

nete Praxis etwa auch in illiberalen oder autoritären staatlichen Kontexten Relevanz beanspruchen oder internationale kulturpolitische Kooperationen betreffen könnte, wäre erst noch zu erforschen. Da sich die Studie auf das ‚Adressieren der Komplexitäten von Kooperation und Kollaboration‘, wie es im Vorwort heißt, beschränkt und keine kritische Überprüfung bestehender Thesen und Praktiken vornimmt, wird nicht erforscht, wie effektiv einzelne kooperative Praktiken innerhalb des als komplex beschriebenen Feldes in Bezug auf kulturpolitische Ziele sind oder inwiefern die vorgestellten Konzepte und Praktiken, statt gesellschaftlichen Wandel zu befördern, den als prekär identifizierten Status quo womöglich eher perpetuieren.

Die Studie mag zwar eine Reihe von Anregungen in Bezug auf ein im Vorwort angekündigtes ‚neues nachhaltiges Museumsmodell‘, kooperative Praktiken und mögliche Kooperationspartnern im Feld von Kunstmuseen, zivilen Akteuren und Kulturpolitik liefern. Angesichts der skizzierten konzeptuellen blind spots der Studie wäre es aus kulturpolitischer und -managerialer Sicht aber unabdingbar, die global geprägten, gleichwohl lokalen Rahmenbedingungen kooperativer Praxis genauer zu analysieren. Dadurch hätte nicht nur die hier exemplarisch ausgewählte lokale Fallstudie an analytischer Schärfe gewonnen. Denkbar wäre, dass die lokal in Corona, Queens kontextualisierte Fallstudie dann auch als ein erster konzeptueller Rahmen hätte dienen können, um kulturpolitische und -manageriale Praktiken in weiteren lokalen, in vielerlei Hinsicht global vernetzten Kontexten zu untersuchen, ohne US-amerikanisch geprägte Gesellschafts- und Museumsmodelle als singulären Maßstab zu nehmen.

*Annette Löseke, Berlin**
New York University

THOMAS SCHMIDT: Die Regeln des Spiels. Programm- und Spielplangestaltung im Theater. Wiesbaden (Springer VS) 2019, 528 S.

Die Regeln des Spiels ist nach dem 2016 erschienenem Buch Theater, Krise und Reform und dem in 2019 erschienenen Buch Macht und Struktur im Theater Thomas Schmidts dritte Auseinandersetzung mit

* Email: annette.loeseke@nyu.edu

dem Kultur- und explizit dem (Sprech-)Theaterbetrieb und gleichzeitig seine Dissertation, die er im Juni 2018 an der Hochschule für Musik in Weimar bei Steffen Höhne vorgelegt und erfolgreich verteidigt hat.

Thomas Schmidt ist seit 2013 Professor für Theater- und Orchestermanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main und seit 2015 Berater des ensemble-netzwerks, das sich für gerechte Arbeitsbedingungen im Theater stark macht. In seinen zahlreichen Publikationen setzt er sich insbesondere Ungleichgewichten, Ungerechtigkeiten, Organisations- und Legitimationskrisen sowie der Reformbedürftigkeit der Theaterbetriebe auseinander.

In Die Regeln des Spiels nimmt sich Schmidt nun des Herzstücks eines jeden Theaters an, dem Programm bzw. dem Spielplan mit dem Ziel, Spielplangestaltung im Theater zu analysieren und zu systematisieren, diese gleichzeitig zu entmystifizieren und anhand eines 8-Phasenmodells eine Art allgemeingültiges „Manual“ zu entwickeln. Hierfür zieht er unterschiedlichste Literatur und Forschungsansätze heran, wertet eigene Notate aus seiner Zeit als Geschäftsführer und Interimsintendant am Nationaltheater Weimar sowie die Spielpläne von 41 deutschen Theatern aus und führte eine Umfrage unter diesen 41 Theatern durch, von denen wiederum Experten (hauptsächlich Dramaturgen) von 25 der angeschriebenen 41 Theater an der Befragung teilgenommen haben.

Das Buch beginnt mit einer Einleitung zum Forschungsgegenstand, dem Forschungsablauf sowie dem Untersuchungsziel, die Arbeit der Theatermacher zu analysieren als auch eine Lücke in der Theatermanagement-Literatur zu schließen, in der eine Untersuchung der Spiel- und Programmplanung bisher fehlt. Das Forschungsgebiet hat Schmidt dabei auf deutsche, öffentlich geförderte (Sprech-)Theater sowie einige Produktionsstätten der freien Szene und Privattheater wie Schaubühne und Berliner Ensemble begrenzt, mit einem kleinen Exkurs ins Mehrspartentheater.

Auf das einleitende Kapitel erfolgt in Kapitel 2 ein Überblick des öffentlichen deutschen Theatersystems, dessen Ursprünge, Entwicklung, Etablierung als eigener Kunstform, des Erstarkens der Rolle des Regisseurs, der Kunst des Regieführens sowie der Rolle des Textes. Er geht dabei auf Merkmale und Unterscheidungen wie Repertoire und Ensemblebetrieb, Finanzierung und Rechtsform ein und stellt die wichtigsten Grundsätze zur Ermittlung von Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit bzw. Wirksamkeit vor. Die Rolle des Intendanten als alleinigem Entscheider hat sich Anfang des 20. Jahrhunderts herausgebildet und verfestigt. Durch die in diesem Zeitraum zementierte Machtstellung des

Intendanten ist, so Schmidt, das Gleichgewicht des Theaters zwischen Kunst, Ökonomie und Management ins Wanken geraten. Dieses Ungleichgewicht definiert und dominiert den Kulturbetrieb bis heute und wird in den folgenden Kapiteln immer wieder als Grund für schlechtes künstlerisches Management allgemein als auch in der Spielplan-Gestaltung genannt. Als weitere Rahmenbedingung der künstlerischen Arbeit an Theatern führt Schmidt diverse Krisen an, die er bereits in Theater, Krise und Reform erörtert hat. Im Rahmen der Spielplanung hebt er die Überproduktionskrise, Finanzierungs- sowie die sinkende Legitimität besonders hervor. Er liefert einige Reformvorschläge, um Theater und somit auch die Spielplanung zukunftsfähig zu machen. Dies reicht von einer Umstrukturierung der Entscheidungsträger, vornehmlich der Theaterleitung, über eine verbesserte Ausbildung der leitenden Mitarbeiter – unter diesem Aspekt ist auch sein großes Engagement als Studiengangsleiter und Autor zu verstehen – bis zu Strukturen der Mitbestimmung. Auf letzteren Aspekt wird im 5. Kapitel noch genauer eingegangen.

Im 3. Kapitel stellt Schmidt die Komplexität des Theaterbetriebs anhand Pierre Bourdieus „Feldtheorie“ bzw. dessen Studie *Die Regeln der Kunst* sowie der neo-institutionalistischen Theorie von Meyer und Rowan sowie DiMaggio und Powell dar. Durch die Triangulation dieser beiden Theorien gelingt Schmidt ein umfangreiches Portrait deutscher Theater, indem er sie von einem soziologisch kulturellen als auch organisationstheoretischen Ansatz beleuchtet. Er kristallisiert heraus, wer die Entscheidungsträger im Theater sind und wer somit die Spielregeln vorgibt, wie Arbeits- und Machtverhältnisse verteilt sind, wer welche Einflüsse im Produktionsprozess innehat, welche Umwelteinflüsse auf das Theater wirken, wie die Organisation selbst strukturiert ist und wie sich diese Struktur auf die Spielplanung auswirkt. Insbesondere Bourdieu liefert ihm dabei ein Gerüst, um den Status Quo wie auch die Entwicklungsmöglichkeiten des Theaters zu reflektieren. Er ergänzt die beiden Theorien zusätzlich durch theaterwissenschaftliche Texte, anhand derer die Rolle des Dramaturgen als heutiger ‚think tank‘ des Theaters verdeutlicht und dessen zentrale Position in der Spielplangestaltung herausgestellt wird, als auch durch aktuelle Diskussionen im Bereich des Theatermanagements, u.a. von Jörn Propach und Friederike Cossel, die sich auf unterschiedliche Art und Weise mit Spielplanung und insbesondere den Themen Entscheidungsfindung und -unterstützung auseinandergesetzt haben. Zuletzt bringt Schmidt noch Andreas Reckwitz‘ Singularisierung der Gesellschaft ein, um die Wichtigkeit des Aspekts des

Alleinstellungs- bzw. Unterscheidungsmerkmals, wie Schmidt es nennt, im Rahmen der Spielplanung zu betonen.

In Kapitel 4 wertet Schmidt die Ergebnisse seiner Befragung der 25 Experten, die Spielpläne der 41 angeschriebenen Theater sowie eigene Notate aus. Aus der Auswertung der Spielpläne kondensiert er Elemente der Programmplanung wie Anzahl Premieren und Uraufführungen bzw. zeitgenössischer Werke, neue Formate und Sonderformate, Spielzeitmotivik, die in seinen aus acht Phasen bestehende Spielplanungs-Algorithmus fließen. Aus den Rückmeldungen der Probanden (Experten) hat Schmidt sowohl Merkmale (Markers) herausgefiltert als auch Kommentierungen der Antworten vorgenommen. Erfreulich an den Rückmeldungen ist, dass Spielplangestaltung nicht als rein inhaltlich-künstlerisches Instrument gesehen wird, sondern als Kombination aus Kunst und Management und in diesem Sinne gesellschaftliche Relevanz und Ästhetik des Programms gleichbedeutend sind mit dem (effizienten) Einsatz von Ressourcen, wobei ich an diesem Punkt anmerken möchte, dass sich der Einsatz der Ressourcen im Laufe der Spielplanungsphasen (wie Schmidt sie beschreibt) in der Realität noch deutlich verändern kann, sobald die jeweiligen Regieteams ihren Ressourcenbedarf äußern. Dass ein Betrieb die eigenen Ressourcen im Laufe der Spielplanung genau reflektiert, eruiert und absteckt, bedeutet nicht, dass dies auch mit den Regieteams kommuniziert wird. Hier siegt meist die künstlerische Freiheit über die Bedürfnisse und Grenzen eines Theaterbetriebs. Die Probanden benennen eine Fülle von Variablen, die es bei der Spielplanung zu berücksichtigen gilt, somit ist ihnen vieles, was Schmidt in den ersten Kapiteln entwickelt hat im Hinblick auf Umfeld, Organisation, Struktur und Alleinstellung, klar. Wirklich erschreckend ist allerdings die offensichtlich fehlende Reflexion des Standorts, der Besucherentwicklung und des Bildungsauftrags. Ein Blick in die Education bzw. Vermittlungsabteilungen der meisten deutschen Theater, insofern sie überhaupt über eine verfügen, verdeutlicht dies. Dass die Notwendigkeit von Vermittlung des künstlerischen, meist sehr intellektuellen Programms so wenig Aufmerksamkeit erfährt, erstaunt doch sehr. Wie kann gesellschaftliche Relevanz des Programms ohne Berücksichtigung der Besucherstrukturen, also des unmittelbaren, gesellschaftlichen Umfelds gedacht werden? Hier wird für mich die Diskrepanz zwischen dramaturgisch-intellektuellem Anspruch und der Realität offensichtlich. Auch fehlt mir die Rückmeldung Diversität ganz explizit, auch wenn dies möglicherweise bei gesellschaftlicher Relevanz mitgedacht wurde. Denn wie kann heutzutage gesellschaftlich relevantes Theater gemacht werden

ohne Berücksichtigung von Vielfalt im Team und Programm? Lediglich ein Dramaturg geht auf diese Fragestellung ein.

Im folgenden Abschnitt analysiert Schmidt 480 Notate, die er im Zeitraum 2003 bis 2013 am Nationaltheater Weimar verfasst hat. Darunter befinden sich einige Notate, die explizit der Spielplanung gewidmet sind und die 8 Phasen der Spielplanung bereits skizzieren. Die Notate offenbaren aber auch den mitunter erschreckenden Alltag am Nationaltheater Weimar unter der Intendanz von Stefan Märki, der geprägt war von Inkompetenz, Vetternwirtschaft, Konfliktreichtum, Belohnungen und Vergünstigungen, schlechtem bzw. fehlendem Personalmanagement, schlechtem Ressourceneinsatz und mangelhafter künstlerischer Entscheidungen und Interventionen, (zu) starker Einflussnahme von Aufsichtsrat und Kulturpolitik, etc. Ohne auf die genauen Spezifika einzugehen, wird ersichtlich, wie wichtig die Organisationsstruktur und die Verteilung der Macht innerhalb eines Theaters ist, wobei ich in Bezug auf die Spielplanung hinterfragen würde, ob die Strukturen des Nationaltheaters das (einzige) Problem für eine schlechte Spielplanung waren oder die Inkompetenz der (künstlerisch) Beteiligten. Schmidt beschreibt hier keinen Einzelfall, seine Macht- und Strukturkritik, die er in seiner neuesten Publikation *Macht und Struktur im Theater* anhand einer umfangreichen Studie entwickelt hat, belegt dies. Der Schlussfolgerung, dass Macht-Konstellationen ausschlaggebend für einen guten oder schlechten Spielplan sind, kann ich allerdings nicht folgen.

In Kapitel 5 entwickelt Schmidt nun den aus 8-Phasen bestehenden Algorithmus zur Entwicklung eines Spielplans. Wie Schmidt richtigerweise ausführt, ist der Spielplan das wichtigste und für alle weiteren Abläufe ausschlaggebende Planungs- und Steuerungsinstrument eines Theaterbetriebs. Auch wenn die einzelnen Phasen nicht notwendigerweise in dieser Form durchlaufen werden müssen, so sensibilisiert die Lektüre doch für die umfangreiche Arbeit, die in die Programmplanung fließt oder fließen sollte sowie für die fundierte Auseinandersetzung mit dem Theaterbetrieb und löst somit das bislang im Theater vertretende System des *learning by doing* ab, wo Praxis nur innerhalb des geschlossenen Theatersystems erlernt wird, Strukturen dadurch so verfestigt werden, dass ein Aufbrechen eben jener einen großen Kraftakt braucht. Zu optimistisch halte ich allerdings den Vorschlag, das Ensemble stärker in die Spielplanung zu integrieren. Die Annahme, dass das Ensemble unkontrollierbarer ist und vom Intendanten weniger abhängig, ergo eine fruchtbarere Diskussion möglich ist, halte ich für Wunschdenken. Das Ensemble ist im gleichen Abhängigkeitsverhältnis wie die Leitungsmit-

gliedert und verfolgt darüber hinaus eigene Interessen, welchen Rollen sie spielen und mit welchen Regisseuren sie arbeiten wollen. Vor dem Hintergrund der Arbeit Schmidts für das ensemble-netzwerk kann ich diesen Wunsch allerdings nachvollziehen. Alles in allem jedoch gibt Schmidt viele wertvolle und aufschlussreiche Beispiele, Varianten und Vorschläge, stellt alle Arbeitsabläufe der Spielplanung detailliert und verständlich dar, veranschaulicht die einzelnen Phasen durch Praxisbeispiele und unterschiedliche Konzepte und schlägt interessante Möglichkeiten zur Auswertung der Planung, des Produktions- und Postproduktionsprozesses intern und extern vor. Sehr interessant ist sein Vorschlag eines Akzeptanzsystems, das Publikumsreaktionen auf Vorstellungen erfasst und analysiert.

Thomas Schmidt ist es ein großes Anliegen, das Theater in seiner jetzigen Struktur zu reformieren und die Theaterlandschaft zu verändern. Dies wird auch in „Die Regeln des Spiels“ deutlich. Schmidt spricht in diesem Buch viele Missstände an – dabei werden, neben der umfangreichen Auseinandersetzung mit den Missverhältnissen am Nationaltheater Weimar auch explizit Namen von best und worst practice Beispielen insbesondere der Berliner Theaterszene genannt. Schmidt macht aber viele Vorschläge, wie Spielplanung (personenunabhängig) gelingen kann. Seine Kritik am Intendantenmodell, der Machtverteilung auf Leitungsebene ist vollkommen gerechtfertigt. Mit Blick auf die Spielplangestaltung bin ich allerdings nicht ganz seiner Meinung. Ein guter Spielplan kann gleichermaßen von einem gleichberechtigten Team wie auch von einem despotischen Intendanten entwickelt werden, wobei ich letzteres nicht rechtfertigen will. Nichtsdestotrotz muss Die Regeln des Spiels Pflichtlektüre für alle am Theater arbeitenden Mitarbeiter, mit oder ohne Beteiligung an der Spielplanung, sein.

*Andrea Bauer**

* Email: andreabauer82@gmx.de