
Theatermanagement: Der Mensch im Fokus?

Johannes von Matuschka

1 Die Management-Allergie

Bei vielen Theaterleuten löst der Begriff „Management“ eine fast instinktive Skepsis aus. Man vermutet, eine Beschneidung der Kunst sei die logische Folge. Denn künstlerische Vorgänge vertragen kein vorgegebenes Regelwerk, sie brauchen vielmehr bis zu einem gewissen Grad nicht kontrollierbare Freiräume.

Und doch brauchen schon die internen Strukturen eines Theaters ein sinnvolles Kulturmanagement. Dabei gehe ich von der Annahme aus, dass sich zwischen künstlerisch-kreativem Wollen und pragmatisch-geschäftsmäßiger Vorgabe eine Balance herstellen lässt. Bindeglied dieser Balance ist Kommunikation. Das geht nur mit einem Kulturmanagement, das sich die Sensibilitäten innerhalb des kleinen Universums „Theater“ vor Augen führt.

Dabei ist es wichtig, ganz konkret die internen Gegebenheiten eines Theaterhauses zu mikroskopieren. Geht man so vor, dann kann man auch auf populistische Scheingefechte verzichten, wie sie in dem Buch „Der Kulturinfarkt“ ausgetragen werden. Soweit ich die Biographien der vier Autoren dieser Publikation überblicken kann, hat nur einer von ihnen eine zweijährige Praxiszeit als Dramaturg an einem deutschen Theater erlebt. Ansonsten sind die Herren im Wesentlichen im Hochschulbereich oder in einer Stiftung tätig. Und das ist auch schon Teil des Problems: Denn hätten sie sich die Strukturen und Abläufe innerhalb eines Theaterhauses angesehen, hätten sie den täglich unternommenen, leidenschaftlichen Versuch unzähliger Theatermenschen erlebt, einen qualitätsreichen Spielplan zu bieten. Vermutlich wäre ihre Streitschrift anders ausgefallen. Pauschalurteile über

J. von Matuschka (✉)
Berlin, Deutschland
E-Mail: johannesvonmatuschka@gmail.com

R. Henze (Hrsg.), *Kultur und Management*,
DOI 10.1007/978-3-658-05871-5_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

die deutsche Kulturlandschaft im Allgemeinen und über das Theater im Speziellen ohne in die innere Struktur der Theater selbst zu blicken, sind gefährlich und gehen am Problem vorbei.

Das Theater hat aus dem festen Gefüge heraus vielfältige Formen entwickelt: Regiekollektive, Performancegruppen, Cross-Over-Projekte, Laienprojekte – sie alle haben das Spektrum von Theater erweitert. Als Theaterregisseur spreche ich im Folgenden vor allem von Vorgängen im institutionellen Sprechtheater; in diesem Bereich sind mir Produktionszusammenhänge am vertrautesten. Trotz der Vielfalt: In jeder der Spielarten des Theaters geht es um Menschen in einem hochsensiblen künstlerischen Prozess. Anders als bei einem Film, der „im Kasten ist“ – anders als ein Gemälde, welches zwar in einem Prozess entsteht, aber dennoch irgendwann vom Künstler in Eigenarbeit fertiggestellt wird, ist Theater die verwundbarste Kunstform, denn sie ist immer in Bewegung und Außeneinflüssen extrem ausgesetzt. Daher ist zunächst die besondere Ausgangssituation der Arbeit im Theater sowie die Lebensrealität der Theaterschaffenden zu skizzieren.

2 Eigendynamik der Theaterarbeit

Eine Theaterproduktion von der ersten Leseprobe bis zur Premiere und darüber hinaus, bedarf eines besonders langen Atems. Natürlich gibt es bestimmte Parameter, wie das Premierendatum, die Besetzung oder eventuell eine fertige Textfassung. Trotzdem wäre es verfehlt, man würde nach zwei oder drei Probenwochen eine Zäsur machen, um in einer Zwischenbilanz festzustellen, was bisher effektiv erreicht wurde. Wenn die Produktion in einer bestimmten Phase Schwierigkeiten inhaltlicher Art hat, soll man deshalb nicht weiterproben lassen? Die Erfahrung mit der Dynamik von Theaterprozessen lehrt, dass oftmals erst in den Endproben „der Knoten platzt“. Jeder Regisseur würde nicht für voll genommen werden, der zu einem bestimmten Zeitpunkt vor sein Ensemble tritt und erklärt: *„Gut – danke liebe Kollegen, heute haben wir die Zwischenetappe XY geschafft, wie hier auf dieser Graphik gut zu erkennen ist ...“*.

Ferner und vor allem: Die Theaterarbeit verlangt Sensibilität im Umgang mit dem Menschen, dem Schauspieler, der im Mittelpunkt steht. Hier, in der konkreten künstlerischen Um- und Auseinandersetzung darf der Regisseur nicht kleinteilig auf Erfüllung hinzielen, sonst gefährdet er den unverzichtbaren kreativen Prozess zu Lasten des erstrebten Ergebnisses.

Bei der Entwicklung einer Produktion gibt es über die konkrete Arbeit mit dem Schauspieler weitere sensible Bereiche, etwa, wenn der Bühnenraum entsteht und alle technischen Abteilungen wie Licht, Ton, Video oder auch die Requisite ineinan-

dergreifen müssen, um Ideen zum Leben zu verhelfen. Hierfür findet man selbst in kleineren deutschen Stadttheatern hochqualifizierte Tontechniker, Beleuchtungsmeister und Bühnenarbeiter. Diese erarbeiten in ihrer Zuständigkeit alle für die Produktion relevanten Abläufe und lassen sie bis zur Premiere zusammenfließen. Sie müssen so „funktionieren“, dass sie im Repertoire jeden Abend wiederholbar gemacht werden können. Auf- und Umbauzeiten, wie sie der Zuschauer erlebt, sind das Endergebnis von vielen Versuchen, die Vorgänge effizienter ablaufen zu lassen.

Theatermenschen, die das lesen, mögen solche Erläuterungen für ihr täglich Brot halten. Aber der Theaterbesucher ist sich selten bewusst, wie viele hunderte kleine Zahnräder ineinandergreifen müssen, um einen Theaterbetrieb täglich am Laufen zu halten und das jeden Tag des Jahres, Weihnachten und Sommerferien inklusive. Dass es quer durch die Republik jeden Abend hunderte Vorstellungen gibt, grenzt für mich immer wieder an ein Wunder.

3 Lebensrealität im Theater

Das tägliche Wunder hat auch eine Kehrseite: Denn die Lebensrealität der meisten Theaterschaffenden hat bereits dramatische Züge angenommen. Momentan entlassen allein die staatlichen Schauspielschulen zu viele fertig ausgebildete Schauspieler und Schauspielerinnen, die auf immer weniger Vakanzen in den Theatern stoßen. Hierbei nicht berücksichtigt ist die Vielzahl der Absolventen von Privatschulen, die nach einer staatlichen Prüfung über die ZAV (Künstlervermittlung der Bundesagentur für Arbeit) ebenfalls auf den Theatermarkt gespült werden.

Erstengagements in Höhe von 1.600 € brutto sind die Regel, die Meisten verdienen auch nach Jahren des Engagements nicht wesentlich mehr. Diese Fakten sind hinlänglich bekannt. Gravierender sind die Folgen: Bei vielen der jüngeren Schauspieler herrscht die Angst, nach einem Erstengagement keine feste Arbeit mehr zu bekommen. Das führt zu großer Immobilität und, wie ich meine, in jungen Jahren auch zu Stagnation. Manchmal treffe ich junge Schauspieler, die bereits in ihrer sechsten Spielzeit am gleichen Haus arbeiten. Sie arbeiten so viel, dass sie sich kaum um eine mögliche Weiterbeschäftigung kümmern können. Zwei Proben am Tag bzw. eine Probe und eine Aufführung aus dem Repertoire spielen, alle Wochenenden inbegriffen, das ist der Alltag. Das kann eine produktive, bereichernde oder eine schwierige Zeit sein, je nachdem welche Rollen man spielt und wie fruchtbar die Zusammenarbeit im Ensemble ist. Aber gerade in jungen Jahren als Schauspieler tut man gut, sich in neue Zusammenhänge zu stellen und mit verschiedenen Leuten zu arbeiten. Aber unabhängig davon, wird es problematisch, wenn die Leitung wechselt und man vertraglich nicht verlängert wird. Dann steht man mit

einem riesigen Gepäck an „gespielter Vergangenheit“ da und wenn man Pech hat, hat es noch nicht einmal jemand gesehen, der einem einen Job vermitteln könnte.

Die ZAV ist trotz redlicher Bemühungen in der künstlerischen Realität des Sprechtheaters faktisch unsichtbar. Gegründet vor Jahrzehnten in gutgemeintem Idealismus, Schauspieler leicht und ohne dazwischengeschaltete private Agenten an Theater zu vermitteln, kann sie der Vielzahl von Schauspielern gar nicht mehr gerecht werden. Theater greifen aber auch nur noch in sehr geringem Maße auf das Wissen dieser zentralen Agentur zurück. Im Musiktheaterbereich noch am stärksten, da hier Rollenprofile von Sängerinnen und Sängern schon aufgrund der Stimme leichter zu greifen und damit zu vermitteln sind. Im Sprechtheater ist das weitaus schwieriger, erst recht, was die Vermittlung von Regisseuren an Theaterhäuser angeht. Anderes künstlerisches Personal, wie Bühnen- oder Kostümbildner, fällt da von vornherein raus. Dazu kommt, dass die Theater hermetischer werden. Denn es bilden sich immer mehr „closed circles“ – wenn man also in der Provinz gespielt hat, ist selten ein Aufstieg in ein Staatstheater möglich. Die Gagen für „Stars“ sind an großen Häusern teilweise sehr hoch (Monatsgagen von 6.000 € aufwärts). Schauspielkollegen, die genauso viel oder mehr an einem Stadttheater arbeiten, würden nie mehr als 2.500 € verdienen.

Theater ist auch kein Markt, der expandiert. Eher werden Theater geschlossen oder Ensembles werden verkleinert. Film und Fernsehen hingegen expandieren. Zu ihnen drängen auch viele Theaterleute. Aber auch hier herrscht eine Zweiklassengesellschaft: Einerseits Schauspieler, die ohnedies tragende Rollen an bedeutenden Häusern spielen und in renommierte Filmagenturen wie „Players“, „Hoestermann“ oder „Carola Studlar“ aufgenommen werden. Andererseits die viel größere Gruppe der Schauspieler, die nicht permanent an großen Häusern engagiert ist, sondern mit viel Idealismus und Talent am deutschen Stadttheater arbeitet, muss sich, schon aus Zeitgründen, mit kleineren Filmrollen und einigen Drehtagen im Jahr zufrieden geben. Für beide Gruppen gilt: Glücklicherweise wissen die Agenturen mittlerweile, dass Theaterschauspieler die wirklich guten Darsteller sind: Auf dem Flachbildschirm kann durch Schauspielerqualität durchaus mehr Tiefenwirkung erzeugt werden.

Was die Situation für jüngere Regisseure angeht, ist manches vergleichbar. Zwar hat der in der Regel freischaffende Regisseur oder die Regisseurin mehr Möglichkeiten Initiativen zu ergreifen, aber der Markt ist eng.

Finanziell rentiert sich das Inszenieren in Deutschland erst ab Staatstheaterbudgets. Führt man an einem kleineren Haus Regie, bei der man eine vernünftige Probenzeit (sieben Wochen) und eine gute Vorbereitungszeit einplant, ist man „*all inclusive*“ schnell drei Monate voll beschäftigt. Gönnst man sich nach einer Premiere kaum ein Durchatmen, kommt man in einer Spielzeit auf durchschnittlich drei Inszenierungen, die einem auch erst einmal angeboten werden müssen.

Gehen wir vom Idealfall aus und nehmen an, man erhält diese drei Angebote. Bei einem kleineren Haus bedeutet das heute ca. 8.000 € pro Inszenierung, mithin einen Jahresverdienst von max. 24.000 € brutto. Steuern und Versicherungen abgerechnet, kommt man als Vollzeitbeschäftigter mit einem Gewinn von ungefähr 10.000 € im Jahr heraus. Da das knapp über dem „sächlichen Existenzminimum“ (2012: 7.896,00 € für Ledige) liegt, tendiert man dazu, jede weitere Regiearbeit mitzunehmen, von szenischen Lesungen bis zu Kurzengagements bei Festivals oder Dramatikertagen. Das kann zu Lasten der Qualität gehen.

Schauspieler sowie Regisseure und andere künstlerische Mitarbeiter in ihrer Arbeit einen künstlerischen Freiraum zu ermöglichen und trotz aller Finanzzwänge nicht auszubeuten, bedarf eines klugen Managements der Theaterleitung.

4 Wichtigste Instanz im Theatermanagement: Die Intendanz

Das deutsche Theater stützt sich auf die vielgelobte und international angesehene Errungenschaft, dass es eine gewachsene Tradition von „noch“-funktionierenden Stadt- und Staatstheatern besitzt. Diese haben einen wesentlichen Beitrag zur Kulturnation Deutschland geleistet und sollen dies auch weiterhin tun. Es gibt grundsätzlich einen großen Unterschied im „internen Management“ eines Hauses – nämlich ob der Intendant oder die Intendantin auch Regie führt oder nicht.

Generell würde ich behaupten: Es tut einem Haus immer gut, wenn die Intendanz nicht-Regie führend ist und sich auf die Leitung des Hauses konzentriert. Intendanten von Schauspielhäusern wie Frank Baumbauer, Ulrich Khuon und Wilfried Schulz schafften und schafften es, ihr Haus mit großer Empathie für die jeweiligen Regiehandschriften zu führen. Sie können, weil sie nicht als solche auftreten, eine gesunde Distanz zu den jeweiligen Arbeiten der Regisseure wahren; eine Vermischung von Interessen wird vermieden. Inszenierende Intendanten können zwar für sich den enormen Vorteil in Anspruch nehmen, dass sich eine enge Verbindung zwischen dem Ensemble und ihnen, der Leitung, ergibt, die Gefahr der Entfremdung also nicht aufkommt. Zugegeben: Das Einfühlungsvermögen in künstlerische Prozesse wird auf diese Weise von vornherein gestärkt; so beispielsweise abzulesen an der großen Antriebskraft des Kölner Schauspiels, das in den letzten Jahren unter der Leitung der inszenierenden Karin Beier erfolgreich war. Dennoch kenne ich kaum ein Haus, wo diese Konstellation nicht auch zu Interessenkonflikten führt. Der inszenierende Intendant ist in einer Doppelrolle: Er vergibt zum einen eine Regieposition, der engagierte Kollege oder die Kollegin sind aber dann gleichzeitig „Konkurrenz“ im eigenen Haus. Fragen tauchen auf wie: *„Inszeniere ich in der*

nächsten Spielzeit die Eröffnungspremiere? Wenn nicht, welcher Regisseur bekommt dann den Vorzug? Ist es richtig, den Kollegen das Erfolgsstück XY inszenieren zu lassen oder soll ich das selber machen, um einen sicheren Erfolg einzufahren?“

So kann es schon im „internen Management“ eines Hauses zu Schieflagen kommen.

Eine gewichtige Sonderrolle spielt der Schauspieldirektor in einem „Dreispartentheater“. Diese Position in ihrer Unabhängigkeit gegenüber dem Intendanten trägt, wo sie besteht, zu einer Ausgewogenheit der *checks and balances* bei. Wo sie besteht, muss sie daher unbedingt erhalten bleiben. Problematisch ist, dass ein Schauspielhaus allein sich in Zukunft wahrscheinlich einen nicht-inszenierenden Intendanten gar nicht mehr leisten kann. So diktieren die finanziellen Zwänge vermutlich das Management von Anfang an.

Bei einer Unternehmensführung hat man relativ klare, objektive Zielvorgaben. Man stützt sich auf Marktanalysen, man orientiert sich an Werten; dem passt das Management sich an. Künstlerische Vorhaben nähren sich vor allem aus individuellen Erwartungen, Einschätzungen und Hoffnungen. Zielführende Entscheidungen beruhen daher eher auf individuellen Einsichten und Ansichten, als auf objektiven oder objektivierbaren Erkenntnissen. Im Theaterbetrieb gilt es dann, diese Entscheidungen möglichst plausibel zu machen und sie so zu kommunizieren, dass sie überzeugen. Hat die Theaterleitung sie genehmigt, so sollten alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Wenn in der Produktionsphase dann reale oder konzeptuelle Veränderungen notwendig werden, kann man darauf dialogisch reagieren. Das geschieht im Idealfall, ohne sich bürokratisch zu versteifen und immer im Bewusstsein, die künstlerische Grundidee und Ausrichtung der Produktion konstruktiv zu erhalten.

Ein Beispiel aus der Praxis dafür, dass das nicht immer gelingt: In einer Produktion hatte ich von vornherein einen Musiker dazu gedacht. Das war konzeptuell wesentlich, weil die Musik, die er auf einem außergewöhnlichen Instrument spielte, sich besonders dafür eignete, eine „unterbewusste Ebene“ herzustellen für das, was gerade in der dramatischen Handlung vermittelt wurde. Die Theaterleitung genehmigte mir ohne Diskussion die Verpflichtung des Musikers im Rahmen des Budgets. Dieser sehr einmalige Künstler war aber im Hauptberuf Arzt; erst nach Dienstschluss um 18 Uhr konnte er auf die Proben kommen. Interne Vorschriften verlangten aber, dass vor einer Hauptprobe die Künstler zwei Stunden im Haus anwesend zu sein hatten. Bei unserer Hauptprobe, die um 19.30 Uhr begann, konnte aber, das war allen Beteiligten klar, der Musiker zwar pünktlich zu seinem Einsatz auf der Bühne erscheinen, nicht aber schon um 17.30 Uhr im Haus sein. Leider ließ es sich die Theaterleitung trotzdem nicht nehmen, den Musiker und mich, unter Einschaltung der Geschäftsführung per E-Mail, wegen der – klar vorhersehbaren

und unumgänglichen! – Regelwidrigkeit zu rügen. Hier wurden wir als künstlerisch Beteiligte für etwas verantwortlich gemacht, was allein die Leitung zu verantworten hatte: Das starre Festhalten an einer hausinternen Regelung. Eine absurde, fast kafkaeske Situation.

Diese und ähnliche Erfahrungen mit Machtstrukturen im Theater zeigen, dass es ganz entscheidend darauf ankommt, die Möglichkeiten, aber auch die Begrenzungen einer Produktion möglichst früh und möglichst sensibel abzutasten. Sollte es später zu Unwägbarkeiten kommen, kann man dann besser reagieren. Und diesen Unwägbarkeiten darf man nicht dogmatisch begegnen, sondern sollte „weiche Regeln“ einsetzen, um im Idealfall zugunsten der Kunst zu entscheiden: Kulturmanagement macht dann Sinn, wenn es sich in die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Produktion einfühlt und hineindenkt. Dazu gehört es, die bei einem Vorhaben zwangsläufig auftretenden Schwierigkeiten zu antizipieren und ein Regelwerk zu schaffen, das nicht zu starr ist. Einen guten Kulturmanager möchte ich den nennen, der seine Rolle als „Ermöglicher“ versteht und nicht als „Verhinderer“.

Dazu braucht es nicht immer viel Geld. Vielmehr sollte die Leitung behutsam abwägen, wo man Geld ausgibt und wo nicht. Wenn man beispielsweise Regieassistenten für eine Produktion kein Diensthandy überlässt, ist das bei einer Brutto-mindestgage um 1.500 €/Monat nicht um-, sondern kurzsichtiges Management. Denn dieser Assistent muss, wenn er seine Aufgabe ernst nimmt, mindestens 30, oft 80 Anrufe pro Tag führen, um die Arbeiten zügig voranzubringen. Man sollte daher gerade bei den vermeintlich „kleineren“ Teilen einer Produktion nicht kleinlich sein, sondern auf gute Arbeitsbedingungen achten. Um bei dem Beispiel zu bleiben: Es ist weder zeitaufwändig noch teuer, einen Flatrate-Vertrag für das Theater auszuhandeln, doch solch geringe Mühe stützt und fördert ein gutes Ergebnis.

Diese Erfahrungen sollen zeigen, dass im Produktionsgefüge oftmals falsche Schwerpunkte gesetzt werden oder aber dass im Theaterbetrieb keine vernünftigen Ermessensspielräume eingeräumt werden, um ad hoc die möglichst richtigen Entscheidungen zu treffen. Dadurch wird nicht mehr Geld ausgegeben, sondern es wird bedürfnisnah eingesetzt. Solches gilt nach meinen Beobachtungen auch für andere Arbeitseinheiten eines Theaters, allen voran die technischen Abteilungen, deren Effizienz auch davon abhängt, wie Kommunikation funktioniert.

5 Das Haus hat viele Zimmer: Die Abteilungen

Das deutsche Stadttheater ist, wie schon angedeutet, eine Fundgrube von hochausgebildeten, professionellen, hochmotivierten Spezialisten, wie Videotechnikern, Beleuchtern, Requisiteuren und Maskenbildnern. Doch dieses Potential wird nicht immer ausreichend genutzt. Ich habe den Eindruck, dass die technischen Abtei-

lungen in die künstlerischen Abläufe oft nicht genügend einbezogen werden und sie dadurch unter ihren Möglichkeiten arbeiten. Das heißt nicht, dass sie nicht arbeiten, eher arbeiten sie viel zu viel; sie sind aber häufig von einem ersten Entwurf z. B. von Kostümen bis hin zur Premiere nur noch damit beschäftigt, Korrekturen zu machen oder Veränderungen hinterherzurennen. Das führt zu Frustration.

Derartige Kommunikationslücken ließen sich vermeiden, wenn zu Beginn einer Theaterproduktion eine „Gesamtsitzung“ stattfände. Bei diesem Treffen, an der das künstlerische Team und alle relevanten Abteilungen – nicht nur deren Leiter – teilnehmen sollte, im Detail informiert werden, was künstlerisch gebraucht wird.

Es ist die uralte Erkenntnis: Wenn man weiß, wofür man eine Sache macht, kann man sich mit ihr identifizieren. Bei gleicher Zeitverfügbarkeit gewinnt man ein Mehr an Qualität. Die Theater, die ich kenne, die eine solch frühe Praxis von „antizipiertem Management“ betreiben, haben ganz selten innerhalb der laufenden Produktion Schwierigkeiten organisatorischer Art.

Wenn es nicht eine so unnötige Geldverschwendung gewesen wäre, hätte mich die Komik einer *Ill-Communication* fasziniert, die ich als Regiemitarbeiter eines renommierten Regisseurs erlebte. Ich begleitete ihn für eine internationale Koproduktion ins Ausland. Ein Millionenetat stand allein für das Bühnenbild zur Verfügung. Die Skizzen des Bühnenbildners waren so vage und so wenig mit der technischen Leitung abgesprochen, dass große Bühnenteile zu klein konstruiert wurden. Das hatte zweierlei zur Folge: Zum einen mussten Bühnenteile immer wieder um- oder neu aufgebaut werden; das kostete viel Geld und Arbeitskraft. Zum anderen wurde die künstlerische Umsetzung bis an die Grenzen des künstlerisch Vertretbaren erschwert. So musste sich ein Zug von 80 Choristen in ihren ausladenden Messgewändern durch 70 cm breite Öffnungen zwingen, weil die Konstruktion so gebaut war, dass die Ausschnitte nicht grösser sein konnten. Mit dem Aufwand hätte man mindestens zwei vollständige Theaterproduktionen „stemmen“ können.

Hier nach einem Schuldigen zu suchen, ist müßig. Denn es mangelte schlichtweg an Kommunikation und die Leitung des Hauses war anscheinend nicht daran interessiert, die Kommunikationslücken zu füllen. In ganz frühen Produktionsphasen war mir einiges aufgefallen, ich wurde aber in den Versuchen, auf Probleme aufmerksam zu machen, eher als lästiger Mahner wahrgenommen. Könnte es sein, dass ein Haus, je profilierter und potenter es nach außen auftritt, umso leichtsinniger und unprofessioneller intern mit vorhandenen Ressourcen umgeht?

Jedenfalls muss man gerade die technischen Abteilungen äußerst ernst nehmen und von vornherein in Entscheidungsprozesse einbeziehen. Es mag einem Unternehmensberater ein mitleidiges Lächeln entlocken und doch bin ich der festen Überzeugung, dass auf ein kontinuierlich eingespieltes und eingestimmtes Team im künstlerisch-technischen Bereich am meisten Verlass ist. Wer Flexibilität den

Vorzug gibt, weil er meint, damit Bürokratie aufbrechen zu können, unterliegt einem Missverständnis, einem besseren Ergebnis dient er nicht. Ich habe bereits einige deutschsprachige Theater erlebt, die sich aus Kostengründen von einer festen technischen Mannschaft an Bühnenarbeitern verabschieden mussten. So wurde für jede Probe und abends für jede Vorstellung von einem externen Dienstleister Personal in Zeitarbeit zur Verfügung gestellt, mit dem rechnerischen Ergebnis einer geringeren Lohnsumme, als sie bei festangestellten Technikern mit Schichtdiensten etc. anfiel. Das führte aber und führt auch weiter nicht nur dazu, dass es so zu vorhersehbaren Verzögerungen kommt, weil die Teams, ja die einzelnen Mitarbeiter, wechseln und damit im wahrsten Sinne „die eine Hand nicht mehr weiß, was die andere tut“ – es sind dies auch zutiefst ineffektive Schachzüge, um kurzfristig Geld zu sparen. Langfristig gesehen wird es teurer: Es ist nur eine Frage der Zeit, wann die ersten schweren Bühnenunfälle ein solches Theater heimsuchen. Für die heute sehr anspruchsvolle und differenzierte Technik in einem Theaterhaus (Bühnenmaschinerie, Drehbühne, Unterbühnentechnik etc.) braucht man Profis, deren Fachkompetenz im Team unbestritten ist.

Es gilt also, in einem Haus die Produktionsbedingungen dergestalt zu koordinieren, dass künstlerische Teams und technische Abteilungen so früh wie möglich in einen konkreten Gedankenaustausch kommen. Hierbei ist das identitätsstiftende Moment nicht zu vernachlässigen. Alle an dem künstlerischen „Produkt“ Beteiligten sollten nach dem Vereinbarten in dieselbe Richtung denken und auf das vereinbarte Ergebnis hinarbeiten. Technische Abläufe sollten in einem ersten Stadium reibungslos abgestimmt sein. Vor allem eine frühzeitige Bühnenbild-Raumabgabe kann das gewährleisten. Dann kann das künstlerische Team gemeinsam mit der Theaterleitung erste Zweifel aus dem Weg räumen und alle Energien bündeln, um etwa eine ordentliche Bauprobe durchzuführen. Wichtigste Voraussetzung ist dabei eine klare Kommunikation mit kurzen Wegen zwischen den Beteiligten. Diese Disziplin in Form von früher Problemsensibilisierung soll in keinem Fall zu mehr Bürokratie und spießiger Kleinlichkeit führen. Im Gegenteil. So schafft man vielmehr flexible und schnelle Reaktionsmöglichkeiten.

6 Externes Management

In Zeiten erhöhter Sparzwänge darf es auch im Theater kein Tabu mehr sein, ganz konkret und unbelastet über Kultursponsoring nachzudenken. Aus meiner Erfahrung würde ich zwei Arten des Sponsorings am Theater unterscheiden. Die eine ist das sachbezogene Sponsoring. So könnten Firmen Requisiten oder andere Sachleistungen spenden oder temporär zur Verfügung stellen. Die andere Variante ist die rein finanzielle Unterstützung einer Produktion.

Von seiner Grundphilosophie her ist das deutsche Stadttheatersystem nicht auf Profit ausgerichtet. Denn, würde es das sein, müsste es sich rein marktwirtschaftlichen Zwängen unterwerfen und bei Nicht-Wirtschaftlichkeit abgewickelt werden. Selbstverständlich muss ein Theater öffentliche Gelder gewissenhaft und verantwortlich verwalten. Stellt sich ein Profit durch erfolgreiche Produktionen ein, umso besser. Ohne die eigenen Wertvorstellungen aufzugeben, dürfen auch Spielpläne nicht künstlerisch oder politisch einseitig ausgerichtet sein. Sie sollten verschiedene künstlerische Handschriften widerspiegeln, um so die Gesellschaft in ihrer Vielfalt ansprechen und das Haus in der Stadt als kulturelles Forum zu verorten.

Ein Theater kann aber nicht in Abhängigkeiten jedweder Art gestellt werden. Das Sich-abhängig machen ist nicht aus moralischen oder politischen Gründen zu unterlassen, es ist schlichtweg Staatsräson. Warum?

Das Theater ist, als von der öffentlichen Hand geförderte Institution, ein von der Politik unabhängiger Kulturbetrieb, der die Aufgabe hat, allgemeine, aber auch politische Bildung zu fördern. Somit ist der Staat / die Stadt als der wesentliche „Sponsor“ gefragt, ohne daraus ableiten zu können, den Theaterbetrieb als „künstlerische Aufsichtsbehörde“ zu bevormunden.

Es ist die für die deutsche Kulturlandschaft typische und eigentliche Errungenschaft, dass man Kultur in Deutschland *de facto* als Staatsziel ansehen kann. Man sollte diesen Auftrag auch weiterhin ernst nehmen. Dass Länder und Kommunen Kulturfinanzierung nach wie vor als freiwillige Aufgabe ansehen, greift zu kurz. Zwar ist das Staatsziel Kultur noch immer nicht im Grundgesetz verankert. Aber der gesamtdeutsche Konsens in dieser wichtigen Frage ist deutlich in Art. 35 des Einigungsvertrages formuliert: *„Die Erfüllung der kulturellen Aufgaben einschließlich ihrer Finanzierung ist zu sichern“*. Die Länder, gemäß Art. 30 des Grundgesetzes Träger der Kulturhoheit, dürfen diese nicht dadurch missbrauchen, dass sie ihre größer werdenden Finanzlöcher durch Kürzungen an den Theaterbudgets zu stopfen versuchen. Das widerspräche den Verpflichtungen, die sich aus der Kulturhoheit ergeben, wie etwa Art. 18 Abs. 1 der Landesverfassung für Nordrhein-Westfalen sie definiert: *„Kultur, Kunst und Wissenschaft sind durch Land und Gemeinden zu fördern“*.

Hier sei noch ein kurzer Blick auf die vier Autoren geworfen, die mit ihrer oberflächlichen Analyse in ihrem Buch „Der Kulturinfarkt“ auf eklatante Weise den Begriff „Kulturhoheit“ missverstehen oder missverstehen wollen. (S. 95 ff.) Sie ordnen diesen Begriff zunächst richtigerweise dem öffentlichen Recht zu, verengen ihn dann unnötig auf reine Verwaltungsakte durch den Staat und subsumieren dann pauschal beliebige Bereiche der Kultur unter das Privatrecht: *„Kultur allemal, auch sonst in den weitaus meisten Fällen wird man privatrechtliche Benutzungsverhältnisse anzunehmen haben – ob im Schwimmbad oder Krankenhaus, in der Stadthalle oder im Museum, im Theater oder in der Sozialstation“* (S. 102).

Kultur und Management

Eine Annäherung

Henze, R. (Hrsg.)

2014, XXX, 268 S. 6 Abb., 2 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-05870-8