für Theater begeistert. Das funktioniert nur mit prozesshaftem Arbeiten, sowohl in der Kunst als auch strukturell. Essenziell ist: Die Optimierungsprozesse werden niemals ein Ende finden.

Change Management ist partizipativ. Alle Stakeholder, allen voran die Mitarbeiter*innen, müssen einbezogen und zu Beteiligten der Prozesse gemacht werden.

In der freien Wirtschaft stehen die Betriebe zudem unter einem kontinuierlichen Druck sich zu wandeln. Das gilt auch für Theater. Change Management ist partizipativ. Alle Stakeholder, allen voran die Mitarbeiter*innen, müssen einbezogen und zu Beteiligten der Prozesse gemacht werden. Ein Ziel kann es zum Beispiel sein, Hierarchien abzubauen. Faktisch sehe ich das eher kritisch: Hierarchische Ebenen bedeuten Benennung von Verantwortung, vor allem für Entscheidungen, die dringend benötigt werden. Ein realistisches Ziel ist ein humanes Arbeitsklima, in dem man sich auf kollegialer Ebene ohne Schuldzuweisungen begegnen kann.

Der lange Weg von der Strategie zu konkreten Instrumenten

Der erste Schritt für die Implementierung eines effektiven Change Managements ist die Erstellung einer Strategie, auf Basis einer zuvor festgelegten Zielsetzung. Im Falle von den beiden Zürchern Intendanten

² siehe dazu: <https://www.ta-gesamzeiger.ch/kultur/theater/bilder-fuer-eine-bessere-zukunft-schaffen/story/10803809>.

war der Vorsatz von Beginn an deutlich: Das Schaffen soll diverser, regionaler, internationaler und niederschwelliger werden. Ich halte es für zu simpel, allein die Ernennung von zwei Herren mit einem für Stadttheater untypischen Vorhaben als „Leitungsmodell der Zukunft“ zu beschreiben. Vor allem nicht dann, wenn derart viel auf einmal erreicht werden soll. Eine ehrliche Aussage wäre: Der Versuch für ein Leitungsmodell der Zukunft. Alternativ wäre mein Vorschlag von Beginn an ein Coaching für die Direktion zu implementieren, um die Fortschritte zu überprüfen und in regelmässigen Abständen öffentlichkeitswirksam zu präsentieren. So könnte auch der Druck auf den Schultern der Intendanten verringert und alle Prozesse transparent kommuniziert werden.

Ein Bild für ein perfektes Theater vor Augen zu haben, schadet sicherlich nicht, jedoch gibt es nicht das allgemeingültige Rezept für ein funktionierendes Leitungsmodell, das übertragbar wäre. Die Grundbedingungen sind überall verschieden, jedes Theater ist anders und die Zusammensetzung der unterschiedlichen Menschen macht den Theaterbetrieb zu einem hochkomplexen Unterfangen. Der Versuch, Machtmissbrauch und Diskriminierung aktiv zu bekämpfen, ist selbstverständlich überfällig, dennoch lässt sich der Versuch der spezifischen Leitungstheorie von Blombergs und Stemanns abschließend erst zu einem späteren Zeitpunkt bewerten.

Der deutlichste Einschnitt im Vergleich zur Vorgängerleitung des Schauspielhauses Zürich ist die Einführung eines Teams von acht Hausregisseur*innen. Diese sollten eine junge, internationale und heterogene Gruppe bilden.

Zweifellos lässt sich im Change Management-Prozess des Schauspielhauses Zürich die Implementierung einiger Instrumente beobachten: Der deutlichste Einschnitt im Vergleich zur Vorgängerleitung ist, neben der Doppelspitze, die Einführung eines Teams von acht Hausregisseur*innen. Diese sollten eine junge, internationale und heterogene Gruppe bilden. Das Motto lautete: „Lokal verwurzelt, international vernetzt.“² Betrachtet man die Touring Aktivitäten des Hauses, ist eine internationale Vernetzung durchaus schon gegeben, auch wenn das für den Spielbetrieb in Zürich einige Einschränkungen bedeutet. Die lokale Verwurzelung hat zugegebenermassen nicht vollends funktioniert: Zu Beginn der vierten Saison sind noch fünf feste Regieführende übriggeblieben, von denen nur zwei in Zürich leben.

³ siehe dazu: <https://www.bernerzeitung.ch/eine-sonnenpralle-jelinek-urauffuehrung-und-eine-verschlan- kung-38694307709>.

Die immensen Bedürfnisse, die inhaltlich, strukturell und dispositionell bei acht Künstler*innenpersönlichkeiten auf ein Haus einprasseln, sind ebenfalls nicht leicht zu händeln. Benjamin von Blomberg gesteht diesbezüglich eine allseitige Überforderung ein³: Denn acht künstlerisch verantwortliche Personen erfordern die achtfache Kapazität in vielen Prozessen und schöpfen den Anspruch auf Gleichberechtigung in sämtlichen Abteilungen aus. Auf Leitungsebene wird dabei eine zunehmende Demokratisierung des Hauses durch die Verteilung der Entscheidungsmacht auf mehrere Gremien versucht. Neben der Doppelspitze und dem schon vorher als Kontrollorgan fungierenden Verwaltungsrat gibt es nun die Geschäftsleitung, bestehend aus den beiden Intendanten, dem künstlerischen, dem kaufmännischen und dem technischen Direktor. Zusätzlich wurde ein Direktorium ernannt, in dem elf Leitungspositionen der Institution zusammenkommen. Viele Runden also, in denen viele Gespräche stattfinden. So vorbildlich es ist, sich von einer Alleinherrschaft abwenden zu wollen, so problematisch sind die sich dadurch verlängernden Entscheidungsintervalle. Häufig braucht es zügige Entscheidungen, dabei hilft das Wissen über Entscheidungskompetenz und Vertrauen in die Expertise der Kolleg*innen. Auf diese Weise lässt sich Mikromanagement minimieren und das Bewusstsein der Mitarbeiter*innen für ihre Verantwortung und ihre Rolle im Betrieb stärken.

Von der Relevanz einer guten Betriebskultur

Durch die Implementierung von vielfältigen Coachings wird die Weiterentwicklung der Organisationskultur vorangetrieben. Neben Intimicy- oder Consentcoachings bei Produktionen, die sensible Inhalte behandeln oder viel von Darsteller*innen abverlangen, gibt es weitere Angebote: regelmäßige Anti-Rassismus- und Critical-Whiteness Workshops für verschiedene Mitarbeiter*innengruppen, die Aufstockung der Personalabteilung durch eine Gleichstellungsbeauftragte, die Entwicklung des Marketings zu „Audience Development“ und die Einstellung einer Agentin für Diversität. All das zeugt von einem Willen zu Veränderung, der alle Bereiche des Betriebes betrifft, dessen Umsetzung jedoch Kontinuität, Geduld und die Arbeitszeit aller verlangt.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Anregung eines abteilungsübergreifenden Austausches. Das geschieht innerhalb von regelmäßigen Vollversammlungen, einem Sommerfest, einem Winterapéro, und dem jährlichen Betriebsausflug. Das alles kostet viel Geld und es muss betont

werden, in welchem hohen finanziellen Standard man sich in Zürich befindet, dass diese Anlässe überhaupt finanziert sind. Die bedeutendste Neuerung allerdings ist der Versuch der „Timezeit“. Dabei handelt es sich um monatlich drei Stunden, die als Arbeitszeit gelten und in denen die Mitarbeiter*innen im Prinzip machen können, was sie wollen. Gewünscht ist natürlich, dass sich Aktivitäten entwickeln, in denen sich Menschen aus verschiedensten Abteilungen zusammenfinden können. Beispiele dafür sind unter anderem die Yoga-Gruppe, eine Reparaturwerkstatt, gemeinsames Fahrradfahren. Jede*r kann sich entscheiden, lieber auszuschlafen oder aufgestaute Aufgaben abzarbeiten, ein Versand von E-Mails darf allerdings erst danach geschehen. Alles in allem ein sehr gutes Angebot, das von einer kleinen Arbeitsgruppe organisiert wird. Für manche Personengruppen ist die Umsetzung leider eher schwierig. Beispielsweise können die Kolleg*innen an den Empfängen oder auf den Bühnen die Arbeit selten einfach niederlegen und gehen. All das sind Aufgaben, die es anzugehen gilt. Mithilfe von strategischen Konzepten wird es langfristig zu zufriedenstellenden Lösungen kommen.

Am Schauspielhaus Zürich wird insgesamt weniger produziert als vor der Spielzeit 2019/2020. Die Probenzeiten wurden verlängert und den Produktionen wird einige Monate vor Probenbeginn ein Workshop ermöglicht, um sich sowohl der Thematik als auch innerhalb des Teams anzunähern. Das führt zu weniger, dafür öfter angesetzten Inszenierungen pro Spielzeit. In Kombination mit den Tourings, auf die viel Wert gelegt wird, kommt es zu einem eher ausgedünnten Spielplan, vor allem auf der Repertoirebühne Pfauen. Die Touringaktivitäten bringen einen internationalen Ruf und sind auch dafür gedacht, dass die Inszenierungen einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden können. Dadurch, dass diese Stücke nicht nur in Zürich gezeigt und die Dekoration danach entsorgt wird, entsteht eine Langlebigkeit der Inszenierungen, die zu nachhaltigem Produzieren beiträgt. Ob sich das nach ökologischen Anhaltspunkten in Anbetracht von hohem Reise- und Transportaufwand rechnet, bleibt fraglich.

Experimente führen zu Fortschritt

Anhand der bisherigen Beschreibungen sieht man gewiss: Es ist wirklich viel im Umbruch am Schauspielhaus Zürich. Einiges ist anders als früher, einiges ist anders als an anderen Häusern. Wie in allen Theatern gibt es intern Diskussionen und Konflikte. Diese sind essenziell für Fortschritt. Bisweilen fehlt es an einer Grundstrategie. Es gibt eine Vielzahl

Ideen, deren Umsetzung aufgrund der Komplexität des Betriebes zum Teil auf einigen wenigen Schultern ausgetragen wird. Die neuen Ansätze, implementiert in diesem hohen Tempo, stellen die Belegschaft vor eine allgegenwärtige Herausforderung. Besonders diejenigen Kolleg*innen, die das Haus über viele Jahre begleiten, stehen den Neuerungen eher kritisch gegenüber. Wichtig ist, dass diese gehört werden, denn sie machen die neue Art des Theaters möglich.

Diese Intendanz und ihr Konzept sind kurzum: ein Experiment. Die Ressourcenvielfalt macht das Schauspielhaus zu einem sehr spannenden Haus, in dem man viel lernen kann. Inwieweit dieses Experiment aufgeht, wird sich erst in einigen Jahren herausstellen, wir müssen aber kontinuierlich an den Strukturen arbeiten und einer Utopie hinarbeiten, denn wir gestalten jetzt, wie unser Arbeitsplatz in den kommenden Jahrzehnten aussehen wird. Dafür gilt es, motiviert zu bleiben.

LITERATUR

Olaf Thelen (2008): *Change Management im Theaterbetrieb in „Kulturmanagement der Zukunft“*, Hrsg.: Verena Lewinski-Reuter, Wiesbaden, VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Claudia Kostka (2008): *„Change Management: Das Praxisbuch für Führungskräfte“*, München, Hanser Verlag.

Christoph Rasche (2018): *„Change Management“*, Stuttgart, Kohlhammer Verlag.

Alexandra Kedves (2017): „Lokal verwurzelt, international vernetzt“, *Tagesanzeiger*, 22.06.2017: <https://www.tagesanzeiger.ch/kultur/theater/bilder-fuer-eine-bessere-zukunft-schaffen/story/10803809> (Zuletzt aufgerufen am 21.06.2022).

Alexandra Kedves (2022): „Eine sonnenpralle Jelinek-Uraufführung – und eine Verschlankung“, *Berner Zeitung*, 25.05.2022: <https://www.bernerzeitung.ch/eine-sonnenpralle-jelinek-urauffuehrung-und-eine-verschlankung-386943077709> (Zuletzt aufgerufen am 21.06.2022).

Nachkritik Meldung (2017): „Nicolas Stemmann und Benjamin von Blomberg werden Intendanten des Zürcher Schauspielhauses“, 21.06.2017: https://www.nachkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14162:nicolas-stemmann-wird-intendant-des-zuercher-schauspielhauses&catid=126&Itemid=100890.



Alexandros Ioannidis studierte in München Theaterwissenschaft. Er arbeitete u.a. als Regieassistent im Residenztheater. In Frankfurt a. M. studierte er „Theater- und Orchestermanagement“. Dort war er Assistent von Prof. Dr. Thomas Schmidt. Seit der Spielzeit 20/21 ist er als Mitarbeiter im künstlerischen Betriebsbüro des Schauspielhaus Zürich engagiert.

Am Theater Basel wird versucht, das Haus durch eine Umnutzung der gegebenen Räumlichkeiten zu öffnen. Der Artikel stellt die Frage, inwiefern ein Theater ein Dritter Ort und ein Teil der Creative City werden kann. Der Autor sieht hier vor allem eine Chance des Theaters als Ort der Zusammenkunft.

Theater als Dritte Orte

Ein Beitrag von Tillmann Triest

Kultureinrichtungen werden zunehmend als Dritte Orte verortet, allen voran Museen und Bibliotheken.¹ Seitens Stadtplaner*innen wird die Notwendigkeit von Dritten Orten insbesondere im Kontext von Creative City Konzepten betont.² Dennoch werden Theater im deutschsprachigen Raum bislang nicht als Dritte Orte diskutiert.³ Liegt hierin angesichts der Legitimationskrisen der öffentlichen Theater⁴ eine Chance, die eine neue oder andere Relevanz der Theater herzustellen vermag? Intendant Benedikt von Peter hat zu seinem Amtsantritt 2020 am Theater Basel das Foyer als öffentlich zugänglichen Ort umgestalten lassen, mit dem Ziel, „dort ein Gefäß [zu] schaffen, in dem sich die Leute bewegen können, in dem sie auch etwas tun, wenn man so will: selbst handeln können.“⁵ Er betont: „Veranstalten und spielen werden wir natürlich weiter auf den Bühnen. Aber im Foyer, da werden wir versuchen, lediglich ‚Öffentlichkeit‘ zu produzieren [...]“⁶ Findet sich hier eine Strategie, mit der ein Theater zu einem Dritten Ort werden kann? Um dieser Spur nachzugehen, wird nachfolgend der anhaltende Trend um Creative Cities vorgestellt, bevor im Kontext von urbanen Entwicklungsprozessen Dritte Orte als Kernelement von Creative Cities charakterisiert und anhand des Baseler Beispiels auf Theater übertragen werden.

Creative Cities

Charles Landry und Richard Florida haben die Idee von einer Creative City etabliert, nach der sowohl in Deutschland als auch weltweit, aber insbesondere im asiatischen Raum, zunehmend entsprechende Konzepte

¹ Vgl. z. B. Overdick 2019 sowie Degkwitz 2020.

² Vgl. Florida 2012, S. 291.

³ Für den kanadischen Raum erforscht Gesa Birnkraut, inwiefern Theater als Dritte Orte eingeordnet werden können. Vgl. Birnkraut 2022.

⁴ Vgl. Mandel und Zimmer (Hg.) 2021.

⁵ von Peter 2020, S. 43.

⁶ Ebd.

⁷ Vgl. Cederquist und Crückeberg 2021, S. 180f.

⁸ Vgl. Khoo und Chang 2021, S. 12.

⁹ Vgl. Matovic und Del San Salvador Valle 2020, S. 36.

¹⁰ Vgl. ebd. S. 48.

¹¹ Vgl. Florida 2012, S. 228.

¹² Vgl. vertiefend dazu Reich 2013, S. 31f.

¹³ Vgl. Landry 2008, S. 120.

entwickelt werden. Beispielsweise verkündete in Deutschland Kiels Stadtverordnetenversammlung 2018, Kiel als Creative City zu positionieren,⁷ und in Malaysia wurde 2019 der „Kuala Lumpur Creative and Cultural District Strategic Master Plan“ vorgestellt.⁸ Landry und Florida verstehen Kreativität als menschliche Ressource sowie als Antrieb für ökonomisches Wachstum und urbane Transformationen.⁹ Einerseits setzen sie Kreativwirtschaft und ein urbanes Umfeld in Beziehung zueinander, die sich gegenseitig bedingen und stimulieren können, andererseits stellt Florida explizit die kreativ arbeitenden Menschen ins Zentrum, die sowohl ihre Arbeits- und Wohnumgebung gestalten als auch von ihr beeinflusst werden können.¹⁰ Ferner stellt Florida unter den Stichworten „technology, talent and tolerance“ folgende Aspekte als Voraussetzungen für Innovationsprozesse und Wirtschaftswachstum in den Vordergrund:

- > eine (technologische) Infrastruktur,
- > gut ausgebildete Kreative (inklusive der Ausbildungsmöglichkeiten) und
- > ein Klima einer offenen und diversen Gesellschaft.¹¹

An die Creative City Programme werden vor allem wirtschaftliche Erfolgsversprechen geknüpft. Diesen stehen allerdings massive Kritikpunkte gegenüber, wie etwa Gentrifizierung, Kommerzialisierung, soziale Polarisierung oder ein auf rein ökonomische Aspekte verflachtes Städteverständnis.¹² Öffentliche Kultureinrichtungen spielen in diesen Kontexten meist eine untergeordnete Rolle, da sie entsprechend ihres öffentlichen Auftrags – wie auch immer dieser in der Praxis ausgestaltet ist – nicht profitorientiert ausgerichtet sind und nur kaum zum wirtschaftlichen Wachstum beitragen. Damit sind sie ökonomisch nur sekundär von Bedeutung, etwa als Auftraggebende für Dienstleistungsbetriebe der Kreativwirtschaft. Nichtsdestotrotz schreibt Landry öffentlichen Orten, wie z. B. Theatern, im Gegensatz zu privaten Orten hinsichtlich ihrer Zugänglichkeit eine Relevanz als Inkubationsraum für Kreativität zu.¹³ Inwiefern öffentliche Theater konkret Plattform und Möglichkeitsort in einer kreativen Stadt sein können, in denen Mehrwerte unabhängig von oder zweitrangig zu ökonomischer Messbarkeit entstehen, wurde bisher nur am Rande diskutiert.

¹⁴ Vgl. Florida 2012, S. 22, 281, 291.

¹⁵ Oldenburg 1999, S. 16.

¹⁶ Vgl. ebd. S. 22–42.

¹⁷ Vgl. ebd. S. 192–199.

¹⁸ Vgl. Hoff 2014.

Dritte Orte

Florida arbeitet heraus, dass es im Kern einer Creative City um die Kreativen und die Orte geht, an denen sie sich aufhalten. Er versteht Kreativität als sozialen Prozess, der spezifische Räume erfordert, die Interaktionen mit anderen Menschen ermöglichen und zulassen – fernab vom Zuhause oder vom Arbeitsplatz. In diesem Kontext schreibt Florida insbesondere Dritten Orten eine zentrale Rolle für das gesellschaftliche Stadtleben zu.¹⁴

Dritte Orte wurden erstmals von Ray Oldenburg identifiziert: „The third place is a generic designation for a great variety of public places that host the regular, voluntary, informal, and happily anticipated gatherings of individuals beyond the realms of home and work.“¹⁵ Oldenburg definiert dabei acht charakteristische Eigenschaften von Dritten Orten:

- (1.) Sie fußen auf neutralem Boden, auf dem sich Menschen nach Belieben treffen können.
- (2.) Sie tragen einen inklusiven Charakter und entziehen sich gesellschaftlicher Statusunterschiede.
- (3.) Entsprechend kann man dort leicht Anschluss finden und ein Zugehörigkeitsgefühl unter Gleichgesinnten entwickeln.
- (4.) Das Beisammensein wird bestimmt von den Konversationen und
- (5.) dem spielerischen Charakter.
- (6.) Organisatorisch weisen jene Orte sowohl räumlich als auch zeitlich eine leichte Erreichbarkeit und
- (7.) Züge der Einfachheit auf – sie sind nicht explizit als Dritte Orte errichtet worden.
- (8.) Somit bieten sie ihren Aufsuchenden ein Zuhause fernab von Zuhause.¹⁶

Als klassische Dritte Orte stellt Oldenburg Wiener Kaffeehäuser vor und betont, dass sie nie an Vitalität und Beliebtheit verloren hätten.¹⁷ Insbesondere aufgrund der nach Erscheinen Oldenburgs letzter Auflage mit hoher Geschwindigkeit einsetzenden Digitalisierung zu Beginn des 21. Jahrhunderts und der durch die Globalisierung ausgelösten Transkulturationsprozesse ist fraglich, inwiefern sich der Charakter von Dritten Orten verändert hat. Doch gerade wegen der zunehmenden Digitalisierung sieht Eva Hoff eine steigende Bedeutung im speziellen Dritten Orte in physischer Form, an denen zwischenmenschliche Begegnungen mit Inspirationspotenzial möglich sind.¹⁸

¹⁹ Vgl. z.B. Khoun 2016.

²⁰ Vgl. Schmidt 2017, S. 40.

²¹ „Das Publikum ist [...] älter als der Durchschnitt der Gesellschaft, in der Regel überproportional formal hoch gebildet, und es gehen statistisch mehr Frauen als Männer ins Theater.“ Renz 2020, S. 279.

²² Vgl. Barber-Keršovan 2021.

²³ Vgl. ebd. S. 210ff.

Dritter Ort Theater?

Wenn auch nicht explizit der Begriff „Dritter Ort“ in theaterpolitischen Diskursen verwendet wird, so formulieren Intendant*innen nicht selten, dass sie ihre Häuser als offene Orte verstehen.¹⁹ Als eine Strategie der Häuseröffnung ist zu beobachten, dass massiv Begleitveranstaltungen und Sonderformate neben dem eigentlichen Vorstellungsbetrieb offeriert werden.²⁰ Zieht man Oldenburgs Konzept von Dritten Orten heran, sind es Kriterien wie Inklusivität und Erreichbarkeit, die angesichts noch immer konzentrierter Besucher*innenkreise²¹ und der zur meisten Zeit des Tages verschlossenen Foyertüren nicht erreicht sind. Auch Angebote wie Bürger*innen Bühnen oder Community Projekte unterliegen weiterhin schon rein infrastrukturell den Prinzipien der Begrenzung und Temporalität.

Bei jüngsten Kulturneubauten in Europa kann zunehmend vernommen werden, dass eine Öffnung schon architektonisch mitgedacht wird.²² Die Osloer Oper, die Philharmonie de Paris sowie die Hamburger Elbphilharmonie zeichnen sich durch begehbare Dachterrassen oder eine Plaza aus, womit sie in kürzester Zeit zu architektonischen Leuchttürmen und Tourismusmagneten avancierten.²³ Wie viele der Besucher*innen sich dann tatsächlich auch mit der inhaltlichen Arbeit des jeweiligen Hauses beschäftigen, ist ungeklärt. Zumindest eine räumliche Teilöffnung konnte mit den Bauten generiert werden. Jedoch stammen in Deutschland die meisten Theater-, Opern- und Konzerthäuser aus dem 18., 19. oder 20. Jahrhundert und wurden vor allem als Repräsentationsbauten errichtet, ohne frei zugängliche Bereiche – abgesehen von den Vorplätzen.

In Deutschland stammen die meisten Theater-, Opern- und Konzerthäuser aus dem 18., 19. oder 20. Jahrhundert und wurden vor allem als Repräsentationsbauten errichtet, ohne frei zugängliche Bereiche – abgesehen von den Vorplätzen.

Am schweizerischen Theater Basel, eröffnet im Oktober 1975, unternahm der seit 2020 amtierende Intendant Benedikt von Peter den Versuch, eine andere Form der Öffnung im Sinne eines Dritten Ortes zu finden. Mit seinem Team eröffnete er das Foyer Public, in dem tagsüber ein Café, eine Bibliothek mit Lesecke, Arbeitsplätze mit WLAN und Steckdosen, Liegestühle, eine Kinderecke, Tanzflächen, eine Galerie und Projekt Räume zum

²⁴ Vgl. Adam 2022.

Ein ähnliches Projekt wurde 2013 am Badischen Staatstheater Karlsruhe probiert. Anders als am Theater Basel wurden dort im Foyer aber „nur“ Arbeitsplätze und eine Kaffeebar für Studierende angeboten. Vgl. Deutsche Bank AG/Land der Ideen Management GmbH (Hg.) 2013, S. 91.

²⁵ Vgl. ebd.

²⁶ Vgl. Landry 2006, S. 403.

Verweilen einladen.²⁴ Inwieweit hier die neuen Angebote neue Publika in die Vorstellungen bringen werden, wird sich zeigen – wie auch die Frage, ob das überhaupt ein Ziel sein muss. Erste Effekte sind am Theater Basel bereits beobachtbar: Zum einen finden in Bezug auf Zuständigkeiten und Aufgabenfelder Veränderungsprozesse in der Organisation statt, zum anderen zieht die Neugestaltung des Foyers eine Neukonzeptionierung des gesamten Theaterplatzes nach sich, an der auch weitere Anrainer im Sinne eines Quartiers beteiligt sind.²⁵

An dem Projekt aus Basel wird deutlich, wie eine Öffnung unter gegebenen architektonischen Vorgaben probiert werden kann und welche Potenziale darin verborgen liegen.

Eine Evaluation der neuen Angebote steht bislang aus und inwiefern das Foyer Public angenommen wird, kann angesichts des pandemiebeeinflussten Freizeitverhaltens von (Nicht-)Besucher*innen bisher nur spekulativ beobachtet werden. An dem Projekt aus Basel wird aber deutlich, wie eine Öffnung unter gegebenen architektonischen Vorgaben probiert werden kann und welche Potenziale darin verborgen liegen. Ohne Verlust des Kernbetriebs wurde das Theater Basel weiterentwickelt. Das entspricht zumindest in der Theorie dem Konzept eines Dritten Ortes, der ein Inkubationsraum neuer Ideen sein kann, aber auch Stätte der Kontemplation und Sinnsuche. Anders als Elbphilharmonie, Osloer Oper und Philharmonie de Paris ist das Foyer Public nicht nur Foto-Point oder Aussichtspunkt, sondern bietet konkret Beteiligungsmöglichkeiten, Aufenthaltsoptionen und Interaktionsaktivitäten. In dem Verständnis, ein öffentliches Stadttheater zu sein, das für die Stadtbewohner*innen und -besucher*innen zugänglich sein soll, und zwar nicht nur abends und nach dem Kauf einer Eintrittskarte, verspricht das Theater Basel als Begegnungsort eine Neupositionierung im Stadtgefüge und in der Creative City. Insbesondere im Zusammenspiel von Foyer Public und klassischem Vorstellungsbetrieb liegt die Möglichkeit, ganz im Sinne Landrys das Theater als Ankerpunkt in der Stadt zu etablieren, das in einer sich zunehmend beschleunigenden Welt architektonische Beständigkeit und inhaltliche Orientierung geben, Begegnungen mit der Vergangenheit als konstituierenden, aber auch einen inspirierenden Akt zur Bewältigung von Gegenwart und Zukunft offerieren und Lernerfahrungen jenseits des Gewohnten bereiten kann.²⁶

²⁷ Vgl. Weintz 2020, S. 201f.

²⁸ Vgl. Hoff 2014, S. 122.

²⁹ Vgl. Oldenburg 1999, S. 45, 67.

Allerdings wirft die Baseler Öffnungsstrategie Fragen auf, die das Konzept, Theater als Dritte Orte zu begreifen, diskutabel erscheinen lassen. Einerseits ist zum Beispiel fraglich, inwiefern ein Theater als gastgebende Institution mit ihren neuen Angeboten nicht doch wieder die gleichen Zielgruppen erreicht und exklusiv bleibt. Andererseits gälte es zu prüfen, inwieweit die organisatorischen Veränderungsprozesse positive oder negative Effekte nach sich ziehen und ob die zusätzlichen Offerten nicht der beklagten Überproduktion der Theater²⁷ zuspielen. Ferner bleibt offen, in welcher (inhaltlichen) Verbindung Spielbetrieb und neue Angebote zueinanderstehen und ob im Sinne einer Legitimationsstrategie nicht zuerst das Kerngeschäft – die Produktion und Aufführung Darstellender Kunst – verändert werden müsste, anstatt daneben Neues zu schaffen und damit neue Legitimationsbegründungen zu ersuchen. Daraus kann letztlich auch die Frage abgeleitet werden, inwiefern es überhaupt Aufgabe der Theater sein kann oder muss, neben dem Kerngeschäft auch sozialen Angelegenheiten nachzukommen, die nicht in direkter Verbindung mit einer Aufführung stehen, oder ob sich hierfür nicht soziokulturelle Stätten und Nachbarschaftszentren besser eignen.

Als Dritter Ort besteht die Chance, das Theater (wieder) als Ort öffentlichen Lebens zu begreifen, an dem sich Menschen zwanglos treffen, aufhalten, austauschen und kreieren können.

Hoff folgend, scheinen allerdings insbesondere kommunikativen und spielerischen Orten (wie Theatern) das Vermögen zu obliegen, als physischer Treffpunkt und Katalysator „technology, talent and tolerance“ zusammenzubringen und Impulse für die Creative City freizusetzen.²⁸ Als Oldenburgs Dritter Ort besteht die Chance, das Theater (wieder) als Ort öffentlichen Lebens zu begreifen, an dem sich Stadtbewohner*innen, -besucher*innen und Theatermitarbeiter*innen zwanglos treffen, aufhalten, austauschen und kreieren können – losgelöst von ökonomischen Kaufzwängen, Marketingstrategien und Produktivitätsdruck. Dritten Orten schreibt Oldenburg zu, dass sie als Begegnungsort verschiedener Menschen die Diversität und Inklusivität einer Gesellschaft fördern und damit in letzter Konsequenz auch demokratiebildend sind.²⁹ Als Zwischenort neben Zuhause und Arbeit vermag sich das Theater neu zu entdecken und Legitimation (zurück) zu gewinnen, bei gleichzeitiger Rückbesinnung auf seinen Ursprung: die Zusammenkunft der Gemeinschaft.

LITERATUR

Adam, Anja (2022): Das Foyer Public des Theater Basel. In: Müller-Brozovic, Irena; Weber, Barbara Balba (Hg.): Das Konzertpublikum der Zukunft. Forschungsperspektiven, Praxisreflexionen und Verortungen im Spannungsfeld einer sich verändernden Gesellschaft. Bielefeld, S. 205–216.

Barber-Keršovan, Alenka (2021): Musikalische Neubauten des 21. Jahrhunderts: Kulturelle, ökonomische und symbolische Dimensionen der musikbezogenen Starchitecture. In: *Musicological Annual*. Vol. 57, No. 1 (2021), S. 201–227.

Birnkraut, Gesa (2022): Kultur unternehmerisch ... Theater als Dritte Orte. Das theatre centre Toronto als good practice. In: *Kultur Management Network Magazin*. Nr. 165 (2022). S. 22–27.

Cederquist, Andrea; Crückeberg, Johannes (2021): Cultural policy for what? Kiel's cultural policy between city development, social cohesion and intrinsic values. In: *Periferica International Journal for Cultural and Territorial Analysis*, Nr. 22 (2021). S. 166–187.

Degkwitz, Andreas (2020): Der Kosmos eines dritten Ortes: Gedanken zur Bibliothek von heute. In: *Bibliothek Forschung und Praxis*. Bd. 44, Heft 2 (2020). S. 272–276.

Deutsche Bank AG/Land der Ideen Management GmbH (Hg.) (2013): Stadteinsichten. 100 Ideen für Deutschlands Städte. Frankfurt a. M.

Florida, Richard (2012): *The Rise of the Creative Class, revisited*. New York.

Hoff, Eva (2014): The creative place: the impact of different environmental factors on creativity. In: Shiu, Eric (Hg.): *Creativity Research. An inter-disciplinary and multi-disciplinary research handbook*. New York. S. 103–126.

Kho, Suet Leng; Chang, Nicole Shu Fun (2021): Creative City as an Urban Development Strategy. The Case of Selected Malaysian Cities. Singapur.

Khuon, Ulrich; Lengers, Birgit (2016): Rein – Raus – Dazwischen. Strategien zum Umgang mit der Schwelle am Deutschen Theater Berlin. In: Mandel, Birgit (Hg.): *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens*. Bielefeld. S. 155–164.

Landry, Charles (2006): *The Art of City-Making*. London, Sterling, VA.

Ders. (2008): *The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators*. 2. Aufl. London.

Mandel, Birgit; Zimmer, Annette (Hg.) (2021): Die Krise der darstellenden Künste und die Rolle der Kulturpolitik. In: Ders. (Hg.): *Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten*. Wiesbaden. S. 1–15.

Matovic, Milica; Del San Salvador Valle, Roberto (2020): On the Creative City Concept. In: *Zeitschrift für Kulturmanagement und Kulturpolitik*. Jg. 6, Heft 1 (2020). S. 35–52.

Oldenburg, Ray (1999): *The Great Good Place*. 3. Aufl. Cambridge.

Overdick, Thomas (2019): Kontaktzonen, Dritte Räume und empathische Orte. Zur gesellschaftlichen Verantwortung von Museen. In: *Hamburger Journal für Kulturanthropologie (HJK)*. Heft 10 (2019). S. 51–65.

Reich, Mathias Peter (2013): Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. Hype oder Zukunftschance der Stadtentwicklung? Wiesbaden.

Renz, Thomas (2020): Empirisch-quantitative Methoden in der Theaterforschung. In: Balme, Christopher; Szymanski-Düll, Berenika (Hg.): Methoden der Theaterwissenschaft. Tübingen. S. 279–294.

Schmidt, Thomas (2017): Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems. Wiesbaden.

von Peter, Benedikt (2020): Offenes Haus und ästhetische Formate. In: Die Deutsche Bühne. Heft 1 (2020). S. 40–43.

Weintz, Jürgen (2020): Cultural Leadership – Führung im Theaterbetrieb. Wiesbaden.



Foto: Sonja Palade

Tillmann Triest ist seit 2013 freier Mitarbeiter bei battleROYAL Showproduktion (Projektmanagement) sowie an der Deutschen Oper Berlin (Dramaturgie & Junge Deutsche Oper). Seit 2019 promoviert er am Forschungsinstitut für Musiktheater über den Opernbesuch als kulturelle Praxis und Gestaltungsaufgabe im Kulturbetrieb.

Das deutsche Theater versteht sich als gesellschaftskritische und politische Institution. Gleichzeitig steht es als Empfänger öffentlicher Mittel in der steten Abhängigkeit seiner Träger – ein Spannungsfeld, welchem sich Vanessa Hartmann in ihrem Artikel widmet. Welche Gefahren bedeutet rechte Lokalpolitik für Kulturschaffende?

Kultur unter Feuer?

Das deutsche Theater – politisch und politisiert

Ein Beitrag von Vanessa Hartmann

Kunst ist fast immer politisch. Im 18. Jahrhundert nutzten Dramatiker wie Friedrich Schiller die Theaterbühnen dafür, den absolutistischen Herrschern ihrer Zeit fortschrittliche politische Ideen wie die der Aufklärung nahezubringen. Später entwickelte dann Bertolt Brecht seine Idee des epischen Theaters, um auf der Theaterbühne gesellschaftliche Problemstellungen, z. B. soziale Ungerechtigkeit oder Krieg, zu thematisieren. Auch heute müssen sich die Theater positionieren. Sie können und müssen ihren Platz in der Gesellschaft dafür nutzen, gegen menschen- und demokratieverachtende Politik vorzugehen und Stellung zu beziehen. Ein Theater, das sich als relevant für die Gesellschaft und als wesentlich für die Demokratiestärkung und -förderung bezeichnet, für Weltoffenheit, Toleranz und Diversität stehen will, wird daher auch immer politisch sein. Doch das ist wohl leichter gesagt als getan. Was tun, wenn diejenigen, gegen die das Theater sich positionieren will und die das Theater und seine Kulturakteur*innen anfeinden, längst im Stadtrat sitzen und als Reaktion auf jede Positionierung mit Kürzungen der Subventionen drohen, die Kunst aktiv unterdrücken und zu verändern versuchen?

Das beschriebene Szenario spielt sich nicht nur in undemokratischen Staaten bzw. Diktaturen wie Ungarn oder Russland ab, in denen die Kunstfreiheit oder das Recht auf freie Meinungsäußerung schon lange nicht mehr gelten. Es findet auch hier in Deutschland statt. Einer Recherche von *ttt – titel, thesen, temperamente* und *Süddeutsche Zeitung* zufolge wird die Neue Rechte in Deutschland von der „Aversion gegen ein weltoffenes, liberales Kulturleben“ geeint sowie von dem „Versuch, Kunstinstitutionen zu diskreditieren“. ¹ Beschrieben werden „exemplarische Vorfälle“, in denen die Neue Rechte Kultureinrichtungen sowohl mit Gewalt als auch mit der Kürzung von finanziellen Mitteln droht.

¹ <https://www.daserste.de/information/wissen-kultur/ttt/sendung/ndr/chronik-afd-kultur100.html> (28.08.2019).

² <https://www.tagesspiegel.de/kultur/kuerzungen-in-flaemischer-kulturszene-das-ende-einer-erfolgsgeschichte/25450048.html> (20.01.2020).

³ <https://www.daserste.de/information/wissen-kultur/ttt/sendung/ndr/chronik-afd-kultur100.html> (28.08.2019).

Kulturfinanzierung als politisches Druckmittel

Politischer Extremismus jeglicher Form ist gefährlich. Aber die beispiellose Bedrohung der Kulturszene in Ländern wie z. B. Ungarn durch rechtskonservative und nationalistische Politiker*innen ist nicht nur eine fatale Entwicklung für das Theater und die Darstellenden Künste, sondern bedeutet ebenso – in einem Europa, in dem das Theater historisch mit progressiven gesellschaftlichen Entwicklungen und Identitätsbildung verbunden ist – eine Gefahr für die Vielfalt einer offenen Gesellschaft. Exzessive Kürzungen des Kulturbudgets, wie sie z. B. der flämische Ministerpräsident von der „moderat nationalistischen N-VA“ 2020 durchführen wollte,² sind eine Bedrohung für eine vielfältige Theater- und Kulturszene. Auch in Deutschland gibt es diese Versuche von rechts, Künstler*innen einzuschüchtern oder finanziell einzuschränken – eine Entwicklung, der unbedingt entgegengewirkt werden muss. Die Recherche von ttt und SZ ist hier exemplarisch und erschreckend. Nur zwei Beispiele aus der langen Liste an Anfeindungen und Bedrohungen: Im Juni 2019 stellt die AfD im baden-württembergischen Landtag den Antrag, wissen zu wollen, „wie viele Balletttänzer, Schauspieler, Sänger und Musiker an den Opern und Theatern des Bundeslandes keinen deutschen Pass besitzen, welche Staatsangehörigkeit die Künstler haben [...]“. Ebenso wurde u. a. 2017 die Kürzung der Gelder für zwei der einflussreichsten Berliner Theater, dem Deutschen Theater und dem Maxim Gorki Theater, beantragt, da sie der AfD-Fraktion im Berliner Abgeordnetenhaus zufolge „Gesinnungstheater“ sowie „Propagandatheater“ machen würden.³ In beiden Fällen wurden die Intendant*innen der Häuser benannt und verbal angegriffen. Welchen Zweck können diese Aktionen abgesehen von Schikane und Hetze haben?

Exzessive Kürzungen des Kulturbudgets sind eine Bedrohung für eine vielfältige Theater- und Kulturszene.

Das kann geschehen, indem Theater und andere Kultureinrichtungen die breite Öffentlichkeit darauf aufmerksam machen und sich, z. B. im Verein Die Vielen e.V., zusammenschließen, um die Errungenschaften und Beförderung einer offenen und toleranten Gesellschaft zu verteidigen. Natürlich sollte eine Diskussion über die Finanzierung der öffentlichen Theater nicht nur möglich sein, sie ist auch notwendig – gerade hinsichtlich der Förderstrukturen. Aber es sollte dabei beachtet werden, welche Bedeutung

⁴ <https://dievielen.de/erklae-rungen> (2021).

⁵ u.a. Michael Beron und Tina Turnheim. *Theater und Publizisten kuscheln mit Faschisten*. In: *Nicht zu fassen. Das Extremismuskonzept und neue rechte Konstellationen*. Sammelband zur Konferenz. Hg. v. Barbara Dunkel u.a. Berlin, Universitätsverlag. 2017. S. 165–185.

eine weltoffene Theater- und Kulturszene für die ganze Gesellschaft hat. Die öffentlichen Theater in Deutschland erfüllen einen Bildungsauftrag: öffentliche Finanzierung gibt es für die Kultureinrichtungen, die diesen Auftrag wahrnehmen und einen Beitrag für eine vielfältige Gesellschaft leisten. Gleichzeitig befinden sich die öffentlichen Theater in einem Spannungsfeld: zwischen den Träger*innen, die die öffentlichen Gelder zur Verfügung stellen und daraus den Bildungsauftrag ableiten, und den Zuschauer*innen, für die gespielt wird und die ins Theater gehen. Zuschauer*innen, deren Steuergelder und Kartenkäufe das Theater finanzieren. Ein Spannungsfeld, das sich mehr und mehr auch politisch auflädt. Öffentliche Finanzierung wird so zur ideologischen Debatte. Welche Art von Kultur soll gefördert werden und welche Parameter werden von der Politik angelegt, wenn es um die Verteilung der Subventionen geht?

Das „Dilemma“ der politischen Positionierung

Auf ein solidarisches Banner können sich die Theater und Kultureinrichtungen dieser Tage einigen: „We stand with Ukraine“ oder „No more war“ sieht man an vielen Theaterfassaden in der Republik hängen, mal vor neoklassizistischen Giebeln, mal an verglasten Stahlfassaden. Ist diese – wichtige und notwendige – Solidarität der kleinste gemeinsame Nenner, eins der wenigen politischen Statements, auf die sich die polarisierte Gesellschaft aktuell einigen kann? Sogar das in vielen deutschen Theatern und Kultureinrichtungen quasi selbstverständliche Bekenntnis zur Erklärung der Vielen⁴ liest sich mancherorts wie eine radikale Beteuerung der freiheitlichen demokratischen Grundordnung. Für ihre Position gegen Rechtsextremismus und Menschenfeindlichkeit müssen sich Künstler*innen und Theaterleitungen neuerdings rechtfertigen, während zeitgleich auf dem Platz vor dem Brandenburger Tor diverse Flaggen wehen, die sich der Reichsbürger*innen-Bewegung zuordnen lassen.

Für ihre Position gegen Rechtsextremismus und Menschenfeindlichkeit müssen sich Künstler*innen und Theaterleitungen neuerdings rechtfertigen.

Neben Anfeindungen und Bedrohungen aus dem rechtsextremen Spektrum kämpft die deutsche Theaterlandschaft auch damit, sich zwischen den politischen Extremen zu positionieren, ohne sich wiederum vorwerfen

⁶ u.a. Vanessa Hartmann. Auf dem Prüfstand. Eine Analyse der Förderpolitik in den Freien Darstellenden Künsten in Thüringen. In: *Kultur Management Network Magazin Nr. 163: Identität und Kulturarbeit*, Nov/Dez 2021, S. 22-27.

lassen zu müssen, sie seien ja auch nicht besser als die Rechten.⁵ Was also ist die geeignete Vorgehensweise gegen eine ausgrenzende, rassistische und demokratiefeindliche Kulturpolitik von rechts? Machen sich Kultureinrichtungen angreifbar, wenn sie – ebenso wie viele Cafés oder Kneipen – z. B. verkünden würden, „Nazis müssen draußen bleiben“? Gibt es überhaupt eine Strategie, mit der man sich keine Feinde macht? Und ist das überhaupt der Anspruch, den die Kultureinrichtungen haben sollten, wenn es um den Umgang mit Rechtsextremismus geht? Müssen die Theater sich nicht vielmehr klar positionieren?

Anfeindungen gegen Kultureinrichtungen und Künstler*innen

Mehrere Interviews, die im Rahmen einer 2021 durchgeführten Studie zur Untersuchung der Thüringer Kultur- und Förderlandschaft geführt wurden – eine Studie, an der die Verfasserin dieses Artikels beteiligt war –, haben ergeben, dass gerade die institutionelle Bedrohung durch rechtspopulistische Akteur*innen und Politiker*innen – namentlich der AfD – zu einer immer realeren Gefahr in vielen thüringischen Gemeinden wird. Die Finanzierung der Kultureinrichtungen liegt in vielen Thüringer Städten in der Verantwortung der Kommunen. In den entscheidenden Stadträten ist die AfD vielfach stark vertreten. Auch wenn es keinen direkten kausalen Zusammenhang geben mag, ist das den Subventionen für Kultur sicher nicht gerade zuträglich. Ein*e Interviewpartner*in der Studie bezeichnete diese Entwicklung als „echten Kulturkampf“, andere beschreiben Situationen, in denen die AfD-Stadtratsfraktion die gesamte Förderung einer überregional und international arbeitenden Einrichtung streichen wollte.

Die institutionelle Bedrohung wird durch rechtspopulistische Akteur*innen und Politiker*innen – namentlich der AfD – zu einer immer realeren Gefahr in vielen thüringischen Gemeinden.

Auch wird versucht, die Förderung der Kultur gegen die Fördermittel für öffentliche Infrastruktur oder Bildung auszuspielen; unabhängig davon, dass hierbei nicht einmal der gleiche Förder- bzw. Steuermitteltopf zur Debatte steht.⁶ Es ist klar zu erkennen, dass nicht für die Belange von Kindern oder Jugendlichen argumentiert wird, sondern die Kultur in ihrem finanziellen Handlungsspielraum eingeschränkt und ihre Legimation in der Stadt-

⁷ <https://www.daserste.de/information/wissen-kultur/ttt/sendung/ndr/chronik-afd-kultur100.html> (28.08.2019).

⁸ <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/254387/freiheit-von-meinung-kunst-und-wissenschaft/> (15.08.2017).

gesellschaft untergraben werden soll. Besonders die Kulturakteur*innen, die die Politik der AfD und anderer rechtspopulistischen Gruppierungen kritisieren, sind explizit betroffen. Dabei scheint es nicht darum zu gehen, politische Stellungnahmen generell zu unterbinden, sondern bloß diejenigen, die den kritisierten Politiker*innen nicht gefallen.

Wie ernst solche Entwicklungen zu nehmen sind, zeigt ein Blick in die deutsche Geschichte: Bereits im Februar 1933, im Monat nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten, begann der Ausschluss all derjenigen Schriftsteller*innen, Schauspieler*innen usw., die dem neuen Regime offen gegenüberstanden oder nicht der neuen Ausrichtung der NS-Kulturpolitik entsprachen. Nur wenig später begann die systematische Gleichschaltung der deutschen Kulturlandschaft. Ebenfalls einen Monat nachdem Hitler an die Macht gekommen war, musste Bertolt Brecht Deutschland verlassen. Wegen seiner politischen Überzeugungen und seiner Stücke, die diese Überzeugungen auf die Bühne brachten, war er schon seit mindestens 1930 im Visier der Nationalsozialisten. Knapp 100 Jahre später beschlossen mehrere Künstler*innen mit Migrationshintergrund, „ihr Engagement am Theater Altenburg nicht zu verlängern, weil sie außerhalb des Theaters in ihrem Alltag zu oft rassistisch beleidigt wurden“. Bei einem der Künstler sei dieser Alltagsrassismus der einzige Grund für diese Entscheidung gewesen.⁷ Das war im Jahr 2016. Das politische Klima hat sich seitdem nur weiter aufgeheizt. Es ist bis jetzt vielleicht noch nicht zu solch systematischen, von höchster politischer Ebene ausgehenden Repressionen gegen Künstler*innen gekommen wie in anderen (europäischen) Staaten oder in der deutschen Geschichte. Aber das bedeutet nicht, dass nichts getan werden muss gegen jede versuchte Einflussnahme von extremistischen Strömungen auf die vielfältige und freie, sich politisch positionierende Kulturlandschaft.

Kultur als Staatsziel?

Das Grundgesetz von 1949 sollte, aus diesen historischen Entwicklungen Lehren ziehend, zukünftig solche Übergriffe durch undemokratische Regierungen verhindern. Die Kunstfreiheit steht unveränderlich festgeschrieben: In Art. 5 Abs. 3 des Grundgesetzes heißt es, „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“.⁸ Die Strukturen der Finanzierung und politischer Entscheidungsprozesse geben dies, wie zuvor dargestellt, allerdings nicht automatisch vor.

⁹ <https://www.deutschlandfunk.de/kultur-als-staatsziel-110.html> (08.06.2008).

Angesichts dessen wird mit dem wachsenden politischen Einfluss rechts-populistischer Parteien die umstrittene Frage, ob und wie die Kultur als Staatsziel verankert werden sollte, immer dringlicher.⁹ Wie würde sich so ein Festschreiben der Kultur als Staatsziel im Grundgesetz auf einen möglichen Schutz der öffentlich finanzierten Theater- und Kulturlandschaft vor politischen Repressionen auswirken? Ein entsprechendes Gesetz könnte dabei helfen, die Kultur wehrhafter zu machen gegen politisch motivierten Bedrohungen. Künstler*innen und Akteur*innen der Kulturlandschaft wären nicht länger schutzlos gegen politische Bewegungen, die ihnen die Existenz(-grundlage) absprechen wollen. Einen ernsthaften Versuch wäre die Verankerung der Kultur als Staatsziel zumindest wert, um u. a. die öffentliche Förderung der Kultur in Deutschland stärker abzusichern und der kulturellen Bildung – wie auch der Bildung gegen politischen Extremismus – einen größeren Stellenwert zu verschaffen. Nicht zuletzt gilt kulturelle Vielfalt auch als Kennzeichen einer starken Demokratie.



Vanessa Hartmann studiert seit ihrem B.A.-Abschluss in Germanistik und Theaterwissenschaft an der LMU München im Master Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt. Praktische Erfahrungen erwarb sie in den Bereichen Dramaturgie sowie Presse- & Öffentlichkeitsarbeit. 2021 arbeitete sie als Forschungsassistentin für ein Forschungsprojekt des Fonds Darstellende Künste. Ab der Spielzeit 2022/23 ist sie Dramaturgieassistentin am Schauspiel Hannover.

*Viele Musiker*innen werden während ihres Studiums zu wenig auf die Probespiele vorbereitet. Ebenso ist die Struktur dieser Bewerbungsverfahren noch nicht an die aktuelle Marktsituation von zu vielen geeigneten Bewerber*innen angepasst. Die Autorin entwirft daher einen Aufschlag für eine zeitgemäße Anpassung des Probespiels.*

Probespiele – wenn Angebot und Nachfrage nicht übereinstimmen

Ein Beitrag von Johanna Kurth

Um eine feste Anstellung in einem Orchester zu erhalten, absolvieren die meisten Musiker*innen nach ihrem Studium ein Probespiel. Schnell stößt man bei der Recherche dazu auf Vergleiche wie „Nadelöhr“ oder „sportlicher Wettkampf“: Denn die beste Vorbereitung garantiert keine Anstellung und so brauchen selbst hervorragende Musiker*innen oft mehrere Anläufe, bis sie ein Probespiel gewinnen und einen Platz im jeweiligen Orchester erhalten. Doch auch dann ist nicht garantiert, dass das darauffolgende Probejahr bestanden wird und sie eine Festanstellung bekommen. Dabei müsste man meinen, dass in einem Land wie Deutschland mit einer vergleichsweise hohen Zahl an Orchestern (und das trotz Schließungen und Fusionen) die Chancen für Studienabgänger*innen relativ hoch sein müssten, eine Festanstellung zu bekommen. Da die Realität jedoch anders aussieht, ist der Druck, der auf den oft noch sehr jungen Musiker*innen lastet, enorm. Trotzdem entscheiden sich immer mehr, diesen Ausbildungs- und Berufsweg einzuschlagen: Laut Deutschem Musikinformationszentrum waren im Studienjahr 2016/17 über 9.000 Studierende für Instrumental- oder Orchestermusik an den deutschen Musikhochschulen eingeschrieben. Das sind 13 Prozent mehr als noch im Studienjahr 2000/01 und die Tendenz steigt auch weiterhin.

Das Nadelöhr

Bei meiner Recherche zum Thema „Probespiele“ bin ich auf einen Artikel von Bettina Hölscher gestoßen. Sie beschreibt dort, wie es in den Sechzigerjahren noch einen eklatanten Nachwuchsmangel gab und viele Musiker*innen aus dem Ausland kamen, um die Orchester spielfähig zu halten. Heute sieht es ganz anders aus und die Ansprüche sind stark gestiegen. Das liegt unter anderem an einem starken Überangebot, wenn sich bis zu 300 Musiker*innen auf eine Stelle bewerben. Somit ist absehbar, dass zu einem Probespiel eingeladen zu werden schon pures Glück ist. Nicht nur der Lebenslauf, also in welchem Orchester jemand bereits tätig war, ob Praktika vorgewiesen werden können und wo bzw. bei wem studiert wurde, spielen hier eine Rolle. Auch das Alter ist entscheidend, wenn es um die Auswahl der Bewerber*innen geht: Ist man älter als 30, stellt das schon ein Problem dar. Aus sozialer Sicht ist das besonders zu hinterfragen. Nicht vergessen darf man, dass die Auswahl natürlich auch durch persönliche Sympathien und Antipathien beeinflusst wird.

Auch das Alter ist entscheidend, wenn es um die Auswahl der Bewerber*innen geht: Ist man älter als 30, stellt das schon ein Problem dar.

Hat der*die Bewerbende die erste Hürde geschafft und wurde eingeladen, kommt es zum eigentlichen Probespiel, das theoretisch die Qualität der Musiker*innen überprüfen soll. Das bedeutet: Mindestens ein Solo-Konzert und eine Auswahl einiger Passagen aus der Orchesterliteratur werden in mehreren Durchgängen geprüft – pro Durchgang wird die Auswahl der Musiker*innen immer kleiner. Haben die Bewerbenden Glück, findet der erste Durchgang noch hinter einem Vorhang statt (bei Bläser*innen kann hier z.B. trotzdem nicht objektiv bewertet werden, da man bereits am Atemgeräusch erkennen kann, ob eine Frau oder ein Mann spielt), alle weiteren dann meistens ohne. Besonders heikel, aber deswegen umso wichtiger ist es, dass das Probespiel sorgfältig vorbereitet wird, um den Musiker*innen eine so angenehme und gerechte Umgebung wie möglich zu schaffen, was – wer hätte es gedacht – nicht immer der Fall ist. Vor allem in der ersten Runde wird relativ schnell abgebrochen und es wird den Wenigsten die Chance gegeben, dass die anfängliche Anspannung ein wenig nachlassen kann. Auch werden Probespiele oft in den letzten Runden abgebrochen und alle nach Hause geschickt, wenn sich augenscheinlich kein*e geeignete*r Kandidat*in unter den

Teilnehmer*innen des Probespiels befindet. Die Chancen gehen also fast gegen Null, aber hat man trotzdem Glück und gewinnt das Probespiel, ist es damit immer noch nicht zu Ende: Nach dem Probespiel folgt das Probejahr. In diesem fließen besonders persönliche Meinungen und Vorlieben der einzelnen Mitglieder des Orchesters in die Entscheidung mit ein, ob der*die Musiker*in fest im Orchester angestellt wird oder nicht.

Es gibt bereits Lösungsansätze

Vereinzelt gehen Hochschulen bereits auf die Problematik „Probespiele“ ein und bieten etwa während des Studiums Autogenes Training an, um der Nervosität in diesen Situationen entgegenzuwirken. Das passiert jedoch leider viel zu selten. Die Hochschulen haben zudem eine weitere gewisse Teilschuld an der Problematik: Nicht nur ein Solokonzert, sondern auch prägnante Orchesterpassagen aus verschiedenen Stücken spielen in den Probespielen eine große Rolle. Professor*innen sind deshalb schon fast in der Pflicht, ihre Studierenden mit konkreten Hilfen für besonders diese Orchesterpassagen zu unterstützen, bei denen das gemeinsame Musizieren besonders wichtig ist. Jedoch wird der Fokus oft nur auf die künstlerische Ausbildung gelegt, die in einer idealen Welt auch beim Probespiel im Vordergrund stehen sollte. Dem ist leider nicht so, denn auch die Orchesterstellen müssen für die Probespiele entsprechend sitzen und von den Absolvent*innen wird bei den Probespielen erwartet, bereits fertige Orchestermusiker*innen zu sein, ohne ihnen eine Chance zu geben, an Erfahrungen zu wachsen. Das wiederum kritisieren die Professor*innen, denn die Student*innen sollen nicht als „Maschinen“ ausgebildet werden, die alle Orchesterstellen und entsprechenden Solokonzerte blind und vor allem perfekt spielen können.

Von den Absolvent*innen wird bei den Probespielen erwartet, bereits fertige Orchestermusiker*innen zu sein, ohne ihnen eine Chance zu geben, an Erfahrungen zu wachsen.

Verschiedene Lösungsansätze der Problematik bringt Hölscher in ihrem Artikel auch an: Manche Orchestermusiker*innen schlagen vor, in der ersten Runde, statt einem Solokonzert vier oder fünf kleine Stücke mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad spielen zu lassen, wodurch das Orchester ein ganzheitlicheres Bild von den Bewerber*innen erhalten kann. Wichtig wäre auf jeden Fall, dass eine der weiteren Runde den Musiker*innen ermöglicht, zumindest mit der Stimmgruppe, oder bei

Streicher*innen einem Quartett, zusammenzuspielen, damit klar wird, ob sie klanglich in das Ensemble passen. Das fordert natürlich zeitliche und finanzielle Ressourcen, die sich nicht alle Orchester leisten können oder wollen. Freie Ensembles handhaben Probespiele in manchen Fällen ganz anders: Oft werden nach Absprache mit dem Ensemble Musiker*innen zu Projekten eingeladen, die man bereits kennt und bei denen man sich gut vorstellen kann, dass sie in das Ensemble passen. Durch die Zusammenarbeit, das Zusammenspiel und durch das miteinander Sprechen finden sie heraus, ob der*die Kandidat*in in das Ensemble passt, die gleichen künstlerischen Vorstellungen hat und sie lernen den*die Musiker*in auch persönlich kennen. Besonders die unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten, die die Musiker*innen über ihre Qualifikation hinaus für die Stelle mitbringen, sollten auch bei festen Orchestern als wertvolles Potenzial verstanden und genutzt werden. Dadurch würde ein Probespiel so, wie es bisher war, gar nicht mehr stattfinden können, sondern müsste um einige Aspekte erweitert werden.

Die unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten, die die Musiker*innen über ihre Qualifikation hinaus für die Stelle mitbringen, sollten auch bei festen Orchestern als wertvolles Potenzial verstanden und genutzt werden.

Eigentlich ist mit der Zusammenfassung und Ergänzung von Bettina Hölschers Artikels alles gesagt und meine Aufgabe, die prekäre Situation von Musiker*innen bei Probespielen darzulegen, hat sich hiermit erledigt... Wäre der Artikel nicht aus dem Jahre 2002. 20 Jahre später laufen Probespiele immer noch nach genau diesem Schema ab und es wurden sich die Lösungsvorschläge nur bedingt zu Herzen genommen. Auch hieran sieht man den mangelnden Fortschritt in Orchestern.

Woran könnte das liegen, dass sich noch immer nichts geändert hat?

Immer wieder wird erzählt, dass viele bereits bestehende und etablierte Orchestermitglieder darauf beharren, dass der Nachwuchs das gleiche Aufnahmegeritual durchläuft wie sie selbst, um eine gewisse Gerechtigkeit zu ermöglichen. Dabei wird jedoch vergessen, dass das Prozedere der Probespiele aus einer Zeit stammt, als das Angebot an guten Instrumen-

talist*innen gering war. Es reichte, dass die Musiker*innen ihre Instrumente beherrschten, um engagiert zu werden. Dafür war das Vorspielen eines Konzerts und einiger Orchesterpassagen genug. Ulrich Haider, Solo-Hornist bei den Münchner Philharmonikern, stellt hier die richtigen Fragen: „Mittlerweile gibt es eine Fülle an guten Instrumentalist*innen, sogar ein Überangebot. Aus diesem Grund ist es nicht mehr zeitgemäß, ausschließlich die instrumentalen Fähigkeiten zu überprüfen. Worum geht es also? Welche Kriterien sind bei neuen Kolleg*innen ausschlaggebend? Wie kann man herausfinden, ob die einzelnen Kandidat*innen diese Fähigkeiten besitzen?“ Diese Fragen müssen sich seiner Meinung nach besonders die einzelnen Stimmgruppen stellen, da Streicher*innen und Bläser*innen unterschiedliche Anforderungen haben. Ein reines Probespiel, so wie es immer noch gehandhabt wird, beantwortet seine Fragen auf jeden Fall nicht. Haider besteht zumindest darauf, dass die bereits fest angestellten Orchestermusiker*innen die Situation in die Hand nehmen müssen und eine rein künstlerische Ausbildung an den Hochschulen ermöglicht werden muss. Das Studium darf nicht den Sinn haben, sich ausschließlich mit Probespielen auseinanderzusetzen.

Es muss noch mehr getan werden

Die bereits beschriebenen Lösungsvorschläge vieler freier und neu gegründeten Ensembles wie des ensemble resonanz oder des STEGREIF.orchesters funktionieren für die festen Orchester offensichtlich auch nur bedingt bzw. möchten sich nicht alle darauf einlassen. Diese Ensembles können sich deshalb auf dem Markt halten, da sie sich mit einem besonderen Repertoire profilieren. Jede*r Musiker*in des Ensembles steht zudem hinter dem organisatorischen und künstlerischen Gesamtkonzept, weshalb Probespiele, wie sie in festen Orchestern etabliert sind, nur bedingt funktionieren.

Es müssen noch andere, radikalere, Stellschrauben gedreht werden, damit sich die Probespielsituation wieder entspannt.

Vielleicht müssen also noch andere, radikalere, Stellschrauben gedreht werden, damit sich die Probespielsituation wieder entspannt: Neben der Option, faire Bedingungen während der Probespiele zu ermöglichen, könnte eine Lösung auch sein, die Zahl an Absolvent*innen an den Hochschulen zu reduzieren. An dieser Stelle würde ich natürlich viel lieber

vorschlagen, dass mehr Stellen geschaffen werden sollten und neue Orchester gegründet werden müssen, aber der Gegenteil ist leider der Fall. Es gibt immer mehr Fusionierungen, Schließungen und Kürzungen, wodurch nicht verantwortet werden kann, dass die Zahl an Hochschulabsolvent*innen, wie oben beschrieben, steigt. Damit sollen natürlich nicht weniger Menschen ihre Abschlussprüfung bestehen dürfen, sondern bereits zu Beginn des Studiums weniger Studierende an den Musikhochschulen zugelassen werden. Das könnte auch heißen, dass die Anzahl von Professuren reduziert werden muss.

Auf alle Fälle sollte jede Hochschule in der Pflicht sein, angehende Student*innen über die Situation nach dem Studium ausreichend zu informieren und was es bedeutet, eine feste Stelle in einem Orchester haben zu wollen. Hilfreich wären zum Beispiel Infotage, bei denen bereits vor den Aufnahmeprüfungen nicht nur die Studieninhalte präsentiert werden. Auch die verschiedenen Möglichkeiten, die ein*e Berufsmusiker*in hat müssen aufgezeigt werden und die angehenden Studierenden sollten die Möglichkeit haben, sich mit aktuell Studierenden, Studienabgänger*innen und bereits im Klassikmarkt etablierten Musiker*innen auszutauschen. Erst dann sollten jeweilige Studienanfänger*innen eine Entscheidung treffen dürfen, ob sie ihr Instrument studieren möchten oder nicht. Denn schließlich ist es ihre Zukunft, die durch dieses wacklige und nicht funktionierende System am meisten betroffen ist, und damit sind sie es, auf denen entsprechender Druck lastet.

LITERATUR

Deutsches Musikinformationszentrum (2019): *Students in degree programmes for music professions.* Bonn.

Hölscher, B. (2002): *Steinharte Auslese – Orchestermusiker zwischen Studium und Beruf.* das Orchester.

Haider, U. (2018): *Proben statt Probespiel.* VAN Magazin.

Kircher, B. (2009): *Ist ein Probespiel mehr Wettkampf als Musik? – Persönlichkeitsunterschiede zwischen erfolgreichen Probespielern, nicht erfolgreichen Probespielern und Leistungssportlern.* VDM Verlag Dr. Müller.



Johanna Kurth studierte Kultur- und Medienbildung (B.A.) und Theater- und Orchestermanagement (M.A.) und war u.a. bereits für BTHVN 2020, den Salzburger Festspielen oder als Tour- und Projektmanagerin bei der Camerata Salzburg tätig. Im September 2022 wechselt sie ins künstlerische Betriebsbüro des Symphonieorchesters des Bayerischen Rundfunks.

*Damit ein Orchester ein beeindruckendes Konzerterlebnis auf die Bühne bringen kann, braucht es neben den Musiker*innen selbst und einer entsprechenden Werkauswahl vor allem ein gutes Orchestermanagement. Bisher bedeutet das mitunter viel Druck für Orchestermanager*innen, dessen Ursachen Tim Dokter in diesem Beitrag aufzeigt und konstruktive Verbesserungsvorschläge für die Zukunft der Orchester macht.*

Am seidenen Faden

Druck und Arbeitsbelastung hinter den Kulissen eines Orchesters

Ein Beitrag von Tim Dokter

Wahrscheinlich belegt Stress auf der Arbeit gleich nach dem Wetter einen der vordersten Plätze aller Smalltalk-Themen. Und wahrscheinlich ist es auch nur allzu menschlich, sich im geschützten Raum einerseits über die Arbeitslast zu beschweren, während man andererseits gerne durchblicken lässt, dass ohne einen selbstverständlich alles zusammenbrechen würde. Wie so oft liegt die Wahrheit wohl irgendwo dazwischen und dennoch treten hier gleich zwei Aspekte des Orchesters als Arbeitsplatz hervor, die gerade in Kombination ein hohes Potenzial für psychischen und physischen Druck bergen.

Für die meisten ist die Arbeit hinter den Kulissen eines Orchesters ein Traumjob: Die Anstellung in einer renommierten Kulturinstitution mitten in der Stadt, die enge Zusammenarbeit mit fantastischen Musiker*innen... Die Liste ließe sich beliebig lang fortsetzen und sorgt dafür, dass allein aufgrund der tiefen Identifikation stets alles gegeben wird, um durch gründliche und vorausschauende Organisation optimale künstlerische Voraussetzungen zu schaffen. Dabei sitzen hinter den Kulissen heute motivierte, erfahrene und top ausgebildete Kulturmanager*innen, die sich aufgrund ihrer persönlichen Leidenschaft für dieses hochspezialisierte Berufsfeld entschieden haben. Nicht selten prallen hierbei auch die Arbeitswirklichkeit der traditionellen Institutionen mit

den Anforderungen junger Absolvent*innen spezifischen Bachelor- und Masterstudiengänge an einen modernen Arbeitsplatz aufeinander. Aufgrund der noch recht jungen Ausbildungsmöglichkeiten sehen sich die Orchester daher seit einigen Jahren auch mit gestiegenen Ansprüchen in Bezug auf flache Hierarchien, flexible Arbeitszeiten, Partizipation, etc. konfrontiert. Die Berufseinsteiger*innen bringen dafür eigenes Vorwissen und die Erfahrungswerte ihrer Dozent*innen in die Institutionen mit ein. Das birgt in der Zusammenarbeit mit erfahrenen Quereinsteiger*innen oder Autodidakt*innen sicher Herausforderungen, kann für alle Beteiligten aber einen absoluten Mehrwert bieten. In jedem Fall sind Kulturmanager*innen zwangsläufig auch emotional in das Gelingen der Veranstaltung involviert. Doch gerade in Kombination mit Überlastung kann solch eine starke Identifikation einen Traumjob schnell in einen Alptraumjob verwandeln.

Kulturmanager*innen sind zwangsläufig emotional in das Gelingen der Veranstaltung involviert. Doch gerade in Kombination mit Überlastung kann solch eine starke Identifikation einen Traumjob schnell in einen Alptraumjob verwandeln.

Ein typisches Beispiel sind hier etwa Stellen im Orchesterbüro, dem künstlerischen Betriebsbüro oder der Orchestergeschäftsführer*innen. Neben dem Anforderungsprofil sind hier vor allem die Aufgaben zahlreich und komplex:

- > Allgemeine Planung des Orchesterbetriebs,
- > Bestellung und Abrechnung der Aushilfen,
- > Vertragswesen,
- > Erstellung der Termin- und Dienstpläne des Orchesters,
- > Koordination mit den anderen Abteilungen des Hauses,
- > Vor- und Nachbereitung der Probespiele,
- > Betreuung der Gäste,
- > Assistenz der künstlerischen Leitung,
- > Organisation der Gastspiele,
- > Reise- und Tourneeplanung,
- > Betreuung der Proben und Konzerte,
- > ständige Rufbereitschaft und so weiter.

Erhebliche Teile davon sind selbstverständlich auch in den Abendstunden und am Wochenende zu leisten.

Problematisch wird es, wenn sich diese Tätigkeitsfelder auf eine einzige Person beschränken, wie es gerade in kleineren Teams und Häusern der Fall ist. Oft sogar als eine der ersten festen Stelle an Bachelor- oder Masterabsolvent*innen vergeben, lasten so etwa größere Teile der Konzertorganisation auf den Schultern junger oder nicht allzu erfahrenen Menschen. Diese Verantwortung wird dann nicht selten mit Bruttogehältern unter 3.000 Euro mntl. honoriert und sich mit der damit einhergehenden Fluktuation arrangiert.

Sollbruchstelle Konzertorganisation

Mit mehr Gehalt für einzelne Personen könnten man aber höchstens von einer Linderung der Symptome, nicht aber einer produktiven Bekämpfung der Ursache sprechen. Dass es in vielen Orchester- und Betriebsbüros offensichtlich an Planstellen mangelt, liegt auf der Hand. Das gilt auch für die Tatsache, dass die Auswirkungen der Corona-Pandemie geradezu schonungslos die Sollbruchstellen in der Konzertorganisation offenlegen. Spätestens nachdem in den letzten Jahren der Zeitaufwand für das Buchen von Aushilfen, die Bearbeitung von Krankmeldungen explodierte und sich das bis dato schon umfangreichen Aufgabenfeld noch um Themen wie Hygiene- und Quarantänevorschriften erweiterte, wurde klar, an welch seidenen Faden die Spielfähigkeit vieler Häuser hängt. Neben einem ausgewachsenen Infektionscluster im Orchestergraben ist die überbordende Arbeitsbelastung in den Büros hinter den Kulissen mittlerweile ein absolut ernst zu nehmender Risikofaktor: Bricht hier eine zuständige Persönlichkeit kurzfristig weg, sind die anfallenden Aufgaben für den Rest des Teams kaum mehr zu bewältigen.

Bricht hinter den Kulissen eine zuständige Persönlichkeit kurzfristig weg, sind die anfallenden Aufgaben für den Rest des Teams kaum mehr zu bewältigen.

Die Schuld dafür ist nicht zwangsläufig in der Leitung der Häuser oder dem grundsätzlichen Unwillen der Politik oder Subventionsgeber*innen zu suchen. Vielmehr sind die fehlenden Planstellen ein Produkt der seit

¹ Deutsche Orchester-
vereinigung 2016.

² Mertens 2019: 46.

den 1990er Jahren stattfindenden Strukturanpassungen mit zahlreichen Fusionierungen, sowie gleichzeitigem Stellenabbau. Ein entsprechendes Finanzierungsproblem, das bereits seit Jahrzehnten bekannt und bis heute noch ungelöst ist, ist das Phänomen der disproportionalen Personalkostendynamik: So weisen Orchester und Theater als extrem personalintensive Kulturbetriebe einen Personalkostenanteil von bis zu 90 Prozent auf, während die entsprechenden Budgets der Bundes-, Landes- oder Kommunalhaushalte einen erheblich geringeren Prozentsatz vorsehen.¹ Im Falle einer Tarifsteigerung, zum Beispiel durch die allgemeine Erhöhung der Tarifentgelte des öffentlichen Dienstes, wird der Personaletat eines Orchesters somit erheblich stärker belastet als der eines Landeshaushaltes.² Damit schafft er wiederum Anreize für den weiteren Abbau von Planstellen – sowohl vor als auch hinter den Kulissen.

Emotionaler Druck und körperlicher wie psychischer Stress am Arbeitsplatz entstehen nicht trotz, sondern wegen der eigenen Leidenschaft.

Die Frage, wie es überhaupt so weit kommen konnte, führt uns zurück zum Ausgangspunkt: nämlich der Tatsache, dass es sehr lange auf Kosten engagierter Mitarbeiter*innen funktioniert hat. Die Institutionen haben sich teilweise vor Schmerz gewunden und es doch geschafft, jedes Jahr mehr Produktionen zu spielen als im Vorjahr. Der größte Teil der Belegschaft zieht dabei bis heute mit; sei es aus Verantwortungsbewusstsein, aus Liebe für die Musik oder das Haus, oder aus dem Bedürfnis, diese Kunstform zu bewahren und zu beschützen. Bei all dem Pathos und Idealismus ist die traurige Wahrheit, dass genau so emotionaler Druck und körperlicher wie psychischer Stress am Arbeitsplatz entstehen – nicht trotz, sondern wegen der eigenen Leidenschaft.

Bewahren von Qualität und betrieblichen Wissen

Um hier langfristig Besserung zu erreichen, müssen die finanziellen und künstlerisch-organisatorischen Vorzüge einer besseren Arbeitsteilung und zusätzlicher Planstellen klar aufgezeigt werden. So kann es schon allein aus Gründen der Qualitätssicherung nicht im allgemeinen Interesse der Stakeholder sein, dass in den eng getakteten Wochen schlicht keine ordentliche Nachbereitung der einzelnen Projekte möglich ist. Nach einer

Woche voller Proben, Kommunikation mit externen Dienstleister*innen, technischer Einrichtungen und der Erfüllung diverser Sonderwünsche wird am Wochenende konzertiert, bevor es am Montag sofort mit dem nächsten Projekt weitergeht. Eine entsprechende Nachbereitung sollte hierbei obligatorisch sein, nur ist dafür viel zu selten Zeit.

Allein aus Gründen der Qualitätssicherung kann es nicht im allgemeinen Interesse der Stakeholder sein, dass in den eng getakteten Wochen schlicht keine ordentliche Nachbereitung der einzelnen Projekte möglich ist.

Als Lösung bietet sich hier das projektbezogene Aufteilen von Zuständigkeiten, die aber eben nur im Team und nicht alleine umsetzbar sind. Auch das Bewahren von betrieblichem Wissen und organisatorischer Erfahrung profitiert von größeren Teams, da sowohl im Krankheitsfall als auch bei Stellenwechsel ein geräuschloser Übergang gewährleistet werden kann. Es ist schlicht nicht möglich eine*n potenzielle*n Nachfolger*in in wenigen Tagen so nachhaltig einzuarbeiten, wie es ein*e aktuelle Kolleg*in könnte, die diesen Prozess auch in den nächsten Monaten weiter begleitet. Als netter Nebeneffekt lässt sich so auch viel besser die Identität eines Hauses bewahren – auch unabhängig von Wechseln an der Spitze –, was vor allem in Zeiten des Legitimationsdrucks vieler Institutionen ein immer wichtigerer Faktor sein wird.

Wettbewerbsfähig durch neue Stellen

Um qualifiziertes und erfahrenes Personal anzusprechen und vor allem im Falle von kleineren Institutionen zu halten, muss sich auch die Arbeitswirklichkeit selbst ändern – wobei hier nun besonders die Leitung der Häuser gefragt ist. Neben dem besprochenen psychisch-emotionalen Druck und dem generellen Workload baut sich Belastung meist über einen langen Zeitraum Stück für Stück auf. Hierfür ist, neben der nicht enden wollenden, pausenlosen Kette von Projekten, auch das häufige Fehlen von Homeoffice-Angeboten sowie der Möglichkeit, während der Spielzeit Urlaub zu nehmen oder Überstunden abzubauen, verantwortlich. Die Tatsache, dass man mitten in der Spielzeit, also für einen Zeitraum von mehreren Monaten am Stück, nicht einmal für ein paar Tage auf eine Person verzichten kann, zeigt, mit welcher heißer Nadel der Ablauf einer

Konzertwoche grundsätzlich gestrickt ist. In Kombination mit Abend- und Wochenenddiensten sowie telefonischer Bereitschaft, gibt es bis zu den Orchesterferien im Sommer im schlimmsten Fall keine Möglichkeit, die eigenen Tanks wieder aufzufüllen.

Zusätzliche Stellen kosten viel Geld und trotz des allgegenwärtig ausgerufenen Mangels werden sie auch heute noch geschaffen. Erfreulicherweise werden aktuell immer mehr Referent*innen für Diversität oder Development neu eingestellt. Ganz ähnlich war es mit dem Fundraising in den Jahren davor. Gewissermaßen waren diese Veränderungen parallel verlaufender gesellschaftlicher Entwicklungen zuzuschreiben. Die Stellen waren also schlicht und ergreifend nötig, um wettbewerbsfähig zu bleiben, weshalb mit entsprechendem Engagement aller Menschen aus der Branche die Hoffnung besteht, dass auch zeitgemäße Trends aus der Arbeitswelt nicht spurlos an den grundlegenden Strukturen der Orchester vorbeiziehen werden. Der Irrglaube, das dem Legitimationsdruck einer Institution mit einer immer weiter wachsenden Zahl der Produktionen auf Kosten der Mitarbeiter*innen entgegenzutreten ist, wird langfristig genau das Gegenteil bewirken, wenn nach und nach Qualität, Leidenschaft, Identifikation und Erfahrung aus den Teams verschwinden.

LITERATUR

Deutsche Orchestervereinigung (2016, o. D.): Orchester 2030 Kommunal- und Staatsorchester in Deutschland: Strukturen, Finanzierung, Entwicklungsmöglichkeiten. http://www.miz.org/downloads/dokumente/889/2017_Positionspapier_Kommunal_und_Staatsorchester_Auflage_4_DOV.pdf.

Mertens, G. (2019): Orchestermanagement (2. Auflage). Springer VS.



Tim Dokter absolvierte seinen Master of Arts Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt. Während seines Studiums übernahm er in Elternzeitvertretung die Produktionsleitung des Berner Symphonieorchesters. Nach einem Volontariat im Orchestermanagement der Bamberger Symphoniker, arbeitet er seit der Spielzeit 22/23 im KBB des Tonhalle Orchester Zürich.

Performative Kunst ist in ihrer organisationalen Dimension äußerst komplex. Die Tanzsparte ist in ihrer Vielseitigkeit noch immer auf der Suche nach Managementmodellen, welche dem Druck, der hier auf allen Bereichen lastet, mit der richtigen Balance begegnen. Britta Horwath gibt Einblicke in mögliche Modelle und damit verbundene Herausforderungen.

Hold the Balance

Management zwischen Tanz und Organisation

Ein Beitrag von Britta Horwath

Tanz ist die physischste aller darstellenden Künste und benötigt damit innerhalb der Institution Theater immer wieder flexiblerer Lösungen für Abläufe. Um guten und Qualitativen Tanz zu ermöglichen, benötigen Tänzer*innen und Choreograph*innen Unterstützung durch ein an die Situation angepasstes Tanzmanagement, das den Tanz versteht und gleichzeitig die organisationalen Aspekte im Blick behält.

In den letzten Jahren sind bereits diverse Bücher und Artikel erschienen, die sich näher mit dem Management im Theater befassen. Im Fokus stehen dabei Strukturierungen und Arbeitsweisen, die sich jedoch auf die physische Kunstform Tanz nur bedingt anwenden lassen. Viele Aspekte gehen über die klassischen Arbeitsabläufe hinaus und die physischen Anforderungen, denen sich Tänzer*innen täglich stellen müssen, beeinflussen Arbeitsabläufe und benötigen besondere Aufmerksamkeit.

In meiner Masterarbeit „Tanzmanagement - Aufgaben und Strukturen in der Sparte Tanz“ steht die Frage nach der Organisationsstruktur innerhalb der Sparte Tanz im Zentrum. Welche Spezifika gibt es, mit welchen Modellen wird gearbeitet und was benötigt der Tanz von der managenden Position? Schaut man sich die deutsche Tanzlandschaft an festen Häusern an, wird schnell die Heterogenität der Szene deutlich. Die Tanzcompanien sind unterschiedlich groß, haben verschiedene Schwerpunkte und werden unterschiedlich geleitet. Um detailliertere Aussagen über die Anforderungen über ein Tanzmanagement treffen zu können, bedarf es deshalb zunächst einer Skizzierung der aktuellen Tanzlandschaft. Innerhalb meiner Thesis wurde diese Skizzierung durch qualitativ geführte Interviews mit Leitungspersonen aus unterschiedlich großen und unterschiedlich struk-

turierten Stadt- und Staatstheatern ergänzt. Unter den Gesprächspartner*innen waren unter anderem künftige und aktuell Tanzdirektor*innen, ein geschäftsführender Direktor, Manager*innen, Betriebsdirektor*innen sowie eine Leitung für Kommunikation und Dramaturgie.

Zahlen & Fakten: Die Tanzszene an deutschen Theatern

Von den ca. 140 öffentlich geförderten Theatern haben rund 42 Prozent eigene Tanzsparten. Nur fünf Häuser sind reine Tanzhäuser und nicht an Mehrspartenhäuser angegliedert. Zudem gibt es drei Theater, die eine eigene Tanzsparte, aber kein eigenes Ensemble beschäftigen. Eine Inhaltliche Zuordnung zu einer bestimmten Tanzform ist nicht klar möglich. Viele Companien produzieren sowohl klassisches Ballett und zeitgenössische Produktionen. Ensembles, die rein zeitgenössisch arbeiten, tragen dies häufig im Namen. Ein Beispiel dafür ist die MIR Dance Company Gelsenkirchen. Zum Zeitpunkt des Entstehens meiner Arbeit im Sommer 2021 wurden rund 75 Prozent der Companien von männlichen Direktoren geleitet. Anhand von mir festgelegter Kennzahlen lassen sich die Companien in ca. 15 große Companien mit mehr als 25 Tänzer*innen, 15 mittlere Companien mit 15-25 Tänzer*innen, 23 kleine Companien mit 10-15 Tänzer*innen und drei sehr kleine, mit weniger als 10 Tänzer*innen unterteilen.

In den meisten Fällen wird die Company von einer*m Direktor*in geleitet, der*die gleichzeitig auch die Position der*des Chefchoreograph*in einnimmt oder partiell selbst am Haus choreographiert: das Modell der choreographischen Handschrift. Es setzt die individuelle Handschrift der*des jeweiligen Choreograph*in ins Zentrum der künstlerischen Arbeit. Ein kleiner Teil der Companien arbeitet mit dem ensemblezentrierten Modell, auch choreographisches Zentrum genannt. Hier steht die Company im Zentrum und die Leitung ist nicht selbst choreographisch tätig, sondern kuratiert die Gastchoreograph*innen. Diese Companystruktur erinnert an die choreographischen Zentren, die aus der freien Szene bekannt sind. Damit sind sie eine Art Entwicklungszentrum für eine Vielzahl Choreograph*innen. Die Häufigkeit dieses Modells erfreut sich immer größerer Beliebtheit, ist aber keineswegs neu. Bereits 1990 leitete Konstanze Vernon das Bayerische Staatsballett auf diese Weise. Im Laufe der letzten Monate haben oder werden sich – besonders im deutschsprachigen Ausland – weitere Companien dorthin entwickelt. An drei deutschen Häusern arbeiten die Tanzsparten rein kuratorisch, laden

also gesamte Companien an ihr Haus ein. Ein Beispiel dafür ist das Theater Freiburg. Bei der Zuordnung besonders auffällig ist die Tatsache, dass insbesondere kleinere Häuser deutlich häufiger mit dem Handschriftenmodell arbeiten. Ein Grund könnte darin liegen, dass das Modell eventuell günstiger für die Theater ist. Ein weiterer Grund kann in den Produktionsgegebenheiten, die ein Theater zur Verfügung hat liegen.

Die obligatorische Ergänzung Tanzmanagement

Egal ob die Sparte mit dem Modell der choreographischen Handschrift oder mit einem choreographischen Zentrum arbeitet: Sie vereint innerhalb der Produktion den eigentlichen Kurationsprozess. Mit Beginn einer neuen Produktion steht das gesamte Team zunächst vor einer leeren Leinwand, die es zu füllen gilt. Die Ideen und Gedanken konkretisieren sich erst gegen Schluss. Dieser Unterschied ist neben der langen Vorabplanung der größte zu den Opern und Schauspielsparten. Tanzcompanien arbeiten deutlich kurzfristiger und flexibler.

Unter anderem diese Unterschiede zeigen deutlich, weshalb es ein gut funktionierendes, modernes Tanzmanagement bedarf, das die Bedürfnisse der Kunstform Tanz kennt und vertritt. Management für und mit Kulturschaffenden benötigt eine gewisse Sensibilität und ein Verständnis für die Prozesse und die jeweiligen Arbeitspartner*innen. Der Mensch ist sowohl Teil der Prozesse, als auch Teil des Produktes. Ein funktionierendes Management kennt die möglichen Probleme und behält Veränderungen im Blick. Besonders in Häusern, in denen die Direktion in Personalunion mit dem choreographischen Auftrag steht, kommen wichtige Leitungs- und Managementaufgaben zu kurz. Das Management muss darauf aufbauend die Instrumente und Strategie wählen und darf die unternehmerischen Aspekte nicht vergessen. Die große Internationalität stellt eine Tanzsparte vor zusätzliche Herausforderungen. Nicht nur die unterschiedlichen kulturellen Prägungen innerhalb der Company können zu Problemen führen, auch der Austausch mit der internationalen Szene, dem Gastspiel und der Tourneetätigkeit müssen im Vergleich zu anderen Sparten gesondert beachtet werden.

Aufgaben eines Tanzmanagements

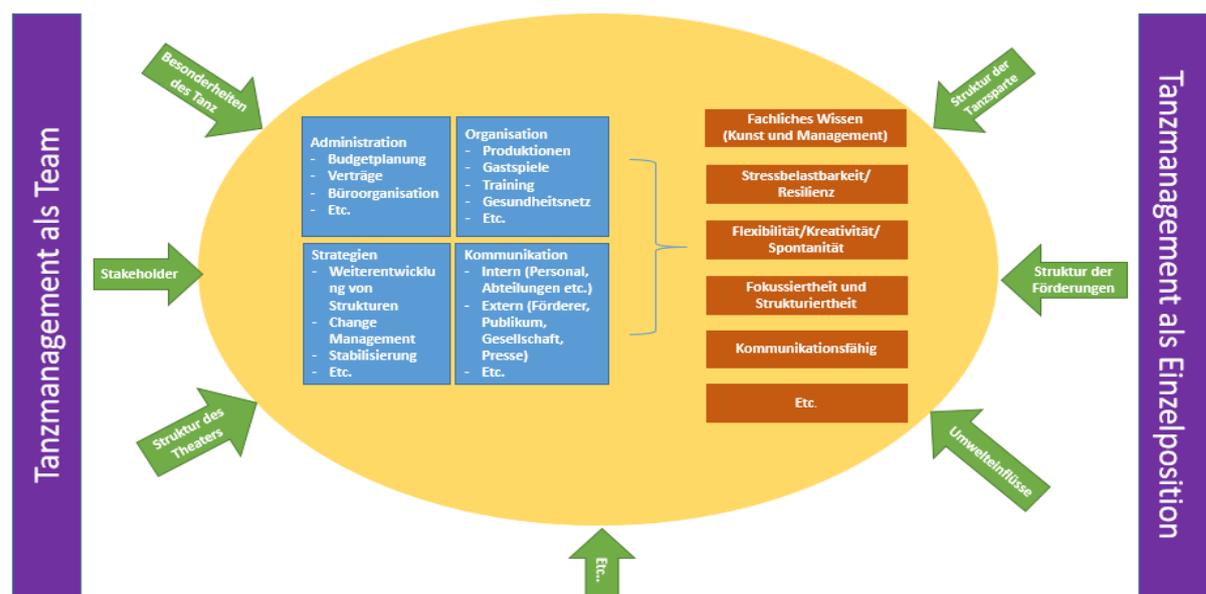
Im Tanz gehören zum Management zunächst alle organisatorischen Aufgaben. Das sind neben der Sicherung der Finanzierung auch gewisse

Aspekte der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Lobbyarbeit, Vertragsverhandlungen, der Budgetüberblick und die Betreuung der Produktionen und der Company. Übergeordnet gibt es verschiedene Managementkonzepte, die für ein modernes Tanzmanagement sinnvoll sind. Dazu gehören unter anderem ein Qualitätsmanagement, ein Wissensmanagement und ein eigenes Stakeholdermanagement mit dem Fokus auf Diversitäts- und Ethik-Management sowie Good Governance. Auch die Nachhaltigkeit von Strukturen und Abläufen muss so gestaltet werden, dass sie zukunftsfähig sind. Im Zentrum aber steht das langfristige strategische Management, das in Theatern aufgrund von Intendanzwechseln häufig nur selten mitgedacht wird. Eine Strategie legt die Wünsche, Wertvorstellungen und Einstellungen der leitenden Person dar und ist die grundlegende Basis auf der gearbeitet wird. Bei der Erarbeitung einer strategischen Ausrichtung geht es also darum, das eigene Feld abzustechen und Handlungsweisen hinsichtlich anderer Stakeholder zurecht zu legen. Dazu gehört auch eine Umweltanalyse, die ebenso für eine einzelne Sparte Sinn macht, denn innerhalb eines Hauses variieren Ressourcen, Stakeholder, Herausforderungen und Chancen. Um den strategischen Ziele entsprechend und mit dem hohen Personalaufkommen innerhalb einer Tanzsparte arbeiten zu können, muss das Management durch ein qualitatives Personalmanagement – und im Tanz besonders wichtig – ein Gesundheitsmanagement ergänzt werden.

In konkreten Aufgaben verpackt, heißt das unter anderem: die Verhandlungen sowie das Vertragsmanagement für Gäste sowie die daraus resultierende Reiseplanung und Vorort-Betreuung. Das Gastspielmanagement, die Organisation und Betreuung von gesundheitsvorsorgenden Maßnahmen für die Tänzer*innen sowie die interne Kommunikation von Wünschen und Notwendigkeiten. Dazu gehört unter anderem eine für den Tanz funktionierende Disposition und die Vertretung der besonderen Bedürfnisse – wie längere Probenzeiten, Endproben nur an Abenden, das tägliche Training oder die gesundheitliche Betreuung der Tänzer*innen. Außerdem zählt dazu auch die enge Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeitsarbeit und die Kommunikation zu externen Stakeholdern wie Förderern, anderen Häusern oder Institutionen innerhalb der Stadt. Bei kleineren Companies können dazu noch die Produktionsbetreuung, die Dramaturgie und die Organisation von Vermittlungsformaten kommen.

Tanzmanagement im Modell

Das klassische Tanzmanagement gibt es also nicht. In manchen Häusern werden die verschiedenen Managementaufgaben von einer Person übernommen, in anderen Häusern gibt es mehrere Personen, die sich die Aufgaben mit unterschiedlichen Schwerpunkten aufteilen. Je nach Größe oder Modell der Company verschwimmen Aufgabenfelder und Berufsbilder zu einem Hybrid, das alle Rollen gleichzeitig bedienen muss. Dies gilt vor allem für die kleinen Companien mit Handschriftenmodell. Die einzelnen Aspekte des Tanzmanagements, übertragen in ein Modell, sehen wie folgt aus:



Tanzmanagement im Modell, Horwath (2021)

Die Einzelaufgaben lassen sich dabei in vier Aufgabenfelder unterteilen: Administration, Organisation, Strategie und Kommunikation. Um in diesen Feldern gut arbeiten zu können, benötigt es gewisse Kompetenzen, die von den äußeren Faktoren, wie Stakeholdern, Theatern oder Förderstrukturen beeinflusst werden. Die entsprechenden Anforderungen werden dabei besonders im Kultur- und Theatermanagement ausgebildet und trainiert. Dabei kann es sich um Studiengänge, Ausbildungen und oder Praxiserfahrungen im Feld handeln. Ein großes Interesse für den Tanz halte ich zudem als unumgänglich.

Ein Tanzmanagement kann je nach den Bedingungen, in denen es funktionieren soll, ganz unterschiedlich aussehen. Es steht dabei unter dem Druck, den verschiedenen Anforderungen gerecht zu werden, die die Company und das Haus haben, und eröffnet Arbeitsräume und Strukturen für das künstlerische Arbeiten. Wichtig ist bei der Wahl des richtigen Modells eine Analyse der eigenen Bedürfnisse und der vorhandenen Theaterstrukturen. Anhand dieser kann ein modernes Tanzmanagement der künstlerischen Arbeit einen reichhaltigen Nährboden bieten, auf dem es ohne Druck produzieren und entwickeln kann.



Foto: Dominique Brewing

Britta Horwath studierte Kultur- & Medienbildung an der PH Ludwigsburg sowie Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt. Während ihres Studiums war sie an Tanzzentren angestellt und betreute freischaffend Künstler*innen, Ensembles und Festivals als Produzentin und Managerin. Seit der Spielzeit 21/22 ist sie Tanzmanagerin der Dance Company Theater Osnabrück.

*Miriam Gluth widmet sich in ihrem Artikel der Frage, wie Leistungsdruck sich auf den Körper auswirkt und was Künstler*innen tun können, um sich davon zu befreien. Bezugnehmend auf verschiedene Methoden beschreibt sie Wege, performancebereit zu werden und zu bleiben.*

Die Auswirkungen von (Leistungs-) Druck

... auf den Körper und Möglichkeiten der Lösung

Ein Beitrag von Miriam Gluth

Das Theater ist ein magischer Ort – im Idealfall für die Zuschauer*innen ebenso wie für die Menschen, die dort arbeiten. Hier werden Träume wahr und Unmögliches möglich. Dieser magische Ort, an dem so viele Musik-, Schauspiel- oder Tanzstudierende einmal arbeiten wollen, kann aber auch zur Hölle werden. Warum dem so ist, wie wir aus der Hölle wieder herauskommen oder es gar nicht erst so weit kommen lassen – darum dreht sich dieser Artikel.

Die verschiedenen Berufe am Theater stellen komplexe Herausforderungen an die Menschen, die diese ausüben. Was sie alle eint, egal ob auf oder hinter der Bühne, ist letztlich eine einseitige Belastung und ein hoher Leistungsdruck, die Ausgleich fordern.

Schon Studien aus den neunziger Jahren zeigten auf, dass ungefähr 80 Prozent der Orchestermusiker*innen unter Schmerzen und Verspannungen litten, die zu einer eingeschränkten Spielfähigkeit führten.¹ Obwohl das Feld der Musikermedizin seitdem ausgebaut wurde, fehlt noch immer eine gut integrierbare Routine oder Methode, um langfristig Schmerzen zu verringern und zu verhindern.

¹ DAS ORCHESTER Ausgabe 7-8/2004, S. 17f.

² Myers, T., *Anatomy Trains*, 3. Auflage 2015, Elsevier München, S. 36ff.

Positive und negative Stressoren

Um Präsenz auf der Bühne herzustellen, braucht es eine Grundspannung, eine Grundaktivierung oder positive Spannung, die ich auch als „Bühnenspannung“ bezeichne. Diese Grundspannung gilt es, nach dem Auftritt wieder abzulegen. Hier kann jede*r ihre oder seine eigene Form finden: Das Kostüm bewusst ablegen, oder die „Rolle abdschen“, ein Spaziergang, Yoga oder Meditation – es gibt viele Möglichkeiten. Wichtig ist nur, die „Bühnenspannung“ bewusst loszulassen. Zudem zeigen die Körperlichkeit im Theater sowie der Körper als Ausdrucksmittel emotionaler Zustände die Verbindung von Emotion und Körper. Um wieder in einen ausgeglichenen Zustand zu kommen, gilt es daher, die für die Rolle angenommenen Emotionen abzulegen.

Wichtig ist, die „Bühnenspannung“ bewusst loszulassen.

Denn Spannung kann immer auch Stress und Verspannung auslösen, vor allem, wenn sie über lange Zeiträume gehalten wird und zusätzlich durch negative Stressoren akkumuliert wird. Diese Verspannungen lösen wiederum Schmerzen und Bewegungseinschränkungen aus, die die Berufsausführung oft erschweren. Oft ist die „Bühnenspannung“ jedoch schon von dauerhafter einseitiger Überlastung überlagert, die aus jahrelanger Ausbildung resultiert, die die Musiker*innen oder Tänzer*innen bereits hinter sich haben, bevor sie überhaupt beginnen, an einem Theater zu arbeiten.

Als Instrumentalist*in beispielsweise stellt man seinen Körper ein Leben lang in den „Dienst“ eines Instrumentes, welches den Körper auf Dauer umformt, wenn man nicht aktiv dagegen vorgeht. Durch einseitige oder zu wenig Bewegung verfilzt die Faszienstruktur, die Verletzungsgefahr steigt und die Informationsübertragung aus dem Zentralnervensystem und untergeordneten Regelkreisen wird verlangsamt, was zu Blockaden und langsameren Reaktionen führen kann.² Dies ist wiederum nicht förderlich, um auf der Bühne zu musizieren und zu agieren. Letztlich ist also der Körper das Instrument, auf dessen Funktion man angewiesen ist und dessen Nicht-Funktionieren großen inneren Stress auslöst, da das Musizieren, Tanzen oder Schauspielern nicht nur dem Broterwerb dient, sondern auch Teil der Identität der Künstler*innen ist.

³ Lowen, A. *Bioenergetik*, 6. Auflage 2020 Rowohlt, Hamburg, S. 14

⁴ Feldenkrais, M., *Das starke Selbst*, 12. Auflage 1992 Frankfurt, Suhrkamp, S. 124f.

⁵ Marlock, G. u. Weiss, H. (Hrsg.), *Handbuch der Körperpsychotherapie*, 2006 Schattauer, Stuttgart, S. 916.

Ein anderer negativer Stressor ist Leistungsdruck, der oft aus Druck von außen (Kritiker*innen, Intendant*innen, Dirigent*innen, Kolleg*innen, Publikum) und dem inneren Druck, gut sein zu wollen und seine Existenz zu sichern, aufgebaut wird. Leistungsdruck und auch emotionaler Druck, der beispielsweise durch Mobbing oder übergriffige Strukturen erzeugt wird, führt zu einer Schutzspannung, die Wilhelm Reich „Muskelpanzer“³ und Moshé Feldenkrais „parasitäre Kontraktion“⁴ nennt: Spannung, die ökonomische Bewegungen verhindert und im Grunde unnütz ist.

Dass Angst, Ärger und Stress zu muskulärer Anspannung führen, die auf Dauer zur Verspannung wird, ist ein biologisches Muster, das wir über Muskelentspannung lösen können. Auf diesen Zusammenhang geht auch der Psychiater und Psychologe Serge K. D. Sulz im „Handbuch der Körperpsychotherapie“ ein: „Muskuläre Verspannung ist also das Zeichen eines Konflikts zwischen Angriff und Flucht, zwischen Ärger und Angst. Auch Stress besteht aus einem Ärger- und einem Angstanteil und seine körperlichen Komponenten lassen sich in Angst- und Ärgerreaktionen einteilen. [...] Wir wissen heute, dass das gesamte Cluster der Stressreaktionen sehr gut auf Muskelentspannung anspricht, die zudem eine sehr gute psychische Entspannung hervorruft (Meichenbaum 1985). [...] Dass die Wechselwirkung in beide Richtungen wirkt – Angst und Ärger verursachen Anspannung und Muskelentspannung erzeugt psychische Entspannung und angenehme Gefühle – ist eine alte Erfahrung der Verhaltenstherapie.“⁵

Dass Angst, Ärger und Stress zu muskulärer Anspannung führen, die auf Dauer zur Verspannung wird, ist ein biologisches Muster, das wir über Muskelentspannung lösen können.

Unökonomische Bewegungen und lange Arbeitszeiten führen zu Kraftverlust, was zu einem weiteren Stressor führt: Überlastung. Ein überlasteter Muskel hat ein doppeltes Problem – er kann weder an- noch entspannen, feinmotorische Bewegungen sind erschwert und es gilt, diesen Zustand möglichst zu vermeiden. Die feinen Stimm- und Artikulationsmuskeln reagieren beispielsweise besonders schnell auf Stress und Emotionen, weshalb oft am Stimmklang schon hörbar ist, wie es jemandem geht. Besonders für Sänger*innen und Schauspieler*innen ist wichtig zu wissen:

⁶ siehe: <https://www.hfmdk-frankfurt.de/thema/artists-body-daily>.

⁷ siehe: <https://www.hfm-trossingen.de/infothek/musik-und-gesundheit>.

Je größer und psychologischer der Stress, desto schwächer werden die Vibrationen. Dem liegt folgende Reiz-Reaktionskette zugrunde:

Stress → Anspannung → flache Atmung →
Vibrationsverlust → Resonanzverlust

Lösungsansätze

Aus dieser Reiz-Reaktionskette ergeben sich schon erste Lösungen: unnötigen Stress vermeiden und dem Stress, der sich nicht vermeiden lässt, muskuläre Entspannung und tiefe Atmung entgegensetzen, um die Kette zu unterbrechen.

Um Überlastung vorzubeugen, ist ein Grundmaß an Fitness notwendig, das sich dadurch auszeichnet, dass man zum Beispiel die ganze Probe oder Vorstellung durchstehen oder gerade sitzen kann, ohne dass die Haltemuskulatur müde wird, was wiederum zu Zusatzspannung führen würde. Deshalb ist es wichtig, nicht nur Methoden zur Lockerung und Entspannung zu praktizieren, sondern auch eine stärkere Muskulatur in Beinen und Rumpf und Ausdauer aufzubauen.

Um Überlastung vorzubeugen, ist ein Grundmaß an Fitness notwendig, das sich dadurch auszeichnet, dass man zum Beispiel die ganze Probe oder Vorstellung durchstehen oder gerade sitzen kann.

Musikhochschulen, wie beispielsweise die HfMDK Frankfurt⁶ oder die HfM Trossingen⁷ versuchen, mit Körpermethoden wie Feldenkrais, Alexander-technik oder Yoga gegenzusteuern, doch werden solche Methoden selten in den Pflichtunterricht integriert oder als lästige Fächer erachtet, die kostbare Übezeit stehlen, ohne sich der positiven Langzeitwirkung bewusst zu sein. Mittlerweile gibt es so viele Methoden und Informationen und eine Vielzahl an Übungsvideos auf Plattformen wie YouTube, dass es vor allem als Bewegungsanfänger*in schwer ist, gut von schlecht oder wirksam von unwirksam zu unterscheiden.

Der gestimmte Körper

So wie sich Instrumente durch Kälte oder Hitze verziehen, ist auch der Körper äußeren Einflüssen ausgesetzt und muss immer wieder „gestimmt“ werden, um optimal zu funktionieren. So wie die äußeren Einflüsse variieren, gibt es nicht die eine Lösung für alle, sondern es braucht einen individuellen „Stimmschlüssel“, der den Menschen als Ganzes berücksichtigt ebenso wie die Instrumenten- oder Arbeitshaltung, die über viele Stunden am Tag aufrechterhalten wird und einen Teil der Beschwerden auslöst.

Um den Körper zu „stimmen“, widme ich mich in meiner Methode „Der gestimmte Körper“ dem Einklang der drei anatomischen Grundstrukturen Knochen, Muskeln und Faszien. Ein Skelett kann ohne Muskelkraft stehen, wenn die Knochen ideal übereinander angeordnet sind. Verkürzte Muskeln oder verfilzte Faszien können dieses fein austarierte Gleichgewicht verschieben. Für die unterschiedlichen Strukturen wende ich unterschiedliche Methoden an, die ich an die Beschwerden anpasse. Verspannungsschmerzen aufgrund verfilzter Faszien und/oder verkürzter Muskeln lassen sich beispielsweise durch das Ausrollen der kompletten Faszienlinien lösen, anstatt nur an einem schmerzenden Punkt zu rollen.

Mit aufgefächerten, gelösten Faszien ist aufrechtes Stehen wesentlich leichter und Krafttraining wesentlich sinnvoller als im verspannten Zustand. Die Muskulatur verspannt sich nicht noch weiter, sondern kann gleichmäßig angesteuert werden und baut sich besser auf. Die Arbeit an der Instrumenten- oder Sitzhaltung bringt ebenfalls oft körperliche Erleichterung und eine positive Klangveränderung mit sich und zeigt so immer wieder, welches Potenzial in der Arbeit am und mit dem Körper liegt.

ÜBER DAS PROGRAMM „DER GESTIMMTE KÖRPER“

Da der Künstler*innenalltag oft sehr durchgetaktet ist und Übungen zur Entlastung beanspruchter Bereiche nötig sind, vermittelt das Programm „Der gestimmte Körper“ effektive und alltagstaugliche Übungsprogramme, die gut in den Alltag integriert werden können. „Der gestimmte Körper“ ist durch die Integration verschiedener Methoden auf Grundlage der Anatomie und Physiologie ein ganzheitliches und zukunftsweisendes Konzept, das durch digitale Stressmessung erweitert werden kann. So können nicht nur die subjektive und sichtbare Veränderung ein Indikator für Verbesserung sein, auch Rückschritte werden schneller sichtbar, um gezielt gegenzusteuern.

Weitere Infos: dergestimmtekoerper.de

⁸ Marlock, G. u. Weiss, H. (Hrsg.), *Handbuch der Körperpsychotherapie*, 2006 Schattauer, Stuttgart, S. 907.

Performancebereit werden und bleiben

Das Wissen um die psycho-physischen Zusammenhänge ist ein Anfang, löst aber nicht alle Probleme. Um Spannungen zu reduzieren, brauchen wir mehr Menschlichkeit in der Kulturszene und regelmäßige Körperarbeit, die die Künstler*innen gesund hält und die Grundvoraussetzungen für ästhetisches Handeln verbessert. „Wenn es uns gelingt, in unserem lokomotorischen System einen Zustand des Gleichgewichts und der Flexibilität zu erreichen, sind wir in der Lage, mit unserer Umgebung effizient und harmonisch zu interagieren“⁸, so Jack W. Painter, und erwähnt damit einen Zustand, der auch für die Bühne sehr wichtig ist.

Für eine gute Performance muss nicht nur das Instrument gestimmt oder der*die Sänger*in eingesungen sein, auch der Körper braucht neben der nötigen Kraft ein Feintuning, um möglichst lange und schmerzfrei Höchstleistungen auf der Bühne zu erbringen. Die Möglichkeit, konkret etwas gegen die Beschwerden tun zu können, vermittelt Selbstwirksamkeit und ist ein wichtiger Schritt aus der Hölle der Schmerzen, um wieder die Magie des Theaters genießen und nicht zuletzt mit dieser das Publikum verzaubern zu können.



Miriam Gluth (B. Mus), studierte Gesangs- und Tanzpädagogik am Institut für Musik der Hochschule Osnabrück und an der Musikhochschule Trossingen. Weiterbildungen in Motologie und in Amos Hetz' "Movement Studies" folgten. Sie arbeitet seit 2019 als Dozentin an der HfMDK Frankfurt und als freischaffende Künstlerin.

Sowohl im Sport- als auch im Theaterkontext erleben Mitarbeitende häufig extreme Drucksituationen. Auf zugängliche Weise erläutert Florian Schönberger wie diese zustande kommen, was dabei auf psychischer Ebene passiert und wie die Kontrolle zurückerlangt werden kann.

Der Kopf spielt mit

Was die Theater- und Orchesterlandschaft im Umgang mit psychischem Druck vom Spitzensport lernen kann

Ein Beitrag von Florian Schönberger

Was bedeutet es, Druck zu haben? Woher kommt er? Und was braucht es, um mit emotional belastenden Situationen im Performance Kontext funktional umzugehen? Da wir Menschen in unserem Leben mit Rückschlägen, Leistungsdruck, Sorgen und Ängsten und den damit verbundenen Emotionen konfrontiert werden, sind diese Fragen im gesellschaftlichen und vor allem im leistungsorientierten Bereich von Bedeutung, um langfristig erfolgreich zu sein und dabei psychisch gesund zu bleiben.

Gehen wir zu Beginn eine Ebene höher und betrachten das Thema „under pressure“ allgemein: Auf körperlicher Ebene ist Druck (äußerlich) spürbar und messbar. In diesem Artikel soll es aber um psychologischen (inneren), in unserem Kopf kreierte und erlebte Druck gehen. Dabei könnten wir nochmals zwischen Druck unterscheiden, der von außen an uns herangetragen wird und Druck, den wir im Innen selbst erschaffen. Gibt es eine weitere Person, die etwas von mir verlangt oder fordert oder löse ich dieses Geschehen aufgrund meiner Erwartungshaltung selbst aus? In beiden Fällen ist psychischer Druck immer ein intrapsychisches (innerhalb der eigenen Gedankenwelt stattfindendes) Erleben. Wir können höchsten die Trigger im Außen oder Innen unterscheiden. Es geht also um ein subjektives Erleben, weil objektiv – so viel sei vorweggenommen – ist psychischer Druck nicht.

Intrapsychisch erlebter Druck ist zunächst ein Gefühl, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Wir *spüren* oder *empfinden* Druck. Wir *fühlen* uns unter Druck gesetzt, manchmal gar erdrückt. Der Ausdruck „unter Druck setzen lassen“ deutet es schon an: Wir als handelndes Subjekt lassen

¹ Epiktet (125 n. Chr.). Handbüchlein der Moral (*Encheiridion*). Von Arian angefertigter Auszug aus den Lehrgesprächen Epiktets.

uns von einem anderen Subjekt, einer Sache oder einer Situation unterwerfen. Es ist etwas im Außen, das unsere Gedanken und Emotionen im Inneren bestimmt. Doch halten wir an dieser Stelle fest: Das, was uns unsere Umgebung, unsere Mitmenschen, Organisationen, die Umwelt, die Welt im Allgemeinen entgegenwerfen (oder *aufdrücken*) ist nicht unbedingt unsere Entscheidung. Was wir jedoch daraus machen, ist zu 100 Prozent unsere Entscheidung. Das ist die erste und wichtigste Erkenntnis im Umgang mit Druck, Stress oder allgemein belastenden Situationen. Um es mit den Worten des antiken Philosophen Epiktet¹ auszudrücken: „Es sind nicht die Dinge selbst, die uns beunruhigen, sondern unsere Sicht auf die Dinge.“ Unsere *Re-aktion* hat zwei Ausgangsmöglichkeiten: Sie wirkt befreiend oder kann zu (noch mehr) Leid führen. Es liegt in unserer eigenen Hand!

Das Befreiende hier ist jedoch, dass wir gar keinen Druck *haben* können. Dann müssten wir uns fragen: Wer drückt denn? Der Zeitplan, die Konkurrenz, die Umstände, die Arbeitsbelastung, die hierarchischen Strukturen, Sponsor*innen? Doch was für den einen als sehr stressvoll erlebt wird, wird für den Nächsten als Portion Extramotivation wahrgenommen. Jede und jeder als Individuum entscheidet sich – bewusst oder unbewusst. Druck ist dynamisch und wir entscheiden, was wir mit dem Umstand machen. Es kann somit unterschiedlichste Auslöser geben. Druck können wir uns jedoch höchstens selbst *machen* – und nicht *haben*. Das ist ein bedeutender Unterschied. Halten Sie JETZT beim Lesen für einen Moment inne und erinnern Sie sich an die letzte Situation, die Sie als druckvoll erlebt haben. Was war der Auslöser? Wie haben Sie darauf *re-agi*ert?

Druck können wir uns höchstens selbst *machen* – und nicht *haben*. Das ist ein bedeutender Unterschied.

Vor allem im Leistungskontext gibt es Situationen und Gegebenheiten, die wir als druckvoll empfinden können. Der Druck entsteht in den allermeisten Fällen durch die Bedeutung, die wir Situationen oder Dingen verleihen. Wir oder unser Umfeld haben eine gewisse *Er-wartung* – wir warten also auf etwas. Bereits vorher haben wir eine definierte Vorstellung, wie gewisse Situationen zu sein haben. Auf diese Erfüllung oder Einlösung warten wir dann und das setzt uns unter (Erwartungs-)Druck. Diese Erwartung entsteht dabei immer durch den Vergleich mit anderen

Personen oder vorherigen Situationen. Wenn allerdings unser Lebensglück davon abhängig ist, ob Situationen so sind wie wir es wollen oder nicht, dann haben wir ein Problem, das es zu lösen gilt.

Dann müssen wir auch berücksichtigen: Kurzfristig empfundener Druck kann gut und hilfreich sein. Er macht die ganze Sache erst besonders. Einen Elfmeter in einem Finale zu schießen, kann als eine große Aufgabe wahrgenommen werden. Sollte die Erwartung erfüllt werden und der Elfmeter wird verwandelt, ist die Freude und das Glückserleben deutlich höher als das Verwandeln eines Elfmeters in einem Testspiel. Dasselbe erleben wir im Bühnengeschehen. Der Reiz und die Erleichterung einer gelungenen Premiere ist deutlich höher als eine gewöhnliche Theaterprobe. Auch in der Musik generell ist dies zu beobachten. Erst die Dissonanz (das Druckvolle), gefolgt von der Auflösung dieser stellt die „Würze“ der Musik dar. Es braucht den Druck des Disharmonischen, um das Harmonische so richtig genießen zu können. Wir nehmen die Spannung der Disharmonie in Kauf, um dann die Ent-spannung der Harmonie intensiver wahrzunehmen. Harmonie gefolgt auf Harmonie empfinden wir hingegen in der Regel als weniger bewegt.

Schwierig wird es erst über die Dauer, wenn keine Auflösung stattfindet, wenn es zum Dauer-Druck kommt.

Zurück zum Druck: Wenn wir uns davon nicht befreien können, beziehungsweise keinen Umgang mit Druck haben oder ihn gar stetig wegdrücken, kommt das Gefühl immer wieder – meist zunehmend stärker – und führt zu erhöhtem Stresserleben. Wird dieser Stress chronisch, können wir in ziemliche Schief lagen geraten. Schwierig wird es also erst über die Dauer, wenn keine Auflösung stattfindet, wenn es zum Dauer-Druck kommt. Je größer dann der wahrgenommene, innere Druck wird, desto mehr sind wir gefordert, einen Umgang damit zu finden.

Taking back control

Mir ist bewusst, dass es vor allem im Leistungskontext viele Situationen gibt, in denen diese Sichtweise zunächst einmal herausfordernd klingt. Nicht zuletzt, da in der Regel die GeldDRUCKmaschine mit von der Partie ist. Doch was ist die Konsequenz, wenn wir uns der dargeleg-

² Spitzer, M. (2015). *Cyberkrank! Wie das digitalisierte Leben unsere Gesundheit ruiniert*. Droemer Knauer (München).

ten Ansicht verwahren? Wir machen uns zum Spielball des Drucks und damit zum Spielball von anderen, geben Macht ab, sind fremd-gesteuert und das ist das Ende der Selbstverantwortung. Nach dem renommierten Neurowissenschaftler und Psychiater Manfred Spitzer² ist das Gefühl, fremdgesteuert zu sein, gleichzusetzen mit erlebtem Kontrollverlust. Wir haben das Gefühl, die Situation nicht mehr im Griff zu haben, nicht mehr kontrollieren zu können, ihr machtlos ausgeliefert zu sein. Das-selbe erleben wir in starken Stresszuständen. Wenn wir uns unter Druck setzen, erdrücken lassen, uns wegdrehen, der Druck aber immer wieder kommt, haben wir das Gefühl, die Situation nicht mehr kontrollieren zu können. Und dann wird's hart. „Taking back control“ der Band Sparta scheint an dieser Stelle ein passender Song zu sein, um das Mantra zu verdeutlichen, was es in diesen Situationen braucht.

Wie kann das *Taking back control* funktionieren? Anstatt uns unter den Druck zu setzen (*under pressure*) und platt gedrückt zu werden, sollten wir uns die Frage stellen: Wie kann ich die Kontrolle (zurück)erlangen? Um in dem vorherigen Bild zu bleiben: Wie kann ich mich neben den Druck setzen, ihm die Hand reichen und ihn zu einem stärkenden Wegbegleiter machen? Wer sich lieber bewegen möchte, kann sich auch die Frage stellen: Wie stehe ich zum Druck? Wie gehe ich mit dem Druck um? Es hilft, wenn wir uns ihm zuwenden. Wir sind handlungsfähiger, wenn der Druck von vorne kommt, wenn wir ihm in die Augen schauen können. Wenn wir uns hingegen wegdrehen und den Druck nicht auf uns zukommen sehen, sind wir weniger handlungsfähig und können nur noch reagieren, nicht mehr agieren. Die Aufgabe lautet hier: Wahrnehmen und annehmen – auch wenn es sich zunächst sehr schwierig anfühlen mag.

Wir sind handlungsfähiger, wenn der Druck von vorne kommt, wenn wir ihm in die Augen schauen können.

Wenn Sie bisher deutlich mehr negative als positive Assoziationen mit dem Thema haben, können Sie sich vorstellen, dass Druck auch wohlwollend sein kann? Dass unser Druck-*erleben* uns etwas sagen will, einen Hinweis geben möchte? Das Wortspiel sei noch erlaubt: Der Druck drückt dich. Nehmen Sie die Botschaft wahr, nehmen Sie die Umarmung an, anstatt das vermeintlich Unangenehme mit Ignoranz zu strafen. Selbst

³ Reardon, C. L., Hainline, B., Miller Aron, C., Baron, D., Baum, A. L., Bindra, A., ... & Enebreisen, L. (2019). *Mental health in elite athletes: International Olympic Committee consensus statement* (2019). *British Journal of Sports Medicine*(3), S. 667-699.

wenn Sie dann noch nicht bereit sind, den Druck vollständig anzunehmen, haben Sie schon einmal die *Stellung* oder die *Haltung* zum Druck verändert. Allein durch die öffnende Frage, wie Sie zum Druck stehen beziehungsweise mit ihm umgehen. In moderner Fach-Sprache könnte man dies als *Mindset-Shift* bezeichnen.

Um Kontrolle (zurück) zu erlangen, ist das Stichwort Selbst-wirksamkeit von Bedeutung.

Um Kontrolle (zurück) zu erlangen, ist das Stichwort Selbst-wirksamkeit von Bedeutung. Es ist von hoher Bedeutung, unser Wirken, unseren Einfluss auf die Situation aus uns selbst heraus zu spüren. Wir tragen Selbstver-antwort-ung. Welche Antwort haben Sie auf die Drucksituationen? Eine Antwort zu haben, heißt: *Aktiv* zu handeln. Die Antwort ist die Erwiderung auf eine Frage, und Druck ist hierbei die Frage. Diese wird immer zuerst gestellt. Was ist die Frage, auf die Sie eine Antwort zu finden haben? Was fragt sie? Jemand, der*die eine Frage stellt, will gehört und gesehen werden, respektiert und nicht weggedrückt werden. Von einer Kollegin der Sportpsychologie ist mir folgendes, bedeutendes Wortspiel im Gedächtnis geblieben: „Was Ein-druck schafft, will auch Aus-druck schaffen.“ Durch den Druck ist Energie da. Wie nutzen Sie diese Energie in Ihrer Antwort? Nur ist zu beachten: Wenn Druck die Frage ist, kann Druck – also wegdrücken – nicht auch die Antwort sein. Wir brauchen eine (Auf-)Lösung.

Compassion – ein Lösungsansatz

Welcher Lösungsmöglichkeiten bedient sich nun der Sport, um auf Druck zu antworten? Denn wenngleich im (Spitzen-)Sport noch vor kurzer Zeit das Eingestehen und Äußern (mentaler) Verletzlichkeit genauso unerwünscht war wie Transparenz und ein gemeinsames Miteinander beim Deutschen Fußballbund, sind erste sichtbare Veränderungen in Gange. Davon kann auch der Theaterbetrieb lernen. Denn das Schöne ist: Menschen sind lernfähig und genauso wie der Deutsche Fußballbund neue Wege einschlägt, wird die Dringlichkeit im Profisport erkannt, psychische Herausforderungen zu thematisieren und einen Umgang mit diesen zu finden. Nicht zuletzt hat das Internationale Olympische Komitee³ (IOC) 2019 eine Arbeitsgruppe gegründet, die Methoden und Maßnah-

⁴ Strauss, C., Taylor, B., Gu, J., Kuyken, W., Bear, R., Jones, F., & Cavanagh, K. (2016). What is compassion and how can we measure it? A review of definitions and measures. *Clinical Psychology Review*(47), S. 15-27.

men im Umgang mit psychisch und emotional belastenden Situationen für Athlet*innen fordert.

In Zusammenarbeit mit einer Mannschaft der ersten deutschen Fußballbundesliga habe ich in diesem Zusammenhang zum Konzept *Compassion* forschen dürfen. *Compassion* bedeutet übersetzt in etwa *Mitgefühl*. Jedoch kann die Übersetzung irreführend sein und schnell mit *Empathie* gleichgesetzt werden, mit deren Konzept *Compassion* zwar Gemeinsamkeiten hat und als spezielle Form dieser beschrieben wird. *Compassion* unterscheidet sich schwerpunktmäßig jedoch in dem Aspekt, dass nicht nur das Leid des anderen erkannt und nachempfunden wird, sondern darüber hinaus die Motivation (und Aktion), es zu lindern, beinhaltet.

Compassion bedeutet übersetzt in etwa *Mitgefühl*.

Im Buddhismus, einer der ältesten Weisheitstraditionen der Welt, ist *Compassion* ein zentraler Grundsatz des Denkens und die psychischen sowie prosozialen Vorteile werden seit Jahrhunderten thematisiert und weitergegeben. Menschen lernen den Einfluss eigener Kognitionen auf ihr Verhalten wahrzunehmen und zu beobachten. Darauf aufbauend lernen sie *Mitgefühl* gegenüber Anderen und sich selbst zu kultivieren, was dazu beitragen kann, Emotionen zu regulieren und ein Gefühl von Kontrolle, Selbstwirksamkeit und Wohlbefinden zu erzeugen. Sie erlernen eine Antwortfähigkeit auf den Eindruck, was dann zum zielgerichteten und bewussten Ausdruck wird. Zudem hilft es Menschen bei der Verminderung von Depressionen, Rumination, Ängsten und Stress. Eine Meta-Studie von Strauss und Kollegen⁴ aus dem Jahr 2016 hat zur Klärung einer einheitlichen Definition von *Compassion* folgende fünf Faktoren beschrieben:

- > Wahrnehmung von Leid,
- > Verständnis für die Universalität des menschlichen Leidens,
- > Empathie für leidende Person (eigene oder fremde Person),
- > Akzeptanz unangenehmer Gefühle,
- > Motivation zur aktiven Linderung von Leid.

Übersetzt auf das Thema „under pressure“ nehmen Personen in einer Compassion-Haltung:

- a) den Druck wahr, können die Entstehung identifizieren,
- b) verstehen, dass sie nicht alleine sind und viele weitere Menschen ebenfalls solchen Druck empfinden,
- c) handeln mitfühlend gegenüber sich selbst,
- d) gestehen sich Schwierigkeiten und Schmerz ein, um sich
- e) auf den Weg zur eigenen Stärke zu machen.

Für Organisationen: Dieser Artikel konzentriert sich vornehmlich auf den Umgang mit Druck aus Sicht der Akteur*innen. Die Stärke der systemischen Bedingungen in druckvollen Situationen möchte ich nicht außer Acht lassen, jedoch darauf hinweisen, dass die Stärke eines Systems oder einer Kultur auch zur Stärkung der Akteur*innen dienen kann. Dabei sollten explizit Entscheider*innen in den Dialog gehen, gegebenenfalls Rat von Expert*innen einholen und mentale Auswirkungen der tagtäglichen Herausforderungen thematisieren. Im Spitzensport ist die Zusammenarbeit mit (Sport-)Psycholog*innen in fast allen Bereichen mittlerweile gängige Praxis sowie Pflicht. Man hat erkannt, dass bei hohem Leistungsdruck die psychische Gesundheit nicht vernachlässigt werden darf. Welche Möglichkeiten hat der Musik- und Theaterbetrieb, um langfristig eine Compassion-Haltung zu etablieren, in welcher der Wert von (Selbst-)Mitgefühl anerkannt und Künstler*innen das Gefühl genommen wird, dass fehlendes Wissen im Umgang mit Druck eine Form psychischer Schwäche sei?

Entscheider*innen sollten explizit in den Dialog gehen, gegebenenfalls Rat von Expert*innen einholen und mentale Auswirkungen der tagtäglichen Herausforderungen thematisieren.

Dass ein konstruktiver Umgang mit Fehlern entscheidend für einen langfristig gemeinsamen Erfolg ist und Fehler Entwicklungspotenzial beinhalten, hat längst Einzug bei vielen Unternehmen, Organisationen und Verbänden gefunden. Auch bei psychisch und emotional belastenden Themen auf und neben der Bühne wird kein Weg daran vorbeiführen, anstatt wegzuschauen grundsätzlich einen konstruktiven (neuen)

Umgang zu finden. Hier sollten Entscheider*innen die Verantwortung ihrer Rolle bewusst wahr- und ernst nehmen und eine Vorbildhaltung in Themen der psychischen Gesundheit im Theater- und Musikwesen einnehmen – angefangen bei sich selbst. Vielleicht starten Sie schon heute mit einer neuen Sichtweise auf das Thema Druck. Folgende Gedankenstütze kann helfen:

Druck = Druck registrieren und Compassion kultivieren.



Florian Schönberger ist angetrieben von der Idee, dass ein erfülltes Leben und Arbeiten die Norm und nicht die Ausnahme sind. Er ist Partner beim Institut für Angewandte Kreativität und als Coach, Trainer und Berater tätig. Er studierte Psychologie in Sport und Wirtschaft und beschäftigt sich mit der Frage, wie Menschen individuell besser performen und zeitgleich ihr Wohlbefinden steigern können.



Alina Salomon (sie/ihr) ist seit ihrem Bachelorstudium in Marburg mit Schwerpunkten in Kunstgeschichte und Musikvermittlung in verschiedenen Institutionen tätig. Dazu zählen Beschäftigungen in der Konzertplanung des Schleswig-Holstein Musik Festivals, in Produktionen am Mousonturm Frankfurt und der Musikredaktion des hr2. Seit 2019 hält sie regelmäßig Einführungen an der Oper Frankfurt.



Maïke Menningen (sie/ihr) schließt den Master TheO an einen Bachelor in Opern- und Konzertsang an. In den letzten Jahren stand sie vor allem als Sängerin bei Opernproduktionen im Theater auf der Bühne und arbeitet sich nun in alle Bereiche hinter der Bühne ein. Die erste Anlaufstelle ist neben der Redaktionsarbeit eine Projektkoordination beim Schleswig-Holstein Musik Festival.



Maya Herrera Torrez (sie/ihr) studierte vor dem TheO-Master Musik- und Theaterwissenschaft in Mainz. Neben Jobs am Staatstheater Mainz, dem Philharmonischen Staatsorchester Mainz und im Konzertmanagement des internationalen Klassikfestivals Heidelberger Frühling, konnte sie vor allem im Management der SWR Big Band erste Redaktionserfahrungen sammeln.



Sarah Franke (sie/ihr) entschied sich mit projektmanagerialer Kulturerfahrung für ein B.A. Kulturarbeit in Potsdam. Die Vermittlungsarbeit im Nikolaisaal Potsdam bestärkte das Interesse der darstellenden Künste. Sie studiert seit 2021 im M.A. Theater- und Orchestermanagement mit dem Fokus auf Tanztheater-, Musiktheater- und Projektmanagement.



Svenja Polonji (sie/ihr) schloss ihren Bachelor in Angewandter Theaterwissenschaft in Gießen ab und arbeitet sowohl künstlerisch als auch organisatorisch. Momentan ist sie künstlerische Co-Leitung des Festivals IMPLANTIEREN 2022/23 und unterstützte zuvor das Kollektiv Hofmann&Lindholm und den Landesverband der professionellen darstellenden Künste Hessen e.V.

Alle Fotos: Sarah Franke

KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar
Postanschrift: Kaufstr. 1, D-99423 Weimar
Telefon: +49 (0)3643 / 878 58-64
Fax: +49 (0)3643 / 878 58-65
E-Mail: office@kulturmanagement.net
Geschäftsführer: Dirk Schütz
Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,
Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Co-Herausgeber dieser Ausgabe: Prof. Dr. Thomas Schmidt

Chefredakteurin: Julia Jakob (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: j.jakob@kulturmanagement.net

**Redakteurinnen dieser Ausgabe: Alina Salomon, Maike Menningen,
Maya Herrera Torrez, Sarah Franke und Svenja Polonji**

Abonent*innen: ca. 5.700
Mediadaten und Werbepreise:
<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob

Coverbild: Sarah Franke

Weitere Informationen

Master Theater- und Orchestermanagement:

www.hfmdk-frankfurt.de/studiengang/theater-und-orchestermanagement-master
facebook.com/TheOFrankfurt
instagram.com/theaterundorchestermanagement/

Kultur Management Network:

www.kulturmanagement.net
twitter.com/kmnweimar
twitter.com/km_stellenmarkt
facebook.com/KulturManagementNetwork/
instagram.com/kultur.management.network/
linkedin.com/company/kultur-management-network

ISSN 1610-2371