

Thomas Schmidt

# Theater, Krise und Reform

Eine Kritik des deutschen  
Theatersystems



Springer VS

---

# Theater, Krise und Reform

---

Thomas Schmidt

# Theater, Krise und Reform

Eine Kritik des deutschen  
Theatersystems

 Springer VS

Thomas Schmidt  
Frankfurt am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-02910-4      ISBN 978-3-658-02911-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-02911-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Dr. Cori Antonia Mackrodt

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für Laura und Noah

In Memoriam Carl Bruno (†) und Katharina Wölzl (†)

Für unsere Familien, Freunde und Kollegen, die uns in schweren Zeiten sehr geholfen haben,

und für meine ehemaligen und jetzigen Studentinnen und Studenten.

Mit herzlichem Dank an Maximilian Göttfert-Keichel und Kasey Alms, die mich wesentlich unterstützt haben bei der Durchsicht des Scripts, der Aufbereitung des Zahlenmaterials und der Entwicklung graphischer Lösungen, an Wolfgang Kroh für die Diskussion wirtschaftlicher Aspekte, und an meine Lektorinnen, Cori Mackrodt, für Vertrauen, Geduld und eine ausgezeichnete Zusammenarbeit und Kerstin Hoffmann für die ebenso ausgezeichnete Projektbegleitung durch meinen Verlag. (weitere Danksagungen am Ende des Buches)

Berlin, Juni 2016.

---

## Geben Sie Gedankenfreiheit, Sir!

Anders als im bürgerlichen Zeitalter, dessen elementare Theaterleidenschaft die Bühnen zu florierenden Unternehmungen machte, sind sie heute nur noch durch ein immenses Zuschusssystem aufrechtzuerhalten. Im Schnitt bringen sie rund ein Viertel ihrer Etats aus eigener Kraft ein, kommt ein Opernbetrieb hinzu, ist es weit weniger ... Noch auffälliger wird die Entfremdung im gestörten Verhältnis des Theaters zu seinem Publikum. Von den ohnehin nur rund neun Prozent der Bevölkerung, die als Theaterbesucher gelten, ging in den zurückliegenden fünf Jahren jeder zehnte verloren; anhänglich blieb vor allem das ältere bürgerliche Publikum, teils aus unverwüstlicher Neigung, teils aus Statusgründen, und Friedrich Luft meinte zu Recht, im Theater fühle man sich meist wie auf einem Veteranentreffen. (Joachim Fest, 1971)

Ich habe in diesem Text – ausschließlich im Sinne einer besseren Lesbarkeit – durchgängig die männliche Form verwendet, die hier gleichberechtigt für alle Geschlechter stehen soll, und beabsichtige keineswegs, andere Geschlechter damit zu diskriminieren.

---

# Inhaltsverzeichnis

Geben Sie Gedankenfreiheit, Sir! .....	VII
--	-----

## Teil I – Theater in der Krise

<b>Ein Riese gerät ins Taumeln .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>11</b>
1.1 Zum gegenwärtigen Entwicklungs- und Reflexionsstand des Theatermanagements und der Kulturtheorie .....	11
1.2 Die Merkmale der deutschen Theaterlandschaft .....	27
1.3 Theater im Umbruch .....	37
Zusammenfassung .....	45
<b>2 Die gegenwärtige Krisensituation des öffentlichen deutschen Theatersystems .....</b>	<b>47</b>
2.1 Struktur und Elemente des deutschen Theatersystems .....	52
2.1.1 Der Auftrag und die Fragilität der Theater .....	53
2.1.2 Die Wirtschaftsstruktur der deutschen Theater .....	56
2.1.3 Indikatoren zur Messung der Leistungsfähigkeit .....	61
2.1.4 Der kombinierte Performanceindex .....	69
2.1.5 Zur Einführung des Begriffs Krise im Theater .....	73
2.1.6 Die Rolle des Intendanten .....	78
2.1.7 Finanzielle Schwächung und Auszehrung der mittleren Stadttheater .....	82

2.1.8	Gesichter einer Krise .....	84
2.1.9	Annäherung an das Thema mangelnder politischer Legitimation .....	86
2.1.10	Resümee .....	89
2.2	Produktions- und Überproduktionskrisen .....	91
2.2.1	Überproduktion im deutschen Theater .....	91
2.2.2	Die sukzessive Erschöpfung der Kapazitäten und Ressourcen .....	97
2.2.3	Repertoire und Neue Spielsysteme – Mixed Stagione .....	98
2.2.4	Resümee .....	102
2.3	Strukturelle Krisen .....	103
2.3.1	Der Begriff der strukturellen Krise .....	103
2.3.2	Strukturen und Systeme .....	106
2.3.3	Strukturelle Aspekte im Theaterbetrieb .....	113
2.3.4	Exkurs: Die Frage nach der richtigen Rechtsform .....	115
2.3.5	Zwischenstand .....	118
2.4	Handlungsfähigkeit der Kulturpolitik .....	120
2.4.1	Politische Handlungsfähigkeit, Politische Urteilsfähigkeit ...	122
2.4.2	Aktuelle Themenfelder der Kulturpolitik .....	123
2.4.3	Aspekte einer ungeordneten Kulturpolitik .....	123
2.5	Finanzierungskrisen .....	131
2.5.1	Ursachen für finanzielle Krisen im Theater .....	133
2.5.2	Risiken und das Modell der Risikomatrix .....	153
2.5.3	Optionen der Stabilisierung .....	159
2.6	Legitimationskrisen .....	166
2.6.1	Rückhalt bei Zuschauern und Bevölkerung .....	170
2.6.2	Medienresonanz .....	172
2.6.3	Die interne Legitimation .....	175
<b>3</b>	<b>Die Krise der Organisation .....</b>	<b>181</b>
3.1	Das Konzept der Unternehmenskultur im Theater .....	183
3.1.1	Das Ensemble als Kern und wichtigster Baustein der Thea- terorganisation .....	185
3.1.2	Auf der Suche nach einem neuen Leitungsmodell .....	190
3.1.3	Die Acht Qualitäten der Unternehmenskultur des Theaters .....	192
3.2	Die Krise der Organisation .....	199
3.2.1	Ursachen für die Krise der Organisation .....	201
3.2.2	Wesentliche Funktionen .....	208
3.2.3	Die vier Stufen der Organisationskrise .....	215

3.2.4	Krise und Ziele der Organisation	216
3.3	Das Überschreiben einer Organisationskultur	218
3.3.1	Exkurs: Ein Modell zur Transformation der Organisationskultur – das Weimarer Modell	219
3.3.2	Veränderungen kultureller Aspekte	228
3.3.3	Die Differenz zwischen künstlerischem Anspruch und struktureller Realität	229
3.4	Zusammenhänge und erste Lösungsansätze	231
3.4.1	Die Organisationsebene	232
3.4.2	Die Planungsebene	233
3.4.3	Die Produktionsebene	234
3.4.4	Die Kommunikationsebene	235
3.4.5	Die Finanzierungsebene	235
3.4.6	Die Politikebene	236

## Teil II – Theater in Transition

<b>4</b>	<b>Auf der Suche nach einer neuen Balance</b>	<b>241</b>
4.1	Eine neue Balance	244
4.1.1	Theaterinterne Ansätze	246
4.1.2	Ansätze auf Ebene der Landessysteme	257
4.1.3	Übergreifende Modelle	265
4.1.4	Resümee	271
4.2	Management im Theater	272
4.2.1	Die fünf Teilbereiche modernen Managements	272
4.2.2	Der Begriff des Systemischen Theatermanagements	274
4.2.3	Personalmanagement	277
4.2.4	Leitung und Steuerung, Leitungsstil, Leitungskultur	288
4.2.5	Management der Umfeldbeziehungen und Lobbyarbeit	305
4.2.6	Resümee	311
4.3	Institutionelle Lernprozesse und Change Management	312
4.3.1	Lernprozesse	312
4.3.2	Nachhaltigkeit, Zukunftsfähigkeit und Change Management	317
4.3.3	Der Leitungswechsel	338
4.3.4	Ein Algorithmus des Change Management für das Theater	350

---

4.4 Die neue Unternehmenskultur des Theaters .....	356
4.4.1 Neue Leitbilder .....	357
4.4.2 Unternehmenskultur und Krise.....	363
4.4.3 Elemente einer Neuen Unternehmenskultur .....	368
4.4.4 Resümee .....	371
<b>5 Für ein neues, zukunftsfähiges Theatersystem .....</b>	<b>375</b>
5.1 Die acht Parameter des Theaterbetriebs.....	375
5.2 Punkte für eine Reform des deutschen Theatersystems – Der 40 Punkte Plan .....	386
5.2.1 Reformgruppe 1: Organisations- und Strukturfragen.....	388
5.2.2 Reformgruppe 2: Management .....	392
5.2.3 Reformgruppe 3: Personal .....	399
5.2.4 Reformgruppe 4: Neue Finanzierung .....	404
5.2.5 Reformgruppe 5: Systemreform .....	412
Wo beginnen? .....	419
Danksagung .....	423
Glossar (B – 100) .....	427
Übersichtenverzeichnis.....	455
Verzeichnis der Grafiken .....	457
Literaturverzeichnis .....	459
Verzeichnis der Internetquellen .....	465

---

## Teil I – Theater in der Krise

---

## Ein Riese gerät ins Taumeln

Als der österreichische Standard am 15.2.2013 berichtet, dass die Vizedirektorin des Wiener Burgtheaters, des größten und am besten dotierten Schauspieltheaters der Welt, ihren Posten als Kaufmännische Direktorin mit sofortiger Wirkung niederlegen wird, eröffnet diese Meldung den Blick auf den größten, selbst bist heute noch nicht vollständig aufgearbeiteten Europäischen Theaterskandal. Bald sollte sich herausstellen, dass die Materie viel zu komplex war, um zügig durchleuchtet werden zu können. Auf den ersten Blick begründet in einer undurchsichtigen Kassenführung, wurde die strukturelle Komponente dieser Krise Zug um Zug deutlicher: eine völlig veraltete Unternehmenskultur, mit verstaubten Ritualen und Gepflogenheiten, in der finanzielle Transaktionen von Hand zu Hand noch immer möglich waren, und mit einem viel zu großen Ensemble von 81 fest engagierten Schauspielern, das langfristig nicht mehr finanzierbar war; ein altes Managementmodell, das dem Direktor (Intendanten) ungeteilte Macht zuspricht, und eine unzureichende Subventionierung des Hauses, mit der es kaum noch möglich war, die gesetzlich vorgeschriebenen Tarifierhöhungen an die Mitarbeiter weiter zu geben. Bei einer Teuerungsrate von 2% sind das 2 Mio. € Tarifierhöhungen, die sich Jahr um Jahr am Wiener Burgtheater aufaddieren – eine gigantische Summe für einen subventionierten Kulturbetrieb.

Eine Barriere zwischen Geschäftsführung und Intendanz, zwischen administrativen und künstlerischen Abteilungen, schuf Misstrauen und war verantwortlich für fehlende Transparenz und schlechte Kommunikation zwischen den Bereichen und Hierarchiestufen des Theaters. Ausgelöst wurde die Krise zudem auch durch die Gutgläubigkeit an die Funktionsweise der GmbH als sicherer Rechtsform, die, wie sich zeigt, trotz aller Gremien und Prüfungen ausreichend Schlupflöcher für

Misswirtschaft und schwarze Kassen offen ließ.<sup>1</sup> Hinzu kam die Verknüpfung mit einer Bundestheater-Holding, die neben dem Burgtheater auch die Staatsoper und die Zentralen Werkstätten umfasste – eine Konstruktion, die wenig zur Aufklärung beitrug.

Bis dahin war das Wiener Burgtheater, mit seinem, inzwischen frei gestellten Intendanten Mathias Hartmann, dem anfangs strahlenden, später zunehmend erschöpften Exponenten einer Spezies, der alles zugleich sein will: Regisseur und Manager-Intendant, feinführend, ästhetisch und knallhart, und der im florierenden Markt von Schauspielern, Regisseuren, Autoren und Agenten als scheinbar omnipotenter Player lange Zeit und nahezu unantastbar mitspielte. Die jährlichen Einladungen zum Theatertreffen und die mehrfachen Nennungen als Theater des Jahres haben das Haus geadelt. Die um Auftrittsmöglichkeiten buhlenden besten Schauspieler aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, das *Who is Who* der besten Regisseure<sup>2</sup> und die Uraufführungen von Werken der wichtigsten Gegenwartsautoren<sup>3</sup> haben die Qualität und den hohen Anspruch des Hauses immer wieder bestätigt.

Niemand im Theatergeschäft interessierte sich bis dahin ernsthaft für Zahlen. Aber bereits kurze Zeit nachdem die ersten Meldungen den Ticker verließen meldeten sich Studierende aus den Regie- und Dramaturgieklassen, und Assistenten und Schauspieler in den Stadttheatern und wollten mehr wissen über die finanzielle Struktur der Theater, deren Organisationsweise und Betriebswirtschaft, weil spätestens jetzt klar war, dass die künstlerische Arbeit am Theater nicht von diesen organisatorischen und wirtschaftlichen Bedingungen zu trennen ist.

Nun handelt es sich beim Wiener Burgtheater zwar um ein österreichisches Haus, aber es zählt, wie auch die Theater der deutschsprachigen Schweiz zur deutschsprachigen Theaterszene, in der sich die Theater über die Grenzen hinweg strukturell und von der Produktionsweise sehr ähnlich sind. Zudem übt das Burgtheater allein aufgrund seiner Größe, der dort gezahlten Gagen, der inszenierenden Regisseure und stattfindenden Uraufführungen einen großen richtungsweisenden Einfluss auf die deutschen Theater aus.

- 
- 1 Der Standard, 15.2.2013; nachtkritik.de 15.2.2013, nachtkritik.de 14.5.2015, Die Gelder im Safe von Frau Stantejsky (Geschäftsführerin); 11.3.15, Burgtheater: Das Gutachten zur Finanzaffäre, standard.at, aufgerufen am 15.3.15
  - 2 U.a. Luc Bondy, Andrea Breth, Bösch, Jan Bosse, Frank Castorf, Rene Pollesch Jan Lauwers, Dusan Parizek, Jette Steckel, Peter Stein, Simone Stone und Michael Thalheimer
  - 3 Isabell Allende, John Cassavetes, Peter Handke, Doron Rabinovici, Botho Strauß, Elfriede Jelinek, Friederike Mayröcker, aber auch die jüngeren Roland Schimmelpfennig, Ewald Palmetshofer, Marlene Haushofer und Wolfram Lotz u.v.a.

Mit in manchen Jahren über 1000 Vorstellungen, mit mehr als 440.000 Zuschauern, mit einem Budget von 115 Millionen €, davon immerhin 50 Mio. € Einnahmen aus eigenen Kartenverkäufen ist das Haus immer noch gewichtiger als jedes deutsche Theater. Selbst die beiden größten deutschen Theaterkomplexe in Dresden (110 Mio. €) und Stuttgart (105 Mio. €) erreichen Wien nicht, obwohl beide zusätzlich noch über Oper und Ballett verfügen. Während das Wiener Burgtheater 44% seines Budgets selbst einspielt, sind es in Dresden nur 25% und in Stuttgart nur 21%. Und dennoch ist das Beispiel des ins Taumeln geratenen Burgtheaters mit seinen ausgeprägten Krisenmerkmalen, auch wenn in Österreich gelegen, beispielhaft auch für die deutsche Theaterlandschaft.

Wer genauer hinsieht, kann erkennen, dass selbst ein Theater mit einer hohen Eigenfinanzierungsquote nicht vor betriebswirtschaftlichen Erschütterungen gefeit ist. Dass diese 44% eine große Fragilität und Abhängigkeit darstellen, wird schnell ersichtlich, wenn man bedenkt, dass das Burgtheater Jahr um Jahr, Vorstellung um Vorstellung 85% seiner Plätze verkaufen muss – ein Wert, über den im Vergleich dauerhaft nur das Berliner Ensemble mit seiner Platzauslastung von über 90% gelangt<sup>4</sup>. Das Wiener Burgtheater wird aufgrund seiner außerordentlichen Stellung als Bundestheater jedoch keine existenziellen Einschnitte hinnehmen müssen, anders als die mehr oder weniger unverschuldet in die Krise geratenen Theater in Dessau, Rostock, Hagen, Trier, Darmstadt und Wuppertal hingegen, um nur sechs von vielen aktuellen Beispielen zu nennen. Große Theater in den Metropolen müssen kaum um ihre Zukunft bangen, weil sie bei Politik und Honoratioren Unterstützung finden, während die kleinen und mittleren Stadttheater sich damit auseinander setzen müssen, dass ihre Legitimation bei Politikern und Bevölkerung seit Jahren in dem Maße schmilzt, wie die Rate der Subventionierung der Betriebe und die Zuschauerzahlen.

Aber es handelt sich nicht nur um eine Krise der Kulturpolitik, der Zuschauer und unzureichenden Finanzierung. Die gegenwärtige Theaterkrise geht weit darüber hinaus. Sie umfasst Strukturen, Produktionsweisen und Unternehmenskultur, berührt das freie und das private Theater, und erschüttert das Mark der deutschen Theaterlandschaft deutlich stärker als jede Krise zuvor. Bis jetzt wollen viele der Verantwortlichen nicht einmal von Krise sprechen, nicht im Kleinen, wie in der Stadt Rostock, in der gerade das Schauspiel und der Tanz irreversibel abgewickelt werden, und nicht auf Ebene der einzelnen Bundesländer.<sup>5</sup>

Mit diesem Buch möchte ich die **Situation der deutschen Theater** analysieren, die Krisen und ihre Merkmale besprechen und erste unkonventionelle Aus-

---

4 Pressemitteilungen zu den Ergebnissen des Berliner Ensembles, 2013, 2014 und 2015

5 Pressemitteilungen des DBV zu den Veröffentlichungen der Theaterstatistiken

wege aus der institutionellen und strukturellen Krise des Theaters aufzeigen, in welche das Theater seit nunmehr dreißig Jahren kontinuierlich aufs Neue gerät. Davon zeugen die immer wieder aufkommenden Diskussionen um den Erhalt von Theatern und die vollzogenen und drohenden Fusionen und Spartenschließungen. Parallel dazu etabliert sich seit Mai 2015 mit dem ensemble-netzwerk eine wichtige Bewegung der Ensemblevertreter der Bühnen in Deutschland, die für gerechtere Gagen und mehr Mitbestimmung kämpfen. Im Mai 2016 fand die 2. Ensemble-Konferenz in Bonn statt, die diese Themen eingehend diskutierte. Der deutsche Bühnenverein wurde aufgefordert, Verhandlungen zur Verbesserungen der Arbeitsbedingungen der Künstler an den Theatern aufzunehmen und hat sich auf seiner Jahrestagung im Juni 2016 damit auseinander gesetzt, paradoxerweise jedoch noch keinen akuten Handlungsbedarf gesehen, wenn auch im Hintergrund Briefe gewechselt und Gespräche geführt werden. Damit wird auch deutlich, welche Wahrnehmungsdifferenz noch immer zwischen den, dem Geschehen immer ferner stehenden Intendanten und den Künstlern und Mitarbeitern besteht. All dies hat jedoch eine heftige, ernsthafte Diskussion in den sozialen Netzwerken und in den Fachmedien, allen voran auf dem vorzüglichen Webportal [nachtkritik.de](http://nachtkritik.de) ausgelöst, hinter die die derzeitige Debatte über eine Zukunft des deutschen Theatersystems nicht mehr zurück kann.<sup>6</sup>

In Rahmen meiner Ausführungen möchte ich mich deshalb wesentlich auch mit der Rolle und den Aufgaben der **Theaterleitungen** und der **Kulturpolitik** beschäftigen, und aus dieser Analyse abgeleitet, Vorschläge machen, wie idealere Leitungsmodelle und eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Theatern und ihren politischen *Stakeholdern* auf der Ebene der Stadtpolitik und der des Landes hergestellt werden können. Jeder, der in den letzten Jahren im oder in Sichtweite des Theaters gearbeitet hat, weiß wie Theater und deren Leiter sich an Politik, an Zuschauern und nicht selten auch an den eigenen Mitarbeitern vergeblich reiben und abarbeiten, und weiß auch, wie viel Kraft es die Theater kostet, die Entwicklungssprünge zu machen, derer sie zwingend bedürfen, um sich in neuen gesellschaftlichen Zusammenhängen etablieren zu können. Auch eine Öffnung des Stadttheaters, wie sie derzeit unter Hochdruck mit Bürgerbühnen und einer Bespielung der öffentlichen Räume betrieben wird, wird nicht ausreichen, die archaischen, über einhundert Jahre alten Strukturen und Organisationsprinzipien, mit Befehlsketten aus der Zeit des *Wilhelminismus* (1890-1914) endlich zu reformieren. Hierfür bedarf es der internen Neustrukturierung der Organisation, des Managements und der Finanzierung.

---

6 [nachtkritik.de](http://nachtkritik.de), Mehr Rechte, mehr Geld, Gleichstellung für Frauen, 2.6.2016

Die Diskurse der kritischen Theorie und des französischen Strukturalismus über die Themen Macht und Gesellschaft<sup>7</sup> sind offensichtlich an den Theatern, ihren Leitern und Gesellschaftern vorbeigegangen, darüber dürfen die auf den Bühnen ständig ausgespielten neuesten Diskursphantasien nicht hinwegtäuschen. Die in den Theatern vorherrschenden Produktionsweisen und Strukturen sind nach wie vor absolutistisch und streng hierarchisch geprägt, mit sozialer Ungerechtigkeit zwischen den künstlerisch Beschäftigten und vertraglich, wie finanziell bessergestellten Mitarbeitern der Technik, der Verwaltung und der Orchester, mit prekären Beschäftigungsverhältnissen und mit steilen, kaum überwindbaren Hierarchien. Hinzu kommt die wachsende Zweiteilung der Theatergesellschaft: in reiche und arme, in Stadt- und Staatstheater, in Ost und West, und in Theater in den Metropolen und in den Regionen.

Das öffentlich subventionierte Theater in Deutschland, wie wir es kennen, hat keine der wesentlichen Herausforderungen in den letzten dreißig Jahren meistern und sich auf den verändernden gesellschaftlichen Kontext einstellen können, weil es nicht in der Lage war, sich neben der Entwicklung neuer künstlerischer Formate auch erfolgreich um eine adäquate Entwicklung des Theatermanagements und um eine **Neujustierung seiner Organisation** zu bemühen. An vielen Theatern und in vielen finanzierenden Kommunen waren die Bedingungen oft noch komfortabel genug, so dass sich der Reformdruck erst in den nächsten Jahren, spätestens nach Auslaufen des Solidarpakts II im Jahr 2019 aufbauen wird. Zudem hat eine grasierende Überproduktion der Theater die Sicht auf die Krise verschattet. 39.000 fest angestellte Mitarbeiter haben in einer Spielzeit 74.000 Vorstellungen möglich gemacht, wovon jedes Theater im Durchschnitt mehr als 400 pro Jahr zeigt. Nie wurde an deutschen Theatern mehr, mit einer tendenziell immer geringer werdenden Zahl an festen Mitarbeitern und vor sich leerenden Sälen produziert.<sup>8</sup>

In diesem Buch möchte ich auf die Optionen eingehen, die den Theatern bleiben, um zukünftig einige der Probleme und anstehenden strukturellen Reformen zu bewältigen. Das zukünftig wichtigste Thema für die Theater ist nicht nur die komfortablere Ausstattung mit finanziellen Mitteln, es ist die Herstellung eines neuen internen Gleichgewichtes (Balance) und die bessere Allokation und Nutzung der wichtigsten Ressourcen: Mitarbeiter, Wissen, Geld und Zeit. Immer dann, wenn diese Ressourcen fehlen, ungerecht verteilt sind oder nicht adäquat und professionell genutzt werden, führt dies zu Problemen im Theaterbetrieb, und wenn sich diese Probleme verhärten, zu handfesten Krisen.

---

7 Hier sind vor allem die Arbeiten des französischen Poststrukturalisten Michel Foucault Ordnung des Diskurses (1970) und Überwachen und Strafen (1975) zu nennen.

8 Theaterstatistik 2013/14 des Deutschen Bühnenvereins, 2015

Um diese **Ressourcen** besser und gerechter verfügbar zu machen, muss ein neuer Ausgleich hergestellt werden, innerhalb der einzelnen Institutionen, wie auch innerhalb der gesamten Theaterlandschaft. Es geht um eine **neue Balance** zwischen den verschiedenen, am Theater arbeitenden Gruppen, zwischen den Sparten und Hierarchieebenen, wie auch innerhalb der Subsysteme: zwischen freien Ensembles und Institutionellen Theatern, zwischen den Theatern in den Metropolen und in der „Provinz“, zwischen den Staats-, Stadt- und Landestheatern, und denen in Ost und in West. Die neue Balance innerhalb der Theater und der sie fassenden Theatersysteme wird zu einer neuen, gerechteren Allokation und Verteilung der Ressourcen führen, und damit zu mehr Stabilität und Krisenfestigkeit.

Die daraus abgeleiteten Zielstellungen – **Stabilität** (Balance), **Nachhaltigkeit** und **Zukunftsfähigkeit**, gepaart mit **künstlerischer Exzellenz** – können als Leit motive für die zukünftige Umstellung und Reform des Theatersystems in Deutschland betrachtet werden. Dabei handelt es sich um Ziele, die angesichts laufender Auseinandersetzungen um Tariferhöhungen, von Intendantenwechseln, Fusionen und Zwangskooperationen oder von einschneidenden Etatkürzungen – allesamt Charakteristika des Alltags deutscher Theater – systematisch aus den Augen verloren und zugunsten von kurzfristigen Zielen geopfert werden. Auch die ersten, zaghaften wirtschaftlichen Reformen der Strukturen und Institutionen des öffentlichen Sektors, zu denen die Theater gehören, sind nur halbherzig und einseitig in Angriff genommen worden, konzentriert auf kleinere Veränderungen im Finanzmanagement und der Rechtsform. Reformen im Bereich der Aufbauorganisation und neuer Leitungsmodelle, beim Aufbau von Personal- und Qualitätsmanagement, und bei der Einrichtung neuer Funktionen – wie Produktionsleitung, Lobbyarbeit, Strategisches und *Change Management*, hingegen, sind bisher ausgeblieben.<sup>9</sup>

Ausgangspunkt meiner Überlegungen sind die zunehmenden, oftmals nicht sofort als solche erkennbaren **Krisenszenarien** der öffentlichen Theater. Ich werde deshalb eingangs die wesentlichen und sehr differenzierten Typen von Krisen der Theater und ihres unmittelbaren Umfelds beispielhaft darstellen: die finanzielle und strukturelle Krise untersuchen, die kulturpolitische und Legitimationskrise genauer vorstellen und darin auch eine Einordnung der Krise der Unternehmenskultur der Theater vornehmen. Dies soll einem besseren Verständnis der Prozesse dienen, die sich momentan in den deutschen Theatersystemen vollziehen und letztlich eine generelle Zustandsbeschreibung des deutschen Theaters unter strukturellen Gesichtspunkten erlauben.

---

9 Siehe Grörnig/Thielen, 1996; Grörnig, Gruner, 1998

Voranstellen möchte ich, dass ich Krisen als Chance betrachte, weil sie wichtige Impulse auslösen, um Theatersysteme nachhaltig zu reformieren<sup>10</sup>, aber auch, um eine **Resilienz**<sup>11</sup> – eine notwendige Festigkeit der Institutionen – auszubilden. Meiner Ansicht nach sind Krisen eine Voraussetzung dafür, dass Theater und Theatersysteme genauer untersucht und – daraus abgeleitet – längst fällige Reformvorschläge unterbreitet werden. Erst so lassen sich deren Ungleichgewichte besser verstehen, und erst so lässt sich eine Balance und eine Resilienz der Theatersysteme<sup>12</sup> herstellen.

Im zweiten Teil des Buches – Theater in Transition – diskutiere ich die verschiedenen Optionen und Reformmodelle zur Herstellung einer **neuen Balance** – innerhalb und zwischen den Theatern eines Theatersystems, und führe den Begriff des **Systemischen Theatermanagements** ein. Davon abgeleitet geht es mir um die Bedeutung des *Change Management* im Theater als wesentlichem Instrument der Gestaltung von Veränderungen und Reformen; ein allgemeiner Algorithmus des *Change Management* schließt sich dem ebenso an, wie für den oft sehr schwierigen und krisenbehafteten Prozess des Intendantenwechsels. Ein Plädoyer für eine Neue Unternehmenskultur am Theater schließt das 4. Kapitel ab. Im letzten Kapitel fasse ich alle Reformvorschläge zusammen und stelle die acht Neuen Parameter des zukünftigen Theaterbetriebes vor, mit denen die anstehenden Reformkerne skizziert werden können:

1. Die neue Rolle und Verantwortung der Politik;
2. Die Einsetzung von Leitbildern und Compliance<sup>13</sup>;
3. Die Reorganisation des Theaters in einer Matrix-Organisation;
4. Das Direktoriale Leitungsmodell;
5. Mitbestimmung und Partizipation der Ensembles und Mitarbeiter;
6. Gerechtigkeit;
7. Der Übergang vom Repertoire zum *Mixed-Stage*-Betrieb;
8. Die Zusammenarbeit zwischen Öffentlichen Theatern und Freier Szene.

---

10 Kurt Tepperwein, *Krise als Chance*, 2011

11 Ein Begriff, den ich aus der Psychologie und Medizin entlehne und der die Stärkung von Personen und Systemen nach harten Krisen und einschneidenden Erlebnissen bezeichnet.

12 Ich werde im 2. Kapitel näher darauf eingehen, dass ich nicht von einem einheitlichen öffentlichen Theatersystem und einem einheitlichen privaten und freien System ausgehe; hier wie dort finden wir verschiedene, sich überlappende und miteinander kommunizierende Systeme von Theatern.

13 Verbindliche Grundregeln und Verhaltensmuster

## 1.1 Zum gegenwärtigen Entwicklungs- und Reflexionsstand des Theatermanagements und der Kulturtheorie

Obwohl das uns bekannte, westliche Theater schon mehr als 3000 Jahre alt ist, und mit großer Sicherheit das aus Ritualen entstandene Theaterspiel die Entwicklung der Menschheit seit ihrem Anbeginn begleitet hat, ist **Theatermanagement** als Disziplin in der Anwendung und in der Forschung deutlich jünger. Das Management von Theatergruppen ist sehr gut für die Zeit des elisabethanischen Theaters dokumentiert, hier haben Anglistik und Shakespeareforschung herausragendes geleistet. Und auch für die nachfolgenden Epochen haben Autoren, Wissenschaftler und Journalisten sich am Rande auch immer wieder mit Fragen des Theaterbetriebes und des Managements von Theatergruppen, -häusern und -produktionen befasst, wie zum Beispiel zur Zeit der Herausbildung des ersten deutschen Nationaltheaters in Hamburg 1767 unter Mitwirkung des Autors und ersten Dramaturgen Gotthold Ephraim Lessing<sup>14</sup> oder am frühen Nationaltheater in Weimar, in einer Zeit, in der Johann Wolfgang von Goethe selbst das Theater leitete<sup>15</sup>. Auch in den Aufzeichnungen Max Reinhardts, Erwin Piscators, Bertolt Brechts und Gustaf Gründgens über ihre Erfahrungen als Leiter verschiedener Theater, vor, während und nach dem zweiten Weltkrieg, finden sich hierzu vereinzelt Anmerkungen.<sup>16</sup>

14 Schütz, *Hamburger Entreprise*, 1769; Lessing, *Hamburger Dramaturgie*, 1767

15 Fischer-Dieskau, *Goethe als Intendant*, 2012

16 G.Gründgens, *Wirklichkeit des Theaters*, 1953; Hervorzuheben ist die hervorragende und detaillierte Ausarbeitung und Darstellung der jungen (1887-1945) und jüngeren Theatergeschichte Deutschlands (1945-1967) durch Günther Rühle; G. Rühle, *Theater in Deutschland*, Frankfurt/M, 2008, 2015

Die wirtschaftswissenschaftliche Begründung des Theatermanagements datiert jedoch deutlich später und ist auf eine Abhandlung der beiden US-amerikanischen Wissenschaftler David Baumol und David Bowen zurückzuführen, die mit ihrer 1966 in New York erschienenen, bahnbrechenden Studie *The Performing Arts – An Economic Dilemma* zum ersten Mal systematisch und hier unter primär wirtschaftlichen Gesichtspunkten die Entwicklung des Broadway-Systems an der US-Ost-Küste untersucht haben. In ihren Untersuchungen kamen sie zu dem Ergebnis, dass Theater aufgrund ihrer hohen Personalintensität und permanent steigender Preise in einer sogenannten Rationalisierungsfalle gefangen sind, der sie nicht entkommen können: Theater wird mit seinen hohen Personalkostenanteilen immer teurer, ohne dass mit der gleichen Zahl an Mitarbeitern mehr Einnahmen generiert werden können. Das Phänomen wird nach seinem Entdecker auch als die *Baumolsche Kostenkrankheit* (*Baumol's Cost Disease*) bezeichnet.<sup>17</sup> Die zeitlos aktuelle Studie lehrt uns auch, dass Theater in institutionalisierter Form mittel- und langfristig kaum noch aus eigener Kraft die notwendigen Mittel durch Einnahmen erwirtschaften können, um die steigenden Kosten zu finanzieren und deshalb auf erhebliche Preissteigerungen oder externe Mittel angewiesen sind. Ausgenommen hiervon sind Festivals und punktuelle Theater- oder Musicalesvents, die am Markt agieren.

Auf der Basis dieses bis heute gültigen Paradigmas hat sich die Theater- und Kulturmanagementforschung zwar immer wieder diesem Thema genähert, jedoch grundsätzlich nach anderen, neuen Wegen gesucht, dieses Dilemma aufzulösen. Verfolgt man die Forschungsspur sowohl im angelsächsischen und zeitverzögert auch im Europäischen Raum, lassen sich mehrere, zeitlich versetzte und nicht immer präzise voneinander zu trennende Phasen verfolgen:

## Die sechs Diskurse des Kulturmanagements

► Die Suche nach neuen Möglichkeiten der **Generierung externer Finanzierungsquellen**, vor allem durch Sponsoring, Spendensysteme und die Einrichtung sogenannter Freundeskreise sowie die Einführung des Instrumentes der *Public Private Partnership*<sup>18</sup>. Dabei wurde ziemlich bald klar, dass die Erwartungen an diese Instrumente vor allem in Deutschland viel zu hoch geschraubt waren. Zum einen waren die Möglichkeiten einer Übertragung auf Kulturbetriebe deutlich eingeschränkter und weniger erfolgreich als in den USA, wofür es verschiedene Er-

17 Baumol/Bowen, *Performing Arts, The economic Dilemma*, 1966

18 Heinrichs 1997, Hübner 2006, Frohne/Scheytt, *Kultursponsoring, Leitfaden*; Heinze, *Kulturfinanzierung: Sponsoring – Fundraising – Public Private Partnership*, 1999