

# Fragen der Macht: Disziplin und Vereinnahmung am Theater

## Questions of Power: Discipline and the Greedy Theatre

THOMAS HESKIA\*  
www.cercle.net

### *Abstracts*

Das Theater ist eine Welt für sich und gleichzeitig erhebt es den Anspruch, die ganze Welt zum Gegenstand seiner Betrachtung zu machen. Es trat Ende des 18. Jahrhunderts an, um als moralische Anstalt die Gesellschaft zu verbessern, und bediente sich dazu eines in seiner Leistungsfähigkeit wesentlich gesteigerten technisch-organisatorischen Apparats. Das Theater stellt sich damit in eine Reihe von modernen Organisationen, die den Idealen von Humanität und Rationalität verpflichtet sind, ihre institutionelle Effizienz jedoch im Sinne Foucaults auf Disziplinierung und Machtausübung gründen. Der vorliegende Artikel beschreibt an Hand der Situation im deutschen Sprachraum die konfliktbehaftete Ambivalenz zwischen verhandelten Inhalten und gelebter Arbeitspraxis im Rahmen weitgehend unveränderter Machtstrukturen. Das Theater erweist sich dabei in Anwendung von Lewis Cosers Konzept der *greedy institution* als besitzergreifende oder „gierige“ Institution, der es gelingt, die Aufmerksamkeit seiner Mitglieder in höchstem Ausmaß zu binden und sie für ihre Ziele zu vereinnahmen.

Theatre is a world in itself and claims to make the whole world its subject. In the eighteenth century it emerged as a modern corporation to improve society and to serve as a “moral institution”. Backed by enhanced technology and organization the theatre thus became part of a series of modern organizations committed to the ideals of humanity and rationality, but based on rigid disciplinary power as described by Foucault. Based on the situation in German-speaking countries, this article describes the conflicting ambivalence between negotiated contents and working practice within the framework of largely unchanged power structures. Using Lewis A. Coser’s concept of the ‘greedy institution’, the theatre proves to be a possessive institution that succeeds in capturing the attention of its members to the highest degree and exploiting them for their higher goals.

### *Keywords*

Theater, Organisationstheorie, Macht, Soziologie, Foucault  
theatre, organization theory, power, sociology, Foucault

\* Email: thomas.heskia@cercle.net

## 1. Zur Orientierung

Theater ist eine in der Produktion arbeitsteilige und in der Präsentation interaktive Kunstform und damit ein vielschichtiges soziales Phänomen. Theater entsteht auf einer basalen Ebene bereits durch die Interaktion des einen, der spielt, und des anderen, der zusieht (BROOK 1969: 16). Es ist grundlegend an soziale Systeme der Interaktion gebunden (BAECKER 2013: 22), die sich in mehrere Richtungen erweitern lassen – durch Interaktion mit einem vielgestaltigen Publikum, durch Interaktion einer Vielzahl von Spielern auf der Bühne und schließlich durch Hinzunahme weiterer Elemente wie etwa der Bühnenbilder, Kostüme und Requisiten oder der Musik. Um die Produktion derartiger Gesamtkunstwerke zu gewährleisten, hat das Theater in den letzten 200 Jahren eine komplexe funktionale Struktur ausgebildet. Der kollektive Schaffensprozess des Theaters ist ein komplexes soziales Gefüge, das man ebenso legitim als Teilsystem des gesellschaftlichen Funktionssystems Kunst (LUHMANN 1997) wie als produktives soziales System im Sinn der Betriebswirtschaftslehre (GUTENBERG 1975) betrachten kann.

Ein wesentliches Merkmal zur Konstitution und Stabilisierung eines solchen sozialen Systems ist das Phänomen Macht, das von einem wohlwollenden Blickwinkel gesehen einen Beitrag zur Reduktion von Komplexität und Kontingenz leistet (AMELN 2016: 54), meist aber mit ihrer dunklen Seite – beispielsweise Machtmissbrauch, illegitime Einflussnahme und Gewalt – konnotiert wird (FRIEDBERG 1992: 40f.). Als *the organizations last dirty secret* umgibt das Thema ein Tabu (AMELN 2012: 117). Trotz unbestreitbarer Relevanz hatte es in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung lange Zeit nur marginale theoretische Präsenz: In den zahlreichen Beiträgen zur Führung ist Macht eine nicht weiter hinterfragte Voraussetzung. Ebenso wenig hat sich die Literatur zum Kulturmanagement bis dato explizit mit der Machtfrage auseinandergesetzt, am ehesten noch in Beiträgen zur Rolle von Theaterintendanten (SCHMIDT 2017; BALME 2016).

So sehr in der gelebten Praxis von Organisationen Macht wie selbstverständlich vorhanden ist, so wenig wird darüber gesprochen, ist doch ihre Thematisierung bereits der erste Schritt zu ihrer Infragestellung. Unklare Machtverhältnisse und daraus resultierende Machtkämpfe sind geeignet, Organisationen zu blockieren, ein Umstand, der aus dem The-

aterbereich nur zu bekannt ist.<sup>1</sup> Die intensivierte Behandlung des Themas Macht in den letzten Jahren greift soziologische (IMBUSCH 2013), insbesondere vom Machtdiskurs Foucaults geprägte (HARTZ 2014) und in vermehrtem Maße auch systemische Ansätze (AMELN 2016) auf und ist nicht zuletzt der Einsicht zu verdanken, dass Verständnis, Entwicklung und Veränderung von Organisationen ohne die Berücksichtigung expliziter und impliziter Machtstrukturen unmöglich ist. Im Folgenden sollen Machtbeziehungen am Theater im Sinne des Dependenzmachtmodells ressourcenorientiert, relational und in gegenseitiger Abhängigkeit betrachtet werden (EMERSON 1962). Ressourcen sind in diesem Zusammenhang die Mittel und Möglichkeiten, über die der Machthaber verfügt (SANDNER 1992: 45ff.). Relational bedeutet, dass Macht keine proprietäre Eigenschaft des Machthabers ist, sondern die Beziehung zu den Machtunterlegenen ausdrückt. Der Machthaber ist davon abhängig, dass die von ihm gehaltenen Ressourcen nachgefragt und nicht ohne Weiteres anderswo erlangt werden können (EMERSON 1962: 32).

Einleitend soll in diesem Artikel untersucht werden, ob sich die aktuelle Verfasstheit des Theaters im Sinn des institutionellen Machtdiskurses nach Foucault (FOUCAULT 2016) beschreiben lässt. Es soll im Anschluss geklärt werden, ob die schlichte Größe deutscher Theater, die historisch gewachsenen Vertragsverhältnisse und die Leitungsstrukturen wichtige relationale – wenn auch nicht die einzigen – Machtressourcen darstellen können. Schließlich soll unter Anwendung von Cosers Konzept der *greedy institution* (COSER 2015) geprüft werden, ob Theater als besitzergreifende und/oder übergreifende Institutionen gelten können.

Der Blick des Soziologen (BAECKER 2013), aber auch die Selbstbetrachtung der Theaterschaffenden (NIX 2016) fällt vorrangig auf die Rolle des Theaters in der Gesellschaft, nicht auf ihre Binnenstruktur. Machtfragen werden legitimierend – wie beispielsweise in Grillparzers *König Ottokars Glück und Ende* – oder kritisch demaskierend – etwa in Shakespeares Königsdramen behandelt. In der jahrhundertelangen Rezeptionsgeschichte solcher Bühnenwerke wird stets der aktuelle Zeitbezug gesucht. Dies reicht vom oberflächlichen Gegenwartstransfer bis hin zur Dekonstruktion klassischer Machtkonstellationen im zeitgenössischen Regietheater. Die Demontage klassischer Helden durch zeitgenössische Autoren und Regisseure kann man als die theatrale Reaktion auf die Entwicklung einer postheroischen Gesellschaft (MÜNKLER 2007)

1 Vgl. <[www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16201:interne-machtkampfe-warum-intendanz-und-kaufmaennische-geschaefsfuehrung-immer-wieder-aneinandergeraten&catid=101&Itemid=84](http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=16201:interne-machtkampfe-warum-intendanz-und-kaufmaennische-geschaefsfuehrung-immer-wieder-aneinandergeraten&catid=101&Itemid=84)> [11.08.2019].

sehen. Waren es bei den Klassikern Königreiche und Herrschaften, so können heute auch Unternehmen und Organisationen Gegenstand der Beobachtung sein. Dass es in der modernen Arbeitswelt zu massiven Veränderungen kommt, bleibt auch den Theaterschaffenden nicht verborgen. Die traditionelle Form einer machtbewussten und hierarchischen Unternehmensführung wird zunehmend von einer partizipativen, rotierenden und fehlertoleranten Leitung abgelöst – ein Trend, der auch als postheroisches Management firmiert.<sup>2</sup> Gedanken aus Dirk Baeckers (1994) gleichnamigem Buch nahm der mittlerweile verstorbene Dramatiker Heiner Müller (1996) bereits vor mehr als 20 Jahren auf.

Die Reflektion gesellschaftlicher Entwicklungen gehört zum Tagesgeschäft des Theaters. Daraus resultierende Erkenntnisse für die eigene Entwicklung nutzbar zu machen, fällt den Machern schwer. Oder anders gesagt: Vom postheroischen Management ist an den großen Theatern in unseren Breiten noch wenig zu sehen. Organisationsformen am Theater verharren in traditionell steilen hierarchischen Strukturen. Der Intendant übernimmt die Rolle des charismatischen Helden (BALME 2016), dessen Fama Kritik und Feuilleton verkünden. Es kommt mithin zum scheinbaren Paradox, dass das Theater sich nach außen zur gesellschaftlichen Avantgarde bekennt, während es nach innen in rückwärtsgewandten Organisations- und Herrschaftsstrukturen verharret. Auf den kürzesten Nenner bringt es ein unter Bühnentechnikern verbreiteter Witz: „Vorne verkünden wir die Menschenrechte, hinten wirst du angeschnauzt!“<sup>3</sup> Schmidt unterfüttert dies allzu treffend mit der Anmerkung, dass die Machtdiskurse der kritischen Theorie und des französischen Strukturalismus – jedenfalls in Bezug auf ihre eigene Verfasstheit – spurlos an den Theatern vorübergegangen seien (SCHMIDT 2017: 7).

Die großen öffentlichen Theater im deutschsprachigen Raum, die als kulturelle Vollversorger verdienstvolle und in ihrer Breite unersetzliche Arbeit leisten, scheinen trotz aller Reformen – von Rechtsformfragen bis hin zu kollegialen Leitungsmodellen – auf einem frühmodernen Disziplinarmodell zu verharren (KAMMLER et al. 2014: 75). Wenn wir auf die Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert, zurückblicken, sehen wir, dass in der Zeit, die in Deutschland die Klassiker hervorbringt, auch das Theater als Organisation eine wesentliche Änderung durchläuft. In der vorangegangenen Epoche des Barock gab es noch die absolutistischen Hoftheater, die der herrscherlichen Repräsentation und dem Divertissement des

2 <[www.youtube.com/watch?v=LNUokvbwzA](http://www.youtube.com/watch?v=LNUokvbwzA)> [13.08.2019].

3 <[www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/interview-mit-hubert-eckart-zu-arbeitsbedingungen-am-theater-16167692.html](http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/interview-mit-hubert-eckart-zu-arbeitsbedingungen-am-theater-16167692.html)> [10.08.2019].

Hofes dienten (SIMHANDL 2014: 91ff.). Mit der italienischen Oper als stilisierter Form und den Künstlern als Hofdienern spiegelten sie die höfische Gesellschaft. Parallel existierten bescheidene Wandertheater, die dem Volk auf improvisierten Bühnen ein derbes Komödienspiel boten. Als Umbruch gilt das Wirken der sächsischen Theaterprinzipalin Caroline Neuber (1697–1760), die sich von dieser Form des Bühnenspiels abwandte und sich einem ernsthaften Schauspiel mit moralischem Anspruch zuwandte (BRAUNECK 1996: 755ff.). Den theoretischen Unterbau dazu steuerte der ebenfalls in Leipzig wirkende Schriftsteller, Dramaturg und Literaturtheoretiker Johann Christoph Gottsched (1700–1766) bei (FRENZEL 1984: 243), während der Hamburger Gotthold Ephraim Lessing (1799–1781) als Erfinder des bürgerlichen Trauerspiels gilt und mit seiner Hamburger Dramaturgie einen entscheidenden Grundstein für das moderne deutsche Theater legte (BRAUNECK 1996: 701). Im Zuge dieser inhaltlich künstlerischen Reformen entstand in Deutschland des 18. Jahrhunderts ein Schauspiel, das vermehrt in dauerhaften Spielstätten mit festem Ensemble dargeboten wurde (SIMHANDL 2014: 133ff.). Friedrich Schiller (1759–1805) sah in einer guten stehenden Bühne sogar die Voraussetzung für die Erfüllung der Aufgabe „der Schaubühne als moralische Anstalt“ (SCHILLER 1785: 23; FRENZEL 1984: 334). Die theatralen Anforderungen einer neuen künstlerischen Form führten tatsächlich zu einer radikalen Veränderung der Organisation, die bereits das heutige Dilemma widerspiegelt: Um die aufklärerischen Ideen über die Bühne zu bringen, entsteht hinter den Kulissen ein rigider Apparat. Mit Beginn des 19. Jahrhunderts entwickelt sich daraus eine neue Form des Theaters als rationalisierte, disziplinierte, hierarchisierte und ökonomisierte Institution.

Michel Foucault hat einen solchen Prozess der institutionellen Rationalisierung am radikalen Beispiel des Gefängnisses gezeigt (FOUCAULT 2016), zur Übertragung auf andere Kontexte aber selbst ausdrücklich eingeladen (FOUCAULT 1976: 53). Als organisatorisch und architektonisch durchgeplante Institution löst das Gefängnis im 19. Jahrhundert vormoderne Formen einer emotional aufgeladenen, oftmals willkürlichen und grausamen Strafjustiz ab (KAMMLER et al. 2014: 71). Ergebnis der institutionalisierten Rationalität ist jedoch die Absorption des Individuums. Es entstehen bis ins Kleinste geregelte Organisationen, deren Effizienz auf bürokratisierter Überwachung und rigiden Disziplinartechniken beruht (KÜHL 2015: 281). Vergleichbare institutionelle Kinder des 19. Jahrhunderts sind Schulen, Fabriken, Krankenhäuser und Kasernen, die eine zuvor nicht gekannte Größe und hierarchische

Struktur aufweisen und den Einzelnen mitunter schon durch bis ins Monumentale gesteigerte Bauwerke beeindrucken sollen. Genauso finden wir das Theater um 1900 vor: hierarchisch, arbeitsteilig und in imposanten Theaterbauten, in denen die Kunst sich mit Repräsentation und dem technisch Machbaren verbindet (ZIELSKE 1971).

Die einst stolzen Institutionen, die als Errungenschaften einer modernen Zeit galten, sind im 20. Jahrhundert durch einschneidende Veränderungen und Krisen gegangen. Industrieproduktion, Gesundheitswesen, Militär und Bildung haben sich gewandelt und führten zu einschneidenden Veränderungen ihrer institutionellen wie baulichen Strukturen. Die Güterproduktion weicht zu einem großen Teil in entfernte Weltregionen aus, Kasernen stehen seit dem Ende des Kalten Kriegs leer, weitläufige Krankenhausanlagen erweisen sich als für den modernen Spitalsbetrieb ungeeignet, und Schulen befinden sich konzeptionell und baulich im Wandel. Die Theaterlandschaft hingegen präsentiert sich mit Verweis auf ihre kulturelle Bedeutung vergleichsweise unverändert, ja sie soll sogar den Status eines immateriellen UNESCO-Weltkulturerbes erlangen.<sup>4</sup> Die Frage eines Systemwechsels ist jedoch keine moralische, sondern eine funktionale. Während das System nach außen mittels steigender Subventionen abgesichert wird und damit dem akuten Reformdruck enthoben ist (KNAVA 2014: 57f.), erodiert es nach innen. Wenn die verkündeten Ideale und die innere Verfasstheit auseinanderfallen, führt dies zu Spannungen innerhalb der Organisation. Interne Veränderungskräfte werden so lange unterdrückt, bis sie sich aufgrund wandelnder gesellschaftlicher Werte – mitunter begleitet von veritablen organisationalen Krisen – ihren Weg bahnen (SCHULENBURG 2009: 111).

## 2. Der Organismus Theater: Machtressource Größe

Im Zentrum des Theaters steht die Interaktion der Spieler auf der Bühne. Ihr Spiel ist ein gegenseitiges Beobachten und Reagieren, und dabei werden sie selbst vom Publikum beobachtet, wodurch Theater zu einem Musterbeispiel der Beobachtung zweiter Ordnung wird (BAECKER 2013: 7). Die Regie richtet das Spiel auf der Bühne ein, dazu tritt die bildnerische Gestaltung des Bühnenraums sowie der Kostüme und Mas-

4 <[www.unesco.de/kultur-und-natur/immaterielles-kulturerbe/immaterielles-kulturerbe-weltweit/nominierung-der](http://www.unesco.de/kultur-und-natur/immaterielles-kulturerbe/immaterielles-kulturerbe-weltweit/nominierung-der)> [24.05.2019].

ken. Dieses Grundsetting kann durch Medien wie Video und Musik erweitert werden. Die Bandbreite reicht dabei von der Musikeinspielung bis zur großen Oper mit Orchester und Chören. Zu den bis zu 250 Menschen, die bei einer großen Musiktheaterproduktion auf der Bühne und im Orchestergraben spielen, treten diejenigen hinzu, die die Aufführung allabendlich „fahren“. Auf die Spitze getrieben wird der Aufwand im Theaterbetrieb durch den sogenannten Repertoirebetrieb, der sich dadurch auszeichnet, dass jeden Abend ein anderes Theaterstück gespielt werden kann. Das tägliche Auf- und Abbauen von Bühnendekorationen erfordert einen hohen Personalstand in der Bühnentechnik. Zu den an der künstlerischen Produktion Beteiligten kommen das Vorderhaus und die durch den hohen Personaleinsatz notwendige Verwaltung.

Durch ihre Produktionstiefe weisen Theater eine extrem hohe Komplexität und berufliche Diversität auf. Insgesamt werden vom *Deutschen Bühnenverein* 59 theaterbezogene Berufsbilder aufgezählt.<sup>5</sup> Es entstehen daraus im höchsten Maße differenzierte Organisationen: Gut hundert Mitarbeiter arbeiten an kleineren Schauspielhäusern; große Bühnen, die die ganze Bandbreite von Schauspiel, Kindertheater, Oper und Ballett abdecken und unter Umständen daneben noch eine eigene klassische Konzertsparte unterhalten, können einen Personalstand von über tausend Mitarbeitern haben (*Deutscher Bühnenverein* 2018). Im Vergleich mit Wirtschaftsunternehmen ist das nicht außergewöhnlich groß, im Kulturbereich sind sie aber die größten und kulturpolitisch gewichtigsten Player.

Rein zahlenmäßig überwiegen an großen Theatern die handwerklich-technischen Mitarbeiter bei weitem. Dies hat unabhängig von den progressiven gesellschaftlichen Idealen der Führungsetage einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die gesamte Organisationskultur. Ein Theater präsentiert sich über weite Bereiche als ein traditioneller Handwerks- und Manufakturbetrieb, dem ein künstlerisches Ensemble aufgesetzt wird. Was bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts als moderner arbeitsteiliger Betrieb gelten konnte, bleibt in konservativen Strukturen verhaftet und müht sich mit den zeitgenössischen Entwicklungen entsprechend ab. Technische Innovationen, wie etwa eine digital gesteuerte Bühnenmaschinerie, die neue LED-Lichttechnik oder eine computergestützte Disposition, spielen eine wachsende Rolle in der Theaterpraxis und werden von Theaterschaffenden begierig aufgegriffen. In der Breite

5 <[www.buehnenverein.de/de/jobs-und-ausbildung/berufe-am-theater-einzelne.html](http://www.buehnenverein.de/de/jobs-und-ausbildung/berufe-am-theater-einzelne.html)> [24.05.2019].

verharrt das Theater jedoch in analogen Strukturen, welche wiederum traditionelle Machtstrukturen stützen. Der *Deutsche Bühnenverein* hat die Bedeutung der Digitalisierung erkannt<sup>6</sup> und in Dortmund entsteht gerade eine Akademie für Theater und Digitalität.<sup>7</sup> Entscheidend wird aber sein, Digitalisierung und ein entsprechendes Mindset, also die damit zusammenhängenden Prinzipien wie Flexibilität, Transparenz und Partizipation, auch als grundlegenden Wandel von Zusammenarbeit zu begreifen.<sup>8</sup>

Das deutsche Ensembletheater vereinigt den vollständigen theatralen Produktionsprozess unter einem Dach. Zum überwiegenden Anteil wird er mit festangestellten Mitarbeiter bestritten, die kreativen Inhalte kommen jedoch meist von außen. Stücke werden über Verlage bezogen oder als Auftragswerke vergeben, die Inszenierungen und Ausstattungsentwürfe von freiberuflichen Regisseuren und Ausstattern erbracht. Aber auch hier werden mitunter fest angestellte Hausregisseure und Ausstattungsleiter herangezogen. Bei Intendanten, die gleichzeitig Regisseure sind und diese Tätigkeit am eigenen Haus auch wahrnehmen, spricht man von „regieführenden Intendanten“. Diese können mittels eigener Inszenierungen dem Haus seinen künstlerischen Stempel ganz direkt und unvermittelt aufdrücken (RÖPER 2006: 68). Das Potential, alles selbst herstellen zu können, was auf die Bühne kommt, unterstreicht den Universalitätsanspruch des Theaters. Langfristig über eigene Produktionsmittel und Mitarbeiter zu verfügen und damit unabhängig produzieren zu können, ist zwar ein Garant für künstlerische Freiheit und institutionelle Stabilität, diese werden jedoch mit einem veralteten Manufakturbetrieb geringer Effizienz sowie begrenzter Diversität und Kreativität erkaufte.

Die hohe Produktionstiefe und der hohe Mitarbeiterstand sind einer der wesentlichen und hart verteidigten Machtfaktoren am Theater. Der Intendant kann im Wesentlichen freihändig über Kapazität und Perso-

6 <[www.buehnenverein.de/de/28.html?det=501](http://www.buehnenverein.de/de/28.html?det=501)> [24.05.2019].

7 <[www.theaterdo.de/up\\_loads/events/downloads/Enjoy\\_Complexity.compressed.pdf](http://www.theaterdo.de/up_loads/events/downloads/Enjoy_Complexity.compressed.pdf)> [24.05.2019].

8 Die Produktion *Der Barbier von Sevilla*, eine Koproduktion des Theaters Kiel mit dem Theater Lübeck und der Arena di Verona aus dem Jahr 2017, verfügte über ein Bühnenbild, das nicht gebaut war, sondern aus digitalen Projektionen bestand. Graphiker und Computeranimateure übernahmen die Aufgaben von Schlossern, Schreibern und Theatermalern. Für Werkstätten und Technik bedeutete diese Produktion ein Durchatmen im hektischen Bühnenalltag. Langfristig werden aber solche digitalen Produktionsmöglichkeiten die gesamten Abläufe und den Personalbedarf am Theater verändern (<[www.youtube.com/watch?v=x91KC6RAfJk](http://www.youtube.com/watch?v=x91KC6RAfJk)> [24.05.2019]).



nal verfügen. Es stellt dies eine Machtressource dar, die von Künstlern nachgefragt wird, weil sie außerhalb des öffentlichen Theatersystems kaum zur Verfügung steht. Jede Schmälerung der Personalbasis, aber auch der aus Künstlersicht kleinliche Versuch, den enormen Block an fixen Personalkosten realistisch den einzelnen künstlerischen Vorhaben zuzurechnen,<sup>9</sup> wird als Verringerung der Verfügungsmacht angesehen.

Auch das technische Personal ist von der Bereithaltung der Kapazitäten abhängig, bietet sie ihm doch Stabilität und Arbeitsplatzsicherheit. Auch wenn der Arbeitsdruck manchmal bis zur Unzumutbarkeit gesteigert wird, steht die Technik hinter dem Intendanten. Im Sinne des relationalen Verständnisses von Macht wird ein hoher Personalstand einem bedarfsgerechten Zukauf vorgezogen, ist die Macht ja durch eine Vielzahl persönlicher Abhängigkeiten größer als es eine reine Geldverfügungsmacht zur externen Beschaffung je wäre. Die als Argument vorgebrachte Notwendigkeit eigener Werkstätten für die künstlerische Flexibilität entpuppt sich nur zu oft als Vorwand. Die Möglichkeit willkürlicher Planänderungen auf Zuruf und die freihändige Zuteilung an bestimmte Sparten und Produktionen stellt einen weiteren Aspekt dieser Machtressource dar.

Ob das auch für die weitestgehende eigene Erledigung sämtlicher Verwaltungstätigkeiten gilt, die sich durch die Verselbstständigung der Theaterbetriebe noch verstärkt hat, ist nicht so leicht zu beantworten. Einerseits hat man auch hier auf alle Prozesse Zugriff, es entsteht aber ein Dependenzverhältnis, weil regelgeleitetes Verwaltungshandeln im Wirkungsbereich des kaufmännischen Leiters die freien Verfügungsmöglichkeiten des Intendanten empfindlich einschränken kann. Trotz umfangreicher Anforderungen an die Theaterverwaltung wird sie daher tunlichst klein und überfordert gehalten.

9 Während Materialkosten für die Bühnendekoration, die in etwa 2 % des Gesamtetats eines Theaters ausmachen, oft penibel auf die einzelnen Produktionen umgerechnet und mit Argusaugen überwacht werden, kümmert man sich kaum um die weitaus höheren Personalkosten der Werkstätten, die beim Bau der Dekorationen anfallen: Laut Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins (2016/17) kann man etwa ein Drittel des technischen Personal den Werkstätten zurechnen. Dies verhindert eine vorausschauende Kapazitätsplanung ebenso wie die Feststellung von Leerkosten, die ja den Personalstand in Frage stellen könnten. Funktionsfähige Umlagesysteme kommen in der Regel erst dann zum Einsatz, wenn Dekorationen auswärts oder von zentralen Werkstätten hergestellt werden, beispielsweise bei den Leipziger Theatern oder den Österreichischen Bundestheatern.

### 3. Kunst oder Nichtkunst: Machtressource Verträge

Die Organisation Theater produziert Kunst, aber nicht jeder nimmt am künstlerischen Schaffensprozess teil. Je größer das Haus, desto größer der Aufwand für Administration, Hausverwaltung und Technik. Traditionell wird daher zwischen künstlerischen und nichtkünstlerischen Theatermitarbeiter unterschieden (NIX 2016: 113). Das ist einsichtig, ist doch die Leistung eines Schauspielers wesentlich von seinem künstlerischen Ausdruck bestimmt. Dieser Umstand drückt sich in sehr unterschiedlichen vertraglichen Verhältnissen der Mitarbeiter zum Theater aus. Als Eckpunkte sind dabei das Grundrecht der Kunstfreiheit – normiert in Deutschland als Art. 5 Abs. 3 des Grundgesetzes, in Österreich als Art. 17a des Staatsgrundgesetzes und in der Schweiz als Art. 21 der Bundesverfassung – einerseits (NIX 2019: 85f.) und das Interesse der Arbeitnehmer hinsichtlich sozialer Sicherheit auf der anderen Seite zu sehen, das etwa im deutschen Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) festgeschrieben ist. Die vertragliche Praxis kennt jedoch nur die beiden Extreme: das jährlich kündbare Engagement oder die – jedenfalls in Deutschland – aufgrund des Kündigungsschutzgesetzes nur sehr schwer kündbare Festanstellung. Abgesehen davon, dass eine gesetzliche Unterscheidung von Kunst und Nichtkunst systemisch problembehaftet ist (HEINICH 1996), sorgt die extreme Ungleichbehandlung der Mitarbeitergruppen für Konflikte und ist gleichzeitig mitverantwortlich für die existierenden Machtstrukturen am Theater. Sie ist in dieser Schärfe sachlich schwer zu rechtfertigen, wird aber mit Verweis auf die Kunstfreiheit mit größter Vehemenz verteidigt.

Künstlerische Theatermitarbeiter werden im deutschen Sprachraum befristet angestellt. Ihre Engagements haben die Besonderheit, dass sie sich ohne weiteres Zutun jeweils um ein Jahr verlängern, eine Tradition, die sich mit der Regulierung der Dienstverhältnisse im 19. Jahrhundert herausgebildet hat (BRAUNECK 1999: 45; NIX 2019: 88). Dementsprechend wird bei einer Beendigung des Dienstverhältnisses technisch nicht von einer Kündigung, sondern euphemistisch von „Nichtverlängerung“ gesprochen (NIX 2006: 20). Rechtsgrundlage ist in Deutschland der Normalvertrag Bühne (NV Bühne, abgedruckt in *Deutscher Bühnenverein* 2017), in der Schweiz der Gesamtarbeitsvertrag für das künstlerische Solopersonal (GAV Solo)<sup>10</sup> und in Österreich das Theaterarbeitsgesetz (TAG, s. SCHERFF 2014). Begründet wird die hohe Flexibilität der

10 <[https://gav.arbeitsrechtler.ch/Theater\\_Solo-Personal\\_1981\\_A2013.pdf](https://gav.arbeitsrechtler.ch/Theater_Solo-Personal_1981_A2013.pdf)> [15.08.2019].

Arbeitsverhältnisse traditionell mit der Sicherstellung eines freien künstlerischen Ausdrucks. Dem Theaterunternehmen wird das Recht zugestanden, mit der jeweils passenden personellen Besetzung vor und hinter der Bühne zu arbeiten (zur unionsrechtlichen Zulässigkeit der Dauerbefristung s. KOZAK et al. 2011: 247ff.). Bei der Besetzung von Rollen nach Geschlecht, Alter und kreativer Idee wird die Gleichbehandlung ebenso wie Arbeitsplatzsicherheit zu Gunsten der künstlerischen Freiheit hintangestellt. Dies führt auch zu einer klassischen Asymmetrie in der Geschlechterverteilung.<sup>11</sup> Als ein Ergebnis jahrhundertelanger, männlicher Hegemonie hält die klassische Theaterliteratur Männerrollen jeden Alters bereit, während es für Frauen nur Jugendrollen und einige wenige Altersrollen mit einer großen Leerstelle um die Lebensmitte gibt. Dem Publikum Abwechslung zu bieten, ist ebenfalls ein regelmäßig vorgebrachtes Argument (KOZAK et al. 2011: 249).

Die Möglichkeit, Personalentscheidungen jederzeit „künstlerisch“ begründen zu können, ist eines der stärksten Machtmittel des Intendanten. Dass beim Antritt neuer Intendanten komplette Ensembles entlassen werden, ist eine nach wie vor übliche Vorgangsweise (SCHMIDT 2017: 236).<sup>12</sup> Die jederzeit drohende Nichtverlängerung ist jedenfalls für den geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von Bühnenkünstlern (NIX 2019: 40) mitverantwortlich. Letztlich bleibt jeder Solist auf sich gestellt. Unschwer lassen sich hinter der unbeschränkten Macht über Engagement oder Nichtengagement Muster von Diskriminierung und Machtmissbrauch ausmachen. Dass die #metoo-Debatte den Theatersektor nur gestreift hat,<sup>13</sup> ist in diesem Zusammenhang erstaunlich. Höchstvorsorglich hat sich der Deutsche Bühnenverein im Jahr 2018 eine Charta gegen sexuellen Missbrauch und Machtmissbrauch gegeben. Während sexueller Missbrauch im Gefolge von #metoo sehr konkret behandelt wurde, fehlen dem Papier beim Thema Machtmissbrauch die Anhaltspunkte, was konkret gemeint sein könnte.<sup>14</sup>

11 <[www.out-takes.de/index.php/2013/da-muss-sich-vieles-andern-und-zwar-schnell/](http://www.out-takes.de/index.php/2013/da-muss-sich-vieles-andern-und-zwar-schnell/)> [15.08.2019].

12 <[www.deutschlandfunk.de/landestheater-tuebingen-intendantenwechsel-wirbelt-ensemble.807.de.html?dram:article\\_id=288724](http://www.deutschlandfunk.de/landestheater-tuebingen-intendantenwechsel-wirbelt-ensemble.807.de.html?dram:article_id=288724)>; <[www.schweizamwochenende.ch/basel/ein-neuanfang-der-schmerz-131061666](http://www.schweizamwochenende.ch/basel/ein-neuanfang-der-schmerz-131061666)> [24.05.2019].

13 Prominente Fälle sind je ein Festivaldirektor in Deutschland und Österreich, ein Theaterdirektor in Schweden und der Leiter des Balletts an der New Yorker *Metropolitan Opera*.

14 <[www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/kulturpolitische-statements/statements.html?det=505](http://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/kulturpolitische-statements/statements.html?det=505)> [24.05.2019].

Die Welt der nichtkünstlerischen Mitarbeiter stellt sich vollkommen anders dar. Bedingt durch die öffentliche Trägerschaft einer Mehrzahl der Bühnenbetriebe haben sie die volle soziale Sicherheit öffentlich finanzierter Organisationen. Die soziale Sicherheit überwiegt gegenüber dem künstlerischen Betriebszweck. Über den Kündigungsschutz hinaus bedeutet das in Deutschland die volle Anwendbarkeit des kollektiven Arbeitsrechts des öffentlichen Dienstes, also des Tarifvertrags der Länder (TV-L) bei Theatern in Landesträgerschaft und des Tarifvertrags des öffentlichen Dienstes (TVöD) bei den Kommunaltheatern. In manchen Theaterverwaltungen sind auch Mitarbeiter mit Beamtenstatus zu finden, weil sie entweder noch über sehr alte Dienstverträge verfügen – Theater wurden oftmals als ‚Ämter‘ geführt – oder von Verwaltungen des Trägers übernommen wurden.

Bei der Einreihung der Mitarbeiter gilt somit: Kunst oder Nichtkunst. Daran ist die einschneidende Konsequenz geknüpft, ob man jährlich kündbar oder – jedenfalls in Deutschland – bis zum Renteneintrittsalter fest angestellt ist. Die Frage, wie bestimmte Arbeitsverhältnisse zu beurteilen sind, stellt einen der größten Konfliktherde am Theater dar (NIX 2019: 25). Es gibt eine ganze Reihe von Mitarbeitern, die man kaum als Künstler bezeichnen kann, die jedoch Aufgaben wahrnehmen, die der künstlerischen Ausrichtung des Hauses dienen. An der Frage, ob der künstlerische Anteil der Arbeit im konkreten Fall überwiegt, entzündeten sich nach erfolgter Nichtverlängerung oft erbitterte Rechtsstreite (ArbG Freiburg 04.04.2017 – 4 Ca 288/16 oder BAG 13.12.2017, 7 AZR 369/16).

Der § 45 des NV Bühne (*Deutscher Bühnenverein* 2017) definiert in einer nicht abschließenden Aufzählung neben dem darstellenden und sonstigen eigenschöpferisch tätigen Personal auch Disponenten, Öffentlichkeitsarbeiter, Referenten, Assistenten von Intendanten und des künstlerischen Betriebs sowie „Personen in ähnlicher Stellung“ als künstlerisch (NIX 2019: 25f.). Das tarifvertraglich Mögliche wird in der Regel im größtmöglichen Ausmaß ausgenutzt. In den Intendantbüros gibt es daher so gut wie keine nichtkünstlerischen Sekretariate mehr, sondern nur mehr künstlerische Referenten und Assistenten.<sup>15</sup> Im Bereich von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – der Begriff des „Marketing“ ist dem Tarifvertrag noch unbekannt (NV Bühne § 45) – wird der künstlerisch-kreative Aspekt gegenüber organisatorischen und kaufmännischen Gesichtspunkten regelmäßig bis ins letzte Glied als überwiegend

15 Eine Stichprobe bei den auf den Webpages veröffentlichten Personalständen der Theater Tübingen, Leipzig, Kiel, Bonn und Heidelberg bestätigt diesen Befund.

angegeben. In der Praxis ist jedoch gerade im Assistenzbereich der Anteil an administrativen Tätigkeiten hoch, weil die künstlerisch freien Entscheidungen bereits auf übergeordneten Ebenen gefallen sind.

Ähnliche Abgrenzungsfragen ergeben sich bei der Bühnentechnik und den Werkstätten, wo sowohl nach künstlerischen als auch nicht-künstlerischen Dienstverträgen gearbeitet wird (NV Bühne § 1 Abs. 3 sowie §§ 64ff. sowie die Sonderregelungen für Beschäftigte an Theatern gemäß TVL §45 und TVöD Anlage D XXVI). Leitende Techniker sind in den künstlerischen Schaffensprozess voll eingebunden. Jedes Kreativteam ist davon abhängig, dass die technischen Abteilungsleiter abstrakte Ideen verstehen und sie künstlerisch umsetzen können. Der/die Technische Direktor/in als oberste/r Techniker/in spielt eine Schlüsselrolle, aber auch die Bühnenmeister sowie die leitenden Mitarbeiter von Licht, Ton und Video haben einen wesentlichen kreativen Anteil an der Inszenierung. Die jeweils neuesten technischen Möglichkeiten prägen das Theater ästhetisch mit und werden oft erst von den Technikern an die Künstler vermittelt.

Mit der Fachkraft für Veranstaltungstechnik wurde in den letzten Jahren ein Berufsbild geschaffen, das durch eine integrale Ausbildung geeignet ist, für Brückenschläge zwischen den unterschiedlichen Abteilungen Licht, Ton/Video und Bühnentechnik, aber auch zur Kunst zu sorgen. Diese universell einsetzbaren Mitarbeiter leisten bereits einen wichtigen Beitrag, um starre Zuständigkeiten und die damit verbundenen Ineffizienzen in Theatern zu verringern. Für die Theaterleitungen war die Nähe zur Kunst das Argument für eine künstlerische Anstellung. Die Personalvertretungen sahen in der Einstellung solchermaßen künstlerisch definierter Veranstaltungstechniker nicht ganz unberechtigt den Versuch, die Unkündbarkeit unterhalb der Abteilungsleiterenebene auszuhehlen und das Gagengefüge zu unterwandern. Am Zug ist jetzt der deutsche Bundesgerichtshof, der aktuell zu entscheiden hat, inwieweit Beleuchter, Tontechniker und Veranstaltungstechniker überhaupt als künstlerische Mitarbeiter beschäftigbar sind.<sup>16</sup> Was bleibt, ist die enorme soziale Kluft zwischen den Gruppen der künstlerischen und nicht-künstlerischen Mitarbeiter.

Beim genauen Hinsehen gibt es sie aber doch: die Theaterkünstler, bei denen die individuelle Arbeitssicherheit höher gewertet wird als die künstlerische Freiheit. Es sind diejenigen, die in den ‚künstlerischen

16 <<https://magazin.klassik.com/news/teaser.cfm?ID=13989>>; <<https://rdl.de/beitrag/sorgt-landearbeitsgericht-f-r-h-here-lebensqualit-t-durch-unbefristete-arbeitsvertrage>> [24.05.2019].

Kollektiven‘ Orchester und Opernchor nach einem erfolgreichen Probejahr unbefristet beschäftigt sind (NIX 2016: 105ff., 126ff.). Ihre kollektive Verfassung und Arbeitssicherheit führt auch zu einem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Am höchsten ist dieser bei den Orchestern ausgeprägt, die in Deutschland über ihren eigenen Tarifvertrag für Kulturorchester (TVK) verfügen. Folge sind eine strikte Regulierung der Arbeitszeiten und eine im theaterinternen Vergleich hohe Entlohnung. Über die subsidiäre demokratische Mitbestimmung bei der Bestellung der Generalmusikdirektoren sind sie im Theaterbetrieb ein kollektiver Machtfaktor – genau genommen der einzig relevante neben der Intendanz. Bei Mitgliedern der in der Regel 40- bis 60-köpfigen Opernchöre ist der Organisationsgrad schon weit geringer. Zwar verfügen sie über faktisch unkündbare Arbeitsverhältnisse (NIX 2016: 126), der Gruppenzusammenhalt ist aber bei den solistisch ausgebildeten Chorsängern weitaus schwächer ausgeprägt.

Das alleinige Recht des Intendanten, über die Aussprache von Nichtverlängerungen zu entscheiden, stellt eine, wenn nicht gar die zentrale Machtressource in Relation zu den dar künstlerischen Mitarbeitern dar. Je höher der Anteil der künstlerischen Mitarbeiter an der Theaterbelegschaft, desto größer ist auch die Macht des Intendanten. Solange ein/e künstlerische/r Mitarbeiter/in nicht über Alternativen in Form anderer Engagements verfügt oder sich mit lukrativen Gastverträgen ‚freispiel‘ – oder gar frustriert aus dem System aussteigt –, bleibt er/sie in der Position des/r Abhängigen. Davon abzurücken erweist sich als schwierig, so lange die einzige Alternative das unbefristete Arbeitsverhältnis ist. Als Ausweg schlägt Schmidt einen Einheitsvertrag für alle Theater-schaffenden vor, der die Rechte von Künstlern, Kollektiven und Nichtkünstlern angleicht (SCHMIDT 2017: 431). Eine Aufweichung der Tarifbindung für Nichtkünstler würde jedoch mE harte Arbeitskämpfe provozieren, während eine generelle Angleichung nach oben realitätsfern und unfinanzierbar wäre.

#### **4. Systemische Asymmetrie: Machtressource Leitungsstruktur**

Wie wird nun der komplexe Organismus Theater in seiner Gesamtheit zusammengehalten, programmiert und gesteuert? Er erweist sich als steile Pyramide, an dessen Spitze – ungeachtet der organisatorischen Reformen der letzten Jahre – im deutschen Sprachraum noch immer die

Person eines Intendanten steht. Weitreichende Entscheidungsbefugnisse sowie die oben beschriebenen Produktionsstrukturen und Vertragsverhältnisse machen ihn zum zentralen Machtfaktor. Gestützt wird diese Macht durch eine organisationale Rigidität aus eingeübten Abläufen und Bräuchen, die positiv als Stabilität gesehen werden kann, die sich aber negativ als Starrheit gegenüber notwendigen Veränderungen erweisen kann.

Noch bis weit ins 19. Jahrhundert war der Prinzipal oder Impresario, der als gewinnorientierter Unternehmer auftrat, die zentrale Führungspersönlichkeit im bürgerlichen Theater. Nicht zuletzt im Gefolge der „Nationaltheaterbewegung“, die sich das „Moralische, Bedeutsame und Belehrende“ auf die Fahnen schrieb, entwickelte das Theater kulturelle Relevanz, jedoch auch politische Brisanz (BRAUNECK 1996: 706). Dies führte im Zeitalter der Restauration zu einem erneuerten Engagement der Landesfürsten, hinzu traten die bürgerlichen Theatergründungen der Städte (ZIELSKE 1971). Mit dem Rückgang des unternehmerischen Charakters und der bis zur ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts weitestgehend abgeschlossenen Verstaatlichung bzw. Kommunalisierung großer Theaterbetriebe wurde der vorrangig künstlerisch befähigte Intendant zur zentralen Leitfigur wie auch zum öffentlich Bediensteten (BALME 2016). Dietrich Fischer-Dieskau hat in seiner essayistischen Abhandlung „Goethe als Intendant“ gezeigt, wie der Dichterstürm auch die Funktion eines Staatsbeamten und Intendanten in seiner Person vereinigt hat (FISCHER-DIESKAU 2006). An diesem Modell hat sich bis heute erstaunlich wenig verändert.

Die Bezeichnung Intendant kommt aus dem höfischen Umfeld und ist neben Theatern, Orchestern und Festspielen nur noch bei öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten üblich. Der Intendant vertritt das Theater nach innen und außen in präsidentieller wie auch geschäftsführender Funktion (NIX 2016: 136ff.). Er ist vorrangig für die künstlerisch-programmatische Leitung eines Theaters zuständig, die er durch Stückauswahl und Personalpolitik realisiert. Er zieht jedoch ein umfangreiches Bündel an organisatorischen Funktionen und Verantwortungen an sich. Inszenierende Intendanten führen zusätzlich noch Regie an ihren Häusern, wodurch sie zwei- bis dreimal pro Jahr für bis zu sechs Wochen für andere Aufgaben nur eingeschränkt zur Verfügung stehen. Mangelhafte Aufgabenteilung sowie oftmals unzureichende Vertretungsregelungen sind Symptom der Machtverhältnisse. Gemeinsam mit den laufend wachsenden politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Anforderun-

gen kann dies zu einer systemischen Überforderung der Intendantfunktion führen (SCHMIDT 2017: 79).

Auf ihre herausgehobene Position angesprochen verweisen Intendanten darauf, dass sie doch ohnehin in einem Team von künstlerischen Vorständen führen. Jeder Intendant scharft eine Führungsriege aus Spartenleitern, Dramaturgen, Hausregisseuren, Betriebsdirektoren samt den jeweiligen Referenten und Assistenten um sich. Schmidt hat in seiner systemischen Betrachtungsweise richtigerweise darauf hingewiesen, dass sich dieses Leitungssystem durch höhere Machtattribute auszeichnet und der Stammmannschaft als ausführendem System vorangestellt wird (SCHMIDT 2012: 78f.). Eine wirklich kollektive Führung oder Demokratisierung kann sich dadurch nicht entwickeln: Die einzelnen Mitglieder des Leitungssystems sind in ihrem beruflichen Fortkommen vom Intendanten abhängig. Er wählt seine Mitstreiter im Alleingang aus und nimmt sie auf seine beruflichen Stationen durch das Intendantenkarussell<sup>17</sup> mit. Wenn künstlerische Ansichten nicht mehr geteilt werden oder es zum persönlichen Bruch kommt, kann er sich auch nach jahrelanger Zusammenarbeit von ihnen trennen (RÖPER 2006: 68). Im Umkreis der Intendanten kann somit keine wirkliche Pluralität entstehen.

Ein funktionales System von *checks and balances* wurde an öffentlichen Theatern erst seit den 1990er Jahren durch die Einrichtung kollegialer Leitungsorgane umgesetzt. Formelle Voraussetzung ist die unabhängige Bestellung ihrer Mitglieder durch die Aufsichtsgremien. Vorstände mit verteilten Kompetenzen sind ein Nebenprodukt der betriebswirtschaftlichen Verselbstständigung öffentlicher Kulturbetriebe, die dem Geist des New Public Managements entspringt (KNAPPE 2010: 53). Viele Theater, die vollumfänglich in staatliche oder kommunale Verwaltungen integriert waren, wurden zwischen 1995 und 2007 als Eigenbetriebe, Anstalten, Stiftungen oder GmbHs ausgegliedert und mit dualen Leitungsstrukturen versehen (KNAPPE 2010: 35f.). In der Regel findet man heute an den meisten Theatern eine formal gleichrangige Doppelspitze vor. Neben dem Intendanten wird ein/e kaufmännische/r Leiter/in eingesetzt, die oder der je nach Theatersatzung als Verwaltungsdirektor/in, Kaufmännische/r Direktor(in oder Kaufmännische/r Geschäftsführer/in bezeichnet wird.<sup>18</sup>

Wie wirkt sich nun die Abspaltung der kaufmännischen Agenden von den künstlerischen auf die Leitung des Theaters aus? Der Befund fällt in

17 <[www.zeit.de/2009/37/Intendantenkarussell](http://www.zeit.de/2009/37/Intendantenkarussell)> [14.08.2019].

18 <[www.buehnenverein.de/de/jobs-und-ausbildung/berufe-am-theater-einzelne.html?view=52](http://www.buehnenverein.de/de/jobs-und-ausbildung/berufe-am-theater-einzelne.html?view=52)> [24.05.2019].



Bezug auf die Zielsetzung bescheiden aus, denn die Gleichrangigkeit verbleibt auf formaler Ebene. Der Intendant steht für das, worum es im Theater wirklich geht, die wirtschaftliche Seite ist in einem gemeinnützigen Betrieb zwar nicht unwichtig, aber solange die Finanzen im Lot bleiben, subsidiär – was sich aber bei einer Schieflage rasch ändern kann.<sup>19</sup> Der Intendant ist das Gesicht nach außen, er ist der heroische Protagonist in der Schlacht um den Publikumserfolg, die Kritikergunst und im politischen Ränkespiel. Erfahrene Intendanten können die wirtschaftlichen Umstände ihres Theaters realistisch einschätzen, hängt doch ihre politische Rückendeckung davon ab, dass in dieser Hinsicht nichts passiert. Die erfolgreiche künstlerische Programmierung findet ja auch Niederschlag in den kaufmännischen Geschicken der Bühne (HESKIA 2014: 73; SCHMIDT 2019). Ist das Theater als GmbH organisiert, so ist der Intendant in der Regel als einer von zwei Geschäftsführern im Handelsregister eingetragen. Da das Handelsrecht nicht zwischen kaufmännischen und künstlerischen Geschäftsführern unterscheidet, ist ein Intendant-Geschäftsführer damit immer auch kaufmännisch voll verantwortlich.<sup>20</sup> Es verbleibt eine deutliche Asymmetrie, zu Lasten der kaufmännischen Leitung. In Bezug auf künstlerische Fragen hat sie in der Regel kein Mitspracherecht, ein etwaiges wirtschaftliches Vetorecht bleibt zahnlos. Stellt sie risikoreiche Vorhaben in Frage oder bremst überteuerte Produktionen (SCHMIDT 2017: 146ff.), so verhindert sie die Kunst, tut sie es nicht und wird ein Risiko schlagend, so wäre sie die Schuldige für die wirtschaftliche Schieflage. Darüber hinaus verfügt die kaufmännische Leitung über eine wesentlich schmalere Machtbasis. Während sich der Intendant auf einen Kreis voll abhängiger Mitarbeiter in prekären Beschäftigungsverhältnissen stützt, steht die kaufmännische Leitung einer schlanken Verwaltung bestehend aus unbefristet beschäftigten Mitarbeiter vor. Es besteht ein fragiles Dependenzmachtverhältnis, weil sie sich die als befristet angestellte Führungskraft die Unterstützung ihrer Mitarbeiterschaft erst sichern muss.

Die asymmetrische Machtverteilung geht zu Lasten des Gesamtsystems, weil das Potenzial prinzipiell vorhandener wirtschaftlicher Kompetenzen nicht ausgeschöpft werden kann. Verwaltung ist aus Sicht der künstlerischen Leitungen (NIX 2016: 115) wie auch der Gremien unproduktiv. In Zeiten eines beschleunigten Produktionsrhythmus wird jeder finanzierbare Kopf für die Umsetzung des künstlerischen Programms

19 <[www.nrz.de/staedte/duesseldorf/duesseldorfer-schauspielhaus-liegt-in-finanzieller-schieflage-id8718855.html](http://www.nrz.de/staedte/duesseldorf/duesseldorfer-schauspielhaus-liegt-in-finanzieller-schieflage-id8718855.html)> [24.05.2019].

20 <[www.zeit.de/2014/12/wiener-burgtheater-entlassung-matthias-hartmann](http://www.zeit.de/2014/12/wiener-burgtheater-entlassung-matthias-hartmann)> [24.05.2019].

gebraucht. Ausweitungen der Stellenpläne finden – wenn überhaupt – im künstlerischen Bereich statt. Wenn Stellen umgewidmet werden, dann vom administrativen in den künstlerischen Bereich. Paradoxerweise wird dennoch kolportiert, die Administration des Theaters würde sich auf Kosten der künstlerischen Stellen aufblähen. Was dabei nicht so laut gesagt wird: Ein größerer Stab an kaufmännischen Mitarbeitern würde zu strukturierteren betrieblichen Prozessen führen, was die Verfügungsmacht des Intendanten einschränkt.

Theaterverwaltungen sind erstaunlich schlank aufgestellt, was sich bei näherer Betrachtung als wenig zufriedenstellender Zustand erweist. Im Verhältnis zu ihrer betrieblichen Größe sind Theater kaufmännisch unterversorgt – sowohl quantitativ als auch qualitativ –, weil die wenigen kaufmännischen Mitarbeiter vorrangig die Grundfunktionen wie Buchhaltung und die aufwändige Personal- und Gästeverwaltung abarbeiten. Obwohl Controlling an Theatern seit mehr als zwanzig Jahren diskutiert wird (SCHWARZMANN 2000; SCHNEIDEWIND 2001; ALMSTEDT 2005; VAKIANIS 2005), war die Einführung zögerlich, und es gibt nach wie vor große deutsche Theatern ohne ein von der Buchhaltung unabhängiges Controlling. Auch die Defizite in der strategischen Personalentwicklung einschließlich Maßnahmen zur Weiterbildung, Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und des betrieblichen Gesundheitsmanagements lassen sich auf das Fehlen entsprechend qualifizierter Mitarbeiter zurückführen (SCHMIDT 2017: 277f.).

Es gibt in der Tat auch Leitungsmodelle, die keinen Intendanten in der obersten Leitung vorsehen. Sie entstehen meist dann, wenn eine Überforderung der Intendanz offensichtlich wird, es sich um übergroße Betriebe handelt und diese schon in einer veritablen Krise stecken. Beispiele sind das Staatstheater Stuttgart, das in den 1990er Jahren eine ansteigende Bugwelle an Haushaltsvorgriffen vor sich herschob,<sup>21</sup> oder das Nationaltheater Mannheim, wo die letzte Generalintendanz Burnout erlitt.<sup>22</sup> Generalpräventiv wurde ein solches Modell beim eher kleinen Theater Lübeck eingeführt.<sup>23</sup> Zu tiefgreifenden Konflikten führten die neuen Leitungsmodelle dort, wo vorgesetzte kaufmännische Leiter antraten, die Künstler zu ‚zügeln‘, wie es die Konflikte am Theater Halle

21 <[www.spiegel.de/spiegel/print/d-9095477.html](http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-9095477.html)> [24.05.2019].

22 <[www.saarbruecker-zeitung.de/mannheimer-intendantin-gerber-gibt-wegen-burnout-auf\\_aid-1394659](http://www.saarbruecker-zeitung.de/mannheimer-intendantin-gerber-gibt-wegen-burnout-auf_aid-1394659)> [24.05.2019].

23 <[www.noz.de/archiv/vermischtes/artikel/356016/theater-lubeck-ohne-intendanten](http://www.noz.de/archiv/vermischtes/artikel/356016/theater-lubeck-ohne-intendanten)> [24.05.2019].

oder am Tanztheater Pina Pausch in Wuppertal zeigen.<sup>24</sup> In diesen Fällen wurde das traditionelle Disziplinierungsmodell durch ein kaufmännisch legitimates abgelöst, ohne dass es zu einem tiefgreifenden Kulturwandel kam (kritisch dazu NIX 2016: 116-119).

Publikum und Gremien wünschen sich nach wie vor charismatische Künstler an den Spitzen ihrer Häuser,<sup>25</sup> die mit weitreichenden Vollmachten angelockt werden sollen. Der Held soll strahlen und dem Theater wie der Stadt zum Ruhm gereichen oder im Versagensfall als Sündenbock in die Wüste geschickt werden – zynisch systemisch gesehen ein Fall der Komplexitätsreduktion. Modelle, bei denen sich Künstler unter die Kaufleute einsortieren müssen, sind ebenso wenig befriedigend. Das ‚Bändigen‘ der Kunst mag zwar je nach Sichtweise Herkulesaufgabe oder Sisyphusarbeit sein, findet aber weder in der Öffentlichkeit Anerkennung, noch bringt es die Institution Theater weiter. Die Lösung kann nur in der Entmystifizierung der Person des Intendanten liegen, die einem neuen – postheroischen – Bild des Künstlers folgt. Es bedeutet dies die Abkehr vom Bild eines Künstlers als avantgardistisches Schöpfergenie, dem die Machtmittel zur Umsetzung seiner Vision blind anvertraut werden, hin zu transparenten künstlerischen Prozessen.<sup>26</sup>

## 5. Umfänglich verbunden: Gierige Institutionen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden drei bestimmende Machtressourcen innerhalb der produktiven Organisation Theater betrachtet, nämlich die allumfassende Größe, die arbeitsvertragliche Situation und zuletzt die Leitungsstrukturen. Es wurde gezeigt, wie sich der allumfassende Anspruch des Stadttheaters in seinem institutionellen Aufbau spiegelt und wie schwer es ist, in der vorherrschenden Struktur moderne und kooperative Ansätze der Unternehmensführung umzusetzen. Disziplin und Hierarchie sind nach wie vor die vorherrschenden Steuerungsmechanismen. Das Theater reiht sich damit in eine Gruppe von Institutionen ein, die das Leben ihrer Mitglieder weitgehend bestimmen. Es

24 <[https://nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16201:interne-machtkampfe-warum-intendanz-und-kaufmaennische-geschaeftsfuehrung-immer-wieder-aneinandergeraten&catid=101&Itemid=84](https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=16201:interne-machtkampfe-warum-intendanz-und-kaufmaennische-geschaeftsfuehrung-immer-wieder-aneinandergeraten&catid=101&Itemid=84)> [24.05.2019].

25 <[www.sueddeutsche.de/kultur/charismatische-herrschaft-in-der-kunst-unter-uebermenschen-1.3143348](http://www.sueddeutsche.de/kultur/charismatische-herrschaft-in-der-kunst-unter-uebermenschen-1.3143348)> [24.05.2019].

26 [www.kubi-online.de/artikel/whats-next-arts-education-fuenf-thesen-zur-naechsten-kulturellen-bildung](http://www.kubi-online.de/artikel/whats-next-arts-education-fuenf-thesen-zur-naechsten-kulturellen-bildung)>, Kapitel Postproduction [24.05.2019].

wird zu einem hermetischen Silo, der außer dem Bühnenportal wenige Kontaktpunkte zur Außenwelt unterhält. Wobei diese Vereinnahmung durchaus nicht einseitig ist: Es ist die als ‚Theatervirus‘ in Erscheinung tretende hohe intrinsische Motivation des Theatervolks, andererseits ist es das Theater selbst, das vereinnahmt.

Für Institutionen, die solch allumfassende Ansprüche an ihre Mitglieder stellen, hat Lewis Alfred Coser in seinem erstmals 1974 erschienenen gleichnamigen Buch den Begriff der *greedy institution* – also der der gierigen, übergriffigen oder auch besitzergreifenden Institution geprägt (COSER 2015). Gierige Institutionen vereinnahmen, umfassen und absorbieren dabei einen großen Teil der Zeit und Energie des Individuums (EGGER de CAMPO 2015: 166). Dadurch wird das elementare Prinzip der modernen Gesellschaft verletzt, dass der Mensch in unterschiedlichen sozialen Umfeldern verschiedene, zum Teil divergierende Rollen einnehmen und ausfüllen kann (SIMMEL 1992: 456-511). Üblicherweise werden diese unterschiedlichen Rollen der Individuen – beispielsweise die des Mitarbeiters, Familienvaters, Vereinsmitglieds – in den jeweils anderen Kontexten akzeptiert. Gierige Institutionen trachten im Gegensatz dazu danach, die Person als Ganzes in sich aufzunehmen. Sie fordern von ihren Mitgliedern ein besonders hohes Maß an Loyalität und Opferbereitschaft, um ihre institutionellen Ziele zu erreichen (MAXA 2016). Sie treten dabei mit dem Versprechen an, die komplexe Fragmentiertheit des modernen Individuums aufzuheben (EGGER de CAMPO 2015: 166).

Coser schließt an das von Louis-Pierre Baltard (BALTARD 1829, zit. nach FOUCAULT 2016: 301) vorgeschlagene und von Erving Goffman ausgearbeitete Konzept der totalen Institution an (GOFFMAN 2018). Goffman versteht darunter Einrichtungen, die sich Individuen vollkommen einverleiben, indem sie sämtliche Lebensaspekte wie Wohnen, Essen und Arbeiten an einem Ort vereinen. Charakteristische Merkmale totaler Institutionen sind einerseits die physische Abschottung vom Rest der Welt durch Tore, Mauern, Stacheldraht, Felsen, Wasser, Wälder oder Moore (GOFFMAN 2018: 16). Andererseits ist es die Unterscheidung zwischen den vollkommen unterworfenen Insassen und dem Personal, das die Institution kontrolliert und gleichzeitig aber in die Außenwelt integriert ist (KÜHL 2015: 199). Genau diese beiden Charakteristika entfallen in Cosers gieriger Institution. Sie funktioniert ohne bauliche Barrieren und Aufsichtspersonal, ihre Mitglieder kommen und bleiben freiwillig (COSER 2015: 5). Der Austausch mit der Außenwelt bleibt prinzipiell erhalten (COSER 2015: 15) – wenn auch reduziert, da die gie-

rige Institution einen großen Teil der Aufmerksamkeit ihrer Mitglieder absorbiert. Durch soziale Erwartungshaltungen der Institution gegenüber dem Individuum, aber auch des Individuums gegenüber der Institution werden Abhängigkeitsverhältnisse hergestellt. Um ihre Mitglieder zu gewinnen und zu halten, machen sie attraktive Angebote: Sie bieten Erfüllung, Gemeinschaft und nicht zuletzt auch einen kleinen Teil der Macht und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb ihres institutionellen Rahmens. Die Mitglieder bleiben, weil sie von den realisierten, aber noch mehr von den in Aussicht gestellten Benefits profitieren wollen, in die sie schon so viel investiert haben. Die Individuen werden von ihren sozialen Kreisen abgeschnitten, die mit der Institution in Konkurrenz um Aufmerksamkeit treten könnten (COSER 2015: 4). Sogenannte *strong ties* werden argwöhnisch betrachtet: Sobald ein außenstehender Lebenspartner im Spiel ist, kann es keine ungeteilte Aufmerksamkeit geben (KÜHL 2015: 199). Die soziale Isolation kann effektiv durch geographische Entwurzelung erreicht werden oder in subtilerer Weise durch Verleihung eines privilegierten Status, der die Mitglieder von ihrer Herkunftsgruppe entfremdet (KÜHL 2015: 200).

Coser erläutert und verfeinert sein Konzept in einer Reihe von historischen Beispielen: Er zeigt wie sexuell, geographisch, religiös und/oder sozial entwurzelte Personen exklusiv an ein Herrschaftssystem gebunden und dadurch zu politischen Instrumenten werden. In den Reichen des fernen und mittleren Ostens nahmen Eunuchen (COSER 2015: 23) und später Renegaten – damit bezeichnet man die im Kindesalter von ihren christlichen Familien getrennten und zum Islam zwangskonvertierten Sklaven – Spitzenpositionen in der Verwaltung ein (COSER 2015: 41). Die radikale Unterbindung familiärer Bindungen machte den Herrscher zur einzigen Bezugsperson, die gleichzeitig über Wohl und Wehe entscheiden konnte (COSER 2015: 31ff.). Im frühneuzeitlichen Europa werden Hofjuden und Mätressen zum Herrschaftsinstrument der Fürsten, indem sie privilegiert und ihrer Herkunftsgemeinschaft entfremdet werden (COSER 2015: 42ff.). Auch die Familie ist eine potentiell gierige Institution, weil sie dazu tendiert, ihre Mitglieder wie auch Hausangestellte exklusiv zu vereinnahmen. Insbesondere Frauen können durch die Aufgabe eigener beruflicher Ziele und die Anforderungen von Mann und Kindern in einen Strudel der Abhängigkeit geraten. Konflikte eskalieren, wenn eine gierige Familie auf einen gierigen Arbeitgeber stößt (bspw. das Militär, VUGA/JUVAN 2013). Zuletzt widmet er sich Kollektiven, die ihre Macht über ihre Mitglieder durch eben diese Mittel ausbauen: in fremde Länder und Regionen verschickte Jesuiten

ebenso wie Leninisten, die katholische Kirche ebenso wie Sekten und Ideologien aller Art (COSER 2015: 109ff.). Kontrovers ist seine These, dass solche Gemeinschaften das gleiche Ziel sowohl durch den Zölibat wie durch freie Liebe verfolgen können. In beiden Fällen werden dyadische Liebesbeziehungen unterbunden, die zum Kollektiv in Konkurrenz treten können.

Coser versteht unter einer gierigen Institution einen anachronistischen Restbestand einer archaischen Zeit. In der modernen, ausdifferenzierten Gesellschaft kommt es unweigerlich zum Konflikt, er geht aber davon aus, dass moderne Institutionen diesen Mechanismus überwinden können. Als Beispiel nennt er den jüdischen Hoffaktor, der im 19. Jahrhundert durch ein modernes Bankenwesen, aber noch viel mehr durch einen gut organisierten Staat obsolet wurde: „Erwägungen persönlicher Natur behielten ihre Bedeutung [nur] so lange der Kredit des Staates schwächer war als der des Bankiers“ (LANDES 1963: 62). Coser glaubt an die moderierende Kraft der rationalen Organisation, was unter Berücksichtigung der Foucaultschen Theorie wohl zu optimistisch scheint: Cosers Konzept erübrigt sich eben nicht in den aus dem Geist des Rationalismus und der Aufklärung geborenen Institutionen der modernen Welt (KÜHL 2015: 281). Wo unter dem Mantel einer aufgeklärten Logik, eines höheren Ideals und/oder betrieblicher Effizienz uneingeschränkte Loyalität gefordert wird, lassen sich die beschriebenen Mechanismen nämlich trefflich zur unterschwelligeren Kontrolle und Überwachung einsetzen, was physischen Zwang überflüssig macht. Und so erweisen sich Fabrik, Krankenhaus, Militär, Schulen und nicht zuletzt auch das Theater als gierige Institutionen.

## 6. Die Gier des Theaters

In gewisser Weise erweist sich der gesamte Kunstbetrieb als gierig. Er verheißt im Idealfall Ruhm und Geld oder zumindest Sinnstiftung und Selbstverwirklichung. Seine Vollstrecker findet der Kunstbetrieb in Institutionen, die als Gatekeeper und Arbeitgeber für einen Sektor mit einem reichhaltigen Angebot an hochqualifizierten Arbeitskräften, aber stark begrenzten Mitteln dienen. Seine Wettstreiter bewegen sich freiberuflich um diese Institutionen herum oder tragen sie als angestellte Mitarbeiter selbst mit. Es sind Künstler ebenso wie Kultur- und Sozialwissenschaftler, für die der Sektor das primäre Beschäftigungsfeld ist. Das freie Schaffen wird zwar oft idealisiert, ist aber manchmal auch Um-

schreibung für strukturelle Arbeitslosigkeit. Schon aus Gründen der sozialen Absicherung des Lebensentwurfes ist für viele Kunst- und Kulturschaffende die Festanstellung immer noch ein erstrebenswertes Ziel. Die Spitze der Pyramide nehmen öffentliche Kulturinstitutionen ein, die den Zugang durch ausgedehnte Lehrjahre regulieren. Seien es der/die Volontär/in – oft schon mit abgeschlossener Promotion – am Museum<sup>27</sup> oder Hospitanten, Assistenten und Jungschauspieler am Theater.<sup>28</sup> Hier sind Entlohnungen mitunter so niedrig, dass der Zugang oftmals nur einem Nachwuchs zugänglich ist, der bereit ist, die Entbehrungen zu tragen, oder der noch auf eine fortgesetzte elterliche Unterstützung bauen kann – ein Mechanismus, mit dem gesellschaftliche Homogenität gewahrt und Hegemonie zementiert wird. Im Sinnes Cosers lässt sich somit der Kulturbetrieb in seiner Gesamtheit als gierige Institution beschreiben. In Kombination mit dem Theater als einem auf Disziplin und Hierarchie ausgerichteten Betrieb ergibt sich ein doppelt gieriges System, das durch seine erfolgreichen Aufsteiger verfestigt und perpetuiert wird.

Theater spielt sich in Deutschland zum überwiegenden Teil nicht in den großen Metropolen ab, denen die Theaterschaffenden durch Ausbildung, Einstellung und Lebensstil verbunden sind. Theaterschaffende müssen so mit hoher Wahrscheinlichkeit damit rechnen, ihren Wohnort zu wechseln, oft in Regionen, in denen sie vollkommend fremd sind – und im schlimmsten Fall sogar als Fremdkörper empfunden werden.<sup>29</sup> Die Auseinandersetzung mit der Gesellschaft ihrer Sitzstadt wird oft zu einem durchaus fruchtbaren künstlerischen Inhalt theatraler Arbeit. Fast jedes Theater initiiert in regelmäßigen Abständen „Stadtprojekte“, bei denen es um eine Auseinandersetzung und Verbindung des Theaters mit seiner Stadt geht.<sup>30</sup> Die Verpflanzung der Theaterschaffenden, die sich im Laufe eines Arbeitslebens in der Regel mehrfach wiederholt, kann jedoch zu einer fortschreitenden Entwurzelung führen. Eine weitere Quelle der sozialen Isolation sind lange, unregelmäßige und atypische Arbeitszeiten. Als Rückzugsort bietet sich oft nur die eigene Gemein-

27 <[www.museumsvolontaere.de/fileadmin/user\\_upload/volontaere/pdfs/Fortbildung/2017/Arbeitskreis\\_Vorbildlich\\_Jenny\\_Woelk.pdf](http://www.museumsvolontaere.de/fileadmin/user_upload/volontaere/pdfs/Fortbildung/2017/Arbeitskreis_Vorbildlich_Jenny_Woelk.pdf)> [24.05.2019].

28 <[www.ensemble-netzwerk.de/files/downloads/fundus/Ensemblebrief.pdf](http://www.ensemble-netzwerk.de/files/downloads/fundus/Ensemblebrief.pdf)> [24.05.2019].

29 <[www.deutschlandfunk.de/theater-altenburg-ein-afrikaner-als-hauptmann-von-koepenick.691.de.html?dram:article\\_id=380013](http://www.deutschlandfunk.de/theater-altenburg-ein-afrikaner-als-hauptmann-von-koepenick.691.de.html?dram:article_id=380013)> [24.05.2019].

30 Ein exemplarisches Beispiel ist „Megafon. Tübingen schallt und hallt“ des LTT, siehe: <[www.swp.de/suedwesten/staedte/metzingen/heute\\_-megafon-tuebingen\\_-wie-es-schallt-und-hallt-19631655.html](http://www.swp.de/suedwesten/staedte/metzingen/heute_-megafon-tuebingen_-wie-es-schallt-und-hallt-19631655.html)> [24.05.2019].

schaft innerhalb der Organisation an. Im Theaterkontext wird dafür die Familienmetapher hochgehalten.<sup>31</sup> Die ‚Theaterfamilie‘ ersetzt auswärtige Bindungen und verstärkt wiederum das Abhängigkeitsverhältnis. Das Theater bildet innerhalb seiner urbanen Umgebung eine soziale Blase.

Bindung und Verhalten der Theaterschaffenden folgen im Wesentlichen Cosers Theorie. Bei den Spartenleitern, Dramaturgen, Ausstattungsleitern und Betriebsdirektoren, aber auch bei Theaterpädagogen und Disponenten bis zu den künstlerischen Assistenten handelt es sich um die Elite, die oft weitab ihrer sozialen und geographischen Herkunft den Interessen des Theaters und somit der Intendanz dient. Das Bindemittel ist die Aussicht auf berufliche Erfüllung, verbunden mit der Hoffnung auf Karriere und hierarchischen Aufstieg. Künstlerisch stehen sie dem Intendanten zur Seite. Sie unterstützen sein Programm nach Kräften, weil sein Charisma, sein Prestige und sein Erfolg letztlich auch auf das Haus und seine Mitglieder abfährt. Neben der organisatorischen Macht verwirklicht der Intendant damit auch die vollkommene inhaltliche Deutungsmacht (AMELN 2016: 23f.). Wirklichen Dissens lässt das System nicht zu, ebenso wenig das vollständige Einswerden mit den Mitgliedern der Stammmannschaft. Als Folge ihrer schwachen Arbeitnehmerstellung, aber auch der emotionalen Bindung geraten Theaterschaffende in existenzielle und materielle Abhängigkeit. Die monetäre Entlohnung bleibt überschaubar und ermöglicht kein finanziell sorgenfreies Leben – jedenfalls solange man es nicht selbst in die Führungsriege schafft.

In einem ähnlichen Abhängigkeitsverhältnis zum Intendanten steht das Ensemble im engeren Sinn, also die an den Theatern fest angestellten Schauspieler und Sänger. Das Ensemble gilt als Träger künstlerischer Qualität am Theater, weil durch eine kontinuierliche Zusammenarbeit der Darsteller eine gemeinsame künstlerische Sprache erarbeitet werden kann (SCHMIDT 2017: 432). Für den Theaterreformer Max Reinhardt ist das Ensemble sogar ein Kunstwerk für sich.<sup>32</sup> Der Ensemblearbeit, also der Zusammenstellung und aktiven Weiterentwicklung einer Gruppe von Darstellern, welche die künstlerische Intention im angestrebten Repertoire bestmöglich transportieren kann, wird vom Intendanten große Aufmerksamkeit zugestanden.<sup>33</sup> Durch die fortlaufende

31 <[www.zeit.de/2018/23/deutsche-theater-machtmissbrauch-eindaemmung-vetternwirtschaft](http://www.zeit.de/2018/23/deutsche-theater-machtmissbrauch-eindaemmung-vetternwirtschaft)> [24.05.2019].

32 <[www.zeit.de/1994/29/max-reinhardts-nachlass/seite-2](http://www.zeit.de/1994/29/max-reinhardts-nachlass/seite-2)> [24.05.2019].

33 Der von Schmidt (2017: 432) vertretenen These, dass die Intendantenkultur Ensemblestrukturen auflöst, folge ich somit nicht. Ohne den Intendanten oder eine charismatische



gemeinsame Arbeit entsteht eine festgefügte künstlerische und soziale Einheit, die sich erneut der Mechanismen der gierigen Institution bedient. Die Absorption des Schauspielers geht dabei weiter als in jeder anderen Berufsgruppe am Theater.

Ensembleschauspieler sind einem ausgesprochen rigiden Arbeitszeitregime unterworfen: Proben finden in der Regel von 10:00 bis 14:00 Uhr statt, und von 18:00 bis 22:00 Uhr stehen entweder Probe oder Vorstellung auf dem Plan. Der ungeliebte „geteilte Dienst“, also ein Arbeitstag mit vierstündiger Pause, ist beim darstellenden Personal der Regelfall. Der Tagesplan ist immer erst um 14:00 Uhr des Vortags verbindlich), nichtsdestoweniger muss ein/e Schauspieler/in bis drei Stunden vor einer Vorstellung für einen kurzfristigen Vorstellungswechsel erreichbar sein (NV-Bühne §6). Das funktioniert natürlich nur unter den Bedingungen einer strengen Residenzpflicht: Ohne einen vom Intendanten unterschriebenen Urlaubsschein darf man die Stadt nicht verlassen (NV Bühne § 40a). Für Solokünstler gilt prinzipiell eine Siebentageweche. Zwar muss es im Zeitraum von zwei Wochen vier freie Tage geben, der Spielbetrieb gewährt aber selten ein arbeitsfreies Wochenende. Der Urlaub muss zum überwiegenden Anteil in den Theaterferien konsumiert werden (NV Bühne §§ 33ff.). Bis zu zwölf Premieren bringt ein Schauspielhaus in einer Spielzeit heraus. Proben für ein neues Stück bedeuten in der Regel eine sechs- bis achtwöchige Klausur von Darstellern, Regisseuren, Assistenten und Dramaturgen. Wenn man bedenkt, dass Schauspieler in vier bis fünf Produktionen je Spielzeit eingesetzt werden, so bedeutet das, dass in mindestens 24 von 40 Arbeitswochen Proben stattfinden. Dazu kommen Beschränkungen und Auflagen, die sich aus der Verfügbarkeit und dem Zusammenspiel mit den technischen Einrichtungen – Bühne, Licht, Ton – ergeben. Ensembleschauspieler befinden sich somit in einem zeitlichen und technisch-organisatorischen Korsett, wie es in anderen Branchen nicht mehr zulässig wäre. Mittel der Disziplinierung sind die „gegebenen“ Arbeitsbedingungen am Theater. Natürlich muss entsprechend der Publikumsnachfrage disponiert werden und der Arbeitsrhythmus ist dem Umstand geschuldet, Teil der Freizeitindustrie zu sein. Dennoch muss hier deutlich von einer krassen Unterbezahlung bzw. Überbeanspruchung der „Produktivressource“ Ensemble gesprochen werden (SCHMIDT 2017: 97). Da die Kosten für das Ensemble im Rahmen der Gesamtkosten nicht außerordentlich ins Gewicht fal-

Führungspersönlichkeit gibt es kein Ensemble, andernfalls ich von einem künstlerischen Kollektiv sprechen würde.

len – monatliche Bruttogagen beginnen aktuell bei 2.000 Euro und machen insgesamt weniger als 10 % des Gesamtetats aus – ließe sich mit einem ernsthaften Willen der Leitung, der Gremien und der Kulturpolitik einiges bewegen.

Es nimmt kaum wunder, dass es unter diesen Bedingungen schwerfällt, glückliche Partnerschaften zu führen und Familien zu gründen. Die an einem baden-württembergischen Landestheater geborene Idee, einen Kindergarten für die zahlreichen Kinder zu gründen, der auf die zeitlichen Bedürfnisse der am Theater beschäftigten Eltern eingeht, war als sinnvolle und familienfreundliche Initiative gedacht. Gleichzeitig würde sie die Kappung externer sozialer Bindungen durch das Theater weiter befördern: Die Eltern werden nicht dabei unterstützt, ihren verschiedenen Rollen innerhalb und außerhalb des Theaters besser gerecht zu werden, sondern es wird dafür gesorgt, dass auch die Elternrolle nach den Regeln des Theaters ausgefüllt wird.

Feste Schauspielerstellen sind unter den Absolventen der Schauspielschulen hoch begehrt, bieten sie ja die einzige Möglichkeit, eine berufsadäquate Festanstellung zu bekommen. In der Provinz anzufangen und dann möglichst schnell an große und renommierte Häuser aufzusteigen gilt noch immer als das klassische Karrieremodell – wie etwa Klaus Maria Brandauer, der nach je einer Spielzeit in Tübingen und in Salzburg gleich ans Wiener Burgtheater engagiert wurde (DÖSSEL 2006). Ob das künstlerische System nur mit festgefügtten und weitgehend hermetischen Ensembles reüssieren kann, wie dies von Schmidt vertreten wird (SCHMIDT 2017: 85ff.), ist hier nicht weiter zu thematisieren. Als wesentliches Charaktermerkmal der deutschen Theaterlandschaft wird es jedenfalls vehement verteidigt. Es ist aber einerseits Machtressource, andererseits ein den Gesamtmechanismus spiegelndes Subsystem des allumfassenden Theaters.

Die Arbeitsbelastung setzt sich in den technischen Abteilungen fort. Auch hier versucht das Theater die Anforderungen über ein verantwortbares Maß hinaus anzuheben. Allerdings mit deutlich geringerem Erfolg. Immer aufwändigere Bühnenbilder entstehen oft suboptimal geplant und unter hohem Zeitdruck. Dazu kommen nicht selten als Folge jahrzehntelanger Investitionsstaus ein veralteter Maschinenpark, Platzprobleme und ein vielfach kaum mehr zumutbarer Zustand der Räumlichkeiten.<sup>34</sup> Eine vergleichsweise schlechte Bezahlung, befristete Verträge und

34 <[www.noz.de/deutschland-welt/kultur/artikel/1391389/grosse-sanierungswelle-  
rollt-auf-theater-zu-1#gallery&o&o&1391389](http://www.noz.de/deutschland-welt/kultur/artikel/1391389/grosse-sanierungswelle-rollt-auf-theater-zu-1#gallery&o&o&1391389)> [14.08.2019].

ein geringer eigener Entfaltungsspielraum runden das wenig erfreuliche Bild ab.<sup>35</sup> Letztlich führen diese Bedingungen im handwerklichen Bereich über alle Gewerke hinweg mittlerweile zu einem eklatanten Nachwuchsmangel.<sup>36</sup> Handwerksbetriebe zahlen besser, bieten geregelte Arbeitszeiten und sichere Verträge. Dazu kommt eine boomende privatwirtschaftliche Veranstaltungsbranche. Es ist offensichtlich, dass die Mechanismen der gierigen Institution hier nicht mehr greifen. Die Faszination des Arbeitsplatzes Theater reicht nicht mehr aus, genügend Willige zu binden.

## 7. Ausblick: Ein Silberstreif am Horizont

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir gezeigt, wie das Theater zu einem Sprachrohr der Aufklärung wurde und gleichzeitig einen Produktionsapparat aufgebaut hat, dessen rationale Effizienz auf einer steilen Hierarchie und eisernen Disziplin beruht. Die freie Verfügungsgewalt über personelle Ressourcen und die prekären Vertragsverhältnisse der Künstler werden mit der künstlerischen Freiheit legitimiert, sind aber gleichzeitig Machtressourcen, die die Strukturen stützen. Verliehen wird die tatsächliche Macht dem Intendanten, einem Künstler, dem als charismatischem Genie eine erfolgreiche Theaterführung zugetraut wird. Daran konnte die Erweiterung der Theater um formell gleichberechtigte Kaufleute, die die Einhaltung des finanziellen Gleichgewichts und des Rechtsrahmens überwachen, noch nichts Entscheidendes ändern. Die vorherrschende Machtverteilung und Ressourcenkontrolle ermöglicht es dem Theater, seine Mitglieder in hohem Maße zu vereinnahmen und ihr Leben in einem hohen Ausmaß zu steuern.

Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen führen zur Hinterfragung der Prinzipien, die diesem System zu Grunde liegen. Hierarchien werden in Frage gestellt, Machtmissbrauch als dunkle Seite der Macht offen diskutiert, und schließlich ist in postheroischen Zeiten partizipativer Kreativität auch der Geniekult überholt. Gerade an die Theater als herausragende Kulturinstitutionen werden die gleichen gesellschaftlichen Ansprüche gestellt, die sie selber von der Bühne verkünden. Mit veränderten Wertvorstellungen wandeln sich die Anforderungen an die Füh-

35 <[www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/interview-mit-hubert-eckart-zu-arbeitsbedingungen-am-theater-16167692.html?premium](http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/interview-mit-hubert-eckart-zu-arbeitsbedingungen-am-theater-16167692.html?premium)> [24.05.2019].

36 Ausführlich thematisiert auf der Jahrestagung des *Deutschen Bühnenvereins* im Juni 2018 in Lübeck.

rung. Shared Leadership bzw. partizipative Führung von Kulturbetrieben (MANDEL 2018: 4, 6) werden zu neuen Idealen, von denen an den deutschsprachigen Bühnen noch wenig zu erkennen ist. Es mehren sich zudem am Theater die Anzeichen, dass eine junge Generation nicht mehr unter den gegebenen Bedingungen arbeiten will. Dass die Attraktivität des Theaters als Arbeitsplatz sinkt, lässt sich in den technischen Bereichen deutlich beobachten, im engeren künstlerischen Bereich mangels attraktiver Alternativen noch nicht.

Um den im aktuellen System regelmäßig wiederkehrenden Führungskrisen zu begegnen und um zu verhindern, dass sich das Auseinanderdriften veränderter gesellschaftlicher Werte und gelebter Praxis des Theaters zu einer fundamentalen Legitimationskrise auswächst, bedarf es eines Paradigmenwechsels. Der erforderliche Kulturwandel braucht zwei Momente: Einerseits muss er von Mitarbeitern aktiv eingefordert werden, zum anderen braucht es Führungskräfte, die im Rahmen flacher Hierarchien Macht abgeben bzw. auf die exklusive Kontrolle von Machtressourcen verzichten. Sie müssen aktiv den geistigen und organisatorischen Freiraum für Veränderung schaffen, aber gleichzeitig auf die Ängste und Bedürfnisse der fest angestellten Stammmannschaft eingehen, die im alten System gut abgesichert ist. Die Diskussionen der letzten Jahre haben bereits zaghafte Spuren hinterlassen. Auf der einen Seite rühren sich neue Formen der Interessensvertretungen wie zum Beispiel *Art but fair*<sup>37</sup> oder das *ensemble-netzwerk*,<sup>38</sup> das schon sichtbare Bewegung in das Gagengefüge gebracht hat. Und auf der Arbeitgeberseite gibt es fortschrittliche Intendanten kleiner Theater wie in Oberhausen<sup>39</sup> oder Bregenz,<sup>40</sup> die das systemimmanente Trauma nicht perpetuieren, sondern versuchen, Ideale von Transparenz, Gerechtigkeit und Partizipation zu leben. Wünschenswert wäre es, dass solche Ansätze sich bewähren und Schule machen.

37 <<http://selbstverpflichtung.artbutfair.org>> [24.05.2019].

38 <[www.ensemble-netzwerk.de/about/was-geschah.html](http://www.ensemble-netzwerk.de/about/was-geschah.html)> [24.05.2019].

39 <[www.waz.de/staedte/oberhausen/hoehere-gagen-hoehere-schlagzahl-am-theater-oberhausen-id210503275.html](http://www.waz.de/staedte/oberhausen/hoehere-gagen-hoehere-schlagzahl-am-theater-oberhausen-id210503275.html)> [24.05.2019].

40 <[www.tagblatt.ch/kultur/wie-eine-intendantin-ihr-theater-revolutioniert-ld.1070742](http://www.tagblatt.ch/kultur/wie-eine-intendantin-ihr-theater-revolutioniert-ld.1070742)> und <<https://derstandard.at/2000103429287/Wie-sich-das-Landestheater-Vorarlberg-unter-Stephanie-Graeve-veraendert>> [24.05.2019].

## Literatur

- ALMSTEDT, Matthias (2005): Operatives Controlling im öffentlichen Theater – ein Ansatz aus der Praxis. – In: *Controlling & Management* vol. 45. supp 45: 110-123.
- AMELN, Falko von /HEINTEL, Peter (2016): *Macht in Organisationen: Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- AMELN, Falko von (2012): *Macht in Organisationen*. – In: Gruppendynamik und Organisationsberatung 43/2, 117-119.
- BAECKER, Dirk (1994): *Postheroisches Management: Ein Vademecum*. Berlin: Merve.
- BAECKER, Dirk (2013): *Wozu Theater?* Berlin: Theater der Zeit.
- BALME, Christopher (2016): Unter Übermenschen. Charismatische Herrschaft in der Kunst – In: *Süddeutsche Zeitung* (21. August 2016) <[www.sueddeutsche.de/kultur/charismatische-herrschaft-in-der-kunst-unter-uebermenschen-1.3143348](http://www.sueddeutsche.de/kultur/charismatische-herrschaft-in-der-kunst-unter-uebermenschen-1.3143348)> [14.08.2019].
- BALTARD, Louis-Pierre (1829): *Architectonographie des prisons, ou Parallèle des divers systèmes de distribution dont les prisons sont susceptibles, selon le nombre et la nature de leur population, l'étendue et la forme des terrains*. Paris: o.V.
- BRAUNECK, Manfred (1996): *Die Welt als Bühne*. 2. Bd. Stuttgart: Metzler.
- BRAUNECK, Manfred (1999): *Die Welt als Bühne*. 3. Bd. Stuttgart: Metzler.
- BROOK, Peter (1969): *The empty space*. London: MacGibbon & Kee.
- COSER, Lewis A. (2015 [1974]): *Gierige Institutionen: Soziologische Studien über totales Engagement*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Deutscher Bühnenverein (Hg.) (2017): *Theater- und Musikrecht. Texte der Künstlertarifverträge und der urheberrechtlichen Vereinbarungen*. Heidelberg u. a.: r.v. decker.
- Deutscher Bühnenverein (Hg.) (2018): *Theaterstatistik 2016/17*. Köln: DBV.
- DÖSSEL, Christine (2006): *Klaus Maria Brandauer: die Kunst der Verführung*. St. Pölten, Salzburg: Residenz.
- EGGER de CAMPO, Marianne (2015): Zur Aktualität des Konzepts der gierigen Institution. – In: Coser, Lewis A. (Hg.), *Gierige Institutionen: Soziologische Studien über Totales Engagement*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- EMERSON, Richard M. (1962): Power-Dependence Relations. – In: *American Sociological Review* 27/1, 31-41.
- FISCHER-DIESKAU, Dietrich (2006): *Goethe als Intendant: Theaterleidenschaften im klassischen Weimar*. München: dtv.
- FOUCAULT, Michel (1976): *Mikrophysik der Macht: über Strafrecht, Psychiatrie und Medizin*. Berlin: Merve.
- FOUCAULT, Michel (\*2016 [1975]): *Überwachen und Strafen: Die Geburt des Gefängnisses*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- FRIEDBERG, Erhard (\*1992). Zur Politologie von Organisationen. – In: Küpper, Willi (Hg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- FRENZEL, Herbert A. (21984): *Geschichte des Theaters: Daten und Dokumente 1470–1890*. München: dtv.
- GOFFMAN, Erving (\*2018 [1961]): *Asyle: Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- GUTENBERG, Erich (1975): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler.
- HARTZ, Ronald (2014): *Organisationsforschung nach Foucault: Macht – Diskurs – Widerstand*. Bielefeld: transcript.
- HEINICH, Nathalie (1996): „C'est un oiseau!“ Brancusi vs États-Unis, ou quand la loi définit l'art. – In: *Droit et société* 34/1, 649-672.
- HESKIA, Thomas (2014): Mittendrin und doch nicht dabei. Über den Umgang des Kulturmanagers mit der Kunst. – In: Henze, Raphaela (Hg.), *Kultur und Management. Eine Annäherung*. Wiesbaden: Springer VS.
- IMBUSCH, Peter (2013): *Macht und Herrschaft: Sozialwissenschaftliche Theorien und Konzeptionen*. Wiesbaden: Springer VS.
- KAMMLER, Clemens/PARR, Rolf/SCHNEIDER, Ulrich Johannes/REINHARDT-BECKER, Elke (2014): *Foucault-Handbuch: Leben – Werk – Wirkung*. Stuttgart: Metzler.
- KNAPPE, Robert (2010): *Die Eignung von New Public Management zur Steuerung öffentlicher Kulturbetriebe*. Wiesbaden: Gabler.
- KNAVA, Irene (2014): *Audiencing II: Kultureller Mehrwert statt Skandal: Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe*. Wien: Facultas WUV.
- KOZAK, Wolfgang/BALLA, Matthias/ZANKEL, Sebastian (2011): *Theaterarbeitsgesetz*. Wien: ÖGB.
- KÜHL, Stefan (2015): *Schlüsselwerke der Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- LANDES, David S. (1963): Das Bankhaus Bleichröder – Ein Zwischenbericht. – In: Weltsch, Robert (Hg.), *Deutsches Judentum – Aufstieg und Krise: Gestalten, Ideen, Werke, vierzehn Monographien*. Stuttgart: DVA, 187-215.
- LUHMANN, Niklas (1997): *Die Kunst der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- MANDEL, Birgit (2018): *Veränderungen im Cultural Leadership durch neue Generationen von Führungskräften? Ergebnisse einer Befragung von älteren und jüngeren Führungskräften in öffentlichen Kultureinrichtungen in Deutschland*. Hildesheim: Universitätsverlag.
- MAXA, Maximilian (2016): *Gierige Institutionen und Unternehmensberatung. Das Fallbeispiel McKinsey & Company*. München: Grin.
- MÜLLER, Heiner (1996): *Episches Theater & postheroisches Management. Edited by Alexander Kluge* <<https://kluge.library.cornell.edu/de/conversations/mueller/film/106/transcript>> [24.05.2019].
- MÜNKLER, Herfried (2007): Heroische und postheroische Gesellschaften. – In: *Merkur* 61/700, 742-755.
- NIX, Christoph (2006): *Einführung in das Bühnenrecht für junge Schauspielerinnen und Schauspieler*. Hannover: Blumhardt.
- NIX, Christoph (2016): *Theater – Macht – Politik: Zur Situation des deutschsprachigen Theaters im 21. Jahrhundert*. Berlin: Theater der Zeit.
- NIX, Christoph (2019): *Theaterrecht*. Berlin: Theater der Zeit.
- RÖPER, Henning (2006): *Handbuch Theatermanagement: Betriebsführung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle*. Köln, Weimar, Wien: Böhlau.
- SCHERFF, Dietrich (2014): *Theaterarbeitsgesetz: Kurzkommentar*. Wien: LexisNexis.
- SCHILLER, Friedrich (1785): Was kann eine gute stehende Schaubühne wirklich wirken? Eine Vorlesung, gehalten zu Mannheim in der öffentlichen Sitzung der kurpfälzischen

- deutschen Gesellschaft am 26sten des Junius 1784 von F. Schiller, Mitglied dieser Gesellschaft, und herzogl. weimarschen Rat. – In: *Thalia* 1. Band, Heft 1.
- SCHNEIDEWIND, Petra (2000): *Entwicklung eines Theater-Managementinformationssystems*. Frankfurt/M.: Lang.
- SCHMIDT, Thomas (2012): *Theatermanagement. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- SCHMIDT, Thomas (2017): *Theater, Krise und Reform: Eine Kritik des deutschen Theater-systems*. Wiesbaden: Springer VS.
- SCHMIDT, Thomas (2019): *Die Regeln des Spiels: Programm und Spielplan-Gestaltung im Theater*. Wiesbaden: Springer VS.
- SCHWARZMANN, Winfried (2000): *Entwurf eines Controllingkonzepts für deutsche Musiktheater und Kulturorchester in öffentlicher Verantwortung*. Aachen: Shaker.
- SANDNER, Karl (\*1992): *Prozesse der Macht: zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen*. Heidelberg: Physica.
- SCHULENBURG, Nils (2009): *Entstehung von Unternehmenskrisen: Eine evolutionstheoretische Erklärung*. Wiesbaden: Gabler.
- SIMHANDL, Peter (\*2014): *Theatergeschichte in einem Band*. Leipzig: Henschel.
- SIMMEL, Georg (1992): *Gesamtausgabe in 24 Bänden. Band 11: Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Hrsg. von Otthein Rammstedt. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- VAKIANIS, Artemis (2005): *Duales Controlling am Beispiel des Kulturbetriebs ‚Theater‘*. Innsbruck: StudienVerlag.
- VUGA, Janja/JUVAN, Jelena (2013): *Work-family conflict between two greedy institutions – the family and the military*. – In: *Current Sociology* 61/7, 1058-1077.
- ZIELSKE, Harald (1971): *Deutsche Theaterbauten bis zum Zweiten Weltkrieg: Typologisch-historische Dokumentation einer Baugattung*. Berlin: Selbstverlag der Gesellschaft für Theatergeschichte.