

Die gegenwärtige Krisensituation des öffentlichen deutschen Theatersystems

2

„Mit der Nichtverlängerung des Vertrages von Professor Erfurth wurden schließlich die rechtlichen Voraussetzungen dafür getroffen, einen aus der Feudalepoche ins Heute wirkenden Anachronismus aufzulösen. Die Generalintendanz.

Der Anachronismus bestand unter anderem darin, dass zwanzig Jahre nach Einführung von Mitbestimmung z. B. in den Betrieben der Montanwirtschaft im Theater noch ein Einzelner über alles allein entscheiden darf, ohne außer sich selber jemanden sonst Rechenschaft darüber geben zu müssen. Der Intendant konnte kraft eigener Machtvollkommenheit bestimmen, wen er engagierte und wessen Vertrag er nicht verlängern mochte; er entschied, zu welcher Gage engagiert wurde und nach der wievieltel Vorstellung ein Schauspieler oder eine Sängerin ein sog. Spielgeld und in welcher Höhe bekam; er befand darüber, ob einer Urlaub für Funk, Film oder Fernsehen erhielt und ob die Gage in dieser Zeit weitergezahlt oder einbehalten wurde; der Spielplan für Oper und Schauspiel wurde von ihm diktiert und auch wer welche große oder kleine Rolle darin spielen durfte. Ja, der Intendant konnte in seiner Allkompetenz sogar die Struktur des Theaters verändern und mutwillig Akzente zugunsten oder zu Lasten einer anderen Sparte verschieben, das Abonnentensystem verändern oder die Eintrittspreise heraufsetzen.“⁸⁴

Hilmar Hoffmann, Kulturdezernent der Stadt Frankfurt, 1972 vor dem Magistrat

Bevor ich mich in den folgenden Abschnitten der wirtschaftlichen und strukturellen Situation der öffentlichen Theater und daraus abgeleitet der Definition des Begriffes Krise und seiner verschiedenen Ausformulierungen widmen werde, möchte ich mein Augenmerk auf eines der in diesem Kontext wichtigsten und gleicher-

84 Hilmar Hoffmann, in: Gert Loschütz und Horst Laube: War da was? Theaterarbeit und Mitbestimmung am Schauspiel Frankfurt, Die Pressekonferenz vom 16. März 1972;

maßen vernachlässigten Themen des Theatermanagements und der Theaterarbeit widmen: den Rahmen- oder Umweltbedingungen, ohne die Theater nicht möglich ist.

Rahmenbedingungen beschreiben alle Merkmale, die sich auf die Nachfrage oder das Angebot auswirken, also all jene institutionellen, rechtlichen, demografischen und wirtschaftspolitischen Bedingungen, die bestimmen wie und in welchem Umfang produziert und angeboten wird. Dabei kommt es selbstverständlich auch auf das Wie des Produzierens an, das viele qualitative Aspekte des Theatermachens in sich vereint. Insofern ist auch eine einseitige Auswertung der Rahmenbedingungen heute nicht mehr ausreichend, um alle äußeren, die Arbeit des Theaters beeinflussenden Faktoren zu erfassen. Unter **Umweltbedingungen** – einer Erweiterung des Begriffes der Rahmenbedingungen – verstehen wir deshalb die lokalen und regionalen Bedingungen mit und unter denen ein Theater arbeitet.

Zuerst der **Standort** eines Theaters. Jeder Ort/jede Stadt hat einen anderen Charakter, eine andere Historie, eine andere Kultur, eine andere wirtschaftliche Kraft und eine andere soziale Struktur. Auf jeden dieser Teilfaktoren kann und sollte ein Theater in seiner Arbeit eingehen. Ignoriert es diese wesentlichen Parameter, kann es passieren, dass es ein Programm macht, das am Ort, an der Region, an der Bevölkerung völlig vorbei geht. Deshalb ist es auch kein Weg, wenn eine neue Theaterleitung versucht, ein in einer anderen Stadt erfolgreiches Programm an einen neuen Ort zu verpflanzen – wie dies leider sehr häufig im Rahmen von Intendantenwechseln passiert. Hier können wir das Phänomen verfolgen, dass ein Intendant in einer Stadt erfolgreich und publikumswirksam arbeitet, an das nächste, meist größere Theater berufen wird, und dort in der Umsetzung des alten Erfolgsmodelles scheitert. Grundvoraussetzung des Erfolges ist immer die sehr gründliche Analyse der Standortbedingungen und die Ausrichtung aller weiteren Überlegungen auf die Ergebnisse dieser Analyse.

Der eng damit zusammen hängende Aspekt ist die bereits weiter oben angesprochene **Demografie**. Wie sehen die Wanderungs- und Migrationsbewegungen in Deutschland aus, welche Regionen und Städte schrumpfen, welche wachsen, wie alt ist die Bevölkerung in der Region, wie sind die sozialen Schichtungen, wie ist die Altersstruktur aufgebaut, welche Prognosen gibt es für die weitere Entwicklung vor allem hinsichtlich der Flüchtlingsströme? Eine nicht leicht zu beantwortende Frage, weil es wie immer um das richtige Maß, um das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrag geht. Dort wo Nachfrage noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist, müssen besondere Angebote geschaffen werden; im Idealfall Angebote, die funktional organisiert sind. Zum einen müssen diese speziell auf die verschiedenen Zuschauergruppen ausgerichtet sein, aber sie müssen sich auch überlappen, um miteinander zu verbinden und Trennungen aufzuheben.

Man stelle sich einen Teppich an Theater- und Musikangeboten vor, der die Nachfrage komplett abzudecken vermag und darüber hinaus ein Angebot an Neuem, Ungesehenem und Ungehörtem macht.

Was aber wenn die Zusatzangebote keine Nachfrage bei den Betroffenen generieren, wenn alle Aktivitäten in diesem Bereich ins Leere laufen? Wann zieht man die Reißleine und besinnt sich auf die Gruppen, auf deren Nachfrage man sich verlassen kann? Wann, und vor allem wie steuert man um? Wann wird aus programmatischem Beharren ein Fehler, der nicht mehr zu korrigieren ist, und wann führt ein zu schnelles Einlenken zu einem fahrigen, flatterhaften Management, das viel zu früh zum Aufgeben neigt und dessen ständige konzeptionelle und programmatische Kurskorrekturen zu Unruhe, Fluktuationen und Qualitätsverlusten führen?

Auch diese Frage beschäftigt uns im Theatermanagement. Und wie man sieht ist Management hier nicht nur das Verwalten von Ressourcen, wie es früher einmal von den klassisch juristisch orientierten Verwaltungsdirektionen ausgeübt worden ist. **Theatermanagement** ist heute ein Management, das sich bis hinein in die Programmatik mit wirtschaftlichen und organisatorischen Aspekten in das künstlerische Herz des Theatermachens bewegt, ohne zu versuchen, aus den Theatern neoliberale Eventveranstaltungen machen zu wollen, wie vor allem von Seiten der freien Szene kritisiert wird. Zu Unrecht erweckt die Einführung betriebswirtschaftlicher und neuer rechtlicher Instrumente diesen Argwohn.

Die Situation der Kommunen und der Länder hängt ganz stark vom oben genannten **Standortfaktor** ab. Er betrifft zum einen die **finanzielle Potenz** des Landes und der jeweiligen Kommunen, ihrer Wirtschaftskraft und vor allem den **politischen Willen** der Abgeordneten und Stadträte, die Theater und Orchester auch zukünftig ausreichend zu unterstützen. Eines ohne das andere funktioniert nicht. Ein klares, politisches Bekenntnis für das Theater erspart den Theaterleitern den jährlichen Kampf um Zuwendungen im doppelten Sinne ihrer Bedeutung.

Selbst eine vergleichsweise ärmere Region kann bei einer entsprechenden politischen Willensbildung eine ausgewogene Theater- und Orchesterstruktur unterhalten, die Kosten hierfür halten sich mit etwa einem Prozent der Gesamtausgaben eines Bundeslandes und komplementären Zuwendungen durch die Kommunen im Vergleich zu anderen Budgetpositionen in den Landes- und Kommunalhaushalten in einem überschaubaren Rahmen. Hier besteht allerdings die Problematik der sogenannten „freiwilligen“ Leistungen, zu denen Kultur, Bildung, Sport und bürgerschaftliche Initiativen zählen. Bei den finanziellen Engpässen in öffentlichen Haushalten wird vor allem dort gespart, wo eine Leistung der öffentlichen Hand noch als freiwillig, also als „möglich zu kürzen“ ausgezeichnet wird. Hier muss

eine gezielte **Lobbyarbeit**⁸⁵ ansetzen, den Status von Kultur, kulturellen Aufgaben und Kulturinstitutionen per Dekret aus dem Status der ewigen „Freiwilligkeit“ zu erlösen, und ihr einen festen Platz in den Pflichtaufstellungen für jeden Landes- und Kommunalhaushalt geben.

Der ursprüngliche **Auftrag des Theaters**, wie er noch in einigen Gesellschaftsverträgen der Theater formuliert wird, Schauspiel, Oper, Ballett/Tanz und Konzert (je nach Vorhandensein der jeweiligen Sparten) anzubieten, ist insofern längst schon nicht mehr aktuell, weil er nicht mehr die Komplexität des gewachsenen Aufgabenfeldes abbildet. Zuerst einmal entspricht die hier formulierte Priorität des Betriebes nicht zwingend dem **Wunsch des Zuschauers**, dessen Neigungen und Interessen sich das Theater zuzuordnen hat.

Im Mittelpunkt steht der Zuschauer, und gemessen wird die Leistung des Theaters an der Zahl der erreichten Besucher. Hinzugekommen ist in den letzten Jahren vor allem der erweiterte **Bildungsauftrag**, der sich nicht ausschließlich auf Kinder und Jugendliche, sondern auf die verschiedenen Bevölkerungsgruppen bis ins hohe Alter ausweitet, für die speziell zugeschnittene Angebote und Zugangsmöglichkeiten geschaffen werden. Ein Aspekt darf in diesem ganzen Zusammenhang nicht vergessen werden: der **künstlerische Auftrag**, die Entwicklung nicht nur eines neuen Repertoires im Rahmen von Uraufführungs- und Kompositionsaufträgen, sondern auch der Ensembles, neuer Inszenierungsstile, Formsprachen und Formate, und schließlich auch einer wachsenden Performativität und Interdisziplinarität zwischen den einzelnen darstellenden Künsten (siehe auch 2.1.).

In der Argumentation pro Theater gewinnen positive wirtschaftliche Übertragungseffekte, die allerdings nicht überbewertet sollten, einen wachsenden Stellenwert; vom **Standortfaktor** ist die Rede und von der **Umwegrentabilität**. Oftmals sind Theater große, wichtige Arbeitgeber der Region – auch wenn dies von außen nicht in dem Maße wahrgenommen wird. Aber die Metapher des Eisberges, von dem man nur ein Sechstel über der Meeresoberfläche sieht und wahrnimmt, kann auch sehr gut auf das Theater angewandt werden. Die meisten der für die Produktionen arbeitenden Handwerker, Techniker, Assistenten und Verwaltungsmitarbeiter sind an den Abenden, an denen die Schauspieler oder Sänger auf der Bühne stehen unsichtbar oder haben ihr Tagwerk bereits verrichtet, um am nächsten Morgen die ersten zu sein, die nächste Produktion vorzubereiten.

Wie weiter oben beschrieben, sind unsere Kenntnisse über unsere **Besucher** trotz aller Bemühungen noch recht eingeschränkt. Zwar erheben wir ihr Verhalten und ihre Wünsche wie auch ihre Kritiken und Anmerkungen regelmäßig, analysie-

85 siehe Kapitel 3, hier wird der Begriff der Lobbyarbeit und dessen Bedeutung für das Theater genauer untersucht.

ren diese und ziehen daraus unsere Schlüsse. Aber die Untersuchungen bleiben oft an der Oberfläche haften. Oft fehlt es an den richtigen Analyseinstrumenten, oft an ausreichend Personal Besucher und vor allem Nichtbesucher zu befragen. Auch die Kenntnis der sozialen und ethnischen Schichtungen und Fragmentierungen ist oftmals nicht ausreichend, erst aus diesen Kenntnissen lassen sich spezifische Angebote und Begleitprogramme entwickeln. Beobachtungen, Publikumsgespräche, Auswertungen von Zuschauerbriefen und Besucherbüchern, wie auch Spontanbefragungen sind für eine schnelle Informationsgewinnung geeigneter als komplexe Fragebögen, die in der Regel eine viel zu geringe Rücklaufquote haben, um als ausreichend repräsentativ zu gelten.

Lange Zeit wurden auch die Themen **Markt und Konkurrenz** aus dem unmittelbaren Wirkungsfeld von Theatern und Orchestern ausgeschlossen. Es wird inzwischen immer deutlicher, dass sich das Theater in einem Markt und in unmittelbarer Konkurrenz zu anderen Marktteilnehmern (Theater, Sommerprogramme, Festivals, aber auch alternative Freizeitangebote) bewegt. Das Theater liegt unter den beliebtesten Freizeitangeboten der Deutschen auf den hinteren Plätzen, Fernsehen, Radio, Zeitungen und Internet dominieren zunehmend das Freizeitverhalten nicht nur junger Menschen.⁸⁶

Rahmenbedingungen	Potentiale und Auswirkungen auf das Theater
Standort	Platzierung des Theaters, Anbindung an die Stadt, Region Ausrichtung des Programmes Knüpfung wichtiger Kontakte und Netzwerke mit der regionalen Industrie und anderen Kulturträgern, Kindergärten, Schulen, Hochschulen Sportvereine
Demografie	Zukunftspotentiale der Region, altersmäßige und ethnische Zusammensetzung, Migrationsbewegungen, Bildungsstand, transkulturelle Potentiale Frage nach der zukünftigen Struktur der Region, ihrer gesellschaftlichen Struktur, insbesondere der Familien

⁸⁶ In einer von statista.de gemachten Umfrage in den Jahren 2014 und 2015 gaben 0,9% der Menschen in Deutschland über 14 Jahren an, das Theater regelmäßig zu besuchen, was nur zu Platz 42 der wichtigen Freizeitaktivitäten reichte. Aufgerufen am 16.3.16, Beliebteste Freizeitbeschäftigungen, Aktivitäten und Sportarten in Deutschland 2014 und 2015.

Rahmenbedingungen	Potentiale und Auswirkungen auf das Theater
Politik/Kulturpolitik	Rolle der Kulturpolitik im Zusammenspiel der Gesamtpolitik der Kommune oder des Bundeslandes, finanzielle Stärke Kommunen/Länder, politisches Bekenntnis zum Theater und dessen Langfristigkeit
Besucher	Zusammensetzung der Besucher, Sehgewohnheiten, programmatische Ansprüche Nichtbesucher als zukünftige Zuschauer Freundeskreise
Wirtschaftliche Effekte Standortfaktor Umwegrentabilität	Wirtschaftlicher Nutzen des Theaters für die Region durch Arbeitsplätze sowie Aufträge an lokale Firmen und Tourismus, Nutzung dieser Effekte in der eigenen Argumentation
Markt	Andere oder ähnliche Angebote von Nachbartheatern oder Festivals, Freie Theater Möglichkeiten der Zusammenarbeit Alternative Freizeitangebote, wie Fernsehen, Internet

Übersicht 1 Rahmenbedingungen für die Theaterarbeit (Quelle: T. Schmidt)

2.1 Struktur und Elemente des deutschen Theatersystems

Im folgenden Kapitel möchte ich die wesentlichen Elemente des deutschen Theatersystems vorstellen. Was macht das deutsche Theater jenseits seiner wichtigen Merkmale aus? Wie kann man eine so diversifizierte und komplexe Kulturlandschaft wie das deutsche öffentliche Theater am besten verstehen?

Ich möchte mit dem **Auftrag** des Theaters beginnen, der noch immer darin besteht, Zuschauer zu erreichen und mit Theater zu versorgen, was nicht zwingend dasselbe sein muss.⁸⁷ Das Theater soll Theater machen und die Vorstellungen füllen. Aber trifft man wirklich immer die Nachfrage des Publikums, oder ist vieles, was im Theater produziert wird nicht doch nur Angebot – oder wenn man es schlecht meint, *l'art pour l'art*?

Von dieser Frage aus möchte ich mich der wirtschaftlichen Struktur der öffentlichen deutschen Theaterlandschaft nähern, um darzustellen, dass hinter den großen Abweichungen deutlich abgestufte Gruppierungen stecken, nach denen man die Theater einordnen kann. Beim Blick auf die wirtschaftliche Struktur geht es mir auch darum die Leistungsfähigkeit der Theater in ihrer Komplexität festzu-

⁸⁷ Eine Diskussion der Bedeutung von Aufträgen des Theaters erfolgt im 3. Kapitel.

stellen. Denn nichts täuscht mehr als die Illusion. Im zweiten Teil des Kapitels geht es mir um Krisen und ihre Formen, ein Abschnitt, mit dem ich die Analysen der nächsten Kapitel einleiten möchte. Dabei streife ich Themen, wie die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Theatern und Freier Szene, die Rolle des Intendanten und die Krise der Finanzierungssysteme.

2.1.1 Der Auftrag und die Fragilität der Theater

Wenn der Auftrag der deutschen Theater die Erreichung einer hohen Zahl an **Zuschauern** ist, wie wir im einführenden Abschnitt festgestellt haben, zusammen mit den Aufgaben, künstlerisch qualitätsvolle Inszenierungen zu zeigen, das Theater als Institution zu erhalten und innovativ weiter zu entwickeln⁸⁸, dann muss sich jede Theaterleitung an erster Stelle auch an den Zuschauerzahlen messen lassen. Woher kommt es dann, dass Intendanten noch immer die Nase rümpfen, wenn man auf Auslastung und Zuschauerzahlen zu sprechen kommt, und sich darauf berufen, dass allein der Künstlerische Erfolg als Maßstab für ihre Arbeit heranzuziehen sei?

Tatsächlich liegen Zuschauererfolg und Künstlerischer Erfolg nicht zwingend eng beieinander. In der Regel sind viele der besten Opern- und Schauspielaufführungen in den Metropolentheatern bereits Publikumserfolge, wenn sie von den Jurys besucht und ausgewählt werden. Von den zehn Inszenierungen, die zum Theatertreffen 2016 nach Berlin eingeladen worden sind, waren neun aus großen Häusern in großen Städten, nur eine – aus Kassel – aus einem mittelgroßen Staatstheater. Keine Inszenierung kam aus einem kleinen Haus. Kaum ein Kleines oder Mittleres Stadttheater hat die Chance hier ausgewählt zu werden. Zumeist werden 80% aller Theater von vornherein auf der Landkarte ausgeblendet, ohne dass die Ensembles aus diesen Teilen des Landes die Chance einer überregionalen Würdigung erfahren.

Dabei gibt es eine Reihe außerordentlich starker künstlerischer Erfolge in Häusern jenseits der Metropolen⁸⁹, die in ihren Regionen keine, zumindest keine großen Zuschauerströme an sich ziehen, weil sie für den Geschmack des einhei-

88 Während die Erreichung von Zuschauern, oft unterlegt durch eine Zielangabe in Besucher ebenso wie die Unterhaltung von x Sparten in den Gesellschaftsverträgen der Theater festgelegt wird, findet die innovative Entwicklung des Theaters oft nur in den angrenzenden Debatten statt, was davon zeugt, wie gering dies – noch – kulturpolitisch reflektiert wird.

89 Kulturstatsministerin, Frau Prof. Monika Grütters, hatte auf ihrer Theaterreise 2015 versucht, das Theater in der sogenannten „Provinz“ zu würdigen.

mischen Publikums zu zeitgenössisch sind – von einigen wenigen Überraschungserfolgen einmal abgesehen.

Eine wesentliche Voraussetzung für Reformen ist ein gutes Funktionieren der Theater. **Solide ausgestattete, funktionsfähige Theater** mit einem guten Publikumszuspruch können ihre Forderungskataloge besser durchsetzen, als Theater, die auf eine Erhöhung der Zuwendungen dringend angewiesen sind, weil ihnen das Publikum in Größenordnungen ausbleibt, und der Verhandlungsspielraum deshalb auf ein Minimum eingeschmolzen ist.

Am Beispiel des **Theaters Rostock** ist dies besonders gut sichtbar: Die Zuschauerzahlen sind von ursprünglich 140.000 (2000/01) auf knapp unter 100.000 Zuschauer (2014/15)⁹⁰ eingebrochen – deutlich zu wenig für eine Stadt wie Rostock mit über 200.000 Einwohnern, und deutlich zu wenig für ein Theater mit dem Anspruch, wichtigste Spielstädte im Nordosten des Landes zu sein⁹¹. Mit den sinkenden Zuschauerzahlen hatte sich der Handlungsspielraum des Intendanten deutlich eingengt, was schließlich zur Kapitulation vor dem Aufsichtsrat, dem Gesellschafter Stadt Rostock und dem eigenen Geschäftsführer geführt hat, mit der bitteren Konsequenz, zukünftig auf zwei Sparten – das Schauspiel und den Tanz zu verzichten. Es bleibt abzuwarten, ob der Leitung nun überhaupt noch der zeitliche und finanzielle Spielraum bleibt, um die mit dem Abbau angestrebte Stabilisierung zu erreichen.⁹²

Damit wird auch deutlich: die Theater müssen mit den eingesetzten Mitteln so viele Zuschauer wie möglich erreichen, um damit einen Rückhalt bei Zuschauern, Bevölkerung und vor allem bei der Politik auszubauen, und gleichzeitig finanzielle Einnahmen und Liquidität zu generieren. Nur mit einem solchen Rückhalt und einer verbesserten finanziellen Ausstattung lassen sich die dringend notwendigen Reformen konzipieren und umsetzen. Wie fragil die Situation der Theater wirklich ist, wird am Beispiel der Theater deutlich, die in den vergangenen Jahren mit finanziellen Kürzungen, dem Abbau von Sparten oder einer Zwangsfusion in Berührung gekommen sind.

Von ca. 140 öffentlichen Theatern in Deutschland waren oder werden mehr als ein Drittel aller Theater (ca. 50) ⁹³existenziell durch Komplettschließungen, Schließungen von Sparten, Fusionen oder drastische Kürzungen bedroht. Mindestens ein Drittel aller öffentlichen Theater in Deutschland arbeitet bzw. arbeitete

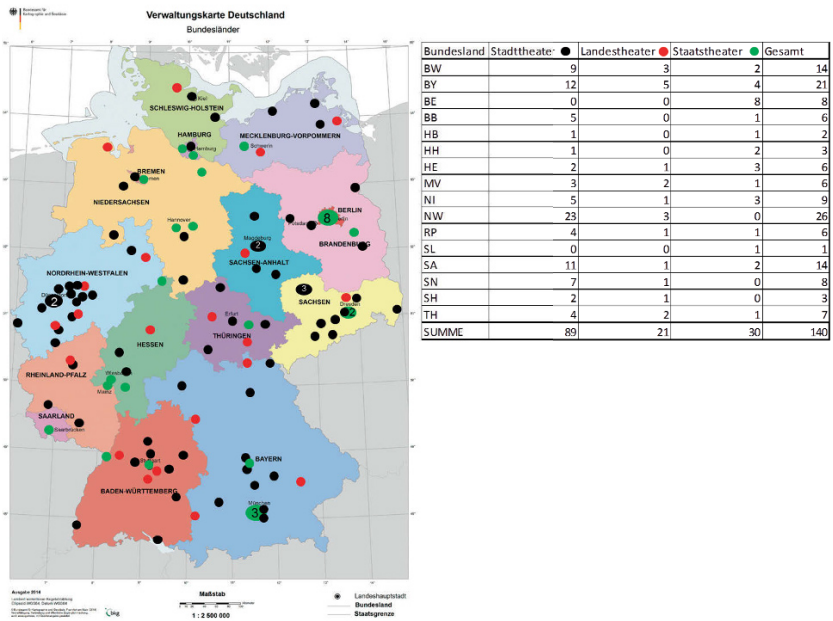
90 Siehe Theaterstatistik 2000/01 und 2013/14, Deutscher Bühnenverein, Köln

91 Sewan Latchinian, Interview mit den Norddeutschen Neuesten Nachrichten, 9/14

92 Intendant lässt sich krankschreiben, Norddeutsche Neueste Nachrichten, 8.3.16

93 siehe Schmidt, u.a., Recherchen in einem Theaterland; mit Hinweisen auf die akut oder chronisch bedrohten Theater.

also unter dem Damoklesschwert, bereits exerzierte Kürzungen kompensiert zu haben oder von diesen bedroht zu werden, ohne zu wissen, in welcher strukturellen Verfassung, mit welchem Etat und unter welcher Leitung man zukünftig arbeiten würde. Hinzu kommen **prekäre Arbeitsverhältnisse** von künstlerischen Mitarbeitern und Ensemblemitgliedern, auf die ich weiter unten noch eingehen werde, und die die Arbeit vor allem der mittleren und kleinen Stadttheater, insbesondere im Osten Deutschlands noch schwerer machen. Auch hier wird wieder die These einer geteilten Theaterlandschaft bestätigt, deren Differenzierung in **Reich und Arm** tiefer geht, als zu erwarten war. Dass es sich dabei im Schwerpunkt um mittlere Stadttheater handelt ist zwar auf den ersten Blick verwunderlich, weil sie die soliden Bausteine der deutschen Theaterlandschaft zu sein scheinen. Wir werden uns später aber genauer die Indikatoren der einzelnen Theater und ihrer Gruppierungen anschauen und feststellen, dass insbesondere die mittelgroßen Theater auch in Zukunft die am meisten von Krisen und Kürzungsszenarien betroffenen sein werden.



Grafik 2 Verteilung der öffentlichen Theater in D (Verwaltungskarte/ T. Schmidt)

2.1.2 Die Wirtschaftsstruktur der deutschen Theater⁹⁴

Das Budget eines mittleren Theaters in Deutschland lag in der Spielzeit 2013/14 durchschnittlich bei 23,2 Mio. € – auf den ersten Blick eine deutliche Steigerung, wenn man die 17,2 Mio. € aus der Spielzeit 1999/2000 zum Vergleich heranzieht. Legt man ab dem Basisjahr 1999 jedoch eine durchschnittliche Inflation von 2,5% zugrunde – die die realen Bedingungen reflektiert – hätte das Budget allerdings bei ca. 24,4 Mio. € liegen müssen, das sind etwa 1,2 Mio. € die jedem Theater heute strukturell fehlen. Die Differenz entsteht vor allem deshalb, weil jene Gesellschafter die ihre Zuwendungen jährlich erhöhen, hier die Tarifierhöhungen für die Personalkosten kalkulieren, und die anderen Positionen (Inszenierungs- und Betriebskosten) lediglich überrollen, wodurch den Häusern im Schnitt ca. 28% Inflationsausgleich für die anderen Kostenbereiche entgangen sind. Die Theater mit **Haustarifvertrag** sind hiervor ohnehin ausgeschlossen, ihre Budgets sind „eingefroren“.

In der Übersicht 2 habe ich die Grunddaten der deutschen öffentlichen Theater für die Spielzeiten 1999/2000 denen von 2013/14 gegenübergestellt. In diesem Zeitraum sind 13 Theater geschlossen worden, das sind knapp zehn Prozent aller öffentlichen Bühnen in Deutschland. Wenn dieses Ausbluten so weiter geht, wird es in 40 Jahren weniger als 100 Theater geben, im Vergleich zu den ursprünglich ca. 180 nach der Wende, von denen viele allerdings im Osten geschlossen oder fusioniert worden sind. Während die Zuschauerzahlen seit Jahren insgesamt um 19 Mio. schwanken, ist die Zahl aller Vorstellungen von ca. 61.900 auf 63.700 überproportional angestiegen. Überproportional gestiegen sind auch die Kosten für eine Vorstellung, also für einen Abend, an dem sich die Pforten des Theaters öffnen. Eine Vorstellung kostet heute im Schnitt 55.000 €, ein Wachstum von 31%, während die Einspielquote adäquat zum durchschnittlichen Kartenpreis nur um 13% gestiegen ist, was uns noch einmal dazu führt, dass jeder eingenommene Cent mehr nur über den gestiegenen Preis, nicht über zusätzliche Zuschauer erreicht

94 Alle in diesem Abschnitt gemachten Ausführungen und die Tabelle beruhen auf einer systematischen Auswertung der beiden Theaterstatistiken 1999/2000 und 2013/14, die eine der wesentlichen Grundlagen des hier vorliegenden Zahlenmaterials sind. Problematisch erscheinen die Aufführung von Theatern wie dem Friedrich-Stadt-Palast und dem Hebbel-Theater (Hau 1,2,3), die keine öffentlichen Theater im Sinne des Begriffes sind; der Friedrichstadtpalast wird privat betrieben, das Hau ist eine Produktionsstätte der freien Szene. Problematisch erscheint auch, dass in Berlin zusätzlich zu den 3 Opern auch die Werkstätten und die Stiftung als eigenständige Theater aufgeführt werden. Die tatsächliche Zahl der öffentlichen Theater liegt heute deutlich unter 140 Theatern, s. a. Fußnote 98

worden ist. Auch das Delta aus Einnahmen und Ausgaben je Vorstellung ist um ca. 50% gestiegen und deutet auf eine Entwicklung, die wenn sie nicht zügig gebremst wird, in einem Theatersterben enden wird.

Durchschnittswerte	1999/2000	2013/2014	Delta
Anzahl Theater	153 (133)	140 (122)	- 13
Zuschauer gesamt	19,3 Mio.	19,6 Mio.	3%
Vorstellungen	61.879	63.680	+ 1.801
Zuschauer je Theater	144.793	160.653	+ 15.860
_Umsatz	17,2 Mio. €	23,2 Mio.€	+ 5,0 Mio.€
Inflation (_2,5%)	17,2 Mio.€	23,8 Mio.€	+ 1,2 Mio.€
_Mitarbeiter	295	311	+ 16
Davon: Künstlerische	135	144 (46%)	+ 9
Freie	k.A.	24 (7,9%)	
_Personalkosten	13,4 Mio.€	17,2 Mio.€	+ 3,8 Mio.€
Anteil Personal- an Gesamtkosten	75,6%	72%	- 3,6%
_Zuschauer je Mitarbeiter	582	595	+ 13
_Kosten/Karte	117 €	134 €	+ 17/+15%
Eigene Einnahmen	2,46 Mio.€	3,9 Mio.€	+ 1,44 Mio.€
Einspielquote	14,1 %	16%	+ 1,9%/13%
Kosten/ Vorstellung	38.465 €	54.980 €	+ 18.515€/ +31%
Einnahme je Vorstellung	5.818 €	8.533€	+ 2.715€
Delta/Vorstellung	29.710 €	45.300 €	15.590€/52%
Reichweite	13.562	11.423	- 2.139

Übersicht 2 Grunddaten im Vergleich (Quelle: Schmidt/ Föhl)

Bezogen auf die Größe nach Gesamtumsatz lagen an der Spitze: das Theater Dresden mit 110 Mio. €, das nach der wirtschaftlichen Fusion von Semperoper mit dem Staatsschauspiel im Jahre 2013 zum größten Theaterapparat in Deutschland geworden ist⁹⁵, gefolgt vom Theater Stuttgart (105), der Staatsoper München (99),

95 Semperoper und Staatsschauspiel Dresden sind ab Januar ein Staatsbetrieb, Dresdner Neueste nachrichten, 29.11.12

dem Theater Frankfurt (89), der Hamburger Staatsoper (69), dem Staatstheater Hannover (64), den Bühnen Köln (62) und der Berliner Staatsoper (61).⁹⁶

Das Gesamtbudget der zehn größten Theater beträgt inzwischen 772 Mio. €, das sind 27% des Gesamtumsatzes aller deutschen Theater (2,8 Mrd.€), während das Gesamtbudget der kleinsten zehn Theater mit insgesamt 24,9 Mio.€ nicht einmal 1% ausmacht. Wir haben es hier mit einem ungesunden **Konzentrationsprozess** zu tun, der sich aller Wahrscheinlichkeit nach in den nächsten Jahren fortsetzen wird.

Hinsichtlich ihrer Größe (Budget, Mitarbeiterzahl und Zuschauer) ergeben sich mehrere Cluster, nach denen eine grundlegende Einteilung der derzeit 138 öffentlichen Theater vorgenommen werden kann⁹⁷:

Die großen deutschen Theater (28):

Hierzu zählen die großen **Mehrspartentheater** (Stuttgart, Dresden, Frankfurt, Hannover, Mannheim, Köln, Karlsruhe, Essen, Nürnberg und Wiesbaden) in einem *Range* zwischen 550 und 1200 Mitarbeitern, ebenso wie **die großen Opern-** (München, Hamburg, Berlin, Düsseldorf, Leipzig, u. a.) **und Schauspielhäuser** (München 3, Hamburg 2, Leipzig 1, Berlin 4). Sie liegen in Metropolen mit durchschnittlich 0,5 (Leipzig) bis 4 Mio. Einwohnern (Berlin), die zugleich Ballungsgebiete und Großräume in einer Größenordnung von mehr als 20 Mio. Einwohnern abdecken, etwa einem Viertel der Gesamteinwohnerzahl Deutschlands. Zusammen erreichen sie 8,72 Mio. Zuschauer – 44% der Gesamtzuschauer aller deutschen Theater.

Die **Mehrspartenhäuser** halten ein teures, aufwendig produziertes Repertoire in drei bis vier Sparten für die Menschen der Ballungszentren vor, das auch künstlerisch mit den spezialisierten Einspartenhäusern (Opern, Schauspielhäuser) konkurrieren kann. So wird die Opernsparte im Theater Frankfurt regelmäßig mit dem Titel beste Oper ausgezeichnet, und Schauspielinszenierungen aus Stuttgart,

96 Die drei Berliner Staatsoper werden statistisch grundsätzlich separat ausgewiesen, mit einem Gesamtbudget von 121,8 Mio € ist die Opernstiftung Berlin de facto der größte Theaterbetrieb Deutschlands. Ich halte mich an die offizielle separate Variante.

97 Nicht mit aufgenommen wurden Theater mit nur saisonaler Bespielung (Grenzlandtheater Aachen, Schloß Celle, Burghofbühne Dinslaken, Leuchtenberg), reine Bespielhäuser (Baden-Baden), Häuser ohne festes ganzjähriges Ensemble (Hau, Eggenfelden, Lahnstein), private (Friedrichstadt-Palast) und Mini-Theater mit weniger als 20 MitarbeiterInnen (Moers, Naumburg, Puppe Aachen) oder reine Träger (Opernstiftung Berlin), die in der Theaterstatistik des Bühnenvereins jedoch als Theater aufgeführt werden – wodurch es zu einer Differenz zwischen den 140 ausgewiesenen und 122 in der Auswertung berücksichtigten Theatern kommt; siehe auch Grafik 1.

Frankfurt, Mannheim und Dresden zum Theatertreffen eingeladen. Künstlerisch werden die Sparten selbständig geführt und ihre Leiter nennen sich oftmals selbst Intendanten (Stuttgart, Dresden, Frankfurt, Mannheim, Hannover, Köln). Nur vier dieser Theater (Karlsruhe, Mannheim, Nürnberg und Wiesbaden) halten ein aktives Kinder- und Jugendtheaterangebot vor, keines von ihnen ein Angebot für Migranten, und keines deckt Fragen der Diversität oder der Inklusion ab. Nur eines dieser Theater hat ein neues Leitungsmodell entwickelt – das Theater **Mannheim mit einem Direktorium** gleichberechtigter Spartenintendanten. Frankfurt ist in dieser Gruppe das Theater mit den häufigsten Leitungssystemwechseln, in den letzten 70 Jahren immer wieder zwischen Generalintendanz und Einzelintendanten hin- und herwechselnd, ohne richtig zum Frieden zu kommen.⁹⁸

Die Gruppe der mittleren Stadttheater (60)

Die Gruppe der zwölf **Mittelgroßen Mehrspartentheater** zwischen **400 und 550** Mitarbeitern⁹⁹, wie Darmstadt, Halle, Dortmund, Bremen, Kassel, Kiel, Magdeburg oder Weimar, sind mit vergleichsweise großen Ensembles und Etats über dem Bundesdurchschnitt ausgestattet. Nur drei der Häuser liegen im Osten Deutschlands, wobei zwei von ihnen bereits fusioniert sind (Halle, Magdeburg), und Weimar dauerhaft durch eine Fusion mit der Oper Erfurt bedroht ist. Insbesondere die Fusion in Halle ist ein schlechtes Beispiel dafür, wie ein Zusammenschluss der drei städtischen Theater und zwei Orchester in eine GmbH genutzt wird, um systematisch Stellen zu kürzen und Gelder einzusparen.¹⁰⁰

Die Gruppe der **Mittleren Stadttheater** hingegen – einer der Kerne der deutschen Stadttheaterlandschaft – umfasst 48 Theater **mit 200 bis 400 Mitarbeitern**. Von diesen sind zwölf Einspartenhäuser, wie die Oper in Erfurt, und 36 kleine Mehrspartenhäuser. Zu ihnen zählen die existenziell bedrohten Theater in Mecklenburg Vorpommern: Rostock, Schwerin und Greifswald/Stralsund.

Beide Gruppen sind durch ihre unzureichende finanzielle Ausstattung, unflexible Produktionsbedingungen und substanzielle Einschnitte gekennzeichnet. Nach wochenlangem Tauziehen um die Zukunft des Theaters Rostock und der Kürzungen in Schwerin wurde im Frühjahr 2016 per Dekret nun die Fusion der

98 Günther Rühle, a.a.O.

99 Ich hab hier den aus meiner Sicht signifikantesten Indikator, die Zahl der Mitarbeiter zu Grunde gelegt. Die großen Theater beginnen ab 550 Mitarbeitern, die größeren ab 400, die mittleren liegen zwischen 200 und 400 Mitarbeitern, und die kleinen darunter.

100 Zu dieser Gruppe gehören auch die beiden Landestheater Castrop-Rauxel und Krefeld-Mönchengladbach.

Theater Greifswald/Stralsund mit den Theatern in Neubrandenburg und dem Orchester in Neustrelitz zum *Staatstheater Nordost* mit Wirkung vom 1. Januar 2018 verfügt.¹⁰¹ Dabei gehen die politisch Verantwortlichen davon aus, dass nach diesen Zusammenschlüssen Spareffekte zu erzielen sind, ohne zu bedenken, dass der organisatorische und personelle Aufwand die geringe Fusionsmarge schnell verzehrt, und der Kampf um die Finanzierung der ab 2019 bereits wieder auflaufenden Tarifierhöhungen eines so großen Theaterkomplexes mit hohem Einsatz und wenig Erfolgchancen verbunden sein wird – zumal dann der bundesweite Solidarpakt ausläuft, der den Kommunen wichtige finanzielle Mittel entziehen wird.

Die Kleinen Stadt- und Landestheater (50)

Die andere große, für die Zukunft der deutschen Theaterlandschaft wichtige Gruppe sind die derzeit ca. 50 **Kleinen Stadt- und Landestheater**. Die schnell, günstig und flexibel produzierenden Landestheater, besitzen oft eine größere **Zukunftsfähigkeit**, als die zuvor erwähnten, Kleinen und Mittleren Stadttheater. Bei den Landestheatern haben sich meist aus finanzieller Not und mit entsprechendem Einfallsreichtum Produktionsformen entwickelt, die denen der freien Szene nicht unähnlich sind:

Es wird in einem geschützten Rahmen entwickelt (konzipiert, geplant und produziert) und in einem geöffneten Rahmen präsentiert, und zwar im Zuge von Gastspielen und Koproduktionen. Die verschiedenen netzwerkartigen Koproduktions- und Kooperationsstandorte, die wir bei der Freien Szene vorfinden, werden bei den Landestheatern durch die verschiedenen Beteiligte ersetzt, die ihren Koproduktionsanteil in Form einer eingerichteten Spielstätte und einer anteiligen Zuwendung einbringen. Die produktionsbezogenen Unterschiede bestehen darin, dass das Landestheater als Institution Produzent ist, während diese Funktion in der Freien Szene auf den Schultern der verschiedenen Produktionshäuser oder der freien Gruppe selbst liegt, verschieden gewichtet, also verteilt und fixiert und mit höheren Risiken verbunden ist. Und der andere Unterschied koppelt sich hier an: Das Landestheater bezieht wie auch das Stadt- und das Staatstheater eine, zumeist über mehrere Jahre festgelegte institutionelle Förderung, während die Gruppen der Freien Szene immer wieder, meist nur kurzzeitige projektbezogene Förderung beantragen können.

101 Fusion in Mecklenburg-Vorpommern bereits 2018, nachtkritik.de, 6.4.2016

2.1.3 Indikatoren zur Messung der Leistungsfähigkeit

Es steht außer Zweifel, dass der künstlerische Erfolg und die Erreichung der Zuschauer die beiden wichtigsten Ziele eines Theaters sind. Um diese zu erreichen, muss ein Theater so funktionieren, dass der Weg von der Idee zur Inszenierung so künstlerisch produktiv und zugleich wirtschaftlich wie möglich verläuft. Zur Einordnung der damit eng verbundenen Leistungsfähigkeit der Theater können vier **Indikatoren** herangezogen werden, mit denen die Effizienz beim Einsatz von Ressourcen, also der eingesetzten Mitarbeiter und des Geldes anhand objektiver Parameter gemessen und gegeneinander abgewogen werden können:

- Die Mitarbeitereffizienz;
- Die Effizienz beim Ressourcenaufwand;
- Die Effektivität der eingesetzten Mittel bezogen auf die Erreichung der Zuschauer;
- Die Einspielquote, als Indikator der Wirtschaftlichkeit und bezogen auf den Anteil der eigenerwirtschafteten an den Gesamtmitteln des Theaters.

Nicht erfasst wird in meinen Untersuchungen die kaum messbare Qualität. Hierzu gehen meine Überlegungen derzeit noch nicht weit genug. Ich werde diesen Gedanken aber in einer nächsten Publikation aufnehmen und vervollständigen.

► Bereits beim ersten Indikator sind wir der Krise auf der Spur. Wenn wir die Theater mit der **geringsten Mitarbeitereffizienz** – gemessen an Zuschauern je Mitarbeiter – näher betrachten wird deutlich, dass einige der mittelgroßen Stadttheater in Bezug auf die erreichten und potentiell zu erreichenden Zuschauer deutlich zu groß sind. In diesen Theatern ist der viel zu hohe Einsatz der Ressource nicht gerechtfertigt¹⁰². Während Frankfurt, Stuttgart, die Staatsoper Berlin und möglicherweise auch die Bühnen in Köln als wichtige, große künstlerisch richtungsweisende Theater trotz hoher Produktionskosten und geringer Effizienz eine relativ hohe Beständigkeit haben werden, sind vor allem die Theater in strukturschwachen Lagen in den Neuen Bundesländern, wie Cottbus, Weimar und Rostock von finanziellen Einschnitten bedroht. Hier holt die Wirklichkeit in Rostock diese Prognosen bereits ein. Nichts rechtfertigt indes, dass Theater in großen Residenz-

102 Zuschauer je Mitarbeiter p.a.: Oldenburg 422; Darmstadt 417; LT Freiberg/Döbeln 416; Frankfurt Main 406; Cottbus 406; Weimar 397; Rostock 392; Staatsoper Berlin, 384; Theater Bremerhaven 384; Bühnen Köln 359; Oper Leipzig 365; Stuttgart 362; Schauspiel Hamburg 330; Lübeck 241

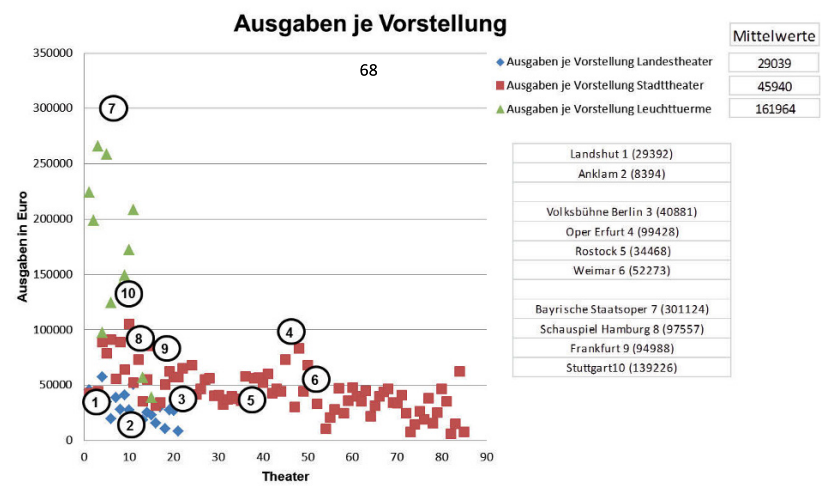
städten wie Darmstadt oder Oldenburg, das Schauspiel in Hamburg oder die Oper in Leipzig so weit unter dem Bundesdurchschnitt liegen, der bei 630 Zuschauern je Mitarbeiter liegt.

Theater Name	Besucher Mitarbeiter Ratio (2015)
Dinkelsbühl – Landestheater Dinkelsbühl	1556
Magdeburg – Puppentheater	1428
Schwedt – Uckermärkische Bühnen Schwedt	1210
Bautzen – Deutsch-Sorbisches Volkstheater	1100
Wilhelmshaven – Landesbühne Niedersachsen	1075
München – Münchner Volkstheater	1062
Leipzig – Theater der Jungen Welt	1047
Bruchsal – Badische Landesbühne	1005
Berlin – Theater an der Parkaue	932
Castrop-Rauxel – Westfälisches Landestheater	926
Hamburg – Thalia Theater	926
Heilbronn – Theater Heilbronn	926
Parchim – Mecklenburgisches Landestheater	914
Fürth – Stadttheater Fürth	845
Berlin – Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz	833
Aalen – Theater der Stadt Aalen	820
Tübingen/Reutlingen – Landestheater	816
Eisleben – Kulturwerk MSH Schauspiel	805
Konstanz – Stadttheater	787
Radebeul – Landesbühnen Sachsen	784

Übersicht 3 Theater mit den meisten Zuschauern je Mitarbeiter (Quelle: T.Schmidt)

Beispielhaft hingegen sind die **acht Landestheater** unter den 15 Theatern mit der höchsten Mitarbeitereffizienz: zwischen Tübingen mit 816 und Dinkelsbühl mit 1556 Zuschauern je Mitarbeiter, die an der Spitze aller deutschen öffentlichen Theater liegen. Die Landestheater sind auch die Theater, die am effizientesten produzieren hinsichtlich der eingesetzten finanziellen Mittel je gezeigter Vorstellung.

Dies ist ein wertvoller Indikator um zu messen, wie hoch der tatsächliche Aufwand je Vorstellung ist. Auch hier gilt, was für das gesamte Theater gilt, der Aufwand und die Kosten entstehen auch im nicht sichtbaren Bereich des Theaters. Wie zu erwarten wird vor allem bei großen Opern deutlich, dass die Kosten für Chor und Orchester den Aufwand der Vorstellungen in den Opernhäusern weiter in die Höhe treiben.



Grafik 3 Ausgaben je Vorstellung (2015, Quelle: Schmidt)

► Der zweite Indikator bemisst den **Ressourcenaufwand** – die Ausgaben für jede Vorstellung, die am Abend gespielt wird (Grafik 2). Hier habe ich die Unterteilung in Landestheater (blau), Stadttheater (rot) und Leuchtturmtheater (grün) vorgenommen und die einzelnen Theater gemäß ihrer durchschnittlichen Vorstellungsausgaben in der Grafik abgetragen. Zur besseren Orientierung habe ich einige mittlere Stadttheater zusätzlich als Marker in die Auswertung aufgenommen, um ein „Mittelfeld“ abzustecken. Die Mittelwerte dieser drei Gruppen sprechen für sich: während eine Vorstellung im Landestheater im Mittel bei 30.000 € liegt, kostet sie im Stadttheater bereits 46.000 € und hat sich schließlich beim Leuchtturmtheater mit 162.000€ bei den Kosten für einen Abend verdreifacht.

Unter den 15 Theatern mit dem geringsten Ressourcenaufwand befinden sich wiederum acht Landestheater¹⁰³, während die großen Staatsopern zum Teil die zehn- bis 20fachen Vorstellungskosten haben: an der Spitze die Bayerische Staatsoper (300.000 €), die Deutsche Oper Berlin (266.000), die Hamburgische Staatsoper (258.000), das Staatstheater am Gärtnerplatz (224.000)¹⁰⁴ und die Staatsoper in Berlin (208.000), mit Kosten die angesichts der prekären Situation der kleineren und mittleren Theater durch nichts zu rechtfertigen sind. Auch zwei große, repräsentative Opern im strukturschwachen Osten des Landes, Leipzig (199.000) und Erfurt (99.500) befinden sich in dieser Gruppe und werfen Fragen auf, warum Kommunen solche Luxusproduktionen finanzieren, während sie an anderer Stelle heftige Kürzungen im kulturellen (Schließung Schauspiel und Kinder- und Jugendtheater im Theater Erfurt im Jahre 2003) und im soziokulturellen Bereich (in beiden Städten) veranlassen. Hier zeigt sich, mit welchen unterschiedlichen Maßstäben eine Theaterlandschaft betrachtet wird: auf der einen Seite Überförderung, auf der anderen Einsparungen, Stellenabbau, Spartenschließungen und Fusionen.

Für mich stellt sich hier allerdings **nicht** die Frage, die die Autoren um Armin Klein in ihrem Buch *Kulturinfarkt* aufgeworfen haben: warum eine Kunstform wie die Oper überhaupt weiterhin subventioniert werden muss. Ein Vorschlag könnte jedoch in die Richtung gehen, die Inszenierungskosten und die Kosten je Vorstellung im Bereich über 50.000 € je Vorstellung – immer noch ein enorm hoher Wert für einen subventionierten Betrieb – erheblich, jedoch um mindestens 10% zu senken, damit Mittel frei werden, die in der Theaterregion umverteilt werden können. So lange eine Kommune ihren anderen kulturellen Verpflichtungen nachzukommen vermag, ist die Unterhaltung einer Oper immer vertretbar, aber nur dann. Eine Finanzierung dieser Größenordnung muss gewährleisten, dass auch die anderen Kulturbereiche, einschließlich der freien Szene adäquat ausgestattet werden. Auch die Stadt Berlin muss sich fragen lassen, drei Opern in diesem Segment zu finanzieren, während die Förderung der freien Szene Jahr um Jahr reduziert wird.¹⁰⁵

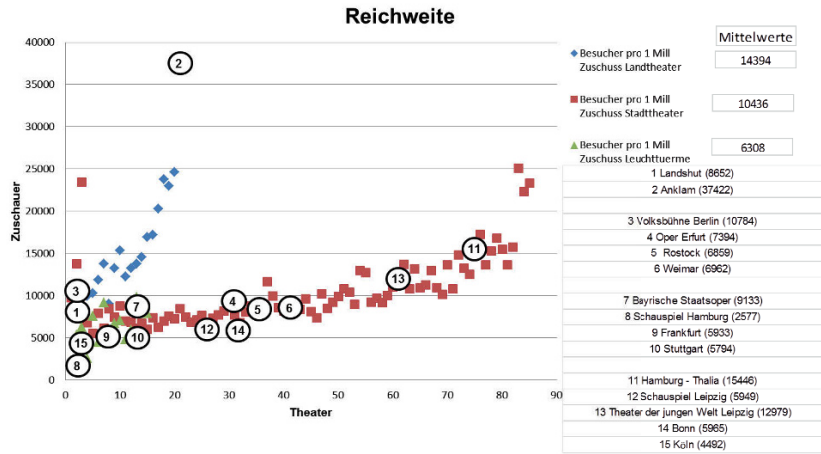
Im Segment der kleinen Theater ist eine erfreulich hohe Leistungsfähigkeit zu verzeichnen, die ein hohes Zukunftspotential verspricht. Disparat ist die Situation der *Saurierinstitutionen*, der großen Theater einzuschätzen, die dann, wenn sie Produktionskosten in vertretbarer Höhe nachweisen können, **Leuchtturmfunk-**

103 u.a. Anklam (8400 € je Vorstellung), Parchim (10.600), Marburg (15.300), Tübingen (16.000), Stendal (18.300) und Rudolstadt (19.600).

104 weitere sind die Oper Leipzig (199.000), die Komische Oper in Berlin (172.000), die Oper in Düsseldorf (140.000), das Theater Stuttgart (139.000), das Musiktheater Gelsenkirchen (105.000) und die Oper in Erfurt (100.000).

105 Haushaltsplan des Landes Berlin, Vgl. Einzelpläne der Kulturinstitutionen.

tionen für die gesamte Theaterlandschaft haben, eine große Lobby und großen Zuspruch entwickeln, die auch auf die anderen Segmente der deutschen Theaterlandschaft abstrahlen. So lange es eine Staatsoper in Berlin oder München gibt, wird man die für das Theater wichtige Sparte Musiktheater in Deutschland niemals in Frage stellen, und so lange es ein Deutsches Theater Berlin, ein Schauspielhaus in Hamburg und ein Staatsschauspiel in München gibt, wird man Schauspiel in der deutschen Theaterlandschaft nicht vermissen wollen – so sehr man diese *Dinosaurier* vor allem aufgrund ihrer Inflexibilität und Behäbigkeit im Detail auch kritisieren muss. Es ist an dieser Stelle noch zu früh, das Zukunftspotential dieser Institutionen selbst einzuschätzen. Auch hier lässt sich vermuten, dass diese sich eher früher als später auf Reformen einstellen müssen, wenn sie die Substanz ihrer Unternehmungen retten wollen, bevor die Kommunen und Länder das vollziehen, was sie im Rahmen kleinerer Kürzungsszenarien bereits andeuten – die Haushalte der Theater gravierend zu kürzen.



Grafik 4 Reichweite – Besucher je Mio. € öff. Zuschuss (2015, Quelle: Schmidt)

► Die **Reichweite** ist der **dritte** wichtige Indikator zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Theaters, er bemisst die Zahl der mit jeder Million Steuermittel erreichten Besucher. Auch hier habe ich die Unterteilung in die drei Gruppen der Theater vorgenommen und ihre Mittelwerte einzeln ausgewiesen, die sich auch in der Grafik gut ablesen lassen, wo sich ein breiter Streifen Stadttheater (rot) zwischen 5.000 und 15.000 Besuchern entlangzieht. Der Mittelwert liegt hier bei

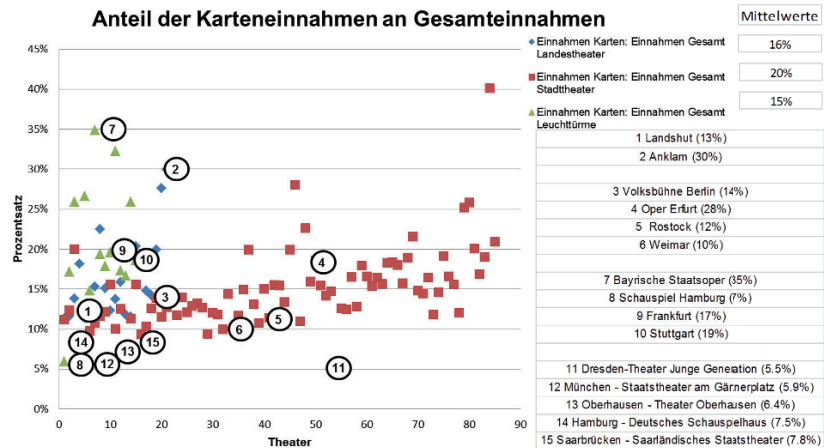
10.400 Besuchern; bei den Leuchtturmtheatern ist er noch niedriger und liegt bei 6.300 Besuchern, während er bei den Landestheatern bei 14.400 Besuchern liegt.

Beim Blick auf die **Reichweite** der eingesetzten Mittel, also der Zahl der erreichten Zuschauer je eingesetzter Steuermillion, lässt sich weiterhin feststellen: Auch hier befinden sich 10 Landestheater unter den 15 effektivsten Theatern, unter ihnen Dinkelsbühl (86.000) und Anklam (37.000), während Schauspiel (5.900) und Oper in Leipzig (4.800), die Theater in Frankfurt (5.900) und in Stuttgart (5.500), die Staatsoper Berlin (4.800), die Bühnen Köln (4.500), das Schauspiel Hamburg (2.500) und das Staatstheater am Gärtnerplatz in München (2.200) die geringste anteilige Reichweite haben, also diesbezüglich zu den am wenigsten effektiven Theatern in Deutschland zählen, wobei Hamburg und München so weit abgeschlagen vom Feld sind, dass über die Strukturen und Prozesse dieser beiden Theater dringend nachgedacht werden muss. Wenn man mit einer Million eingesetzter Steuermittel nur noch 2200 bzw. 2500 Zuschauer erreicht, muss die Frage nach der Verantwortlichkeit gegenüber den Steuerzahlern gestellt werden. Es spricht nichts gegen luxuriöse Opernabende, wenn diejenigen, die sich den Besuch leisten können, deutlich höhere Anteile am tatsächlichen Preis der Karten zahlen, um das Theater, die Kommune, und die Niedrigverdiener zu entlasten, die weiterhin zu subventionierten Preisen ins Theater gehen sollen.

Es wäre **empfehlenswert**, Theater mit einer Reichweite von weniger als **5000-6000 Zuschauern**¹⁰⁶ je Steuermillion einer genaueren, vor allem inhaltlich-strukturellen Analyse zu unterziehen, um feststellen zu können, welche Faktoren zu einer solchen unverhältnismäßigen Kostenentwicklung und strukturellen Behäbigkeit geführt haben. Ein Theater wird nicht zwingend schlechter, wenn der Umfang der eingesetzten Ressourcen begrenzt wird, wie wir am Beispiel der sehr erfolgreich arbeitenden und effizienten Landestheater sehen. In vielen Theatern könnten durch strukturelle Umschichtung – auch ohne Freisetzung von Personal – Ressourcen frei gemacht werden, die zum Beispiel für Neuproduktionen, im Kinder- und Jugendtheaterbereich oder für die Förderung junger Künstlerinnen, Regisseurinnen und Komponistinnen eingesetzt werden könnten, ohne dass Abstriche an der Zahl und Qualität der Produktionen oder der Vorstellungen gemacht werden müssten. Dies ist eine Aufgabe, die die Theater budgetär sonst nicht selbst leisten können, weil sie naturgemäß um jeden Euro Inszenierungs- und Ausstattungsetat kämpfen. Erst wenn man den Leitern dieser Theater deutlich macht, dass es nicht darum geht, Besitzstände zu verändern oder Geld wegzunehmen, sondern die Möglichkeiten zu verbessern, die knappen Ressourcen optimaler einzusetzen, können entsprechende Empfehlungen und Impulse besser wahrgenommen

106 Der Durchschnittswert liegt bei 11.400 erreichten Zuschauern je Million €.

und umgesetzt werden. Es ist eine Frage der Wirtschaftlichkeit der Betriebe, der Gerechtigkeit gegenüber Theatern, die mit einem Zwanzigstel an Mitteln einen zwanzigfach besseren Wert erzielen, und der Verantwortlichkeit im Umgang mit den geringen Steuermitteln, die im Bereich der Kultur eingesetzt werden.



Grafik 5 Einspielquote (2015, Quelle: Schmidt)

► Die **Einspielquote** ist der **vierte** Indikator, er bemisst den Anteil der Eigeneinnahmen, vorrangig durch Kartenverkäufe, an den Gesamteinnahmen eines Jahres. Hier erzielen die Stadttheater mit einem Mittel von 20% den höchsten Wert, während Landestheater (16%) und Leuchtturmtheater (15%) etwa gleichauf liegen.

Meine ursprüngliche Hypothese, dass der Indikator vor allem den gewichtigeren Theatern in den Metropolen die Möglichkeit geben sollte, ihre Leistungsfähigkeit zu zeigen und ihre Performance auszugleichen, durch: hohe Zuschauer- und Auslastungszahlen, hohe Einnahmen und – so ist zu hoffen – eine hohe Einspielquote, also einen hohen Anteil der selbst erwirtschafteten Mittel am Gesamtetat des Theaters, hat sich nur vereinzelt bestätigt. Nach Auswertung der beim Deutschen Bühnenverein gemeldeten Ergebnisse ergibt sich folgendes Bild:

Die Bühne in Dinkelsbühl liegt mit einem Ergebnis von über 56% an der Spitze, gefolgt vom Theater Fürth (40%), der Bayerischen Staatsoper (35%), den Landestheatern in Anklam (30%) und Wilhelmshaven (28%), dem Thalia Theater Hamburg (27%) und den weiteren drei großen Opernhäusern, der Hamburger Staatsoper (26%), der Deutschen Oper (25%) und der Staatsoper Berlin (24%). Weitere

drei Landestheater – Lüneburg (25%), Freiberg/Döbeln (22%) und Memmingen (20%) liegen unter den besten 20 Theatern.

Dieses Ergebnis der Bayerischen Staatsoper muss in Anbetracht der hohen Kosten des Münchner Opernbetriebs als solide eingestuft werden. Wo hingegen die guten Ergebnisse der Staatsoper und der Deutschen Oper Berlin ebenso bereinigt werden müssen, wie die von Dinkelsbühl, Erfurt und Fürth.¹⁰⁷

Die Theater lassen sich hinsichtlich ihres Einspielergebnisses in vier große Gruppen einordnen:

- Eine Gruppe der *Best Performer* mit Werten **über 20%**, zu der etwa 20 Theater gehören und von denen ich bereits einige Beispiele genannt habe.
- Weitere 40 Theater gehören zur einer Gruppe mit Werten **zwischen 15 und 20%**, zu ihnen zählen, u.a. die Staatstheater in Stuttgart (19,4%), das Deutsche Theater in Berlin (18,6%), die Bühnen Frankfurt (17,3%) und die Oper in Leipzig (17,2%).
- Einer dritten Gruppe von 40 Theatern mit Werten **zwischen 15 und 11,5%** gehören, u.a. Theater wie Halle (11,7%), Rostock (11,8%), Dessau (12%), Chemnitz (12,1%), Darmstadt (13,8%) und die Volksbühne Berlin (14,5%) an.
- Und das Schlusslicht bildet eine Gruppe von 22 Theatern mit Werten zwischen 11,5 und 6%. Ihr gehören neben dem Staatstheater am Gärtnerplatz (5,9%), u.a. das Schauspielhaus in Hamburg (7,5%), die Staatstheater in Saarbrücken (7,8%), Cottbus (10,7%) und Greifswald/Stralsund (11%) an.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. So liegen die Theater in den Neuen Bundesländern mit einem Mittelwert von ca. 10% deutlich unter dem der Theater im restlichen Bundesgebiet, was vor allem an der noch immer niedrigeren Kaufkraft und den viel niedrigeren Kartenpreisen liegt. Auch der Ressourcenaufwand je Vorstellung spielt eine große Rolle. So wird es Theatern mit einem hohen Ressourcen-

107 Die Statistik des Deutschen Bühnenvereins führt die Opern-Stiftung Berlin, der alle drei Berliner Staatsoper, das Staatsballett und die Werkstätten angehören, separat, und jede der drei Opern unter Berücksichtigung ihrer reinen Spielkosten. Die Verwaltungs- und Werkstattkosten werden separat in der Stiftung ausgewiesen. Würden diese bei den Berliner Opern berücksichtigt, würde das Einspielergebnis deutlich unter 30% rutschen. In Dinkelsbühl wird ein Großteil der Einnahmen durch Freilichtveranstaltungen erwirtschaftet, in Fürth durch Gastspiele. Die Oper Erfurt weist zu hohe Abschreibungen auf den von der Stadt finanzierten Opernneubau ab und bessert so ihr Ergebnis überproportional auf. Die Werte aller Theater zu bereinigen würde allerdings den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen.

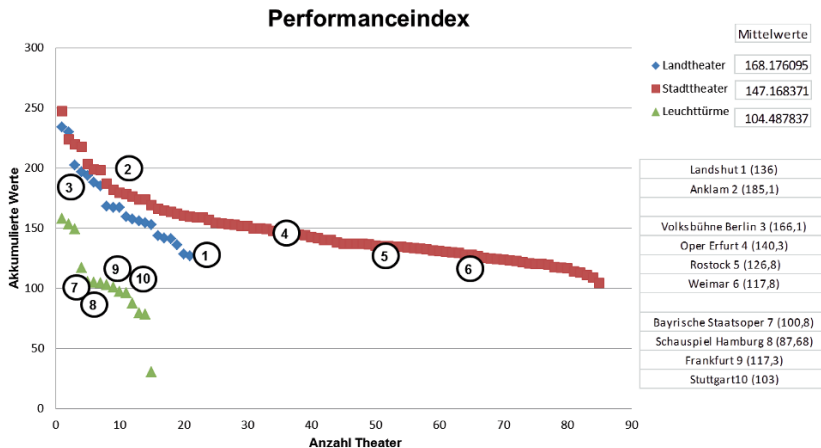
aufwand nur unter großen Anstrengungen gelingen, eine gute Einspielquote zu erzielen. Für die Landestheater zahlt sich der niedrige Ressourcenaufwand aus, für die Leuchtturmtheater bedeutet dies, dass insbesondere die großen Staatsopern hohe Kartenpreise ausweisen müssen, um hier in den oberen Bereich zu gelangen. Den Staatsopern in München, Berlin und Hamburg gelingt dies, auch mit einer sehr guten Auslastung – das heißt einem sehr hohen Anteil verkaufter Plätze an der Gesamtzahl der zum Verkauf stehenden Abendplätze. Hier zeigt sich ein hohes Potential, mittels dem man mit einer stärkeren Ausgabendisziplin in einen sehr hohen Bereich der Wirtschaftlichkeit vordringen könnte; wirtschaften diese Theater aber immer so weiter, wird es auch in diesem Segment zu Restrukturierungen kommen müssen.

2.1.4 Der kombinierte Performanceindex¹⁰⁸

Um die vorangegangenen Analysen und Auswertungen noch plastischer aufzuzeigen, habe ich die oben genannten Indikatoren in einem Index zusammen geführt und das daraus entwickelte **Ranking** der Theater in einer Übersicht dargestellt¹⁰⁹. Der Index bildet die Fähigkeit eines Theaters ab, seinen Aufgaben mit einer vorgegebenen oder eingegrenzten Menge an finanziellen und personellen Ressourcen nachzukommen und dabei eine ausreichende Zahl an Zuschauern bei einem guten wirtschaftlichen Ergebnis zu erreichen.

108 Jeder Indikator wurde nach absoluten Zahlen auf einer Skala von 1 bis 100 skaliert. Hierbei sind der Wert 1 das Minimum und der Wert 100 der Maximalwert.

109 In die Auswertung sind die zugänglichen Zahlen (Quelle: DBV) von 122 repräsentativen öffentlichen Theatern eingeflossen.



Grafik 6 Performance-Index (Stand 2015, Quelle: Schmidt)

Auswertung:

- ▶ **Die kleinen, effizienten Theater** arbeiten mit hohem Einsatz bei geringstem Ressourcenverbrauch und erreichen so überdurchschnittlich viele Zuschauer. Durch ihre flexibleren Produktionssysteme und ihre schlankere Organisation – gemessen am Gefälle der Hierarchie und der damit verknüpften, viel schnelleren Entscheidungskette – sind sie in der Lage mehrere Spielorte zu bespielen. **Nachteil:** Die Effizienz geht zu Lasten der künstlerisch Beschäftigten, deren Gagen zwischen nur 1.800 € für junge und 2.400 € für erfahrenere Mitarbeiter liegen, mit überdurchschnittlich langen Arbeitszeiten¹¹⁰.
- ▶ **Die Gruppe der mittleren und großen Stadttheater:** Viele dieser Theater, vor allem im Osten Deutschlands sind Opfer erheblicher struktureller und finanzieller Einschnitte und werden auch in Zukunft weitere Einschnitte hinnehmen müssen, insofern sie nicht eine größere **Reformphantasie** entwickeln. Statt dessen haben viele von ihnen in den letzten Jahrzehnten eine regelrechte **Reformresistenz** gezeigt. Sie streben nach **künstlerischer Anerkennung**,

¹¹⁰ Siehe hier auch die Umfragen von theaterjobs.de; viele Theaterleiter sprechen sich gegen eine regelmäßige Erfassung der Dienstzeit aus, weil sie im Resultat eine weniger große Verfügbarkeit der Spieler und damit eingeschränkte Flexibilität befürchten; dies kann durch gute Probenplanung und Disposition (siehe Kap. 4.1) sowie eine stärkere Einbeziehung der Ensemblevertreter in Spiel- und Dienstplanbesprechungen ausgeschlossen werden;

insbesondere danach, künstlerisch wahrgenommen und mit finanziell besser ausgestatteten Theatern und Opernhäusern konkurrieren zu können. Da dies bei begrenzten Ressourcen nur eingeschränkt möglich ist, wird in den meisten Theatern dieser Gruppe mehr produziert als sinnvoll und notwendig ist, um über mehr Menge **Sichtbarkeit** zu erreichen – mit oftmals über 25 Neuproduktionen pro Saison in einem mittleren Stadttheater.¹¹¹ Das in dieser Gruppe der **Superproduzenten** die großen Theaterkombinate in Dresden, Hannover, Frankfurt, Stuttgart und Mannheim, neben den kleinen in Konstanz, Görlitz, Dortmund und Freiburg miteinander konkurrieren, zeugt davon, dass egal wie hoch die Ressourcenausstattung ist, die Theater **sich über Neuproduktionen definieren**, anstatt über das laufende Repertoire und den regulären Spielbetrieb. Der Adrenalinstoß bei durchschnittlich 48 Spielwochen¹¹² 36 Premieren – bei laufendem Spielbetrieb – zu zeigen ist unter Gesichtspunkten künstlerischer Qualität problematisch, denn das bedeutet, alle zehn Tage eine neue Premiere auf die Bühne zu bringen. Für den Betrieb heißt das, sich niemals erholen, niemals resümieren, sich verbessern oder verändern zu können, denn dafür bleibt keine Zeit: der Endprobenstress setzt in der Regel exakt ein bis zwei Wochen vor Premiere ein, und geht bereits am Montag nach der Premiere wieder los. Je höher also die Zahl an Neuproduktionen, gepaart mit laufenden Produktionen, deren Umbau und Einrichtung immer wieder aufs Neue die Abteilungen herausfordert, desto größer die Gefahr der **Überproduktion und Überhitzung**. Während die Stadttheater also bedroht sind von Kürzungen und Fusionsplänen der Landesregierungen und ihre Ressourcen durch eine steigende Überproduktion entsprechend überausbeuten, kann die Gruppe der großen Theater auf ausreichende Ressourcen zurückgreifen und dabei „ungestraft“ wenig effizient produzieren, zumal sich dort Aufsichts- oder Verwaltungsgremien kaum mit diesen, hier entwickelten Indikatoren auseinandersetzen müssen, denn die Finanzierung dieser Theater ist aus Gründen der kulturellen Repräsentation zumindest mittelfristig gesichert.

- **Die Gruppe der sehr großen Staatstheater und Opern (Leuchtturmtheater):** Die sehr großen und gut ausgestatteten Opern und Staatstheater produzieren – im Vergleich zu den Kleinen – durchschnittlich mit einem Zehnfachen an zur Verfügung stehenden Mitteln und einem Mehrfachen an Personal, erreichen dabei nur ein Zehntel der Effizienz, ohne Korrektiv und in ihrer Arbeit

111 An der Spitze liegt das Thalia Hamburg mit 44 Neuproduktionen, gefolgt von Dresden und Freiburg (37), Hannover (36), Dortmund, Konstanz, Magdeburg, Münster (34).

112 In der Regel müssen 6 – 8 Wochen Theaterferien abgezogen werden; große Opern in Berlin und die Volksbühne haben jeden Sommer weit über zwei Monate spielfrei.

in Frage gestellt zu werden. Sie gehören zum noch unantastbaren Repräsentations-Inventar der Landeshauptstädte. Aufgrund ihrer Größe greifen Reformen hier am schwierigsten und sind womöglich erst dann durchsetzbar, wenn die kleinen und mittleren Theater bereits flächendeckend reformiert worden sind. Bis dahin können die Leuchtturmtheater die kleineren Theater jedoch durch ihre starke Lobby schützen, wobei es eine Verabredung geben muss, den mittleren Theatern nicht systematisch die Talente abzuziehen. Gerade in einer konzentrierten Lobbyarbeit der großen Theater besteht ein großes Potential, um die anstehenden Reformen der Stadttheater, die Strukturen der Theater im Osten und die effizient arbeitenden Landestheater zu schützen. Ob dieses Potential immer genutzt wird, muss zum gegenwärtigen Zeitpunkt allerdings verneint werden. Wie sonst wären die Krisen in jüngster Zeit in Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern zu erklären. Wenn jedes Leuchtturmtheater für ein gefährdetes Theater in einem benachbarten Bundesland eine **Patenschaft** übernehmen würde, die Hamburger für die Rostocker, die Hannoveraner für die Dessauer, die Düsseldorfer für die Brandenburger, die Frankfurter für die Thüringer – Beratung, Gastspiele, Hilfe bei der Herstellung von großen Bühnen- und Kostümbildern, gemeinsame Werbung und selbst Abos, im Schwerpunkt eher immaterielle Unterstützung – könnte so manche wertvolle Substanz im Osten des Landes erhalten werden.

Exkurs 1: Die Lage der Theater in Mecklenburg-Vorpommern

In kleinen Exkursen werde ich immer wieder auf die Theatersituation in ausgewählten Bundesländern hinweisen, um die wesentlichen strukturellen Defizite und die wichtigsten Reformpotentiale und -optionen zu analysieren. Das Land Mecklenburg-Vorpommern, im Nordosten Deutschlands gelegen, ist nach der Wende aus den ehemaligen Regierungsbezirken Schwerin, Rostock und Neubrandenburg entstanden. Auf 23 Tausend km² leben nur noch 1,6 Mio. Einwohner (1990: 1,95 Mio. E). Mit 69 Einwohnern je km² ist Mecklenburg-Vorpommern das Bundesland mit der geringsten Bevölkerungsdichte (D: 262 Einwohner/km²). Das Durchschnittsalter liegt mit 46,5 Jahren über dem Bundesdurchschnitt (44,3).¹¹³ Das Land besitzt mit Rostock, Schwerin, Greifswald/Stralsund, Neubrandenburg/ Neustrelitz, Anklam und Parchim sechs mittlere und kleine Theater die in verschiedenen Konstellationen miteinander gearbeitet haben, davon sind zwei bereits aus Fusionen entstanden, das Staatstheater Nordost geht als weiterer Fusionskomplex ab 2018 an die Arbeit. Schwerin ist das Staatstheater, das Volkstheater Rostock noch das

113 Bevölkerungszahlen, Bevölkerungsdichte, statista.de, Zugriff am 15.3.2016

wichtigste Stadttheater des Bundeslandes, das aber ab 2017 um die Schauspiel- und die Tanzsparte reduziert wird.

Dass das Land Mecklenburg-Vorpommern seine beiden Landestheater (Anklam und Parchim) laut neuesten Plänen der Landesregierung fusionieren will mit den fragilen Theatern in Rostock und Schwerin, ist strukturpolitisch und betriebswirtschaftlich wenig sinnvoll, zumal nicht erkennbar ist, in welcher finanziellen und strukturellen Konstellation die Theater Schwerin und Rostock weiterhin gefördert werden. Die solitäre Existenz der beiden Landestheater sollte mit ausreichend Mitteln gesichert werden, während Fusionsszenarien – wenn überhaupt – nur unter strukturell ähnlichen und räumlich nahe beieinander liegenden Theatern Sinn machen; und dies auch erst, wenn deren Strukturen zuvor durch klare Förderzusagen auf längere Zeit abgesichert sind. Während eine Fusion dieser vier Theater also überhaupt keinen Sinn macht, ließen sich verschiedene Koproduktionsmodelle entwickeln, bei denen die Theater sich wechselseitig bei der Entwicklung neuer Produktionen unterstützen und diese dann wie beim Landestheater-Modell auf Gastspielreise zwischen den Theatern gehen – wobei hier auf das unterschiedliche Potential der fünf Häuser einzugehen wäre.¹¹⁴

2.1.5 Zur Einführung des Begriffs *Krise im Theater*

Ab wann sprechen wir von Krise? Was ist unter der Krise eines Theaters oder eines ganzen Theatersystems zu verstehen? Welche Formen von Krise gibt es, und welche Bedeutung haben diese für das jeweilige Theater (seine Mitarbeiter, seine Sparten, die Kunst) bzw. Theatersystem? Und in welchem Zusammenhang stehen schließlich Krise und Reform? Ich gehe in meinen Überlegungen davon aus, dass die verschiedenen Krisen des deutschen Stadttheaters und einzelner Theatersysteme der Bundesländer zumeist einen **strukturellen Ursprung** haben und nur mittels struktureller Reformen gelöst werden können.

Der Begriff der Krise ist womöglich so alt wie das Denken der Menschen. In der Antike hatte er mit *Entscheidung*, aber auch *Meinung* oder *Beurteilung* noch eine andere Bedeutung als in jüngeren Überlieferungen¹¹⁵, in denen er eher für Zuspitzung, im Sinne der psychologischen und politischen Krise steht und den Menschen geläufig ist. In den für uns an dieser Stelle relevanten Wirtschaftswis-

114 Vergleiche die 9 Modelle in: J. Sinnhöfer, Das Theatersystem in Mecklenburg-Vorpommern, in: *Recherchen in einem Theaterland*

115 Thomas Mergel, *Krisen verstehen: Historische und Kulturwissenschaftliche Annäherungen*, Campus Verlag FM

senschaften taucht der Krisenbegriff in verschiedenen Theoriegebilden auf. Der Harvard Ökonom Gottfried von Haberler (1900-1995) entdeckte in den 50er Jahren zusammen mit Arthur Spiethoff das sogenannte *Konjunkturphasenmodell*, das sich mit Krisen in einer Volkswirtschaft auseinander setzt. Diese Aussagen wurden in anderen, marxistischen, monetaristischen und keynesianischen Theorien jeweils neu interpretiert¹¹⁶. Allen Theorien gemein ist, dass es jeweils zwei Konjunkturphasen gibt, die Ausdehnungs- und Wachstumsphase, die mit Reichtum und höherem Lebensstandard der Menschen verbunden ist, und die gegenteilige Kontraktionsbewegung, in der sich die Wachstumsprozesse verkehren und die Wirtschaft schließlich einer sogenannten Depression erliegt. Als Krise bezeichnet man jedoch nicht diesen Tiefpunkt selbst, sondern das Fallen der Indizes, den Übergang vom Wachstum zur Depression.

Übertragen auf das Theater bedeutet dies, dass die Theater, die sich vom Wachstum in die Depression bewegen, besonders krisenanfällig sind, und zwar dann, wenn die einzelnen Indikatoren am Besuchermarkt fallen, während die Produktion nicht gedrosselt wird: es werden bei weiter steigenden Vorstellungs- und Produktionszahlen wie auch Produktionskosten nur gleichbleibend viele oder sogar weniger Zuschauer erreicht. Dabei wird die Zahl der Neuproduktionen, des vorgehaltenen Repertoires und der Vorstellungen immer weiter erhöht und verdichtet, so dass die Disposition extrem eng gebaut werden muss, was das Theater noch anfälliger macht.

Um die Warnsignale früh zu erfassen, sollte man auf dieser Grundlage für jedes Theater eine Matrix bauen, in der die Marker genau festgelegt sind:

- Besucherzahlen, die nicht unterschritten werden dürfen;
- Eine Höchstzahl an Neuproduktionen, mit einer inneren Gewichtung, die je Sparte höchstens zwei Hauptproduktionen erlaubt;
- Eine Begrenzung des vorgehaltenen Repertoires und der gespielten Vorstellungen;
- Sparten- und Gesamteinnahmen, die nicht unterschritten werden dürfen, ebenso
- wie die Einspielquote (in %) und die
- Reichweite (Zuschauer/Million);
- Kosten je Produktion und
- Zuschauer/Mitarbeiter, die nicht unter- bzw. überschritten werden dürfen.

116 Keynes, Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes, 1991

Krisenzyklen führten im Rahmen der Strukturanpassung in den Neuen Bundesländern zwischen 1995 und 2005 zu einem erheblichen Stellenabbau in der gesamten ostdeutschen Wirtschaft und zu einer damit verbundenen Migration in den Westen Deutschlands¹¹⁷, weshalb Kaufkraft und Steuereinnahmen im Osten verloren gingen. Die Menschen gehen in der Konsequenz weniger ins Theater und die Kommunen müssen ihre Ausgaben drastisch kürzen, wovon immer auch die Theater betroffen sind. Bereits in den zwanziger Jahren, nach der ersten großen Weltwirtschaftskrise, 1929, und dann noch einmal 1948, nach der Währungsreform in den bis dahin amerikanisch, englisch, französisch und russisch besetzten Zonen, kam es zu heftigen volkswirtschaftlichen Krisen, die sich auch auf die Theaterlandschaft in Berlin auswirkten. Rühle berichtet darüber, dass 1948 von den über 400 in West-Berlin wirkenden Theaterkompanien und Theatern (jenseits des Boulevard) nur noch drei (!) Theater übrig blieben, die die Krise überstanden, und im westdeutschen Teil des Landes reduzierte sich die Zahl der Theater mit einem Schlag von über 100 auf 40.¹¹⁸ Es war die Zeit, in der der Begriff der Subvention völlig neu definiert wurde, und die Kommunen und Bundesländer anfangen, die öffentlichen Stadt- und Staatstheater zu alimentieren.¹¹⁹

Wenn wir heute von Krise des Theatersystems sprechen und dessen strukturellen Ursprung definieren wollen, müssen wir die von Krisen ausgelösten **Schübe** genauer betrachten: Ausgehend vom Grundgedanken, dass jede Krise auch ihre produktive Seite hat, indem sie dazu anhält, Konflikte, Engpässe, Irrwege, Sackgassen im Denken und Handeln, verkrustete Strukturen, unzureichende Entscheidungs- und Kommunikationswege neu zu betrachten, zu analysieren, aufzuweichen, und daraus im besten Fall neue Wege zu entwickeln. Welches waren nun die wesentlichen Entwicklungen, die den strukturellen Änderungen des Theatersystems vorangegangen sind oder diese sogar eingeleitet haben?

Ein wichtiger **Entwicklungsschub**¹²⁰ der deutschen Theaterlandschaft ist von der oben bereits kurz angesprochenen Entwicklung der freien, nicht-institutionellen Theater- und Tanzszene (Freie Szene) ausgelöst worden, von der **künstlerische Impulse** auf die gesamte deutsche Theaterlandschaft ausgegangen sind und heute in abgeschwächter Form immer noch ausgehen. Wir müssen auch der Frage

117 Zwischen 1991 und 2008 verließen ca. 1,2 Mio Menschen (Netto) den Osten, siehe auch Statistisches Bundesamt, und: Kröhnert, Bevölkerungsentwicklung im Osten Deutschlands, auf: berlin-institut.org, aufgerufen am 15.3.16

118 Günther Rühle, Theater in Deutschland, 1971-1945, 2008 und 1945-1967, 2014, S. 300 ff

119 Knut Lennartz, 150 Jahre Deutscher Bühnenverein, Berlin, 1996

120 Ein weiterer Entwicklungsschub wurde durch die Wende ausgelöst.

nachgehen, welchen Einfluss die Krise des öffentlichen Theatersystems selbst auf dieses Phänomen hatte. Die Entwicklung möchte ich knapp in drei Phasen skizzieren. Nachdem die deutschen Theater zwischen 1950 und 1970 (Phase 1, **Aufbau**) wieder aufgebaut, geöffnet und mit einem kulturellen Bildungsauftrag versehen worden sind, wurde durch die 68er Studentenbewegung, die auch die Theater erreichte, insbesondere das Schauspiel Frankfurt¹²¹, das Theater am Turm (TAT) in Frankfurt und die Schaubühne in Berlin¹²², aber auch in anderen Städten (Mühlheim, Bochum, Konstanz, und in Österreich das Wiener Volkstheater), eine Demokratisierungsbewegung in den Theatern ausgelöst.

Die **Neue Kulturpolitik** (Phase 2), unter der Federführung des damaligen Frankfurter Kulturdezernenten Hilmar Hoffmann¹²³, gab einen großen finanziellen und strukturellen, zum Teil bis heute anhaltenden Impuls zur Gründung Freier Theatergruppen, zum Ausbau von Spielstätten für die Freie Theaterszene (*Mousonturm* Frankfurt) und zu einer besseren finanziellen Förderung (Projektförderung), was eine zunehmende überregionale Ausstrahlung zur Folge hatte. Später kamen das Hebbel am Ufer (heute *Hau 1,2,3*), *Kampnagel*, die *Sophiensäle* und andere neue Spielorte der Freien Gruppen hinzu. Aus dem eigens zur Entwicklung Freier Theatergruppen gegründeten Studiengang für Angewandte Theaterwissenschaft in Gießen gingen Gruppen wie *Gob Squad* (1994), *norton.commander.productions* (1995), *Ligna* (1997), *Showcase Beat le Mot* (1997), *SheShePop* (1998), *Rimini Protokoll* (2000), *andcompany&Co.* (2003) und *Gintersdorfer & Kläßen* (2005) u.a. hervor, die sich bald in den Reigen national tourender Freier Gruppen eingereiht haben.

Eine dritte Phase setzt 1990 unmittelbar nach der Wende ein, als dem Westen Deutschlands die Gebiete der ehemaligen DDR zugeschlagen wurden, mit einer dichten Theaterszene des Ostens, die bald systematisch abgebaut wurde – ein Vorgang, der sich bis heute fortsetzt, wenn man die Vorgänge in Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Thüringen näher betrachtet. Neu war nun auch der Zugang zu einem anderen, gut gewachsenen und theoretisch fundierten Theaterverständnis und zum Osten – den Ländern des ehemaligen Ostblocks, die alle selbst über eine lebendige Theaterszene verfügten, die jedoch innerhalb kürzester Zeit nach dem Zusammenbruch der Mauer an den Folgen einer neuen Finanz- und

121 Loschütz, G./Laube, H., War da was? Theaterarbeit und Mitbestimmung am Schauspiel Frankfurt 1972-1980, F/M 1980

122 Peter Iden, Die Schaubühne am Halleschen Ufer 1970-1979, München 1979

123 Kultur für alle, Hilmar Hoffmann zum 85. Geburtstag, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Heft 130, III/2010, Bonn, 2010; Armin Klein, Kulturpolitik: Eine Einführung, 2. Üb. Auflage, 2008

Kulturpolitik aus dem öffentlichen in den oftmals prekären, freien Sektor gedrängt wurde.¹²⁴ Parallel dazu haben sich neue **Modelle der Zusammenarbeit** zwischen den freien Gruppen, Produktionshäusern, Festivals und den institutionellen Theatern herausgebildet, die maßgeblich sein werden für die Zukunft des Theaters¹²⁵.

Die Krise des deutschen Stadttheaters ist möglicherweise eine Ursache für die Herausbildung einer starken professionellen Freien Szene, die sich in Abgrenzung gegen die strukturelle und ästhetische Verhärtung des öffentlichen Theaters herausgebildet hat. Diese Krise ist zugleich nicht mehr lösbar ohne die Einbeziehung der künstlerischen und strukturellen Errungenschaften der Freien Szene und ohne Realisierung neuer, gerechter Formen der Zusammenarbeit zwischen dieser und den öffentlichen Theatern. Beide, freie und öffentliche Theaterszene haben sich in den letzten Jahren gemeinsam strukturell weiter entwickelt und damit wechselseitige Abhängigkeiten herausgebildet. Wenn die Leiter der öffentlichen Häuser sich auf die Stärken der Freien Szene beziehen, und Elemente einer partizipativen, teamorientierten Produktionsweise übernehmen, kann es gelingen, die strukturellen Dilemmata in den Theatern zu erleichtern und aufzulösen. Möglicherweise könnte diese engere, auch strukturelle Zusammenarbeit eine Vorstufe für ein neues Theatermodell einer **gleichberechtigten und partizipativen Zusammenarbeit** der beiden großen Cluster des deutschen Theaters sein, zumindest aber ein Baustein zur Lösung akuter struktureller Probleme.

Unverständlich ist, warum öffentliche und Freie Theater nicht bereits heute stärkere Gemeinsamkeiten oder Verbindungen herausgebildet haben? Sicher ist, dass die Produktionsprozesse der freien Gruppen – flexibler, undifferenzierter, weniger hierarchisch – im Rahmen zunehmender Zusammenarbeit und Kooperationen **Übertragungseffekte** auf die öffentlichen Theater haben werden, so wie wiederum auch vice versa einige Aspekte des öffentlichen Theaters in die Freie Szene zurückfließen, insbesondere was die Professionalisierung jenseits der künstlerischen Prozesse, zum Beispiel im Bereich Technik, Projektmanagement, Fundraising, Marketing oder Lobbyarbeit betrifft.

Produktionshäuser, wie das *Hau 1,2,3* und die *Sophiensäle* Berlin oder der *Mousonturm* in Frankfurt, allerdings, arbeiten programmatisch, konzeptionell, marketingtechnisch und technisch inzwischen nach den höchsten Maßstäben der Theaterkunst, den hohen Ansprüchen auch solcher Gruppen wie *Rimini Protokoll* oder Jan Lauwers *Needcompany* gehorchend, denen unter den Stadttheatern inzwischen längst nicht mehr alle technisch gewachsen sind.

124 Siehe Geschichte des Deutschen Bühnenvereins

125 Kulturstiftung des Bundes, Doppelpass-Programm

Dieser Prozess hat direkte Auswirkungen auf die zukünftige Diskussion und Implementierung neuer **Betriebsmodelle**, die bisher noch nicht in einem ausreichenden Maße stattgefunden hat. Dabei geht es darum, ob die bisher allgemeingültigen Betriebsmodelle unter den sich verändernden Umfeldbedingungen auch zukünftig ihre Gültigkeit besitzen werden. Hier sollten die starren Organisationsformen, die geringe Flexibilität und das große Beharrungsvermögen der Strukturen und Mitarbeiter im Theater genauer untersucht werden, die im Widerspruch stehen zum Wunsch nach künstlerischer Qualität und Innovation des Theaters. Tatsächlich wird in den Theatern an bestehenden Strukturen und Hierarchien festgehalten und Änderungen werden vermieden, ein Umstand den man als **Strukturelle Stagnation** beschreiben muss, im Widerspruch zu hierarchielosen Beziehungen und Netzwerken zwischen den Akteuren in künstlerischen Produktionsprozessen und Institutionen, die den aktuellen Entwicklungen – zum Beispiel in der Freien Szene, in den Medien, in den Bildenden Künsten – viel eher entsprechen.¹²⁶ Und dort, wo sich kleine Freiräume für neue Formen (z.B. Direktoriumsmodelle statt Generalintendanten) eröffnen, werden diese selbst bei Erfolg innerhalb kürzester Zeit wieder rückabgewickelt.¹²⁷

2.1.6 Die Rolle des Intendanten

Warum ist das so? Nicht nur weil die meisten **Intendanten** denken, dass sie sich nur so ihre Freiräume erhalten können: ein großer Macht- und Verantwortungsraum verspricht immer auch einen großen Raum zur Entfaltung der eigenen künstlerischen Ideen. Woraus wiederum der Wunsch vieler Regisseure und Theatermacher entsteht, nach vielen Jahren Frondiensten als Assistent, junger Regisseur oder Dramaturg, und später als Oberspielleiter oder Chefdramaturg schließlich selbst Intendant zu werden, ohne die auf sie zukommenden administrativen Belastungen genau zu kennen oder auf sie adäquat vorbereitet zu sein.¹²⁸ Und dies, obwohl die Managementanforderungen Jahr für Jahr mit immer neueren Themen und der Notwendigkeit ihrer Durchdringung immer größer werden und von einer

126 Bruno Latour, Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft, F/M, 2007

127 Beispiel Bremen, Auflösung des Direktoriums und Ernennung eines Generalintendanten (2012), anstatt das erfolgreiche Modell weiter zu führen.

128 Die Funktion des Stellvertreters des Intendanten bezieht sich meist nur auf Künstlerische oder nur auf Administrative Fragestellungen.

Person, selbst von einem Leitungsgremium kaum noch in angemessener Professionalität zu bewältigen sind.¹²⁹

- modernes Personalmanagement
- Strategisches Management
- Umfeld- und Wettbewerberbeobachtung
- Moderation des Dialogs mit Politik, Medien und Zuschauern
- moderne Planungsmethoden
- professionelle Lobbyarbeit
- *Compliance, Corporate Responsibility*
- Betriebsverfassungs- oder Personalvertretungsrecht
- Entwicklungen in den Rechtsgebieten, wie Urheberrecht
- Veränderungen im Gesellschafts- und Arbeitsrecht
- modernes Finanzmanagement
- Mediation; Vernetzung; *Diversity*, u.v.a.m.

Ein Intendant steckt heute in der Falle zwischen präsidialen (Vertretung des Theaters nach außen), strategischen (Zukunftssicherung) und operativen Aufgaben (Personal, Finanzen, Bau und Erneuerung, Vertragsverhandlungen, Sitzungen), und sollte sich eigentlich auf die programmatische und künstlerische Entwicklung des Theaters konzentrieren.

Seit der Goethezeit¹³⁰ hat sich die formale Rolle des Intendanten nur in wenigen Punkten geändert. Zwar gibt es seit etwa 1871 in Deutschland eine Entkopplung der wirtschaftlichen von den künstlerischen Aufgaben: Der Impresario einer Gruppe oder eines Theaters übernahm Aufgaben eines Managers, die dem Intendanten, meist dem „ersten Schauspieler des Ensembles“, der selbst spielte und bis zu acht Inszenierungen pro Jahr übernahm, zu viel wurden, und die längst nicht mehr seiner Intention und seiner Ausbildung entsprachen.¹³¹ Später wurde die Position des dem Intendanten unterstellten Verwaltungsdirektors geschaffen. Die Theater in Deutschland sind nicht nur in diesem Aspekt seit beinahe 150 Jahren ähnlich strukturiert und deshalb immer wieder mit denselben Problemen beschäftigt.

Ohne auf betriebliche und strukturelle Belange des Theaters Rücksicht zu nehmen, unterstützt die Politik einen Wechsel der Leitungsstruktur und eine damit verbundene Abkehr von der präsidialen Leitfigur in der Regel nicht. Das in den

129 Outram, *Making your Strategy work*, 2014; Klingholz, *Sklaven des Wachstums*, 2014; Kawasaki, *The Art of the start*, 2013; Springkart, u.a. *Fair Business*, 2013;

130 Fischer-Dieskau, *Goethe als Intendant*. 2012

131 Günther Rühle, *Theater in Deutschland, 1887 – 1945, 1945 – 1967*.

ministerialen und kommunalen Bürokratien gespeicherte Wissen um das Theater und dessen Strukturen wurde konserviert. Wagnisse in Form von Veränderungen will dort niemand eingehen, sie müssen von den gewählten Politikern kommen. In Mannheim ist es deshalb über Monate zu einer hitzigen Debatte gekommen, nach der der Mannheimer Oberbürgermeister schließlich mit hauchdünner Mehrheit im Gemeinderat das Modell eines Leitungsteams durchsetzen konnte. Der Brief der drei ehemaligen Generalintendanten des Theaters, mitgezeichnet von einem halben Dutzend Intendanten anderer Häuser, der sich gegen ein Team und für eine Generalintendanz ausspricht, spricht für die geringe Flexibilität in den Köpfen jener, die bereits die oberste Sprosse der Karriereleiter im Theater erklommen haben und nicht mehr hergeben möchten.¹³²

Der Intendant ist für die Kultur- und Kommunalpolitiker Ansprechpartner, Verantwortungsträger, aber in Krisenfällen auch der Eine, der zur Verantwortung gezogen und abgelöst werden kann, um für kurze Zeit von den strukturellen Problemen und Krisen des Theaterbetriebes abzulenken.¹³³ Der Umgang mit Direktorien (Bremen, Mannheim, Jena, u.a.¹³⁴), die sich gegenüber der Politik viel kompetenter, arbeitsteiliger und vernetzter, und damit stärker und weniger angreifbar aufstellen können, ist der auf präsidiale Betriebssysteme ausgerichteten Kulturpolitik – wie auch der Politik insgesamt – fremd und suspekt. Deshalb ist leider zu erwarten, dass die Kulturpolitik die dringend notwendigen Veränderungen der internen Organisationsstrukturen und der darauf basierender Prozesse auch auf lange Sicht unterlaufen wird. Dem kann nur begegnet werden, indem sich in zunehmendem Maße auch Kollektive – sicht- und hörbar – auf Intendanzen bewerben¹³⁵ oder sich Theater von sich aus neu aufstellen, indem Intendanten Aufgaben mit der entsprechenden Entscheidungsbefugnis auf ihre Kollegen übertragen – und zwar nicht nur auf die bisher übliche Weise, dass, zum Beispiel, dem Schauspielregisseur erst alle Verantwortung und Entscheidungsmacht gegeben wird, um sie ihm kurze Zeit später zu entziehen, wie dies mehrfach in den letzten Jahren geschehen ist.¹³⁶

132 Morgenweb.de, 1.3.2013, mehrere Artikel zum Nationaltheater Mannheim

133 In Rostock wird die Ablösung des Intendanten diskutiert, NZZ, 16.6.16

134 Im Prinzip sind auch die Leitungsformen in Stuttgart und Frankfurt mit zwei bzw. vier Intendanten, die sich in einem Direktorium besprechen, bereits eine Vorform.

135 2015 in der Gessnerallee in Zürich, einem mittleren Produktionshaus der freien Szene.

136 Schauspielregisseur Fröttschner verlässt Trierer Theater, nachtkritik.de/ Trier Reporter, 1.6.16; Di Falcone, Machtkämpfe in Bern, Der Bund, 14/2/16, auch in Darmstadt, Deutschlandfunk, Zoff am Staatstheater Darmstadt, 26.5.15; Henrichs, Heute Macht oder nie!, zeitonline.de, 9.12.1977 (Kiel), u.a.m.;

Es geht darum, dass auf diesem Wege Teams entstehen, deren Mitglieder Aufgaben und Verantwortung gemeinsam übernehmen und nach ihren Fähigkeiten und Talenten verteilen, damit neue Gestaltungs- und Verwirklichungsspielräume wie auch größere und festere Netzwerke entstehen – mindestens jedoch sollte ein Vieraugenprinzip sichergestellt werden. Sie¹³⁷ haben eine längere Halbwertszeit als Intendanten; Direktorien, bei denen man an etwas festes, haltbares, dennoch flexibles und dynamisch sich Entwickelndes denken darf, eine Art neues Netzwerk, das auf diesem Wege Transparenz und Fluktuation zulässt. Die Leitung eines reformierten Theaters sollte auch nicht mehr notorisch alle fünf Jahre ausgetauscht werden, sondern nur einzelne Direktoren werden nach Bedarf oder auf eigenen Wunsch gewechselt. Die Grundkomposition könnte aus einem Direktor Management (Geschäftsführer), einem Künstlerischen Direktor, einem Programm-Direktor, wie zum Beispiel dem Chef dramaturgen, einem Produktions-Direktor, wie zum Beispiel dem Betriebsdirektor oder – noch zukunfts zugewandter – dem Produktionsleiter und schließlich aus einem Technischen Direktor bestehen.

Nota bene: Diese Direktoren sind ab dem Moment, in dem sie in das Gremium gewählt oder ernannt werden, gleichberechtigte Leiter des Theaters, die über die fachliche Verantwortung für ihren Bereich hinaus, auch die Verantwortung für die wichtigsten, strategischen Aufgaben gemeinsam tragen. Die Funktion eines Sprechers sollte per Wahl oder Rotationsprinzip vergeben werden, damit die Kommunikation mit den Gesellschaftern und den Medien über eine zentrale Funktion gebündelt werden kann.

Erst mit der Ablösung des Intendanten als alleinigem, absolutistischen Leiter des Theaters und dem Übergang zu einem *Teamorientierten Leitungsmodell* werden sich wesentliche strukturelle Ungleichgewichte lösen lassen. Der Intendant ist der Garant eines subalternen und wenig emanzipierten Abhängigkeitsverhältnisses des Theaters von seinen Zuwendungsgebern. Mit seiner Funktion wird die vertikale Hierarchie des Theaters zementiert. Erst wenn der Einzelintendant das Feld für ein Team räumt, wird es möglich, die **fließenden Produktionsprozesse** im Theater endlich so zu organisieren, dass sich die knappen Ressourcen, zu denen auch vernetztes Denken und Konzipieren gehören, entfalten und kreative Ideen und innovative Lösungen freisetzen können. Bis dahin wird der chronische **Konflikt zwischen zentralisierten Entscheidungs- und Kommunikationswegen und dezentralisierten Produktionsprozessen** weiterhin zu Friktionen und Krisen führen, die innerhalb des Intendantenmodelles nicht lösbar sind.

137 wie Mannheim, das von Kulturstatsministerin M. Grütters in einem Interview mit dem Tagesspiegel, 25.4.15, so eingeordnet worden war.

2.1.7 Finanzielle Schwächung und Auszehrung der mittleren Stadttheater

Eine **Reform der Finanzierungssysteme** der Theater hat es bis heute nicht gegeben. Seit etwa 60 Jahren erhalten die deutschen Theater und Orchester in der Tendenz stagnierende Zuschüsse¹³⁸ mit denen die steigenden Personalkosten finanziert werden müssen, die je nach regionaler Lage zwischen 70 und 80% an den Gesamtausgaben eines Theaters liegen. Mit den aus Karteneinnahmen erwirtschafteten durchschnittlich 16% **Eigenmitteln** gelingt es den Theatern gerade einmal die Betriebskosten und mit den dann noch verbleibenden Mitteln (ca. 8%) die künstlerischen Produktionen zu kofinanzieren¹³⁹, Kostensteigerungen nicht inbegriffen. Diese Eigeneinnahmen mussten in den letzten Jahren steigen, damit die Theater die sich immer mehr öffnende **Schere** aus steigenden Gesamtkosten und tendenziell stagnierenden Zuwendungen halbwegs überbrücken konnten – gelungen ist es ihnen nicht. Diese sich nicht mehr schließende Schere zwischen Bedarf und geflossenen Zuwendungen führt vor allem in den weniger finanzstarken Regionen und kleineren Kommunen zu einer sukzessiven Erosion der Finanzierungsstruktur der Theater, die gegenüber Theatern, zum Beispiel in Berlin, Bayern, Baden-Württemberg oder Hamburg, strukturell benachteiligt sind und deutlich geringere Wachstumsraten bei den Zuwendungen verzeichnen. Wenn Städte wie Rostock, oder ganze Bundesländer, wie Sachsen-Anhalt oder Thüringen, ein Nullwachstum bei der Theaterfinanzierung ausrufen, heißt das de facto **Substanzverlust auf lange Sicht** – das Gegenteil von Strukturstärkung und Nachhaltigkeit.

Dass die Theater an der finanziellen Schmerzgrenze arbeiten, und man bei den mittleren und kleinen Theatern inzwischen wieder vom *armen Theater* sprechen kann, ist besonders dann gerechtfertigt, wenn man genauer hinter die Kulissen schaut. Ein Beispiel hierfür sind die geringen finanziellen Mittel und Arbeitsstunden, die einem mittleren Stadttheater für ein Opernbühnen- und Kostümbild zur Verfügung stehen, das nicht nur hohen künstlerischen Ansprüchen, sondern auch den Sehnsüchten und Erwartungen der Zuschauer und Politiker gerecht werden muss.

Beispiel: Oper Carmen (Mittleres Stadttheater)

Ein mittleres Stadttheater plant die Aufführung der Bizet-Oper Carmen mit einem Ensemble von elf Sängerinnen und Sängern und einem Chor von 40 Sängerinnen

138 Die Zuwendungen verzeichnen in den letzten zwanzig Jahren ein Wachstum unter 2%, ein Wert unter der Inflationsrate von durchschnittlich 2,1%.

139 Regieteams, Gäste, Bühnen- und Kostümbilder, Marketingaufwendungen

und Sängern¹⁴⁰. Oberbürgermeister und Aufsichtsräte erwarten nach einer Reihe von Misserfolgen eine repräsentative Ausstattungsooper, ohne im Einzelnen nachvollziehen zu können, wie knapp die Etats wirklich sind. Der Intendant vergibt die Regie an einen jungen Gast-Regisseur, der zuletzt in Berlin mit einer großartigen Tosca-Inszenierung auf sich aufmerksam machte. Der Regisseur besteht auf einer Gastsängerin für die Rolle der Carmen. Der Intendant versucht den jungen Regisseur davon abzubringen, doch dieser macht es zu einer Kondition für sein Kommen. In diesem Gespräch, in dem der Regisseur spürt, wie dringend der Intendant ihn für die Inszenierung einkaufen möchte, bittet er auch um einen befreundeten Operndramaturgen, der ihm bei der Inszenierung helfen, um eine Choreographin, die die Chorszenen einrichten und um einen jungen Dirigenten, der die musikalische Einstudierung und die Dirigate der Premiere und der ersten fünf Vorstellungen übernehmen soll. Der Intendant hat keine Zeit, dies mit seinem Generalmusikdirektor (GMD) und dem Chefdramaturgen zu besprechen, weil der Regisseur noch am Telefon das Einverständnis erwartet. Ein anderes Theater hat ihm inzwischen die Inszenierung einer Straußoper mit einem größeren Etat angeboten. Der Intendant versucht einen Kompromiss zu verhandeln, er möchte auf keinen Fall zulassen, dass ein fremder Dramaturg ins Haus kommt. Noch ist ihm nicht bewusst, was für eine Befruchtung und Entlastung dies für die eigene Dramaturgie bedeuten würde. Aber er gestattet das Engagement der Choreographin und des jungen Dirigenten, was Zusatzkosten von 12.000 € mit sich bringt.

Die Kostümbildnerin hat inzwischen die ersten Pläne vorgelegt. Für die Ausführung sind 40 einfache Chorkostüme und 22 aufwändigere Kostüme für die Solisten zu schneiden – da sie aus konzeptionellen Gründen abwechselnd je zwei Kostüme tragen sollen. Hierfür stehen nach der verspäteten Abgabe der Grundzeichnungen nur noch vier Wochen zur Verfügung, jede der acht in der Kostümabteilung beschäftigten Schneiderinnen hat also für jedes Kostüm einschließlich Anproben (1/2 Tag) und Ausbesserungen (1/2 Tag) nur noch 1 1/2 Tage Zeit, da in der Endprobenwoche bereits mit Kostüm geprobt wird.

Die Finanzierung ist noch knapper. Der Etat für die Gesamtausstattung beträgt 20.000 €, wovon 14.800 für das Bühnenbild, Requisiten, Licht und Ton reserviert sind. Für Kostüme und Maske stehen 5.200 € zur Verfügung, wovon die Maske allerdings überschlägig 20 € Material pro Sänger/Auftritt, also 1280 € verwendet. Das heißt, dass für jedes Kostüm 60 € zur Verfügung stehen, sprich: gesamtes Kostüm, einschließlich Schuhe, Kopfbedeckung und Kunstschmuck – nicht viel, wenn man bedenkt, dass man dafür nicht einmal eine Jeans, ein T-Shirt und ein Paar einfache Turnschuhe bekommt. Hinzu kommt, dass die Kostüme mindestens

140 Kloiber, Handbuch der Oper, Bizet/Carmen, Besetzung, Seite 81

20 Vorstellungen halten müssen: der Anspruch an das Material ist also sehr hoch. Tatsächlich werden jedoch die Lager des Theaters (Fundus) in Anspruch genommen, um einen Teil der Solistenkostüme herzustellen, da der größte Teil des Budgets bereits für die Chorkostüme verbraucht worden ist. Der Regisseur ist entsetzt, weil die Werkstattleitung dieses Missverhältnis hätte kommen sehen müssen und droht mit Abreise. Die Geschäftsführung muss nun noch einmal 3.500 € zusätzlich in den Kostümetat stecken, damit die Premiere herauskommen kann.

Nach der Premiere ist allerdings klar, dass die Inszenierung beim Publikum kein Erfolg werden wird. Die Chefin des Vorderhauses storniert beim Betriebsdirektor acht der 20 Vorstellungen, weil die Nachfrage bereits kurz nach der Premiere eingebrochen ist. Der Geschäftsführer muss seine Einnahmen um 64.000 € nach unten korrigieren. Die Carmen war ausgerechnet die Oper, für die er keine Risikorückstellungen in seinem Wirtschaftsplan gemacht hat.

Am Beispiel sieht man sehr gut wie knapp die Finanzierung eines Stadttheaters gestrickt und wie genau jede Entscheidung zu überdenken ist. Wenn man bedenkt, dass an einem großen Theater das Fünffache für ähnliche Leistungen zur Verfügung steht, wird deutlich, wie klug die einzelnen Positionen in einem kleinen oder mittleren Theater durchgeplant und kalkuliert sein müssen. Gerade die Aufgaben im Management sind in einem mittleren Theater mit hohen Sparzwängen deutlich anspruchsvoller. An diesem Beispiel wird auch die bereits eingangs dieses Abschnittes geschilderte Problematik der Dichotomie der Theaterlandschaft deutlich, auf der einen Seite die großen Unbedrohten, auf der anderen jene, die ums Überleben kämpfen müssen.

2.1.8 Gesichter einer Krise

Längst hat sich die Erosion und die Strukturschwächung verstetigt, was dazu führt, dass jedes Jahr eine Vielzahl kleinerer und auch mittlerer Theater oder ihre Sparten zur Disposition stehen, und ganze Theatersysteme unter allgemeine Spar- und Abwicklungsregimes gestellt werden, unter denen sich die bestehende Struktur/Landschaft eines Bundeslandes in einem irreversiblen Maße ausdünnen wird. Denn so viel hat die bisherige deutsche Theatergeschichte der letzten dreißig Jahre gezeigt: ein einmal „abgewickelter“ Ensemble oder Theater, wie es im zynischen Jargon der Kulturpolitik heißt, lässt sich nicht wieder beleben. Ein gutes Beispiel der jüngeren Geschichte ist das Schauspiel am Theater Erfurt, das im Jahre 2003 restlos abgewickelt wurde. Auch mit dem Schauspiel in Rostock wird bedauerli-

cherweise ähnlich verfahren werden¹⁴¹. Ende des Jahres 2015 meldet nachtkritik.de¹⁴², dass mit dem Theater Zwickau-Plauen nach Oper Leipzig, Schauspiel und Gewandhaus (2012) das nächste Theater in Sachsen von Sparmaßnahmen betroffen sein wird. Dort sollen 60 Stellen eingespart und die Gehälter für die nächsten fünf Jahre eingefroren werden. Das sind typische Szenarien in denen sich die **Strukturen** vor allem der mittleren und größeren Stadttheater jenseits der Metropolen allmählich zersetzen. Auch das Kulturraumgesetz Sachsens, mit dem auch Nachbargemeinden in die Finanzierung der Theater eingebunden werden, hat hier nicht wesentlich geholfen.

Es bleibt bei all den Negativmeldungen über aktuelle Entwicklungen dennoch zu vermelden, dass sich neue, für das Theater **wichtige künstlerische Formate** entwickelt haben bzw. von der Freien Szene übernommen worden sind: als Beispiel sind das Dokumentartheater, das *Reenactment*, die politische Aktionskunst, das Aufbrechen der klassischen Genres durch Interdisziplinarität, das Bürgertheater und die Arbeit mit Migrant*innen zu nennen. *Rimini Protokoll*, mit *Mein Kampf* in Koproduktion mit dem Deutschen Nationaltheater Weimar, Milo Rau mit seinen *Moskau- und Kongo-Tribunalen* an verschiedenen Stadttheatern und mit seinem Abend *Mitleid* (2016) in der Produktion der Berliner Schaubühne oder *SheShePop* mit dem Abend *50 Grades of Shame* (2016) als Arbeit der Münchner Kammerspiele sind Beispiele einer inzwischen kongenialen Zusammenarbeit der öffentlichen Theater und der freien Szenen. Diese, und zum Beispiel der Grenzgänger Philip Ruch mit seinen Theateraktionen sind die Protagonisten einer Bewegung, die man als **Neues Formattheater** bezeichnen könnte, denn hier wird weniger nach neuen künstlerischen Wegen als nach immer wieder sich selbst bestätigenden Formaten der Aufführung gesucht. Dabei ist zu verzeichnen, dass viele dieser Theatermacher eigene Strukturen jenseits klassischer Freier Ensembles und Theater aufbauen. Milo Rau ist Gründer des *Institut of Political Murder* (Zürich) und Philip Ruch des *Instituts für Politische Schönheit* (Berlin) – nach dem Modell der *Operndorf-Stiftung* von Christoph Schlingensiefel, die ihren Protagonisten den finanziellen und organisatorischen Rückraum geben, den großes Format- und Aktionstheater inzwischen braucht. Indes sind einige dieser Künstler von einem durchaus nicht geringen Verewigungsgedanken infiziert, der letztlich auch zur Gründung solcher Institutionen führt.

141 siehe verschiedene Berichterstattungen auf nachtkritik.de: am 17.2.16 über Erfurt, Kostenaufwüchse verhindern, 15.1.15 über Rostock, im Schatten der DDR-Kulturpolitik, u.a.

142 nachtkritik.de, 31.12.2015

Die Frage ist, inwieweit man damit tatsächlich eine hohe, dauerhafte und nachhaltige Bindung der Zuschauer herstellen will und kann, oder ob sich die Formate auch ohne eine Bindung zum Publikum weiter entwickeln und den Zuschauer schließlich zurücklassen. Bekanntermaßen ist der Zuschauergeschmack durchaus unbeweglicher als die Entwicklung künstlerischer Ästhetiken und Aufführungsformate, neuer Stoffe, Texte und Kompositionen. Hier eine Kopplung an neue Vermittlungsmodelle herzustellen und neue, adäquate Marketingtechniken anzuwenden, ist m.E. eine der Hauptaufgaben der Freien Szene gemeinsam mit den Stadttheatern. Hier setzt die neue **Education** inzwischen auch großflächiger an, indem sie von der Betreuung von Kinder- und Jugendtheateraufführungen wegschwenkt, hin zur Organisation von Bürger (Dresden)- und Flüchtlingstheater (Hamburg). Allerdings zeigt sich hier auch, dass viele Stadttheater organisatorisch nicht mehr in der Lage sind, sich den von außen kommenden Neuen Formaten zu öffnen. Nicht jedes Theater hat ein Profil wie die Schaubühne, das Gorki Theater oder die Volksbühne in Berlin, in denen bereits viele der neuen, performativen Formate entwickelt und gezeigt werden und sich mit dem Stadttheater modellhaft verbinden.

2.1.9 Annäherung an das Thema mangelnder politischer Legitimation

Ohne eine Stärkung der **politischen Legitimität**, zum Beispiel durch gute *Public Relations* und Lobbyarbeit wird es nicht mehr möglich sein, Theater zukunfts-fähig zu machen. Theaterleiter müssen von dem Gedanken Abstand nehmen, dass ihnen oder ihren Theatern Zuwendungen der Kommunen und des Bundeslandes zustehen. Das etwas trotzig *Theater muss sein* der frühen 2000er Jahre ist in einer Zeit, in der Gemeinderäte über Theater **oder** Kindergarten, Schule **oder** Fußball-klub entscheiden müssen, nicht mehr opportun. Es geht darum, genau die Merkmale des Theaters auszubauen und sichtbar zu machen, die für die heutige Gesellschaft wichtig sind. Dies gilt für alle, insbesondere aber die kleineren Theater, die nicht über die Ressourcen verfügen, über Strahlkraft oder Leuchtturmfunktionen für sich eine starke Lobby zu generieren. Noch wird die Unterredung mit dem Oberbürgermeister oder dem Kulturdezernenten als ausreichend erachtet; in Zukunft wird dies nicht mehr genügen, um die Situation eines Theaters nachhaltig zu stärken. Dabei geht es vor allem um eine klare Struktur in der Lobbyarbeit, Ziele, mit denen ebenso gearbeitet wird, wie mit neuen Instrumenten und Konzepten. Vor allem aber muss Lobbyarbeit ein 24h-Geschäft sein, das von einem professionellen Stab koordiniert und begleitet wird.

Im Mittelpunkt zukünftiger Lobbyarbeit steht von nun an ein klar definiertes **Zukunftspaket**. Politik ist immer auf der Suche nach potentiellen **Investitionen in die Zukunft** einer Kommune, einer Region, eines Landes, einer Gesellschaft. Oft wird das innovative, entwicklungsorientierte Potential der Theater nicht deutlich, weil Strukturen und Verantwortlichkeiten unklar bleiben, und weil die Fragestellungen immer wieder nur um Finanzierungsfragen kreisen, und viel zu wenig um Reformpotentiale und präzise formulierte Möglichkeiten, was Theater der Gesellschaft zurückgeben können. Es geht darum, dass Theater sich genau an den gesellschaftlichen Orten lokalisieren und dort andocken, wo sie heute und zukünftig benötigt werden. **Nicht das Theater, sondern die Gesellschaft definiert die Orte**, an denen zukünftig gespielt werden soll. Dies wird von Theater zu Theater variieren, weil es, **erstens**, kein allgemeingültiges, flächendeckendes Konzept hierfür geben kann in Anbetracht einer so differenzierten regionalen Theaterlandschaft, und weil, **zweitens**, jede Kommune eine andere Vorstellung davon hat, wo und wie sich ihr Theater von morgen aufstellen muss. Dabei kann man sich auch nach den Konzepten und Erfolgen des US-amerikanischen *Community-Based Theater* orientieren und dessen Modelle auf ihre Übertragbarkeit hin genauer anschauen.¹⁴³

Ein großes Problem besteht in der **unklaren Abgrenzung** zwischen Theaterleitungen und Aufsichtsgremien wie auch Gesellschaftern. Zum einen gibt es das ursprüngliche, wenig zukunftsorientierte Verhältnis, geprägt von regelmäßiger Berichterstattung und ergänzt durch Kontrolle und Überwachung. Kaum bekannt sein dürfte die Tiefe und Dichte der Berichterstattungspflichten der Theaterleitungen und der externen Prüfungen¹⁴⁴, mehr als genug, um davon auszugehen, dass über jeden Cent, der ausgegeben wird, auch genauestens Rechenschaft abgelegt wurde. Andererseits sitzen die Prüfer und die Geprüften gemeinsam – und vermeintlich einvernehmlich – in Gremien und Ausschüssen des *Deutschen Bühnenvereins*, des Arbeitgeberverbandes der deutschen Theater, der sich auch als alleinvertretender Lobbyist, Rechtsvertreter in Tarif- und Schiedsrichter in Reformfragen – Legislative, Exekutive und Judikative in einem – versteht.¹⁴⁵ So bestehen die Hauptver-

143 Cohen-Cruz, Jane, *Local Acts: community Based Performance in the US*, 2005; Diamond, David, *Theater for Living: Thea Art and Science of Community-based Dialogue*. Schanke/Kuftinec, *Staging America: Cornerstone and Community based Theater*, 2003

144 Bis zu acht verschiedene Prüfungen durch Gesellschafter, Finanzamt, Rechnungsprüfungsamt der Stadt und Rechnungshof des Landes, Wirtschaftsprüfer, das Beteiligungscontrolling der Kommunen und der Länder und die Sozialversicherungsträger beschäftigen Geschäftsführung und Verwaltung eines öffentlichen Theaters pro Jahr.

145 Interessanterweise, haben vor allem in den 50er und 60er Jahren Intendanten wie Gründgens, u.a. darauf verwiesen, dass es keinen Sinn mache, wenn beide, Theater-

sammlung des Bühnenvereins, als das Wahl- und Hauptgremium, wie auch die verschiedenen Gruppen und Ausschüsse¹⁴⁶ jeweils immer aus „gleichberechtigten“ Vertretern der Theater und der Politik, die sich außerhalb dieses ambivalenten Raumes in eben jenem, oben beschriebenen Berichts-, Kontroll- und Überwachungsverhältnis wiederfinden.

Hier muss man auch die Frage stellen, warum sich die Theater in Deutschland im Laufe der letzten 60 Jahre leistungsbezogen so weit auseinander entwickeln konnten, wenn professionelle Wirtschaftsprüfer und staatliche Agenturen den Entwicklungsprozess dieser Theater so eng begleitet und immer geprüft haben. Auch der Deutsche Bühnenverein muss Sorge dafür tragen, dass sich die Theaterlandschaft weniger disparat weiterentwickelt, und muss sich vor allem den kleineren Theatern als starke Lobby mit Zugängen zur Politik und zur Wirtschaft in den Dienst stellen.

-

Die Krise des Theaters hat viele Gesichter, wie wir auf den nächsten Seiten sehen werden, dennoch geht sie auf einige wenige, ungelöste Kernprobleme zurück: eine sinkende Legitimität, an der die Theater selbst einen großen Anteil haben, und die wiederum zu sinkenden Zuwendungen und einer erodierenden Struktur führt. Hinzu kommen einzelne Strukturfragen, wie die weit über Kräfte und Fähigkeiten hinausgehende Einzelvertretung des Theaters durch nur einen Intendanten, das spannungsreiche Verhältnis von Theaterleitung und Aufsichtsgremium, wie auch die unzureichende Verknüpfung zwischen künstlerischen und management-orientierten Bereichen im Theater, die gelöst werden müssen. Erst dann kann das Theater einen Entwicklungssprung machen und sich mit Zukunftsmodellen auseinandersetzen.

Wie differenzieren wir zwischen künstlerischer, finanzieller und struktureller Krise? Ist eine Differenzierung überhaupt zulässig, sollte man Krisen in ihren komplexen Zusammenhängen oder ausschließlich differenziert betrachten?

Aus analytischer Sicht ist eine Differenzierung notwendig, um die Aspekte voneinander abzutrennen, die zu Krisensituationen führen. Auf der anderen Seite darf in größeren Erklärungszusammenhängen die Krise des Theaters, wie dies immer häufiger geschieht, auf eine Krise zum Beispiel der Finanzen nicht reduziert werden, auch wenn die prekäre finanzielle Situation oftmals krisenauslösend oder zu-

leitungen und Gesellschafter zugleich im Bühnenverein sitzen. Dies ist allerdings im Laufe der Jahre abgeklungen. Siehe auch, Lennartz, Theater, Künstler und die Politik, 150 Jahre Deutscher Bühnenverein, 1996.

146 Landesbühnen-, Stadt- und Staatstheatergruppe, Tarifausschüsse.

mindest krisenbefördernd wirkt. Das folgende Kapitel soll sich deshalb den aus heutiger Sicht **sechs wichtigen Teilkomplexen** der gegenwärtigen Theaterkrise widmen – der Überproduktionskrise, der Strukturkrise, der Krise der Kulturpolitik, der Finanzkrise, der Legitimationskrise und – im 3. Kapitel – der Krise der Unternehmenskultur.

Krise	Merkmale	Reformen
Strukturkrise	Rechtsformen Intendantenmodell Leitungssysteme Produktion	Matrixorganisation Team und Direktorien Mitbestimmungsmodelle Produktionsmanagement
Überproduktion	Zu hohe Zahl an Produktionen Übernutzung der Ressourcen Tendenziell sinkende Zuschauer und Einnahmen	Entschleunigung, geringere Produktionsdichte, Fürsorge für Personal, neue Spielsysteme Kreative Produzenten
Krise der Kulturpolitik	Geringer Stellenwert Sinkende Finanzierung	Lobbyarbeit Positionierung
Finanzielle Krise	Verringerte finanzielle Spielräume, Kürzungen	Langfristige Finanzierungsverträge Neue Finanzierungsmodelle
Legitimationskrise	Bei Politik, Medien und Zuschauern	Verstärkte Kommunikation und Lobbyarbeit
Krise der Unternehmenskultur	Hierarchien Intendanzsystem Zu geringe Beteiligung der Mitarbeiter Vertragsunsicherheit der Künstler	Mitbestimmung Teamorientierung Gerechtigkeit (Einheitstarifvertrag) Veränderung der Vertragsbedingungen

Übersicht 4 Krisen, Merkmale und Reformen (Quelle: Schmidt)

2.1.10 Resümee

An Hand von Indikatoren habe ich versucht, die gegenwärtige Situation der öffentlichen Theater in Deutschland zu definieren. Dabei habe ich zwischen messbaren Indikatoren, wie sinkenden Besucherzahlen, chronischer Unterfinanzierung, hoher Dominanz der Personalkosten, abgeleiteten Indikatoren, wie Überproduktion und Drei-Teilung der Theaterlandschaft, und qualitativen Indikatoren, wie sinkender Legitimation, Inflexibilität der Strukturen und unzureichender Partizipation der Ensembles unterschieden. Dabei bin ich auch zu der Einschätzung gekommen,

dass es sich weniger um einen klar abgegrenzten Umbruch, als um eine **Transition** handelt, in der sich die Theater gegenwärtig befinden, in einer Art Übergangsphase vom **intendantenzentrierten Modell** des hierarchisch organisierten Stadttheaters zu einem neuen, team- und prozessorientierten **Direktorial-Modell**.

Um die vorangegangenen Analysen und Auswertungen noch plastischer aufzuzeigen, habe ich die Theater mit der besten und jene mit der schlechtesten Auswertung von Effizienz-Indikatoren in einer Übersicht zusammengeführt. Zur Vereinfachung habe ich diese Indikatoren miteinander verknüpft, um ein Ranking der Theater entwickeln und den Grad der **strukturellen Leistungsfähigkeit (Performance)** auch in Bezug auf den Grad der Ressourcenverwertung abbilden zu können.

Dabei geht es mir in einem ersten, frühen Schritt darum, zwischen Theatern zu unterscheiden, die auch mit knappen Ressourcen beachtliche Ergebnisse erzielen und jenen, die ihre Ressourcen „verschwenden“. Erst später möchte ich den Gedanken der Qualität und des künstlerischen Erfolges mit aufnehmen, um die künstlerischen, qualitativen Faktoren zu würdigen, die den Theaterbetrieb auszeichnen. Folgt man dem Grundgedanken Max Webers, sind es vor allem jene Systeme (hier Theater), die unter Bedingungen der Knappheit **neue Wege der Rationalisierung**¹⁴⁷ einschlagen, indem sie das Management und die Unternehmenskultur, die Programmentwicklung und die Produktion rationalisieren. Dies bedeutet im Einzelnen:

- Modernes Zeitmanagement;
- Die Integration von Zeit und anderer Ressourcen in die Budgets;
- Entwicklung von optimalen Kosten-Nutzen-Relationen;
- Die Verdrängung traditionellen und affektuellen Verhaltens durch zweckrationales Verhalten;
- **Die Trennung von Produktion und Post-Produktion;**
- Effiziente Zweck-Mittel-Verhältnisse;
- Innovationen und innovative Arbeitsbereiche (z.B. Audience Development, modernes Projektmanagement, Risikomanagement, Change Management, Qualitätsmanagement) und
- die Technische und wirtschaftliche Beherrschbarkeit des Theaterbetriebes.

Die Effizienz bei der Ressourcenverwertung ist in diesem Sinne auch ein Maß für die Fähigkeit eines Theaters, seinen Aufgaben mit quantitativ eingegrenzten

147 Max Weber, Wissenschaft als Beruf, 1917

finanziellen Mitteln nachzukommen, dabei eine große Zahl an Zuschauern zu erreichen, um damit durchaus auch größere Zukunftspotentialen zu identifizieren.

2.2 Produktions- und Überproduktionskrisen

2.2.1 Überproduktion im deutschen Theater

Produktions- und Überproduktionskrisen zählen neben und eng verknüpft mit den finanziellen und den strukturellen zu den häufigsten Krisen der deutschen Theater. Sie sollen hier an erster Stelle genannt werden, weil sie die gegenwärtige Situation der Theater und deren Engpässe aber auch die **Verflechtung der Krisen und deren Symptome** am besten beschreiben; aber auch, weil sie aus der bisherigen Diskussion meist ausgeschlossen und wie ein Tabuthema behandelt wurden, von dem zwar alle wissen, aber nicht berichten dürfen.

Was also bedeutet das Thema Überproduktion für das Theater, für das Ensemble und den einzelnen Künstler? Ich möchte das Thema an Hand eines Beispiels aus der Theaterwirklichkeit eröffnen:

Beispiel: Überproduktion im täglichen Betrieb eines Theaters

Unser mittleres Beispieltheater, mit Schauspiel, Oper und Konzert, entwickelt in jedem Frühjahr ein Programm, das wenig später den Mitarbeitern, dem Aufsichtsgremium und der Presse mitgeteilt wird. 6 Schauspiel- und 5 Opernproduktionen in der großen Spielstätte, 8 Schauspiel- und 4 Opernproduktionen in der Nebenspielstätte. Zusätzlich spielt das Orchester neben den Opernproduktionen 14 Sinfoniekonzerte. Das viele Jahre sakrosankte Grundmodell eines Spielplans, der stark auf dispositionelle Belange der großen Spielstätten und des Orchesters ausgerichtet war, von 20 Produktionen, 10 in der großen, 10 in der kleinen Spielstätte ist in den ersten beiden Jahren der Intendanz bereits systematisch um 3 Produktionen ausgeweitet worden. Allen ist bewusst, dass sie am Limit arbeiten. Der Geschäftsführer hat eher unfreiwillig in das kaum noch finanzierbare **Maximalmodell** eingewilligt. 23 Produktionen in 10 Monaten – etwa der Durchschnitt der Neuproduktionen an deutschen Häusern. Die Größe der Ensembles, der technischen Mannschaften und Werkstätten, wie auch der Administration und des Managements sind nicht darauf abgestimmt.

Übersicht 4 zeigt einen groben Plan des Gesamtetats des Theaters mit ursprünglich 20 und nun 23 Produktionen (Plan Neu). Die Veränderung von immerhin 700

T€ scheint auf den ersten Blick unerheblich, ist durch das Theater, das in der Regel nicht über Reserven verfügt jedoch nicht dazustellen.

Positionen	Plan Alt (20)	Plan Neu (23)	Veränderung
Personal (400)	16 Mio.	16,4 Mio.	+ 0,4
Betriebskosten	2 Mio.	2,1 Mio.	+ 0,1
Inszenierungen	2 Mio.	2, 2 Mio.	+ 0,2
SUMME	20 Mio.	20, 7 Mio.	+ 0,7

Übersicht 5 Gesamtetat des Theaters (Schmidt)

Übersicht 5 zeigt den Inszenierungsetat nach Sparten: auch hier wieder eine Gegenüberstellung der 20 zu den neu 23 Produktionen. Während die Zahl der Opernproduktionen auch aufgrund einer gewissen dispositionellen Starrheit fix bleibt, wächst die Zahl der Schauspielproduktionen im großen Haus um eine und im Kleinen Haus um weitere 2 Produktionen. Damit wird das Dilemma deutlich: es sind in erster Linie Schauspiel-Häuser bzw. Schauspielsparten, die am ehesten zur Überproduktion neigen. Hier ist es leichter möglich, neue, weitere Produktionen in den Spielplan zu nehmen.

Inszenierungen	Zahl	Alt	Zahl	Neu	Veränderung
Schauspiel Großes Haus	5	500	6	600	+ 100
Oper Großes Haus	5	500	5	500	0
Schauspiel Kl. Haus	5	400	7	560	+ 160
Oper Kleines Haus	5	500	5	500	0
Sonstige Veranstaltungen	4	100	1	40	- 60
SUMME	20+4	2.000	23+1	2.200	+ 200

Übersicht 6 Inszenierungsetat nach Sparten (Schmidt)

Die **Übersicht 6** soll die skizzierte Entwicklung zur Sonderproduktion deutlich machen. Ursprünglich waren 40 T€ für Regie und Bühne/Kostüme eingeplant. Im Rahmen der weiteren Präzisierung der Produktion wird deutlich, dass auch ein Gastdirigent, Gastsänger, Video-, Licht- und Sounddesigner gewünscht werden. Zudem wird eine Komposition in Auftrag gegeben. Da die technische Mannschaft unterbesetzt ist, werden auch technische Aushilfen benötigt. Die Kosten wachsen durch schlechte Absprachen schließlich auf das Vierfache, insgesamt 162 T€ auf,

die mit großer Sicherheit nicht wieder eingespielt werden. Das strukturelle Defizit des Theaters wird durch ein reales Defizit verstärkt, dass das Ungleichgewicht des Theaters weiter verstärkt.

Sonderproduktion	Plan	Real Bis Premiere	Vorstellung x 8	Gesamt Real	Differenz
Regisseur	25.000	30.000		30.000	+ 5.000
Bühne/Kostüme	15.000	25.000		25.000	+ 10.000
Dirigent	-	10.000	1.500	22.000	+ 22.000
Komposition	-	15.000	200	16.600	+ 16.600
Video	-	10.000	400	13.200	+ 13.200
Licht	-	8.000		8.000	+ 8.000
Sound/Ton	-	12.000	1000	20.000	+ 20.000
Sänger 1	-	4.000	400	7.200	+ 7.200
Sänger 2	-	4.000	400	7.200	+ 7.200
Sänger 3	-	4.000	400	7.200	+ 7.200
Technik Aushilfen	-	2.000	400	5.200	+ 5.200
Überstunden	-	3.000		3.000	+ 3.000
Gesamt	40.000	125.000	4700/37.600	162.600	122.600

Übersicht 7 Inszenierungsetat Sonderproduktion (Schmidt)

Die jüngeren Schauspieler sind seit Wochen unzufrieden, sie wünschen sich eine zusätzliche spartenübergreifende Produktion mit der Oper, die vom Intendanten in einer der letzten Ensemblesitzungen versprochen worden war. Der Intendant stimmt der erneuten Bitte seiner Schauspieler schließlich zu, ohne Rücksprache mit seinen Direktoren zu halten. Betriebsdirektor und Technischer Direktor beginnen einen geeigneten Termin zu suchen, und auch der Geschäftsführer schaut nach freien finanziellen Mitteln in einem sehr engen Wirtschaftsplan. Ein Termin im Spielplan mit den vier gewünschten Sängern, dem Kapellmeister und dem Assistenten, der die Arbeit inszenieren soll, ist nicht zu finden. Die drei Direktoren hoffen auf Absage der Produktion. Der Intendant sagt schließlich Gäste und einen externen Regisseur für diese Positionen zu. Der Geschäftsführer weiß nun erst recht nicht mehr, wie er die Mittel für diese Inszenierung bereitstellen soll.

Der Gastregisseur kommt derweil ins Theater und trifft sich mit dem Intendanten und den Schauspielern zu einem ersten Gespräch, in dem der Intendant weit über die ursprüngliche Planung hinaus Zusagen macht, erleichtert, dass die Schauspieler zum ersten Mal in diesem Jahr zufrieden sind. Betriebsdirektor, tech-

nischer Direktor, Chefdramaturgin und Geschäftsführer sprechen ihrerseits zum ersten Mal miteinander über das Thema und legen ihre Karten auf den Tisch. Was ist möglich? Der technische Direktor muss für die Produktion zusätzliche technische Dienste einkaufen, der Geschäftsführer schüttelt mit dem Kopf. Die Chefdramaturgin, die sich die Verantwortung für das Schauspiel mit dem Intendanten teilt, kann nicht zur Lösung beitragen. Die Diskussion wird vertagt.

Inzwischen stellt der junge Gastregisseur dem Intendanten sein Konzept vor, darin ein Gastbühnenbildner, ein Gastkostümbildner, ein Videokünstler, ein Licht- und ein Soundspezialist. Großes Kino. Der Intendant ist begeistert, der junge Gastregisseur bringt etwas von dem Flair der Berliner Bühnen mit, an denen er selbst gern gastieren würde.

Der Intendant gibt dem Geschäftsführer den Auftrag die **Verträge mit den Gästen** zu verhandeln, die Gage mit dem Regisseur, 25.000 €, hat er bereits mit dem Gast vorverhandelt, woran sich der junge Regisseur richtigerweise nicht erinnert, denn er hatte mit dem Intendanten nur vage über eine Gage gesprochen. Er inszeniert nicht unter 30.000 € Gage, was bereits den Gesamtbetrag der freien Mittel völlig ausschöpft. Der Geschäftsführer weiß nun nicht mehr, wie er die etwa 100.000 weiteren € beibringen soll.

Wir befinden uns immer noch in der Konzeptionsphase. Der junge Dirigent kommt dazu. Er will weitere Sänger und eine größere **Orchesterbesetzung**, für eine Komposition, die immer noch nicht fertig ist. Als Bühnen- und Kostümbildner ihre Entwürfe vorstellen, wird klar, dass auch der Werkstattchef zusätzliche Kapazitäten einplanen muss. Die zusätzliche Produktion ringt dem Theater nicht nur alle finanziellen Reserven, sondern auch weitere Ressourcen in Größenordnungen ab. Die Dramaturgie, die Assistenz, Soufflage und Inspizienz, die Marketing- und auch die Verwaltungsaufgaben werden von Kollegen übernommen, deren Überstunden von niemandem bezahlt werden. Da das Projekt nicht im Spielzeitheft beworben und auch nicht im Abo verkauft werden konnte, bleiben die Zuschauer aus. Die jungen Schauspieler und Sänger sind enttäuscht, weil die Inszenierung bereits nach drei Vorstellungen abgesetzt wird, denn jede weitere Vorstellung hätte das Haus in noch größere Komplikationen geführt. Sie werden im Verbund mit einigen älteren Schauspielern und nun der Chefdramaturgin einen zweiten Anlauf nehmen. Diesmal ganz klein, wie sie sagen. **Das zweite neue Projekt** wird Ende der Spielzeit angesetzt. Der Intendant trägt zudem schon seit ein paar Tagen die dringende Bitte des Oberbürgermeisters mit sich, eine **Sommertheaterproduktion** auf die Beine zu stellen. In der Direktionsrunde bindet er seine Direktoren nicht in die Abstimmung ein und stellt beide Projekte als gesetzt vor. Alle Direktoren sind bereits erschöpft wegen der anstrengenden und fortgeschrittenen Spielzeit, niemand wendet etwas ein und alle verlassen zähneknirschend die Sitzung. Am Ende

der Spielzeit wird der Intendant auf 26 Produktionen verweisen können. Der Oberbürgermeister ist begeistert über das Sommertheater und schlägt vor, den Vertrag des Intendanten zu verlängern mit der Auflage, das erfolgreiche Sommertheater zu einem Festival auszubauen. Selbstverständlich sagt der Intendant das zu. Drei Direktoren werden zum Ende der Spielzeit auf eigenen Wunsch gehen, weil der Stress und die schlechte Kommunikation des Intendanten ihre Kräfte übersteigen. Der Intendant stimmt ihrer vorzeitigen Vertragsauflösung lächelnd zu. Auf seiner Liste stehen Kandidaten für diese Aufgaben längst bereit.

//

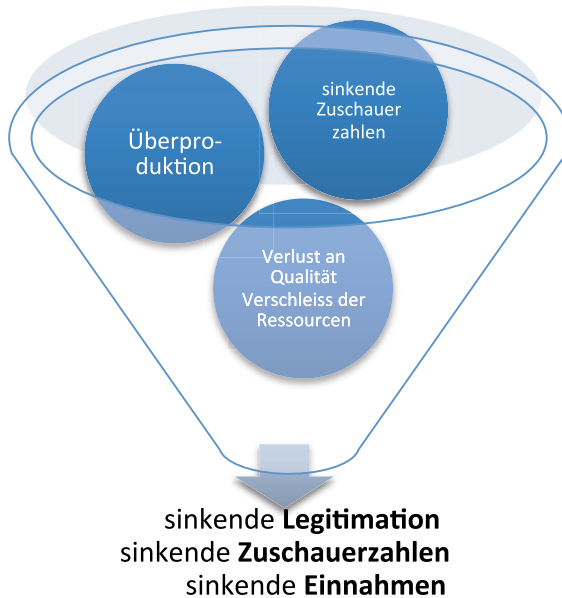
In Kürze beschrieben – und die Zahlen bestätigen es – bedeutet dies, mit immer weniger Personal und tendenziell sinkenden Mitteln werden jährlich immer mehr neue Stücke produziert und Vorstellungen gezeigt, um den tendenziellen Rückgang der Zuschauer aufzufangen oder zumindest auszugleichen. Aber die Nachfrage der Zuschauer ist begrenzt und hat kein Wachstumspotential; in der Regel ist die Nachfrage bereits durch eine geringere Zahl an Vorstellungen und Neuinszenierungen abgedeckt. Die durchschnittlichen Auslastungen von 70% geben ein realistisches Bild davon ab, dass bereits jetzt mehr Angebot als Nachfrage besteht. Auch wenn der Deutsche Bühnenverein in seiner jüngsten Statistik¹⁴⁸ erstmals wieder einen leichten Zuschaueranstieg (vor allem bei den Begleitformaten, wie Einführungen, offene Proben, etc.) verzeichnet, ist die Nachfragetendenz bei den Produktionen eindeutig negativ. Das Angebot der öffentlichen Theater jedoch, wird immer umfangreicher, breiter und dichter, bei allenfalls gleich bleibenden Ressourcen und – in der Konsequenz – **Einbußen an Qualität und Nachhaltigkeit**.

Jedes Jahr produzieren die deutschen Theater mit im Vergleich immer weniger finanziellen und personellen Ressourcen¹⁴⁹ immer mehr Produktionen, die in immer kürzeren Zeiträumen abgespielt werden: Sind 1995/96 von ca. 42.000 Mitarbeitern öffentlicher Bühnen knapp 57.000 Veranstaltungen gezeigt worden, waren es in der Spielzeit 2010/11 bereits 67.000 und 2013/14 sogar 74.000 mit nur noch 39.000 Mitarbeitern. Hiervon sind 18.500 Veranstaltungen, also 25%, Rahmen- oder Begleitprogramme, in denen die Theater kaum etwas erwirtschaften

148 Theaterstatistik 2013/14, Deutscher Bühnenverein, 2015

149 Der Begriff der **Tendenziell sinkenden Fördermittel** beschreibt in diesem Zusammenhang den Umstand, dass die Zuwendungen zwar nominal steigen, von 2,3 (2012/13) auf 2,365 Mrd € in der Spielzeit 2013/14, dass sie aber in ihrer Steigerung nicht mehr die kompletten tariflichen Lohn- und Gehaltserhöhungen und die Steigerung der Betriebskosten um 3,1% tragen. Die Zuschüsse hätten dann auf 2,37 Mrd. € steigen müssen. Es fehlen den Theatern 50 Mio. €, nicht wenig, wenn man bedenkt, dass dies der Zuwendungshöhe für eine ganze Spielzeit von zwei mittleren oder drei kleinen Theatern entspricht (Statistik DBV, 2013/14).

und sich nur unwesentlich künstlerisch profilieren, in denen sie aber in hohem Maße immaterielle und personelle Ressourcen investieren. Dabei sind sowohl die durchschnittlichen Premieren (Neuinszenierungen) von 19,3 auf 22, wie auch die gespielten Stücke je Spielzeit (Repertoire) von 37 auf 41 gestiegen. Die Theater arbeiten sich auch mit dem Ratio von 50-55% Premieren am Gesamtrepertoire auf einem hohen Niveau in einen Infarkt hinein, der mit Qualitätsverlust, weiter schwindenden Zuschauern und sinkender Legitimation einhergehen und in einer **chronischen Abwärtsspirale** (Trichter) münden kann, wenn dem nicht vorgebeugt wird.



Grafik 7 Der Überproduktionstrichter (Schmidt)

2.2.2 Die sukzessive Erschöpfung der Kapazitäten und Ressourcen

Hinzu kommt, dass der Punkt der Erschöpfung von Ressourcen und Kapazitäten an den Theatern und in den meisten kleineren und mittleren Orchestern längst erreicht ist, ab dem sich die Ressourcen, insbesondere die personellen, nicht mehr im gegebenen Umfang regenerieren können und damit die künstlerische Qualität und Nachhaltigkeit beeinträchtigen. Schauspieler, Sänger, Tänzer, Regisseure, Choreographen, Dramaturgen, Betriebsbüros, Produktions-, Assistenz- und Technikteams arbeiten in einem Vollstressmodus von einer Premiere zur nächsten.

Der Indikator, mit dem die **Belastung der Theatermitarbeiter** gemessen werden kann, ist das Verhältnis der Zahl der Mitarbeiter zur Zahl der Veranstaltungen. Während jeder Theatermitarbeiter im Jahr 1999 im Durchschnitt **1,35** Veranstaltungen pro Spielzeit alleine gestemmt hat, sind es im Jahr 2014 bereits **1,95**. Die Belastung hat sich also um mehr als 40% gesteigert.¹⁵⁰ Der Normalfall ist, dass heute die Proben für die nächste Produktion meist zwei Tage nach der Premiere der vorangegangenen Produktion beginnen, gelegentlich überlappen sich die Produktionen sogar, so dass den Künstlern abgefordert wird, sich in der Endprobenwoche physisch und mental bereits auf die Konzeption eines neuen Stückes einzustellen, während der Probenprozess der zur Premiere anstehenden Produktion noch nicht einmal abgeschlossen ist. Wenn man in Betracht zieht, wie diffizil die künstlerischen Prozesse und die damit verbundenen Leistungen der darstellenden Künstler – Schauspieler, Sänger, Tänzer sind, wird sehr deutlich, dass eine solche Produktionsdichte nicht nur zu einem nicht vertretbaren physischen und mentalen Verschleiß der Künstler, sondern auch zu einem schleichenden **Qualitätsverlust** der Produktionen führen muss. Regisseure, wie Johann Simons, die gerne zehn bis zwölf Wochen an Schlüsselproduktionen arbeiten, also deutlich über dem deutschen Durchschnitt von sieben Wochen, müssen erkennen, dass sie als Intendanten dafür Sorge tragen müssen, dass die Produktionen einer Spielzeit in der Regel schneller getaktet werden müssen.¹⁵¹ Es bleibt also selbst den Intendanten, die es in der Hand haben, diese Entscheidungen zu treffen, durch selbst gemachten bzw. den Druck der Maschine Theater, keine andere Wahl, als diesen Weg mitzugehen.

Den Künstlern und den Produktionsteams bleibt also kaum oder **keine Zeit**, um über die Inszenierung ausreichend **zu reflektieren** und so zu proben, dass sie allen, den Darstellern an erster Stelle die Sicherheit gibt, die sie brauchen, damit

150 Theaterstatistiken, Deutscher Bühnenverein, 1999/2000; 2013/14

151 Nachtkritik.de, Interview mit Johan Simons anlässlich seiner Ernennung zum Intendanten des Bochumer Schauspielhauses, 14/2/16

die Qualität entsteht, die aus einer durchgeprobten Inszenierung eine großartige Schauspiel-, Opern- oder Tanzaufführung werden lässt. Meist sind die Darsteller kurz nach der Premiere mit ihren Gedanken schon bei den nächsten Proben oder bei der nächsten Aufführung, die professionell vorbereitet werden muss. Wie soll man Zuschauern Werke präsentieren, die von den Spielern nicht mehr ausreichend durchdrungen werden können, weil ihnen dafür die Zeit fehlt? Ebenso wenig Zeit bleibt den Mitarbeitern, sich zu erholen und sich dabei mental, physisch und stimmlich zu regenerieren, mit dem Ergebnis, dass immer mehr Künstler am Ende einer Saison völlig erschöpft in die fünf oder sechs Wochen Saisonferien gehen – wenn in diesem Zeitraum nicht bereits neue, andere Aufgaben, wie Sommertheater und Festivalproduktionen u.a. auf sie warten.¹⁵² Viele Künstler nehmen Gastangebote bei Festspielen an, um die geringen Gagen aufzubessern, oder aber das städtische Theater wird in die Pflicht genommen, selbst eine Sommerbespielung für die Touristen zu produzieren.¹⁵³ Die notwendige Pause wird damit noch weiter verkürzt und Künstler und Mitarbeiter können sich kaum noch erholen. Das gilt im übrigen auch für das Material und die technische Substanz, die, wenn sie nicht regelmäßig gewartet, überholt, erneuert wird, Ermüdungserscheinungen zeitigt, die bis hin zu Komplettschließungen von Theatergebäuden (Rostock) und/oder langwierigen Generalsanierungen (Cottbus, Köln, Meiningen, Gera) führen, die das Theater zwingen, alternative Spielstätten zu erschließen und – meist sehr zeitaufwendig und kostspielig – theaterfähig zu machen.

2.2.3 Repertoire und Neue Spielsysteme – Mixed Stagione

Die **Überproduktion** führt mittelfristig zu einer so hohen Belastung der Theater, dass es zu verstärkten Wechseln im Spielbetrieb kommt und das Stagione-Prinzip das bisher vorherrschende Repertoire-Prinzip sogar partiell ablösen muss. Man muss in diesem Zusammenhang die Frage zulassen, ob es nicht Zeit ist, auf ein wesentliches Merkmal der deutschen Theaterlandschaft, den Repertoirebetrieb, als System, zu Gunsten eines Semi-Stagione-Betriebes umzustellen, das ein kleineres, seriell gezeigtes Repertoire mit sogenannten Blöcken vorhält, für die eine

152 Dies betrifft immer öfter auch Management und technische Abteilungen, wenn in den Sommerpausen größere Bau- und Renovierungsarbeiten anstehen.

153 Bereits Anfang der 50er Jahre beschloss der Vorstand des Deutschen Bühnenvereins gegen das Unwesen der Sommerbespielungen vorzugehen; in: Lennartz, 150 Jahre Bühnenverein, seitdem hat sich die Zahl der Sommertheater verzehnfacht.

Insenzierung mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung auch wieder aufgenommen werden kann.

Das bedeutet: Im Moment spielt ein mittleres Dreispartentheater bis zu 40 verschiedene Produktionen pro Jahr, davon 20 oder mehr Premieren (Neuproduktionen), zeitlich versetzt, so dass der Zuschauer an sechs oder sieben Wochentagen in der Regel – und je nach Anzahl der Spielstätten – bis zu zehn verschiedene Produktionen sehen kann. Das ist ein bald nicht mehr bezahlbarer Luxus, zumal durch dieses System keine neuen Zuschauer in die Theater strömen. Könnte sich der Zuschauer darauf verlassen, dass nach einer Premiere ein Schauspiel, eine Oper, ein Tanzstück zum Beispiel acht bis zehn Mal angesetzt wird, und danach das nächste Stück auf die Bühne kommt, würde er sich auf diesen viel effizienteren Modus einstellen. Allerdings ist dies auch eine künstlerische Entscheidung. Wenn ein Intendant den Wunsch hat, ein großes Repertoire vorzuhalten, weil dies seiner programmatischen Vorstellung von Theater entspricht, wird er immer am Repertoire-System festhalten, mit dem Argument, den Zuschauern eine breitere Palette an Stücken anbieten zu können.¹⁵⁴ Das ist aber ein optisches Problem.

Monat April	Repertoire	Semi-Stage	Mixed Stage
Freitag	Räuber	Voraufführung: Don Carlos	Voraufführung: Don Carlos (1)
Samstag	Premiere: Don Carlos	Premiere: Don Carlos	Premiere: Don Carlos (2)
Sonntag	Die schönen Tage von Aranjuez	Don Carlos	Don Carlos (3)
Montag	Räuber	Don Carlos	Don Carlos (4)
Dienstag	Antigone	Räuber	Räuber
Mittwoch	Don Carlos	Räuber	Die Kontrakte des Kaufmanns (Jelinek)
Donnerstag	Was ihr wollt	Räuber	Othello
Freitag	Die schönen Tage von Aranjuez (Peter Handke)	Räuber	Die schönen Tage von Aranjuez (5)
Samstag	Die Kontrakte des Kaufmanns (Jelinek)	Don Carlos	Die schönen Tage von Aranjuez (6)
Sonntag	Don Carlos	Don Carlos	Die schönen Tage(7)
Montag	Was ihr wollt	(spielfrei)	(spielfrei)
Dienstag	Räuber	Don Carlos	Was ihr wollt
Mittwoch	Antigone	Don Carlos	Antigone

154 T. Schmidt, Auf der Suche nach der zukünftigen Struktur, S. 191-214; in: W. Schneider, Theater entwickeln und planen, 2013

Monat April	Repertoire	Semi-Stageone	Mixed Stageone
Donnerstag	Was ihr wollt	Die schönen Tage von Aranjuez	Liederabend
Freitag	Don Carlos	Die schönen Tage	Don Carlos (5)
Samstag	Die Kontrakte des Kaufmanns	Die schönen Tage	Don Carlos (6)
Sonntag	Was ihr wollt	Die schönen Tage	Don Carlos (7)
Montag	Räuber	(spielfrei)	(spielfrei)

Dispo	Repertoire	Semi/Stageone	Mixed Stageone
Don Carlos	4	8	7
Räuber	4	4	1
Schöne Tage	2	4	3 (2. Runde)
Antigone	2	ruht	1
Was ihr wollt	4	ruht	1
Kontrakte	2	ruht	1
Othello	ruht	ruht	1
Liederabend	ruht	ruht	1
Spielfrei	0	2	2
Gesamt	18	18	18

Übersicht 8 Modellplanung Spielprinzipien Schauspiel (Schmidt)

Im *Semi-Stageone* Spielsystem plant das Theater die *Don Carlos* Vorstellungen nach der Premiere in über den Zeitraum von zehn Tagen verteilten Miniblocken a vier Ansetzungen. Nachdem *Don Carlos* vier Mal gespielt wurde, kommt ein Miniblock a vier Mal Räuber, anschließend eine zweite *Don-Carlos*-Serie und schließlich eine Serie des an *Don Carlos* angelehnten Stücks *Die schönen Tage von Aranjuez* von Peter Handke. Die Spieler und das Haus können sich auf drei Blöcke einstellen; es werden erhebliche Umbauten eingespart, da die Stücke jeweils vier Tage „durchstehen“ können, bevor wieder umgebaut werden muss. Die PR-Abteilung kann sich auf die Bewerbung von einer Premiere und zwei weiteren Stücken konzentrieren. Und die Neuproduktion *Don Carlos* kann unmittelbar nach der Premiere Fahrt aufnehmen und an Qualität gewinnen, anstatt drei Tage zu liegen, ehe es das zweite Mal gespielt wird.

Plant das Theater dagegen im **Repertoiresystem** müssen im ausgeschnittenen Zeitraum doppelt so viele Stücke angesetzt werden, was zu täglichen Umbauten führt. Die spielfreien Montage, an denen ohnehin wenig Zuschauer kommen, hat

das Theater nun mitdisponiert. Der Aufwand ist deutlich höher, ganz sicher werden kaum mehr Zuschauer kommen, als im *Semi-Stagione*-Verlauf.

Das hier gezeigte Modell der Mini-Blöcke kann praktisch für eine ganze Spielzeit angewendet werden, wobei es auch möglich ist, die Blöcke auf fünf bis sieben Veranstaltungen auszudehnen. Darüber hinaus käme eine solche Ansetzung dem *Stagione* oder *en-suite* Prinzip sehr nahe, in dem ein Stück durchsteht, wie man es von Sommertheaterproduktionen kennt. Ich plädiere deshalb dafür, dem Argument der **Schonung von Ressourcen** im Spielbetrieb ein viel größeres Gehör zu verschaffen. Dichte, gedrängte Spielpläne, mit abgekämpften Mitarbeitern und Kulissen, denen man ansieht, dass sie viele Male rangiert worden sind, und ein zu knappes Budget engen ein Theater zu stark ein, das sich auf andere Aufgaben, vor allem aber die Zukunft konzentrieren muss. Es spricht kein Argument dafür, **das Repertoiresystem** in der heutigen starren Form beizubehalten. Im Gegenteil: die Qualität der Aufführungen würde steigen, das Spiel der Schauspieler und Sänger gewinnen, das Material nicht so schnell verschleiß, weil man dann nicht mehr jeden Tag von einer auf die nächste Vorstellung umbauen müsste. Es ist vor diesem Hintergrund eine Frage der Zeit, bis die Theater, ausgehend von den großen Opernhäusern in den Metropolen, sukzessive damit beginnen werden, ihre Systeme umzustellen.

Das gegenwärtige Repertoiresystem zuzüglich Überproduktion mit mehr als 20 Produktionen pro Spielzeit entspricht nicht mehr dem kulturellen Konsumverhalten der tragenden Bevölkerungsgruppe zwischen 25 und 65 Jahren, die berufstätig sind, Kinder und andere Verpflichtungen haben und zeitlich wie auch budgetär nicht über die Ressourcen verfügen ein solches Programm auch nur im Ansatz zu verfolgen. Auch das Bedürfnis nach Theater reduziert sich bei einem Überangebot, bei dem die Zuschauer das Gefühl haben müssen, dem Kern des Geschehens nicht mehr folgen zu können. Bereits ein gut gewählter Ausschnitt des Programms ist ausreichend, wenn sich das Theater bei den Zuschauern nachhaltig verankern möchte. Ein anderes Repertoiresystem kombiniert mit einem System anderer, gestaffelter Vermarktung und *Education* wäre sicherlich besser in der Lage, auf die realen Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen einzugehen. Man muss sich spätestens hier eingestehen, dass die **Differenz** zwischen der Idee des Intendanten und der Wirklichkeit der Zuschauer gewachsen ist.

Ein Modell für die Zukunft könnte in einem **Mixed Stagione System** bestehen, das über das Semi-Stagione hinausgeht geht, indem es dessen Blockprinzip und das Repertoire-System miteinander kombiniert. Das Grundmodell bildet das *Semi-Stagione*, in das ein Grundrepertoire eingeflochten wird, und zwar an Stücken, die eher eine kontinuierliche Nachfrage haben, wie zum Beispiel Klassikerinszenierungen, Komödien, leichte Opern, während zum Beispiel zeitgenössische

Stücke, aufwendige Inszenierungen, schwere und zeitgenössische Opern in einem *Semi-Stage* System laufen sollten, um die Zuschauer auf diese Veranstaltungen zu konzentrieren, die Kosten und Umbauzeiten zu minimieren. In einem *Mixed-Stage* kann auch die Bühnensituation besser berücksichtigt werden. Stücke, die im Repertoire laufen, sollten ein leichteres und schneller umbaufähiges Bühnenbild haben als Stücke die im *Semi-Stage* Prinzip gezeigt werden. Hinzu kommt, dass auch Gäste in Blöcken besser und zu geringeren Kosten verpflichtet werden können. Aus der Übersicht ist zudem ersichtlich, dass auch beim Mixed Stage zwei spielfreie Tage eingebaut werden können, die dem Haus und den Spielern Ruhetage geben und es ermöglichen, die großen Bühnen für Bauproben, Technische Einrichtungen (erste Einrichtung eines Bühnenbildes auf der Bühne) oder aufwendige Beleuchtungsproben (Einrichtung des Bühnenlichtes) zu nutzen, was in jeder Disposition berücksichtigt werden sollte. Aus meiner Sicht würde ich im Zweifelsfall immer für ein solches Mixed Stage plädieren, weil auch das Semi-Stage das Risiko in sich birgt, bei schlecht laufenden Produktionen nur schwer umdisponieren zu können.

2.2.4 Resümee

Die Überproduktion ist eine schleichende Krankheit, die die Kreativität der Theater aushöhlt. Umsichtige Leiter und Programmacher beginnen im Gespräch mit den Ensembles darüber nachzudenken sowohl die Dichte der Angebote zu reduzieren wie auch die **Produktions- und Inszenierungsprozesse zu entschleunigen**: weniger Neuproduktionen mit mehr Zeit, auch in der Vorbereitung, in den Werkstätten, und in der Ansprache, der Gewinnung und bei der Pflege des Publikums. Die Zuschauerzahlen, die in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen sind, lassen sich nicht durch mehr Quantität, durch eine höhere Zahl an Neuinszenierungen und Vorstellungen, sondern durch eine bessere Aufführungsqualität, begleitende Programme und kluge Werbung erhöhen.

Die Überproduktion ist, wie sich zeigt, ein Symptom der strukturellen Krise des Theaters. Sie bezeichnet die Verdichtung der Spielpläne durch zusätzliche Produktionen und die Erhöhung der Zahl der Vorstellungen und Premieren bei gleichbleibendem finanziellen und personellen Ressourceneinsatz, also durch eine Überausbeutung der Ressourcen. Durch Überproduktion soll der tendenziell sinkenden Zahl an Zuschauern ohne finanziellen Zusatzaufwand begegnet werden. Um die Überproduktion aufzulösen, müssen zukünftig wesentliche strukturelle Veränderungen im Theater vorgenommen werden, die in den Köpfen der Theaterleiter beginnen müssen. Die Erkenntnis, dass weniger mehr bedeuten kann, ist

durch das *Less is More* des Bauhaus-Pioniers Mies van der Rohe begründet worden und hat seitdem zu einer hohen Akzeptanz in vielen Fachgebieten geführt. Nur die Theaterleitungen können den Hebel umstellen, die **Prozesse entschleunigen** und Mitarbeiter und Publikum auf einen neuen Takt vorbereiten. Niemand drängt die Intendanten dazu, Programme so sehr zu verdichten, dass den Mitarbeiter die Luft zum Atmen und den Zuschauern die Durchsicht genommen wird.

Unterstützt werden kann der Prozess der Entschleunigung durch die Nutzung neuer Spielprinzipien, von denen sich das Semi-Stage und das Mixed Stage je nach Typ des Theaters (Schauspiel, Oper, Mehrspartenhaus) und dessen Größe und Ressourcen anbieten. Damit können Entlastungen für die Mitarbeiter, Einsparungen bei den Kosten und Umbauzeiten und eine stärkere Konzentration auf die Wünsche der Zuschauer realisiert werden.

2.3 Strukturelle Krisen

2.3.1 Der Begriff der strukturellen Krise

Als **Strukturkrise** bezeichnet Eickhoff eine wirtschaftliche Situation, in der nahezu alle Marktteilnehmer unter Überkapazitäten leiden, bezogen auf die eigene Produktion und das daraus resultierende Angebot.¹⁵⁵ Auf das Theater bezogen: die Mehrheit der öffentlichen Theater produzieren mehr und bieten mehr an als tatsächlich nachgefragt wird. Die Zahl der inszenierten Vorstellungen wächst kontinuierlich, während das Publikum stagniert und die durchschnittliche Zahl der Zuschauer je Vorstellung weiter fällt (siehe Übersicht in Abschnitt 2.1.).

Strukturkrise heißt aber auch, dass die internen Strukturen der Theater nicht mehr in der Lage sind, den aktuellen Herausforderungen in ihrer Komplexität zu begegnen: neue Formate, Koproduktionen mit dem freien Theater, Kooperationen, Gastspiele, finanzielle Kürzungen und personelle Einschnitte, ausbleibende Zuschauer und sinkende Einnahmen, um nur einige zu nennen, überfordern die Theater in ihrer derzeitigen strukturellen Aufstellung. Die Ursachen hierfür liegen oftmals beim Theater selbst, sie können aber auch kulturpolitisch initiiert und verstärkt werden. Hiervon ist vor allem die Gruppe der mittelgroßen Stadttheater betroffen. Dabei wird vielen Theatermachern nicht bewusst sein, in welcher Krisensituation sich ihre Theater eigentlich befinden, so lange die Zuwendungen Jahr um Jahr nebst Tarifierhöhungen im Theater ankommen. Dabei ist die Situation fragil:

155 Norbert Eickhoff, Strukturkrisenbekämpfung durch Innovation und Kooperation, Mohr Siebeck, Hamburg 2006

Beispiel: Schauspielhaus Wuppertal

Am Beispiel des Schauspiels Wuppertal lässt sich sehr gut beschreiben, wie eine Strukturkrise durch Androhung der Schließung und Kürzung der Subventionen politisch ausgelöst und sukzessive verstärkt wurde:

„Im Herbst 2009 hat Christian von Treskow (Intendant) mit großem Engagement das immer wieder von Kürzungen heimgesuchte und von Schließungen bedrohte Theater Wuppertal übernommen. Im November 2009 wurde die baldige Schließung des Schauspiels verkündet. Die verschuldete Stadt konnte sich die notwendigen Sanierungen nicht leisten. Außerdem sollten die Zuschüsse für die Wuppertaler Bühnen um zwei Millionen € gekürzt werden. Ein Tod auf Raten, der vor allem die Schauspiel-Sparte ereilte. Als das Schauspielhaus am 30. Juni 2013 dann endgültig geschlossen wurde, beschrieb Christian von Treskow die vier Jahre seiner Intendanz als einen „Tanz in den Ruinen einer großen Vergangenheit“.¹⁵⁶

Seit der Spielzeit 2013/14 leitet Susanne Abberedis das Wuppertaler Schauspielhaus mit einem Etat von nur noch 900.000 € und sechs festen Schauspielern, in einer kleinen Spielstätte, dem Engelsgarten, die von Spendengeldern kofinanziert wird. Selbst dies steht kulturpolitisch zur Disposition, weil dem Oberbürgermeister die Zuschauerzahlen zu gering sind. Erst wird das Theater zerstückelt, dann klagt die Politik über gesunkene Zuschauerzahlen, um dem Theater den Gnadenstoß zu versetzen, eine Blaupause, nach der auch in Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Brandenburg und in Thüringen die Theaterstruktur systematisch reduziert wird, und ein weiteres Zeichen dafür, wie die Theaterkrise immer wieder auch die Substanz im wohlhabenderen Westen des Landes erreicht.

Der Charakter der Krise in Wuppertal ist deshalb strukturell, weil die Reduzierung der Zuwendungen bereits einen Punkt überschritten hat, an dem das Schauspiel in der gewohnten Qualität noch hätte fortgeführt werden können. Auch eine Umkehr der politischen Linie ist kaum zu erwarten, dafür war das politische Signal zu deutlich. Die Belastungsfähigkeit des Theaters mit einer derart niedrigen Finanzierung ist immer stärker strapaziert worden, während das Theater versuchte, mit der immer geringer werdenden Menge an Ressourcen die Produktionskapazität zu erhalten.

Im Prinzip gab es nur noch zwei Auswege: Das Theater fusioniert oder kooperiert mit einem Theater. Zudem hätten der Oberbürgermeister und der amtierende Kulturdezernent erkennen müssen, dass ein Theater mit einer so geringen finanziellen Unterstützung nicht zu betreiben ist. Insbesondere in der kulturpolitischen Reflexion hätte dieser (und muss jeder) strukturellen Krise mit einer Handlungsempfehlung begegnet werden müssen, die entweder die strukturellen Fehler

156 Christian von Treskow, nacht kritik.de, 12.9.15

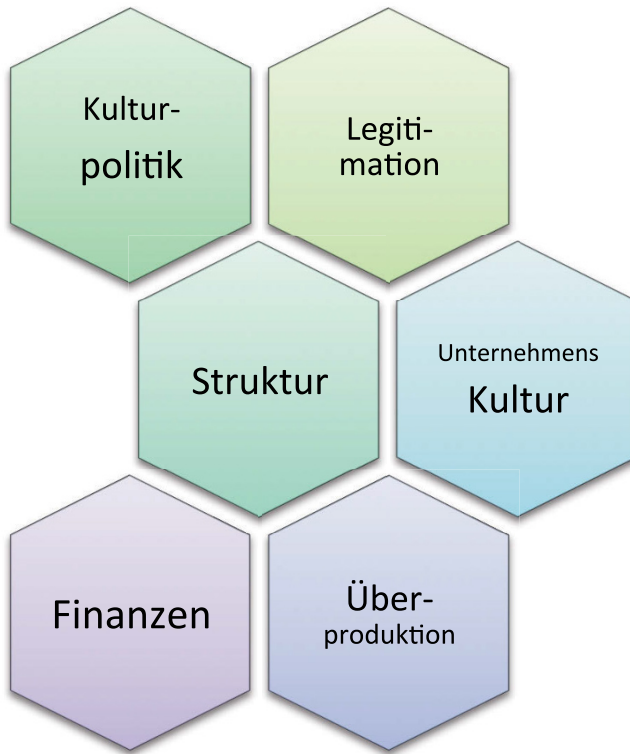
schnellstens heilt oder entsprechende Angebote ihrer Reform unterbreitet und deren Umsetzung begleitet.

Als Strukturkrise wird in der Literatur eine Krisensituation bezeichnet, in der Unternehmen (hier Theater) einer Branche in einer Region oder einem Wirtschaftsraum langfristig unter **Ungleichgewichten**, **Überproduktion** oder **Überangebot** leiden¹⁵⁷. Berücksichtigt man diese und die eingangs notierten Aspekte, kann man die strukturelle Krise im Theater wie folgt beschreiben:

1. Eine zu **geringe Belastungsfähigkeit** bestehender Strukturen und der für sie verantwortlichen bzw. in ihnen wirkenden Personen, dem hohen Produktionsdruck gerecht zu werden und mit entstehenden Problemen und Krisen innovativ umzugehen. Hiervon sind insbesondere die kleineren und mittleren Stadttheater betroffen.
2. Die Unfähigkeit, die fehlende Funktionsfähigkeit der Strukturen zu erkennen, zu verändern und wieder funktionstüchtig zu machen; hiervon sind in erster Linie die Leuchtturmtheater betroffen.
3. Ein Ungleichgewicht aus **Überangebot** an Vorstellungen und Platzkapazitäten und tendenziell sinkender Nachfrage der Zuschauer, hiervon ist die große Gruppe der **mittleren Stadttheater** betroffen.

Da mit der strukturellen Krise viele andere Problemlagen verknüpft sind, ist sie ein Überbegriff für die Vielfalt der daraus entstehenden Krisen, wie die Übersicht 3 Merkmale der Strukturkrise zeigt. Finanzierungskrisen, wie auch die Überproduktionskrise sind mit der Strukturkrise aufs Engste verbunden.

157 siehe Gabler, Wirtschaftslexikon, 2014



Grafik 8 Das Sechs-Wabenmodell (Quelle: T. Schmidt)

2.3.2 Strukturen und Systeme

Bei der Erweiterung der untersuchten Strukturen auf die systemische Ebene, möchte ich auf den von Korte formulierten Begriff der **Systemkrise**¹⁵⁸ zurückzugreifen, der darunter eine fundamentale Veränderung einer Formation versteht, die mit dem Zusammenbruch von **Kerninstitutionen** einhergeht – im Theater sind dies:

¹⁵⁸ Korte, Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie, S. 248

- Die Leitungsmodelle und der Stil der Entscheidungsfindung;
- Die Art und Regeln der Zusammenarbeit zwischen Leitung und Mitarbeitern;
- Das (unzureichende) Zusammenwirken von künstlerischen und administrativen Bereichen;
- Die zumeist mangelhafte Zusammenarbeit zwischen den Sparten;
- Die ungerechten Tarifsysteme;
- Die Überproduktion und Übernutzung der Ressourcen.

Strukturelle Ebene	Theaterstrukturen eines Bundeslandes	Interne Strukturen eines Theaterbetriebes	Produktionsstrukturen
Parameter	Regionale Ausgeglichenheit, Zugang der Bevölkerung, Differenzierung: Staats-, Stadt-, Landestheater, Anteil der Landes- an Gesamtfinanzierung der Theater, Anteil der Theaterfinanzierung an den Gesamthaushalten, Stellenwert in den KEP, Theaterentwicklungspläne, Langfristigkeit der Theaterfinanzierung	Hierarchische, präsidiale oder direktoriale Leitung, Rechtsform, Art der Mitbestimmung, enge Kommunikation und Entscheidungsbildung zwischen künstlerischen und administrativen Abteilungen, gemeinsame Projekte der Sparten (Interdisziplinarität)	Planungsmodelle, Probenpläne und Disposition, Abfolge der Neuinszenierungen, Dichte der Spieltermine (Spielplan), Besetzungen, Vernetzung der Spielstätten, Kooperationen
Systemische Ebene	Kulturpolitisches System eines Bundeslandes	System eines Theaterbetriebes	Produktionssystem
Parameter	Stellenwert der Kultur in den Bundesländern, Finanzielle Ausstattung der Kultur in den Haushalten, Existenz von Kulturentwicklungsplänen (KEP), Zuschnitt der Ministerien	Leitungsmodell, Zusammenwirken künstlerischer und administrativer Bereiche, Zusammenarbeit der Sparten, Tarifsysteem, Ressourcen, Kooperationen	Spielsystem (Repertoire, Stagione, Mixed Stagione), Rolle des Ensembles und des Produktionsleiters, Kooperationsmodelle

Übersicht 9 Systemische und Strukturelle Ebenen im dt. Theatersystem (Schmidt)

Aus der *Systemtheorie*¹⁵⁹ wissen wir, dass Strukturen die Systeme abbilden bzw. spiegeln, in denen sie wirken, und so spiegeln die internen Produktionssysteme die Leitungssysteme eines Theaters und werden durch diese entsprechend behindert oder befördert. Dabei unterscheiden wir zwischen dem absolutistischen, dem präsidialen, dem direktorialen und dem kollektiven Entscheidungssystem (und Führungsstil) in einem Theater, und stellen fest, dass die Produktionsstrukturen in Analogie zu diesen aufgebaut sind:

Das **Absolutistische System** fordert eine sehr hierarchische Ausrichtung mit klaren Vorgaben und Sanktionen ein, nach dem „*Einer entscheidet alles*“-Prinzip. Es gibt keine Partizipation und keine demokratischen Elemente. Der Intendant ist der letzte absolutistische Herrscher in der Post-Moderne.

Das **Präsidiale System** verfolgt bereits eine Gewaltenteilung zwischen den Direktoren des Hauses mit klaren Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen nach innen, und einem Präsidenten/Intendanten, ohne eigenen Geschäftsbereich, der das Theater mit allen Befugnissen nach außen vertritt, und ein Vetorecht bei allen internen Entscheidungen hat.

Das **Direktorale System** streicht den Intendanten ersatzlos, dessen Verantwortung und Befugnisse werden noch weiter aufgeteilt unter den Direktoren, die als Gremium nach Mehrheitsstimmrecht entscheiden und das Theater durch einen Sprecher nach außen vertreten. Die direktorialen Systeme sind Hybride, die sowohl Elemente der strengen Hierarchie und Entscheidung und der Teilhabe umfassen. Sie rücken vor dem Hintergrund der sich immer stärker entwickelnden Emanzipation der Künstlerkollektive an den Theatern und der Zusammenarbeit mit Ensembles und Kollektiven der freien Szene immer stärker in den Fokus und werden mit Sicherheit zu neuen, aussagekräftigen und vorzeigbaren künstlerischen Produktionen führen.

Kollektive Systeme sind durch Partizipation und Mitentscheidung der Ensembles geprägt – sie bedürfen aber noch stärkerer Kontroll- und **Monitoringinstrumente**, um zu ähnlichen Ergebnissen zu führen, da sie anfangs noch sehr fragil und stärker gefährdet sind, als hierarchische Systeme, die sich deutlich schneller in der Psychologie der Mitarbeiter verankern.

159 N. Luhmann, *Soziale Systeme*, 1984; ders., *Einführung in die Theorie der Gesellschaft*, 2005

	Absolutistisch	Präsidial	Direktorial	Kollektiv
Entscheidung	Intendant allein, absolut	Vetorecht der Direktoren	Direktoren	Mitbestimmung
Leitungsmodell	zentriert	zentriert	direktorial	Team
Vertretung nach außen	allein	allein	Gewählter Sprecher	Gewählter Sprecher
Reglement	Intendantenwahl Geschäftsordnung; Intendantenvertrag	Intendantenwahl; Geschäftsordnung, Intendantenvertrag	Geschäftsordnung; Vertretungsregeln; Wahlrecht oder Rotationsprinzip; Wiederbesetzung	GO; Wahlrecht oder Rotationsprinzip; Wiederbesetzung
Kontrolle	Aufsichtsrat	Aufsichtsrat;	Aufsichtsrat, Direktoren; Benchmarking	Aufsichtsrat, interne Gremien
Risiken	Realitätsverlust, Ungerechtigkeit, Nepotismus, sinkende Identifikation der Mitarbeiter; menschliche Fehlentscheidungen	Zerwürfnis zwischen Direktoren und dem Intendanten; Falsche Nutzung des Vetorechts; Fehlende Motivation.	Fachrisiken abhängig von der Zusammensetzung des Direktoriums; Qualität des Zusammenspiels, deutlich verbessert	Künstlerische Anliegen haben grundsätzlich das Primat, Wirtschaftlichkeit kann aus den Augen verloren werden.

Übersicht 10 Leitungsmodelle (Schmidt)

Exkurs: Theaterkrise in Mecklenburg-Vorpommern (2)

Ein sehr gutes Beispiel ist die bereits erwähnte Theaterkrise in Mecklenburg-Vorpommern auch für diesen Bereich. Nahezu jedes einzelne Theater des Landes, insbesondere die überregional ausstrahlenden Häuser in Rostock und in Schwerin, wird durch sehr ähnliche Krisen mit sehr individuellen Ausformungen heimgesucht. Das Theater **Rostock** verfügt seit Monaten nicht mehr über einen für das Publikum zugänglichen und bespielbaren Theaterraum, was zu Zuschauereinbrüchen geführt hat, zugleich hat sich die Stadt entschieden, ihre Zuwendungen für die kommenden Jahre einzufrieren und zukünftig zu senken, verbunden mit der bitteren Abwicklung von Schauspiel und Tanztheater. Auf der anderen Seite aber finanziert die Stadt einen kostspieligen Opernneubau. Die kameralistisch denkenden Kulturpolitiker des Landes wissen, dass ein – oft mit zusätzlichen Bundes-

und Europäischen Fördermitteln finanzierter – Theaterneubau mittelfristig einen sichtbaren, vorzeigbaren und politisch verwertbaren Erfolg bringt. Im Gegenzug werden die weniger gut sichtbaren, für die Zukunft des Theaters aber deutlich wichtigeren Zuwendungen (also Personal- und Betriebskosten) drastisch reduziert, was sich sofort entlastend auf den Haushalt der Stadt auswirkt. Ein Teil des Theaters, die Oper, wird kurzfristig aufgewertet, während ein anderer Teil für immer gestrichen wird, durchgerechnet in einem „Strategiepapier Volkstheater Rostock (Varianten)“ von Geschäftsführer Rosinski mit einem klaren Votum für die Oper und gegen das Schauspiel, als Vorlage für die Entscheidungen der Gesellschafter, Stadt Rostock, und das Land.¹⁶⁰ Unnötigerweise wird hier das Schauspielensemble für ein Modell geopfert, das nicht zu Ende gerechnet worden ist. Die Kosten für Musiktheater, insbesondere für den gut besetzten Chor und das Orchester werden im laufenden Haushalt des Theaters aufwachsen, und zwar durchgängig auf einem sehr hohen tariflichen Niveau. Selbst wenn die vorgeschlagene Lösung kurzfristig finanzielle Entlastungen für die Gesellschafter bringt, werden die Zuschüsse wachsen müssen, wenn die Oper Rostock auf dem bisherigen Niveau bestehen soll. Das Modell einer Fortschreibung aller vier Sparten, bei dem das Orchester und der Chor ihre altersbedingt ausflutuierenden Stellen bis zu einer bestimmten Obergrenze nicht mehr nachbesetzen, könnte viel höhere Ersparnisse bringen und dabei vier Sparten absichern. Aber bereits mit dem Bau eines neuen Opernhauses hatte sich der Gesellschafter – wie 2002 in der Thüringischen Landeshauptstadt Erfurt – für ein reines Opernhaus entschieden.

Ähnlich sieht die Situation im **Staatstheater Schwerin** aus, das einst zu den glänzendsten und qualitätsvollsten Häusern des Ostens gehört hat. Beide Häuser stecken in strukturellen Krisen, die sie nicht selbst zu verantworten haben, weil Theaterleiter und politische Exekutive nicht in der Lage waren, in Mecklenburg Vorpommern ein nachhaltiges, finanziell gesichertes Theatersystem zu entwickeln, in dem der systemische Rückraum entstanden wäre, auch die strukturellen Probleme der einzelnen Theater auffangen und innerhalb des Theatersystems durch Ausgleich von Kapazitäten, also Geld, Räumlichkeiten, Personal oder ganzen Produktionen, lösen zu können.

In Schwerin wird die Wahl eines neuen Generalintendanten zum Vehikel von Kürzungen und Sparauflagen. Der neue Intendant wurde im März 2015 sehr kurzfristig bereits ab der Spielzeit 2015/16 zum neuen Generalintendanten bestellt. Zugleich ging mit seiner Bestellung dessen Zustimmung einher, bis zum Jahr 2019 **30 künstlerische Stellen** und **jährlich etwa 1,2 Mio. €** einzusparen.¹⁶¹ Für das

¹⁶⁰ S. Rosinski, Strategie Volkstheater Rostock (Varianten), Januar 2016.

¹⁶¹ Intendant Tietje feuert Tänzer, Schweriner Volkszeitung, 22.5.15

von einer Insolvenz bedrohte Mecklenburgische Staatstheater Schwerin wurde in diesem Zuge ein Sanierungspaket geschnürt, das den Einstieg des Landes als Gesellschafter in das Theater ebenso vorsieht, wie die Fusion mit dem viel kleineren, aber viel effizienteren¹⁶² Mecklenburgischen Landestheater Parchim zu einem Staatstheater Mecklenburg.

„Das Land hatte sein Engagement allerdings an Bedingungen geknüpft. So müssen 30 Stellen abgebaut werden und das A-Orchester auf ein schlechter bezahltes B-Orchester herabgestuft werden. Die Tarifgespräche mit der Deutschen Orchestervereinigung, die sowohl Berufsverband als auch Gewerkschaft für Berufsmusiker ist, sollen Anfang September beginnen. Für die Umstrukturierung soll es Sonderhilfen geben. Sie betragen im kommenden Jahr 1,2 Millionen € und danach bis zu 1,6 Millionen € bis 2020. In diesem Jahr soll das Staatstheater zwei Millionen € zur Insolvenzabwendung bekommen. Letzteres war bereits 2012 zugesagt worden“, wie der NDR-Kultur am 28.8.13 berichtet.¹⁶³

Das Geld zur Abwendung der Insolvenz ist im Rahmen der Verhandlungen mit dem neuen Intendanten bereitgestellt worden, allerdings unter der Bedingung, dass dieser dem Kürzungsvorschlag zustimmt. Warum der Bühnenverein, dem der Kandidat und das Schweriner Theater angehören, einer solchen Lösung zugestimmt hat, ist völlig unverständlich. Zumal auch die Verhandlungen mit der Deutschen Orchestervereinigung (DOV) und der Vereinigung der Opernchöre und Bühnentänzer nicht ganz einfach werden dürften. Denn schließlich geht es darum, die Personalkosten des Theaters zu reduzieren. Die Rückstufung des Schweriner A-Orchesters auf ein schlechter bezahltes B-Orchester würde wiederum einen weiteren Präzedenzfall mit heftigen Auswirkungen auf die deutsche Orchesterlandschaft schaffen. Jede Schließung, jede Kürzung, jede Rückstufung hat immer auch Auswirkungen auf das Gesamtsystem aller Theater, sie schaffen Präzedenzfälle, die von eifrigen Kommunal- und Kulturpolitikern als Modelle erfolgreicher Beschneidungen zitiert und als Blaupausen genutzt werden. Es liegt also immer auch in der Verantwortung der Theaterleiter, diesen Kürzungen zuzustimmen. Ein kurzfristiger Karriereerfolg kann einen Systemeinschnitt niemals rechtfertigen, wenn man sieht, dass *konzeptioneller Widerstand* (Weimar u.a.) zum Erfolg führen kann.

Während sich also der Intendant in Rostock gegen das Kürzungsgebaren wehrt, lenkt der Schweriner bereits vor Antritt seiner Intendanz ein. Stadt und Land

162 Siehe die Analyse in Kapitel 2.1., das Landestheater Parchim gehört zu den leistungsfähigsten Theatern Deutschlands.

163 NDR-Kultur, 28.8.13

haben erkannt, dass Kürzungen und Einschnitte im Rahmen eines Intendantenwechsels am unproblematischsten zu vollziehen sind. Die Abwehr eines Hauses ist geschwächt und kann nicht organisiert werden. Die wenigsten neu gewählten Intendanten haben bedauerlicherweise die Größe, ein solches Kürzungsgebot abzulehnen. Vor Jahren schon hatte das zuständige Ministerium eine externe Beratungsagentur (Metrum) beauftragt, verschiedene Modelle zu entwickeln, mit denen in erster Linie die finanzielle Krise – sinkende Zuwendungen bei steigenden Tarifen und Kosten für die Theater – politikfreundlich gelöst werden sollte, anstatt die Probleme an ihren strukturellen Wurzeln zu packen¹⁶⁴. So stand die Landesregierung vor der Aufgabe, aus neun verschiedenen Modellen die Option herauszufiltern, mit der die Probleme gelöst werden könnten. Nach mehrjährigen Diskussionen und Beratungen konnte sich die Landesregierung nicht dazu durchringen, eines der Konzepte umzusetzen, wodurch die Probleme auf die Bürgerschaften der Städte zurück delegiert worden sind.

Modell	Schwerpunkte	Risiken/Potentiale
1 Autonomie	Alle Theater und Orchester bleiben wie bisher autonom; Prinzip der <i>Matching Funds</i> , d.h. das Land gibt zu jedem Theater so hohe Zuwendungen wie die jeweilige Kommune	Finanzielle und strukturelle Probleme bleiben bestehen, weitere Sparzwänge, politisch nicht favorisiert
2 Autonomie und Kooperation	Wie Modell 1, aber alle Theater und Orchester kooperieren, ein neuer Fonds zur Unterstützung von Kooperationen wird aufgelegt, im Gegenzug kürzt das Land seine bisherige Förderung von 35,8 Mio um 10 Mio €	Als Modell klug angelegt; aufgrund der massiven Kürzungen keine Zukunftspotentiale; Politisch nicht favorisiert
3 Staatsoper Mecklenburg	Die Musiktheatersparten Rostock und Schwerin werden unter Landesträgerschaft zusammengelegt, Einsparung von 97 Stellen und 6,4 Mio €	Einsparung von 97 Stellen und 6,4 Mio €, künstlerische Verluste; Problematisch.
4 2-Landes-Opern-Modell	2 Opernkompanien durch Zusammenlegung der Musiktheatersparten Rostock/Schwerin sowie Stralsund/Greifswald mit Neubrandenburg/Neustrelitz	Einsparung von 162 Stellen und 10 Mio €, künstlerische Verluste, Problematisch;
5 Staatsoper Mecklenburg-Vorpommern	Zusammenlegung aller Musiktheatersparten	Einsparung von 290 Stellen und 18 Mio €; Struktureller Unfug, Hoch problematisch

164 Siehe nachtkritik.de, 7.8.2012

Modell	Schwerpunkte	Risiken/Potentiale
6 Staatstheater Mecklenburg	Zusammenlegung der Häuser Schwerin und Rostock zu einem Staatstheater	Einsparung 114 Stellen, 7,3 Mio €; Problematisch
7 2- Staatstheater	Rostock/Schwerin sowie Stralsund/Greifswald mit Neubrandenburg/Neustrelitz	Einsparung 220 Stellen und 14 Mio €; Hoch problematisch; In Umsetzung ab 2018 für 2. Gruppe
8 Leuchtturm Mecklenburg	Rostock und Schwerin werden Leuchtturmtheater (Erhalt aller Sparten) mit mehr Mitteln, alle weiteren Theater werden herabgestuft	Umverteilung zu Ungunsten der kleineren effizienteren Häuser; möglich
9 Leuchtturm Mecklenburg Vorpommern	Schwerin und Stralsund/Greifswald werden finanziell besser ausgestattet, alle weiteren Theater, einschließlich Rostock, werden herabgestuft	Umverteilung zu Ungunsten der kleineren effizienteren Häuser; möglich

Übersicht 11 Neun Modelle für eine Strukturreform in MVP¹⁶⁵ (Sinnhöfer/Schmidt)

2.3.3 Strukturelle Aspekte im Theaterbetrieb

Die meisten Strukturellen Probleme im Theater entstehen **aufgrund veralteter und zu hierarchischer Strukturen**. Einseitige Entscheidungsmuster und die oftmals zu einseitige vertikale Kommunikation, durch die die Mitarbeiter von wichtigen Informationen ausgeschlossen werden, führen zu dauerhaften Ungleichgewichten im Theater.

Funktioniert die **interne Kommunikation** nicht, werden die wichtigen Entscheidungen (finanzielle Ausstattung, Tarifentwicklungen, Personal) nicht richtig oder in der richtigen Form kommuniziert; zudem erfährt das Management keine Rückmeldungen über getroffene oder noch ausstehende, dringlich zu treffende Entscheidungen oder den Handlungs- und Reformbedarf innerhalb der Organisation. Die Vielzahl an Leitungs-, Dramaturgie- und Abteilungssitzungen und die einmal im Jahr stattfindenden Vollversammlungen reichen nicht aus, um die Vielfalt der Informationen richtig zusammenstellen und unter den Mitarbeitern verteilen zu können, weil sie immer nur einen Ausschnitt des Theaters reflektieren. Auch hier gilt: *Less is More*. Hinzu kommt, dass die für die Kommunikation zuständigen PR-Leiter meist einen zu starken Schwerpunkt auf die externe Kommunikation legen

¹⁶⁵ Vorschläge des Kultusministeriums MVP, Siehe J.Sinnhöfer, Die Theaterstruktur in Mecklenburg Vorpommern, in: Recherchen in einem Theaterland, Frankfurt, 2013

und die interne Kommunikation nur stiefmütterlich behandeln. Leitung und Mitarbeiter gehen auf Blindflug in einer Zeit sich häufender, miteinander vernetzter Informationen. So wie diese vernetzt sind, müssen auch die internen Kommunikationsflüsse miteinander vernetzt werden. Im Übrigen, wäre dies eine gute Voraussetzung für darauf aufsetzende **vernetzte Entscheidungsstrukturen**.

Handlungsfelder	Interne Strukturen	Externe Strukturen
1 Leitungs-, Betriebs- und Kooperationsformen	Steile Hierarchien, präsidiale Leitungs- und Entscheidungsstrukturen unflexible Rechtsformen, Vielfalt der Tarifverträge, ungenügende Zusammenarbeit zw. Künstlerischen und nichtkünstlerischen Abteilungen	Zu starkes Abhängigkeitsprinzip von den Zuwendungsgebern und Gesellschaftern/Trägern, partielle Einschränkung der künstlerischen Freiheit; sinkende Legitimation; unzureichendes Verständnis der Besucherstrukturen + Dynamik
Lösungsansätze	Matrixorganisation und Direktorien; Alternative Rechtsformen, Einheitstarifvertrag; Schaffung von Schnittstellen	Klare Abgrenzung zwischen operativer/künstlerischer Verantwortung und Aufsicht, Sicherstellung künstlerischer Freiheit;
2 Kommunikation	Mangelhafte Kommunikation von Entscheidungen, zwischen Leitung und Mitarbeitern, zwischen den einzelnen Sparten und Abteilungen	Mangelhafte Kommunikation mit den politischen Gremien, den Zuschauern und mit potentiellen Kooperationspartnern (Stakeholder)
Lösungsansätze	PR-Abteilungen müssen interne Kommunikation zu einem Schwerpunkt ausbilden; Vernetzung der Assistenten der verschiedenen Bereiche; Produzentenmodell	Vereinfachung der Kommunikationswege, Reduzierung der Komplexität der Berichterstattung an die Aufsichtsgremien, Audience Development
3 Verteilung und Mobilisierung der Ressourcen	Steigende Personalkosten aufgrund Tarifsteigerungen, sinkende Mittel für künstlerische Projekte	Keine Weitergabe von Tarifsteigerungen, keine Förderung zusätzlicher künstlerischer Projekten
Lösungsansätze	Neue Ensemblestrukturen, weniger Neuproduktionen, reformierte Spielprinzipien	Mobilisierung zusätzlicher Mittel für Tarifsteigerungen, künstlerische Produktionen

Handlungsfelder	Interne Strukturen	Externe Strukturen
4 Produktionszyklus	Lange Planungsvorläufe, enge Taktung der Produktionen, Repertoiresystem	Erwartungshaltungen der Zuschauer und der Politik an Dichte und Vielfalt des Programmes
Lösungsansätze	Kürzere Planungsvorläufe, Entschleunigung, Semi-Stagione-Prinzip; Producer/Produktionsleiter	Marketing, Programm, Kommunikation

Übersicht 12 Strukturelle Handlungsfelder und ihre Reflexion (Schmidt)

2.3.4 Exkurs: Die Frage nach der richtigen Rechtsform

Eine wesentliche Frage ist die, ob die Strukturen eines Theaters auch zukünftig adäquat funktionieren, und wie eine wachsende und gewachsene Autonomie und Entscheidungsfreiheit der Theaterleitungen dabei strukturell abgesichert werden können. Instrumente, die beides verknüpfen, die **Optimierung der Strukturen** und eine wachsende Entscheidungsfreiheit sind die Betriebs- und Rechtsformen der Theaterbetriebe¹⁶⁶ (siehe Übersicht). Die Veränderung der Rechtsform mit einem Trend hin zu Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) auf der einen und den kommunalen oder Landes-Eigenbetrieben auf der anderen Seite hat zwar zu einer gewachsenen Autonomie und Entscheidungsfreiheit der Theaterleitungen geführt, jedoch keinen strukturellen Durchbruch geschaffen und bei weitem nicht die Ergebnisse gezeitigt, die man sich in den Bereichen erhofft hatte. Mit der gewachsenen Autonomie ist die Verantwortung der Geschäftsführer unverhältnismäßig gewachsen, ohne dass die in diese Funktion kommenden Intendanten auf Fragen der Wirtschafts- und Personalplanung ausreichend vorbereitet werden. Die Verantwortung für einen Wirtschaftsplan beinhaltet zum Beispiel auch die Verantwortung für dessen Ausbalancierung, wenn Subventionen mittelfristig gekürzt werden. Die Zahl drohender Insolvenzen in den als GmbH geführten Theatern ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen¹⁶⁷, ohne dass an eine entsprechende Zusatzausbildung der Intendanten oder eine strukturelle Leitungsänderung gedacht wird. Ein Direktorium oder ein Leitungskollektiv mit einem oder zwei für die Fi-

¹⁶⁶ Scheytt, Koska, Rechtsformen kommunaler Kulturbetriebe, 2011, Rosinski, Die Deutschland GmbH und ihre Theater, nachtkritik.de, 20.3.13

¹⁶⁷ Zum Beispiel in den Theatern Gera/Altenburg, Schwerin, Rostock, Dessau, Wuppertal. Siehe auch Schmidt, Krisenmanagement, 2013.

nanzen und das Personal ausgebildeten Fachleuten muss die anderen Leitungsmglieder in diesen Fragen deutlich entlasten; dann ist die Autonomie gerechtfertigt und kann zu einer sehr emanzipierten Entwicklung des Theaters führen, während der Gesellschafter und der Aufsichtsgremien nur noch Korrektiv- und Aufsichtsfunktionen übernehmen. Auch strategische und Zukunftsfragen können und sollten dann bei den Theaterleitungen verankert werden. Vieles spricht dafür, dass die Expertise der Menschen, die tagtäglich mit den Problemen eines Theaterbetriebes beschäftigt sind, viel realistischere Zukunfts-Szenarien zu entwickeln hilft.

Zwar ermöglichen alternative Rechtsformen, wie die GmbH, für Theater eine größere Eigenständigkeit und eine größere Verantwortlichkeit der Theaterleitungen, **sie bleiben jedoch an der Oberfläche und führen nicht zu strukturellen Reformen im Theaterbetrieb.** Innerhalb der Theaterstruktur ändert sich damit wenig; der dringende Reformbedarf, die Prozesse zu verändern und zu optimieren bleibt hiervon unberührt. Modellhaft sollte die Umwandlung des Theaterbetriebes in eine neue Rechtsform an einschneidende Reformen gekoppelt sein, die Potentiale hierfür sind vorhanden, sie werden jedoch bewusst nicht ausgeschöpft, weil die Politik an der starken Anbindung und Kontrolle festhält, und das interne Beharrungsvermögen der Institutionen zu groß ist, um tatsächliche Reformprozesse in Gang zu setzen.

Ein wesentlicher Schritt könnte mit der Umwandlung der Theater und Orchester in die Rechtsform einer Stiftung getan werden; durchgesetzt hat sich die Stiftung bis jetzt allerdings nicht. Die Stiftung ist von allen möglichen Rechtsformen, in denen deutsche Theaterbetriebe organisiert sind, die nachhaltigste. Ihre Zukunft ist aufgrund der sehr strengen Statuten auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgelegt. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung, um Veränderungen, die aufgrund der oben beschriebenen Konfliktlinien kurzfristig nicht umsetzbar sind, auch tatsächlich über einen längeren Zeitraum zu begleiten. Doch der Widerstand der Politik ist hier naturgemäß sehr hoch, von allen 140 öffentlichen Theatern sind bisher nur sieben in dieser Rechtsform organisiert¹⁶⁸. Als 2003 die drei Berliner Staatsopern, das Staatsballett und die Werkstätten und Dienstleistungen in der Opernstiftung Berlin zusammengelegt worden sind, hofften viele, dass sich das Stiftungsmodell vielfach übertragen würde. In Berlin ist das Modell aufgrund der Zusammenlegung von drei künstlerisch sehr unterschiedlich ausgerichteten Opernbetrieben, die nun auf einen eng bemessenen, gemeinsamen Pool an Serviceleistungen zugreifen müssen, kein Idealfall, was immer wieder auch zu Auseinandersetzungen führte. Das Stiftungsmodell sollte nicht dazu dienen, um Fusionen

¹⁶⁸ Opernstiftung Berlin, mit drei Opern und Staatsballett, sowie Cottbus, Meiningen, u.a..

und Zusammenlegungen zu forcieren, sondern die Theater und Orchester in ihrer Vielfalt zu erhalten, wie dies bei den Berliner Philharmonikern, einem Sonderfall einer sehr gut funktionierenden Orchesterstiftung mit gut umgesetzten Reformen in den Bereichen Management, Mitbestimmung, Formatentwicklung gelungen ist.

Im Folgenden soll eine Übersicht über die wichtigsten Rechtsformen im deutschen Theatersystem und ihr Potential genutzter und ungenutzter Reformen gegeben werden:

Rechtsform	Bisherige Nutzung von Potentialen	Ungenutzte Potentiale
Regiebetrieb	Abnehmende Rechtsform bei den öff. Theaterbetrieben	Keine Potentiale für eine zukünftig tragfähige Rechtsform
Eigenbetrieb	Häufigste Rechtsform bei den institutionellen Theaterbetrieben	Anbindung an den öffentlichen Dienst müsste gelockert werden
GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts)	Risikante Rechtsform die auch ohne schriftlichen Vertragsschluss in Kraft tritt, zu hohe Risiken aufgrund persönlicher Haftung	Keine tragfähigen Potentiale
Verein	Häufige, vor allem für freie Ensembles und Projekte anzustrebende Rechtsform, v.a. um die Haftungsrisiken der Gesellschaft bürgerlichen Rechts auszuschließen	Möglichkeit der Begrenzung der Mitgliederzahl, um ungewünschte externe Einflussnahme zu verhindern; Veränderung des Vereinsrechtes bzgl. Bildung von Rücklagen
GmbH	Zunehmende Rechtsform bei den öffentlichen Theaterbetrieben, hohe Auflagen (Gremien, Wirtschaftsprüfung) und Risiken (Haftung, Vertragsunsicherheit, Insolvenzfälle)	Hohes Potential, um die Selbständigkeit und Verantwortlichkeit des Theaters zu stärken, sollte an interne Reformen gekoppelt sein, die mit einer Optimierung der Prozesse und einer Loslösung von Vertragsformen des öffentlichen Dienstes einhergeht
Stiftung	Nachhaltigste Form, einen Theaterbetrieb abzusichern	Sollte als Rechtsform stärker in Erwägung gezogen werden; Bessere Möglichkeiten der Fremdfinanzierung

Übersicht 13 Die wichtigsten Rechtsformen im deutschen Theatersystem (Schmidt)

2.3.5 Zwischenstand

Mit diesen Vorschlägen möchte ich Erkenntnisse aus den ersten drei Abschnitten des 2. Kapitels zusammenfassen.

- ▶ **Abschaffung des hierarchischen Intendantenmodells** und dessen Ersatz durch Leitungsteams, wie zum Beispiel Direktorien. Damit werden die Verantwortung und die Entscheidungskraft auf ein Team Direktoren übertragen, die unmittelbar mit der Theaterarbeit zu tun haben. Das verbessert die Kommunikation erheblich, vereinfacht die Entscheidungswege, führt zu einer besseren Identifikation der Mitarbeiter und einer besseren Motivation.
- ▶ **Die Matrixorganisation** sollte zukünftig zum Organisationsprinzip des Theaterbetriebs werden und die veraltete, hierarchische und spartenbezogene interne Organisation des Theaters ablösen.
- ▶ **Einrichtung von Mitbestimmungsmodellen**, die eine Partizipation der Ensembles und der Abteilungen an der Entscheidungsfindung ermöglichen. Das absolutistische und hierarchische Modell der Stadttheater ist vor dem Hintergrund allgemeiner gesellschaftlicher Entwicklungen, vor allem aber aufgrund des eigenen demokratischen und liberalen Anspruches des Theaters überholt. Vor allem die künstlerisch Beschäftigten sollten zukünftig wieder verstärkt an Entscheidungen beteiligt werden, wobei der Grad der Mitbestimmung über einen mittleren Zeitraum graduell erhöht werden kann. Ziel muss es sein, dass das Ensemble der Leitung in allen Entscheidungen auf Augenhöhe begegnen kann.
- ▶ **Verbesserung der internen Kommunikation** durch kontinuierliche Bereitstellung von klaren Informationen und Transparenz. Wenn Theater kommunizieren, dann werden bislang, insbesondere in Krisen, Informationen nur spärlich und oftmals nur auf Druck der Medien bereitgestellt.
- ▶ **Abgleich** der künstlerischen Position des Intendanten/der Leitung/des Theaters mit den Vorstellungen des Publikums. Die *Stakeholder* werden es würdigen, wenn sich das Theater wieder stärker auf sein Publikum besinnt und ausrichtet.
- ▶ **Abbau der Überproduktion**, durch einen sorgsameren Umgang mit den Ressourcen und durch die Reduzierung der Zahl der Neuproduktionen und der Vorstellungen, um wieder ein natürliches Gleichgewicht der Theaterorganisation und eine größere Nachhaltigkeit der Theaterarbeit herzustellen.
- ▶ **Entschleunigung**, durch langsamere Produktionsprozesse, längere Produktionszyklen und größeren Pausen zwischen den Premieren, wie auch eine maßvollere Zahl von Vorstellungen und Premieren, die den Spielern/Sängern/Tänzern ausreichend freie Tage innerhalb der Produktionen und zwischen Pre-

mieren und Probenbeginn für die nächste Produktion lässt, ebenso wie Administration und Technik, die eine höhere Qualität der Arbeit abgeben können.

- ▶ Erweiterung des **Produktionszyklus** in seiner Darstellung von vier auf fünf Schritte, und in dieser insbesondere die Abtrennung der Post-Produktion von der Produktion, was erlaubt, der Qualitätssicherung des Repertoires nach Einrichtung einer Matrix-Organisation endlich den notwendigen Stellenwert zu geben. Mit dieser Veränderung des Produktionszyklus wird das Spielen der Vorstellungen, also die wesentliche nach außen gerichtete Leistung des Theaters auf eine besondere Weise gewürdigt.
- ▶ **Angemessene Spielprinzipien:** Übergang vom Repertoiresystems zu einem angepassten Semi- oder Mixed-Stage-System, das sowohl die nach wie vor wichtigen Aspekte des *Repertoire*- mit denen des *Stage*-Systems mischt.
- ▶ Die **Aufhebung der Teilung zwischen administrativem und künstlerischem Denken und einer eben solchen Teilung des Theaterbetriebes** soll eine größere Durchlässigkeit der Strukturen ermöglichen, und damit sowohl die Qualität als auch die Effizienz der Produktionen deutlich verbessern. Mit dem vermehrten Einsatz von Produktionsleitern als Manager mit Schnittstellenfunktionen sollen Methoden des modernen Produktionsmanagements (14) im Theater ihren Platz finden und langfristig ihre Wirkung entfalten.
- ▶ **Entkopplung vom öffentlichen Dienst:** Die Entkopplung vom öffentlichen Dienst wird sicher einer der diffizilsten Reformschritte sein. Die Zuwendungsgeber und Gesellschafter werden nur ungern einer Auslösung aus dem öffentlichen Dienst und den damit gebundenen Vertragssystemen zustimmen. Auf lange Sicht wird es aber darauf hinauslaufen müssen, wenn die Theaterleiter einen Befreiungsschlag unternehmen möchten, um endlich die Reformpotentiale freizusetzen, die das deutsche Theater aufgrund seiner **literarischen, performativen, visuellen und ästhetischen Kraft** auch noch heute hat und in Zukunft haben wird. Dies ist verbunden mit einem Austritt aus den Kommunalen oder Arbeitgeberverbänden der Bundesländer.
- ▶ Parallel zum Austrittszenario müssen eine starke Lobby und ein **professionelles Netzwerk** entwickelt werden, in dem und durch das die wichtigen Themen verhandelt und geschlossen nach außen kommuniziert werden können. In diesem Freien Netzwerk könnten sich alle „freien“ öffentlichen Theater organisieren.
- ▶ **Umwandlung der Stadt- und Staatstheater in Stiftungen**, um den Theatern damit mehr Sicherheit hinsichtlich Förderung und Nachhaltigkeit des Betriebes geben zu können. Stiftungen sind schwerer auflösbar und nachhaltiger als jede andere Rechtsform, andererseits geben sie einen rechtlichen Rahmen um ein modernes Management zu entwickeln. Kuratorium und Vorstand sind zwei Or-

gane, die denen eines Aufsichtsrates und einer Geschäftsführung weitestgehend entsprechen. Zwar sind die Pflichten zur Buchhaltung mindestens ebenso strikt wie bei der GmbH, aber sie sichern den Vorstand im operativen Geschäft ab. Der aus meiner Sicht einzige neuralgische Punkt besteht darin, die Aufgaben zwischen den Gremien klar abzugrenzen, und dem Kuratorium weitestgehend keine Rechte im operativen Tagesgeschäft zu gestatten.

- **Modernes Produktionsmanagement:** Ein qualifiziertes Produktionsmanagement soll die oft unkoordinierte Leitung von Produktionen im Theater ablösen, womit Regisseure, Assistenten und Technik entlastet werden sollen. Sie wird zukünftig zu einem Kerninstrument des Theaterbetriebes und seiner Produktionsprozesse. Wie ich dies anlässlich meiner Ausführungen über den Kreativen Produzenten – den Creative Producer, wie er in anderen Kontexten bezeichnet wird – bereits dargestellt habe, müssen in zukünftigen Theatermodellen ein oder mehrere **Kreative Produzenten** installiert werden, um als Produktionsleiter wesentliche operative Funktionen auf sich zu ziehen. Mit der Entlastung anderer Funktionen: Dramaturg, Assistenten, Spartendirektor, Geschäftsführer, werden dort wieder Potentiale für andere wichtige – strategische, konzeptionelle, ensemblebildende und – sichernde, sowie assistierende – Aufgaben freigesetzt.

2.4 Handlungsfähigkeit der Kulturpolitik

Förderung, Struktur, Entscheidungsfreiheit und Zukunft der Theater sind nicht vom Willen der Zuschauer oder der Bürger, sondern vom Willen der entscheidenden politischen Meinungsträger in den Stadträten, Stadtverwaltungen und Landesministerien abhängig. Ausschlaggebend ist nicht nur, welchen Stellenwert Kultur in der Stadt- und Landespolitik hat, sondern welche persönliche Priorität sie tatsächlich bei den jeweiligen Vertretern der Kommune und des Landes genießt. Auch hier gilt der Grundsatz, das Geschriebenes und in Leitlinien Verfasstes erst dann etwas wert ist, wenn tatsächlich gefördert, finanziert und unterhalten wird, und zwar nicht nur so, dass es auskömmlich ist, sondern mit Blick in die Zukunft. Das Geflecht an Abhängigkeiten der Theater ist sehr hoch, wenn man bedenkt, dass sich sowohl Mitglieder der Legislative (Gemeinderat und Landesparlament) als auch der Exekutive (Stadt- und Landesverwaltung) mit sehr unterschiedlichen Vorstellungen in die Arbeit der Theater einbringen und einmischen (siehe Grafik 9).

Während sich die Mitglieder der Legislative in erster Linie auf strategische Aufgaben und Kontrollpflichten in den Gremien zurückziehen, können Stadt- und

Landesverwaltungen mit ihrem Wunsch nach Kontrolle zu Störfaktoren in der Arbeit des Theaters werden. Nicht immer gelingt es, die Mitarbeiter der durchaus weit aufgefächerten Stadtverwaltungen – Büro des Oberbürgermeisters, Büro des Stadt- oder Gemeinderates, Kämmerei, Personalamt, Rechnungsprüfungsamt, Kulturdirektion, Ordnungsamt, Bauamt, Controlling und Städtisches Beteiligungsmanagement, um einen Ausschnitt zu benennen – und der Landesministerien – Kulturabteilung des Kultusministeriums, Finanzministerium, Landesrechnungshof und Staatskanzlei – auf Abstand zu halten bzw. effektiv und störungslos in die Arbeit des Theaters zu integrieren. Dabei gibt es zumeist auch zwischen den Vertretern der einzelnen städtischen Ämter und Landesämter keine Absprache, so dass das Theater Leidtragender fehlender innerstädtischer oder – ministerieller Kommunikation ist.



Grafik 9 Das politische Spannungsfeld des Theaters (Schmidt)

2.4.1 Politische Handlungsfähigkeit, Politische Urteilsfähigkeit

Politische Handlungsfähigkeit ist eine politische Kernkompetenz, die Urteils-, analytische und strategische Fähigkeiten voraussetzt. **Politische Urteilsfähigkeit** ist die Kenntnis und Fähigkeit, politische Sachverhalte und Zusammenhänge zu verstehen, mit der Maßgabe ggfs. politisch aktiv zu werden. Dies schließt z.B. ein, über die wichtigsten politischen Entwicklungen und Debatten informiert zu sein, die jeweiligen Positionen zu kennen, zuzuordnen und kritisch zu hinterfragen sowie zu erkennen, in welcher Weise sie sich auf die eigene Handlungsfähigkeit, und insbesondere auf die damit verbundenen Politikfelder auswirken.

Politische Handlungsfähigkeit besteht auch darin, die eigenen **politischen Ziele** zu formulieren und vor dem Hintergrund sich verändernder politischer Rahmenbedingungen anzupassen, die eigenen realistischen **Einflussmöglichkeiten** zu erkennen und daran gemessen nach praktikablen und wirkungsvollen Umsetzungsmöglichkeiten zu suchen. Politik muss in erster Linie wirkungsvoll sein, und zwar gemessen an den politischen Zielen und den Auswirkungen auf die Adressaten der Kulturpolitik. Für die kulturpolitischen Institutionen und die künstlerisch Schaffenden ist diese wirkungsvoll, wenn deren Zukunft nachhaltig gesichert wird. Wenn dies gelingt, ist Kulturpolitik auch handlungsfäh.¹⁶⁹

Die **tendenzielle Handlungsunfähigkeit** der Kulturpolitik hat ihren Ursprung auch im tendenziellen Bedeutungsverlust der Kultur im politischen Raum und in der Hierarchie der Ministerien und Ausschüsse. Während in europäischen Nachbarländern, wie zum Beispiel in Frankreich und in Italien, Kulturpolitik im Mittelpunkt präsidialen und Regierungsinteresses steht und mit einem eigenen Kulturminister meist nicht nur eine brillante, sondern auch programmatische Leitfigur mit Einfluss in der Politik wie im Kabinett ausgestattet wird, wird Kulturpolitik in Deutschland trotz aller Bemühungen entsprechender Verbände und Lobbyorganisationen immer mehr marginalisiert – ungeachtet der Bemühungen der Kulturstatsministerin, Frau Dr. Grütters, die mit ihrer Theaterreise 2015 ein positives Zeichen für das Interesse des Bundes am Theatersystem des Landes gesetzt hat.¹⁷⁰

169 siehe auch Weißen, Georg, Politik besser verstehen. Neue Wege der Politischen Bildung. Wiesbaden, VS Springer, 2005

170 siehe Meldungen diverser Lokalzeitungen und nachtkritik.de, Juni 2015

2.4.2 Aktuelle Themenfelder der Kulturpolitik

Im Zuge der Bundestagswahl 2013 hielten die meisten Parteien – befragt nach ihrem kulturellen Programm¹⁷¹ – am Altbewährten fest. Bald geht diese Legislaturperiode (2013 – 2017) zu Ende, und es lässt sich bereits jetzt sagen, dass nur sehr wenige der Handlungsempfehlungen umgesetzt worden ist, wenn man vom großen Streitobjekt der Urheberrechtsgesetzänderung¹⁷² absieht, die nicht unbedingt vorteilhaft für die Künstler und die Kulturinstitutionen ausgelegt ist. Dies liegt sicher auch am geringen Interesse der Politikressorts in den Medien, in denen Kulturpolitik nur dann verarbeitet wird, wenn es um große Prestigeprojekte und deren Scheitern geht. Es liegt sicher auch daran, dass die Bundesregierung derzeit andere prioritäre Themen hat. Wenn die EU stabilisiert und die Flüchtlingskrise weitestgehend reguliert worden sind, und die *Generationen Y* (1977-1998, *Millennials*, *Digital natives*) und *Z* (1999 bis heute)¹⁷³ im Rahmen der eigenen Identifikationssuche näher an die Kultur heranrücken, wird Kulturpolitik möglicherweise und hoffentlich auch im Rahmen der notwendigen Integration dieser Gruppen eine größere Rolle spielen.

Die Sendezeiten über den Bauskandal der Elbphilharmonie waren insgesamt so umfangreich wie die kulturpolitische Berichterstattung über alle Theater und Orchester des Landes zusammen.¹⁷⁴ Wäre das Interesse der Feuilletons und der Politikressorts der Zeitungen und Sender an kulturpolitisch relevanten Fragestellungen größer, hätte möglicherweise auch mehr durchgesetzt werden können. Sicher ist zumindest, dass das große Thema der sozialen Stärkung der Kulturschaffenden, noch einen langen Weg durch die politischen Ebenen und legislativen Gremien vor sich hat, um annähernd erfolgreich realisiert werden zu können. Voraussetzung dafür ist jedoch eine Stärkung der Kultur- wie auch der Bildungspolitik im Gesamtensemble aller Politikfelder.

2.4.3 Aspekte einer ungeordneten Kulturpolitik

Die aktuelle Kulturpolitik der Kommunen und der Bundesländer lässt sie sich anhand dreier Aspekte charakterisieren und bewerten:

171 Schulz/Zimmermann, Politik und Kultur, Parteien auf dem Prüfstand, 2013

172 Irights Info, Urheberrecht 2013, 20.3.13; anwalt.de, 14.3.13

173 siehe Achatz, vorunruhestand.de

174 siehe Auswertungen der Landesrundfunkanstalten

1. An einem sinkenden Stellenwert der Kulturpolitik im Kontext anderer Politiken;
2. An einer unzureichenden Motivation und Handlungsfähigkeit der Kulturpolitiker;
3. An einer fehlenden Programmatik und Vision.

► Sinkender Stellenwert der Kulturpolitik

Der sinkende **Stellenwert der Kulturpolitik** im Kontext anderer Politiken ist bereits eingangs beschrieben worden. Er macht deutlich, dass die Kulturpolitik – nicht zuletzt auch aufgrund ihres föderalen Charakters – auf Bundesebene kaum sichtbar vertreten ist, und in den Ländern und Kommunen keine bedeutende Rolle spielt. Kulturpolitik wird zumeist von den erfolgloseren Stadt- und Landräten als Fachressort gewählt, deren Ambitionen auf die „Königsdisziplinen“ Finanzen, Haushalt, Wirtschaft und Soziales nicht aufgegangen sind und die in den entscheidenden parteipolitischen Gremien deshalb kaum Gewicht und Durchschlagskraft entwickeln können. Fachleute mit guter kulturpolitischer Expertise sind in Unterzahl und nicht selten zermüht von den Mühen, gegen die Mühlen der Bürokratien anzukämpfen. Das Argument, dass Kultur ein wichtiger Standortfaktor ist, weil er die Attraktivität und Lebensqualität in einer Region erhöht, wird in den Debatten ebenso vergessen, wie der Faktor, dass Theater und Orchester in vielen Regionen Deutschlands die größten Arbeitgeber sind. Theater mit 300, 400 oder 500 Mitarbeitern sind Betriebe in mittelständischen Größenordnungen, an denen Hunderte Familien hängen, zuzüglich der bereits genannten Umwegrentabilität, die würdigt, dass Tourismus und Gastronomie angekurbelt und am Standort Arbeitsplätze geschaffen und Aufträge für Lieferungen von Betriebsstoffen und Material, für Reparaturen, Reinigungs- und Pfortendienste erteilt werden.¹⁷⁵

► Unzureichende Motivation und eingeschränkte Handlungsfähigkeit

Unzureichende Motivation und eingeschränkte Handlungsfähigkeit sind akute Symptome der Kulturpolitik. Die Handlungsfähigkeit ist zuvörderst eingeschränkt, weil die Kulturpolitik von den Voten der Haushalts- und Finanzpolitiker abhängig, also relativ fremdbestimmt ist. So wird die Zukunft eines Theaters oder eines Orchesters zum Beispiel nicht im Kultur- sondern zumeist im Finanz- oder Hauptausschuss der Gemeinde oder des Landes diskutiert. Dies führt dazu, dass die Kulturpolitiker, die vielleicht zu Beginn ihrer Wahlperiode hochmotiviert für die Kultur und ihre Institutionen eintreten, bald frustriert ihre eigene schwache

¹⁷⁵ Haselbach, Dieter, Kultur als Standortfaktor, 2010; Kirchner, Wink, Studie zur Umwegrentabilität der kulturellen Eigenbetriebe der Stadt Leipzig, 2009

Position reflektieren müssen. Insgesamt sind auch die Legislaturperioden für eine nachhaltige Kulturpolitik – insbesondere wenn es um Reformen und die Herstellung einer Zukunftsfähigkeit geht – viel zu kurz und nicht selten ein Hindernis. Kaum dass es möglich ist, innerhalb einer Legislaturperiode eine Strukturreform, eine grundlegende Neuausrichtung der Finanzierung oder einen wirksamen Kulturentwicklungsplan umzusetzen bzw. zu implementieren, denn bereits nach der Hälfte der Legislaturperiode beginnt der kräftezehrende Wahlkampf, der für jeden Politiker damit verbunden ist, seine eigene politische Zukunft abzusichern, wodurch – die politischen Felder betreffend – eine legislative Trägheit einsetzt: neue Projekte werden nicht mehr in Angriff genommen.

► Fehlende Visionen

Zusammenfassend lässt sich dieser Zustand auch als der einer **trägen Kulturpolitik** beschreiben. Träge und wenig aktiv deshalb, weil aufgrund mangelnden Willens und mangelhafter Positionierung, Durchschlagskraft und Motivation oftmals Mission und Programmatik fehlen. Kulturentwicklungspläne – die in den seltensten Fällen wirklich umgesetzt und laufenden Überprüfungen unterzogen werden – dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass Kulturpolitik eher „passiert“ als programmiert wird, und dass sie bestenfalls dann – und zumeist im Verbund mit Haushaltspolitik – in Aktion tritt, wenn gravierende Strukturprobleme und Krisen auftreten, wie das oben ausgeführte Beispiel der permanent scheiternden Theaterreform in Mecklenburg Vorpommern deutlich zeigt.

Dabei eröffnet das Föderalismusprinzip für die Länder auch Spielräume. Es obliegt dem Gestaltungswillen der jeweiligen Landesregierung Kunst und Kultur eine hohe Priorität einzuräumen, wie das in Bayern und Baden-Württemberg geschieht. Natürlich sind die finanziellen Spielräume dieser beiden wirtschaftlich stärksten Bundesländer deutlich größer als die der anderen Länder. Dennoch könnten die Ministerpräsidenten und Kultusminister auch der anderen Länder Zeichen setzen und der Kultur finanziell, vor allem aber vom Stellenwert her eine größere Bedeutung beimessen und einräumen. Ein Zwischenziel wäre es, die Förderung von Kunst und Kultur fest in den Landesverfassungen zu verankern und **Kulturentwicklungspläne** (KEP), die regelmäßig vor den Kulturausschüssen und Parlamenten der Länder verantwortet und überwacht werden, in Kraft zu setzen. Wenn in diesen Plänen visionäre Ziele für die kulturelle Landschaft fest verankert werden, werden auch Bevölkerung und Medien der Kultur wieder einen größeren Stellenwert einräumen. Dabei sollten die Ziele über das hinausgehen, was aktuell ohnehin darstellbar ist, das heißt der KEP geht über den Status Quo hinaus, in den Bereich einer zukunftsfähigen und nachhaltigen Kulturlandschaft. KEP bzw. **Kulturkonzeptionen** sollten keine Papiertiger sein, es geht immerhin darum zu

formulieren, wie die Theaterlandschaft eines Bundeslandes in zehn, in 20 und in 50 Jahren aussehen soll. Es geht um regionale und örtliche Schwerpunktsetzung in der Förderung, bei Beibehaltung der Versorgung mit Theater in der Fläche. Es geht zudem um die zukünftig inhaltlichen Schwerpunkte, wie zum Beispiel die Ausrichtung auf zeitgenössisches Theater, auf Exzellenz, höchste Qualität und die Verknüpfung mit bürgerschaftlichem Engagement. Und es geht um die Förderung eines kulturellen Erbes, das in den kommenden Jahrzehnten gepflegt und dabei auch immer weiter entwickelt werden soll.

Wenn für die Theaterlandschaften les- und greifbare Konzeptionen bestehen, dann werden die Intendanten oder Teams, die zukünftig Theater leiten werden, sich und ihre Arbeit daran ausrichten – und die oben beschriebenen inhaltlichen Konflikte zwischen der Arbeit eines neuen Intendanten und den Erwartungen der Zuschauer ausräumen, was keineswegs heißt, dass kein konstruktiver Dissens bestehen darf. Die konzeptionellen Spielräume einer neuen Leitung werden dadurch möglicherweise enger abgesteckt, aber die Förderung wird verbindlicher, weniger beliebig und für die Menschen transparenter. Wenn die Regierung klare Linien entwickelt, wie sich die Kultur eines Landes entwickeln soll, ist das keineswegs eine Einschränkung der Kunstfreiheit einer Theaterleitung. Es ist das Gerüst für die Suche nach den besten konzeptionellen und programmatischen Setzungen innerhalb der kulturellen Konzeption eines Landes – und nicht von ihr entkoppelt.

Kulturkonzeptionen sind **Verträge** zwischen den Regierungen und den Menschen, die in den Städten und Regionen leben. Was kann an Förderung erwartet werden, und was muss durch die Kommune, durch private oder bürgerschaftliche Unterstützung selbst dargestellt werden. Auch das gehört zu einem guten Kulturkonzept, klar und transparent zu formulieren, was möglich ist, wo die Grenzen liegen, und wo man Unterstützung durch Partner braucht. Für Kommunen, Bürgerschaft und Private ist das **Kulturkonzept** ein aus Modulen bestehender Setzkasten, in das jeder der drei mit eigenen Förderangeboten und Leistungen eindocken kann.

Übergeordnete Optionen der Kulturpolitik vor dem Hintergrund des Reformbedarfs der Theater:

► **Finanzierung von Kultur als Pflichtleistung der Kommunen und Länder**

Kultur als Pflichtleistung der Bundesländer ist bisher nur in zwei Landesverfassungen fest verankert, in der Sachsens und in der Bayerns.¹⁷⁶ Die letzte Enquete-kommission für Kultur hatte dem Bundestag vorgeschlagen, diese Aufgabe auch

176 bayern-landtag.de, Verfassung, 1946, S. 27, freistaat-sachsen.de, Verfassung, 1992

für die Verfassung der Bundesrepublik aufzunehmen, und hatte allen Landesregierungen und –parlamenten empfohlen, dies bindend in ihre Verfassungen zu integrieren – es blieb jedoch bei einer Empfehlung.¹⁷⁷

► Eintritt des Bundes in die Kofinanzierung

Das Föderalismusprinzip hat bisher ausgeschlossen, dass der Bund in kulturelle Finanzierungsaufgaben der Länder eintritt. Dies hat sich in den letzten Jahren bereits stark aufgeweicht: der Bund hat mit der **Bundesstiftung für Kultur**¹⁷⁸ ein wichtiges Finanzierungsinstrument etabliert, das sich in verschiedenen Feldern (Tanz, Darstellende Kunst, Zusammenarbeit Freie Szene und Öffentliche Theater etc.) engagiert. Zudem finanziert der Bund beispielsweise die Stiftung Preußischer Kulturbesitz und übernimmt Teile der Hauptstadtkulturförderung, geregelt in Verträgen, zuletzt im Jahr 2004, mit einem jährlichen Volumen von 83 Mio. €. Darin machen die vom Bundesbeauftragten für Kultur ausgereichten Mittel für den **Hauptstadtkulturfonds**, der mit etwa neun Mio. € jährlich über 40 Projekte und Gruppen pro Jahr in den Bereichen Sprech- und Musiktheater, Tanz und Performance fördert und damit zu einem Regulativ wird für die freie Theaterkultur in Berlin, knapp zehn Prozent aus; weitere Mittel für die Darstellende Kunst gehen in die Opernstiftung Berlin. Die Schwerpunkte des Hauptstadtkulturfonds sind Tanz und Performance. Darin enthalten ist eine – satzungsmäßig eigentlich nicht erlaubte – institutionelle Förderung von *Sasha Waltz* in Höhe von zehn Prozent des Gesamtopfes (875 T€) und des *Hebbel am Ufer* (HAU 1,2,3) mit etwa 800.000 €, davon 600.000 € Regelförderung für das wichtige Festival *Tanz im August*.¹⁷⁹

Präventiv wäre die Einsetzung eines unabhängigen, aus Bundesmitteln geförderten Krisen-**Beratungsgremiums** mit Kenntnissen aus allen Bereichen der Theaterarbeit, der Wirtschaft, wie auch der Soziologie hilfreich, das in den betroffenen Regionen beratend aktiv wird, das Monitoring der implementierten Maßnahmen übernimmt, die Ergebnisse zurückmeldet und in eine zentrale und zugängliche Matrix einpflegt.

Es wäre zudem zu wünschen, dass sich der Bund generell auch in den Bundesländern engagiert. Der Bund könnte zum Beispiel ein **Notfall-Strukturprogramm** etablieren, mit dem er Theater die unverschuldet in schwierige finanzielle Situationen geraten sind, temporär unterstützt. Wenn er darauf basierend zudem

177 Schlussbericht der Enquete-Kommission des deutschen Bundestages „Kultur in Deutschland“, 11.12.2007

178 kulturstiftung-des-bundes.de, Satzung, 2011;

179 hauptstadtkulturfonds.berlin.de, Sprechtheater, Musiktheater, Tanz, Performance, 2016

ein **Strukturanpassungsprogramm Reformen** aufsetzen würde, mit dem ernsthafte Reformen in den Theatern finanziell unterstützt werden, könnte dies die über viele Jahre angelegten Reformen beschleunigen und strukturieren. Strukturanpassungsprogramme sind in der Regel mit einem zwischen allen Partnern vereinbarten **Aufgabenkatalog** verknüpft, der Ziele, Maßnahmen und Zwischenergebnisse festhält. Dabei fließen zusätzliche finanzielle Mittel erst dann, wenn die vereinbarten Maßnahmen durchgeführt und diese Ergebnisse erreicht worden sind.

Eine andere Variante: Der Bund stellt flächendeckend regelmäßige Finanzierungsbeiträge für die **21 Landestheater** bereit, die von allen Theatern insgesamt die geringsten durchschnittlichen Finanzierungsbeiträge erhalten, dabei aber eine hohe Leistung erbringen und eine große Aufgabenlast an Vorstellungen übernehmen. Zudem sind Landestheater oftmals der Spielball von verschiedenen Trägern/Kommunen, die sich kaum miteinander arrangieren und sich deshalb auch nur unzureichend engagieren. Allein das Konzept der mecklenburgischen Landesregierung, dass Landestheater Parchim mit dem Staatstheater in Schwerin und/oder dem Volkstheater in Rostock und das Landestheater Anklam mit dem Theater in Greifswald/Stralsund fusionieren zu wollen, würde die Arbeit der beiden kleinen, effizienten Landestheater erheblich beeinträchtigen und ganz wichtige, eigenständige Theatersubstanz in den ansonsten nicht mit Kultur versorgten Regionen lähmen.

Mit einer Bundes-Unterstützung der Landestheater mit einem jährlichen Betrag zwischen zwei und fünf Mio. € je Landestheater, also deutlich unter 100 Mio. € p.a., würde der Bund nicht nur ein Zeichen setzen und deutlich machen, dass die Landestheater eine wichtige Säule im deutschen Theatersystem sind. Die Landestheater könnten auf lange Sicht ihre Strukturen weiter reformieren, die zumeist hochbelasteten Spieler und Techniker entlasten und verstärken und sich dabei auch konzeptionell und inhaltlich weiter entwickeln. Zudem könnten die Gagen der zumeist sehr gering bezahlten Schauspieler und Assistenten, die sechs bis sieben Tage in der Woche, oft mit täglichen Proben und Doppelvorstellungen am Rande ihrer Kräfte arbeiten an den Landestheatern endlich deutlich angehoben werden¹⁸⁰. Es wäre auch möglich, dass die Landestheater über die bisherigen Konzeptionen hinaus, weitere Städte in der Region einbeziehen und im Rahmen regelmäßiger Vorstellungen bespielen. Die vor allem jungen Zuschauer dieser Regionen sind dereinst die Besucher der Stadt- und Staatstheater von morgen. Das pyramidale, dreigestaffelte System der deutschen Theaterlandschaft¹⁸¹ muss auch als solches

180 buhnenengenosenschaft.de, Normalvertrag Bühne, aktuelle Änderungen, § 58, 14.6.2015

181 siehe Grafik 1.

gedacht werden: dass der Zuschauer die Möglichkeit hat, sich mit der sukzessiven physischen Eroberung eigener Spielräume vom Landestheater (als junger Mensch) hin zum Theater in den größeren, dann erreichbaren Städten zu entwickeln. Auf dieser Grundlage wäre eine Ordnung vorstellbar, nach der:

- Länder für Staatstheater;
- Kommunen für Stadttheater, und
- Bund, Länder und Kommunen für Landestheater eintreten.

Auch die immer wieder formulierte Idee, dass der Bund auch für die Nationaltheater in Mannheim und vor allem im unterfinanzierten Weimar Verantwortung übernimmt wäre ein weiterer wichtiger Reformschritt. Hier sollte eine **Nationaltheaterstiftung** geschaffen werden, der nicht nur die beiden Nationaltheater, sondern auch die Staatsoper Berlin und das Staatsballett angehören.

► Erhöhung des Stellenwertes der Kulturpolitik

In Ländern wie Frankreich oder in Italien hat die Kulturpolitik per se einen anderen Stellenwert. Der Posten des Ministers für Kultur ist ein Posten mit großem Renommee, der oftmals an herausragende Künstler, vor allem Schriftsteller vergeben worden ist, um den Schulterschluss zwischen Politik und Künsten und Kultur deutlich zu machen. Der französische Schriftsteller Andre Malraux war erster Kulturminister Frankreichs (1959-1969) der neuen Republik, unter Mitterrand war es der Autor Jacques Lang (1981-1986 und 1988-93) – beide haben das Amt sehr geprägt und dafür gesorgt, dass die Kultur im Gesamtgefüge der französischen Gesellschaft¹⁸² und insbesondere in der Politik ihren hohen Stellenwert beibehalten konnte. Noch heute ist es eine Ehre, in dieses Amt mit großem Gestaltungsspielraum und Verantwortung für die nationalen Kulturschätze und Künste berufen zu werden. Auch berühmte Autoren und Philosophen haben vorübergehend in Kulturabteilungen der Ministerien gearbeitet¹⁸³. Auch bei uns könnten Renommee und Sichtbarkeit solcher Funktionen deutlich gestärkt werden. Dann werden junge Abgeordnete den Einzug in den Kulturausschuss nicht mehr als eine Bestrafung, sondern als einen wichtigen Schritt in der politischen Karriere betrachten.

182 Der französische Soziologe Pierre Bourdieu hat in seinem Buch „Die feinen Unterschiede“ den Stellenwert der Künste in der Gesellschaft und deren Frequentierung als wichtiges Merkmal der sozialen Distinction festgehalten.

183 Wie zum Beispiel der französische Autor und Dramaturg Bernard Dort.

► Lobbyarbeit für eine bessere Wahrnehmung der Theater

Die Voraussetzung für eine gute Lobbyarbeit ist immer die künstlerische und betriebliche Arbeit. Im Zuge einer qualifizierteren Lobbyarbeit müssen Theater ihre Anstrengungen auf die Ansprache der wichtigsten *Stakeholder* richten, die Mitarbeiter, das Publikum und die Gesellschafter, also jener Gruppen, die am engsten mit der Zukunft des Theaters verbunden sind und die für ein gemeinsames Zukunftsprogramm gewonnen werden müssen. Dazu gehört auch, die *Stakeholder* systematisch und lückenlos über die Ziele der Arbeit, über Konzeptionen und Programme, und die künstlerischen wie auch wirtschaftlichen Ergebnisse zu informieren. Theaterleitungen müssen nun mit einer einheitlichen Sprache sprechen und die Dringlichkeit ihrer Themen gemeinsam und miteinander abgesprochen vortragen – dies gilt für alle Theater und ohne Unterschied hinsichtlich Größe, Ausstattung und künstlerischer Strahlkraft.

Auch wenn sich die öffentlichen Theater nicht gleichen, sind sie einander strukturell ähnlich und werden mit ähnlichen Problemen und Krisen konfrontiert. Der **Deutsche Bühnenverein**, den ich für eine potentiell wichtige Organisation halte, könnte dazu beitragen, dass die angesprochenen Probleme diskutiert und gelöst werden. Übernimmt er diese Funktion nicht, oder nicht gleichberechtigt, wird er zu einer wirkungslosen Veranstaltung. So ist nicht zu verstehen, warum sich der Bühnenverein nicht deutlicher gegen Zuwendungskürzungen und Einschnitte an den Theatern positioniert. Wie wir weiter oben beschrieben haben, sind in den letzten Jahren mehr als vierzig Theater in akuter Gefahr gewesen, Zuwendungen in Größenordnungen und deshalb auch Personal zu verlieren sowie Sparten reduzieren oder gar ganz abbauen zu müssen. Der Bühnenverein selbst hat sich in seinen über 70 Pressemitteilungen in den letzten zehn Jahren nur vier Mal explizit verhalten, zuletzt 2015 in Rostock, mit der Aufforderung zu einem konstruktiven Dialog¹⁸⁴, weder hat er sich zur Theaterkrise in Thüringen (seit 9/15), noch zu der Mecklenburg Vorpommerns (seit 9/12) geäußert. Es mag sein, dass sich der Bühnenverein als eine Organisation versteht, in der die wesentlichen Gespräche außerhalb der Öffentlichkeit stattfinden, zumal hier Gesellschafter und Theaterleiter unter einem Dach miteinander arbeiten. Dennoch ist es wichtig, dass der noch immer wichtigste Theaterverein regelmäßig Stellung bezieht und die Theater in Krisen auch öffentlichkeitswirksam kulturpolitisch begleitet, zumal die Bevölkerung und die Medien sonst den Eindruck gewinnen, dass Theater auch im politischen Kontext seinen Stellenwert verloren hat.

In Zukunft wird es wichtig sein, in den Theatern mehr personelle Ressourcen bereit zu stellen, die es den Theaterleitungen leichter machen, ihre **Lobbyarbeit**

184 buhnenverein.de, Pressemitteilungen

konzentrierter und zielführender umzusetzen. Professionalisiert werden muss die Ansprache der Entscheidungsträger in der Politik, einschließlich einer klaren Formulierung der an die Politik gestellten Aufgaben. Zugleich sollte den politischen Entscheidungsträgern auch signalisiert werden, dass man die oftmals gewünschte, überdurchschnittliche Performance und Qualität nur durch starke politische Unterstützung und durch zusätzliche Mittel erreichen kann. Die deutschen Politiker sollten sich darauf besinnen, dass die Staatsausgaben für Kultur bei nur 1,64% der öffentlichen Gesamthaushalte liegen und trotz aller Belastungen ein immer noch großer Spielraum vor allem im Bundeshaushalt besteht, dieser ist unterdurchschnittlich mit nur 0,7% seiner Ausgaben für kulturelle Maßnahmen und Institutionen belastet, während die Haushalte der Länder mit 1,8% und der Städte und Gemeinden mit 2,7% beteiligt sind.¹⁸⁵

2.5 Finanzierungskrisen

Finanzierungskrisen machen die Fragilität der kulturellen Systeme am deutlichsten, für die Mitarbeiter der Theater am spürbarsten und für die Öffentlichkeit am sichtbarsten. Das hat auch damit zu tun, dass die Theater als Betriebe in ihrer Komplexität für viele außen stehende Menschen nicht auf Anhieb greifbar sind. Die wenigsten wissen, wie viele Menschen in einem Theater arbeiten, wie viel Zeit und Energie es kostet, eine Inszenierung fertig zu stellen und in der Qualität im Repertoire zu halten, die notwendig ist, damit das Publikum nicht ausbleibt. Deshalb ist es die Aufgabe der Theatermacher, Theater in all seinen Details für alle sichtbar und erlebbar zu machen. Der Idealzustand wäre ein gläsernes Theater mit ganz wenigen, temporären schwarzen Boxen, in denen die Inszenierungen geprobt werden, und die sich bereits während der Probenzeit gelegentlich öffnen. Wenn die Menschen diese Prozesse verstehen, dann wird auch für die Öffentlichkeit klarer, was für Auswirkungen finanzielle Krisen für das Theater und dessen Mitarbeiter zeitigen können.

Finanzierungskrisen sind meist ein Synonym für die allgemeine Theaterkrise, wenn sehr vereinfacht auf die komplexen Zusammenhänge der verschiedenen Krisentypen und ihrer Ausformungen verzichtet wird, um schlagkräftig auf die Situation der Theater und Orchester in einem Bundesland hinzuweisen. Obwohl die finanziellen Krisen der Theater ihre eigene Komplexität besitzen, sind sie nur ein Teil, eine Ausformung der strukturellen Krisen, die ich weiter oben beschrieben habe. Dennoch müssen sie eingehender betrachtet und analysiert werden, um

185 Kulturfinanzbericht des Bundes, 2012, auf statistikportal.de

zu verstehen, wie es – trotz vermeintlich hoher Zuwendungen – zu diesen Krisen kommt, und welche Auswirkungen sie auf die Theater- und Orchesterlandschaft haben. Deutlich wird dabei auch, dass es sich um verschiedene, sehr vielfältige Ausformungen und Typen einer Krise handelt.

Ausgangspunkt ist die Situation, dass die Theater in Deutschland aufgrund der bereits beschriebenen **hohen Personalintensität** mit einem Anteil der Personalkosten von durchschnittlich 72% am Gesamtbudget, aufgrund steigender Tarife, aufwachsender Betriebskosten und der nur eingeschränkten Bereitschaft der Zuwendungsgeber, diese Tarifsteigerungen und Kostenaufwüchse adäquat zu kompensieren immer stärker in eine unbeherrschbare Preis-Kostenschere¹⁸⁶ geraten.

Dem gegenüber stehen in der Tendenz sinkende Einnahmen. Die meisten Theater können aus Standort- oder sozialen Gründen die Eintrittspreise nicht erhöhen. Das ist im doppelten Sinne gerechtfertigt, da sie zum einen die Zuwendungen erhalten, um den Zuschauern bezahlbare Theater- und Konzerterlebnisse zu ermöglichen, zum anderen, weil die **Preiselastizität** für Theaterkarten jenseits der großen Metropolen (Berlin, München, Hamburg, Köln, Stuttgart) und Festivals bereits jetzt ausgeschöpft ist.¹⁸⁷ In den meisten Stadt- und Landestheatern gibt es keinen oder nur einen sehr marginalen Spielraum zur Erhöhung der Kartenpreise. Bei einer geringen Preiserhöhung von weniger als 5% ist der hohe Verwaltungsaufwand, wie auch der Aufwand für die richtige und sensible Kommunikation der Veränderung so hoch, dass eine Preismstellung aus Plausibilitätsgründen wenig Sinn macht. Würde man die Preise über 10% erhöhen, würde dies die sozial Schwachen, jungen und regelmäßigen Besucher hart treffen, die in der Folge ausbleiben würden, was zu mehrfachen Verlusten für die Theater führt: sinkende Besucherzahlen, vor allem aber Vertrauens- und Imageverlust bei den Menschen der Region.

In diesem Zusammenhang wird viel über **soziale Staffelung** von Saalplänen nachgedacht, auf denen die Karten in den „schlechteren“ Lagen deutlich niedriger gestaffelt sind, als die besseren Preiskategorien, die einen großen Spielraum zur Erhöhung bieten. Damit vertieft man jedoch einen sozialen Graben, den es im Theater nicht geben sollte und nicht geben darf, solange das Theater subventioniert wird.

Es gibt jedoch andere Optionen, und zwar dort die Kartenpreise zu erhöhen, wo es eine Preiselastizität gibt – bei den Opern. Ein Modell könnte darin bestehen,

186 zur Erklärung siehe Heinze/Reschreiter, strategische Marketingplanung in Non-Profit-Organisationen, S. 285

187 Die Preiselastizität gibt an, ob der Umsatz an Karten bei höheren Kartenpreisen steigt, konstant bleibt, oder fällt.

die Kartenpreise für die **15 größten Opernhäuser** zu erhöhen.¹⁸⁸ Der Grad der Subventionierung der Karten und die Höhe der Kosten je gezeigter Vorstellung sprechen dafür. Würde man die Kartenpreise in diesen Opernhäusern lediglich um 10% erhöhen und die Höhe der Zuwendungen dort entsprechend absenken, und diese frei werdenden Mittel strukturschwachen Häusern der Region zukommen lassen, würde dies innersystemisch zu einer gerechteren Verteilung führen. Dabei handelt es sich um einen Betrag von ca. 22 Mio. €, was dem Vierfachen des Marktvolumens der Kartenverkäufe der **15 kleinsten Theater** entsprechen würde.¹⁸⁹

Die Erhöhung der Budgets durch Spenden und Sponsoring ist ebenfalls eine bei weitem nicht ausreichend genutzte Option in den Metropolen, wenn man bedenkt, wie hoch vergleichsweise die Sponsoringetats im Sport sind. Die Theater müssen darüber nachdenken, was sie den Privaten im Gegenzug anbieten, ohne ihre künstlerische Freiheit einschränken zu müssen. Daran haben Sponsoren zumeist ohnehin kein Interesse, ihnen geht es darum, mit einem Sponsoring eine Botschaft zu platzieren. Natürlich darf man dabei niemals aus den Augen verlieren, dass die Konkurrenz um Mittel privater Sponsoren oder Stiftungen sehr groß ist, und dass Events, Festivals und einmalige Projekte ein höheres **Sponsoringpotential** besitzen als institutionelle Förderungen. Gerade die von finanziellen Engpässen bedrohten kleinen und mittleren Stadttheater in strukturschwachen Gebieten ohne Industrie, Banken und Stiftungen können nicht mit Mitteln aus diesem Bereich rechnen.

2.5.1 Ursachen für finanzielle Krisen im Theater

Eine finanzielle Krise ist mit einem **Engpass** an finanziellen Mitteln verbunden, er kann dazu führen, dass das Theater seine Rechnungen und letztlich seine Per-

188 in Berlin (3 + Ballett), Hamburg, München, Stuttgart, Frankfurt, Hannover, Köln, Düsseldorf, Leipzig, Dresden, Erfurt und Bonn; der durchschnittliche Kartenpreis liegt bei 46€, also nicht einmal der Hälfte eines Musicaltickets; auch die Höchstpreise in München 163€ und in der Deutschen Oper Berlin 162€ haben deutlichen Spielraum nach oben, vor allem wenn man bedenkt, dass die teuersten Opernkarten in Frankfurt nur 130€ und in Stuttgart gar nur 115€ kosten, Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins 2013/14;

189 Das Marktvolumen der 15 größten Theater beträgt etwa 220 Mio. € – das Gesamtvolumen aller Kartenverkäufe p.a. beträgt 440 Mio. €, das der kleinsten 15 Theater hingegen nur sieben Mio. €. Eine Aufstockung der Kleinen um 21 Mio. € würde die Einnahmen mit einem Schlag vervierfachen.

sonalkosten nicht mehr bezahlen kann, also ernsthaft in seiner Existenz bedroht wird.

2.5.1.1 Temporärer finanzieller Engpass (TYP 1)

Ist der Engpass vorübergehender Natur, also bedingt durch erhöhte Kosten u.a. aufgrund:

- aus dem finanziellen Ruder gelaufener Sonderprojekte (Sommertheater);
- zu teurer Koproduktionen;
- gastintensiver Inszenierungen (wie zum Beispiel Wagner-Opern);
- zu teurer Gastspielreisen;
- hoher Abfindungen im Falle eines Intendantenwechsels;
- eines harten Winters mit Krankheitsfällen und notwendigen Gastengagements;
- Konkurs gegangener Veranstalter (bei Gastspielreisen, Koproduktionen, etc.) und daraufhin nicht gezahlter Einnahmen;
- zu niedriger Einnahmen bei ausfallenden oder schlecht laufenden Produktionen,

kann dieser Engpass über das Wirtschaftsjahr (das in den meisten Fällen dem Kalenderjahr, in einigen Fällen auch der Spielzeit entspricht) ausgeglichen werden. Notfalls müssen die finanziellen Engpässe durch Zwischenfinanzierungen durch die Gesellschafter ausgeglichen werden, was allerdings langwierige Erklärungen und Verhandlungen, und möglicherweise auch ein verschärftes Controlling nach sich zieht.

Da in nahezu allen deutschen Theatern die Wirtschaftspläne knapp kalkuliert und angesetzt sind, wird es nie oder nur begrenzt möglich sein, einen Puffer für *Unvorhergesehenes*¹⁹⁰ zu budgetieren. Dieser Puffer wäre zudem für einige Intendanten ein gefundenes „Fressen“ diese Mittel für neue Projekte oder Gäste einzusetzen, was zusätzlich zur im Abschnitt 2.2. diskutierten *Überproduktion* führen kann. Die Überbelastung der Technik führt zu Mehrstunden, die Bühnenkünstler haben Mehrbelastungen, was auch dazu führen kann, dass ihre Einsatzmöglichkeiten in anderen, gesetzten Produktionen unter Umständen eingeschränkt werden.

190 Unvorhergesehenes ist eine Budgetposition bei Projektfinanzierungen mit der die Unwägbarkeiten kalkuliert werden, die zwischen Antragstellung und Projektbeginn eintreten können. Sie werden in der Regel pauschal mit 10%, mindestens aber 5% der Gesamtsumme, oder gestaffelt auf einzelne Positionen einkalkuliert.

Auf der anderen Seite sind in den Wirtschaftsplan des Theaters eingestellte finanzielle Puffer für Unvorhergesehenes (und Risiken) für jede Kämmerei, jeden Controller im Beteiligungs-Management der Gemeinden und der Länder ein zuweilen missverständliches Signal, das Kürzungen nach sich ziehen kann. So werden Wirtschaftspläne meist sehr eng und ohne Puffer kalkuliert, mit der oben genannten Gefahr einer Überziehung, nur um nicht das Signal an die Gesellschafter zu senden, dass zu viel Geld im Spiel ist und Kürzungen möglich seien.

2.5.1.2 Chronische und Strukturelle Unterfinanzierung (TYP 2)

Die Chronische Unterfinanzierung ist der am häufigsten vertretene Typ der Finanzierungskrise in der deutschen Theaterlandschaft. Zu ihr kommt es dann, wenn:

- die Finanzierungsverträge für das Theater über einen Zeitraum festgeschrieben sind und darin die Tarifsteigerungen und Kostenerhöhungen nicht kompensiert werden, aber auch dann, wenn sich
- die Zuwendungsgeber grundlegend oder vorübergehend nicht auf eine längere Finanzierungsphase festlegen wollen, und das Theater nur Ein- oder Zweijahreszusagen¹⁹¹, meist ebenfalls ohne die genannte Kompensation erhält.

Tarifierhöhungen sind gesetzlich vorgeschrieben, so lange sich das Theater in einer Tarifbindung befindet. Ein einfaches Rechenbeispiel macht deutlich, was die Tarif- und Kostenaufwüchse für ein Theater bedeuten. Wir berechnen für ein mittleres Theater:

- mit 500 Mitarbeitern,
- einem Gesamthaushalt von 30 Mio. €,
- von denen 15% aus konstanten Eigeneinnahmen generiert werden,
- eine durchschnittliche jährliche Preissteigerung von 3%.¹⁹²

191 Zwar gibt es auch eine mittelfristige Planung, auf die sich die Theater beziehen und berufen können, doch wenn städtische Haushalte überschuldet sind und die Stadt das Ausgabenvolumen senken muss, sind Theater oft zuerst davon betroffen.

192 Die Preissteigerungen im allgemeinen Warenkorb liegen bei durchschnittlich 2%, da es sich hier vorrangig um Personalkostensteigerungen, also Tarife und Gagenerhöhungen handelt, müssen diese mit 3% angesetzt werden, aufgrund der im Theaterbetrieb üblichen außertariflichen Gagenerhöhungen im künstlerischen Bereich, der Stufensteigerungen im Bereich des TVöD, wie auch der hohen Preissteigerungen in den sensiblen Bereichen Kostüm sowie Spezialmaterialien und Betriebsmitteln.

In Mio €	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Personal	24	24,72	25,46	26,23	27
Betriebskosten	3	3,09	3,19	3,28	3,38
Inszenierungen	3	3,09	3,19	3,28	3,38
Gesamt	30	30,9	31,84	32,78	33,76
Zuwendungen	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5
Einnahmen	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Gesamt	30	30	30	30	30
Fehlbetrag	0	0,9	1,84	2,78	3,76

Übersicht 14 Modell – Kostenentwicklung eines mittleren Stadttheaters (Schmidt)

Wie man deutlich sieht, wächst der Fehlbetrag im Laufe von fünf Jahren auf 3,76 Mio. €, davon allein **drei Mio. € Personalkosten**. Das Theater selbst hat wie oben beschrieben, wenig Spielraum diesen Fehlbetrag aus eigener Kraft auszugleichen. Das Einspielergebnis von 4,5 Mio. €, das anfangs 15% des Gesamtbudgets entspricht – viele kleine und mittlere Stadttheater liegen deutlich unter dieser Quote – kann nicht mehr gesteigert werden, da das Theater keine zusätzlichen Produktionen und die Menschen der Region keine Preiserhöhungen verkraften. Die **Einspielquote** sinkt schließlich auf 13,3%. In jedem Fall muss versucht werden, dass diese Summe mit dem nächsten Finanzierungsvertrag zwischen Zuwendungsgebern und Theater als neue Basisfinanzierung mit dem Land und/oder der Kommune verhandelt wird.

Zumeist werden in solchen Situationen von den Aufsichtsgremien harte **Sparauflagen** verordnet. Sie betreffen zuerst die Inszenierungskosten, weil man sich anfangs nicht wagt, die Größe des Personals und dessen Finanzierung in Frage stellen; das heißt zuerst wird es Kürzungen bei jenen Budgets geben, die unmittelbar in die Neuproduktionen und das Repertoire und dessen Qualität einfließen, wie das Engagement von Regisseuren, Bühnen- und Kostümbildnern, Video-künstlern, Komponisten, Schauspielmusikern und Gästen für bestimmte Rollen/Stimmfächer, die nicht aus dem eigenen Ensemble besetzt werden können. In der Konsequenz bedeutet dies, Abstriche beim Programm zu machen, möglicherweise ambitionierte Programmpunkte fallen zu lassen.

Da sich die Betriebskosten, die meist mit dem Unterhalt der Spielstätten verbunden sind, selbst bei den intensivsten Sparprogrammen kaum absenken lassen, wird von der Politik in einem zweiten Schritt oft das **Modell der Personalkosten-senkung** ins Spiel gebracht. Meist geschieht dies als Auflage für eine Zusatzfinanzierung (siehe das Beispiel des Staatstheaters Schwerin) oder sie wird im Rah-

men eines Intendantenwechsels vorgenommen, wobei sich der Intendant dann mit einem kleineren Stellenplan und verkleinerten Ensembles, im schlimmsten Fall sogar mit geschlossenen Sparten konfrontieren muss (Wuppertal, Dessau, Halle, Rostock), falls er nicht bereits zuvor sein Einverständnis signalisiert hat (Erfurt, Schwerin).

Eine Alternative dazu besteht darin, im Einverständnis mit den Mitarbeitern und im Rahmen von Verhandlungen mit den Gewerkschaften **Haustarifverträge** zu verhandeln, die ein Einfrieren der Tarifierhöhungen gegen die Auflage, keine Stellen zu streichen miteinander kombinieren.

Bei einem **Haustarifvertrag** handelt es sich um einen Vertrag, den ein Theater mit den Gewerkschaften abschließt, und der einen Austritt aus den jährlichen Tarifierfassungen vorsieht. Wird dieser Vertrag über einen Zeitraum von mehreren Spielzeiten angewendet, werden die Löhne und Gagen am Theater auf Dauer allerdings auf ein kaum noch wettbewerbsfähiges und soziales vertretbares Niveau reduziert. Deshalb ist der Abschluss dieser Verträge mit Bedacht und nur auf begrenzte Dauer zu vollziehen.¹⁹³ Das prominenteste Beispiel hierfür war das *Weimarer Modell*, mit dem im Jahr 2003 eine Fusion des Nationaltheaters Weimar mit dem Theater Erfurt und eine Abwanderung der Opernsparte verhindert werden konnte. Mit dem Modell, das auch andere Komponenten enthielt, konnten Personalkosten in Höhe von vier Mio. € p.a. gespart werden, bis das Nationaltheater 2008 Staatstheater wurde und die Mitarbeiter in den Tarif zurückgingen.

Verhandlungen für Haustarifverträge können nur eine **Notlösung** sein. Sie entlassen die Politiker nicht aus ihrer Verantwortung für die Tarifierhöhungen aufzukommen, die sie selbst als Vertreter der Arbeitgeberseite bei den übergeordneten Tarifverhandlungen für den öffentlichen Dienst ausverhandelt haben – und die damit automatisch von den öffentlich getragenen Theatern übernommen werden müssen, ohne dass das Theater diese Erhöhung in irgendeiner Weise verantwortet oder beeinflussen könnte. Die Weigerung der Zuwendungsgeber, diese Erhöhung automatisch auf die Theater anzuwenden, wie dies ansonsten für alle Institutionen des öffentlichen Dienstes geschieht, ist völlig unverständlich, und bestätigt noch einmal den weiter oben bereits angesprochenen schlechten Stellenwert der Kulturinstitutionen und die Ohnmacht der Kulturpolitik gegenüber den Finanzpolitikern, insofern sich erstere überhaupt einsetzen für die Theater. **Haustarifverhandlungen** sind sehr komplex und zeitaufwendig. Allein der Tatbestand, dass die Theaterleitung mit den bereits erwähnten vier Gewerkschaften verhandeln müssen, macht dies nicht leichter. Dies sind im Einzelnen:

193 Lower, Haustarifverträge und kein Ende, in: Bühnengenossenschaft, 15.2.12

- Die **Genossenschaft Deutscher Bühnenangehöriger** (GDBA) für die künstlerisch Beschäftigten;
- Die Vereinigung deutscher Opernhöre und Bühnentänzer (VdO);
- Die Deutsche Orchestervereinigung (DOV) für die Orchestermusiker;
- **ver.di** für die technischen und Verwaltungsmitarbeiter.

Die Einführung eines **Einheitstarifvertrags**, wie auch die völlige Entkopplung vom öffentlichen Dienst sind hier die entscheidenden strukturellen Lösungen, um den Theatern wieder ausreichend Spielraum zu geben und die strukturellen Ungleichgewichte für alle Mitarbeiter gleichermaßen vorteilhaft aufzulösen.

Sind die Haustarifverhandlungen erfolgreich verlaufen, haben die Gewerkschaften Sonderrechte, auch Einsicht in die wirtschaftliche Entwicklung des Theaters zu nehmen und die Umsetzung der Auflagen zu kontrollieren. Die ohnehin **stark kontrollierten Theater**¹⁹⁴ müssen damit ihren in den letzten Jahren gewachsenen administrativen Aufwand weiter erhöhen.

Mit dem *Weimarer Modell*¹⁹⁵ ist man 2003 – 2008 am Nationaltheater Weimar einen anderen Weg gegangen. Es ging darum, ein Modell zu entwickeln und umzusetzen, mit dem die drohende, von der Landespolitik verordnete Fusion mit dem Theater Erfurt verhindert werden sollte, was erfolgreich gelang. Zwar wurden mit den Gewerkschaften Haustarifverträge geschlossen, doch gingen diese mit zusätzlichen Komponenten einher:

- Mit der Entwicklung eines **Solidarmodells** zwischen den verschiedenen Mitarbeitergruppen, die jeweils von einem Ausgleich der erwirtschafteten Überschüsse profitierten;
- Mit der erfolgreichen Entwicklung von, zur damaligen Zeit neuen **Sparten-Bewirtschaftungsplänen**, die der Finanzierung der Tarifausgleiche dienten;
- Dem vorübergehenden Austritt aus dem öffentlichen Dienst.

Letztlich läuft jeder Haustarifvertrag irgendwann einmal aus, selbst wenn diese Verträge in den Theatern einiger Bundesländer (MVP, Sachsen-Anhalt, Thüringen) teilweise seit über 15 Jahren immer wieder erneuert werden, und die Mitarbeiter damit praktisch von den Löhnen auf dem realen Arbeitsmarkt entkoppelt

¹⁹⁴ Es gibt kaum Institutionen, die öfter geprüft und kontrolliert werden als Theater: durch Gesellschafter, Aufsichtsgremien, Finanzausschüsse, Kulturausschüsse, Finanzämter, Rechnungshöfe, Wirtschaftsprüfungen, Prüfungen durch die Sozialversicherungs- und Rententräger, Jahr um Jahr.

¹⁹⁵ Siehe hierzu meine Ausführungen im 4. Kapitel.

sind. Läuft der Hausvertrag aus, stehen Theaterleitung und Gesellschafter an dem Punkt eine neue Finanzierung für den nächsten Finanzierungszeitraum zu verhandeln. Ist die Politik dann nicht in der Lage, die Mitarbeiter der Administration und Technik, die einen Anstellungs-Vertrag nach TVöD haben, wieder auf die aktuelle Höhe der Entlohnung zu setzen und den Aufwuchs der letzten Jahre zu kompensieren, gerät das Theater in eine Insolvenz oder muss harte, schmerzliche Einschnitte vornehmen. Bei einem Gefälle von bis zu 30% zum Tarif (nach 15 Jahren) kann es sich bis zu einem Drittel der gesamten Belegschaft handeln.

Abhilfe könnte hier nur eine radikale Vereinfachung des Tarifsystems schaffen, indem die neuen Leitungen mit dem bereits angesprochenen **Einheitstarifvertrag** die Tarifvielfalt und deren Untiefen entschärfen und mit der gleichzeitigen Entkopplung vom öffentlichen Dienst aus dem Flächentarif aussteigen. Mit einem Einheitstarifvertrag könnte auch eine größere Verhandlungsmacht entstehen, mittels der die dann zuständige Theatergewerkschaft mit dem Bühnenverein und/oder anderen Arbeitgeberverbänden individuelle, auf die Theater abgestimmte, für beide Seiten komfortable **Tarifverträge** entwickeln und implementieren kann. Zukünftig muss dann niemand mehr nach einem Schema reagieren. Der aktuelle Zwang, die Verhandlungsergebnisse der Flächentarifverträge an alle Theater unabhängig ihrer individuellen Verfassung, ihrer Potentiale und Ressourcen, ihrer Größe und Lage gleichermaßen weiterzugeben, hat nicht nur zur chronischen Disparität der verschiedenen Theatergruppen (kleine, mittlere und große Theater), sondern auch zu erheblichen Wettbewerbsverzerrungen innerhalb der einzelnen Gruppen geführt.

Ein **gemeinsames Tarifsystem** muss flächendeckend anwendbar und transparent sein, weil es in einem Bereich der Kultur funktionieren muss, in dem begabte Künstler an verschiedensten Häusern arbeiten und ihre Erfahrungen, ihr Wissen, ihre Innovationen und ihre Ästhetik weiter geben. Sie sind diejenigen, die am meisten zu künstlerischen Innovationen und zur Entwicklung und Weiterverbreitung neuer künstlerischer Formate beitragen. Wenn durch 15jährige Haus-tarifverträge, niedrige Gagen- und Produktionskostenniveaus bei den kleinen und mittleren und durch überproportional hohe Produktionskostenbudgets bei den großen Theatern, unten und oben im Theaterkosmos Wettbewerbssperren entstehen, mit denen eigene Märkte geschaffen und gegeneinander abgeriegelt werden, sind diese Grenzen für Künstler nicht mehr durchlässig. Jene, die an den großen Häusern arbeiten, werden fortan immer dort arbeiten und jene, die sich im unteren Segment befinden, werden nur mit viel Glück im anderen Bereich engagiert werden. Wenn dadurch Künstlerkarrieren aufgrund zu niedriger Grundgagen aus dem Gesamtmarkt ausgegrenzt werden, dann führt das zur künstlerischen Isolation von ganzen Teilsystemen der Theaterlandschaft. Wenn die Gagen für Regisseure an

den großen Leuchtturmtheatern inzwischen über 40.000 € für eine Regie liegen, eine Spitzensängerin und ein Dirigent am Abend bis zu 10.000 € kosten, dann bedeutet das gleichzeitig, dass diese Künstler weder im Markt der Stadttheater noch der kleinen Theater arbeiten werden, wenn dort eine Regie im Durchschnitt mit zehn bis 20 T€ und ein Abendengagement als Sängerin, um bei diesem Beispiel zu bleiben, mit 600 – 1.800 € entlohnt wird. Wer sich als Künstler einmal im oberen Segment durchgesetzt hat, ist für die „armen“ und kleinen Theater verloren.

Fraglich ist allerdings, warum noch kein **Landesrechnungshof** so hohe Gagen moniert, und warum noch kein Landesparlament ein entsprechendes Gesetz verabschiedet hat, mit dem die Höchstgagen für Künstler und Intendanten ein für alle Mal begrenzt werden. Ich kann aus eigener Erfahrung sprechen, dass sehr viel mehr Geschäftsführer und Intendanten mit einer solchen **Kappung der Künstlergagen** einvernehmlich leben könnten, als sie derzeit zugeben würden, weil es Ihnen die Verhandlungen mit Agenturen erleichtert. Zudem empfehle ich, dass regional und nach Theatertyp gestaffelte, verbindliche Gagensysteme für Gäste, und entsprechende **Selbstverpflichtungen** von den Theatern entwickelt werden.

In einem mit Steuermitteln finanzierten Markt marktwirtschaftliche Wettbewerbsbedingungen für Gäste zuzulassen ist ohnehin äußerst fragwürdig. Agenturen müssen verstehen lernen, dass z.B. für ein fiktives mittleres Stadttheater beispielsweise 30.000 € Regiegage die Obergrenze sind, und der dortige Intendant oder Geschäftsführer aus gutem Grund nicht von dieser Gagenhöhe abgehen kann. Hier wäre auch bei den Agenturen etwas mehr Feingefühl und Akzeptanz hilfreich, dass es sich um Steuermittel handelt, mit denen diese Spitzenpreise für Künstler finanziert werden. Diese Gagenentwicklungen haben natürlich auch direkte Auswirkungen auf die Produktionskosten der **Freien Gruppen**. Von den schätzungsweise 150 hoch-professionellen freien Gruppen in Deutschland, die im nationalen bzw. internationalen Spitzensegment arbeiten, sind etwa 100 bereits mit festen oder informellen Kontakten zu den öffentlichen Häusern verbunden – das Eis ist hier also längst geschmolzen. Die *Kulturstiftung des Bundes* sorgt mit ihrem *Doppelpass-Programm* dafür, dass in jedem Jahr bis zu 15 neue Gruppen dazu kommen, die nicht nur eine enge Phase der Zusammenarbeit sondern auch eine wirtschaftliche Professionalisierungsphase durchlaufen. Die bei den verschiedenen Senats- und Landesverwaltungen wie auch Stiftungen eingereichten Projektanträge lehnen sich eng an die Gagen der öffentlichen Theater an oder gehen – in seltenen Fällen – sogar darüber hinaus. Das Spitzensegment der freien Gruppen verhandelt heute Gagen, die von den mittleren und größeren Stadttheatern nur noch durch zusätzliche Projektmittel finanziert werden können.

Auch **Festivals** mit ihren vergleichsweise hohen Budgets und mit ihren hohen Sponsoring-Einnahmen führen zu weiteren Preis- und Marktverzerrungen, an

erster Stelle die Freien Festivals, die direkt vom Bund oder von Stiftungen mit vergleichsweise hohen Etats gefördert werden¹⁹⁶ und jene, die an größere Theater angedockt sind¹⁹⁷. Einen großen Einfluss haben die Musik- (*Rheingau, Schleswig Holstein, Mecklenburg-Vorpommern*) und die Musiktheaterfestivals (*Bayreuth, Rheinsberg und Heidenheim*), die ebenfalls über deutlich bessere Etats als die Stadttheater verfügen und aufgrund ihrer vergleichsweise hohen Gagen zu weiteren Wettbewerbsverzerrungen führen.

Streng genommen ist der Theater- und Musikmarkt ein **oligopolistischer Markt**,¹⁹⁸ bei dem das Angebot an Künstlern immer mehr durch Agenturen zu einer angebotsseitigen Verengung und künstlichen Verknappung führt. Gleichzeitig kann sich aufgrund der einschränkenden Etatmöglichkeiten der Theater auch kein Wettbewerb entwickeln. Eine Künstlerin wird gemäß einer nach Verhandlungen erzielten Absprache eingekauft, der das Preisgefüge der Agentur – oder die Gagenvorstellungen des Künstlers – und die finanziellen Möglichkeiten des Theaters zugrunde liegen.

Auch der Angebotsmarkt der Theater ist oligopolistisch. Durch die preisstützenden Subventionen können die Karten unter dem eigentlichen Preis verkauft werden. Die Subventionen haben dazu geführt, dass der Marktpreis für Theaterkarten sich etwa 20 – 80% gegenüber einem Preis zu Vollkosten absenkt. Ein Opernbesucher zahlt – dies als Beispiel – heute im Durchschnitt 46 € und nicht 320 €, die die Karte eigentlich kosten würde, wenn das Theater keine Subventionen erhielte und den vollen Preis ausweisen müsste.

Bei Klassischen Musikfestivals, deren Etats in der Regel nur gering subventioniert werden (10-20%), werden die Budgets zu etwa 50% von Sponsoren abgedeckt. 30-40% müssen durch Kartenverkäufe erzielt werden, die zwar immer noch gestützt sind, aber etwa doppelt bis drei Mal so hoch sind, wie zum Beispiel Opern- oder Konzertkarten in diesem Segment. Wenn die Sponsoring-Einnahmen sinken würden, weil die Sponsoren ihre Aktivitäten in andere Bereiche verlagern, müssen die Festivals gezwungenermaßen ihre Preise drastisch erhöhen, oder aber die Produktionskosten deutlich senken, was im Prinzip nur bei den Gagen oder Personalkosten der vergleichsweise kleinen Organisationsstäbe möglich ist. Hier

196 Tanz im August, Impulse, Spielart, 100 Grad Berlin, Politik im Freien Theater, Heidelberger Theatertage, Kaltstart, Freischwimmer, u.a.,

197 Theaterbiennale Wiesbaden, Kunstfest Weimar, Mühlheimer Dramatikerpreis, Hamburger Autorentage, Theatertreffen Berlin, Euro-Scene Leipzig, Radikal Jung München, Schillertage Mannheim, Pazz Oldenburg, u.a.,

198 Eine weitere Studie im Rahmen des Forschungsprojektes Theater der Zukunft wird sich mit dem deutschen Künstler- und Agenturmarkt beschäftigen.

entsteht ein verzerrter Angebotsmarkt, der insbesondere von den Theatern besser ausgenutzt werden könnte und sollte, zum einen, beim Wettbewerb um Sponsoren und bei den Preisgestaltung für Tickets. Wenn ein Besucher ein Festivalticket beim Rheingau Festival für 200 € bezahlt, dann sollte es gelingen, dass er für eine erstklassige Aufführung in der Frankfurter Oper mindestens auch diesen Preis zahlt, und nicht höchstens 130 € und im Durchschnitt 50 €. ¹⁹⁹ Hier besteht also eine deutliche Preiselastizität bei Opernkarten.

Kurze Finanzierungszusagen werden dann relevant, wenn eine Stadt aufgrund fehlender Mittel oder Kompetenzen nicht in der Lage ist, einen Haushalt zu verabschieden, der für alle Stadt- oder Gemeinderatsfraktionen gleichermaßen akzeptabel ist, was letztlich dazu führt, dass die großen institutionellen Haushalte (Stadtwerke, Theater, etc.) nicht in Kraft gesetzt werden. Dies passiert auch dann, wenn sich die Zuwendungsgeber finanziell nicht über einen längeren Zeitraum binden und sich die Option offen halten wollen, sich partiell oder ganz aus ihren Verpflichtungen zurückzuziehen.

Aber gerade das Theater plant künstlerisch weit in die Zukunft, weil immer mehr Gäste – Regisseure, Dirigenten, Dramaturgen, Bühnen- und Kostümbildner, Choreographen, Autoren und Komponisten, Spieler, Sänger und Tänzer – weit in die Zukunft hinein disponiert werden müssen. Herausragende Dirigenten und Regisseure, aber auch Schauspieler und Sänger haben über mehrere Jahre volle Terminkalender, die sorgfältig von Agenten verwaltet werden. Deshalb haben große Staatsopern oft einen Vorlauf von drei bis fünf Jahren. Der Vorlauf der Schauspielhäuser oder Schauspielsparten ist zwar geringer, aber in einem Mehrspartenhaus, in dem in der Regel nur eine technische Mannschaft und eine Werkstatt, und eine begrenzte Zahl an Probenräumen in Abstimmung zwischen zwei bis drei Sparten zu disponieren sind, schließen sich Schauspiel und Tanz gezwungenermaßen dem frühen Planungsturnus der Oper an.

Wenn ein Theater aber nur eine Finanzierungszusage über zwei Jahre ²⁰⁰, oder nur auf Jahresbasis erhält und auch nur so planen kann, wird die Planung in die Zukunft hinein unmöglich. Andernfalls muss die Theaterleitung Risiken eingehen, für die sie haftbar gemacht werden kann, wenn Kürzungen dazu führen, dass Produktionen abgesagt und Verträge wieder aufgelöst werden müssen. Wie dies

199 Weil Sponsoren – in der Regel große Firmen, ganze Konzerte kaufen und die Karten als Präsente für ihre Mitarbeiter und Kunden weitergeben, wird hier die Preiselastizität allerdings weitgehend ausgehebelt, da es keinen oder nur sehr eingeschränkten Markt für diese Karten gibt.

200 Wünschenswert sind also mindestens gleitende, also sich fortschreibende Fünfjahresverpflichtungen, die von Zielvereinbarungen über Zeiträume von zehn und 20 Jahren ergänzt werden sollten.

derzeit an den Theatern seriös realisiert werden kann, deren zukünftige Finanzierung nicht gesichert ist, wie in Rostock²⁰¹, wo eine Schauspielsparte sehr kurzfristig aufgelöst wird, und die Fortexistenz der Oper bislang nicht wirklich gesichert war, ist fraglich.

So werden Theaterleitungen immer mehr dazu gezwungen, zu experimentieren und zu spekulieren, oder mehr zu wagen, als realistischer Weise möglich ist. Die Wehrhaftigkeit einiger Intendanten, die ungeachtet geschmälerter Finanzierungsversprechen weiterplanen und darauf hoffen, damit durchzukommen, ist hochriskant und oft auch erfolgreich. Ermutigen kann ich jedoch niemanden dazu. Die bessere Lösung ist immer, durch aktive Lobbyarbeit und im Gespräch mit den verantwortlichen Politikern zu Ergebnissen und Zusagen zu kommen.²⁰²

2.5.1.3 Fehlplanung und Budgetüberziehung (TYP 3)

Die Fehlplanung und die Budgetüberziehung sind die dritte und für die Legitimation der Theater schädlichste Ursache von finanziellen Schieflagen oder Krisen der Theater und Orchester. Hier können strukturelle Gründe, zum Beispiel das Fehlen eines internen Controllingsystems oder des Vieraugenprinzips aufgrund der Alleinverantwortung eines Generalintendanten eine Rolle spielen. Oft liegen die Ursachen auch in persönlichen Fehleinschätzungen, in der Überdimensionierung von geplanten Projekten, in der fehlenden Einbindung eines Teams in die Entwicklung eines Programmes oder Projektes oder im Druck eines „durchregierenden“ Intendanten, der keinen Widerspruch duldet. In meiner Analyse der zeitweisen Insolvenz des Theaters Gera-Altenburg, das 2005 plötzlich mit einem Fehlbetrag von zwei Mio. € konfrontiert wurde, wurde der General-Intendant als letzter belangt, obwohl er für den Spielplan und die programmatische Setzung alleinverantwortlich war – alleinverantwortlich, wie es vor allem das Thüringer Kultusministerium mit der Betonung der Rolle der Generalintendanten über Jahre einforderte.

Zuerst wurden die für Finanzen zuständigen Mitarbeiterinnen der Verwaltung entlassen, in einem zweiten Schritt wurde der Verwaltungsdirektor mit sofortiger Wirkung beurlaubt, der pikanterweise in Personalunion der Referent des Intendanten war, so dass die wichtige Trennung zwischen Programm und Geschäftsführung nicht gewährleistet war.²⁰³ Hier kamen Aufsichtsfehler, ministerial unterstützte Selbstherrlichkeit, Überproduktion und strukturelle Nachwehen einer misslungenen Fusion der Theater Altenburg und Gera zusammen, die zu einem Defizit

201 siehe nachtkritik.de, zu den Kürzungen am Volkstheater Rostock

202 nachtkritik.de, zur neuen Intendanz am Staatstheater Schwerin

203 Dietrich Koska, Das Traumpaar, Doppelspitzen in Kultureinrichtungen,

in Größenordnung geführt hatte. Dies konnte erst durch eine zusätzliche Finanzspritze des Landes, nachfolgend eiserne Sparmaßnahmen, einen bald eingeleiteten Intendantenwechsel und die Einführung einer Kaufmännischen Geschäftsführerin halbwegs geglättet werden. Um die hochrangigen Mitglieder des Aufsichtsrates zu schützen, wurde davon abgesehen, den Intendanten juristisch zu belangen.²⁰⁴

Die Theater sind die letzten **Bastionen** eines stark hierarchischen, zentralistisch zugeschnittenen Betriebes. Die **Dichotomie** zwischen dieser Hierarchie und den Ansprüchen an einen modernen Kulturbetrieb ist oftmals Auslöser nicht nur von internen Konflikten, sondern von mangelnder Kommunikation und Fehlplanungen. Jüngere Theaterleiter haben erkannt, dass die gewaltigen Aufgaben, ein Theater zu leiten, nur noch im **Team** zu lösen sind. Dabei kommt es darauf an, auch tatsächlich Verantwortung und Entscheidungsgewalt – also schlicht ausgedrückt Macht – abzugeben. Oftmals ist das Team nur vorgeschoben, und der Intendant oder der Generalmusikdirektor treffen ihre Entscheidung ohne Konsultation ihrer Kollegen in den verschiedenen Abteilungen. Hierfür gibt es nur zwei Lösungsansätze, die Leitung von Theatern auf mehrere Schultern zu verteilen (Direktorium), und dem Intendanten einen oder mehrere, ihm gleichrangige Direktoren zur Seite zu stellen und dies im Gesellschafts- und Intendantenvertrag festzuhalten²⁰⁵. Noch immer wird Intendanten selbst bei gleichberechtigter Leitung mit einem Geschäftsführenden Direktor die alleinige Verantwortung nicht nur für das Programm, sondern auch für Finanzen und Personal in die Verträge geschrieben – ein unauflösbarer Widerspruch, wenn es zu Konfliktfällen kommt, die dann bedauerlicherweise vor den Aufsichtsgremien verhandelt werden müssen.

Theater verfügen über Budgets von zwei bis 100 Mio. €, die in ihrer Komplexität nur noch von Fachleuten verantwortet werden können. Dies macht die regelmäßige Konsultation von Finanz-, Planungs- und Organisationsexperten bei der Programmplanung erforderlich. Das bedeutet aber auch, dass die Theater an Flexibilität einbüßen, wenn die Programme verabschiedet und diese Budgets abgestimmt, beschlossen und von den Verwaltungsgremien genehmigt worden sind. Für Intendanten heisst dies zunehmend, auf spontane Ideen zu verzichten; Intendanten werden zu Managern, zu Verwaltungsexperten mit künstlerischen Ambitionen. Allerdings kommt es heute immer wieder auch vor, dass Intendanten – oft in Absprache mit ihren Kollegen – neue Gastspiele, Koproduktionen oder Projekte verabreden, die in den Budgets nicht mehr dargestellt werden können. Daraus er-

204 Schmidt, Theater im Wandel, vom Krisenmanagement zur Zukunftsfähigkeit, Jahrbuch Kulturmanagement 2012,

205 zum Intendantenvertrag, siehe Burkhard Bastuck, Der Intendantenvertrag

geben sich sehr oft Konfliktmomente²⁰⁶, wenn die Finanzabteilung keine Möglichkeit mehr sieht, vom Intendanten spontan entschiedene zusätzliche Projekt in den Wirtschaftsplan aufzunehmen. **Beispiele für Fehlplanungen** liegen in den unterschiedlichsten Bereichen. Eine Reihe sollen hier aufgeführt werden:

► **Nichteinhaltung der Deckelung der Gehaltsniveaus**

Das gedeckelte Budget erlaubt nur ein genau festgelegtes, durchschnittliches **Gehaltsniveau** bei den Ensembles und eine genau festgelegte Personalstärke in den einzelnen Abteilungen; dennoch entscheidet sich ein neuer Intendant im Rahmen der künstlerischen Neuausrichtung seines Hauses oftmals für die Anstellung eines neuen Ensembles mit höheren **Gagen** und für die Aufstockung von Stellen in den Ensembles und Abteilungen; dies führt zur Erhöhung des Gagenniveaus und letztlich der Personalkosten, die nur durch eine Absenkung der künstlerischen Inszenierungsetats – meist die einzigen flexiblen Positionen – kompensiert werden können. Hierzu sind Intendanten in der Regel aber nicht bereit, so dass der Wirtschaftsplan zum Ende des Jahres einen Fehlbetrag aufweisen wird.

Auch die Erhöhung von Gagen kann zu finanziellen Problemen führen, wenn im Rahmen der Budgets oder von Haustarifverträgen ganz klar verabredet worden ist, dass die Budgets einschließlich der Gagenhöhen gedeckelt und damit Gehaltserhöhungen nicht mehr möglich sind.

► **Überproduktion**

Das gedeckelte Budget erlaubt nur eine genau festgelegte Anzahl von Neuproduktionen pro Spielzeit, da die Ressourcen genau aufgeteilt werden müssen. Der Trend zur Überproduktion führt jedoch oftmals dazu, dass im Laufe der Spielzeit vor allem in den Nebenspielstätten immer mehr neue, in der ursprünglichen Planung nicht vorgesehene Stücke oder Projekte in den Spielplan aufgenommen werden. Dies kostet Geld, Zeit, ist mit erhöhtem logistischen Aufwand und zusätzlichen technischen Kräften verbunden, die oftmals als Aushilfen eingekauft werden, um die ohnehin knapp besetzten technischen Abteilungen zu entlasten. Ausführlich habe ich darauf in Abschnitt 2.2. hingewiesen.

► **Zu teure und komplexe Projekte**

Es gibt immer wieder Situationen, in denen Intendanten Projekte planen, die in ihrer Komplexität und in ihrem Anspruch durch das Theater nicht zu leisten sind. So können bestimmte Opern (Strauss, Wagner, Schostakowitsch, Lachenmann, u.a.) nur gespielt werden, wenn ein Orchester mit ausreichender Stärke vorhanden

206 siehe Beispiel 1

ist, und ein ausreichend ausgestattetes Budget für den Einkauf von Sängern existiert, deren Stimmfächer im Ensemble nicht vertreten sind. Einige zeitgenössische Opern erfordern zudem eine Reihe von Zusatzinstrumenten die eingekauft werden müssen. In der Planung tauchen zudem immer wieder auch Inszenierungen auf, die als normale Spielplanpositionen angekündigt waren, aber die im Gespräch mit den jeweiligen Regisseuren immer größer und komplexer werden – personell und finanziell. Oft gehen die Wünsche der Regisseure deutlich über die Möglichkeiten der Budgets hinaus:

zusätzlich Choreographen und Kampftainer werden für Bewegungseinstudierungen, Komponisten zur Entwicklung einer Livemusik und Musiker zum Spielen benötigt. Hinzu kommen teure Gäste, die eine Inszenierung dauerhaft belasten können. Ebenso wenig machen Sommerbespielungen Sinn, wenn Sie unmittelbar an eine Spielzeit anschließen und die Ferienzeit des Theaters für viele Beschäftigte verkürzen. Hierfür erhalten die Beteiligten außerplanmäßige Zusatzhonorare.

Am Beispiel einer Gastspielproduktion einer *Wilhelm Tell* Inszenierung des Nationaltheaters Weimar in der Schweiz möchte ich diese Problematik näher erläutern.

Beispiel: Wilhelm Tell Gastspiel des Nationaltheaters Weimar in der Schweiz

Im Jahr 2003 erhielt das Nationaltheater Weimar den Auftrag für die Festlichkeiten des Nationalfeiertages in der Schweiz, am 1. August 2004, eine Wilhelm Tell Produktion auf der *Rütli Wiese* in der Schweiz zu produzieren und 30 Mal zu zeigen. Eine Schweizer Produktionsfirma koproduzierte die Aufführungen und sorgte sich in erster Linie um Unterkünfte, Zulassungen zum Bespielen der Wiese, etc. Unsere Aufgabe bestand darin, in Weimar eine Schauspiel-Produktion vorzuproduzieren, mit einem Stab von 20 Kollegen und Schauspielern in der Schweiz auf die Wiese umzusetzen und im Rahmen weiterer vier Wochen Proben vor Ort freilichtkompatibel zu machen. In der Schweiz wurde eine Freilichttribüne für 2000 Zuschauer angemietet, ein renommierter Bildender Künstler entwickelte ein beispielbares Bühnenbild aus Holzstämmen das sich landschaftlich einfügte. Die Inszenierung übernahm der Intendant, zehn Schauspieler aus dem Ensemble, drei Gäste, Dramaturgie, Assistenten, Inspizienten, Maskenbildnerinnen, Licht, Ton und ein Produktionsstab begleiteten ihn. Das Gesamtbudget betrug 1,05 Million Euro, mindestens 500 Tausend Euro sollten durch eigene Einnahmen finanziert, weitere 550 Tausend Euro von Schweizer Firmen gesponsert werden. Die Vorproduktion in Weimar wurde pauschal mit 50 Tausend Euro vergütet. Zu beachten war, dass die Schauspieler und die Weimarer Kollegen für die Arbeit in der Schweiz zusätzlich bezahlt werden mussten, mit einer einheitlichen Gage von 300 € pro Vorstellung, da sie die Arbeit während ihres Urlaubes übernommen hatten.

Die Gäste erhielten auf Wunsch des Intendanten 500 € pro Vorstellung, der Regisseur selbst 45.000 €, der zuständige Dramaturg 20.000 € und der Choreograph 15.000 €. Das Budget war in den wesentlichen Positionen schnell aufgebraucht, so dass wir sehr vorsichtig budgetieren mussten.

Position		Kosten in €
AUSGABEN		
Regie	1 x	45.000
Bühnenbild	1 x	58.000
Kostüme	1 x	20.000
Dramaturgie	1 x	20.000
Komposition, Klang	1 x	20.000
Choreographie	1 x	15.000
Zwischensumme Regieteam Gesamt		178.000
2 Gastschauspieler	2 x 30 x 500	30.000
Schauspieler 12	12 x 30 x 300	108.000
Assistenz/Stab, Technik	20 x 30 x 300	180.000
Reisekosten	36 x 300	10.800
Unterkunftskosten	36 x 2000	72.000
Zwischensumme Spieler Gesamt		400.800
Genehmigungen	Schweiz	20.000
Bühnenaufbau	Schweiz	11.000
Transporte		20.000
Tribüne Miete	30x2000	60.000
Miete Lichttechnik	30x1000	30.000
Lichttechniker Extern	2 x 30 x 500	30.000
Miete Tontechnik	30 x 2000	60.000
Tontechniker Extern	2 x 30 x 800	48.000
Zwischensumme Technik		279.000
Zwischensumme 1		857.000
Produktionsbüro		100.000
Vorproduktion Weimar		50.000
Zwischensumme 2		1.007.000
Marketingkosten		50.000
Marketingbüro		40.000
Zwischensumme 3		1.097.000

Position		Kosten in €
Sonstiges		3.000
Gesamtsumme		1.100.000
EINNAHMEN		
Einnahmen Karten nach Steuern		550.000
Sponsoren		550.000
Einnahmen Gesamt		1.100.000

Übersicht 15 Produktionsbudget für die Produktion Wilhelm Tell (Schmidt)²⁰⁷

Der Budgetplan ist recht knapp gehalten, er wird untersetzt durch Feinplanungen, die für das Anliegen dieser Darstellung nicht von Bedeutung sind. Das Budget ist in sechs Teile gegliedert, die Kosten für das Regieteam, für die Schauspieler und für die Technik, und anschließend für die Produktionsleistungen, für Marketing und für die Premiere.

Trotz der hohen Vorgaben und der engen Budgetierung konnten wir den Wirtschaftsplan einhalten und die Kostenaufwüchse ausgleichen, weil fast keine Regentage auftraten, die wir vorsichtigerweise eingeplant hatten; es blieb am Schluss ein kleines Plus. Viele der einzelnen Positionen beruhten auf Vorabsprachen, so die Gage des Bühnenbildners, die Größe der Tribüne, der zu niedrige durchschnittliche Kartenpreis und die Provision des Schweizer Produktionsbüros. Hierauf hätte ich als verantwortlicher Produzent von Weimarer Seite gerne Einfluss genommen, aber diese Absprachen waren fixer Bestandteil des zu verhandelnden Gesamtpaketes.

Das Projekt war vor allem ein Imagegewinn für das Theater und den regieführenden Intendanten. Rein wirtschaftlich betrachtet, macht ein solches Projekt jedoch keinen Sinn, selbst wenn die Vergütung und die Marge höher gewesen wären. Zwar bieten sich die Theaterferien an, doch, obwohl die Schauspieler separat honoriert worden sind, mussten den Spielern mindestens 14 freie Tage zu Beginn der folgenden Spielzeit nachgegeben werden, so dass alle Spieler für die erste Inszenierung der neuen Spielzeit ausfielen und ein Ensembledanke in der gesamten Spielzeit nicht mehr entstehen konnte, weil sich die Arbeit mit Gästen fortsetzte. Die für die erste Inszenierung eingesetzten Gäste wurden aus dem Entgelt für die Produktion bezahlt, so dass es für das Theater ein Nullsummenspiel wurde.

Die Lehre aus diesem Beispiel ist die, die einzelnen Komponenten einer solchen Inszenierung früher zu limitieren, die Kosten für das Regieteam zu beschränken

²⁰⁷ Das Budget entspricht nicht dem Originalbudget; es wurde in den wesentlichen Positionen abgewandelt und damit anonymisiert, bleibt jedoch beispielhaft.

und das Ensemble mit mehr Gästen zu mischen, damit der Beginn der Spielzeit im Theater mit ausreichend Schauspielern abgesichert werden kann.

► Partner bei Kooperationen und Gastspielen

Es kann auch zu folgender Situation kommen: Der Intendant plant **Auslandsgastspiele, Tourneen und Kooperationen**, bei denen die Finanzkraft der Partner nicht ausreichend geprüft worden ist. Varianten: Eine Oper wurde eigens für eine Tournee vorproduziert, das Gastspiel findet jedoch nicht in dem erwarteten Umfang statt und die Kosten können nicht eingespielt werden, oder das Gastspiel findet statt, und der Koproduzent oder Veranstalter erweist sich als nicht zahlungsfähig. Im Theater gibt es oft sogenannte Handschlaggeschäfte. Intendanten verabreden sich am Rande von Tagungen oder Premieren zu einer Zusammenarbeit. Hier muss sofort eine vertragliche Grundlage geschaffen werden, denn auch ein Intendantenwechsel kann in die Produktionsperiode fallen und ein neuer Intendant möchte sich nicht an die Absprachen seines Vorgängers halten, wenn diese nicht schriftlich festgehalten werden. Wenn in einer solchen Situation kein Vertrag geschlossen worden ist, muss sich das koproduzierende Theater nicht zwingend an die Verabredung halten. Es gehört zwar zum guten Ton, die Verabredungen des Vorgängers einzuhalten, verpflichtend ist dies jedoch nicht.

Haftung für den Ausfall: Einen Präzedenzfall hierzu gab es 2002 am Bremer Theater wo nach einer missglückten Musicalproduktion „Marie Antoinette“ zum Ende der Spielzeit 2009 ein Jahresfehlbetrag von 5,2 Mio. € aufgelaufen war²⁰⁸. In Bremen war der Intendant zugleich Geschäftsführer, so dass alle Haftungsansprüche ihm gegenüber hätten geltend gemacht werden können. Der Aufsichtsrat sah damals von einer finanziellen Sanktionierung ab, stellte aber den Intendanten sofort frei. Das Modell des alleinregierenden Intendanten war für eine Interimszeit von zwei Jahren ausgehebelt, während der ein Direktorium aus fünf Direktoren – Management, Tanz, Schauspiel, Konzert und Oper – interimistisch eingesetzt worden war, das vor allem damit beschäftigt war, dass der GmbH überlassene Millionendefizit einzudämmen und wo möglich auch wieder einzuspielen, bevor es das Theater 2012 geordnet wieder an einen Generalintendanten übergab.

Die Hauptverantwortung im aktuellen Theatermodell trägt der Intendant, er muss alle Risiken eines möglichen Ausfalls abwägen und absichern, weil er nicht nur für alle Bereiche die Verantwortung trägt, sondern hierfür auch haftet. Das macht deutlich, wie umfangreich und – für eine Person – unbeherrschbar die Auf-

208 Neue musikzeitung (nmz), Theater Bremen macht mit Musical Mario Antoinette Millionen-Verlust, 2.6.09; nachtkritik.de; Verheerende Kritik: Abschlussbericht zur Intendanz von Hans-Joachim Frey, 25.11.2010;

gaben eines Theaterleiters inzwischen geworden sind, und dass sich jeder, der dieses Amt übernehmen möchte, auf die Komplexität der Aufgaben und die damit verbundene Verantwortung einstellen und darauf intensiv vorbereiten muss. Auch dies ist ein Grund, warum in den Intendantenbüros inzwischen in der Regel erfahrene Referenten arbeiten, die organisatorische Aufgaben im Rahmen des Theaterbetriebs, von Gastspielproduktionen und eigenen Tourneen übernehmen, die das Künstlerische Betriebsbüro und die Regieassistenten nicht mehr bewältigen können. Die Schaffung der Stelle eines Produktionsleiters oder Kreativen Produzenten wäre auch deshalb folgerichtig; der Produzent könnte genau diese Aufgaben in seinen Arbeitsbereich übernehmen. Dies wäre auch ein Schritt hin zu einer stärkeren Systematisierung der wuchernden organisatorischen Aufgaben im immer komplexeren Theaterbetrieb und eine Entlastung und Absicherung der Intendantenbüros und des Intendanten selbst.

► Leichtfertige Schätzung von Tarifen und Preisen

Es besteht die Gefahr, dass die Leitung eines Theaters eine falsche Einschätzung über die zukünftige Entwicklung von Tarifen und Preisen trifft und ihre neuen Projekte, und damit den Wirtschaftsplan zu unvorsichtig kalkuliert. Am Ende des Wirtschaftsjahres wird sich daraus ein Fehlbetrag ergeben, der im Laufe der Spielzeit bzw. des Geschäftsjahres nicht mehr kompensiert werden kann.

Wir haben diesen Aspekt bereits weiter oben im Rahmen der Auswirkungen von Tarifierhöhungen angetroffen. Dabei geht es meist um Prognosen, die nicht einmal um einen Prozentpunkt abweichen dürfen. Bei einem Theater mit einem Personalkostenbudget von 20 Mio. €, betragen 1% immerhin 200.000 € p.a., ein durchaus ordentlicher Betrag, gemessen an den begrenzt verfügbaren Mitteln in den Inszenierungsbudgets und wenn man bedenkt, dass es sich dabei um Steuermittel handelt. Die Leitung des Theaters kann dem nur durch konservative Schätzungen begegnen, auch wenn sie möglicherweise den Vorgaben des regionalen Finanzministeriums oder der Kommunalen Kämmerei, die oft selbst sehr knapp kalkulieren, nicht entsprechen. Als verantwortlicher Direktor oder Intendant eines Theaters darf man darauf jedoch nicht Rücksicht nehmen.

► Falsche Zuschauer- und Einnahmenprognosen

Eine der häufigsten Ursachen für Fehlbeträge zum Ende des Jahres sind zu optimistische Einschätzungen über die zukünftige Entwicklung der Zuschauerströme (siehe hier auch Punkt 3). Das Programm wird nicht immer in dem Maße angenommen, wie erwartet und budgetiert. Der Einnahmenanteil zum Ende der Spielzeit bzw. des Wirtschaftsjahres liegt oft deutlich unter der Budgetierung und führt zu einem Fehlbetrag im Wirtschaftsplan. Deshalb ist es auch hier erforderlich,

eher konservative geschätzte Jahreseinnahmen in den Wirtschaftsplan zu übernehmen, auch wenn der Aufsichtsrat immer wieder fordert, dass die Zuschauerzahlen endlich anziehen müssen. Es ist immer besser, die Zahlen während einer gut laufenden Spielzeit nach oben als nach unten korrigieren zu müssen. Aber wichtig ist es auch hier, sich durchzusetzen und die Eigenverantwortung und Haftung argumentativ einzusetzen.

► Preispolitik und Preiselastizität

In diesen Bereich fällt auch die Überdehnung der Preiselastizität, die wir bereits an anderer Stelle angesprochen haben.

Ein Beispiel: Sind bei einem Durchschnittspreis von 25 € noch 200.000 Zuschauer (5 Mio. €) ins Theater gekommen, kommen bei einem Durchschnittspreis von 30 € möglicherweise nur noch 160.000 Zuschauer. Die Einnahmen fallen bei einer Preissteigerung von fünf Euro von fünf auf 4,8 Mio. €. Die hier vorgenommene Preiserhöhung hat nicht zur erwarteten Steigerung der Einnahmen geführt, statt dessen wurde für ein Fünftel der Zuschauer eine finanzielle Grenze überschritten, ab der deren Bereitschaft zum Kauf einer Theaterkarte nicht mehr gegeben war. Sie sind ausgeblieben und im Wirtschaftsplan fehlen 200 T€. Eine Fehlentscheidung mit Folgen, die in anderen Zusammenhängen noch weitaus größere Dimensionen haben kann. Es ist eine oftmals vollkommen unelastische Preissituation, auch weil der Konkurrenzdruck durch viele andere Möglichkeiten der Freizeitgestaltungen sehr hoch ist.

//

Zusammenfassend sollen in der folgenden Übersicht noch einmal alle drei Modelle der Finanzierungskrise dargestellt werden:

Finanzielle Krise	Merkmale	Optionen
Typ 1 Vorübergehende Engpässe	Schwankungen bei den Kosten und Einnahmen	Ausgleich innerhalb der Budgets oder im Wirtschaftsjahr, Sonderzuschüsse durch die Gesellschafter, Übertrag des Defizits auf das nächste Wirtschaftsjahr mit den entsprechenden Konsequenzen für die folgende Spielzeit (geringerer Spielraum in den künstlerischen Etats), Abbau der Überproduktion; Verbessertes Controlling

Finanzielle Krise	Merkmale	Optionen
Typ 2 Chronische Unterfinanzierung	Tarifierhöhungen mit Auswirkungen auf die Personalkosten, inflationsbedingte Kostenerhöhungen in allen anderen Bereichen, zu geringe Einspielquote, zu große Personalintensität, Unterbesetzung Ensemble	Gegenfinanzierung durch die Gesellschafter, Haustarifverträge als Kern eines Modells, langfristige Finanzierungsverträge mit Zusagen zu inflationsbedingten Ausgleichszahlungen, Sparmaßnahmen, Theatereinheitstarifvertrag, Austritt aus dem öffentlichen Dienst
Typ 3 Fehlfinanzierung	Budgetüberziehungen bei Personal- und Inszenierungskosten aufgrund erhöhten Gagenniveaus, Erhöhung der Mitarbeiterzahl, Erhöhung der Zahl der Neuproduktionen, Überziehung der Produktionskosten, zu teure Gastspiele und Koproduktionen, Preisentwicklung, Zuschauerentwicklung	Controlling, Risikomatrix, Reduzierung der Personalkosten, Reduzierung der Inszenierungskosten, Reduzierung der Zahl der Neuproduktionen, interne Umverteilung der Produktionskosten, vertragliche Absicherung von Gastspielen und Koproduktionen, Budgetierung von Preisentwicklung, Entwicklung von Risikovarianten bei den Zuschauern und Einnahmen, Gagenentwicklungspläne

Übersicht 16 Die drei Varianten der finanziellen Krise im Theaterbetrieb (Schmidt)

Wie man sehr deutlich sieht, hängen die drei Typen der Krise unmittelbar zusammen, so dass eine ganz genaue Trennung schlichtweg unmöglich ist. Dennoch muss der Versuch einer Einordnung und Typisierung unternommen werden, um die richtigen Maßnahmenbündel zur Eindämmung der Krise auf den Weg zu bringen. Ich möchte hier den Grundsatz empfehlen, von einer zu schnellen Einordnung abzusehen und sich Zeit zu nehmen für die genaue Analyse. Gerade durch diese Überlappungen können die eigentlichen Ursachen und Folgen nur gedämpft wahrgenommen werden, so dass möglicherweise ein Maßnahmenpaket entwickelt wird, das zwar kurzfristig lindert, aber langfristig noch größere Schäden anrichtet, als bis dahin. So wie es zum Beispiel in Bremen der Fall gewesen war, wo sich das Defizit von Monat zu Monat aufaddierte: Nachdem man noch im September 2010 fest von einem Defizit von 1,5 Mio. € ausgegangen war, das im Oktober auf die dann auch endgültig festgestellten Minus 5 Mio. € aufwuchs. Was wenn ein Mo-

nat zuvor bereits ein finales Rettungspaket zum Ausgleich der kleineren Summe geschmiedet und umgesetzt gewesen wäre, das den Prozess der Krisenbewältigung verschleppt hätte?

2.5.2 Risiken und das Modell der Risikomatrix

Einige der im Folgenden aufgeführten Beispiele stellen Risiken dar, die eine Theaterleitung bei knappen Budgets eingehen muss, um ihre künstlerischen Programme durchzusetzen. Kunst, insbesondere Theater, ist niemals risikofrei – auch nicht im finanziellen Sinne. Aber die damit verbundenen Risiken können und müssen minimiert und überwacht werden, minimalinvasiv und ohne dass dadurch eine zu starke Administrierung der künstlerischen Prozesse stattfindet.

► Die Risikomatrix

Ein gutes Instrument hierfür ist die **Risikomatrix**, die einzelne Risiken aufführt, diese mittels Indikatoren einschätzt und entsprechende Maßnahmen entwickelt, um den Risiken entgegen zu wirken. Es ist festzuhalten, dass eine Risikomatrix auch jenseits aller Krisen ein gutes Instrument der Risikovorsorge ist.

Risiko	Indikatoren	Maßnahmen
Personalkosten	Gagenniveau angestiegen, Personalplan überschritten	Personalpläne Monitoring Beobachtung der Tarifentwicklung Gagenentwicklungspläne als Vorgaben für Verhandlungen
Personal-Rechtsrisiko	Fehler bei Nichtverlängerungen; Störung des Betriebsfriedens Friktionen in der Zusammenarbeit mit Personalvertretung	Controlling der Personalmaßnahmen, Vieraugenprinzip beim Verfassen von Nichtverlängerungen, bei der Teilnahme am NV-Gespräch und beim Versand der endgültigen Nachricht
Produktionsrisiko 1 Zahl der Neuproduktionen	Kosten für Neuproduktionen Übersteigen die künstlerischen Budgets	Rückführung auf eine belastbare Zahl von Neuproduktionen, Suche nach Einsparmöglichkeiten, günstiger produzieren, Wirtschaftlichkeit der Sparten prüfen; Kompensation durch Kürzungen im Spartenbudget

Risiko	Indikatoren	Maßnahmen
Produktionsrisiko 2 Umfang einzelner Neuproduktionen	Die Kosten einer einzelnen Produktion übersteigen das dafür vorgesehene Budget	Umverteilung aus den Budgets anderer Produktionen, Einsparmöglichkeiten, Suche nach Sponsoren für ambitio- nierte Projekte mit Strahlkraft
Produktionsrisiko 3 Krankheit	Krankheit und längerfris- tiger Ausfall; Gästekosten steigen	Doppelbesetzungen
Gastspiele	Solvenz der Partner, Anzahlung	Vertragsklauseln, Vorauszahlungen; Prüfung der Partner, Absage von Gastspielen
Koproduktionen	Solvenz der Partner Einzahlung auf ein Produk- tionskonto	Verträge Neuer Zuschnitt der Produktionen Absage
Preisentwicklung	Inflationsrate Tarifierhöhungen	Kalkulation der Mehrkosten in den Budgets; Gegenfinanzierung; Unvorhergesehenes
Zuschauer- entwicklung	Zielvorgaben bei den Zuschauern pro Vorstel- lung, monatlich und in der Spielzeit	Verstärkte Marketingmaßnahmen, Spielplanänderungen, Gegenfinanzierung, Angebotsengpass kreieren durch Abbau der Überproduktion
Preispolitik bei den Eintrittskarten	Überdehnung der Preis- elastizität durch zu hohe Kartenpreise und sinkende Einnahmen	Absenkung der Preise; Oder im entgegengesetzten Fall: Anhebung der Preise

Übersicht 17 Modell einer Risikomatrix für den Bereich der Finanzierung künstlerischer Produktionen (Beispiele, Quelle: T. Schmidt)

Mit der **Matrix** – die in beliebiger Form angepasst und erweitert werden kann – können zumindest einige der wichtigsten Risiken überwacht werden, dazu zählen in erster Linie die Entwicklung der Personalkosten, die mit im Durchschnitt 80% die erste und wichtigste zu beobachtende Position eines Theaters ist. Hat man die Entwicklung der Personalkosten gut in Griff, kann man sich beruhigt auch dem Monitoring der anderen Bereiche widmen. Aber zuerst muss dieser Bereich geklärt werden, der entsprechend auch im Personalschema des Leitungsbereiches mit ausreichend Stellen abgebildet sein sollte. Zu den Maßnahmen zählen die **strenge Einhaltung der Personalpläne** und die genaue Überwachung und konservative Schätzung der **Tarifentwicklung**. Jede frei werdende Stelle sollte im Sinne der

Produktionen wieder besetzt werden, aber die Gage der Person, die neu auf die Stelle kommt, darf nicht größer sein, als die der Person, die das Haus verließ.

Um sich gegen die tendenzielle Erhöhung der Gagen, insbesondere bei Neueinstiegen oder auch Leitungswechseln zu wehren, sollten **Gagenentwicklungspläne** entwickelt werden. Intendanten neigen naturgemäß und richtigerweise dazu, die besten Künstler anzuwerben und oftmals höhere Gagen als im Stellenplan vorgesehen zu zahlen. Allerdings darf dies nur unter dem Vorbehalt geschehen, dass man sich auf eine Gage einigt, die für das Theater wirtschaftlich darstellbar ist. Deshalb ist es auch völlig falsch von einem Marktwert eines Künstlers zu sprechen, da sich die Gagen tatsächlich nach den Möglichkeiten des Theaters und den jeweils möglichen und im Gagenentwicklungsplan festgehaltenen Höchstgagen richten müssen. Dabei obliegt es dem Geschäftsführer eines Hauses, einzuschätzen ob man, zum Beispiel, einem neuen Dramaturgen die Höchstgage sofort zahlen kann oder im Rahmen eines Plans mit ihm vereinbart, ihm in jedem weiteren Jahr seiner Einstellung eine leistungsbezogene Gagenerhöhung zu zahlen. Insbesondere der **Leistungsbezug** wird in vielen Gagengesprächen noch nicht oder nicht ausreichend verhandelt. Er sollte Bestandteil jeder Vertragsverhandlung sein und im Vertrag fixiert werden. Dies wird in den Besonderen Vereinbarungen des NV-Bühne Vertrages festgehalten:

Der Dramaturg erhält im zweiten Jahr des Engagements eine Gage von 3.300 € und im dritten Jahr eine Gage von 3.600 €. Die Gage für alle weiteren Jahre obliegt den künstlerischen Leistungen des Dramaturgen und den Ergebnissen der Gespräche zwischen Intendant und Dramaturg. Ein entsprechendes Gespräch soll zu Beginn des 3. Vertragsjahres, im Zeitraum zwischen 1. September und 15. Oktober stattfinden (Dieser Termin wird gewählt, um im schlechteren Fall auch noch ausreichend Zeit für Einladung und Nichtverlängerungsgespräch zu haben.).

► Der Gagenentwicklungsplan

Im **Gagenentwicklungsplan** werden mit äußerster Sorgfalt alle Stellen und die auf jeder Position mögliche Höchstgage festgehalten. Er ist die Grundlage für die jährlich stattfindenden Vertragsgespräche zwischen Theaterleitung, vertreten durch den Geschäftsführer/Intendant, und Künstler über Gagenerhöhungen. In ihm werden die üblichen meist drei bis fünf Stufen zur Höchstgage notiert, dessen Ergebnisse in den Gagengesprächen fixiert und bei entsprechenden Leistungen schließlich nachvollzogen werden. Dabei muss die Theaterleitung immer darauf achten, dass die Summe aller Gagen nicht die zur Verfügung stehenden Mittel für die Personalkosten überschreitet. Jede Gage ist Bestandteil eines fragilen und komplizierten Systems miteinander kommunizierender Röhren, in dem jede Ga-

generhöhung und jede Gagenreduktion, zum Beispiel bei Neueinstellungen, angezeigt wird, und damit finanzielle Spielräume oder Engpässe signalisiert. Dabei gilt für jede Abteilung oder Gruppe – Verwaltung, Technik, Ensemble, Leitung – eine definierte Obergrenze für die Summe der Gagen, die dringend und zwingend eingehalten werden muss.

Gagenentwicklungspläne sind informelle Instrumente, die rechtlich keine Bedeutung haben. Dennoch sollten sie in jedem Theater, aber auch in jeder freien Produktion eine Grundlage für alle Gagenverhandlungen bilden.

Beispiel: Ein Schauspieler, der im vergangenen Jahr engagiert wurde und dessen Position (Junger Schauspieler) mit 2.500 € Höchstgage dotiert ist, verdient im Moment 2000 €. Er kommt zur ersten Gagenverhandlung nach seiner ersten Spielzeit. Dabei kann ihm z.B. eine Erhöhung um 200-300 € in Aussicht gestellt werden. Dabei ist es immer wichtig zu wissen, dass die Künstler, die eine Gagenerhöhung erhalten haben, **nicht an Tarifierhöhungen teilnehmen**. Liegt die nächste Tarifierhöhung bei drei Prozent sind dies allerdings nur 60 €, so dass der Künstler die Gehaltserhöhung annehmen kann. Der verhandelnde Künstler wird in einem Gagengespräch darauf verweisen, dass die von ihm verhandelte Summe virtuell um 60 € vermindert werden muss, so dass eine Gagenerhöhung um 200 € schließlich nur noch 140 € wert ist. Dies sollte von beiden verhandelnden Seiten immer berücksichtigt werden. Für das Theater schlagen jedoch erst einmal 200 € zu Buche.

Im darauf folgenden Jahr nimmt der Schauspieler automatisch wieder an Tarifierhöhungen teil. Die Abwägung ist erst bei größeren Grundgagen und höheren Tarifabschlüssen von mehr als vier Prozent interessant; von letzterem ist aber auf längere Sicht nicht auszugehen, da Zins und Steigerung der Lebenshaltungskosten im Bereich von zwei bis maximal drei Prozent liegen.

Meist wechseln junge Schauspieler nach zwei bis drei Jahren ihr Engagement und gehen an ein anderes Haus. Wie geht man allerdings damit um, wenn ein junger Schauspieler eine volle Intendanzperiode am Haus bleibt?

In diesem Fall versucht man den jungen Schauspieler nach drei Jahren auf eine andere Stelle im Plan zu setzen, auf eine Position, die mit 2.800 oder gar 3.000 € dotiert ist. Diese Stelle muss allerdings frei sein, ansonsten sind weitere Gehaltsentwicklungen nicht möglich, und der junge Schauspieler muss entweder weiter ziehen oder die geringe Gage in Kauf nehmen und warten, bis sich eine nächste Möglichkeit ergibt. Im Folgenden das Modell eines Gagenentwicklungsplans:

Schauspieler	Grundgage	Real	Möglich	Höchstgage
Junger Schauspieler 1	2000	2200	+ 300	2500
Junger Schauspieler 2	2000	2300	+ 200	2500
Junger Schauspieler 3	2000	2600	- 100	2500
Schauspieler 4	2800	2700	+ 700	3500
Schauspieler 5	2800	3000	+ 500	3500
Schauspieler 6	3500	4200	- 200	4000
Schauspieler 7 – Best	4000	4500	+ 500	5000
Schauspieler 8 – Best	unbesetzt			Nicht budgetiert
	19.100	21.600		23.500
Junge Schauspielerin 1	2000	2000		2000
Junge Schauspielerin 2	2000	2000	+ 400	2400
Junge Schauspielerin 3	2000	2200	+ 200	2400
Schauspielerin 4	2700	2600	+ 900	3500
Schauspielerin 5 – Best	3500	3300	+ 700	4000
Schauspielerin 6 – Best	unbesetzt			Nicht budgetiert
	12.200	12.100		14.300
Gesamt ohne Gäste	31.300	33.700	+ 4.300	37.800
Gast 1		3.200		
Gast 2		4.000		
Gesamt		40.800	- 3.000	37.800

Übersicht 18 Modell eines Gagenentwicklungsplanes (Schmidt)

Die Übersicht macht verschiedene Aspekte des Gagengefüges eines kleinen bis mittleren Schauspielensembles von 14 festen Schauspielern und zwei bis drei Gästen sichtbar:

- Der Plan wird im Bereich der Festengagierten sorgfältig eingehalten. Gegenüber den Höchstwerten gibt es eine Differenz von 4.200 €, die allerdings durch die Gästekosten und hier insbesondere die vergleichsweise hohen Kosten des männlichen Gastes aufgezehrt werden. Der Plan liegt trotz aller Bemühungen im Minus.
- Zwei der 14 festen Stellen sind nicht besetzt und nicht budgetiert, aber sie werden im Stellenplan weiter geführt, in der Hoffnung eines Tages wieder mehr Geld zu bekommen und diese Stellen wieder besetzen zu können. Die Geschichte vieler Theater hat allerdings gezeigt, dass diese Platzhalterstellen in der Regel nie wieder besetzt werden. Dennoch ist es gut, die Positionen in

den Stellenplänen zu halten und auf diese Lücken hinzuweisen, für den Fall, dass es doch einmal zu höheren Zuwendungen kommt, oder zu einer Fusion, bei deren Verhandlungen es darum gehen wird, die für das Theater günstigste Ausgangssituation zu erarbeiten. Zudem ist es gut diese Stellen auszuweisen, um selbst nachzuvollziehen und anderen zu verdeutlichen, wie viel Substanz bereits verloren gegangen ist und welches kreative Potential das Theater einmal gehabt hat.

- ▶ Die Zahl der Schauspieler ist größer als die der Schauspielerinnen, was vor allem auf das Klassische und Klassisch Moderne Repertoire zurückzuführen ist, in dem es vorrangig männliche Rollen gibt. Das Verhältnis in den Ensembles liegt oft bei 3/2 zwischen männlichen und weiblichen Kollegen.
- ▶ Auch die Gagen der Männer liegen ungerechterweise tendenziell zwischen zehn und 20% über denen der Frauen auf einer ähnlichen Position, bei gleicher Erfahrung und Qualifikation. Diese Ungerechtigkeit setzt sich seit nunmehr vielen Jahren bis in die Gegenwart fort, und ist auch bei der Behandlung von männlichen gegenüber weiblichen Gästen anzutreffen.
- ▶ Dies zeigt sich an kleinen Indikatoren: die Höchstgagen der Frauen sind niedriger und auch der Grad der Ausschöpfung der Höchstgagen ist deutlich geringer bei den Frauen. Erst jüngere Intendanten haben erkannt, dass auch die Arbeit der Schauspielerinnen adäquat und gerecht bezahlt werden muss. Dass sich die Ungerechtigkeit in der Bezahlung zwischen Frauen und Männern am Theater bis heute fortsetzt, ist auch ein Zeichen für das Desinteresse der Politik, hier insbesondere der Gesellschafter und der Aufsichtsräte, aber auch der Kulturausschüsse, die sich für Fragen der Gleichberechtigung und Gleichstellung an den aus Steuermitteln finanzierten Kultureinrichtungen zu wenig interessieren.
- ▶ Die Zahl der Gäste liegt mit zwei von 14 in einem Bereich von 10% – 15%, der in etwa dem Durchschnitt der engagierten Gäste an deutschen Theatern entspricht. Die Tendenz ist allerdings steigend. Vor allem an größeren Häusern werden oft mehr Gäste auf Wunsch der Regisseure engagiert. Hier wird deutlich, dass die Gagen die bei den fest Engagierten gespart werden, nicht einmal dazu ausreichen, mit den budgetierten Geldern auszukommen.

Um alle Diskussionen und Missverständnisse mit dem Ensemble zu vermeiden, würde es sich anbieten, ein solches Gagengerüst – das ähnlich auch für das Opern- und das Tanzensemble entwickelt werden kann – mit den Ensemblesvorständen zu diskutieren. Das Management könnte dem Ensemble in einer solchen Situation die finanzielle Situation des Gesamthauses und die monatliche Maximalbelastung der einzelnen Budgets und dabei auch die Struktur – Anzahl der Positionen, finanzielle Untersetzung und aktuelles Gagengefüge – erläutern, ebenso wie die Planung

der weiteren Entwicklung der Gagen. Zwar ist es in vielen Theatern ein Tabu über Gagen zu sprechen. Ich halte es im Sinne einer Transparenz gegenüber dem Ensemble jedoch für sehr wichtig, die Gagengefüge offen zu legen und das Ensemble an den Diskussionen darüber zu beteiligen.

2.5.3 Optionen der Stabilisierung

Das Thema der Finanzierungskrise berührt wesentliche strukturelle Aspekte. Zum einen geht es um eine **Stabilisierung der Institution** und im Weiteren um eine **Neuausrichtung der betrieblichen Grundparameter**. Ich möchte mich dabei im Folgenden auf einige ausgewählte Optionen konzentrieren, die entweder einen strukturellen Effekt auf die Theater bzw. das Theatersystem insgesamt haben und/oder die zu einer langfristig stabilen Finanzierungssicherheit der Theater führen können. Einige dieser Punkte werde ich im 3. und 4. Kapitel des Buches vertiefen:

- Schaffung eines Einheitstarifvertrages;
- Austritt der Theater aus dem öffentlichen Dienst und aus dessen Tarifvertragssystemen;
- Langfristige Finanzierungsverträge mit den Gesellschaftern und Zuwendungsgebern mit Klauseln für inflationsbedingten und zusätzlichen Ausgleich nicht nur bei den Personalkosten;
- Optimierung des Betriebes hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der Sparten;
- Aufhebung der zu starken Administrierung;
- Umwandlung der Verwaltungsapparate in Managementabteilungen;
- Strategische Steuerung des Theaters;
- Schaffung von Schnittstellenfunktionen zwischen Management- und künstlerischen Aufgaben (Produktionsleiter);
- Gagenentwicklungspläne zur Stabilisierung der Personalkostenentwicklung;
- Nationale Krisen-Beratungsgremien.

► Schaffung eines Einheitstarifvertrages

Die Schaffung eines Einheitstarifvertrages ist ein hochsensibles und politisches Thema.²⁰⁹ Es stand im Rahmen der Wiedervereinigung für kurze Zeit auf der Tagesordnung, als das ostdeutsche in das gesamtdeutsche Theatersystem integriert

209 Der Einheitstarifvertrag ist nicht zu verwechseln mit dem Tarifeinheitsgesetz, gegen das in allen Bereichen der Gesellschaft vor allem die kleineren Gewerkschaften protestieren, die befürchten, dass ihr Einfluss in den Betrieben dadurch geschmälert wird.

wurde. Damals gab es Überlegungen, in das hoch diversifizierte Tarifvertragssystem der Bundesrepublik Deutschland Elemente des bis dahin in Ostdeutschland an den Theatern existierenden Einheitstarifvertrages zu übernehmen. Das Ziel war, nicht nur eine bessere Übersichtlichkeit über die internen Tarifstrukturen zu schaffen, mit mehr Transparenz zwischen den einzelnen Mitarbeitergruppen, sondern insbesondere Verteilungsgerechtigkeit. Die derzeit bestehende Tarifstruktur an den Theatern schafft ein Mehrklassensystem, in dem sich die Musiker mit ihren gut dotierten Orchestertarifverträgen und einer nahezu Unkündbarkeit nach bestandem Probejahr im Spitzensegment befinden, gefolgt von den Verträgen des öffentlichen Dienstes für technische und Verwaltungsangestellte. Die künstlerisch Beschäftigten, allen voran die künstlerischen Assistenten und die jungen Solisten in Schauspiel, Oper und Tanz, sind die schlechtbezahltesten Mitarbeiter der Theater. Ihre Verträge nach NV-Bühne werden oft bereits nach einer oder zwei Spielzeiten gekündigt. Ein Einheitstarifvertrag für alle Mitarbeiter am Theater könnte diese Kluft aufheben.

► Austritt der Theater aus dem öffentlichen Dienst

Der Austritt der Theater aus dem öffentlichen Dienst wäre ein sehr weitgehender, aber alle notwendigen Reformen stützender Prozess. Er wäre die Voraussetzung für die Schaffung eines Einheitstarifvertrages.

Der Austritt aus dem öffentlichen Dienst wäre mit einem Austritt der Theater aus den öffentlichen Arbeitgeberverbänden verbunden, zum Beispiel dem Kommunalen Arbeitgeberverband und dem Deutschen Bühnenverein für die Stadttheater. Dies würde zum ersten bedeuten, dass die Theaterleitungen frei sind in ihren tariflichen Entscheidungen, und von einer Weitergabe der in den Flächentarifverhandlungen vereinbarten Tarifsteigerungen, die dann nur noch einen Orientierungswert besitzen. Die Tarifierhöhungen würden Jahr für Jahr zwischen Theaterleitung und Mitarbeitervertretung ausgehandelt werden. Zum zweiten würde es die Theater von den Zwängen der rechtlichen Anbindungen an die jeweiligen Administrationen der Länder und Kommunen befreien. Neben den Aufsichtsräten, als Verantwortlichen für die Überwachung der Theater, sind es vor allem viele kleine Abteilungen und Ausschüsse in den Ländern und Kommunen, die aufgrund der öffentlich-rechtlichen Anbindung über die Theaterpolitik mitreden. Diese Pluralität der daraus entstehenden kulturpolitischen und betriebswirtschaftlichen Meinungen, Empfehlungen und Anweisungen führt oftmals dazu, dass eine Theaterleitung im Spannungsfeld beispielweise zwischen Landes- und Kommunalpolitik

Darum geht es hier nicht. Der Einheitstarifvertrag beruht auf einer völlig neuen Vereinbarung.

oder einzelnen Dezernaten einer Kommune steht und keine Entscheidungen mehr treffen kann, die nicht zu Konflikten führt. Eine Chance für strukturelle Reformen besteht in einer solchen Situation nicht, weil **das Management der verschiedenen Meinungen** viel Zeit absorbiert und bereits erste Reformgedanken von den vielen, nicht miteinander abgestimmten und wenig miteinander harmonisierenden Gremien zerrieben werden.

► Langfristige Finanzierungsverträge

mit Klauseln für inflationsbedingten Ausgleich/ Stufensteigerungen/ Gehaltserhöhungen im künstlerischen Bereich

Die Dringlichkeit langfristiger Finanzierungsverträge für die Theater, die unabhängig von und über den Zeitraum einer *Intendanzperiode* hinaus geschlossen werden und abgesichert sein sollten, liegt auf der Hand. Zum einen gibt sie der Theaterleitung bei der Auswahl des künstlerischen Leitungspersonals Vertragssicherheit, zum anderen ist sie Voraussetzung für die Programmplanung der kommenden Jahre. Insbesondere im Bereich des Musiktheaters und des Konzertes werden bereits heute Verträge in die Zukunft über einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren geschlossen, um wichtige Gastsänger, Regisseure und Dirigenten vertraglich zu binden. In Mehrspartenhäusern, in denen die Programmplanungen der Sparten immer mehr miteinander synchronisiert werden, werden auch im Bereich Schauspiel wichtige Positionen immer langfristiger fixiert. Kurze Finanzierungsverträge von der Dauer eines oder zweier Jahre schaffen hier eine hohe Rechtsunsicherheit für die Theater, denn unterschwellig schwingen bei jeder Verhandlung der Finanzierungsverträge die Optionen einer potentiellen Etat Kürzung oder der Nichtweitergabe der Tarifierhöhungen mit, die grundsätzlich zu Lasten der künstlerischen Etats gehen. Einmal geschlossene Gastverträge sind jedoch einzuhalten, so dass die Theater in solchen Situationen in schwere Konfliktsituationen geraten können, vor denen sie sich schützen müssen.

Die Administration verweist hinsichtlich der Kürze der Finanzierungsverträge oftmals auf bestehende Haushaltsregeln, administrative Vorgaben oder – auf Landesebene – nur über maximal zwei Jahre legislativ beschlossene Haushalte. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass Theaterarbeit und eine entsprechende, **nachhaltige künstlerische Programmierung** mit Finanzierungsverträgen unter fünf Jahren zukünftig nicht mehr geleistet werden kann.²¹⁰

210 Im Bereich großer Investitionsvorhaben gehen Bundesländer und Kommunen Verpflichtungsermächtigungen (VE) bis zu zehn Jahren ein, damit wichtige Langzeit-Investitionen abgesichert werden können.

Wichtig ist es, die Tarifierhöhungen in den Finanzierungsverträgen zwischen Theaterleitung und Zuwendungsgebern (Kommune/n und/oder Bundesland) mit zu verhandeln. Wie die jüngeren Beispiele in Halle, Zwickau, Wuppertal, Rostock, Schwerin und Dessau gezeigt haben, sind es die Preisentwicklungen bei Löhnen und Gehältern, die die Theaterhaushalte am stärksten belasten. Werden diese nicht extern finanziert, kommt es zu den oben beschriebenen Situationen, in denen die Theater ihre Flexibilität verlieren und eine immer stärkere Krisenanfälligkeit aufweisen. Dabei reicht es jedoch nicht mehr, nur die etwaige Höhe der Tarifierhöhungen, sondern auch die senioritätsbedingten Stufenaufstiege bei den Mitarbeitern der Verwaltung und des TVöD und angemessener Gehaltserhöhungen für das künstlerische Personal auszuhandeln. Man kann heute nicht mehr Stufenerhöhungen an die Mitarbeiter in den Verwaltungen, in den Werkstätten und den technischen Abteilungen weitergeben, während der Aufsichtsrat aus Unkenntnis über die rechtliche Situation ein striktes Verbot für Gehaltserhöhungen verhängt, der de facto nur für die Ensembles und die künstlerischen Mitarbeiter gilt.

Tarifformel: $\text{TARIF neu} = \text{TARIF alt} * (\text{Tarifierhöhung} + \text{Preiserhöhung} + \text{Stufenaufstiege} + \text{nicht reguläre Erhöhung von Gagen})$

► Optimierung der innerbetrieblichen Wirtschaftlichkeit

In der Spartenplanung sollte genau auf die Wirtschaftlichkeit der einzelnen geplanten Produktionen geachtet und diese in den entsprechenden Planungssitzungen diskutiert werden. Dabei geht es darum, Projekte und Inszenierungen die aufgrund ihres überproportional hohen Aufwandes aus dem Rahmen fallen, entweder finanziell neu zu strukturieren oder gar nicht erst in die Planung zu nehmen. Vorgeschaltet wird ein Kostenplan für jede Sparte und jede Abteilung, der ein Mikromanagement auf Ebene jeder Gruppe erlaubt. Diese Kostenpläne werden anschließend in einer Gesamtplanung zusammengeführt.

► Abbau der administrativen Übersteuerung (Überadministrierung)

Die administrative Übersteuerung ist eine Folge der verstärkten, jedoch wenig progressiven und innovativen Kontrolle und Überwachung der Arbeit der Theater durch die Gesellschafter. Hier ginge weniger gutes Potential verloren, wenn die eingesetzten Instrumente, vor allem des Controlling und *Reporting*, und die Flut an Berichten zusammen geführt und verbessert werden würden.

Sie ist das Resultat eines potentiellen Misstrauensverhältnisses, das sich auch durch langfristige und intensive Lobbyarbeit nicht sofort abbauen lässt. Die meisten Kultur- und Finanzpolitiker werfen hier verschiedene Aspekte in die Waagschale: jeder von ihnen hat – bei entsprechender mehrjähriger politischer Tätigkeit – mindestens einmal in seiner Amtszeit die Erfahrung gemacht, dass Theaterleiter

sich tendenziell der Aufsicht entziehen, oder ein Theaterprogramm aufstellen, dass sich nicht mehr an das Publikum der Stadt oder der Region richtet. Diese Erfahrungen führen dazu, dass bereits bei der Auswahl künftiger Intendanten übervorsichtig ausgewählt und unnötige Kontrollmaßnahmen eingezogen werden. Jeder amtierende Intendant sollte wissen, dass zu einem gut organisierten Haus, dass jeder seinem Nachfolger gerne hinterlassen möchte, ebenso ein gutes persönliches Image als Theaterleiter gehört, auch um den Beruf des Theaterdirektors nicht zu ruinieren.

Hinzu kommt der Fakt, dass die Finanzierung von Kultur und kulturellen Leistungen aufgrund ihrer „Freiwilligkeit“ bei jeder sich bietenden Möglichkeit in Frage gestellt wird. Die Kombination aus diesen beiden Faktoren, schlechten Erfahrungen und Freiwilligkeit der Leistungen führt dazu, diese – im Vergleich zu den Gesamthaushalten – relativ geringen Mittel **mit besonders hohen Auflagen** zu vergeben.

Dies führt oft zu Misstrauen und einer daraus abgeleiteten administrativen Übersteuerung der Theater von außen. Die Auflagen für die Vorbereitung und Durchführung einer Aufsichtsratssitzung eines mittleren Stadttheaters, das beispielsweise in der Rechtsform einer GmbH geführt wird, entspricht denen einer großen Kapitalgesellschaft. Dies führt in Anbetracht der relativ geringen Jahresbudgets (zwischen 20 und 60 Mio. EUR p.a.) zu hohen Auflagen in der Berichterstattung und der Kontrolle. Die Verwaltungen – die im öffentlichen Dienstverhältnis beschäftigten Verwaltungsmitarbeiter sind auf diese Anforderungen nicht immer ausreichend vorbereitet und können aufgrund der notwendig hohen Präsenz während der Spielzeit kaum Fort- und Weiterbildungen in Anspruch nehmen. Die *Überadministrierung* von außen führt zudem zu einer Blockierung nicht nur wichtiger Arbeitskräfte, die im anstrengenden, täglichen operativen Geschäft benötigt wird, sondern auch von strategischen Kapazitäten, wenn sich Geschäftsführer zum Beispiel mit monatlichen Kontrollberichten an den Aufsichtsrat, wochenlangen Vorbereitungen auf Aufsichtsratssitzungen und ihnen vorgeschaltete Arbeitsgruppen sowie mit einer Vielzahl von Prüfungen beschäftigen und auseinander setzen müssen, anstatt Konzepte für Reform und Entwicklung des Theaters zu entwerfen und anzuschließen, die Finanzierung von Projekten und neuen Spielplänen sicherzustellen und die Theater – auf den Fluss des Produktionsprozesses ausgerichtet – strukturell und personell neu zu organisieren. Freiraum kann zum Beispiel durch eine starke **Kürzung der Berichtspflichten** wie auch der permanenten Verfügbarkeit der Verwaltungsmitarbeiter für Anfragen aus den Gremien der Gesellschafter geschaffen werden. Zudem ist es hilfreich, **einen** Ansprechpartner für alle mit den politischen Aufsichtsgremien verbundenen Anfragen und Aufgaben zu implementieren, der alle anderen Mitarbeiter entlastet.

► **Umwandlung von Verwaltungs- in Managementabteilungen**

Aufgrund der gewachsenen Anforderungen sind die Verwaltungsapparate der Theater in den letzten Jahren sukzessive gewachsen, ohne dass sie in sich reformiert und neu strukturiert worden sind. Für neue Aufgabenfelder, zuletzt insbesondere für die Themen Controlling, Innenrevision, Qualitätsmanagement oder Personalentwicklung sind zusätzliche Mitarbeiter eingestellt worden, ohne die Strukturen der Gesamtabteilungen darauf abzustimmen und neu zu entwickeln. Dabei geht es nicht nur um die Wissensentwicklung im betriebswirtschaftlichen und Personalbereich.

Zum einen wird es immer zwingender, dass sich diese Abteilungen unter strategischen Aspekten mit der Zukunft des jeweiligen Theaters auseinandersetzen. Ein Intendant als künstlerischer Leiter kann diese Aufgabe kaum leisten, wenn er seinen Verpflichtungen als Regisseur oder Dramaturg, Ensembleleiter und künstlerischer Vorstand in vollem Umfang nachkommen will. Eine Verwaltungsabteilung muss aus diesem Grunde einen **Umwandlungsprozess in eine Managementabteilung** durchlaufen, was bedeutet, dass:

- Der Aufgabenzuschnitt der Verwaltungsabteilungen neu festgelegt wird,
- die bereits vorhandenen Mitarbeiter mit dem neuen Zuschnitt und den neuen Instrumenten vertraut gemacht,
- kontinuierlich fortgebildet,
- mit neuen Aufgaben betraut, und
- Mitarbeiter für neue Aufgaben (Qualitätsmanagement, Controlling, *Change Management, Audience Development*) engagiert werden.

Der damit einhergehende Transformationsprozess sollte von einem hierfür ausgebildeten Mitarbeiter des Geschäftsführers/Direktors Management begleitet und auch im Haus kommuniziert werden. So wird das Theater auch an der gesellschaftlichen Entwicklung des Wissens zukünftig mehr als bisher teilhaben.

► **Strategische Steuerung des Theaters**

Im Prinzip existiert der Schlüssel für eine gute **strategische Steuerung des Theaters** in einer breit aufgestellten und den gesamten Produktionsprozess am Theater abbildenden Theaterleitung, wofür die Form eines Direktoriums spricht. Ein zweiter Schlüssel besteht im **Aufsichtsgremium**, in dessen Zusammensetzung und Expertise, Entscheidungskraft und Fähigkeit, die Theaterleitung zu unterstützen und sich die Sicherung der Zukunft des Theaters zur wichtigsten Aufgabe zu eigen zu machen. Weil die Theater von immer schneller ausrotierenden Theaterleitungen heimgesucht werden, wäre eine zuverlässige strategische und fachliche Expertise

im Aufsichtsrat eine Konstante für die Zukunft des Theaters. Dabei ist zu empfehlen, dass neben den politischen Mitgliedern auch Mitglieder aus der Wirtschaft, der Bürgerschaft, anderen wichtigen Kulturinstitutionen der Region, aber auch Experten mit Fachwissen in den Bereichen Theater, Wirtschaft und Soziologie vertreten sein sollten, damit eine ausreichende Expertise entsteht, um die künstlerischen, strategischen und wirtschaftlichen Vorgänge am Theater beurteilen zu können.

► **Verzahnung der administrativen mit den künstlerischen Bereichen**

Zwingend notwendig ist die von mir bereits mehrfach angesprochene, stärkere **Verzahnung der administrativen mit den künstlerischen Bereichen**. Bisher haben beide Bereiche eher füreinander, als miteinander gearbeitet. Eine enge Verzahnung war selten der Fall, und zumeist nur dann, wenn Intendant und Geschäftsführer auf allen Ebenen und die Mitglieder eines Direktoriums untereinander ein gutes, nahes und transparentes Arbeitsverhältnis ausgebildet haben. Dies ist auch für die Transformation der Verwaltungsabteilungen eine wichtige Voraussetzung. Letztlich muss die Entwicklung in den Theatern auf die Schaffung auch personell neu besetzter Funktionen und Stellen hinauslaufen, wie ich sie im Bereich Management/Verwaltung bereits ansprach. Eine dieser zukünftig immer wichtiger werdenden Stellen ist der **Kreative Produzent (Creative Producer)**²¹¹, der sowohl Management- wie auch Produktionserfahrungen mitbringen muss, um die verschiedenen Arbeitsbereiche zu entlasten, die bisher viel zu sehr mit Kommunikations- und Koordinationsaufgaben auf verschiedenen Ebenen beschäftigt waren, anstatt eng und verzahnt miteinander zu arbeiten. Weitere Ausführungen zu diesem Thema finden sich im Kapitel 3.

► **Gagenentwicklungspläne**

Gagenentwicklungspläne, wie ich sie bereits im vorangegangenen Abschnitt 2 vorgestellt habe, sollen der Stabilisierung der Gagenentwicklung dienen. Sie sind zum einen ein Versprechen an den Künstler, wenn er eine engagierte Arbeit leistet, gemäß eines Fahrplans im Verlauf der nächsten Jahre regelmäßige Gagenerhöhungen zu erhalten, ohne immer wieder um diese bitten zu müssen. Auf der anderen Seite sind die Pläne nicht nur ein wichtiger Budgetbestandteil für die Geschäftsführung, sondern auch ein Dokument, dass bei Wirtschaftsprüfungen und als Berichtsbestandteil an die Aufsichtsgremien Verwendung finden kann.

211 siehe Schmidt, Der Kreative Produzent, in Jahrbuch für Kulturmanagement, 2014;

► Nationale Krisen-Beratungsgremien

Hierbei geht es um die Einsetzung von kleinen mit viel Wissen und Beratungsexpertise ausgestattete Gremien, die in Notfällen, in Krisensituationen oder zur Schlichtung von Konflikten am Theater und zwischen Theaterleitung und Gesellschaftern/Aufsichtsgremien eingesetzt werden. Die Gremien sind mit Fachexpertise Theater, Wirtschaft, Soziologie und Mediation ausgestattet und werden durch einen beim Bundesminister für Kultur aufgelegten neuen **Fonds** finanziert. Der Topf besteht zur Hälfte aus Mitteln des Bundes und zur Hälfte aus Mitteln der Länder. Es ist daran zu denken, die Kommune, in der sich das jeweilige Theater befindet, mit einem kleinen Beitrag an den Kosten der Expertise zu beteiligen. Möglich ist auch eine kleinere Abgabe der besser ausgestatteten Theater. Vom Bundeskulturminister werden die einzelnen Experten berufen, administrativ betreut und entsandt. Dabei handelt es sich um unabhängige Experten, die keine Verbindung mit den bisher üblichen Lobbygruppen haben.

In Fällen, wo keine Schlichtung in Sicht ist, wie beim vielfach zitierten Volkstheater Rostock, werden von den Experten Vorschläge zur Heilung der Konflikte, wie auch der Krise gemacht. Dabei handelt es sich um Kurzzeiteinsätze. Die Experten dürfen nicht länger als zwei bis drei Wochen vor Ort sein, damit ihre strikte Objektivität gewahrt bleibt.

//

Mein Anliegen war es, strukturelle Vorschläge für einen systematischen Weg aus den Finanzierungskrisen der Theater zu skizzieren. Sie ergänzen die Vorschläge, die ich im abschließenden Zwischenstand des Abschnitts 2.3. festgehalten habe. Sie sprechen strukturelle Veränderungen an, die ich zu einem späteren Zeitpunkt (3. Kapitel) vertiefen und im 5. Kapitel zusammenfassen werde.

2.6 Legitimationskrisen

Legitimation von Kulturinstitutionen entsteht durch Funktionalität, also Nützlichkeit, Qualität und Ausstrahlungskraft der Arbeit und ererbtes Existenzrecht. Letzteres ist verknüpft mit einer Tradition des Theaters, das es seit Jahrhunderten in Deutschland gibt, das mit der Entstehung der Nation und ihrer Identität eng verbunden ist und das hierfür herausragende kulturelle Leistungen vollbracht hat. Alle drei Kategorien bröckeln seit Jahren; mit dem erhöhten Tempo der Europäisierung und mit dem vermehrten Zuzug von Flüchtlingen und Immigranten, aber auch mit Verhaltensänderungen der jüngeren Generationen wird sich der ererbte kulturelle Kontext des Theaters in den nächsten Jahrzehnten wesentlich verändern und erweitern müssen, damit das Theater wieder eine nachhaltige Rolle als

moderne Kulturtechnik spielen kann. Hinzu kommt, dass die Leistungsfähigkeit und Qualität des deutschen Stadttheaters immer wieder von Politik und Medien in Frage gestellt wird, wie die Berichterstattung in Rostock zeigt, wo einer Umwandlung des Volkstheaters in eine Oper zugestimmt wird. Beidem muss das Theater entgegen wirken. Es muss seine Rolle und Funktion in der Gesellschaft neu definieren und darf sich nicht in die Probenräume verkriechen. Damit meine ich eine nachhaltige Funktionalität, die nur im Rahmen einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit der Gesellschaft entstehen kann.

Legitimationskrisen betreffen alle Bereiche der Theaterarbeit. Sie können – von außen – durch mangelnde politische Unterstützung, durch sinkende Zuschauerzahlen und fehlenden Rückhalt bei der Bevölkerung, durch eine unzureichende oder unbefriedigende Resonanz auf die künstlerische Arbeit, aber auch von innen, durch die Unzufriedenheit der Ensembles und Mitarbeiter entstehen. Sie sind vielfältig, und ihre Auslöser können ähnlich dem Butterfliefeffekt durch eine schlechte Kritik entstehen und sich im ganzen Haus und nach außen fortsetzen und verstärken.

Die Aufgabe der Theaterleitung ist es, die potentiellen Auslöser und Faktoren, die zu diesen Krisen führen können, immer im Auge zu behalten, zumal es sich um sehr sensible, leicht schwankende Bereiche handelt. Die Theaterleitung ist dabei besonders angehalten, die internen organisatorischen, finanziellen und künstlerischen Strukturen fest in den Griff zu bekommen, damit das Haus immer in einer stabilen Situation ist, nicht Gefahr zu laufen, durch einen solchen Butterfly-Effekt in eine Krise zu stürzen.

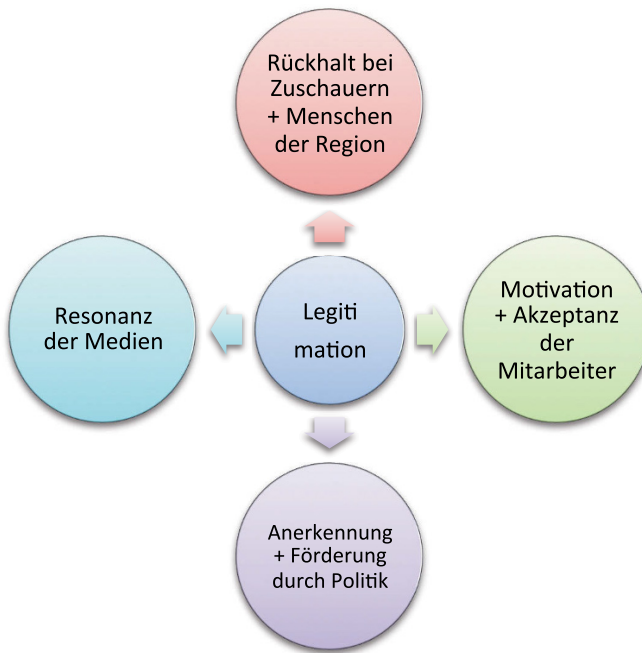
Legitimationskrisen	Auslöser, Faktoren	Optionen
EXTERN		
Mangelnde politische Unterstützung	Fehlende politische Rückendeckung für die Theaterleitung// sinkende Zuschüsse	Politische Lobbyarbeit
Sinkender Rückhalt bei der Bevölkerung und den Zuschauern	Spielplanung, unzureichendes Marketing, unzureichender Kontakt mit dem Publikum, künstlerische Qualität der Produktionen, keine Verankerung in der Region (Hermetik/Autarkie), unzureichende Reflexion der Wirklichkeit, Mangel an Aktualität// Sinkende Zuschauerzahlen und Einnahmen	Neue Wege der Kommunikation mit den Zuschauern, Veränderungen in der Spielplanung, begleitende Formate für die Produktionen, stärkerer Begleitung der Produktionen durch die künstlerischen Leiter, Öffnung: Bürgerbühnen, Audience Development
Schlechte Resonanz auf die künstlerische Arbeit (Medien, u.a.)	Schlechte Rezensionen, keine Berücksichtigung bei Auswahltreffen, keine Berücksichtigung bei Förderungen durch Stiftungen, kein Interesse von Sponsoren	Vertrauensbildende Maßnahmen mit Journalisten, Konzentration auf Schwerpunktproduktionen, qualitativ besser ausgearbeitete Förderanträge,
INTERN		
Unzufriedenheit der Mitarbeiter	Unzufriedenheit in den Ensembles über Spielplan, Besetzungen, und der Mitarbeiter über externe Positionierung des Theaters// Spannungen, Betriebsfrieden Krankmeldungen Fehlende Motivation	Kommunikation mit den Ensembles und Mitarbeitern, Partizipation, Abstellung von Mängeln und Änderungen in der Personalarbeit, in der politischen und strategischen Arbeit; Motivation
Ablehnung der Programmatik und der künstlerischen Arbeit durch Teile des Ensembles	Ablehnung von Stücken, Regisseuren und Gästen	Motivationsarbeit, Reaktion und Einbindung im Spielplan und bei der Auswahl
Ablehnung der Strategien und Konzeptionen wie auch der Arbeit der Theaterleitung	Ablehnung der Oberspiel/ Spartenleitung, oder der Intendanz	Vertrauensbildende Maßnahmen, Konsequenzen ziehen

Übersicht 19 Die verschiedenen Formen der Legitimationskrise an Theatern (Schmidt)

Da ich mich im Abschnitt der Krise der Kulturpolitik bereits mit dem Thema des sinkenden Rückhalts der Theater bei der Politik befasst habe, möchte ich mich in meinen weiteren Ausführungen auf die **gesellschaftliche Legitimation**²¹² der Theater durch Rückhalt bei der Bevölkerung, durch Medienresonanz und Mitarbeiterzufriedenheit konzentrieren, also der Legitimation durch die *Stakeholder* des Theaters.

Die Legitimation eines Kulturbetriebes entsteht, wie wir im Folgenden genauer sehen werden durch die Entwicklung eines **Kulturellen Raumes**, in dem die verschiedenen Erwartungen der Menschen erfüllt werden sollen. Dabei handelt es sich um eine Schnittmenge aus sehr vielfältigen Erwartungen in den Bereichen Unterhaltung, Illusion und Bildung, Distinktion, sozialer Raum und Utopie, die an das Theater gestellt und in es hineingetragen werden; Erwartungen die sich oftmals nicht genau entflechten lassen. Während auf der marktwirtschaftlichen Ebene ein Tauschgeschäft zwischen einem Besucher der für einen bestimmten Betrag ein Ticket erwirbt und dem Theater stattfindet, erwartet das Theater im Tausch für die Vorstellung Rückhalt bei den Menschen, Resonanz bei den Medien, Zufriedenheit bei den eigenen Mitarbeitern und Anerkennung und Förderung durch die Zuwendungsgeber und Gesellschafter (Politik). Im Folgenden möchte ich drei wichtige Teilbereiche der Legitimation des Theaters vorstellen; ein wichtiger Bereich, der der politischen Legitimation ist im Rahmen des Abschnittes über die Handlungsfähigkeit der Kulturpolitik (2.4.) und der darin vorgestellten Lobbyarbeit bereits behandelt worden und zieht sich als ein Subthema durch diesen Text.

212 Der Begriff der Legitimation wird Max Webers Werk *Wirtschaft und Gesellschaft* entlehnt; in späteren Verwendungen des Begriffes gibt es eine sogenannten Output-Legitimation in den Politikwissenschaften, verwendet für politische Institutionen und Handelnde, die aufgrund ihrer Nützlichkeit für die Gesellschaft legitimiert sind; Scharpf, Legitimationskonzepte jenseits des Nationalstaates, 2004



Grafik 10 Die vier Quellen der Legitimation des Theaters (Schmidt)

2.6.1 Rückhalt bei Zuschauern und Bevölkerung

Alle Bereiche und Ebenen der *Legitimationsbildung* bzw. des *Legitimationsverlustes* sind eng miteinander verflochten, wie wir in den weiteren Ausführungen sehen werden. Legitimation entsteht durch Rückhalt bei der Bevölkerung und den Zuschauern; wenn die Zuschauer aber ihre Unzufriedenheit mit der Arbeit des Theaters vermehrt ausdrücken oder wenn sie dem Theater fern bleiben, löst dies auch einen Rückzug der Politik aus. Möglicherweise sind die Medien von schlechten Zuschauermeinungen auf Premieren oder sich leerenden Zuschauerrängen trotz höchster Objektivitätsansprüche beeindruckt, und die schlechten Kritiken der letzten Premieren werden in der Kantine, in den Garderoben, auf den Proben und in den Werkstätten intensiv diskutiert und führen im Falle der Häufung zu einer wachsenden Unzufriedenheit und Distanzierung der Mitarbeiter wie auch dazu, dass die konzeptionellen und künstlerischen Leistungen nicht nur der Re-

gisseure, der Dramaturgie und vereinzelter Spieler, sondern auch der Oberspielleitung und des Intendanten in Frage gestellt werden.

Die weichen, psychologischen Faktoren führen insbesondere in Kulturbetrieben, die von externen Einschätzungen – und damit *Werturteilen* – besonders abhängig sind, zu Rückkopplungen auf die Befindlichkeiten von Mitarbeitern. Wenn acht bis zehn Wochen an einer Arbeit geprobt, wenn eine Gastspielreise über Wochen und ein neuer Spielplan sogar ein ganzes Jahr vorbereitet werden, dann führen negative, externe Reaktionen dazu, dass die Mitarbeiter eines Theaters zuerst ihre eigene Arbeit und schließlich die Leistungen der Leitung und des gesamten Hauses in Frage stellen. Wer Theaterleiter wird, muss sich darauf einstellen. Wer sich der Diskussion nicht stellt, wird sich immer mehr von seinen eigenen Mitarbeitern entfremden. Besonders gut ist dies am Fall der sehr eigenartigen Verhandlungstaktiken der Theaterleitung in Rostock zu verfolgen, die zwei ihrer Sparten – zuerst Oper und Teile des Orchesters, später Schauspiel und Tanz – einer städtischen Sparpolitik opfern wollten, ohne sich mit den eigenen Mitarbeitern auseinander zu setzen, was zu einem hohen Vertrauensverlust geführt hat.²¹³

In den letzten Jahren ist deutlich geworden, dass die Bevölkerung und die Zuschauer die **wichtigsten Partner** des gut funktionierenden und nachhaltigen Theaterbetriebes werden müssen und auch, dass das Theater wieder ein fester Bestandteil der Gesellschaft wird. Wir unterscheiden zwischen der **Bevölkerung**, den Menschen der Stadt und der Region, in deren Einzugsgebiet das Theater verortet ist, die zu den *Zuschauern* gehören können, aber nicht zwingend müssen, aber die dennoch große Unterstützer für die Fortexistenz und Zukunft eines Theaters sein können, oder aber das Theater vehement ablehnen, weil sie andere Prioritäten haben. Die Zuschauer ergänzen sich aus der Gruppe der ortsansässigen Bevölkerung um die – in vielen Städten – wachsende Zahl an Touristen, die auf ihre Art wichtige Multiplikatoren für die Qualität eines Theaters und seiner Produktionen wie auch für den Umgang mit seinen Zuschauern sind. Insofern muss das Theater diesen beiden Gruppen gleichermaßen größte Aufmerksamkeit widmen.

Grundsätzlich wird die städtische oder regionale Bevölkerung einem Theater sehr aufgeschlossen gegenüber stehen, wenn das Theater sich entsprechend verhält und seine Position auch deutlich macht: das Theater stellt einen kulturellen Mittelpunkt der Region dar, schafft Arbeits- und Ausbildungsplätze, versorgt kleine und mittlere Unternehmen mit Zuliefer- oder Serviceaufträgen, besitzt eine hohe Relevanz beispielsweise für Schülertheater und -praktika und hat viele weitere

213 siehe hierzu die Berichterstattung von nachtkritik.de und meine Ausführungen in den vorangegangenen Abschnitten.

Berührungspunkte in der Bildungs- und Jugendarbeit, wie mit den Theaterjugendclubs, den Weihnachts- und den Schüleraufführungen.

Dennoch kann das Vertrauen der Bevölkerung schnell verspielt werden. Deshalb muss darauf geachtet werden, dass eine gute Energie in der Begegnung des Theaters mit seiner Bevölkerung aufrechterhalten wird. Wenn das Theater den Bezug zu den Menschen der Stadt und der Region verliert oder bereits verloren hat, müssen große Anstrengungen unternommen werden, die Bevölkerung wieder für das Theater, und speziell für das kommende Programm und die nächsten Produktionen zu begeistern. Die Meinung der Bevölkerung wird sich nur allmählich ändern.

Und auch dann muss diese Arbeit fortgesetzt werden, wenn das Theater eine gute Resonanz erfährt, am besten durch eine eigens für diese Aufgaben implementierte Development Abteilung, die einem spezifisch entwickelten *Audience Development* Ansatz verfolgt.²¹⁴ Darüber hinaus kann das Publikum und die Bevölkerung der Stadt in einem **Freundeskreis** eingebunden werden, der als selbstständige Organisation mit eigener Leitung die Menschen und Multiplikatoren der Stadt versammelt, die das Theater in den nächsten Jahren aktiv in guten wie auch schlechten Zeiten unterstützen werden. Um einen guten Freundeskreis aufzustellen, bedarf es eines langen Atems. Menschen müssen gewonnen, Vertrauen muss hergestellt und über die Jahre weiter entwickelt werden. Um dies zu ermöglichen, bedarf es einer feinfühligsten, den Bedürfnissen der Mitglieder gegenüber aufgeschlossenen Leitung, die eng mit dem Freundeskreis zusammen arbeitet und seinen Mitglieder besondere Zugangsmöglichkeiten eröffnet. Dabei kann es sich um Probenbesuche, um frühzeitige Vorstellung des Spielzeitprogrammes, um exklusive Matineen und Besuchen hinter der Bühne bis hin zu ebenfalls exklusiven Newslettern handeln.

2.6.2 Medienresonanz

Wird dem Theater publizistisch keine Aufmerksamkeit mehr geschenkt, wird es bereits auf mittlere Sicht seine Legitimation bei Politik und Bevölkerung verlieren. Medien und Publikum sind eng miteinander verbunden. Zum einen orientiert sich das Publikum stark an der Meinung der Medien. Gerade in einer Zeit sich häufender Konkurrenzangebote durch andere Theater, Festivals, alternative kulturelle Angebote oder Alternativen, die jenseits dessen liegen, und einen immer größeren

214 Mandel, Birgit (Hrsg.): Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung. Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung. München 2008

Stellenwert bei der Bevölkerung einnehmen, wie zum Beispiel Kino, Fernsehen, Radio oder Internet, kann eine gute oder schlechte Besprechung einer neuen Inszenierung bei vielen Menschen im Umkreis des Theaters zu einem Auslöser für den Besuch oder Nichtbesuch einer Vorstellung, und weitergehend für den Abschluss oder die Kündigung eines Abonnements sein.

Dabei ist Kritik nicht gleich Kritik. Als Theatermacher wird man in der Regel mit – grob zusammengefasst – drei Formen der Kritik konfrontiert, die wiederum etwas mit dem Stellenwert der Kultur im jeweiligen Medium und der Ausbildung bzw. Spezialisierung der jeweiligen Journalisten/Kritiker zusammen hängen.

Zum einen finden wir die auf die Genres (Schauspiel, Oper, Konzert, Tanz etc.) spezialisierte **Fachkritik** in den Feuilletons großer Zeitungen, in den Fachzeitschriften und zunehmend auch im Internet. Ein Beispiel hierfür ist die in den letzten Jahren gewachsene und mit ihrem fachlich ausgezeichneten und vielfältigem Angebot hervorragend positionierte und agierende Internetplattform nachtkritik.de. Eine Kritik dieser Medien hat oftmals eine große überregionale Auswirkung für eine Inszenierung. Es sind diese Kritiken, die Karrieren von Regisseuren, Intendanten, Schauspielern und Autoren beeinflussen können. Und davon wird gerade von jungen und jüngeren Besuchern häufiger als vermutet Gebrauch gemacht.

Es gibt, zweitens, den Journalisten, der den ganzen Bereich der Kultur seiner **Regionalzeitung** abdecken muss, weil der Verlag sich im Kulturteil für Stellenabbau entschieden hat. Dieser Journalist kann seine Rezension nicht wirklich nach den Maßgaben einer Kritik schreiben, weil ihm die tieferen Kenntnisse des Genres oder die Zeit fehlen. Hier spielen oftmals der persönliche Eindruck und die Resonanz des Publikums eine entscheidende Rolle. Umso herber für das Theater, wenn diese Kritik eine schlechte Bewertung erfährt, denn es sind in erster Linie diese Zeitungen, inklusive Fünf-Sterne-Bewertung für das kulturelle Angebot der Region, die von den Teilen der Bevölkerung gelesen werden, die potentielle Theatergänger sind und die ihre Entscheidungen nach dem, was sie aus der Zeitung erfahren, treffen müssen. Während also die erstgenannte, journalistische Großkritik Einfluss auf die überregionale Ausstrahlung des Theaters hat, Karrieren machen oder verhindern kann, entscheidend ist für Festivaleinladungen oder die Bewilligung von Projektmitteln, ist die lokale Kritik ausschlaggebend für die Zuschauerzahlen, und zwar in einem weitaus höheren Maße, als es viele Theatermacher einschätzen.

Die dritte Kritik ist eher dem **politischen Kommentar** zuzuordnen. Sie wird zwar meist von Kulturberichterstatern der größeren und kleineren Feuilletons geschrieben, zielt aber nicht auf die Bewertung einer Inszenierung oder eines Konzertes ab, sondern auf das gesamte Programm eines Theaters, dessen kulturpolitische Verortung, die Einschätzung der Leistungen eines Intendanten oder eines

Generalmusikdirektors. Die Leser dieser Form der Berichterstattung finden sich auch in den politischen Reihen, unter den für das Theater verantwortlichen Amtsträgern, mehr noch unter den für die aktuelle und zukünftige Finanzierung wichtigen Entscheidungsträgern. Wird ein Theater in einem solchen Artikel oder über einen längeren Zeitraum hinaus von dieser Form kulturpolitischer Berichterstattung getragen, kann diese wie ein Schutzschild für das Theater wirken – denn Politiker werden sich nur in den seltensten Fällen gegen die Meinung der Medien für bestimmte kulturpolitische Interventionen entscheiden, dazu sind die Apparate zu träge, die Kulturpolitik zu ungeordnet und der Wunsch nach Popularität (und Wiederwahl) zu groß²¹⁵. Dreht sich der Wind der Berichterstatte allerding gegen das Theater – möglicherweise in enger Kopplung an eine Reihe schlechter Rezensionen oder andere Ereignisse – kann dies mehr als gefährdend für die aktuelle Situation, mehr noch für die Verhandlungen über die Zukunft des Theaters, insbesondere seine Finanzierung, seinen Erhalt und mögliche anstehende, wichtige Reformen sein.²¹⁶

Die Resonanz der Medien hat immer auch einen politischen Rückhall, deshalb ist es wichtig, die PR-Abteilungen eines Theaters mit klugen Köpfen auszustatten, die nicht nur die Kommunikation mit den Medien koordinieren, sondern gleichzeitig aktiv werden und die jüngsten Berichterstattungen – entsprechend aufbereitet – an die Entscheidungsträger weiterleiten. Dies kann in solchen Fällen helfen, in denen missverständliche Artikel in den Zeitungen oder Berichte in den regionalen Rundfunkausstrahlungen erschienen bzw. gesendet worden sind, und die Amtsträger zusätzliche Informationen benötigen, um die Berichte und Artikel dechiffrieren zu können. Denn nichts ist gefährlicher für einen Kulturbetrieb als ein halb-informierter Politiker oder Beamter der im Zuge einer Krise schnelle, in manchen Fällen vielleicht vermeidbare Schlüsse aus halbgaren Berichterstattungen ziehen muss. Und wenn man länger anhaltende Krisensituationen eines Theaters in den Medien verfolgt, merkt man, wie missverständlich und mehrdeutig die ersten Berichte sind, und wie wenig sie zu diesem frühen Zeitpunkt noch mit der Wirklichkeit zu tun haben, die von den Medien erst Stück für Stück besser ausgeleuchtet wird.

215 So wurden die Verhandlungen zur Umwandlung des Weimarer Theaters in das Thüringer Staatstheater in den Jahren 2007/08 von einer kontinuierlich positiven Berichterstattungen der Thüringischen Landeszeitung und der Thüringer Allgemeinen begleitet.

216 Ein Beispiel hierfür war die Beurlaubung des bei Publikum und Ensemble beliebten Schauspielers Jonas Zipf durch den Darmstädter Intendanten 2015, nachtkritik.de.

Für das Theater und seine Leitung bedeutet dies, die Berichterstattung genauso zu verfolgen, diese auszuwerten und zu bewerten. Auch wenn Kritiker immer wieder negativ über das Theater schreiben, sollte man nicht den Fehler begehen, diese nicht mehr zu den Premieren und anderen presserelevanten Veranstaltungen (Spielzeiteröffnung, Spielzeitpräsentation, u.a.) einzuladen, wie dies gelegentlich geschieht. Vielmehr sollte das Theater vertrauensbildende Maßnahmen entwickeln, Journalisten zu Hintergrundgesprächen einladen, um ihnen die Möglichkeit zu geben, die Arbeit des Theaters genauer kennen zu lernen, und neue Journalisten aus Medien, die bisher nicht über das Theater berichtet haben, gezielt einzuladen, und damit die Stimmen und Stimmungen über die Arbeit des Theaters zu vervielfältigen und zu diversifizieren. Insbesondere das einflussreiche Regionalfernsehen der Dritten Programme, die hervorragenden Sendungen und Berichte auf Deutschlandradio Kultur und die Berichterstattung im Internet werden oftmals übersehen.

2.6.3 Die interne Legitimation

Das **Theater ist die Summe seiner Mitarbeiter und ihrer gemeinsamen Arbeit**. Am künstlerischen Ergebnis einer Produktion – ob Erfolg oder Misserfolg – sind meist alle Abteilungen eines Theaters von den Gewerken über die technischen und Verwaltungsabteilungen bis hin zu den künstlerischen Bereichen und den Ensembles beteiligt. Nach einer Premiere verbeugen sich jedoch nur die Künstler und das Regieteam – eine alte Tradition, an der sicher noch Jahrzehnte lang festgehalten wird. Und auf den Premierenfeiern vergisst mancher Intendant auch schon einmal den im Hintergrund arbeitenden Abteilungen seinen Dank auszusprechen. Dies hat so lange keine negativen Auswirkungen, wie die Stimmung im Haus gegenüber den künstlerischen Ergebnissen und den Entscheidungen der Leitung als gut einzuschätzen ist.

Die Stimmung der Mitarbeiter und die damit verbundene **interne Legitimation** sind jedoch äußerst fragil, ein Umstand der von vielen neuen Theaterleitern unterschätzt wird. Die erstmals von Frederick Herzberg und anderen entwickelten *Konzepte der Motivation und Arbeitszufriedenheit*²¹⁷ und das von William Kahn entwickelte *Konzept des Engagements* machen deutlich, welchen großen Einfluss

217 Herzberg, One more time, how do you motivate employees?; 1967, Locke, Towards a task theory of motivation and incentives, 1968, ders. The nature and causes of job satisfaction, 1976, Lawler, 1973, Bruggemann, Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit, 1978, Madden, 1985, Locke, Noe, Moeller und Fitzgerald, 1985, Motowidlo, 1996, Spector, 1997, Jost 2000, und Weiss 2002.

diese nicht nur auf die Legitimation, sondern darüber hinaus auf den Unternehmenserfolg haben. Locke spricht bereits 1968 von vier wesentlichen Faktoren für die Arbeitszufriedenheit:

- Das vorherrschende Vergütungssystem;
- Den organisatorischen Kontext;
- Die Gestaltung der Arbeit und
- Kollegen und personelles Umfeld.

Alle vier Faktoren besitzen im Theater eine hohe Aufmerksamkeit und Sensibilität:

Die **Entlohnungssysteme** sind zumindest für die künstlerischen Mitarbeiter im Vergleich zu den Verdiensten und Vertragsmodalitäten ihrer Kollegen in Technik und Verwaltung zu Recht als unzureichend einzustufen.

Der **organisatorische Kontext** wird wesentlich durch die Intendanten, Oberspielleiter und Regisseure geprägt, die mit ihrem Programm, den Inszenierungen, den eingeladenen Regisseuren und Künstlern und den Besetzungen einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit eines Künstlers haben. Auch die Möglichkeiten der Mitgestaltung, der Partizipation an den wichtigen Entscheidungen über die Zukunft des Ensembles sind von Bedeutung. Aber auch die Organisationsstruktur des Theaters spielt in diesen Aspekt mit hinein. Ist ein Theater hierarchisch oder teamorientiert organisiert, in einem System voneinander abgegrenzter Abteilungen oder einem Netzwerk?

Die **Gestaltung der Arbeit** bezieht sich auf die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten, die Rollen, Freiräume für eigene Projekte und Drehtage beim Fernsehen. Und die **Kollegen**, schließlich, sind ein wesentlicher Aspekt für die Stimmung im Ensemble, den gemeinsamen Einfluss auf den Intendanten, die Auswahl von Stück- und Regievorschlägen, und schließlich die Sehnsucht, zu einem festen, künstlerisch stark ausstrahlenden Ensemble zusammen zu wachsen, wie es das, zum Beispiel, an der Schaubühne 1972-78, und dort ansatzweise auch wieder 1999 – 2003, in Mülheim an der Ruhr, in Bochum, und in vielen Theatern des Ostens gegeben hat.

Das **Engagement-Konzept**²¹⁸ definiert drei wesentliche Teilbereiche:

218 Schmidt, Harter, Corey, Well-being in the Workplace and intra relationship to business outcomes, 2003; Bokerman, The job-satisfaction productivity nexus: A study using matched survey and register data (2012); Kahn, A psychological Condition of personal

die Bindungsbereitschaft des Mitarbeiters an das Unternehmen, die Bereitschaft sich positiv über das Unternehmen zu äußern und sich für dieses zu engagieren. Anhand dieser drei, deutlich sicht- und wahrnehmbaren Faktoren lassen sich Engagement und Zufriedenheit im Theater genau ablesen. Bereits die Häufigkeit des Wechsels im Ensemble (Fluktuation) und der Krankenstand der Mitarbeiter sind aussagekräftige Indikatoren. Je häufiger im Ensemble gewechselt wird, desto schlechter ist möglicherweise die Stimmung und davon ausgehend auch im Haus; hinzu kommt die sinkende Qualität der Ensembleleistungen. Die Schauspieler nutzen dann die Möglichkeit, ihren Vertrag vorzeitig aufzulösen, und die Theaterleitung muss sich bemühen, neue, gute und passende Schauspieler zu finden, um die Vakanzen zu besetzen und die Spielfähigkeit wieder herzustellen – Arbeit die man sich ersparen kann, wenn man das Personal sorgfältig auswählt und für ein gutes Arbeitsklima sorgt. Nicht zu unterschätzen ist die gute Vernetzung der Schauspieler weit über das Theater hinaus in die Stadt und mit anderen Theatern. Schauspieler übernehmen Lesungen, geben oder nehmen Unterricht oder sind im Stadtbild erkennbar und präsent – so wie man sich das von den Schauspielern wünscht, die zum Gesicht des Theaters werden und dieses mit einer hohen Identifikation noch weiter aufwerten. Hat der Künstler aber kein gutes Wort mehr am Theater zu lassen, weil er sich ungerecht behandelt, missverstanden, schlecht besetzt und ungeliebt fühlt, dann wird er mit diesen Einschätzungen und Empfindungen, die er zu einem Bild über das Theater macht, nicht hinter dem Berg halten, nicht in der Stadt und nicht gegenüber Kollegen anderer Häuser.

Es gibt eine ganze Reihe externer und interner Faktoren, die bei den Mitarbeitern – begleitet zum Beispiel von einer allgemeinen Unzufriedenheit über die eigenen berufliche Situation (geringe Aufstiegsmöglichkeiten, schlechte Leitungarbeit, Unzufriedenheit mit den Besetzungen, halbherzige Identifikation mit dem Theater) zu einer chronischen Unzufriedenheit führen kann. Aufgrund der Nähe der miteinander arbeitenden Kollegen kann sich diese schnell multiplizieren und zu einem ernsthaften Problem werden. Hier kommen verschiedene Faktoren zusammen:

► Distanz zwischen Leitung und Mitarbeitern

Die strenge Hierarchisierung des Theaterbetriebes, sein absolutistischer Zuschnitt, führt zu einer großen Distanz zwischen Mitarbeitern und Leitung; die Möglichkeit einer erfolgreichen Kommunikation von Problemlagen ist stark eingeschränkt. Autorität und Respekt werden nur oberflächlich durch eine Stellung erzeugt, in

engagement and disengagement at work, 1990, Crim, Dan and Seijits, What engages employees the most, 2001

der Theaterrealität muss sich jeder Intendant mit jeder Übernahme eines Hauses erneut Respekt und Anerkennung verdienen und darüber seine Mitarbeiter gewinnen.

► **Entkoppelte Kommunikation zwischen Leitung und Mitarbeitern**

Gleichzeitig gibt es eine träge und unzureichend ausgebildete offizielle Kommunikationsebene über mehrere Stufen, in der die Informationsinhalte immer stärker von der Kommunikationsfähigkeit und der eigenen Einschätzung der Situation durch Leiter der mittleren und unteren Ebenen absorbiert werden, sodass die beiden Enden des Kommunikationsweges – Leitung und Mitarbeiter – völlig entkoppelt voneinander sind.

► **Hohes Gewicht der informellen Kommunikationswege**

Neben dieser offiziellen Kommunikationsebene gibt es eine gut funktionierende **informelle Kommunikation** unter den Mitarbeitern, von der wiederum die Leitung systematisch abgekoppelt wird, die zumeist erst auf offiziellem Wege (Monatsgespräche mit der Personalvertretung, Gespräch mit Aufsichtsräten, die von unzufriedenen Mitarbeitern informiert worden sind) von den Problemen erfährt.

► **Schlechte Personalführung**

Der Intendant ist der Kopf des Theaters. Mit seinem Arbeitsstil prägt er die kommenden Jahre am Theater. Oder er wird zu einem Feindbild, und das Haus wendet sich Stück für Stück von ihm ab, zuweilen so vorsichtig, dass er es nicht selbst oder erst verspätet bemerkt. Kein Manager in der Industrie und auch kein hochrangiger Politiker hat in seinem Amt eine größere Entscheidungsbefugnis und -freiheit. Selbst der scheinbar allmächtige Coach der Fußballnationalmannschaft ist regelmäßig Rechenschaft pflichtig. Der Intendant ist alles in einem: der künstlerische Leiter und meist auch der erste Regisseur oder Dramaturg am Haus, der Prinzipal des gesamten Hauses und jeder einzelnen Inszenierung, die er nicht selbst besorgt, der Präsident, der das Theater nach außen auf Dutzenden Veranstaltungen und Festessen vertritt, der Lobbyist, der Personal- und Verwaltungschef und der Ansprechpartner für die Politik – auch wenn er viele dieser Aufgaben delegiert, oder gar nicht erst ins Visier nimmt.

Wenn der Intendant sich nicht um einen guten, klaren und transparenten Führungsstil bemüht, werden sich Klarheit und Transparenz auf den weiteren Leitungs- und Arbeitsebenen auch nicht durchsetzen.

In folgender Übersicht sollen abschließend die wesentlichen Faktoren dargestellt werden, die Einfluss auf die **interne Legitimation** haben.

Ursachen, auslösende Faktoren	Allgemeine Ebene	Persönliche Ebene
Kommunikation	Unzureichend zwischen Leitung und Mitarbeitern	Von der Leitung abgekoppelte informelle Kommunikation
Entscheidungen	Unzureichende Vermittlung von Entscheidungen aufgrund zu großer hierarchischer Distanz	Unzureichende Kenntnis der Entscheidungshintergründe
Öffentliche Resonanz	Gute oder schlechte Resonanz bei der Bevölkerung und bei den Medien über die Arbeit des Theaters	Unzufriedenheit der Mitarbeiter über die Produktionen, Entscheidung über die einzelnen Regieteams, die Kritik an der eigenen künstlerischen Leistung
Strukturelle Veränderungen	Veränderung der Betriebsform, Zuschnitt der Abteilungen, Einrichtung neuer Funktionen	Betroffenheit und Unzufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters über die anstehenden Veränderungen
Personelle Veränderungen	Intendantenwechsel	Wechsel des Personals auf der künstlerischen Ebene und Bedrohung der Arbeitssituation, Einschnitte in Strukturen und Prozesse, Veränderung von Gewohnheiten
Finanzielle Veränderungen	Kürzungen der Zuwendungen/ keine Tarifierhöhungen durch die Gesellschafter, Kürzungen im Stellenplan, bei den künstlerischen Produktionen, Haustarifverträge mit Kürzungen der Nominalgehälter	Unsicherheit des Arbeitsplatzes, Gehaltskürzung, „stille“ und unbezahlte Mehrarbeit, Krankheit, individuelle Unzufriedenheit, Fluktuation

Übersicht 20 Einflussfaktoren auf die interne Legitimation des Theaters (Schmidt)

Wie die obigen Ausführungen und die in der Übersicht zusammengetragenen Ursachen und allgemeinen und persönlichen Auswirkungen zeigen, sind die Faktoren eng miteinander verzahnt. Obwohl die allgemeine psychologische, wirtschafts- und verwaltungswissenschaftliche Fachliteratur zu diesem Thema gut bestückt ist, ist über dieses sehr wichtige und besondere Thema bisher und insbesondere in der kulturwissenschaftlichen Fachliteratur zu wenig geschrieben worden, zumal

Theaterinstitutionen mit ihrer Unternehmenskultur ein sehr forschungswürdiges Alleinstellungsmerkmal haben, also Übertragungen aus der allgemeinen Organisationslehre und Betriebspsychologie als theoretischer Ansatz zwar Geltung finden kann, aber eine genauere Untersuchung der einzelnen Faktoren vor dem Hintergrund der tatsächlichen Situation der Theater erforderlich machen.²¹⁹ Dieser Abschnitt kann eine vertiefte Auseinandersetzung mit dieser Materie nicht ersetzen, er soll einen kurzen Einblick in dieses wichtige Thema geben, in dem betriebliche, politische, psychologische und ökonomische Faktoren im Mikrokosmos Theater zusammen treffen, und bei unzureichender Beachtung zu Krisen oder anderen existenziellen Bedrohungen des Theaterbetriebes führen können.

219 Einen guten Überblick über den Stand des allgemeinen Diskurses gibt die Studie des Bundessozialministeriums „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“, 2005.

Theater, Krise und Reform

Eine Kritik des deutschen Theatersystems

Schmidt, Th.

2017, XII, 465 S. 28 Abb., 11 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-02910-4