

Struktur und Produktion eines Opernhauses und deren wechselseitige Beziehung

CLEMENS JÜNGLING*
www.juengling.net

Abstract

Bringt die Struktur der Institution Opernhaus zwangsläufig ihr eigenes Produkt hervor? Und ist diese Struktur noch zeitgemäß? Die Fragestellung nach dem ‚Wert‘ der Institution und dessen, was sie hervorbringt hat viel mit Demokratie zu tun, der Gesellschaft, in die die Institution/das Opernhaus eingebettet ist. Für wen ist diese Institution eigentlich da? Und wie wird das ‚Produkt‘ produziert? Welchen Wert (qualitativ und quantitativ) hat es und wie kann man ihn bemessen? Diese Fragen wurde bisher ungenügend bearbeitet, da sich der gesellschaftliche Diskurs verbunden mit den kulturellen Institutionen meist ausschließlich auf den Erhalt des Status quo beschränkt, während im „Inneren“ der Institution, gelenkt durch (meist) mikropolitische Spiele und institutionelle Zwänge der Blick für das ‚Außen‘ verloren geht. Zwar gibt es Literatur über für das Kulturmanagement typische Felder wie Besucheranbindung, Marketing etc., die sich allerdings weitestgehend auf die gewachsenen Strukturen verlassen, während die Literatur und Studien, die nach dem ‚Warum‘ und ‚Wohin‘ Fragen, die Strukturen außen vorlassen. Eine Verbindung dieser beiden Fragen und Kritik aus der Praxis und also aus der Institution heraus sind das Ziel dieses Textes.

Keywords

Oper, Musik, Organisation, Management, Kulturpolitik

1. Vorbemerkungen

Auch die Kunst ist auf Organisation angewiesen, um ihren Bezug auf sich selbst als symbiotisches Symbol der Gesellschaft zu finden und zu variieren. Schauspiel-, Opern- und Konzerthäuser, Museen und Galerien, Ausstellungen und Messen müssen je für sich eine Form des Spektakels finden, die die Aufmerksamkeit attrahiert und ihr den Rahmen gibt, in dem sie sich ausleben kann, ohne über das Ziel hinauszuschießen und die Gesellschaft insgesamt anders als in der Form generalisierter (also folgenloser) Affirmation oder Kritik in die Pflicht zu nehmen. Organisationen jeder Art, in der Kunst und andernorts, treten immer im Plural auf. (BAECKER 2013: 97).

Eine kulturelle Organisation von der Größenordnung eines Opernhauses (selbst die kleinen Opernhäuser in öffentlicher Hand verfügen über Millionenbudgets und in der Regel hunderte Mitarbeiter) befindet sich

* Email: clemens@juengling.net

bei der Ausübung seines institutionellen Zwecks im Spannungsnetz verschiedener Ansprüche und Zwänge. Zuerst denkt man naturgemäß an künstlerische, qualitative: Die Werke aus verschiedenen Epochen möglichst künstlerisch hochwertig und handwerklich korrekt aufzuführen. Aber schon bei der Auswahl der Werke unterliegen die Programmgestalter starken außerkünstlerischen, aber nicht zwangsläufig gleich ökonomischen Zwängen: Nutzwerte und Nicht-Nutzwerte, intrinsische, künstlerische, gesellschaftliche und ökonomische Werte stehen nebeneinander, ergänzen sich und konkurrieren miteinander. Die Fragestellung nach dem ‚Wert‘ der Institution und dessen, was sie hervorbringt, hat viel mit der Gesellschaft zu tun, in die die Institution - in unserem Falle das Opernhaus- eingebettet ist. Für wen ist diese Institution eigentlich da? Und wie, idealistisch oder zynisch, wird das ‚Produkt‘ hervorgebracht? Welchen qualitativen und quantitativen Wert hat es und wie kann man ihn bemessen?

2. Bringt die Struktur der Institution Oper zwangsläufig ihr eigenes, d.h. das für sie qualitativ typische Produkt hervor?

Der gesellschaftliche Diskurs darüber beschränkt sich, verbunden mit den kulturellen Institutionen, ausschließlich auf den Erhalt des Status quo, während im ‚Inneren‘ der Institution, gelenkt durch (meist) mikropolitische Spiele und institutionelle Zwänge (natürlich auch aus der Liebe zur eigenen Tätigkeit und deren Tradition, um auch positive Beispiele nicht aus den Augen zu verlieren), der Blick für das ‚Außen‘ verloren geht. Daran anschließend wird sich die Frage, ob diese Struktur noch zeitgemäß ist, genauer beleuchten lassen.

Die autopoietische Institution Oper, deren Zustand, aufgrund der operativen Geschlossenheit, von ihrer Umwelt nicht recht beurteilt werden kann, befindet sich sozusagen gleichsam Schrödingers Katze im ‚cat-state‘. Ist sie lebendig oder tot? Kommt drauf an. Wahrscheinlich beides. Für eine Untersuchung dazu gibt es Literatur über für das Kulturmanagement typische Felder wie Besucheranbindung, Marketing, Orchestermanagement, Theaterpädagogik etc., die sich allerdings weitestgehend gänzlich auf die gewachsenen Strukturen verlassen, während die Literatur und Studien, die nach dem Warum und Wohin fragen, die Strukturen außen vor lassen. Man muss sich sowohl innerhalb als auch

außerhalb der Institution bewegen, verschiedene Blicke in und auf das gesamte duale Spektrum werfen und mit der Gefahr auskommen, sich auf (zu) vielen Feldern zu tummeln, dafür aber die Kiste mit der Katze zu öffnen. Daher sprechen wir als Minimalbedingung einer teleologischen Eingrenzung im Folgenden nicht über ‚das Theater‘ als solches, sondern der Bezugsrahmen wird explizit nur auf das Opernhaus, die Oper und deren Institution beschränkt, aber dezidiert nicht dekontextualisiert. ‚Kultur‘ wiederum ist, auch hier stark vereinfacht, gebräuchlich im Sinne von Kultur, die ihren Ursprung in der Kunst hat, deren Kern die Kunst ist.

Kunst kann, ohne infrage gestellt zu werden, als ein selbstreferenzielles Geschehen oder Objekt, das seinen Wert in sich selbst findet, betrachtet werden. Wir sprechen hier vom intrinsischen Wert der Kunst oder, wenn man so will, von ‚L’art pour l’art‘. Die Kunst kann zwar einen Mehrwert über ihren eigenen Wert hinaus schaffen, sie muss es aber nicht. Wenn die Kunst sich aber mit der Gesellschaft verbindet, wird sie zum kulturellen Ereignis, das ohne Frage einen Mehrwert über den Eigenwert hinaus besitzt, eben einen kulturellen Wert, der durch die Verwertung von Kunst geschaffen wird. (Svensson 2013: 285)

Die kulturellen Werte werden uns im Folgenden beschäftigen. Das gibt uns dann die Möglichkeit, sowohl die Institution als auch ihr Umfeld, das Triptychon der Trope (BAECKER 2013: 115) aus Institution, Bühne und Publikum schärfer zu stellen als mit einem generalisierten Blick über die ‚Einmalerfindung‘ Theater (BAECKER 2013: 115).

3. Was verstehen wir unter der Institution des Opernhauses?

Aus der historischen Entwicklung – naturgemäß verbunden, aber nicht identisch mit der Gattungsgeschichte der Kunstform Oper – über den Status quo der Opernhäuser im beginnenden 21. Jahrhundert zu den gesellschaftlichen Aufgaben und Ungewissheiten bis zur zeitgenössischen moralischen Fallhöhe zeigt sich, dass:

Wenn eine Institution eine Funktion erfüllt, und anders käme es nicht zu ihrer Institutionalisierung, ist sie dem gesellschaftlichen Streit und dem Zugriff unterschiedlicher Interessen inklusive politischen Versuchen der Koordination und Moderation dieser Interessen ausgesetzt. (BAECKER 2013: 117)

Rückfragen an die Autorität der Institution zu ermutigen, die Institution also ihrer immunen Autorität zu berauben, sie in ihrer Routine und Selbstgewissheit zu destabilisieren, Fragen und Kritik aus der Praxis und also aus der Institution heraus an sie zu stellen sind hier das Ziel. Wir

müssen uns bei der hier geforderten Analyse zwar des sozialen Systems bewusst sein, in dem wir uns bewegen und dessen Teil wir offensichtlich sind, insbesondere wenn die teilnehmende Beobachtung ein sehr wichtiges Werkzeug unserer Materialsammlung ist, mit der wir unter anderem im späteren Teil der Arbeit nach Aufgaben, Unsicherheiten, Aufträgen, Funktionen und Werten in Wechselwirkung zwischen der Institution Opernhaus und der Gesellschaft suchen. Doch es lohnt sich den reflexiven Schritt zurück des sich selbst gewissen Beobachters nur so weit zu machen, wie wir das konkrete Objekt nicht aus den Augen verlieren. Die größte Gefahr einer subjektiven Fehleinschätzung oder der Beliebigkeit der Beurteilung liegt dabei allerdings beim Beobachten eines so ephemeren Gegenstandes wie der Kulturproduktion im sogenannten Versuchsleiter- bzw. Rosenthal-Effekt (ROSENTHAL/FODE 1963), denn die Bewertung und Einordnung der Opernhäuser und ihrer Produktion ist ein ausgesprochen breites und vor allem auch sehr subjektives Unterfangen, das bei uns durchwegs schon gewertet sozialisiert und formatiert wurde.

4. Historische Entwicklung und heutige institutionelle Struktur

Für das Verständnis der heutigen Struktur der Opernhäuser ist es sehr nützlich, sich die historische Entwicklung derselben kurz vor Augen zu führen. Natürlich ist die Institutionsgeschichte untrennbar mit der Gattungsgeschichte verbunden, entwickelte sich doch die Institution um die Kunstform herum, um diese möglichst effizient produzieren zu können. Die Opernhäuser wurden also seit Jahrhunderten strukturell in ihren Arbeitsabläufen und Hierarchie- und Kommunikationswegen nicht mehr verändert. Dafür haben sie spätestens seit den 1990er Jahren wesentlich mehr Aufgaben hinzubekommen: Angefangen mit der Jugendarbeit (oder Theaterpädagogik), Audience development, kleineren neuen Formaten (von Adventssingen bis zu Einführungsveranstaltungen und Theaterfesten) (BAECKER 2013) bis hin zu größeren Kooperationen sind die Ansprüche vor allem an die Diversifizierung stetig gewachsen. Kürzungen oder auch nur Deckelungen des Budgets wirken sich zuallererst und fast ausschließlich auf das künstlerische Personal aus, da die in stetigem Wachstum begriffene Verwaltung aufgrund ihres Beschäftigungsverhältnisses beispielsweise bei der Trägerkommune und dem gewerkschaftlichen Schutz des öffentlichen Dienstes nahezu unantastbar ist. Bezogen auf die künstlerische Potenz eines Opernhauses in

Relation zum Gesamtbudget kann man durchaus von einem ‚squeeze-out‘¹ sprechen. Man sollte an dieser Stelle erwähnen, dass man dies auch schon an einer äußerlichen Stelle erkennen kann: Ältere Opernhäuser, beispielsweise noch aus der Vorkriegszeit, bekommen weitere Gebäude nur für die Verwaltung, aber auch bei neueren Häusern der Nachkriegszeit dominiert die Verwaltung klar die Räumlichkeiten, bei weiter steigendem Platzbedarf.

5. Die Opernhäuser als bildungsbürgerliche Institution der Nachkriegszeit

Eine der wenigen strukturellen Transformationen in der Geschichte der Opernhäuser stellte die Übernahme der Theater in der Nachkriegszeit durch die öffentlich-rechtlichen Träger dar. Man unterscheidet generell das Einträger- oder Mehrträgerprinzip von Land, Stadt, Gemeinde oder Kreis. Dabei werden Theaterbetriebe meist entweder unselbständig, also Behörden und Ämtern als Eigenbetriebe untergeordnet, oder selbstständig als juristische Personen des öffentlichen oder privaten Rechts geführt. Letzteres erinnert noch an die Modelle des Hoftheaters und des Opernunternehmens von 1637, da auch bei den privatrechtlich geführten Häusern die öffentliche Hand in letzter Instanz das wirtschaftliche Risiko trägt. Unabhängig von Ihrer Rechtsform betrachten sich Opernunternehmen als Produktionsbetriebe, sogar Manufakturbetriebe mit einer Kundenbeziehung und dem Produkt der Dienstleistung Theateraufführung (HERNDRICKS 2016). Ein besonderes Augenmerk sollte auf die aus dem Hinzukommen der öffentlich-rechtlichen Verwaltungs- und Vertragsstruktur resultierende unterschiedliche Vertragsgestaltung unter den Mitarbeitern des Hauses gerichtet werden: Dabei unterscheidet man vor allem in diese Gruppen:

- Freie Dienstverträge (für künstlerisch selbständig Beschäftigte wie Regie, Ausstattung, Komposition etc., die allerdings auch in eine zeitlich begrenzte abhängige Beschäftigung münden können).
- Arbeitsverträge für abhängig Beschäftigte, darunter TV-L/ÖD (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (/der Länder), AT-Verträge (außertarifliche Verträge) beispielsweise für Intendanten

1 Zum Begriff des ‚squeeze-out‘, eigentlich dem Ausschluss von Minderheitsaktionären s. AktG. (§§ 327a ff.).

und Geschäftsführer, TVK (Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern) für Orchestermusiker, NV-Bühne (Normalvertrag Bühne) etc.

Die letzten beiden genannten Vertragsarten haben besonders in Hinblick auf den Kündigungsschutz eine Besonderheit: Der TVK (Tarifvertrag Klangkörper) sieht ein mindestens sechs, maximal 18 Monate dauerndes Probejahr vor, an dessen Ende über den Übergang in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis von den übrigen Orchestermusikern abgestimmt wird. Der NV Bühne, ausgehandelt vom *Deutschen Bühnenverein* mit der *Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger* (GDBA) mit seinen Untergruppen -Solo, -Tanz, -Technik und -Chor ist der Standardvertrag für alle weitgehend als künstlerisches Personal zu bezeichnenden Mitarbeiter in Festanstellung an einem Theater und sieht nach einer zweijährigen Frist nach Neuabschluss eine Kündigungsmöglichkeit (sogenannte Nichtverlängerung) vor, die vom Intendanten ausgesprochen werden kann. Dasselbe gilt für einen Intendantenwechsel: Der neue, designierte Intendant hat die Möglichkeit zum Antritt seiner Stelle das gesamte NV-Personal auszutauschen. Lediglich nach einer Betriebszugehörigkeit von mehr als 15 Jahren tritt ein Kündigungsschutz in Kraft (§ 61 NV Bühne), der ab dann nur noch eine Vertragsänderung zulässt. Es ist offensichtlich, was für eine feudale Macht dies dem Intendanten über das künstlerische Personal gibt. Denn die Kündigung der NV-Solo Mitarbeiter bedarf keiner weiteren Begründung, lediglich soll das Ensemblemitglied gehört werden (§ 61, 4 NV Bühne).

Es gab dabei durchaus schon Versuche, diese Machtkonzentration zu durchbrechen und die Theaterleitung quasi zu demokratisieren (allerdings nur am Sprechtheater!), doch sind diese ohne Folgen an der Institution Oper vorbeigegangen. Der größte Versuch war wohl das damals sogenannte Mitbestimmungstheater, eine Strömung der 1970er Jahre, mit dem prominentesten Beispiel am *Schauspiel Frankfurt* (LOSCHÜTZ/LAUBE 1980). Dieses Modell wurde zehn Jahre nach seiner Gründung 1981 aufgelöst.

6. Strukturelle Konsequenzen innerhalb der Institution Opernhaus

Die Unkündbarkeit der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst und die leichte Kündbarkeit der künstlerischen Mitarbeiter bewirkt alleine bei der

Deckelung des Budgets eine Art von (oben bereits erwähnten) ‚squeeze-out‘ des künstlerischen Personals, da die verfügbaren Ressourcen durch Preis- und Lohnsteigerungen des öffentlichen Dienstes immer geringer werden und die einzig disponierbare Größe die des künstlerischen Haushalts mit seinen sehr flexiblen Verträgen ist. Das effektiv für das Geschehen auf der Bühne verwendete Budget beträgt in manchen Opernhäusern gerade noch um die 10%–14% (<www.stern.de/kultur/film/deutschebuehnen-absurdes-theater-3597914.html> [18.01.2019]). Unter diesen Umständen sind für Mitarbeiter der Werkstätten (Kostüm, Bühnenbild etc.), der Dramaturgie, der Regie und auch der musikalischen und weiteren Abteilungen Wochenarbeitszeiten, sofern sie nicht der Leiter der Abteilung sind, von 80-90 Stunden normal. Zugegeben befinden wir uns hierbei schon längst nicht mehr nur auf der Suche nach moralischen Problemlagen, sondern mit Gewissheit im Bereich justiziabler Sachverhalte, doch ist der moralische Umgang dieser Organisationen mit diesem Problem nach innen und der Kommunikation seiner Werte und der Selbstdarstellung nach außen für uns hier relevant. In erster Linie werden diese Problemlagen weder nach außen noch nach innen kommuniziert. Dies führt zu mikropolitischen Machtspielen unter den Beschäftigten des Theaters, einer überwiegend angespannten Arbeitsatmosphäre, der Vernachlässigung des Privatlebens und zu einer Selbstreproduktion der negativen und ausbeuterischen Verhaltensweisen gegenüber den ‚rangniederen‘ Mitarbeitern, denn: Wenige Mitarbeiter halten diese Zustände auf Dauer aus, ohne dass sich die Einstellung verfestigt, man könne, wenn man all dies durchgestanden habe, später sich alles von seinen, dann untergeordneten, Mitarbeitern, ‚wieder holen‘. So herrscht in deutschen Stadttheatern eine deutlich überdurchschnittlich egoistische Atmosphäre. Deutlich wird dies auch an den Gehaltsstrukturen: Verdient ein durchschnittlicher Mitarbeiter an einem deutschen Stadttheater bei dem oben geschilderten Arbeits- und Verantwortungsumfang (seine Leistung auf der Bühne ist schließlich das, worauf es als Organisationsziel wesentlich ankommt) in der Regel wenig mehr als die im NV-Solo festgelegte Mindestgage, wobei diese lt. GDBA z. Zt. mtl. 1850,- € brutto beträgt (<www.buehnengenossenschaft.de/pressemitteilung-mindestgage-steigt-auf-1850-euro> [18.01.2019]), was auf die maximal erlaubte Wochenarbeitszeit eines Angestellten (48h) gerade ein paar Cent mehr als den gesetzlichen Mindestlohn bedeutet,² so wird

2 Wie schon gezeigt, arbeiten die meisten Mitarbeiter weit über dem gesetzlich erlaubten Pensum, s. a. <Theapolis.de> und Vergütungsumfrage im MiZ <<https://www.google>>

beispielweise ein Intendant, ohne seine weiteren Privilegien (z. B. wochenlanges Gastieren innerhalb der Spielzeit, sofern es sich um einen Künstlerintendanten, beispielsweise Regisseur handelt³) zu beschneiden, in der Regel bezahlt, als würde er ein gleich großes Unternehmen in der freien Wirtschaft leiten. Wir können hier an einem normalen Stadttheater ca. vom zehnfachen und mehr des oben genannten Gehalts ausgehen. Um dies konkret zu unterstreichen hier noch ein öffentlich bekanntes und leider folgenlos kontrovers diskutiertes Beispiel: Der aktuelle Generalmusikdirektor der *Oper Frankfurt* genießt Privilegien wie Dienstwagen, Parkplatz in der Frankfurter Innenstadt (ein geldwerter Vorteil), jedes seiner Sinfoniekonzerte wird ihm extra honoriert, einen überdurchschnittlich langen Vertrag nebst Gastierurlaub, selbst in der Zeit, in der seine von ihm zu betreuenden Produktionen am Haus vorbereitet werden. Währenddessen müssen in dieser Zeit Assistenten und Mitarbeiter in qualitativ nicht geringerer Art und Weise ihn an seinem Platz ersetzen. Dafür wird er bis zum Ende seiner Vertragslaufzeit 2023 (nach den entsprechenden Gehaltssteigerungen) mit einem Grundgehalt von 470000,-€ im Jahr entlohnt werden, zusätzlich zu den oben genannten Privilegien (JAROSCH 2014). Man darf also zugespitzt formulieren, dass der Chef in diesem Beispiel an einem Tag (auch während seiner Abwesenheit) nur etwas weniger Grundgehalt verdient als sein Assistent in einem Monat. Der Chef der *Münchener Philharmoniker* wird der teuerste Angestellte der Stadt München sein ebenso wie es der ehemalige GMD der Stadt Bonn war. Und wer hier argumentiert, dass dies dem Marktwert des Künstlers entspreche und man diesen eben zahlen müsse, übersieht gänzlich, dass es sich in einem nahezu vollständig staatlich finanzierten Sektor um gar keinen Markt handelt, wenigstens nicht um einen funktionierenden. Denn wo die Kultur gleichzeitig als meritorisches und öffentlich zu finanzierendes Gut und als funktionierender freier Markt bezeichnet wird, herrscht offensichtlich ein grundlegender Widerspruch. Es ist zu betonen, dass es hier nicht etwa um eine Neiddebatte geht, sondern um die Fragestellung, wie es um die Kommunikation nach außen und die Strukturen in einem deutschen Opernhaus

com/url?sa=t&rc=t=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUK
Ewi58NiKlvffAhVK1xoKHS9SDhkQFjABegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.miz.
org%2Fdokumente%2F2013_Verguetungsumfrage_Theaterjobs.pdf&usg=AOvVawof
FxcVW4qHDMsiF13vN-83> [18.01.2019].

3 Vgl. als Beispiel den Terminkalender des Staatsintendanten Köpplinger <http://operabase.com/a/Josef_Ernst_K%C3%B6pplinger/8788/de> [18.01.2019]

bestellt ist und dass die Diskussion,⁴ dass für die ‚moralische Anstalt‘ Theater und den Kulturbetrieb als solchen kein Geld oder immer zu wenig davon zur Verfügung stehen würde, nicht der Realität entspricht. Es befindet sich sehr viel Geld im System, wie man an folgenden Beispielen sehen kann.

7. Kommunaler Kraftakt

Selbst eine verarmte Kommune wie Gelsenkirchen unterstützt ihr Opernhaus und das dazu gehörende Orchester in Summe mit ca. 17,7 (13,8 Oper + 3,9 Orchester) Millionen Euro. Bezogen auf jede verkaufte Karte bedeutet dies beispielsweise in NRW einen Zuschuss von 162,- Euro (Düsseldorf), 120,- Euro (Gelsenkirchen) und 80,- Euro (Hagen), um nur einige Beispiele in diesem Spektrum zu nennen. Daraus ergeben sich in der Summe erhebliche Millionenbeträge, die weitestgehend von den Kommunen aufgebracht werden.⁵ Das Budget der *Bühnen Frankfurt* (Oper und Schauspiel) beläuft sich (2013/14) auf ca. 72,4 Millionen Euro, ca. 65 davon von der Stadt (184,- Euro pro verkaufter Karte⁶). Die Zahlen für die *Bayerische Staatsoper* lauten 2015: 102,7 Mio. Euro auf 555.153 Besucher etc.⁷ Der Zuschuss zur *Stiftung Oper in Berlin* beläuft sich 2015 sogar auf ca. 152,4 Mio. Euro (Haushaltsplan Berlin: <www.berlin.de/sen/kultur/kulturpolitik/statistik-open-data/hhplan_201819.pdf> [18.01.2019]), was etwa einem Drittel des gesamten Kulturetats der Bundeshauptstadt entspricht (<www.berlin.de/sen/kultur/kulturpolitik/statistik-open-data/haushalt/> [19.01.2019]). Von wenig Geld zu sprechen ist hier zweifellos vermessen.

4 Ein Artikel unter unzähligen dieser Natur: <www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=9002%3Adebatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-vii-marion-tiedtkes-vortrag-zum-ueberleben-der-theater-als-ort-der-kunst&catid=101%3Adebatte&Itemid=84> [18.01.2019]

5 Quelle aller Daten s. *Bund der Steuerzahler für die Spielzeit 2011/12* zit. n.: <www.derwesten.de/kultur/theaterkarten-in-nrw-werden-mit-bis-zu-162-euro-subventioniert-id9966904.html> [18.01.2019].

6 Zahlen und Statistiken der *Bühnen Frankfurt* <www.buehnen-frankfurt.de/das-haus/zahlen-und-statistiken-spielzeit-20122013-stichtag-31-08-2013/> [18.01.2019].

7 S. <www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi49rOunvffAhURtRoKHwoLD88QFjAAegQICRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.staatsoper.de%2Fmedia%2Fcontent%2FPDFs%2FSonstiges%2FJahresbericht_2015_Bayerische_Staatsoper.pdf&usg=AOvVawoLP_E-Iwhf2EcaJiCsSE-u> [19.01.2019].

Auch wenn hier nicht der Raum für eine abschließende Darstellung ist, sollte man an dieser Stelle zur Erweiterung des Blickfeldes doch kurz auf die Agenturen und ‚artists manager‘ eingehen, die den Markt an Sängern, Dirigenten etc. heutzutage maßgeblich bestimmen (<www.welt.de/kultur/article3121419/Agenturen-steuern-die-subventionierten-Opern.html> [18.01.2019]). Sie haben das Potential durch aggressive Lobby- und Marketingarbeit sowie mit starken Kartellen den Intendanten und künstlerischen Leitern eine weitere ihrer existenziellen Aufgaben und Verantwortungen abzunehmen: Die Kompetenz und Erfahrung, die Beschäftigten, also in der Regel das Bühnenpersonal selbst aufgrund ihrer spezifischen Eignung auszuwählen. Netzwerke waren natürlich immer schon wichtig. Künstlersekretariate, die als Zwischenebene hilfreich sind im Verhandeln der Verträge zwischen Künstler und Veranstalter um eine nicht durch Verhandlungen belastete Atmosphäre zwischen Künstler und Veranstalter zu ermöglichen und die früher sogenannten Impresarios sind auch nicht neu, aber: Neu ist die Qualität, mit der vornehmlich angelsächsische Großunternehmen, selbst teilweise nur kleine Ableger viel größerer Agenturen, die beispielsweise wie IMG (IMG artists ist hier der ‚Klassikableger‘) vor allem im Sport- und Mediageschäft tätig sind, die Bühnen dominieren. Sie kreieren durch gezieltes Marketing, Kartelle und Netzwerke eine Nachfrage, die nur sie selbst befriedigen können, treiben die Preise für einzelne Personen auf ihren Listen nach oben, beschleunigen massiv die Volatilität der ‚Szene‘ und machen das, was in manchen Diskussionen zum Weltkulturerbe stilisiert wird, zu einer simplen Ware. Für dieses System ist der öffentlich finanzierte Kulturbetrieb eine sehr dankbare Möglichkeit der Gewinnerzielung. Was nachvollziehbarer Weise für die Qualität und logisch nachgeordnet etwaigen intrinsischen Werten der Kunst alles andere als zuträglich ist, oder diese wenigstens substantiell in Frage stellt.

8. Strukturelle Konsequenzen für das künstlerische Produkt

Werfen wir einen Blick auf das Produkt der Institution, den heutzutage tatsächlich gespielten Werken: War, wie wir oben sehen konnten, bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts das Programmieren ausschließlich neuer und also zeitgenössischer Werke völlig selbstverständlich und außerdem viel prestigeträchtiger, so ging der Betrieb im 19. Jahrhundert schrittweise in eine Musealisierung der Spielpläne über. Seither klammert sich die

Institution in einem beharrlichen Kulturpessimismus an die immer gleichen Werke. Die Opern wurden zu geradezu sakralen Werken, mit Vorschriften, sozialen Verhaltenskodizes und Ehrbezeichnungen, die den Werken und Institutionen in ihrer Geschichte sonst nie zu Teil wurden. Laut der Statistik des deutschen Musikinformationszentrums in Bonn (<www.miz.org/intern/uploads/statistik22.pdf> [18.01.2019]) sind in der Spielzeit 2013/14 unter den ersten 30 der meistgespielten Werke keine, die jünger als 100 Jahre sind (lediglich *Peter und der Wolf* von Prokofjew aus dem Jahre 1936 bildet eine Ausnahme). Wenn man sich auf die reinen Operaufführungen für die Spielzeiten dieser Jahre konzentriert, sind unter den ersten 50 keine mit Werken jünger als 100 Jahre, dafür unter den ersten zehn vier alleine von Mozart. Noch eindrücklicher dokumentiert die Onlineplattform operabase.com die weltweite Statistik der Werke und deren Aufführungen in all ihrer Monopolisierung einiger weniger Werke. Kompositionsaufträge durch Opernhäuser haben heute längst nicht mehr das Gewicht wie vor 150 Jahren als sie noch Teil eines lebendigen, optimistischen Kultur- und Gesellschaftslebens waren. Vielmehr huldigen sie den Ritualen gegenüber der ebenso alten Institution. Naturgemäß sind sie dabei gezwungen, sich den Institutionen, den Räumlichkeiten und den mittlerweile über hunderte Jahre konditionierten Erwartungen des Publikums mit seinen Verlustängsten (ABBATE/PARKER 2013) von kultureller Bedeutung und Selbstbestätigung anzupassen. Und die sogenannten neuen Werke bilden quasi eine andere grand opérá aus der Vergangenheit des Genres beziehungsweise aus einer Zeit, als das Genre noch eine Gegenwart hatte, vom Staat bezahlt und je nach Ort mit einer mehr oder minder großen Anzahl von Diktatoren im Publikum (Das italienische Repertoire der 30er Jahre, das russische Repertoire bis zur Wendezeit, der Boom an Neubauten an Opernhäusern in diktatorischen Staaten...).

9. Schleichender Niedergang

Die neuen deutschen Opernhäuser sehen zwar sehr modern aus – von außen; innen sind sie äußerst altmodisch geblieben. In einem Theater, in dem vorwiegend Repertoire gespielt wird, da kann man doch nur mit größten Schwierigkeiten moderne Opern bringen – das ist unglaublich. Die teuerste Lösung wäre, die Opernhäuser in die Luft zu sprengen. Aber glauben Sie nicht auch, dass dies die eleganteste wäre? („Sprengt die Opernhäuser in die Luft“. Gespräch mit Pierre Boulez. – In: *Der Spiegel* 40/1967)

So äußerte sich vor 50 Jahren der Komponist und Dirigent Pierre Boulez in seinem legendären Spiegel-Interview. Uns ist bisher noch nicht gelungen einen kulturellen Optimismus in Bezug auf die Oper zu finden. Zu ritualisiert ist die Institution: Vor kurzem wurde die für ca. 440 Millionen Euro⁸ frisch renovierte (nicht im wörtlichen Sinn) *Staatsoper Unter den Linden* wiedereröffnet. Mit Robert Schumanns Oratorium *Szenen aus Goethes Faust*. Besser und teurer kann man den Dreisprung in die Vergangenheit nicht orchestrieren.

Im deutschsprachigen Raum bildete sich in der Nachkriegszeit eine Reaktion auf die Überalterung der Werke des Repertoires, das Regietheater. Ein Versuch, Altes mit neuer Bedeutung aufzuladen, wo das Werk nicht mehr zeitgemäß zu sein scheint oder es tatsächlich ist. Anstelle des Werkes rückt der Regisseur und die Regiearbeit in den Fokus der Aufmerksamkeit. Wichtiger als das Werk selber scheint schon, wer es inszeniert und was die Regie damit ‚macht‘. Der Tabubruch auf der Bühne ist bald einziges brauchbares Mittel, Aufmerksamkeit zu erregen, doch wo keine Tabus mehr gebrochen werden können, herrscht auch im Regietheater nur gährende Leere. Nicht überraschend sind viele Intendanten und Operndirektoren ehemalige oder aktive Regisseure. Aus ähnlichen Beweggründen wie das Regietheater entstand die sogenannte ‚Alte-Musik-Bewegung‘, die die Reise noch weiter in die Vergangenheit antrat und die Modernität der Zeitgenossenschaft historisch zu fundieren suchte. Entschlackt von Aufführungstraditionen vorangegangener Musikergenerationen, dabei aber zwangsläufig neue Traditionen begründend, suchte und sucht man noch heute, zumeist in Spezialensembles, nach Aktualität im Vergangenen.

Einzelne Fragmente von Opern retten sich auch in Fernseh-Talent-Shows oder die großen Freiluftbühnen der ganzen Welt, durchaus auch von prominentem Bühnenpersonal der ‚alten Dame Oper‘ dargeboten. Was einer vordergründigen Popularität der Oper zunächst zuträglich zu sein scheint, ist in der Tat letztendlich der völlige Verlust von Kontext und Bedeutung.

8 <www.morgenpost.de/berlin/article213506651/Staatsoper-Renovierung-um-weitere-40-Millionen-Euro-teurer.html> [18.01.2019].

10. Die Produktion

Der folgende Versuch einer Ablaufskizze einer Opernproduktion zeigt die nach Standardisierung strebende Komplexität der Institution Opernhaus. Natürlich greifen alle diese im Folgenden genannten Elemente früher oder später ineinander und sind nicht getrennt und chronologisch zu betrachten, aber einen kleinen Einblick in den riesigen Apparat und seine Reibungsverluste können dabei vermittelt werden, denn all diese Elemente (ohne Anspruch auf abschließende Vollständigkeit, lebendige Tiere auf der Bühne oder sonstige Spezialitäten) müssen am Ende ineinandergreifen. Je nachdem in welcher Chronologie sie durchgeführt werden, entstehen dabei unterschiedliche Engpässe. Wichtig ist hier festzuhalten, dass im Unternehmen Opernhaus immer mehrere Produktionen verschiedener Formate parallel laufen, keiner dieser Punkte also für sich alleine steht, sondern sich mit einem anderen Punkt aus einer (oder mehreren) anderen Produktion(en) überschneidet.

- Auswahl des Stücks durch den Intendanten/evtl. durch Mitarbeiter beraten.
- Klärung evtl. Aufführungsrechte und Beschränkungen beim Bühnenverlag/Notenarchiv, Aufstellung der benötigten Ressourcen, Engagements der Gäste (Solisten)
- Dramaturgie
- Chefdisponent disponiert die Produktionen an einem Haus. Vorgabe: Möglichst viele Produktionen aus den bestehenden Ressourcen herauszuholen, mit daraus folgenden Überschneidungen, Ressourcenknappheit etc.
- Intendant / Operndirektor / Generalmusikdirektor / Oberspielleiter / Regisseur / Dramaturg / Bühnenbildner / Kostümbildner / musikalische Leitung / technische Direktion führen Konzeptionsgespräche.
- Bauprobe für Bühnenbild, ggf. Klärung der Orchesterposition, akustische Begebenheiten, technische Durchführbar- und Disponierbarkeit, Licht, Ton
- Beginn der musikalischen Einstudierungsproben (einzeln): Solisten / Korrepetitor, selten aus terminlichen Gründen mit dem musikalischen Leiter der Produktion
- Orchester, Einstudierung durch den musikalischen Leiter
- Chor, Einstudierung zu einem Zeitpunkt vor den szen. Proben durch den Chordirektor, ohne musikalischen Leiter
- Evtl. Ballett, mit Einstudierungszeiten

- Szenische Proben mit Regisseur / Korrepetitor / Sänger/ Chor (Probephöhne/ Bühne) normalerweise sechs Wochen vor der Premiere
- Orchestersitzprobe (Sänger, Orchester und Chor) mit musikalischem Leiter ohne Szene
- Bühnenorchesterproben mit Orchester/ Sängern/ Chor und Szene
- Endproben mit Durchläufen durch das Stück, Licht und Ton, Kostüme und Maske
- Täglich technische Einrichtung/ Dekoration u. Beleuchtung der Bühne für teilweise mehrere Veranstaltungen/Proben
- Hauptprobe (I+ II) / Fotoproben, Material für das Marketing, Besucherveranstaltungen (Previews, Interviews...)
- Generalprobe
- Premiere

Es wird mit dieser kleinen Aufstellung ersichtlich, dass der Kompromiss eine sehr zentrale Rolle spielt und es organisatorisch sowie kommunikativ außerordentlich schwierig bis unmöglich ist, die Bedürfnisse, Fähigkeiten und Kommunikationsweisen der einzelnen Teilnehmer in Übereinstimmung und deren Potenzial zur vollen Entfaltung zu bringen. Diese Produktionsbedingungen stellen für alle Mitarbeiter einen hohen Belastungsgrad dar. Daher häufen sich die Klagen über ‚burn-out‘, Abkopplung und Frustration (<www.zeit.de/karriere/beruf/2016-05/theater-burnout-schauspieler-arbeit-kuenstler-darsteller-arbeitsbedingungen> [18.01.2019]).

Abschließend soll noch kurz das im deutschen Sprachraum vorherrschende Prinzip des Repertoiretheaters mit seinem fest angestellten Ensemble genannt und in seinen exemplarischen Charakteristika herangezogen werden. Ursprünglich zur vollen Blüte gelangt im 19. Jahrhundert, als Oper und Theater wesentlich weniger Konkurrenz im Unterhaltungsbereich ausgesetzt waren, stellt es eine praktikable Möglichkeit dar, jeden Abend eine Vorstellung zu spielen. Da es vornehmlich um die Versorgung der regionalen Bevölkerung ging, war es wichtig, einen möglichst diversifizierten Spielplan mit breitem Repertoire anzubieten. Die logische Konsequenz daraus ist: Das feste Ensemble spielt verschiedenste Stücke im Repertoirebetrieb, d.h. bisweilen gänzlich ohne Probe plus die neuen Premierenproduktionen. Das ist erstens im Zeitalter der CDs und HD-Fernsehaufzeichnungen und ohnehin steigendem Bekanntheitsgrad der immer wieder repetierten Werke qualitativ

keinesfalls konkurrenzfähig und zweitens aufgrund geänderten Konsumverhaltens auch nicht mehr gefragt. Abgesehen von den enormen logistischen Aufgaben die damit auf einen Betrieb zukommen. Dennoch gilt das deutsche Ensemble- und Repertoiretheater weiterhin als der Goldstandard der bürgerlichen Kulturproduktion.

11. Ist dieses Modell einer Kulturinstitution zu rechtfertigen?

Die Funktion der Kunst ist nicht unumstritten, sondern nach wie vor Gegenstand eines Streits zwischen denen, die ihr eine Aufgabe bei der Repräsentation eines gesellschaftlichen, insbesondere politischen und wirtschaftlichen Selbstverständnisses zumessen, und den anderen, die ihre Autonomie für wesentlich und die individuelle Freiheit des Künstlers für unverhandelbar halten. (BAECKER 2013: 15)

Zuerst ist es notwendig, die zu betrachtende Organisation in einen gesellschaftlichen Kontext einzuordnen. Daraus werden sich auch die prinzipiell hoch oder höher liegenden moralischen Ansprüche eines Opernhauses ableiten lassen. Man kann allein schon aus der Tatsache heraus, dass sich für diese Organisationen nicht die Gewinnerzielung das höchste Ziel darstellt, sondern die öffentliche Finanzierung Freiräume schaffen soll, einen erhöhten moralischen Anspruch an diese stellen. Denn ein kapitalistischer, unter Umständen in harten wirtschaftlichen Konkurrenzverhältnissen agierender Betrieb muss sich systembedingt anderen Herausforderungen stellen als dies ein mit öffentlichen Geldern finanziertes Theater muss. Zumal, wo es sich ganz überwiegend um öffentlich-rechtliche Organisationen handelt, der Staat also als Beschützer der Rechte seiner Bürger geradezu moralische Standards setzen sollte, wirken hier moralische (auch interne) Konfliktlagen besonders heikel. Warum ist das so?

Ein Opernhaus versteht sich heute selbst als ein Kulturbetrieb, der gemeinnützig sein soll. Jede kulturelle Organisation, die nicht auf Gewinnerzielung hin ausgerichtet ist (und das betrifft die überwältigende Mehrheit im deutschsprachigen Raum), sieht sich selbst als eine, deren Existenz und Subventionierung damit gerechtfertigt wird, dass sie der Gesellschaft im Gegenzug zur finanziellen Unterstützung etwas zurückgibt, was nicht materiell gemessen werden kann. Man spricht hier von Werten wie ‚social return‘, Nutzerwerten und Nicht-Nutzerwerten – wobei die letzteren beiden gemeinsam mit der sog. Umwegerentabilität bis in den ökonomischen Kontext hineinreichen –, ‚instrumental‘- und

‚intrinsic benefits‘ (MATAROSSO 1997; RAND 2004) oder man spricht ganz allgemein von einem meritorischem Gut. Man kann dabei auf eine lange Tradition der gesellschaftlichen, moralischen und künstlerischen Überhöhung dieser kulturellen Organisationen zurückblicken, die zweifellos einen Höhepunkt bei Friedrich Schiller (hier insbesondere: *Die Schaubühne als eine moralische Anstalt betrachtet* von 1784) oder bei Schopenhauers und Richard Wagners Kunstphilosophie gefunden hat. Doch auch und gerade in der heutigen Zeit wird von den unter immer stärkeren materiellen Rechtfertigungszwang geratenden Bühnen zunehmend mit intrinsischen Werten für die wohl zur Erschaffung eben dieser Werte ‚unersetzlichen‘ Organisationen geworben. Dazu zwei exemplarische Zitate, zuerst der ‚offene Brief an Bundesministerin Johanna Wanka‘ (2014) von Burkhard C. Kosminski, Intendant des *Schauspiels Stuttgart*:

Theater, Kunst und Zeitung sind Refugien kritischer Selbstreflexion, ohne die es keine Meinungs- und Willensbildung geben kann, ohne die die Demokratie selbst ihren Wert verliert. Es macht mir Angst, dass gleichzeitig Theater und Zeitungen in dieser Weise bedroht sind. Wo werden wir künftig unsere Meinung sagen dürfen? Wir brauchen gemeinsame Werte, die in jeder Stadt offen und öffentlich diskutiert werden sollten. Solche Streiträume sind gelebte Demokratie und verhindern radikale Strömungen, Intoleranz und rechtsextreme Tendenzen. (<www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/offener-brief-von-burkhard-c-kosminski-soldaritaetszuschlag-fuer-kultur-a-974465.html> [18.01.2019])

Und ein weiteres von Peter Wicke:

Was das soziale System Kultur also ebenso unersetzbar wie unverzichtbar macht, ist seine Funktion als Innovations- und Produktionszusammenhang von Sinnbestimmungen, Identitätsangeboten und Grundwerten, als Generator eines strukturierten Zusammenhangs von Lebensstilentwürfen. Eben deshalb ist Kulturpolitik ein alles andere als vernachlässigbarer oder marginaler Bestandteil von Gesellschaftspolitik und Kulturförderung somit in erster Linie ein gesellschaftspolitisches Entwicklungsinstrument. Wird dieser Grundzusammenhang kurzfristigen Sparzwängen geopfert oder kurzschlüssigen Instrumentalisierungsstrategien ausgesetzt, führt das nicht nur zu kostspieligen Kompensations-, Präsentations- und Anpassungsnotwendigkeiten in anderen Bereichen. Vor allem verliert die Gesellschaft damit ein wesentliches Stück ihrer Innovationsfähigkeit, denn diese hat nicht nur eine ökonomisch-technologische, sondern auch eine sozial-kulturelle Komponente. (WICKE 1994)

Man kann an diesen beiden Zitaten, die vom Betriebsrat des *Deutschen Nationaltheaters* in Weimar angeführt wurden, um Kürzungen und Umstrukturierungen an ihrem Mehrspartenhaus abzuwenden, beispielhaft ablesen, dass, je konkreter spezifische Organisationen betroffen sind, die Argumentation desto allgemeiner wird. Die vorherrschende argumenta-

tive Allgemeinheit ist insofern problematisch, als weder der Gesellschaft noch der Kulturinstitution mit einer allgemeinen Huldigung geholfen ist. Denn: Wie das konkrete Theater resp. Opernhaus diese Effekte bewirkt oder warum es die einzige, respektive die beste Institution zum Erreichen dieser Ziele ist (Kultur!), wird in den seltensten Fällen versucht darzustellen, genau genommen ist dem Autor kein einziges Beispiel bekannt. Aus dieser Verteidigungsstrategie können sich also keine strukturellen Veränderungen bzw. ein Zugehen auf gesellschaftliche Anforderungen und Bedürfnisse ergeben, womit entsprechend auch nicht zu erwarten ist, dass die gesellschaftliche Akzeptanz ansteigen wird. Das Ausgangsproblem, nämlich die sinkende gesellschaftliche Akzeptanz der öffentlichen Finanzierung, die logischerweise Initialzündung der Diskussion ist, wird nicht gelöst werden.

12. Möglichkeiten der konkreten Evaluation

Im ökonomischen Kontext bedient man sich gewisser ‚Wertevaluierungswerkzeuge‘ (SVENSSON 2013; PRUCKNER 1995) (Ökonomische Werte, Kultur als Wirtschaftszweig, Umwegerentabilität, Marktpreisermethode als indirekte Präferenzermassung, Reisekostenansatz, Nutzwerte und Nicht-Nutzwerte), um die öffentliche Finanzierung zu legitimieren. Einige sind dabei bekannt und eher trivial, nichtsdestotrotz werden meist insbesondere die simplen Modelle in der öffentlichen Diskussion bemüht. Man kann man dabei erkennen, dass auch die ‚letzte Bastion‘ Kulturinstitution im Zuge ihrer öffentlichen Finanzierung immer stärker unter Rechtfertigungsdruck gerät und von allen Seiten auf Ihre Wirksamkeit abgeklopft wird, oder zumindest sich neue Möglichkeiten eröffnen, dies zu tun, indem man Wertbemessungstechniken aus anderen Disziplinen in den Kulturbereich übernimmt. Interessanter dafür sind allerdings die Wertbemessungswerkzeuge außerhalb des ökonomischen Kontextes, dabei besonders der Übergang vom öffentlichen auf den privaten Bereich. Bei diesen Studien sollen in der stark ökonomisierten Debatte um den Wert von Kunst- und Kulturgenuss eine intrinsische und nicht ökonomische Seite beigelegt werden, die zeigt, dass die Anteilnahme an kulturellen Aktivitäten Werte erzeugt, die weit über das ökonomische Maß hinausgehen. Entscheidende Begriffe dabei sind Lebensqualität, soziale Kontakte, Teilhabe bis hin zu sozialem Ansehen. Naturgemäß attestieren alle diese Studien (FISKE 1999; BASTIAN

2010) der kulturellen Teilhabe eine hervorragende Wirkung und positive Effekte für das Selbstwertgefühl, Lernerfolge, Stressbewältigung, sogar für ‚unerlässliche Werte‘ zur Entwicklung der Gesellschaft oder erhöhte Empathie. Die Werte übertragen sich dabei in ihrer Wirkung durch das Individuum in direkten zwischenmenschlichen Kontakten auf die Gesellschaft. „Der Ausgangspunkt ist das individuelle Kunsterlebnis, das durch die geistige und emotionale Wirkung auf das Individuum einen Veränderungsprozess in Gang setzt, der über das Momentane und Individuelle hinausgeht“ (SVENSSON 2013). Dabei ist bemerkenswert, dass es unzählige Studien zur Publikumsforschung (GLOGNER/FÖHL 2010), d.h. zur Erforschung von Publikumsstrukturen gibt, doch statistisch relevante, ausreichend detaillierte und umfassende Studien für den ‚Wert‘ von Opernhäusern, liegen, wenn überhaupt, nur spärlich zur Umwegerentabilität vor. Lediglich die Studie *Opera and emotion: The cultural value of attendance for the highly engaged* (<<https://e-space.mmu.ac.uk/617206/>> [18.01.2019]) beschäftigt sich explizit mit Operngängern, allerdings auch hier eher anhand eines generellen kulturellen Interesses als einem Vergleich oder einer Spezifizierung, warum explizit Oper diese oder jene Effekte hervorbringt. Die Studie bezeichnet sich darüber hinaus selbst als nicht repräsentativ (18 interviewte Personen, keine unter 50 Jahre alt). Leider wird hier auch auf einen belastbaren Vergleich von der Oper zu anderen Künsten verzichtet. Alle anderen Bereiche außer der Umwegerentabilität sind also in der Literatur zur Beschreibung der kulturellen Werte innerhalb und außerhalb des ökonomischen Kontextes der Opernhäuser kaum aufzufinden. In Anbetracht der Größe der Betriebe und deren Auswirkungen auf die Kulturretats der öffentlichen Hand eine sehr erstaunliche Erkenntnis.

13. Die öffentlich-rechtliche Grundlage der Institution und ihre Begrenzungen

Nur wenig ist in der Kunsttheorie so unumstritten wie die Negativität der Kunst. Kunst ist immer Einwand gegen die Verhältnisse, und sei es nur, um sich von diesen zu entkoppeln. Die Kunst ist der Gesellschaft daher seit jeher verdächtig, ihr Weinen ebenso wie ihr Lachen, ihre lügnerischen ebenso wie ihre schrecklichen Geschichten, mit denen sie den Ernst, die Würde und das Vertraute der Wirklichkeit ständig unterläuft. Versöhnt ist die Gesellschaft mit der Kunst nur dort, wo sie das Schöne präsentiert [...]. (BAECKER 2013: 106)

Dieses Zitat hinterfragt direkt eine sonst gängige Annahme: Kann der gesellschaftliche Auftrag eines Opernhauses (als ein Produzent von

Kunst) lediglich die Produktion von schönen Musiktheaterproduktionen, Ballettvorstellungen und Konzerten sein? Den gesellschaftlichen Auftrag eines Opernhauses definiert man in der Regel als den Auftrag eines Opernhauses oder jeglicher Kulturinstitution, den diese von der Gesellschaft in Stellvertretung durch deren Regierung erhalten hat. Dieser Auftrag wird vom Staatsministerium (bei Staatstheatern) festgelegt und wird institutionell verteidigt. Der gesellschaftliche Auftrag eines Opernhauses lässt sich dabei erstaunlicherweise auf den ersten Blick sehr leicht definieren beziehungsweise finden. Anhand des Beispiels der *Sächsischen Staatsoper Dresden ‚Semperoper‘* möchte ich dies hier konkretisieren. Zuerst gibt die folgende Definition zur Förderung von Kultur, Kunst, Wissenschaft und Sport in Artikel 11 an:⁹

1. Das Land fördert das kulturelle, das künstlerische und wissenschaftliche Schaffen, die sportliche Betätigung sowie den Austausch auf diesen Gebieten.
2. Die Teilnahme an der Kultur in ihrer Vielfalt und am Sport ist dem gesamten Volk zu ermöglichen. Zu diesem Zweck werden öffentlich zugängliche Museen, Bibliotheken, Archive, Gedenkstätten, Theater, Sportstätten, musikalische und weitere kulturelle Einrichtungen sowie allgemein zugängliche Universitäten, Hochschulen, Schulen und andere Bildungseinrichtungen unterhalten.
3. Denkmale und andere Kulturgüter stehen unter dem Schutz und der Pflege des Landes. Für ihr Verbleiben in Sachsen setzt sich das Land ein.

Für die Suche nach den Aufgaben eines Opernhauses konkretisiert sich dies etwas mehr im Statut der Semperoper, der Verwaltungsvorschrift des *Sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst* für den Staatsbetrieb *Sächsische Staatstheater – Staatsoper Dresden und Staatsschauspiel Dresden*.¹⁰ Darin heißt es u.a. in der Präambel:

Die Staatsoper Dresden gehört zu den international bedeutenden Opernhäusern. Sie ist der großen Dresdner Operntradition verpflichtet, die immer auch das zeitgenössische Musiktheater umfasste. Als integraler Bestandteil widmet sich die Sächsische Staatskapelle Dresden darüber hinaus dem Konzertschaffen auf international herausragendem Niveau. (...) Entsprechend ihrer Bedeutung und ihrem kulturpolitischen Auftrag arbeiten die Sächsische Staatsoper Dresden und das

9 Verfassung des Freistaates Sachsen vom 27.Mai 1992 (SächsGVBl. S. 243), die durch das Gesetz vom 11. Juli 2013 (SächsGVBl. S. 502) geändert worden ist.

10 Verwaltungsvorschrift (Statut) des Sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst für den Staatsbetrieb „S 15.12.2012, inkraftgetreten am 1.1.2013.

Staatsschauspiel Dresden mit Künstlern von nationalem und internationalem Rang.

Unter Abschnitt *II. Aufgaben*

Aufgaben der Staatsoper in der Tradition eines Ensemble- und Repertoiretheaters sind insbesondere künstlerische Produktionen und Aufführungen von musikedramatischen Werken, Balletten und Konzerten.

Und bei *III: Gemeinnützigkeit*

Der Staatsbetrieb ‚Sächsische Staatstheater‘ verfolgt gemeinnützige Zwecke. Die Staatsoper fördert selbstlos Kunst und Kultur, insbesondere im Bereich des Musiktheaters, des Balletts und der Orchesterwerke.

Damit ist neben betriebswirtschaftlichen und weiteren quantitativen Zielvereinbarungen wie die Anzahl der Opern,- Ballett- und Konzertaufführungen, die Budgetplanung und dergleichen die Aufgabe eines Opernhauses in aller Kürze schon abschließend definiert. Diese Definition bleibt sehr an der Oberfläche der Institution und vernachlässigt qualitative Kriterien gänzlich. Es kann eingewendet werden, dass durch die Besetzung des Intendantenpostens durch die Politik eine qualitative Ausrichtung des Opernhauses auf der Grundlage von dessen Programm und Profil erfolgt. Doch widerspricht die zentrale Aussage dieser Arbeit dem insofern, dass die, nicht zuletzt durch die Vorgaben in Statuten und anderen zugrundeliegenden Gesetzen gegebene Struktur sowie die historische Entwicklung eines Opernhauses so stark ist, dass auch ein neuer Intendant wenig am Kurs seiner Institution ändern wird (können).

14. Fallhöhe zwischen Erwartung und Realität

Deshalb oszilliert der Blick auf das Theater zwischen der Diagnose eines Ideals und der der Dekadenz, weil das, was hier repräsentiert wird, so gar nicht dem entspricht, worauf die Repräsentation zielt. Der Alltag erreicht die Höhe des Dramas nicht, die Organisation versagt vor den Ansprüchen sowohl an die Arbeitsteilung als auch an das Team und das Publikum mobilisiert immerhin einen Rest an Würde, um den Glauben an das, was es draußen darstellt, nicht restlos fahren lassen zu müssen. (BAECKER 2013: 128)

In der Praxis ergeben sich aus den oben genannten Zwängen wie Zielvereinbarungen mit den Trägern und finanziellen Verschärfungen wie Gehaltssteigerungen im öffentlichen Dienst, Budgetkürzungen von Seiten der öffentlichen Hand, einige praktische Eingrenzungen der oben durch die finanzielle Subvention suggerierten Freiheiten: Die Kunst ist nämlich auch im durch die öffentliche Hand subventionierten Sektor keines-

wegs so frei wie man im ersten Moment glauben möchte. In der Zielvereinbarung zwischen Ministerium und Direktion werden beispielsweise die Anzahl der zu spielenden Vorstellungen festgehalten. Zusammen mit dem Haushaltsplan und vor allem der darin zu erwartenden und zu erzielenden Auslastung und der damit verbundenen Eigenkapitaldeckung des Budgets (durch Einspielergebnisse) wird die vielbeschworene künstlerische Freiheit der durch die öffentliche Hand finanzierten Kulturinstitution stark auf die Schnittmenge von mensurablen, kaufmännischen Quantitäten mit den oben deutlich beschriebenen Auswirkungen auf die Spielplangestaltung beschränkt. Populäre Werke vor Novitäten, bekannte Namen (Marketing) vor Qualität. Qualität und Bekanntheit sind selbstverständlich keine Gegensätze, in Zeiten des Marketings, des ‚Jetsets‘ und der oben beschriebenen Agenturen aber auch längst keine Synonyme mehr. In der Praxis ist es eher so, dass bekannte ‚Namen‘ derart vielbeschäftigt sind, dass sie für seriöse Probenzeiträume etc. gar nicht zur Verfügung stehen. Sie mögen als einzelnes Element sogar von ausgezeichneter Kompetenz sein, im Gesamtzusammenspiel kann dies dennoch zum Totalverlust führen – künstlerisch wohlgemerkt, nicht für das Marketing oder das Prestige der Institution. Und neue evtl. riskante Dinge auszuprobieren, ist auch nicht die Sache der Vermarktung eines gut laufenden Produkts. Und das ist mit Sicherheit kein Indiz für künstlerische Tiefenschärfe.

Da das ursprünglich künstlerisch konzipierte Produkt eine gewisse Flexibilität in der Planung, der Entwicklung und der Ausführung benötigt, befindet sich die Institution Opernhaus oftmals regelrecht im ‚institutionellen Infarkt‘. Jeder macht seine Aufgabe, Verantwortungen sind grundsätzlich an die verantwortlichen und kompetenten Mitglieder delegiert und im engen Wirkungskreis, beispielsweise der einzelnen Gewerke, wahrgenommen, wenn auch nicht im übergreifenden Sinne für das Produkt als solchem, was bei Opernhäusern zu einer strukturellen Dysfunktionalität führt. Das zu erzielende Gesamtergebnis, egal ob man es als Produkt oder Kunst, Musiktheater oder Unterhaltungsindustrie bezeichnet, wird abstrahiert und organisiert auf einzelne Kleinstteile und Elemente, die reibungslos ineinandergreifen müssten, was in der Realität äußerst schwierig zu erreichen ist. Zumal, typisch für größere Organisationen, die einzelnen Ebenen horizontal und vertikal völlig entkoppelt sind und eine sinnstiftende Verbindung der Institution nach außen und innen hin fehlt.

15. Fesselung des eigenen Potentials und Selbstreferenzialität

Bringt die Struktur der Institution Opernhaus zwangsläufig ihr eigenes Produkt hervor? Wir konnten sehen, dass dies unbedingt der Fall ist. Wie oben ausführlich gezeigt wurde, ist die Struktur der Opernhäuser derart unflexibel, im Produktionsprozess dominant und von rationalen Zwängen gefesselt, dass das Produkt am Ende aus einer objektiven Distanz betrachtet nur in Nuancen einen differenzierten künstlerischen Mehrwert, wie wir ihn oben definiert und aufgezeigt haben, generieren kann. Zuerst muss der Betrieb seinen strukturellen Notwendigkeiten gerecht werden: Der Chor, die Verwaltung, die Werkstätten, die Planung der Technik, die Direktion, das Budget, die Disposition, und alle hier nicht genannten Gewerke und Individuen müssen sich auf einen gemeinsamen Nenner verständigen, bevor man sich der Erschaffung eines ‚Werkes‘ im weitesten Sinne überhaupt zuwenden kann, such wenn dies nur bedeutet, ein längst anerkanntes und beliebtes Werk der Repertoiregeschichte qualitativ gut auf die Bühne zu bringen. Von der Erschaffung von etwas substanziell Neuem kann man an dieser Stelle deutlich sichtbar noch nicht sprechen.

Interessant ist hier auch, dass die ‚Produkte‘, also die Produktionen der Opernhäuser, als sehr „lose gekoppelt“ (LUHMANN 2004: 227) betrachtet werden. Soll heißen: Die Darsteller, die die Produktion entwickelt, aufgebaut und zur Premiere gebracht haben, die das künstlerische Herz der Produktion darstellen und auf die die Produktion mit einer gewissen Konsequenz zugeschnitten ist, werden als völlig ersetzbar betrachtet. Nächste Spielzeit (oder nächste Vorstellung) spielt das möglicherweise jemand anders. Dies geschieht erfahrungsgemäß am Repertoiretheater durchaus auch ohne Probe. Die Form der Institution, also die Bürokratie, die Disposition etc., bleiben aber personell und strukturell fix. Zugespielt sorgt dieser Umstand im Vergleich der einzelnen Theater ebenfalls für eine gewisse Austauschbarkeit der Produkte.

Dass diese Struktur nicht (mehr) zeitgemäß ist, liest sich also sehr ausführlich. Nochmals zu betonen ist dabei, dass die Struktur der Opernhäuser im deutschsprachigen Raum (international darüber hinaus im Produktionsablauf auch nur unwesentlich variiert), historisch bedingt ist und nie evolutionär transformiert oder überarbeitet wurde und sich dabei tatsächlich ähnelt wie ein Ei dem anderen. Lediglich die Größe des Hauses und seine finanzielle Ausstattung sind im Wesentlichen unterschiedlich. Daher auch in logischer Konsequenz der Rückschluss auf

die Vergleichbarkeit der Produkte der Institution und die Fesselung des ‚outputs‘ durch die Bedingungen seiner Herstellung. Losgelöst von sozialer Rückkopplung sich auf einen vagen gesellschaftlichen Konsens beziehend arbeitet sich das Opernhaus intern fast ausschließlich an völlig außerkünstlerischen Problemen ab, während es nach außen von sich behauptet, Kulturerbe (<www.dov.org/klassikland-deutschland/kulturpolitische-forderungen> [18.01.2019]) und unersetzlich zu sein. In diesem Spannungsfeld zur sie umgebenden demokratischen Gesellschaft ergibt sich intern für die Mitarbeiter die Gefahr eines unauthentischen Selbstbildes und der Abkopplung, zumal in diesem sehr kompetitiven internationalen Umfeld (<www.newsweek.com/2014/07/11/how-germany-saving-classical-opera-261561.html> [18.01.2019]).

16. *Verum gaudium res severa est*

Um die ‚wahre Freude‘ an einem Opernhaus, damit gemeint ist ein wahres Interesse an der gesellschaftlichen und künstlerischen Relevanz ihres Outputs, also ernst zu nehmen, bedarf es offensichtlich einer umfassenden Restrukturierung der Institutionen. Wie oben gezeigt werden konnte, sind die strukturellen Kopplungen der Opernhäuser zur sie umgebenden Umwelt / Gesellschaft äußerst geringfügig. Das selbstreferenzielle System Opernhaus ist de facto (seit hunderten Jahren) hermetisch von Irritationen von außen abgeschlossen. Dabei existieren die Instrumente zur Relevanzevaluation durchaus und werden erfolgreich auf diversen anderen Gebieten angewandt. Dass der Druck auf die Institutionen aus der Umwelt dank demokratischer Legitimationsnotwendigkeit zunimmt, konnte ebenfalls gezeigt werden. Nun muss sich das autopoietische System Opernhaus fähig zeigen, mit diesen grundsätzlich nicht neuen, aber mittlerweile zur Bedrohung angewachsenen Irritationen konstruktiv umzugehen und bis in seine Subsysteme neue Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Denn sonst wird der Umweltdruck steigen, sprich, der gesellschaftliche Konsens zur Erhaltung dieser Institution absehbar unter die Existenzschwelle sinken (Zur Erinnerung: Zur Beibehaltung des ‚Status quo‘ wäre eine materielle und ideelle Steigerung der Zuwendung nötig!). Ein Opernhaus in München kann unmöglich strukturell und vom institutionellen, die ‚Weltkomplexität‘ reduzierenden Sinn (LUHMANN 2004: 221) identisch mit einem Haus in Gelsenkirchen, Hagen oder Dresden sein (was sie offensichtlich heut-

zutage noch sind), außer diese Häuser operieren ‚unterkomplex‘. Das heißt, es existieren in diesen Unternehmen Mängel in Bezug auf Faktenreichtum, Kriterienvielfalt, Perspektivenwechsel, Differenzierungsgrad und reflektierte Methodik (<www.journal21.ch/sprach-akrobatik-84> [18.01.2019]). Für das Überleben der Opernhäuser müssen diese zu einer lokal/regional/international diversifizierten, individuell definierten, lernenden Organisation werden, die in der Lage ist, sich durch Änderung der Kommunikations- und Reproduktionsmechanismen an neue Anforderungen anzupassen. Wir sprechen hier tatsächlich von einer komplett neuen Managementkultur. Im Bereich der Wirtschaft gibt es dazu inspirierende und sehr erfolgreiche Beispiele. Insbesondere in hoch innovativen und kreativen Bereichen wird vielfach von hervorragenden Ergebnissen berichtet (<www.arte.tv/sites/de/das-arte-magazin/2015/02/05/hoch-soll-er-leben-3/> [18.01.2019]). Es liegt daher auf der Hand, die Unternehmenskultur gerade in Kulturbetrieben zu thematisieren und die Ressourcen der Mitarbeiter und deren Erfahrungen besser zu nutzen. Das betrifft sowohl die regionale Anbindung an das Umfeld der Opernhäuser als auch deren künstlerische Qualität. Aufgrund der Anpassung an das diversifizierte und komplexe Umfeld ist es in einzelnen Fällen aber daher sicherlich fraglich, ob dann noch von einem ‚reinen‘ Opernhaus gesprochen werden kann, andere mögen sich auf das ‚Kernprodukt‘ Operaufführung spezialisieren (unter gänzlich anderen Produktionsbedingungen allerdings). Wiederum andere werden, wenn überhaupt, nur noch vereinzelt eine Repertoireoper auf dem Veranstaltungskalender finden.

17. Individuelle neue Wege

Oper kann intrinsisch und im ökonomischen Kontext funktionieren. Oper funktioniert vor allem dann, wenn sie überwältigen kann. Das bedarf offensichtlich gewisser Voraussetzungen, die unmöglich in einer standardisierten, bis über ihre Kapazitätsgrenzen hinaus ausgequetschten, archaischen Institution umgesetzt werden können, die überhaupt nur existiert, da man ihr immer mehr Mittel zur Verfügung stellt. Wie die präzise Definition, Aufgabe und Struktur der individuellen Institution aussieht, lässt sich daher naturgemäß nur im konkreten Einzelfall beschreiben, wofür an diesem Ort nur bedingt Raum ist. Sicher ist dabei allerdings, dass, wenn die Gesellschaft zum Produkt finden soll, die Institution zur Gesellschaft finden muss, und nicht umgekehrt.

Literatur

- ABBATE, Carolyn/PARKER, Roger (2013): *Eine Geschichte der Oper*. München: Beck.
- BAECKER, Dirk (2001): *Wozu Kultur?* Berlin: Kadmos.
- BAECKER, Dirk (2013): *Wozu Theater?* Berlin: Theater der Zeit.
- BASTIAN, Hans (2010): *Musik(erziehung) und ihre Wirkung: eine Langzeitstudie an Berliner Grundschulen*. Mainz: Schott.
- BEKMEIER-FEUERHAHN, Sigrid u. a. (Hgg.) (2012): *Zukunft Publikum. Jahrbuch für Kulturmanagement* Bd. 4. Bielefeld: Transcript.
- BOURDIEU, Pierre (1997): *Sozialer Sinn*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BREZINKA, Thomas (2005): *Orchestermanagement*. Kassel: Bosse.
- FISKE, Edward (1999): *Champions of change: The impact of the Arts on learning*. Washington: President's Committee on the Arts and the Humanities.
- GLOGNER, Patrick/FÖHL, Patrick (2010): *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*. Wiesbaden: VS.
- HAUSMANN, Andrea (2009): *Kulturmarketing*. Wiesbaden: VS.
- HAUSMANN, Andrea (2011): *Kunst und Kulturmanagement*. Wiesbaden: VS.
- HERNDRICKS, Marc-Oliver (2016): *Das Theater als (staatliche) Institution*. München: Theaterwissenschaft Universität München.
- HIRSCH-KREINSEN, Hartmut (2013): *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*. Berlin: edition sigma.
- JAROSCH, Viktor (2014): Frankfurt, Oper Frankfurt, Top Versorgung für Manager. – In: *IOCO Kultur im Netz Aktuell* (16.12.2014). Düsseldorf <www.ioco.de/tag/sebastian-weigle-vertrag/> [18.01.2019].
- JUNGE, Matthias (2009): *Kultursoziologie*. Konstanz: UVK.
- JANSEN, Jansen (2003): *Einführung in die Netzwerkanalyse*. Opladen: UTB.
- KNAVA, Irene (2009): *Audiencing*. Wien: Facultas.
- LOSCHÜTZ, Gert/LAUBE, Horst (Hgg.) (1980): *War da was? Theaterarbeit und Mitbestimmung am Schauspiel Frankfurt 1972-1980*. Frankfurt/M.: Syndikat.
- LUHMANN, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- LUHMANN, Niklas (2004): *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- LUHMANN, Niklas (2016): *Der neue Chef*. Berlin: Suhrkamp.
- MATARASSO, François (1997): *Use or Ornament. The social impact of participation in the arts*. Stroud: Comedia.
- PRUCKNER, Gerald (1995): Der kontingente Bewertungsansatz. – In: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*. Frankfurt/M.: dfv.
- RAND (2001): *Gifts of the muse. Reframing the Debate about the Benefits of the Arts*. Santa Monica: Rand corporation.
- RICHTER, Klaus Peter (1997): *So viel Musik war nie*. München: Luchterhand.
- ROSENTHAL, Robert/FODE, K. L. (1963): The Effect of Experimenter Bias on the Performance of the Albino Rat. – In: *Behavioral Science* 8, 183-189.
- SENECA, Lucius Annaeus (2014): *Briefe an Lucilius* (Epistulae morales 23,4). Hrsg. von Marion Giebel. Stuttgart: Reclam.

- SVENSSON, Jenny (2013): Wandel der Werte. – In: Dies. (Hg.), *Die Dynamik kulturellen Wandels*. Festschrift Reinhard Flender zum 60. Geburtstag. Münster: LIT
- WERNER-JENSEN, Arnold (2010): *Oper intern*. München: Atlantis.
- WICKE, Peter (1994): *Kultur – Politik – Wirtschaft, Eine Studie zu Problemen und Perspektiven der Kulturförderung*. Berlin: Humboldt Universität.