

Birgit Mandel  
Annette Zimmer *Hrsg.*

# Cultural Governance

Legitimation und Steuerung  
in den darstellenden Künsten

OPEN ACCESS



Springer VS

---

# Cultural Governance

---

Birgit Mandel · Annette Zimmer  
(Hrsg.)

# Cultural Governance

Legitimation und Steuerung in den  
darstellenden Künsten

 Springer VS

*Hrsg.*

Birgit Mandel  
Universität Hildesheim  
Hildesheim, Deutschland

Annette Zimmer  
Westfälische Wilhelms-Universität  
Münster  
Münster, Deutschland

Die Beiträge sind mehrheitlich im Kontext der Forschungsgruppe „Krisengefüge der Künste“ entstanden. Die Gruppe dankt der DFG für die Förderung der Publikation.

Gefördert durch die

**DFG** Deutsche  
Forschungsgemeinschaft

DFG-FORSCHUNGSGRUPPE  
**KRISENGEFÜGE DER KÜNSTE**  
Institutionen: Transformationsdynamiken in den darstellenden Künsten der Gegenwart



ISBN 978-3-658-32158-1

ISBN 978-3-658-32159-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2021. Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation. **Open Access** Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Jan Treibel

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Die Krise der darstellenden Künste und die Rolle der Kulturpolitik ...</b>	<b>1</b>
Annette Zimmer und Birgit Mandel	
<b>Politik für Theater</b>	
<b>Legitimationsmythen des deutschen Theaters: eine institutionsgeschichtliche Perspektive .....</b>	<b>19</b>
Christopher Balme	
<b>Theaterpolitik als Kulturpolitik .....</b>	<b>43</b>
Max Fuchs	
<b>Die Theater brauchen eine starke Kulturpolitik, um sich verändern zu können .....</b>	<b>59</b>
Birgit Mandel	
<b>Kulturpolitik durch gezielte Förderung: Die Programme der Kulturstiftung des Bundes .....</b>	<b>71</b>
Eckhard Priller	
<b>Theater im Kampf um Anerkennung – Legitimitätsdiskurse und Legitimitätsstrategien</b>	
<b>Einführung .....</b>	<b>81</b>
Axel Haunschild und Bianca Michaels	

<b>Künstlerische Qualitätssicherung und Öffnung für neues Publikum. Berufung und Antritt einer Staatstheaterintendanz als kulturpolitische (Selbst-)Legitimation am Beispiel Hannover</b> .....	87
Sebastian Stauss	
<b>Versprechen auf die Zukunft – Der Zusammenhang zwischen Förderung, Produktionsbedingungen und Theaterästhetik am Beispiel der Freien Szene in Niedersachsen</b> .....	101
Silke zum Eschenhoff	
<b>Krisendiskurse in der Freien Theaterszene (Berlin): Kunst als soziales Wirksamkeitsversprechen im Spannungsfeld zwischen kulturpolitischer Steuerung und künstlerischer Selbstlegitimierung</b> .....	119
Anja Quickert	
<b>Nachwuchsförderung als Legitimationsmythos</b> .....	133
Benjamin Hoesch	
<b>Spielplangestaltung im Kampf um Anerkennung – Diversifizierung als Legitimationsstrategie</b> .....	147
Bianca Michaels	
<b>Cultural Governance: Kulturpolitische Steuerung und Theater</b>	
<b>Einführung in die Thematik: Zwischen Aushandlung und Direktive – Kulturpolitische Steuerungsmodelle und Theater</b> .....	165
Gerald Siegmund	
<b>Kulturpolitische Steuerung, Entwicklung und Praxis am Beispiel öffentlich getragener Theater</b> .....	169
Johannes Crückeberg und Moritz Steinhauer	
<b>Zwischen Bedingung und Freiheit – Über die Zusammenarbeit zwischen Theaterbetrieben und ihren Aufsichtsgremien</b> .....	187
Julia Glesner	
<b>Kulturbetrieb als Schlangengrube? – Kulturpolitische Steuerung de facto und de jure anhand der ‚Causa Binder‘</b> .....	203
Ulrike Hartung	

<b>Kaltstart: Kulturpolitik und Theater in Ostdeutschland – gestern und heute</b> .....	217
Lara Althoff, Jonas Marggraf und Annette Zimmer	
<b>Das (un-)entbehrliche Theater? Die veränderte Rolle der (Stadt-)Theater in einer pluralisierten Stadtgesellschaft</b>	
<b>Das (un-)entbehrliche Theater? Die Bedeutung der Stadt- und Staatstheater für die „Stadtgesellschaft“. Einführung in das Teilkapitel</b> .....	243
Birgit Mandel	
<b>Das öffentlich geförderte Theater in der Legitimationskrise und unter Innovationsdruck? Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung</b> .....	249
Birgit Mandel	
<b>Stadt- und Staatstheater in Bewegung? Zur Rolle von öffentlich subventionierten Theatern in der Stadtgesellschaft und den veränderten Erwartungen des Publikums</b> .....	261
Charlotte Burghardt	
<b>Arbeiten am Stadttheater: Passion als Beruf? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an sechs Theatern in NRW und Ostdeutschland</b> .....	279
Lara Althoff, Eckhard Priller und Annette Zimmer	
<b>Diversifizierung der Programme der Stadt- und Staatstheater als Reaktion auf die veränderte Stadtgesellschaft?</b> .....	299
Hilko Eilts	
<b>Mit der Stadtgesellschaft ins Spiel kommen – Der Fonds „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes</b> .....	319
Lukas Stempel	
<b>Herausforderungen, Transformationen, Legitimität und der Einfluss von Kulturpolitik aus Sicht von Intendant*innen der Stadt- und Staatstheater in Deutschland. Ergebnisse einer quantitativen Befragung</b> .....	337
Birgit Mandel	

---

## Autor\*innenverzeichnis

**Lara Althoff, M.A./M.Sc.**, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Scharnhorststraße 100, 48151 Münster. Mitarbeiterin im Teilprojekt 7: „Passion als Beruf“.

**Prof. Dr. Christopher Balme**, Professor für Theaterwissenschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Georgenstraße 11, 80799 München. Projektleiter der DFG-Forschungsgruppe „Krisengefüge der Künste: Institutionelle Transformationsdynamiken in den darstellenden Künsten der Gegenwart“ sowie Leiter des Teilprojekts 1: „Die dritte Ebene – Musiktheatervermittlung und enkulturativer Bruch“.

**Charlotte Burghardt, M.A.**, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim, Kulturcampus Domäne Marienburg, Domänenstraße 1, 31141 Hildesheim. Doktorandin im Teilprojekt 3: „Strukturwandel der Kulturnachfrage“.

**Dr. Johannes Crückeberg**, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Scharnhorststraße 100, 48151 Münster. Mitarbeiter im Teilprojekt 7: „Passion als Beruf“.

**Hilko Eilts, M.A.**, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fakultät III – Medien, Information und Design an der Hochschule Hannover, Expo Plaza 2, 30539 Hannover. Assoziierter Wissenschaftler der DFG-Forschungsgruppe.

**Prof. Dr. Max Fuchs**, Honorarprofessor am Institut für Erziehungswissenschaft der Universität Duisburg-Essen, Völklinger Straße 1, 42285 Wuppertal.

**Prof. Dr. Julia Glesner**, Professorin im Lehrgebiet Kultur und Management der Fachhochschule Potsdam, Kiepenheuerallee 5, 14469 Potsdam.

**Marc Grandmontagne**, Geschäftsführender Direktor des Deutschen Bühnenvereins, St.-Apern-Straße 17–21, 50667 Köln.

**Dr. Ulrike Hartung**, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut für Musiktheater Thurnau (fimt), Universität Bayreuth, 95349 Schloss Thurnau. Mitarbeiterin im Teilprojekt 5: „Beharrungs- und Bewegungskräfte“.

**Kirsten Haß**, Verwaltungsdirektorin und Vorstandsmitglied der Kulturstiftung des Bundes, Franckeplatz 2, 06110 Halle an der Saale.

**Prof. Dr. Axel Haunschild**, Professor am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover, Schloßwender Straße 7, 30159 Hannover. Leiter des Teilprojekts 2: „Markt als Krise – Institutioneller Wandel und Krisendiskurse in der Freien Theaterszene“.

**Anna-Christine Hennig**, studentische Mitarbeiterin am Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Scharnhorststraße 100, 48151 Münster. Mitarbeiterin im Teilprojekt 7: „Passion als Beruf“.

**Benjamin Hoesch, M.A.**, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Angewandte Theaterwissenschaft der Justus-Liebig-Universität Gießen, Gutenbergstraße 6, 35390 Gießen. Doktorand im Teilprojekt 6: „Nachwuchsfestivals“.

**Prof. Dr. Birgit Mandel**, Professorin am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim, Kulturcampus Domäne Marienburg, Domänenstraße 1, 31141 Hildesheim. Leiterin des Teilprojekts 3: „Strukturwandel der Kulturnachfrage als Auslöser von Anpassungs- und Innovationsprozessen in deutschen Stadt- und Staatstheatern“.

**Jonas Marggraf, M.A.**, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Scharnhorststraße 100, 48151 Münster. Mitarbeiter im Teilprojekt 7: „Passion als Beruf“.

**Dr. Bianca Michaels**, Geschäftsführerin des Department Kunstwissenschaften an der Fakultät für Geschichts- und Kunstwissenschaften der Ludwig-Maximilians-Universität München, Leopoldstraße 13, 80802 München. Leiterin des Teilprojekts 4: „Von Bürgerbühnen und Stadtprojekten – Neu-Formatierung als Symptom des institutionellen Wandels im gegenwärtigen deutschen Stadt- und Staatstheater“.

**Maria Neseemann, B.A.**, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim, Kulturcampus Domäne Marienburg, Domänenstraße 1, 31141 Hildesheim. Mitarbeiterin im Teilprojekt 3: „Strukturwandel der Kulturnachfrage“.

**Dr. sc. Eckhard Priller**, Wissenschaftlicher Koordinator des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Rungestrasse 17, 10179 Berlin. Teilprojekt 7: „Passion als Beruf“.

**Anja Quickert, M.A.**, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich II – Germanistik an der Universität Trier, 54286 Trier. Doktorandin im Teilprojekt 2: „Markt als Krise“.

**Prof. Dr. Gerald Siegmund**, Professor am Institut für Angewandte Theaterwissenschaft der Justus-Liebig-Universität Gießen, Gutenbergstraße 6, 35390 Gießen. Leiter des Teilprojekts 6: „Nachwuchsfestivals – Zwischen Event und der Suche nach neuen Formen“.

**Dr. Sebastian Stauss**, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department Kunstwissenschaften – Theaterwissenschaft an der Fakultät für Geschichts- und Kunstwissenschaften der Ludwig-Maximilians-Universität München, Georgenstraße 11, 80799 München. Postdoc im Teilprojekt 1: „Die dritte Ebene“.

**Moritz Steinhauer, M.A.**, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim, Kulturcampus Domäne Marienburg, Domänenstraße 1, 31141 Hildesheim. Doktorand im Teilprojekt 3: „Strukturwandel der Kulturnachfrage“.

**Lukas Stempel, M.A.**, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department Kunstwissenschaften – Theaterwissenschaft an der Fakultät für Geschichts- und

Kunstwissenschaften der Ludwig-Maximilians-Universität München, Georgenstraße 11, 80799 München. Doktorand im Teilprojekt 4: „Von Bürgerbühnen und Stadtprojekten“.

**Hortensia Völckers**, künstlerische Direktorin und Vorstandsmitglied der Kulturstiftung des Bundes, Franckeplatz 2, 06110 Halle an der Saale.

**Prof. Dr. Annette Zimmer**, Professorin am Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Scharnhorststraße 100, 48151 Münster. Leiterin des Teilprojekts 7: „Passion als Beruf – Karriere und Arbeitssituation des künstlerischen, technischen und administrativen Personals an ausgewählten Mehrspartenbühnen in NRW und den neuen Bundesländern“.

**Silke zum Eschenhoff, M.A.**, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover, Schloßwender Straße 7, 30159 Hannover. Doktorandin im Teilprojekt 2: „Markt als Krise“.



---

# Die Krise der darstellenden Künste und die Rolle der Kulturpolitik

Annette Zimmer und Birgit Mandel

---

## Zusammenfassung

Aus einer neoinstitutionellen Perspektive werden unterschiedliche Aspekte krisenhafter Entwicklungen in den darstellenden Künsten untersucht. Hierbei liegt der Fokus auf neuen Akteurskonstellationen und den sich daraus ergebenden Herausforderungen an kulturpolitische Prozesse, der Veränderungen der Leitungs- und Steuerungsstrukturen öffentlichgetragener Theater sowie der Infragestellung ihrer Legitimation. Die Beiträge eröffnen neue und komplexe Perspektiven auf veränderte Kontextbedingungen, Handlungsoptionen und Transformationsstrategien in den darstellenden Künsten.

---

## Schlüsselwörter

Institution Theater • Legitimationsdilemma • Neoinstitutionalismus • Kulturpolitik • Cultural Governance

---

A. Zimmer (✉)

Institut für Politikwissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster, Deutschland

E-Mail: [zimmean@uni-muenster.de](mailto:zimmean@uni-muenster.de)

B. Mandel

Institut für Kulturpolitik, Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

E-Mail: [mandel@uni-hildesheim.de](mailto:mandel@uni-hildesheim.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_1)

## 1 Krise ist am Theater immer!

So unisono das Resümee der Kulturschaffenden. Doch die Perspektiven auf Krise und krisenhafte Entwicklungen sind ebenso vielfältig wie deren antizipierte Folgen. Je nach Perspektive des Betrachters/der Betrachterin oder des Betroffenen/der Betroffenen handelt es sich um eine ökonomische, politische, ästhetisch-kulturelle oder aber nachfrage-indizierte Krise, ausgelöst durch eine schwächelnde Wirtschaft, gesellschaftliche Umbrüche oder zurückgehende Besuchszahlen der Veranstaltungen der Theater. Und hiervon gibt es in Deutschland eine beachtliche Anzahl. Gemäß Angaben des Statistischen Amtes des Bundes und der Länder sowie der Theaterstatistik (Destatis 2020; Deutscher Bühnenverein 2019, S. 253) gab es 2018 in Deutschland 142 öffentlich getragene und 199 private Theater (Deutscher Bühnenverein 2019, S. 262), eine Vielzahl freier Theatergruppen- und Einzelkünstler\*innen – davon sind allein 2300 im Bundesverband der freien darstellenden Künste (BDFK 2020) –, 128 öffentlich getragene Symphonie- und Kammerorchester (Deutscher Bühnenverein 2019, S. 261), eine beachtliche Zahl von Laien- und semiprofessionellen Theatergruppen und Ensembles – rund 2400 Gruppen mit 100.000 verbandsmäßig organisierten Mitgliedern (Renz und Götzky 2014, S. III) –, mehr als 800 Spielstätten für Theater (Deutscher Bühnenverein 2019, S. 253) sowie – zumindest vor Corona-Zeiten – eine kontinuierlich zunehmende Anzahl von Festivals für Sprech- und Musiktheater sowie auch eine wachsende Zahl von Festivals und Wettbewerben speziell für den künstlerischen Nachwuchs (Deutscher Bühnenverein 2007, S. 256; 2012, S. 266, 2017, S. 262, 2019, S. 262; Hoesch 2019, S. 2). Die außerordentliche Dichte, Diversität und künstlerische Vielfalt des Theaters in Deutschland werden international immer wieder herausgestellt und wertgeschätzt. Insbesondere die Stadt- und Staatstheater haben im internationalen Vergleich aufgrund der für das Theater in Deutschland typischen Kombination aus hauseigener Spielstätte, festem Ensemble, Repertoirebetrieb und beachtlicher öffentlicher Förderung ein herausragendes Alleinstellungsmerkmal. Dieses spezifische Theatersystem ist Ergebnis einer langfristigen Entwicklung, die in die Anfänge der Moderne zurückreicht, durch „Fürstenhof und Bürgergesellschaft“ (Wagner 2009) geprägt wurde, sich immer wieder in der Krise befindet und daher infrage gestellt wird.

Zweifellos ist Theater in Deutschland eine gewachsene Institution im klassischen Sinn des historischen Institutionalismus (Steinmo et al. 1992) wie auch der neo-institutionalistischen Organisationstheorie (Powell und DiMaggio 1991). Aus historischer Perspektive sind pfadabhängige Entwicklungen typisch für Institutionen, die sich stets durch eine gewisse Trägheit und ein Beharrungsvermögen der überkommenen Strukturen, Produkte und Prozesse auszeichnen. Institutionen sind

in diesem Sinne wie Tanker, die nicht so leicht aus der Spur zu bringen sind und sich gegenüber ad hoc-Veränderungen nicht gerade responsiv verhalten. Aus organisationstheoretischer Sicht sind Institutionen aber gleichzeitig in hohem Maße abhängig von ihrer jeweiligen Umwelt. Hinsichtlich ihrer Strukturen, Prozesse und Produkte wie auch im Hinblick auf ihre Organisationskultur und ihr Marketing müssen sie dem entsprechen, was derzeit „in“ ist und dem dominanten Trend entspricht. Insofern ist nicht Effizienz der Betriebsabläufe Garant für Organisationsüberleben, sondern Übereinstimmung mit dem dominanten Organisations- und Managementmodell und den diesem Modell inhärenten Werten und Normen. *Legitimität* im Sinne einer möglichst passgenauen Übereinstimmung mit den „terms of trade“ der jeweiligen Organisationsumwelt und der hier vertretenen Einflussgrößen bzw. Stakeholder ist der Garant für die Existenzsicherung der betreffenden Organisation. Übertragen auf die Institution Theater bedeutet dies: Legitimität ist die Lebensversicherung der spezifisch deutschen Ausprägung von Theater.

---

## **2 Theater im Legitimationsdilemma als Gegenstand empirischer Forschung**

Allerdings befinden sich die Theater hierzulande seit geraumer Zeit in einem Legitimationsdilemma, da sie sich als gewachsene Institutionen mit langer Tradition durch eine gewisse Trägheit – bzw. organisationstheoretisch gerahmt – durch ein gewisses Maß an „organizational slack“ (Zucker 1987; Leitner und Meyer 2013) auszeichnen. Gleichzeitig sind die Theater spätestens seit Beginn der 1970er Jahre mit einer extrem turbulenten Umwelt konfrontiert, die seither durch tiefgreifende gesellschaftliche Umbrüche und demografische Veränderungen, einer umfassenden Restrukturierung der öffentlichen Verwaltung, fiskalischen Krisen der kommunalen Haushalte, ausgeprägten kulturell-ästhetischen Veränderungen und nicht zuletzt durch das Mega-Ereignis der deutsch-deutschen Wiedervereinigung gekennzeichnet war. Die Theater befinden sich daher in einer permanenten Ausnahmesituation und sind herausgefordert, sich zwecks Überlebenseicherung den veränderten Kontextbedingungen anzupassen und somit ihren „organizational slack“ in den Dienst der Legitimationsbeschaffung zu stellen, um die „Krise“ – ganz gleich welcher Art und welchen Ursprungs – zu meistern. Wie dies erfolgt, vor welche Herausforderungen dies Theater stellt, welche Strategien sie wählen und welche Erfolge sowie Niederlagen hierbei zu verzeichnen sind, wird unter dem Leitmotiv „Krisengefüge der Künste: Institutionelle Transformationsdynamiken in den darstellenden Künsten der Gegenwart“ im Rahmen einer von

der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Forschungsgruppe mit Fokus auf Theater in Deutschland untersucht. Unter der Leitung von Prof. Dr. Christopher Balme wird die Forschungsgruppe von den Theaterwissenschaften der Ludwig-Maximilians-Universität in München koordiniert.<sup>1</sup>

Die Gruppe arbeitet u. a. mit der Zielsetzung der Etablierung einer institutionell orientierten Forschungsperspektive in den Theaterwissenschaften als Ergänzung und Korrektiv der bislang dominanten kulturell-ästhetischen. Zusammengeschlossen sind insgesamt sieben Forschungsprojekte, die unterschiedliche Aspekte der Krise als Infragestellung der gewachsenen Institution Theater in seiner für Deutschland spezifischen Ausprägung untersuchen. Die Forschungsgruppe arbeitet unter der Prämisse, dass Krise in der Regel als Auslöser und Motor von Veränderung wirkt und der jeweilige „organizational slack“ eines organisationalen Gefüges eben nicht nur institutionelle Beharrungskräfte perpetuiert, sondern auch Potenziale einer pfadabhängigen und damit institutionenverträglichen Anpassung an veränderte Umweltbedingungen freisetzt und insofern zur Überwindung organisationaler Blockaden und Stillstände beitragen kann.

Im Sinne einer Wirkungskette wird aus neoinstitutionalistischer Perspektive davon ausgegangen, dass die Krise als Herausforderung und Motor zur Transformation durch externe Einflüsse ausgelöst wird. Es sind veränderte Erwartungen, Anforderungen, Wünsche, Interessen und Maßgaben organisationsrelevanter Einflussfaktoren und Stakeholder, die für das Theater krisenauslösend, -verschärfend oder -befriedend wirken können. Die Relevanz der Politik als Einflussfaktor und Stakeholder der überwiegend mit öffentlichen Mitteln geförderten und zu einem Großteil auch öffentlich getragenen Theater – Sprech- und Musiktheater, Freie Szene sowie Festivals – ist in Deutschland als hoch einzuschätzen. Auch wenn Kulturpolitik als Gegenstand politikwissenschaftlicher Analyse in der Regel eher wenig Beachtung erfährt (Zimmer 2019), ist Kulturpolitik in ihrer Bedeutung als Rahmensetzung, Förderung und finanzielle Absicherung wie auch als Garant der Freiheit von Kunst und Kultur für die Theater in Deutschland von eminenter Bedeutung. Dies gilt umso mehr als es sich bei den darstellenden Künsten um den am stärksten geförderten Bereich kultureller Produktion in Deutschland handelt.

Doch Politik und damit auch Kulturpolitik ist in Demokratien mit marktwirtschaftlicher Ordnung ebenfalls in hohem Maße kontextabhängig. Korrektiv und Indikator für die Legitimation sowie Delegitimierung von Politik sind die Stimmabgaben der Bürger\*innen am Wahltag. Ob und inwiefern Theater von der Bevölkerung wertgeschätzt, häufig besucht und als meist prominentes, vielfach

---

<sup>1</sup><https://www.krisengefuege.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/index.html>

traditionsreiches Bauwerk im Stadtensemble den besonderen Status einer Institution genießt, ist ebenfalls ein wichtiger Einflussfaktor, der sich wiederum sowohl explizit durch Verbesserung oder Verschlechterung der Eigenfinanzierung des Hauses als auch implizit durch die öffentliche Anerkennung politikbeeinflussend auswirken kann. Ferner sind noch die Kulturexpert\*innen sowie die Beratungsindustrie anzuführen, die mit ihren Expertisen, Stellungnahmen und Entwicklungsplanungen mehr oder weniger direkt Politik und Verwaltung auch im Kultur- und Theaterbereich beeinflussen und ihre Beratung sowie die vorgeschlagenen Modelle wiederum an dominanten Trends der aktuellen Betriebswirtschaftslehre ausrichten. Insofern gestaltet sich das Spektrum der theaterrelevanten Stakeholder als vielfältig und die Kanäle ihrer Einflussnahme auf Theater und Kulturpolitik als komplex. Auf Politik und Verwaltung wirkt jeweils gleich ein ganzes Bündel von Einflussfaktoren ein, wobei Anregungen oder Forderungen, z. B. in Form von Förderprogrammen als distributive Politik oder auch als Restriktionen mittels Etatkürzungen und somit als redistributive Politik, entweder direkt oder gefiltert, an die Theater weitergegeben werden können.

---

### **3 Policy Matters – Kulturpolitik als komplexer Prozess**

Nicht nur im Bereich Theater, sondern insgesamt, sind die Prozesse der Gestaltung und Umsetzung von Politik in jüngster Zeit deutlich komplexer geworden und erfolgen zunehmend unter Mitwirkung vielfältiger Akteure. Politik- und Verwaltungswissenschaft fassen diese Veränderung der Regierungs- und Verwaltungstätigkeit analytisch als Entwicklung von „Government“ zu „Governance“ (Klenk 2019). Modelltheoretisch betrachtet wird unter „Government“ eine hierarchische Steuerung und ein Regieren im Sinne von Entscheidungsfindung unter Ausschluss der Öffentlichkeit sowie ein Verwalten als Top-Down-Umsetzung von Maßnahmen und Direktiven in der Regel durch Ämter und Behörden gefasst. Demgegenüber ist bei einer Regierungs- und Verwaltungstätigkeit nach Maßgabe von „Governance“ der Kreis der beteiligten Akteure nicht auf den engen Zirkel der Politik und Kernverwaltung begrenzt, sondern weiter gefasst und schließt nichtstaatliche Akteure in Form der Vertretung von Stakeholdern der für den betreffenden Politikbereich relevanten Interessen und Akteure mit ein. Diese sind gleichberechtigt und somit „auf Augenhöhe“ mit der Politik an politischen Entscheidungsfindungsprozessen beteiligt. Für die Kulturpolitik bedeutet dies insofern eine Herausforderung, als dieser Politikbereich offene Grenzen zu gleich einer ganzen Palette anderer Bereiche wie etwa Bildung, Stadtentwicklung

und -marketing aufweist und „Kultur“, gerade auch in ästhetisch-künstlerischer Hinsicht, stets kontextabhängig bzw. kontingent ist.

Weitreichende Auswirkungen hat der Übergang von „Government“ zu „Governance“ auch für die Umsetzung und Implementation von Politik. Unter dem Leitmotiv des „schlanken Staates“ hat sich seit etwa Anfang der 1990er Jahre ein umfassender Umbau der öffentlichen Verwaltung nach dem Vorbild der Privatwirtschaft und des betriebswirtschaftlich geführten Unternehmens vollzogen. Dieser Umbau des Staates und der öffentlichen Verwaltung, der international unter dem Leitmotiv eines „Reinventing Government“ (Osborn und Gabler 1992) geführt wurde, erfolgte unter Rekurs auf ein komplexes Maßnahmenbündel, das von der Verschlankung und Verbetriebswirtschaftlichung der Kernverwaltung über die Auslagerung von Leistungsbereichen (Outsourcing) und den Einkauf von Leistungen und Diensten unter Wettbewerbsbedingungen (Kontraktmanagement und Competitive Tendering) oder im Rahmen von Kooperationen (Public-Private-Partnerships) reicht (Jan 2019).

Für die darstellenden Künste in Deutschland hatten diese Veränderungen tiefgreifende Folgen. Die öffentlich getragenen Theater wurden aus der staatlichen Administration ausgegliedert und weitgehend verselbständigt. Gleichzeitig verloren sie infolge der zunehmenden Akzeptanz alternativer Angebote in den darstellenden Künsten – z. B. der Freien Szene – ihren Sonderstatus als *die Kulturinstitution*. Bisher hatte dies trotz heftiger Debatten keine Schließung von Häusern zur Folge. Auch die im internationalen Vergleich großzügige öffentliche Förderung der Theater, insbesondere der Staats- und Stadttheater, wird bisher nicht grundsätzlich infrage gestellt. Weder von der Politik noch von der Stadtgesellschaft oder der allgemeinen Öffentlichkeit wird dem Theater prinzipiell die Legitimation entzogen, sondern das Theater und die darstellenden Künste genießen weiterhin eine hohe Wertschätzung, wenngleich über die Höhe sowie die Zielsetzung der Förderung zunehmend kritisch diskutiert wird. Mit der Zunahme der Akteure – Freie Gruppen, Festivalmacher\*innen, Ausrichter\*innen von Wettbewerben, Sponsor\*innen und Stiftungen – hat sich der Kreis der Interessenvertreter\*innen und theaterrelevanten Stakeholder erheblich erweitert. Schließlich hatte die Neustrukturierung des Bereichs der darstellenden Künste unter Maßgabe betriebswirtschaftlicher Effizienzkriterien beachtliche Auswirkungen auf die hier Beschäftigten, und zwar sowohl auf der Leitungs- und Betriebsebene als auch in den künstlerischen Sparten. Auch in den darstellenden Künsten ist es infolge von Prozessoptimierung und Verschlankung zu einer erheblichen Arbeitsverdichtung und damit in der Regel zur Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse bis hin zu einer beachtlichen Zunahme von Zeit-

und Honorarverträgen, zu deutlichem Personalabbau und nicht selten zu Gehaltsreduzierung und zur Kürzung von sonstigen Leistungen (z. B. Weihnachtsgeld) gekommen. Infolgedessen hat sich mit Blick auf die Leitungs- und Führungsebene in den darstellenden Künsten eine heftige Debatte zur Reform der Corporate Governance der Theater mit der Zielsetzung einer stärkeren Berücksichtigung von Diversity und partizipativeren Führungsstrukturen entwickelt (Schmidt 2019). Im Zuge dessen gewann die „#MeToo-Debatte“ über strukturellen Machtmissbrauch im Kulturbereich auch in Deutschland deutlich an Virulenz. Auf die veränderten Arbeitsverhältnisse an den öffentlich getragenen Theatern sowie auf die zunehmende Prekarisierung in den darstellenden Künsten wurde mit „Voice“ (Hirschmann 1970) bzw. mit der Bildung von neuen Interessenvertretungen, wie etwa „art but fair“, „ensemble-netzwerk“ und „dancersconnect“, reagiert. Das Tableau der politikrelevanten Themen, Debatten und Diskurse sowie der Interessen- und Anspruchsgruppen hat sich in den darstellenden Künsten in den letzten Jahrzehnten erheblich erweitert. Allerdings hat sich die Kulturpolitik auf diese Veränderungen bisher nur bedingt eingestellt. Der Nachholbedarf ist hier überdeutlich.

Aus politik- und verwaltungswissenschaftlicher Perspektive wird versucht, den veränderten Bedingungen und der gesteigerten Komplexität von Politikgestaltung und Umsetzung im Bereich Kultur unter dem Leitmotiv „Cultural Governance“ als Forschungsperspektive wie als methodisch-analytisches Tool gerecht zu werden (Knoblich und Scheytt 2009; Winter 2019). Die DFG-Forschungsgruppe „Krisengefüge der Künste: Institutionelle Transformationsdynamiken in den darstellenden Künsten der Gegenwart“ ist dieser neuen Sicht auf Kulturpolitik als komplexer Prozess unter Einbindung multipler Stakeholder verpflichtet. Aus inter- wie z. T. auch transdisziplinärer Perspektive wird in den Forschungsprojekten der Gruppe u. a. analysiert, welche Folgen die Veränderung der *politischen Kontextbedingungen* im Sinne von Cultural Governance für die darstellenden Künste sowohl auf der verfassten Ebene der Organisationen als auch auf der individuellen Ebene der Theaterschaffenden hat, angefangen bei den öffentlich getragenen Theatern über die Freie Szene bis hin zu den Festivals für den künstlerischen Nachwuchs. Darüber hinaus wird in den Projekten empirisch der Frage nachgegangen, wie, mit welchen Strategien und Handlungsoptionen in den darstellenden Künsten auf die durch Kontextveränderung induzierten Herausforderungen mit der Zielsetzung reagiert wird, die hierdurch infrage gestellte Legitimität der Institution neu zu konstituieren. Es geht jeweils darum, der Krise bzw. der Delegitimation der Institution Theater als Organisation, Verfahren oder Norm zu begegnen und diese Krise sogar als Motor für Transformation und Adaption an veränderte Umweltbedingungen zu nutzen und dadurch wieder erneut Legitimation

im veränderten Kontext zu gewinnen. Analysierbar wird dieser Prozess durch das Aufkommen von Rechtfertigungsnarrativen, die eine neue Erzählung – einen Mythos (Meyer und Rowan 1977) – von der Relevanz in gesellschaftlicher, politischer oder wirtschaftlicher Hinsicht der Institution – hier des Theaters – als Legitimationsbegründung offerieren.

Der Band „Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten“ vermittelt einen ersten Eindruck darüber, wie sich die Forschungsgruppe der komplexen Thematik des Nexus von Politik und darstellenden Künsten aus einer dem historischen Institutionalismus wie dem organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus verpflichteten Cultural Governance Perspektive nähert.

---

## 4 Zum Aufbau des Bandes

Die Beiträge des Bandes basieren im Wesentlichen auf Vorträgen, die auf der zweiten Jahrestagung der Forschergruppe gehalten wurden, die im November 2019 in München unter dem Thema „Kulturpolitische Dynamiken in den darstellenden Künsten: Legitimation, Steuerung, Aushandlungsprozesse“ stattgefunden hat. Die Panels der Tagung adressierten zentrale Aspekte und unterschiedliche Dimensionen von Cultural Governance, die auf Basis der Erkenntnisse aus den überwiegend empirischen Projekten der Forschungsgruppe thematisiert und zur Diskussion gestellt wurden. Ergänzt wurden die Beiträge der Forschungsgruppe durch Referent\*innen aus der kulturpolitischen Praxis.

### 4.1 Politik für Theater

Analog zur Panelorganisation der Tagung ist der vorliegende Band in vier Kapitel gegliedert. Zunächst wird unter dem Leitmotiv „**Politik für Theater**“ im ersten Kapitel aus neoinstitutionalistischer und diskurstheoretischer Perspektive sowie aus Sicht kulturpolitischer Akteure der Nexus von Theater und Politik betrachtet. Im einleitenden Beitrag von Christopher Balme „*Legitimationsmythen des deutschen Theaters: eine institutionengeschichtliche Perspektive*“ geht es um die grundlegende Frage: Warum und wozu eigentlich Theater? Aus organisations-theoretischer Sicht wird ein Überblick über die verschiedenen Begründungen bzw. Legitimationsmythen von Theater gegeben. Hierbei wird deutlich, dass die „Mythen“ bzw. die Erzählungen von der Notwendigkeit von Theater in hohem Maße kontext-kontingent sind und entsprechend dem politischen Zeitgeist

auf ökonomische, kulturell-ästhetische, pädagogische aber auch auf ethnisch-nationalistische oder partizipatorisch-sozialdemokratische Begründungsfigurative rekurren. Auch der Beitrag von Max Fuchs *„Theaterpolitik als Kulturpolitik“* fokussiert auf die Begründungen bzw. die Legitimationsnarrative der Notwendigkeit von Theater. Aus diskurstheoretischer Sicht wird vor allem die jüngere deutsche Entwicklung und damit die Anfänge, die Umsetzung und die Folgen der Neuen Kulturpolitik mit ihrer Schwerpunktsetzung auf Partizipation und Bildung beleuchtet. Ergänzt werden die beiden theoretisch-konzeptionellen Tours d'Horizon der verschiedenen Legitimationsnarrative für Theater durch zwei Beiträge kulturpolitischer Akteure, die Optionen wie Restriktionen aktueller Kulturpolitik für Theater thematisierten. Hierbei wird u. a. auch deutlich, auf welche Rechtfertigungsnarrative heute Bezug genommen wird und welche „Mythen“ aktuell von der Politik oder politikrelevanten Stakeholdern bedient werden. Im Interview *„Die Theater brauchen eine starke Kulturpolitik, um sich verändern zu können“* beschreibt der geschäftsführende Direktor Marc Grandmontagne die Herausforderungen für den Deutschen Bühnenverein als Arbeitgeber- und Interessenverband, zwischen Sicherung bestehender Strukturen und dem Einsatz für Veränderungen des Theatersystems. Voraussetzung für eine Bewältigung der anstehenden Aufgaben ist für ihn eine starke öffentliche Kulturpolitik, die ihrer Verantwortung mit transparenten Ziel- und Strategievorgaben gerecht wird. Das Interview mit der Leitung der Kulturstiftung des Bundes, Kirsten Haß und Hortensia Völckers, ist überschrieben mit *„Kulturpolitik durch gezielte Förderung: Die Programme der Kulturstiftung des Bundes“*. Besonders eingegangen wird hierbei auf die Förderprogramme der Stiftung mit Theaterbezug, die darauf abzielen, Stadt- und Staatstheater als Institution anschlussfähiger an aktuelle Entwicklungen, angefangen bei Digitalisierung, Diversität und Dritte Orte bis hin zu Interkulturalität, zu machen.

## **4.2 Theater im Kampf um Anerkennung – Legitimitätsdiskurse und Legitimationsstrategien**

Im zweiten Kapitel **„Theater im Kampf um Anerkennung – Legitimitätsdiskurse und Legitimationsstrategien“** geht es um Legitimation als die zentrale „Währung“ zur Existenzsicherung von Theater. In ihrer Einführung zu den fünf Beiträgen dieses Kapitels stellen Axel Haunschild und Bianca Michaels zunächst den engen Bezug zwischen neoinstitutionalistischen Ansätzen in Politikwissenschaft und Organisationstheorie und dem theoretischen Zugang der DFG-Forschungsgruppe *„Krisengefüge der Künste“* heraus. Durch grundlegende

Kontextveränderungen ergeben sich neue Legitimationsanforderungen; es kommt zu Veränderung von Legitimationsstrategien im Bereich der darstellenden Künste und zur Heterogenisierung der Legitimationsnarrative. Diesen Dynamiken in Form von neuen Legitimationsdiskursen, -strategien und Rechtfertigungsnarrativen wird in den Beiträgen des Kapitels nachgegangen. So behandelt der Beitrag von Sebastian Stauss *„Künstlerische Qualitätssicherung und Öffnung für neues Publikum. Berufung und Antritt einer Staatsintendanz als kulturpolitische (Selbst-)Legitimation am Beispiel Hannover“* einen Legitimationsprozess mittels Personalpolitik auf der Ebene der Intendanz, der in jeder Hinsicht, angefangen bei der Etablierung einer Doppelspitze über Aspekte der Gendergerechtigkeit bis hin zur Spielplangestaltung, genau dem entspricht, was derzeit „in“ und in hohem Maße als legitimitätsstiftend erachtet wird. Welchem Legitimitätsdruck sich die Freie Szene ausgesetzt sieht und welche Strategien hier zur Anwendung kommen, um im Dienst der Akquise von Fördergeldern die eigene Reputation nachhaltig zu stärken und sich im Bereich der darstellenden Künste optimal zu positionieren, wird von Silke zum Eschenhoff in ihrem Beitrag *„Versprechen auf die Zukunft – Der Zusammenhang zwischen Förderung, Produktionsbedingungen und Theaterästhetik am Beispiel der Freien Szene in Niedersachsen“* regionalspezifisch näher beleuchtet. Auch der Beitrag von Anja Quickert nimmt Legitimationsstrategien und Rechtfertigungsnarrative der Freien Szene regionalspezifisch in den Blick. In ihrem Beitrag *„Krisendiskurse in der Freien Theaterszene (Berlin): Kunst als soziales Wirksamkeitsversprechen im Spannungsfeld zwischen kulturpolitischer Steuerung und künstlerischer Selbstlegitimierung“* kommt sie zu dem Ergebnis einer Repolitisierung der Freien Szene in Berlin, die zunehmend klassische Positionen linker Sozialkritik besetzt und sich damit neu positioniert und legitimiert. Benjamin Hoesch befasst sich in seinem Beitrag *„Nachwuchsförderung als Legitimationsmythos“* mit einer relativ neuen Arena der darstellenden Künste, den Nachwuchsfestivals, die er als vielfach genutztes Tool zur Legitimation in Form von Rechtfertigungsnarrativen dechiffriert. Allerdings ist der praktische Nutzen, so sein sarkastisches Fazit, gerade für diejenigen am geringsten, für die diese Festivals veranstaltet werden, nämlich für den künstlerischen Nachwuchs. Der abschließende Beitrag von Bianca Michaels *„Spielplangestaltung im Kampf um Anerkennung – Diversifizierung als Legitimationsstrategie“* analysiert vor dem Hintergrund deutschlandweit verbreiteter Entwicklungstendenzen in der Spielplangestaltung öffentlich getragener Theater am Fallbeispiel der Münchner Kammerspiele unter der Intendanz von Matthias Lilienthal, Unterschiede und Diskrepanzen zwischen den jeweiligen Erwartungshaltungen der Stakeholder des Theaters vor Ort einerseits und von überregionalem Feuilleton und Theaterkritik andererseits. Für die Münchner Kammerspiele war der Versuch

der Neupositionierung und Selbstlegitimierung unter Lilienthal zu viel; die Gefahr einer De-legitimation der (Theater-)Institution Kammerspiele infolge der Neuausrichtung unter Lilienthal erschien relevanten Stakeholdern in München als zu groß und insofern nicht unterstützungswürdig, ganz im Gegensatz zur überregionalen Theaterkritik als zwar relevantem, aber nicht ressourcenstarken Einflussfaktor und Legitimationsbeschaffer.

#### **4.3 Cultural Governance: Kulturpolitische Steuerung und Theater**

Im dritten Kapitel „**Kulturpolitische Steuerung und Theater**“ geht es um den kultur- sowie insbesondere kommunalpolitischen Kontext, um die Veränderung von Cultural Governance durch Verwaltungsmodernisierung sowie sehr konkret um die Zusammenarbeit wie auch Nichtkooperation zwischen den Aufsichtsgremien der öffentlich getragenen Theater und den Theaterleitungen bzw. Intendant\*innen. Die vier Beiträge des Kapitels werden eingeführt durch den Theaterwissenschaftler Gerald Siegmund, der die Aufmerksamkeit auf die sehr unterschiedlichen Möglichkeiten und Verfahren kulturpolitischer Steuerung mit Fokus auf Theater lenkt. So beschreiben Johannes Crückeberg und Moritz Steinhauer in ihrem Beitrag „*Kulturpolitische Steuerung. Entwicklung und Praxis am Beispiel öffentlich getragener Theater*“ unterschiedliche Steuerungsmodi als Folge der Veränderung der Kulturverwaltung von der klassischen Hierarchie über das Neue Steuerungsmodell bis hin zu Cultural Governance. Anhand von Fallbeispielen ausgewählter Stadt- und Staatstheater wird die Komplexität des Steuerungsgeschehens verdeutlicht, sodass keines der steuerungstheoretischen Modelle in „Reinkultur“ Anwendung findet, sondern Mischformen der Steuerungsmodi festzustellen sind, die modelltheoretisch zu Typenbildung anregen. Der Beitrag von Julia Glesner „*Zwischen Bedingung und Freiheit – Über die Zusammenarbeit zwischen Theaterbetrieben und ihren Aufsichtsgremien*“ zeigt die eminent wichtige Bedeutung einer gut funktionierenden Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen Trägern von Theatern – Politik und Verwaltung – einerseits und der Leitung der Häuser andererseits auf. Die Theaterwissenschaftlerin mit langer Praxiserfahrung weist auf Schwachstellen bzw. Steuerungsdefizite hin und zeigt aktorsbezogen Wege aus dem Steuerungsdilemma, insbesondere der kommunalen Kulturpolitik auf. Auf ein solches Steuerungsversagen der kommunalen Kulturpolitik geht der Beitrag von Ulrike Hartung „*Kulturbetrieb als Schlängengrube? – Kulturpolitische Steuerung de facto und de jure anhand der ‚Causa Binder‘*“ ein. Behandelt werden die Hinter- und ggf. auch Abgründe des in den

Medien sehr prominent behandelten Rauswurfs der Intendantin des Tanztheaters Wuppertal, Adolphe Binder. An diesem Fallbeispiel zeigt sich, dass Kulturpolitik z. T. noch weit entfernt ist von einer transparenten, sachlichen und zukunftsorientierten Cultural Governance. Der Beitrag von Lara Althoff, Jonas Marggraf und Annette Zimmer „*Kaltstart: Kulturpolitik und Theater in Ostdeutschland – gestern und heute*“ geht auf eine Veränderung der Cultural Governance im großen Stil ein. Behandelt und kritisch analysiert wird die Transformation der DDR-Theaterlandschaft, und zwar im Hinblick auf Veränderungen der kulturpolitischen Einbettung und Steuerung sowie der Veränderung der Führungs- und Leitungsstrukturen der öffentlich getragenen Theater in Ostdeutschland. Es zeigt sich, dass sowohl hinsichtlich der kulturpolitischen Steuerung als auch mit Blick auf das Management der Häuser die Entwicklung „im Osten“ nachhaltige Implikationen für „den Westen“ hatte.

#### **4.4 Das (un-)entbehrliche Theater? Die veränderte Rolle der (Stadt-)Theater in einer pluralisierten Stadtgesellschaft**

Im vierten Kapitel des Bandes „Das (un-)entbehrliche Theater? Die veränderte Rolle der (Stadt-)Theater in einer pluralisierten Stadtgesellschaft“ wird auf das Staats- und insbesondere das Stadttheater fokussiert, das als traditionsreiche Institution der darstellenden Künste mit Alleinstellungsmerkmal im internationalen Kontext in besonderem Maße von Veränderungen der Cultural Governance betroffen ist und insofern seit Jahren erheblich unter Legitimationsdruck steht. Es wird danach gefragt, welche Aufgaben die Stadt- und Staatstheater in einer sich diversifizierenden Gesellschaft aus Sicht unterschiedlicher Anspruchsgruppen übernehmen und auf welche Weise sich die Theater aktuell positionieren. In der „*Einführung*“ des Kapitels zeigt Birgit Mandel, wie der Begriff der Stadtgesellschaft im Diskurs über Transformationen der öffentlich getragenen Theater als Synonym für die Adressierung der gesamten Bevölkerung in ihrer Pluralität verwendet wird. Verbunden mit dem Anspruch an die Theater, aktiv zur Bildung von Stadtgesellschaft beizutragen, wird hinterfragt, welche Wertschätzung und Legitimität Theater in der Bevölkerung erfahren. In ihrem Beitrag „*Das öffentlich geförderte Theater in der Legitimationskrise und unter Innovationsdruck? Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung*“ zeigt Birgit Mandel, dass es aktuell einen hohen Konsens darüber gibt, die Stadt- und Staatstheater als öffentliches Gut und Instanz kultureller Bildung mindestens auf bisherigem Niveau weiter staatlich zu unterstützen, auch wenn eine Mehrheit die Angebote selbst nicht nutzt und wenig Interesse am Theater hat. Zugleich zeigt sich bei

den jüngeren Generationen ein nachlassendes Interesse an der klassischen ‚Institution Theater‘. In ihrem Beitrag *„Stadt- und Staatstheater in Bewegung? Zur Rolle von öffentlich subventionierten Theatern in der Stadtgesellschaft und den veränderten Erwartungen des Publikums“* unternimmt Charlotte Burghardt eine Analyse der Selbsteinschätzungen von Theaterschaffenden zu ihrer Rolle und ihrer Wirkung in der Stadtgesellschaft. Hinterfragt wird das in kulturpolitischen Debatten häufig zitierte Narrativ der geringen Responsivität öffentlich getragener Theater gegenüber Erwartungen und Anforderungen ihres Publikums sowie der Stadtgesellschaft. Auf Basis der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung ausgewählter öffentlich getragener Theater wird gezeigt, dass die Theatermacher sich sehr wohl auf die veränderten Kontextbedingungen eingestellt und sich in ihrer Programmgestaltung und Auswahl ästhetischer Formate angepasst haben. Zu einem entsprechenden Ergebnis kommt auch ein weiteres empirisches Projekt der DFG-Forschungsgruppe. Die Beschäftigten der Stadttheater gehen keineswegs vom Veralten der Institution Stadttheater aus, so die Ergebnisse einer empirischen Befragung und Vollerhebung unter den Theaterschaffenden von sechs Stadttheatern, die in dem Beitrag *„Arbeiten am Stadttheater: Passion als Beruf? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an sechs Theatern in NRW und Ostdeutschland“* zusammengefasst sind. Die Autor\*innen – Lara Althoff, Eckhard Priller und Annette Zimmer – stellen fest, dass die Beschäftigten am Theater zur jeweiligen Stadtgesellschaft dazugehören, sie aber keineswegs „auf Rosen gebettet sind“ und zu den gut bis sehr gut Verdienenden zählen, dafür aber für ihre Passion – Theater – arbeiten und leben. Das weit verbreitete Narrativ vom „erstarrten Theater“, das in erster Linie mit sich selbst beschäftigt ist, wird gemäß den Ergebnissen der Forschergruppe weder von der Leitungsebene der öffentlich getragenen Theater noch von den Beschäftigten, inklusive des nicht-künstlerischen Personals, geteilt. Hilko Eilts geht in seinem Beitrag *„Diversifizierung der Programme der Stadt- und Staatstheater als Reaktion auf die veränderte Stadtgesellschaft?“* der Frage nach, ob und inwiefern das (Vor-)Urteil und Narrativ vom unbeweglichen und von der Zeit überholten Stadt- und Staatstheater durch die Programmgestaltung der Häuser bestätigt wird. Die Ergebnisse seiner sekundärstatistischen Analysen der Theater- sowie Werkstatistiken des Deutschen Bühnenvereins verdeutlichen, dass die Theater sich durch ihre Programmgestaltung in erheblichem Umfang bemühen, auf veränderte Bedarfe und Erwartungen der Stadtgesellschaft einzugehen. Der Frage, wie sich Theater in ihren Programmen und Formaten gegenüber der Stadtgesellschaft öffnen, u. a. mit Unterstützung der Kulturstiftung des Bundes und ihres Förderprogramms „Heimspiel“, ist Lukas Stempel in seinem Beitrag *„Mit der Stadtgesellschaft ins Spiel kommen – Der Fonds ‚Heimspiel‘ der Kulturstiftung des Bundes“* nachgegangen. Der Beitrag basiert auf den Ergebnissen einer in

Form einer Dokumentenanalyse vorgenommen Auswertung der im Kontext von „Heimspiel“ geförderten Theaterprojekte. Hierbei wurde den Fragen nachgegangen, welche Häuser und Projekte gefördert wurden und in welcher Form Probleme der Stadt und Stadtgesellschaft identifiziert und ästhetisch-künstlerisch sowie partizipativ bearbeitet wurden. Auch dieser Beitrag kommt zu dem Ergebnis, dass die Stadt- und Staatstheater sich in beachtlichem Maße bemühen, Legitimitätseinbußen entgegenzuwirken, sich gegenüber den Erwartungen und Anforderungen unterschiedlicher Provenienz responsiv zu verhalten, ohne jedoch ihre grundlegenden künstlerischen Traditionen und Ansprüche aufzugeben. Kurzgefasst: Die Stadt- und Staatstheater sind schwerfällige Tanker, aber sie bewegen sich doch! Bestätigt wird diese Einschätzung im abschließenden Beitrag von Birgit Mandel „*Herausforderungen, Transformationen, Legitimität und der Einfluss von Kulturpolitik aus Sicht von Intendant\*innen der Stadt- und Staatstheater in Deutschland. Ergebnisse einer quantitativen Befragung*“, der in knapper Form die Ergebnisse einer aktuellen Befragung zusammenfasst. Es wird deutlich, dass die Theaterleitungen auf veränderte Bedarfe und Wünsche der Stadtbevölkerung eingehen und bemüht sind, neue Themen, Formate und Stücke in ihr Programm aufzunehmen. Gleichzeitig wird deutlich, dass sich Kulturpolitik bisher wenig responsiv gegenüber dem Theater erweist.

---

## Literatur

- Bundesverband freie darstellende Künste. 2020. Über uns. <https://darstellende-kuenste.de/de/verband/ueber-uns.html>. Zugegriffen: 3. Aug. 2020.
- Deutscher Bühnenverein. 2007. *Theaterstatistik 2005/2006*. Köln: Eigenverlag.
- Deutscher Bühnenverein. 2012. *Theaterstatistik 2010/2011*. Köln: Eigenverlag.
- Deutscher Bühnenverein. 2017. *Theaterstatistik 2015/2016*. Köln: Eigenverlag.
- Deutscher Bühnenverein. 2019. *Theaterstatistik 2017/2018*. Köln: Eigenverlag.
- Hirschmann, Albert. 1970. *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Harvard: Harvard University Press.
- Hoesch, Benjamin. 2019. Nachwuchskünstler\*innen als Innovationshoffnung. Biografische Krise, ästhetisches Risiko?. *DFG-Forschungsgruppe Krisengefüge der Künste. Ludwig-Maximilians-Universität München. München*. [https://www.krisengefuege.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/working-papers/wp-2\\_2019/workingpaper\\_22019.pdf](https://www.krisengefuege.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/working-papers/wp-2_2019/workingpaper_22019.pdf). Zugegriffen: 3. Aug. 2020.
- Jan, Werner. 2019. Neues Steuerungsmodell. In *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Hrsg. S. Veit, C. Reichard, und G. Wewer, 127–138. Wiesbaden: Springer VS.
- Klenk, Tanja. 2019. Governance. In *Handbuch zur Verwaltungsreform*, S. Veit, C. Reichard und G. Wewer, 153–164. Wiesbaden: Springer VS.
- Knoblich, T., und O. Scheytt. 2009. Zur Begründung von Cultural Governance. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 8 (2009): 34–40.

- Leitner, J., und M. Meyer. 2013. Organizational Slack and Innovation. In *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*, Hrsg. Ellias Carayannis.
- Meyer, J., und B. Rowan. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as Myth and ceremony. *The American Journal of Sociology* 83 (2): 340–363.
- Osborne, D., und T. Gaebler. 1992. *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading: Addison-Wesley.
- Powell, W., und P. DiMaggio, Hrsg. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Chicago University Press.
- Renz, T., und D. Götzky. 2014. Amateurtheater in Niedersachsen. Universität Hildesheim. <https://core.ac.uk/download/pdf/148067787.pdf>. Zugegriffen: 3. Aug. 2020.
- Schmidt, Thomas. 2019. *Macht und Struktur im Theater*. Wiesbaden: Springer VS.
- Steinmo, S., K. Thelen, und F. Longsteth, Hrsg. 1992. *Structuring politics: Historical institutionalism in comparative analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wagner, Bernd. 2009. *Fürstehof und Bürgergesellschaft: Zur Entstehung, Entwicklung und Legitimation moderner Kulturpolitik*. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft.
- Winter, Thorben. 2019. Cultural Governance. In *Governance*, Hrsg. K. Möltgen-Sicking und T. Winter, 187–204. Wiesbaden: Springer VS.
- Zimmer, Annette. 2019. Kultur als Politik. *DFG-Forschungsgruppe Krisengefüge der Künste*. [https://www.krisengefuege.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/working-papers/wp-3\\_2019/workingpaper\\_32019.pdf](https://www.krisengefuege.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/working-papers/wp-3_2019/workingpaper_32019.pdf). Zugegriffen: 16. Apr. 2020.
- Zucker, Lynne G. 1987. Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology* 13: 443–464.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



---

# Politik für Theater



---

# Legitimationsmythen des deutschen Theaters: eine institutionengeschichtliche Perspektive

Christopher Balme

---

## Zusammenfassung

Dieser Aufsatz untersucht die gegenwärtigen Krisendiskurse unter dem Blickwinkel des Begriffs der Legitimation aus historischer Perspektive. Legitimationsmythen entstehen der neoinstitutionalistischen Theorie zufolge, wenn Institutionen unter Druck geraten und versuchen, sich als zentral für die kulturellen Traditionen ihrer Gesellschaften zu etablieren, um offiziellen Schutz zu erhalten. Der Aufsatz diskutiert mehrere solche Mythen in Kategorien von „Gütern“, wie z. B. Theater als moralisches, gemeinschaftliches oder als öffentliches Gut.

---

## Schlüsselwörter

Legitimation • Theater • Neoinstitutionalismus

---

## 1 Einführung

Die bemerkenswerte und im internationalen Vergleich immer wieder bewunderte künstlerische Vielfalt der deutschsprachigen Theater und Orchester wird gegenwärtig überlagert von Unsicherheit über ihre tatsächliche gesellschaftliche Wertschätzung und ihr Zukunftspotential. Man spricht regelrecht von einer „Krise“ (Schmidt 2017), die sich jedoch auf recht widersprüchliche Art und Weise

---

C. Balme (✉)

Institut für Theaterwissenschaft, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland

E-Mail: [balme@lmu.de](mailto:balme@lmu.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_2)

19

manifestiert: Zum einen werden unter Sparzwängen der deutschen Kulturpolitik Theater und Orchester fusioniert oder ganze Sparten geschlossen, zum anderen wird das System jenseits rein ökonomischer Zwänge von Interessenverbänden und Medien selbst dort infrage gestellt, wo kein Besuchsrückgang, sondern verfestigte Publikumsstrukturen zu verzeichnen sind. Die erfolglose deutsche Bewerbung 2019 um Aufnahme in die repräsentative Liste des Immateriellen Kulturerbes der Menschheit der UNESCO zeugt von einer solchen Unsicherheit und wachsendem Krisenbewusstsein, da die Bewerbung durch die mächtigsten Verbände des Theater- und Musiklebens, den Deutschen Bühnenverein und den Deutschen Musikrat, unterstützt vom Dachverband der Freien Darstellenden Künste vorangetrieben wurde. Solche Symptome deuten darauf hin, dass die Legitimität des ganzen Systems, manchmal auch von den Akteuren selbst infrage gestellt wird. Wenn von der Theaterwissenschaft der wohl wichtigste Grundpfeiler des Systems, das Stadttheater, als „Mythos“ apostrophiert (Roselt 2013, S. 217) wird, so ist es naheliegend, die beiden Kernbegriffe „Legitimation“ und „Mythos“ institutionstheoretisch und -geschichtlich unter die Lupe zu nehmen.<sup>1</sup>

Im vorliegenden Aufsatz wird der Versuch unternommen, die gegenwärtigen Krisendiskurse historisch zu perspektivieren, vor allem unter dem Blickwinkel des Begriffs der Legitimation. Wenn wir heute von einer Legitimationskrise sprechen, von den Autoren des *Kulturinfarkts* polemisch als „Von allem zuviel und überall das Gleiche“ (Haselbach et al. 2012) formuliert, müssen wir uns vergegenwärtigen, dass die heutige(n) Legitimationskrise(n) historische Wurzel haben, die teilweise in eine „mythische“ Urzeit zurückreichen.

---

## 2 Legitimation und Neoinstitutionalismus

In den letzten drei Jahrzehnten hat eine Revolution in der Institutionentheorie stattgefunden, die gewöhnlich unter dem Etikett des „Neoinstitutionalismus“ subsumiert wird (DiMaggio und Powell 1991; Scott 2013; Walgenbach und Meyer 2008). Diese Neubestimmung der Beziehung zwischen Institutionen und Organisationen hat einen viel flexibleren Rahmen für das Verständnis der Auswirkungen von Institutionen auf unser tägliches Leben geschaffen und gezeigt, dass es nur wenige Bereiche, einschließlich des Theaters, gibt, die nicht in irgendeiner Weise

---

<sup>1</sup>Bei Roselt heißt es: „Es wird damit behauptet, dass die hier skizzierte Idee des Stadttheaters ein Mythos ist, der als solcher erst durch nachträgliche Erzählungen entstanden ist, und – wie jeder Mythos – seine Wirkmacht unabhängig von seiner historischen Verifizierbarkeit entfaltet“ (2013, S. 217).

durch institutionelle Strukturen bestimmt sind, auch wenn die Bedeutung von normativen Regeln und Routinen sehr unterschiedlich bewertet wird (Meyer et al. 2009, S. 40). Neoinstitutionelle Ansätze neigen dazu, eine klare Unterscheidung zwischen den Ebenen von Institution und Organisation zu treffen. Erstere bezieht sich auf abstrakte Regeln und Rahmen, die sich in den letzteren, individuellen Organisationen, manifestieren, wobei die beiden Ebenen durch wechselseitige Beziehungen miteinander verbunden sind. Schließlich versucht der Neoinstitutionalismus zu erklären, wie Organisationen sich selbst perpetuieren, indem sie Mythen inkorporieren, die sich als unhinterfragte institutionelle Regeln verstehen.

In Anlehnung an die berühmte Definition von Douglass North (1990) können wir sagen, dass Institutionen „die Spielregeln“ definieren und die von Menschen erdachten Zwänge darstellen, die die menschliche Interaktion formen (1990, S. 3), wobei Organisationen – „groups of individuals bound by some common purpose to achieve objectives“ (1990, S. 5) – die Akteure sind. Theaterwissenschaftler\*innen neigen dazu, sich mit der Organisationsebene, den Akteuren – bestimmten Künstler\*innen, Theatern und Theatergruppen – zu beschäftigen, denn hier wird Theater hergestellt und sichtbar gemacht. Weniger sichtbar ist die institutionelle Ebene, die Spielregeln, die in den meisten Fällen eine Form exogener Unterstützung beinhaltet, sei es durch ein Ministerium für Kultur, öffentlich finanzierte Universitäten oder durch private Förderung, wie etwa transnational operierende Philanthropie. All diese Fälle schaffen Regeln und Zwänge, die in hohem Maße wandelbar sind. Durch Gesetzesänderungen, neue Förderschwerpunkte oder Debatten in der Öffentlichkeit kann sich der institutionelle Rahmen ändern. In der Interaktion zwischen der institutionellen und der organisatorischen Ebene entstehen Strukturen, die der Theateranalyse zugänglich sind.

Hier von Interesse ist die institutionelle Ebene, die Spielregeln, die bestimmen, wie Organisationen sich verhalten. Die Art und Weise, wie sich Organisationen Anerkennung und Macht aneignen und sichern, gehört zu den zentralen Erkenntnissen der Institutionentheorie. Institutionen wiederum entstehen und verfestigen sich durch Legitimationsprozesse, ob sie juristisch sanktioniert, moralisch autorisiert oder als Bestandteil geteilter kultureller und kognitiver Rahmen sind (Scott 2013). Dass das deutsche Stadt- und Staatstheater-System Ergebnis eines solchen Prozesses ist, kann als gesichert gelten. Es handelt sich um selbstreproduzierende, selten hinterfragte, weil in Praktiken, Vorstellungen und Mythen eingebettete Regelsysteme.

Legitimation spielt auch in der älteren Institutionsforschung eine wichtige Rolle, wie z. B. in Max Webers (2002) Überlegungen zum sozialen Handeln, wo er „Legitimitäts-Glauben“ entlang eines Kontinuums zwischen „bloß traditional oder bloß zweckrational motivierter Orientierung an einer Ordnung“

akzeptiert (2002, S. 683). Auch in seiner Typologie der „legitimen Herrschaft“ umfasst Legitimierung sowohl Tradierung als auch legal-bürokratische Formen mit Satzung sowie charismatische Ausprägungen dort, wo Legitimierung über affektuell-rituellen Glauben erfolgt. Die Dimension der Legitimation in der neueren neoinstitutionalistischen Forschung unterscheidet sich von der älteren Tradition vor allem dadurch, dass sie diese Dimension als in hohem Maße konstruiert (Meyer et al. 2009, S. 41) betrachtet.

Theaterhistorisch ist der Begriff der Legitimität bereits in England im 18. Jahrhundert verbürgt, wo die Unterscheidung zwischen *legitimate* und *illegitimate drama* sowohl auf den Status der lizenzierten Theater als auch auf die dort zulässigen Theatergattungen hinweist. Legitime Theater waren diejenigen, die über ein königliches Patent verfügten – eigentlich nur Covent Garden und Drury Lane – und damit das Recht hatten, reines Sprechtheater (*legitimate drama*) aufzuführen. Andere Bühnen etablierten sich in den rechtlichen Zwischenräumen des Illegitimen (aber nicht notwendigerweise Illegalen) und entwickelten musikalische Zwischengattungen wie Vaudevilles, Harlekinaden, Melodrama und Singspiele (Balme 2017).

Nach der neoinstitutionellen Theorie wird, wie oben ausgeführt, das Verhältnis zwischen Institutionen und den Gesellschaften, in denen sie sich befinden, durch den Wunsch und das Bedürfnis nach Legitimität bestimmt: „Legitimacy is perhaps the most central concept in institutional research“, so die Soziolog\*innen Jeanette Colyvas und William Powell (2006, S. 308). Legitimität ist eine Wahrnehmung oder Annahme, dass die Handlungen einer Organisation oder Institution wünschenswert, richtig oder angemessen sind und diese innerhalb eines gesellschaftlich konstruierten Systems von Normen, Werten, Überzeugungen und Definitionen ihre Grundlage haben. Diese „kulturell-kognitive Säule“ (Scott 2013, S. 66) von Institutionen bedeutet, dass solche kognitiven Rahmen oft wichtiger sind als normative, wie etwa Gesetze, was sie für Veränderungen sehr viel förderlicher macht. Ein Schlüsselindikator für Institutionalisierung ist der Status des „taken-for-grantedness“, auf dessen Basis also etwas unhinterfragt akzeptiert wird.

Der Idealzustand des „taken-for-grantedness“ wird durch Mythen gestützt, wie Meyer und Rowan (1977) in einem wegweisenden Essay argumentieren. Mythen sind die Geschichten, die wir uns über uns selbst erzählen: In institutionelle Begrifflichkeit übersetzt, bedeutet das nicht, dass sie unwahr sind, nur dass sie normalerweise nicht infrage gestellt, sondern eher akzeptiert und verteidigt werden, insbesondere in Zeiten der Instabilität und des Wandels: „Organizations under attack in competitive environments (...) attempt to establish themselves as central to the cultural traditions of their societies in order to receive official protection“ (Meyer und Rowan 1977, S. 348). Hier beziehen sich die Autoren

nicht auf das deutsche Stadt- und Staatstheater, sondern auf kleine Bauernhöfe, öffentliche Eisenbahnen und das damals kriselnde Unternehmen Rolls-Royce.

Das Theater hat jedoch sogar einen höheren Anspruch auf Anerkennung als „central to the cultural traditions of society“ als die öffentliche Eisenbahn und Rolls-Royce, da seine europäische Geschichte zweieinhalbtausend Jahre bis hin zu jenen sagenhaften Griechen zurückreicht, die das Theater auch durch die Institution des Theorikons subventionierten, damit sich die ärmeren Bürger den Besuch leisten konnten.<sup>2</sup>

Der institutionelle Rahmen des Theaters, die Spielregeln, setzt sich aus einer Reihe von Mythen zusammen, die Geschichten über die Bedeutung kultureller Traditionen erzählen und damit einen Legitimitätsanspruch als Voraussetzung für – in den meisten Fällen – öffentliche Unterstützung erheben.

---

### 3 Sechs Legitimationsmythen

Legitimationsmythen sind reihenweise im Umlauf. Je nachdem ob sie ökonomisch oder moralisch ausgerichtet sind, begründen sie Theater in Kategorien eines Gutes oder des Guten. Sie werden im Folgenden in einer Linie von „Güterabwägungen“ beschrieben, wobei der zugrunde gelegte Begriff des Guts stärker an ökonomische Theorien und weniger an philosophisch-ethische Begriffsbestimmungen angelehnt ist. Sie werden in chronologischer Reihenfolge behandelt.

#### 3.1 Theater als Moralisches Gut

In der Wirtschaftstheorie gehören moralische Güter zu einer Kategorie von Gütern, die nicht marktfähig sind bzw. für die sich das Konkurrieren zwischen Marktteilnehmer\*innen nicht lohnt. Bereits Adam Smith (2007) musste feststellen, dass die Arbeit von Schauspieler\*innen, Sänger\*innen oder Tänzer\*innen über keinen Tausch- und Mehrwert – „the work of all of them perishes in the very moment of its production“ (2007, S. 259) – aber dennoch über „a certain value“ verfügt. Sie gehören, wenn sie wirtschaftstheoretisch überhaupt satisfaktionsfähig sind, zu den meritorischen und öffentlichen Gütern (vgl. Abschn. 4 unten). Da sie dennoch als wertvoll erachtet werden, muss eine externe Instanz, normalerweise

---

<sup>2</sup>Es handelt sich um eine Art Fonds, der finanzielle Hilfe für die ärmeren Stadtbürger bereitstellte, damit sie an den Aufführungen teilnehmen konnten. Der Althistoriker August Boeckh bezeichnete die Theorikongelder als „Krebs der Athenischen Staatswohlfaht“ (1851, S. 306).

der Staat bzw. die öffentliche Hand sie bereitstellen. Diskutiert werden sie daher meistens unter werttheoretischen und ethischen Gesichtspunkten. Im Zusammenhang mit dem Theater als Institution hat der Begriff sowohl eine ökonomische als auch eine philosophisch-ethische Komponente; letztere wurde z. B. in der Unterscheidung zwischen dem „Guten“ und dem „Wahren“ verhandelt.

Debatten um seine Legitimität begleiten das Theater seit der Antike und dem Aufkommen des antitheatralischen Vorurteils (Barish 1981; Wild 2003). Von Platon bis zu den Puritaner\*innen galt das Theater in einflussreichen, vor allem kirchlichen Kreisen als Ort der sittlichen Korrumpierung, nicht der Verbesserung. Im England des 17. Jahrhunderts führte diese Diskussion zur völligen Delegitimierung und der 1642 verfügten und bis 1660 andauernden Schließung aller Theater. Wie in England entstanden im 17. Jahrhundert auch in den deutschsprachigen Regionen und in Frankreich theaterfeindliche Strömungen, die in Schriften wie der *Theatromania* (1681) des pietistischen Pfarrers Anton Reiser oder den *Maximes et réflexions sur la comédie* (1694) des Franzosen Jean-Bénigne Bossuet ihren Niederschlag fanden. In der Schweiz verzichtete die Stadt Genf und eine Reihe anderer Kantone gänzlich auf Theaterhäuser und -truppen. Auch in deutschsprachigen Ländern – besonders in den stark pietistisch geprägten südwestlichen Regionen – blieben solche Argumente im 17. und 18. Jahrhundert virulent (Brandstetter et al. 2011).<sup>3</sup>

Für die Theaterreformer der Spätaufklärung bestand dann jedoch kein Zweifel mehr darüber, dass der Zweck der Schaubühne in ihrer sittlich-bildenden Wirkung zu sehen sei. Sie wurde als „des sittlichen Bürgers Abendschule“ titulierte (Haide-Pregler 1980) und die Idee vor allem in den „moralischen Wochenschriften“, dem Inbegriff einer bürgerlich-rationalen Öffentlichkeit, entwickelt und ausgefochten. Doch war der institutionelle Rahmen nicht unproblematisch: die einzigen Träger, die über zuverlässige Munifizienz verfügten, waren die Fürstenhöfe, während Wandertruppen, die keinen höfischen Auftrag ergattern konnten, von Stadt zu Stadt ziehen und mit den städtischen Behörden über Spielerlaubnisse verhandeln mussten, um ihr hybrides Repertoire (Haupt- und Staatsaktion, Stegreifkomödien, Tanz) präsentieren zu dürfen. Das Sesshaft-Werden der Theatertruppen, das Mitte des 18. Jahrhunderts einsetzt, geht mit diskursiven Entwicklungen einher, die die moralische Verbesserungsfunktion und den vermeintlichen Bildungsauftrag des Theaters zementiert. Während die meisten Beiträge die bekannten Argumente einfach wiederholen, ragen zwei Publikationen heraus, nicht nur, weil sie moralische

---

<sup>3</sup>Der deutsche Pietismus wirft auf das Theaterwesen immer noch einen langen Schatten. Zum Beispiel gibt es in ganz Baden-Württemberg keine einzige Professur für Theaterwissenschaft, geschweige denn ein Institut.

Argumente mit institutionellen Überlegungen verknüpfen, sondern weil sie im 19. Jahrhundert den Status von Gründungsmythen erlangen: Lessings *Hamburgische Dramaturgie* (1769) und Schillers Aufsatz „Die Schaubühne als moralische Anstalt betrachtet“ (1784).

Lessing ist für die vorliegende Fragestellung deshalb wichtig, weil seine „dramaturgischen“ Kommentare mit einem neuen Organisationsmodell, nämlich einer bürgerlichen Aktiengesellschaft in Zusammenhang stehen. Auch wenn die in der *Hamburgischen Dramaturgie* versammelten Beiträge finanzielle Fragen nur am Rande tangieren, bilden sie die diskursive Grundlage für das künftige Stadttheater unabhängig von fürstlich-höfischer Bevormundung. Bei der „Hamburgischen Entreprise“, handelte es sich, wie der Name schon sagt, um ein vom Bankrotteur, aber theateraffinen Spekulanten Abel Seyler finanziertes, zwischen Mäzenatentum und Gewinnabsicht oszillierendes Privatunternehmen. Obwohl die „Entreprise“ pleite ging, wanderte die mit ihr propagierte Idee eines von „welchen“ Einflüssen gereinigten Nationaltheaters weiter. *Hamburgische Dramaturgie* und Nationaltheateridee sind untrennbar miteinander verknüpft, auch wenn Lessing den Begriff am Ende der Schrift in einem resignativen Duktus überhaupt erst verwendet, als schon klar ist, dass das Unternehmen (und für Lessing das Publikum) gescheitert ist.<sup>4</sup> Die berühmte Sehnsuchtsklage – „Über den gutherzigen Einfall, den Deutschen ein Nationaltheater zu verschaffen, da wir Deutsche noch keine Nation sind! Ich rede nicht von der politischen Verfassung, sondern bloß von dem *sittlichen* Charakter“ (Lessing 1981, S. 509, Hervorhbg. C.B.) – fand ein Jahrhundert lang Widerhall.

Auf wohlwollende Aufnahme traf sie aber zunächst in aufgeklärten höfischen Kreisen: erst in Wien, wo das Burgtheater 1776 in ein „Teutsches Nationaltheater“, und ein Jahr später in Mannheim, wo das dortige Hoftheater in eine „Nationalschaubühne“ umbenannt wurden. Dort hielt Schiller im Rahmen seiner Tätigkeit als Theaterdichter seine berühmte, vor der kurpfälzischen Deutschen Gesellschaft gehaltene Rede, die sich mit der Leitfrage befasste: „Was kann eine gute stehende Schaubühne eigentlich bewirken?“ Der Begriff „stehend“ verweist auf die zunehmende Sesshaftigkeit der Truppen bzw. das Argument, dass erst durch das Sesshaft-Werden die (mit den umherziehenden Truppen assoziierten) moralisch-sittlichen Gefahren gebannt werden könnten. Allerdings bemüht Schiller sowohl ästhetische als auch moralische Argumente für institutionelle Zwecke:

---

<sup>4</sup>In seiner Abrechnung am Ende der „Hamburgischen Dramaturgie“ gibt Lessing neben einer unzulänglichen Schauspielkunst dem Publikum die Schuld am Scheitern des Unternehmens: „und was hat denn das Publikum getan, damit etwas geschehen könnte? Auch nichts; ja noch schlimmer als nichts [...] es hat ihm [dem Unternehmen] nicht einmal seinen natürlichen Lauf gelassen“ (Lessing 1981, S. 509).

er plädiert für staatliche Unterstützung, weil sich das Theater verbessernd auf den ganzen Staat auswirke: „Die Schaubühne ist der *gemeinschaftliche* Kanal, in welchen von dem denkenden bessern Teile des Volks das Licht der Weisheit herunterströmt und von da aus in milderer Strahlen durch den ganzen Staat sich verbreitet.“ (Schiller 1995, S. 10, Hervorhbg. C.B.).

Mit dem Hinweis auf „Gemeinschaft“ leitet der Mythos der moralischen Anstalt über zur Nationaltheateridee. Im 19. Jahrhundert wandelt sich Schillers Neuformulierung alter moralischer Argumente in die Idee von Theater als Nukleus von Gemeinschaftsbildung.

### 3.2 Theater als Gemeinschaft

Im Zuge des aufkeimenden politischen und kulturellen Nationalismus wird das Theater zunehmend als Ort der *Communitas* vorgestellt: Es kann sogar als Synekdoche der Nation funktionieren, wie das Schiller-Zitat suggeriert: Von einer ideellen, konzentrierten Keimzelle verbreite sich das Gute und Wahre vom „bessern Teile des Volks“ auf den ganzen Staat. Das Theater wird als Bestandteil eines medialen Kommunikationsnetzes konzipiert, als Teil der „imaginierten Gemeinschaft“ in der Terminologie von Benedict Anderson (1983/1991), der argumentiert, dass Medien die Voraussetzung seien, dass Menschen, die sich nie kennenlernen werden, sich als eine Gemeinschaft der Nation fühlen. Der Mythos des Theaters als Ort der (nationalen) Gemeinschaft entfaltet im 19. Jahrhundert beachtliche Zugkraft und führt als Legitimationsmythos zur Gründung von Nationaltheatern überall in Europa, vor allem im heutigen Osteuropa, wo in den neuen, nach Unabhängigkeit strebenden „Volksgemeinschaften“ Nationaltheater errichtet wurden, teilweise bevor sie vollständige politische Unabhängigkeit erreicht hatten.

Ein Nationaltheater wird in der Regel als eine zweckbestimmte Struktur definiert, die die Nation repräsentieren soll und in der Regel durch staatliche Subventionen unterstützt wird. Metonymisch steht es für den Staat und die Nation in kulturellen Angelegenheiten. In Deutschland selbst, das erst 1871 eine vereinigte Nation bildet, fehlte diese metonymische, politische Funktion, weil es in deutschen Landen von Mannheim bis München überall Nationaltheater gab. Mit Ausnahme von Mannheim, wo bereits 1837 das Hoftheater in kommunale Trägerschaft überging, blieb diese Funktion den Hoftheatern überlassen, die ihre finanziellen Verpflichtungen über die Zivilliste, die Aufwendungen für den herrschaftlichen Haushalt, bestritten. Die „nationale“ Verpflichtung konnte man an der Namensgebung ablesen, wie etwa das „Königliche Hof- und National-Theater“ in München. Am Vorabend der 1848er Revolutionen war das Nationaltheater

jedoch nur noch Idee, ohne feste institutionelle Verankerung. Der Begriff bezog sich, einer Definition des *Allgemeinen Theater-Lexikons* (1841) zufolge, auf „eine Bühne, die ausschließlich Stücke gibt, die ihrem Volke gehören“. Der Artikel musste aber resignativ feststellen: „Wir haben in Deutschland kein Institut dieser Art (vergleichbar dem Théâtre français oder Covent Garden), was (...) an dem Mangel der Nationalität selbst liegt (...). Ein Nationaltheater können wir erst dann erhalten, wenn es wieder ein Deutschland gibt.“ (Herloßsohn et al. 1841, S. 345).

Das Nationaltheater wurde aber auch als Organisationsstruktur in dieser Zeit neu gedacht: „Nur durch staatliches Einschreiten sei dem Theater zu helfen“, schloss der Schauspieler und spätere Theaterhistoriker Eduard Devrient (1874, S. 316) aus Schriften von „Bühnenverständigen“ der Restaurationszeit. Devrient selbst war 1848 während der Märzrevolution vom preußischen Kultusminister Adalbert von Ladenberg beauftragt worden, Reformideen zur Reorganisation der Theaterkunst zu formulieren. Das Ergebnis war eine kontrovers diskutierte Reformschrift mit dem programmatischen Titel „Das Nationaltheater des Neuen Deutschlands“ (Devrient 1849). Hier wurde im Sinne Hegels das Drama als „Kunst der Künste“ und als „Spitze der Pyramide“ definiert (Devrient 1849, S. 9). Devrient argumentierte, der große Idealismus der Nationaltheateridee wurde im Zuge der Restauration nach 1815 aufgegeben – der Name „Nationaltheater“ sei überall durch die Titel „Hoftheater“ ersetzt – und die künstlerische Gestaltung der Theaterdirektoren durch kleinkrämerische, kunstfremde Hofintendanten als Aufsichtspersonen verdrängt: „das Bureau wurde nun der Mittelpunkt der Kunsttätigkeit“ (1849, S. 15). Devrient argumentiert, dass ein echter, der Theaterkunst verpflichteter Intendant sich von rein finanziellen Erwägungen nicht beschränkt fühlen sollte: „dass es nicht darauf ankommt: wie viel oder wie wenig ausgegeben, sondern was für das ausgegebene geleistet wird“ (1849, S. 20). Um diese finanzielle Freiheit zu gewährleisten, sollte „bei der bevorstehenden Regulierung der Zivilliste (...) die Theatersubvention von derselben abgelöst und auf den Etat des Cultusministeriums übertragen werden, und sämtliche Bühnen des preußischen Staates dem selben Ministerium unterstellt“ (Devrient 1874, S. 317–18).<sup>5</sup>

Entscheidend für die Bedeutung der Nationaltheateridee war jedoch weniger ihre Organisations- und Finanzstruktur als deren nationalistische, gemeinschaftsprägende Schlagkraft. Eine in Hamburg auf dem Höhepunkt der Schleswig-Holstein-Krise gehaltene Rede des an der 1848er Revolution in Wien beteiligten, österreichischen Dramatikers Ludwig Eckhardt steht pars pro toto für die „politische Verfassung“ (Lessing) der Idee:

---

<sup>5</sup>Zum Kontext von Preußen als Kulturstaat vgl. Neugebauer (2009).

„Ein deutsches Nationaltheater auf freiem deutschen Boden, ein von der ganzen Nation mitbegründetes, den Schwankungen des Tages enthobenes, idealen Richtungen ausschließlich geweihtes Institut, das geistige Auge der Nation. Heil der Stadt, welche diese Krone, mit der unser Volk sich selbst einst noch schmücken soll, – vielleicht nach dem Siege der großen Sache – besitzen wird“ (Eckhardt 1864, S. 27).

Der „Sieg der großen Sache“ war die von Bismarck vorangetriebene Vereinigung Deutschlands, die 1864 zum Krieg mit Dänemark führte. Die Gründung des Deutschen Reichs 1871 brachte institutionengeschichtlich gesehen kein Nationaltheater „auf freiem deutschen Boden“, sondern die Entfaltung der freien Marktwirtschaft. Das Preußische Gewerbeordnungsgesetz von 1869, das 1871 auf das gesamte neu gegründete Deutsche Reich ausgedehnt wurde, hob die Beschränkungen für die Gründung neuer Theater auf und schuf die Grundlage für einen marktwirtschaftlichen Wettbewerb (Gewerbefreiheit). Dies führte zu einem Boom im Theaterbau und einer Ausbreitung von Theaterhäusern, insbesondere in den größeren Städten wie Berlin. Nun wurden Theater und Unterhaltungsstätten aller Art als Gewerbe eingestuft und deren Genehmigung und Betrieb erheblich vereinfacht. Anstelle von „geweihten Instituten“ entwickelte sich eine hochgradig ausdifferenzierte Theaterlandschaft, die von Tingeltangel bis zum Hoftheater ein großes Spektrum an darstellerischen Angeboten umfasste. Die bedeutendste institutionelle Neuerung war die Gründung von zahlreichen Stadttheatern als Aktiengesellschaften. 1914 gab es 196 Stadttheater – 118 davon im städtischen Besitz, 78 im Privateigentum. Die allermeisten wurden nach 1871 erbaut. Allein zwischen 1900 und 1913 entstanden 38 Stadttheater (Balme 2010, S. 64). Die Theater befanden sich im städtischen Besitz, die Gebäude an privatwirtschaftlich arbeitende Theaterunternehmer verpachteten. Zählt man die 176 Privat Bühnen hinzu, so wird deutlich, dass das deutsche Theatersystem vor dem Ersten Weltkrieg vor allem ein kommerzielles Unterfangen war, das allerdings zum Teil durch die Städte bezuschusst wurde.

Mit der Expansion ‚legitimer Theater‘, d. h. Theater mit Erlaubnis, Theaterstücke aufzuführen, bildete sich im Laufe des 19. Jahrhunderts ein Organisationsfeld heraus, das die einzelnen Organisationen (Theater) noch stärker miteinander verknüpfte. Der neoinstitutionellen Theorie von DiMaggio und Powell (1983) zufolge entstehen bei einer Vielzahl von Akteuren mit ähnlichen Zielen Organisationsfelder, die eine Angleichung (Isomorphismus) der Akteure zur Folge haben: „In the initial stages of their life cycle, organizational fields display considerable diversity in approach and form. Once a field becomes well established, however, there is an inexorable push towards homogenization“ (1983, S. 148). Isomorphismus manifestiert sich auf verschiedene Art und Weise, aber wohl am deutlichsten

im Bereich der Professionalisierung, wo Berufsverbände gebildet, Ausbildungsinstitute gegründet und Führungskräfte ausgetauscht werden, um die Komplexität des Feldes zu bewältigen. Erste Anzeichen hin zum institutionellen Isomorphismus sind in der Gründung des Deutschen Bühnenvereins 1846 zu sehen, einem Zusammenschluss von Theaterdirektoren und Hoftheater-Intendanten, um u. a. dem „Unwesen“ der Theateragenten oder vertragsbrüchiger Schauspieler\*innen zu begegnen – und dann 1871 die Etablierung einer Gewerkschaft, der Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger, um den Arbeitnehmenden eine Stimme zu geben. Auch in diese Zeit fallen die ersten Versuche, staatliche Schauspielerschulen ins Leben zu rufen (Ernst 2009).<sup>6</sup> Auch wenn das Feld recht heterogen war – Hoftheater, Stadttheater im städtischen und Privatbesitz, reine Privattheater – funktionierte die Dynamik des Isomorphismus so gut, dass Bühnenschaffende einschließlich der Führungskräfte leicht zwischen den einzelnen Organisationen wechseln konnten.

Mit Ausnahme der 39 Hoftheater, deren Angestellte zum Teil verbeamtet und sogar pensionsberechtigt waren, waren die Arbeitsbedingungen oft katastrophal. Am Vorabend des Ersten Weltkriegs sprach man von einem „Bühnenproletariat“ (Engel-Reimers 1911, S. 318), und vom Legitimierungsmythos der nationalen Gemeinschaft war wenig übrig.<sup>7</sup> Er wurde ab 1900 von einem neuen Mythos abgelöst.

### 3.3 Theater als öffentliches Gut

Das Volk wird nun zur Öffentlichkeit. Dies ist der vorherrschende theatrale Legitimierungsmythos des 20. Jahrhunderts. Er rechtfertigt die Verwendung von Subventionen, d. h. Steuergeldern zur Finanzierung des Theaters oder bestimmter Theaterarten: Die Subventionsdebatte stützte sich auf sozialdemokratische Vorstellungen, wonach Theater als integraler Bestandteil des Wohlfahrts- bzw. Sozialstaates zu betrachten sei; d. h. die Bereitstellung von Theater sei gleichwertig mit anderen öffentlichen Einrichtungen.

---

<sup>6</sup>Versuche, Schauspielausbildung zu verstaatlichen, im tertiären Bereich anzusiedeln, wären nach DiMaggio und Powell klare Anzeichen für normativen Isomorphismus: „the resting of formal education and of legitimation in a cognitive base produced by university specialists“ (1983, S. 152).

<sup>7</sup>Eine entpolitisierte Version der theatralen Gemeinschaft wurde in den letzten Jahren vornehmlich von deutschen Wissenschaftler\*innen neu formuliert, und zwar in rein ästhetischen Begriffen einer vergänglichen, transitorischen Gemeinschaft von Gläubigen auf dem Altar des Hier und Jetzt, die an der Ästhetik der Präsenz teilhaben.

Der Ruf nach staatlicher Unterstützung beginnt bereits, wie wir gesehen haben, im Zeichen der 1848er Revolution, wobei zwischen höfischer (über die Ziviliste) und staatlicher (Steuergelder) Finanzierung unterschieden wird. Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts erweitert sich der Diskurs, um auch die neuen Stadttheater einzubeziehen. Hintergrund war ein mit erheblicher Vehemenz geführter publizistischer Kampf um die Alternative ‚Geschäftstheater‘ versus ‚Kulturtheater‘. Für die Verfechter der Kulturtheateridee verkörperte das Geschäftstheater alle Übel, die das damalige Theaterwesen auszeichneten: von anspruchslosen Spielplänen über Virtuosität bis hin zu schlechten Arbeitsbedingungen für die Bühnengehörigen. Die seit einem Jahrhundert intellektuell vorbereitete Erhebung des Theaters in den Ritterstand der Künste, seine Verklärung zum Kunsttempel, drohte immer wieder an der allabendlichen wirtschaftlichen Realität der Theateraufführungen zu scheitern (Leonhardt 2007, S. 122 f.).

Die zentralen Argumente der Kulturtheaterfraktion finden sich in einer von Ludwig Seelig verfassten Denkschrift mit dem Titel *Geschäftstheater oder Kulturtheater?* (Seelig 1914). Als Syndikus des Kartells der Verbände der deutsch-österreichischen Bühnen- und Orchestermitglieder machte der Sozialdemokrat Seelig keinen Hehl aus seiner Vorstellung für die Zukunft der Stadt- und Staatstheater. 1918 schrieb er im sozialdemokratischen Parteiorgan *Vorwärts*: „Es gibt nur ein Mittel, um das Theater seiner Kulturbestimmung zuzuführen: das ist seine Sozialisierung!“ (Seelig zitiert nach Bullinger 1997, S. 141). Der Ruf nach einer Sozialisierung des Theaters fand in der Weimarer Republik großen Widerhall, zumal das alte Modell der verpachteten Stadttheater an seine gewinnbringenden Grenzen stieß. Einen verheißungsvollen Beginn machte die Münchner Räterepublik. Der vom Schauspieler Albert Florath am 3. Januar 1919 auf der neunten Sitzung des Provisorischen Nationalrats eingebrachte Antrag zur „Besserung der Lage aller künstlerischen Berufe“ enthielt zahlreiche radikale Forderungen, die unter dem Begriff „Sozialisierung des Theaters“ zusammengefasst wurden. Florath erklärte schon am Anfang seiner langen Rede: „für den Kapitalismus ist das Theater ein Vergnügungsmittel, für den Sozialismus ist das Theater eine Kulturanstalt, die Theaterkunst eine Kulturnotwendigkeit.“ (Verhandlungen des Provisorischen Nationalrates des Volksstaates Bayern 1919, S. 266) Konkret bedeutete Sozialisierung die Verstaatlichung aller (Kultur-)Theater, Abschaffung der Theateragenten, Gründung einer staatlichen Hochschule für Schauspielkunst, Schaffung einer staatlichen Kranken-, Unfall-, Invaliden-, Alters- und Arbeitslosenversicherung für Künstler\*innen, Festlegung einer Minimalgage. Obwohl der mit großer Mehrheit verabschiedete Antrag ungefähr die gleiche Nachhaltigkeit hatte wie die Räterepublik selbst, wurden über die Jahre alle Forderungen letztlich umgesetzt. So wurden bereits 1927 die privaten Theateragenten abgeschafft

und eine staatliche Einrichtung, die Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung, der Vorläufer der heutigen Zentralen Arbeitsvermittlung für Künstler (ZAV-Künstler) gegründet, um Theatervermittlung den Gesetzen des Marktes zu entziehen. Eine vollständige Kommunalisierung aller Stadttheater wurde im Laufe der 1930er Jahre unter NS-Herrschaft erreicht (Balme 2010, S. 75).

Der Legitimierungsmythos des Theaters als öffentliches Gut blieb nicht auf Deutschland beschränkt, obwohl seine globale Verbreitung und Institutionalisierung erst nach dem Zweiten Weltkrieg erfolgten. Die Grundgedanken hinter dem Mythos wurden 1954 von Jean Vilar, Regisseur und Gründer des Théâtre National Populaire in Frankreich, prägnant formuliert: „Das Théâtre National Populaire ist in erster Linie eine öffentliche Einrichtung, genau wie Gas, Wasser, Strom“ (Vilar 1975, S. 173). Vilar stellte sich das Theater als ein öffentliches Gut vor, das, frei von den Launen des Marktes, den gleichen Status wie Grundbedürfnisse und öffentliche Dienstleistungen haben sollte. Der Unterhalt von Theatern und Orchestern gehörte neben der Bereitstellung von Gas, Wasser und Strom zur „Daseinsvorsorge“.<sup>8</sup> Damit konnten zumindest in Deutschland, aber auch in Frankreich große Teile des Theaters aus dem kulturindustriellen System herausgelöst und als Aufgabe der öffentlichen Grundversorgung undefiniert werden. Die Kommunalisierung des Theaters hatte logischerweise zur Folge, dass es weitgehend lokal wahrgenommen wurde.

Nach 1945 vollzieht sich selbst in den USA in der Kulturförderung eine bedeutende Verschiebung von Profit zu Non-Profit (DiMaggio 1992; Toepler und Zimmer 2002). Bis Ende der 1960er Jahre hatte der größte Teil Westeuropas und sicherlich alle osteuropäischen und anderen sozialistischen Länder Theaterinstitutionen einschließlich Ausbildungsstätten öffentlich subventioniert. Dies ist in den meisten europäischen Ländern nach wie vor der vorherrschende Mythos, aber besonders im Vereinigten Königreich bildet er eine problematische Koexistenz mit einem anderen Legitimierungsmythos, nämlich jenem, dass das Theater und die Kultur insgesamt einen bedeutenden ökonomischen Beitrag zum Bruttosozialprodukt leisten.

### 3.4 Marktgüter

Das Theater als dynamischer Marktteilnehmer fußt auf der Theorie der Umwegrentabilität, einem Begriff aus der Ökonomie, der – wie ein Zoonose-Virus – in

---

<sup>8</sup>Der Begriff der „Daseinsvorsorge“ als Aufgabe der öffentlichen Verwaltung wurde vom Verwaltungsrechtler Ernst Forstthoff während der NS-Zeit eingeführt (Meinel 2007).

den 1970er Jahren in den kulturellen Bereich überspringt und im Zeichen neoliberalen Denkens in den 1990er Jahren große Verbreitung findet.<sup>9</sup> Diesem Mythos zufolge ist das Theater nicht nur Empfänger öffentlicher Unterstützung (gleichsam ein im Endstadium der Baumol'schen Kostenkrankheit leidender Patient), sondern durch die damit verbundenen Neben- und Folgeeffekte (Gastronomie, Hotels, Merchandising) ein dynamischer Generator wirtschaftlicher Aktivität und ein Pull-Faktor für gut qualifizierte Arbeitskräfte. Der Mythos der Umwegrentabilität liefert eine wichtige Rechtfertigung für Festivals, die sich in den 1990er Jahren als eine Art Allheilmittel für den regionalen Niedergang ausbreiteten, als Städte und Dörfer verzweifelt nach Belegen dafür suchten, dass ein berühmter Schriftsteller, Komponist oder Künstler dort eine gewisse Zeitspanne verbracht hat (um somit eine Rechtfertigung für Händel-, Bach-, Shakespeare-Festivals zu liefern). Wir finden das Argument jedoch bereits 1919 bei den von Max Reinhardt und Hugo von Hofmannsthal ins Leben gerufenen Salzburger Festspielen. In seinem Antrag an den Generalintendanten des kaiserlichen Hoftheaters Wien betonte Max Reinhardt nicht nur die künstlerischen, sondern auch die wirtschaftlichen Vorteile. Ein solches Festival, so argumentierte er, sei ein Aushängeschild für wohlhabende Touristen aus dem In- und Ausland, die einen wesentlichen Beitrag zur Wirtschaft der Region leisten würden (Reinhardt 1974).

Die meisten Festivals erhalten auch öffentliche Gelder; sie werden als ein Mittel angesehen, um Touristen aus dem In- und Ausland anzuziehen, und daher werden die öffentlichen Gelder als Investition betrachtet. Mit diesem Argument wird der Legitimierungsmythos der öffentlichen Güter weitgehend in den Mythos der Marktgüter absorbiert. Er wird als Basis- oder Anschubfinanzierung gerechtfertigt, die im Sinne von Startkapital langfristig eine Mehrfachrendite abwerfen soll. Diese Argumentationsfigur bleibt jedoch nicht auf das Festivalwesen beschränkt, sondern findet begrenzt auch im öffentlichen Bereich Aufnahme. Am radikalsten wurde der Wandel vom öffentlichen zum marktfähigen Gut wohl in Großbritannien vollzogen, wo der Anteil an staatlicher Förderung seit Thatcher immer weiter zurückging (Kershaw 1999), bis sie heute beim National Theatre beispielsweise nur noch ca. 25 % ausmacht.

Auch in Deutschland hat sich diese Argumentationsfigur etabliert, und zwar seit Mitte der 1990er Jahre, allerdings ohne ernsthaft den institutionellen Rahmen und Legitimierungsmythos des öffentlichen Guts infrage zu stellen. Am nachhaltigsten etabliert hat er sich in den Studiengängen für Kulturmanagement, in

---

<sup>9</sup>Wie bei Corona ist der Ursprung des Umwegrentabilitäts-Virus umstritten. In Deutschland hat wahrscheinlich ein Gutachten des Münchner Ifo-Instituts (Hummel und Berger 1988) eine entscheidende Rolle gespielt. Vgl. hierzu Heinrichs (1997, S. 33).

denen seit den 1990er Jahren Ansätze zum betriebswirtschaftlichen Denken in die kritische Analyse des etablierten Systems der öffentlichen Theaterfinanzierung Eingang gefunden haben. Obwohl nicht alle Vertreter\*innen des Fachs einer rein managerialen Denkweise das Wort reden, wurde die Grundeinstellung in der bewusst polemisch formulierten und von vier Fachvertretern verfassten Publikation, *Der Kulturinfarkt: Von Allem zu viel und überall das Gleiche* (Haselbach et al. 2012) zum Ausdruck gebracht. Sie fordern die Hälfte aller Kulturinstitutionen zu schließen, und die daraus freiwerdenden finanziellen Mittel in die Erweiterung des künstlerischen Angebots jenseits der etablierten Kulturorganisationen wie Museen, Theater und Konzerthäuser zu „investieren“. Obwohl das Buch vom Feuilleton und von Wortführenden des Kulturbetriebs schnell und gnadenlos zerrissen wurde, kam es, zumindest für eine kurze Zeit, zu einer öffentlichen Diskussion über die Legitimität des etablierten Kulturbetriebs. Jenseits der Polemik auf beiden Seiten erwies eine genaue Lektüre des Buchs, dass Forschungsdiskussionen vor allem aus der Disziplin der Kulturökonomie bzw. einer nachfrageorientierten Perspektive verarbeitet wurden. So findet man Argumente, dass meritorische bzw. öffentliche Güter wie „normale“ Wirtschaftsgüter, die zwischen Angebot und Nachfrage ein Äquilibrium finden, behandelt werden sollten. Bereits die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestags hat festgestellt, dass „die Angebotsorientierung ein Kennzeichen des Kulturbereichs und der Kulturpolitik“ ist und nicht die Nachfrage (Dt. Bundestag 2007, S. 222). Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Legitimationsmythos des marktfähigen Guts auf ganz ausgewählte Bereiche des Kulturlebens wie etwa Festivals und in einem bestimmten akademischen Diskurs beschränkt blieben. Ein neuerer Legitimationsmythos hatte sich parallel etabliert, nämlich Theater als soziales Gut.

### 3.5 Theater als soziales Gut

Ende des 20. Jahrhunderts entsteht eine aktualisierte Version des Mythos der moralischen Anstalt. Wenn nicht das Theater selbst, dann könnten dessen Kernaufgaben, die die künstlerische Produktion ausmachen – Schauspielkunst, Rollenspiel, kooperative Produktionsformen und vor allem das interaktive Spiel mit Zuschauern – für soziale, wenn nicht sogar therapeutische Zwecke genutzt werden. Dieses instrumentelle Verständnis von Theater ist das Herzstück der meisten Formen des angewandten Theaters, aber wir finden es in Variationen in allen Formen der Vermittlung, in Bildungsprogrammen, in der Theaterpädagogik (Pinkert und Sack 2014; Primavesi und Deck 2014; Kup 2019). Es gibt Stimmen

(Bishop 2004), dass solche sozialen Ansprüche vielleicht zur Delegitimierung des Theaters und der Kunst beitragen, zumindest in seinen traditionellen Formen der Unterhaltung in abgedunkelten Zuschauerräumen vor zahlendem Publikum. Dieser Legitimationsmythos hat zur Bildung des autonomen organisatorischen Bereichs des angewandten Theaters („applied theatre“) geführt, mit verschiedenen, inzwischen hoch spezialisierten Unterbereichen wie Theater for development (TfD) oder das von Augusto Boal initiierte „Theater der Unterdrückten“ (TO) (Andrade und Balme 2020).

Demgegenüber sehr der Differenzierung und Aktualisierung bedürftig ist in Deutschland der lange sehr einflussreiche, mit dem Namen Hilmar Hoffmann verbundene Diskurs über „Kultur für alle“ (Benzer 2016), der hier nicht als eigener Legitimationsmythos behandelt wird (weil er recht pauschal auf dem Mythos des öffentlichen Gutes bezogen auf alle Kulturbereiche aufbaut).

Eine programmatische Grundlage dieses Mythos bildet die ungemein einflussreiche Schrift des französischen Kunstkritikers und Kurators Nicolas Bourriaud (1998) zur relationalen Ästhetik. Bei der Betrachtung zahlreicher künstlerischer Experimente, die Ereignisse und keine objekthaften Werke hervorbrachten, argumentierte er, dass bei solchen künstlerisch-relationalen Experimenten „Intersubjektivität“ das „Substrat“ des Kunstereignisses sei. Anstelle von Farbe, Leinwand oder Stein bilden die Beziehungen der Besucher\*innen zum Werk oder untereinander die Grundlage der Kunsterfahrung. Bourriaud beschrieb eine existierende Kunstpraxis, die stark performative Elemente enthält und vor allem eine (inter-)aktivierende Rolle der Betrachtenden/Zuschauer\*innen voraussetzte. Dies fügte sich auch sehr gut in neue kulturpolitische Strategien, die ebenfalls eine stärkere Publikumsorientierung bis hin zu Interventionen verlangte. Die englische Kunstkritikerin Claire Bishop warnt jedoch vor einem solchen *social turn*.<sup>10</sup> Kunstpraktiken, die versuchen, soziale Übel zu korrigieren – d. h. solche, die „Gutes tun“ – bergen die Gefahr einer übermäßigen Instrumentalisierung, die die formalästhetische Komplexität banalisiert und die interrogativen Möglichkeiten der Kunst unter dem homogenisierenden Schutzraum eines hehren sozialen Ziels aufhebe (Bishop 2004).<sup>11</sup>

Der Mythos manifestiert sich kulturpolitisch und institutionell am deutlichsten im Ausbau theaterpädagogischer Angebote an den Theatern, vor allem in den Bereichen des klassischen Konzerts und der Oper im Besonderen wie des

---

<sup>10</sup>Der Begriff „social turn“ wird vor allem auf Entwicklungen in der Kunst bezogen, die soziale Beziehungen und weniger einzelne Werke thematisieren. Hierzu grundlegend Claire Bishop (2012).

<sup>11</sup>Vgl. auch Jackson (2011, S. 46–47).

Musiktheaters im Allgemeinen (Tröndle und Behrens 2018; Plank-Baldauf 2019). Hintergrund ist hier zum einen der Wunsch, die recht hohe steuerfinanzierte Förderung dieser Einrichtungen möglichst vielen Bürger\*innen zugutekommen zu lassen, und zum anderen dem noch viel dringenderen Problem eines „enkulturativen“ Bruchs im Stammpublikum zu begegnen. Ein enkulturativer Bruch bedeutet, dass ein deutlich zu beobachtender Publikumsschwund auf fehlende bzw. gestörte Prozesse bei der Aneignung und Weitervermittlung (hoch-)kultureller Praktiken zurückzuführen ist. Auch der demografische Wandel wird kulturpolitisch registriert (Dt. Bundestag 2007, S. 219–228), und die Frage gestellt, wie Theater darauf zu reagieren gedenken. Die Antwort liegt in der „Vermittlung“, d. h. in der Schaffung neuer Berufsgruppen und Arbeitsbereiche, die sich institutionell als Figuren des Dritten (Korschorke 2010; Stauss 2020) von triadischen Beziehungen ausgehend manifestieren (in Abgrenzung zur herkömmlichen dyadischen Publikum-Künstler\*innen-Beziehung). Vermittlungsstrategien tragen zur Legitimation von öffentlich getragenen Musiktheater bei, nicht nur indem sie hermeneutische Abhilfe leisten, sondern auch um in die ganze, mit einem Theater- und Konzertbesuch verbundene Sozialisation einzuführen. Das Theater als soziales Gut umfasst sowohl dezidierte interventionistische Maßnahmen wie „applied theatre“ als auch die Vermittlung von Theater in einem soziokulturellen Kontext.

Das Thema der Kultur- bzw. Theatervermittlung ist insofern stark zukunftsgerichtet, als die Kulturpolitik und damit der Hauptgeldgeber des Theaterwesens im deutschsprachigen Raum „Vermittlung“ als Lösung für die meisten anstehenden Legitimationsprobleme für kulturelle Institutionen entdeckt hat und unermüdlich propagiert. Vermittlung soll dafür sorgen, ein „Publikum der Zukunft“ zu gewinnen. Neuere Forschung (Prinz-Kiesbüye und Schmidt 2010) zeigt, dass die Propagierung der Vermittlung in ihren inzwischen recht komplex gewordenen Ebenen eine Krise der Kunstinstitutionen bloßlegen kann. Die neue Diskussion über Vermittlung legt nahe, dass die Institutionen selbst – die eigentlichen Vermittlungsinstanzen von Kunst – nun der Vermittlung bedürfen: wir befinden uns gleichsam auf einer Ebene der Vermittlung der Vermittlung.

### 3.6 Theater als kreatives Gut

Dieser Mythos ist mit progressivem, unabhängigem Theater verbunden oder ist manchmal gleichbedeutend mit dem Mythos der „Freien Szene“ (Matzke 2013). Seinem gemeinsamen Gründungsmythos liegt eine anti-institutionelle Haltung

zugrunde, die sich im Engagement für kollektive Organisations- und Produktionsformen zeigt. Diese Akteure erlangen Legitimität durch den Anspruch, frei von institutionellen Zwängen, Produktions- und Probenplänen usw. zu sein.

Das „kreative“ Modell positioniert sich in Opposition zu autoritären Strukturen, favorisiert oft kollektiv erarbeitete Produktionen, stellt häufig die Figur des Regisseurs/der Regisseurin infrage (als Verkörperung und Perpetuierung autoritärer Strukturen) und lehnt die „industrielle“ Produktion und Wiederholung von Inszenierungen ab. Die ästhetischen Formen und Formate sind vielfältig, aber das verbindende Element ist die Ablehnung der wahrgenommenen Kontrolle durch die „Tradition“, vor allem des inszenierten Stücks und des „Apparats“ des Staats- und Stadttheaters.

Die in der Freien Szene tätigen Künstler\*innen stehen in einem manchmal spannungsgeladen Verhältnis zu Diskursen um Kreativität und Innovation, die beide stark von ökonomischen Logiken ausgehen und inzwischen unter dem Begriff „Kreativitätsdispositiv“ zusammengefasst sind (Reckwitz 2012). Trotz all ihrer Kreativität und Autonomie sind freie Gruppen von verschiedenen Finanzierungsregimes und damit institutionellen Regeln abhängig und existieren unter diesen. Alexander Pinto betrachtet die Freie Szene als „ein unter anderem durch eigene Spielstätten, Förderstrukturen, Medien, Veranstaltungen und Organisationen institutionalisiertes System innerhalb der darstellenden Künste“ (Pinto 2013, S. 243). In Großbritannien und den Niederlanden zum Beispiel, wo die Regeln der Projektfinanzierung maßgeblich sind, machen solche Gruppen einen großen Teil der Förderungsempfänger\*innen aus. In Deutschland hingegen bekommen sie relativ gesehen, d. h. im Vergleich zu den Staats- und Stadttheatern, kaum mehr als die Krümel vom Tisch. Einige dieser Krümel können ein ziemlicher Brocken sein, vor allem für die bereits etablierten freien Gruppen. Selbst bei einer ausgeprägten anti-institutionellen Haltung unterliegen unabhängige Gruppen also immer noch den Finanzierungsregimes und ihren Regeln und passen sich entsprechend an.

Die freien Theatergruppen positionieren sich selber, wie es opportun ist, auch im Zeichen kulturpolitischer Diskussionen um die „kreative Stadt“, die seit 2000 im Zuge der Erfindung der Kulturwirtschaft (Pinto 2013) einen neuen Diskurs mit Legitimationspotential markiert. Dies gilt wahrscheinlich zurzeit primär für Berlin, aber es gibt bereits Anzeichen, dass andere Städte wie Hamburg und Köln ihre „freien Kreativen“ ebenfalls als Wirtschaftsfaktor und nicht nur als Belastung betrachten.

In unmittelbarer Zukunft wird eine wachsende Verflechtung zwischen dem Mythos des öffentlichen Guts, verkörpert in den Staats- und Stadttheatern, und des kreativen Guts, repräsentiert durch die Freien Szene, von zentraler Bedeutung sein. Nicht nur weil es exogene kulturpolitische Maßnahmen wie das von

der Bundeskulturstiftung aufgelegte Förderprogramm „Doppelpass“ gibt, sondern weil die Staats- und Stadttheater selber nach Wegen suchen, mit den Kreativen der Freien Szene zu kooperieren.

---

## 4 Fazit

Meyer und Rowan (1977) argumentieren, dass institutionelle Regeln als Mythen funktionieren oder die Mythen funktionieren als Regeln, die Organisationen einbauen, um Legitimität und damit Ressourcen, Stabilität und verbesserte Überlebensaussichten zu gewinnen. Wir haben gesehen, dass die Mythen, die institutionellen Regeln zugrunde liegen, nicht unveränderlich sind; und jede Verschiebung führt zu einer institutionellen Transformation. Ob wir eine solche Transformation als Krise betrachten, hängt in hohem Maße von der Perspektive der Akteure ab. Die organisatorischen Bereiche des Theaters haben sich zwischen 1900 und 1960 dramatisch verändert, als es von einer kapitalistischen Kulturindustrie in einen öffentlich finanzierten Teil der kulturellen Infrastruktur der meisten Länder umgewandelt wurde. Die industriell-kommerzielle Version hat nur in Megastädten wie New York, London und in Deutschland im Musical überlebt.

Die vielleicht weitestreichende Implikation der neoinstitutionalistischen Theorie besagt, dass die Bedeutung der formalen Struktur innerhalb von Organisationen nicht unbedingt mit einer besseren oder effizienteren Produktion korreliert. Die Befolgung der Regeln der formalen Struktur innerhalb von Organisationen führt nicht notwendigerweise zu besseren Ergebnissen. Hier kommen die Legitimitätsmythen als eine vernachlässigte Quelle der Funktionsweise von Organisationen ins Spiel: Letztere wenden beträchtliche Energie auf, um den Anforderungen der Mythen zu entsprechen, die durch organisationsexterne Akteure unterstützt werden (die die Mythen ebenfalls internalisiert haben):

„Many of the positions, policies, programs, and procedures of modern organisations are enforced by public opinion, by the views of important constituents, by knowledge legitimated through the educational system, by social prestige, by the laws (...)“ (Meyer and Rowan 1977, S. 343).

Die hier aufgezählte Liste ist bezeichnend: Die öffentliche Meinung, wichtige Akteure (siehe Lobbyismus und „pressure groups“), das Bildungssystem und sogar Gesetze spielen alle eine Rolle bei der Umsetzung der „stark rationalisierten Mythen“ in die Praxis.

Das bestimmende Merkmal der institutionellen Mythen ist, dass sie in hohem Maße rationalisiert sind und daher unumstößlich erscheinen. Organisationen, insbesondere komplexe, unternehmen außergewöhnliche Anstrengungen, um Konformität mit den Regeln zu zeigen, was Meyer und Rowan „Zeremonie“ nennen, während gleichzeitig die Menschen vor Ort in den Organisationen diese Regeln oft untergraben oder umgehen, um die Organisation am Laufen zu halten.

Im Juni 2020 ist das Theater in mehrere, zum Teil widersprüchliche Mythen verstrickt: Theater als öffentliches Gut steht in einem potenziell konfliktträchtigen Verhältnis zu seiner Rolle als Marktgut. Dies ist in der Corona-Krise eklatant deutlich geworden. Besonders in Großbritannien ist das scheinbar akzeptable Gleichgewicht zwischen niedrigen Subventionen und hohen Einnahmen zusammengebrochen, sodass die meisten Theater vor der Schließung stehen, vielleicht für immer (trotz im Sommer 2020 von Regierungsseite in Milliardenhöhe zugesagten, aber vielerorts wohl zu spät kommenden Finanzhilfen). Der Ort des neuesten Mythos, des kreativen Gutes, ist immer noch ungeklärt, da seine „Effizienz“ in Relation zu den großen staatlich bezuschussten Theatern aus finanzieller Sicht unbestritten ist. Die „Effizienz“ der neuen Kreativen kann als Mittel zur Delegitimierung der teuren Staats- und Stadttheater benutzt werden. Welche Kombinationen sich in den nächsten Jahren auch immer herausbilden mögen, wenn die Corona-Pandemie erst einmal bewältigt oder unter Kontrolle ist: Klar ist, dass die verbleibenden Organisationen weiterhin nach den Regeln spielen müssen, wenn auch nach modifizierten. Sie müssen sich auch genau darüber im Klaren sein, welche Legitimitätsmythen wie umgeschrieben werden.

---

## Literatur

- Anderson, Benedict. 1991. *Imagined communities: Reflections on the origin and spread of nationalism*. Revised. London: Verso.
- Andrade, C. und C. Balme. 2020. Transnational networks of the theatre of the Oppressed: The institutionalization of a circulating method. *Journal of Global Theatre History*, 4 (1)3–20.
- Balme, Christopher. 2010. Stadt-Theater: Eine deutsche Heterotopie zwischen Provinz und Metropole. In Großstadt. *Motor der Künste in der Moderne*, Hrsg. Burcu Dogramaci, 61–76. Berlin: Gebr. Mann.
- Balme, Christopher. 2017. Repertoire and genre. In *A cultural history of theatre*, Hrsg. Balme, C. und T.C. Davis, Bd. 5, 181–201. London: Bloomsbury.
- Barish, Jonas, und A. . 1981. *The anti-theatrical prejudice*. Berkeley: University of California Press.
- Benzer, Sabine, Hrsg. 2016. *Kultur für alle: Gespräche über Verteilungsgerechtigkeit und Demokratie in Kunst und Kultur heute*. Wien und Bozen: Folio Verlag.
- Bishop, Claire. 2004. Antagonism and Relational Aesthetics. *October* 110 (Fall), 51–79.

- Bishop, Claire. 2012. *Artificial Hells. Participatory art and the Politics of Spectatorship*. London: Verso.
- Boekh, August. 1851. *Die Staatshaltung der Athener*. Berlin: Reimer.
- Bourriaud, Nicolas. 1998. *Relational Aesthetics*. Dijon: Les Presses du Réel.
- Brandstetter, G., S. Diekmann, und C. Wild, Hrsg. 2011. *Theaterfeindlichkeit. Anmerkungen zu einem unterschätzten Phänomen*. München: Fink.
- Bullinger, Matthias. 1997. *Kunstförderung zwischen Monarchie und Republik: Entwicklungen der Kunstförderung in Württemberg zwischen 1900 und 1933 am Beispiel der Theater in Stuttgart, Ulm und Heilbronn*. Frankfurt: Neue Wissenschaft.
- Colyvas, J., und W.W. Powell. 2006. Roads to institutionalization: The remaking of boundaries between public and private science. *Research in Organizational Behavior* 27: 305–353.
- Deutscher Bundestag. 2007. Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“. Deutscher Bundestag. <https://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf>. Zugegriffen: 15. Juni 2020.
- Devrient, Eduard. 1849. *Das Nationaltheater des neuen Deutschlands: eine Reformschrift*. Leipzig: J. J. Weber.
- Devrient, Eduard. 1874. *Dramaturgische Schriften: Geschichte der deutschen Schauspielkunst: Das Virtuositentum*. Leipzig: J. J. Weber.
- DiMaggio, P.J., und W.W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147–160.
- DiMaggio, P.J., und W.W. Powell, Hrsg. 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, Paul. 1992. Cultural Boundaries and Structural Change: The Extension of the High Culture Model to Theater, Opera, and the Dance, 1900–1940. In *Cultivating Differences: Symbolic Boundaries and the Making of Inequality*, Hrsg. M. Lamont und M. Fournier, 21–57. Chicago: University of Chicago Press.
- Eckhardt, Ludwig. 1864. *Lessing und das erste deutsche Nationaltheater in Hamburg: Eine deutsche Gabe zur Shakespeare-Feier*. Hamburg: Boyes & Geisler.
- Engel-Reimer, Charlotte. 1911. *Die deutschen Bühnen und ihre Angehörigen: Eine Untersuchung über ihre wirtschaftliche Lage*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Ernst, Wolf. D. 2009. „Vorschrift und Affekt: Eine Diskursgeschichte der Schauspielausbildung zwischen 1870 und 1930“ *Habil-Schrift*. München: LMU.
- Haide-Pregler, Hilde. 1980. *Des sittlichen Bürgers Abendschule: Bildungsanspruch und Bildungsauftrag des Berufstheaters im 18. Jahrhundert*. Wien: Jugend und Volk.
- Haselbach, D., A. Klein, P. Knüsel, und S. Opitz. 2012. *Der Kulturinfarkt: Von allem zu viel und überall das Gleiche*. München: Albrecht Knaus.
- Heinrichs, Werner. 1997. *Kulturpolitik und Kulturfinanzierung: Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung*. München: C.H. Beck.
- Herloßsohn, C., H. Marggraff, und R. Blum, Hrsg. 1841. *Allgemeines Theater-Lexikon: oder Encyclopädie alles Wissenwerthen für Bühnenkünstler, Dilettanten und Theaterfreunde.*, Bd. 5. Altenburg und Leipzig: Expedition des Theater-Lexikons.
- Hummel, M. und M. Berger. 1988. Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur. Gutachten im Auftrag des Bundesministers des Innern. In *Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung*. Berlin: Duncker & Humblot.

- Jackson, Shannon. 2011. *Social works: performing art, supporting publics*. New York: Routledge.
- Kup, Johannes. 2019. *Das Theater der Teilhabe: zum Diskurs um Partizipation in der zeitgenössischen Theaterpädagogik*. Berlin: Schibri.
- Kershaw, Baz. 1999. Discouraging Democracy: British Theatres and Economics, 1979–1999. *Theatre Journal* 51 (3): 267–283.
- Korschörke, Albrecht. 2010. Ein neues Paradigma der Kulturwissenschaften. In *Die Figur des Dritten: ein kulturwissenschaftliches Paradigma*, Hrsg. E. Eßlinger, T. Schlechtriemen, D. Schweitzer, und A. Zons, 9–31. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Leonhardt, Nic. 2007. *Piktoral-Dramaturgie: Visuelle Kultur und Theater im 19. Jahrhundert (1869-1899)*. Bielefeld: transcript.
- Lessing, G.E. 1981. *Hamburgische Dramaturgie*. Stuttgart: Reclam.
- Matzke, Annemarie. 2013. Das „Freie Theater“ gibt es nicht. Formen des Produzierens im gegenwärtigen Theater. In *Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste*, Hrsg. W. Schneider, 259–272. Bielefeld: transcript.
- Meinel, Florian. 2007. *Der Jurist in der industriellen Gesellschaft: Ernst Forsthoff und seine Zeit*. Berlin: Akademie.
- Meyer, J.W., und B. Rowan. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology* 83 (2): 340–363.
- Meyer, J. W., G. Krücken, G. S. Drori. 2009. *World society: the writings of John W. Meyer*. Oxford: Oxford University Press.
- Neugebauer, Wolfgang. 2009. Preußen als Kulturstaat. In *Das Kultusministerium auf seinen Wirkungsfeldern Schule, Wissenschaft, Kirchen, Künste und Medizinalwesen: Darstellung, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften unter der Leitung von Wolfgang Neugebauer*, Hrsg. Berlin: Akademie.
- North, Douglass C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pinkert, U., und M. Sack, Hrsg. 2014. *Theaterpädagogik am Theater. Kontexte und Konzepte von Theatervermittlung*. Berlin: Schibri.
- Pinto, Alexander. 2013. Freies Theater und das Primat der Stadt: Zum notwendigen Perspektivwechsel in der Theaterdebatte. In *Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste*, Hrsg. W. Schneider, 243–258. Bielefeld: transcript.
- Plank-Baldauf, Christiane., Hrsg. 2019. *Praxishandbuch Musiktheater für junges Publikum. Konzepte – Entwicklungen – Herausforderungen*. Berlin: Metzler & Kassel: Bärenreiter.
- Primavesi, P. und J. Deck, J., Hrsg. 2014. *Stop Teaching! Neue Theaterformen mit Kindern und Jugendlichen*. Bielefeld: transcript.
- Prinz-Kiesbüye, M.-A., und Y. Schmidt. 2010. Theater für alle, aber nicht von allen? *Forum Modernes Theater* 25 (1): 45–63.
- Reckwitz, Andreas. 2012. *Die Erfindung der Kreativität: Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung*. Berlin: Suhrkamp.
- Reinhardt, Max. 1974. Denkschrift zur Errichtung eines Festspielhaus in Hellbrunn (1917). In *Max Reinhardt Schriften: Aufzeichnungen, Briefe, Reden*, Hrsg. H. Fetting, 176–182. Berlin: Henschel.

- Roselt, Jens. 2013. Mythos Stadttheater. Vom Weh und Werden einer deutschen Institution. In *Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste*, Hrsg. W. Schneider, 215–228. Bielefeld: transcript.
- Schiller, F. 1995. Die Schaubühne als eine moralische Anstalt betrachtet. In *Vom Pathetischen und Erhabenen. Schriften zur Dramentheorie*, Hrsg. K. L. Berghahn, 3–13. Stuttgart: Reclam.
- Schmidt, Thomas. 2017. *Theater, Krise und Reform: Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Scott, W. Richard. 2013. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles: Sage.
- Seelig, Ludwig. 1914. *Geschäftstheater oder Kulturtheater?* Berlin: Günther.
- Smith, Adam. 2007. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Amsterdam: MetaLibri Digital Library.
- Stauss, S. 2020. A crisis of the singers' market? Shifting discourses on opera from vocal health to changes in the organization of work. *Studies in Musical Theatre* 14 (2): 207–220.
- Toepler, S., and A. Zimmer. 2002. Subsidizing the Arts: Government and the Arts in Western Europe and the United States. In *Global culture: media, arts, policy, and globalization*, Hrsg. D. Crane, N. Kawashima, und K. Kawasaki, 29–48. New York: Routledge.
- Tröndle, M. und R. Behrens, Hrsg. 2018. *Beiträge zum Forschungsfeld der Concert Studies*. Bielefeld: transcript.
- Verhandlungen des Provisorischen Nationalrates des Volksstaates Bayern. 1919. Bd. 1918/19. Stenographischer Bericht über die neunte öffentliche Sitzung, 3. Januar 1919. Bayerische Staatsbibliothek München. <https://www.bavariikon.de/object/bav:BSB-MDZ-00000BSB00009665?lang=de>. Zugegriffen: 15. Juni 2020.
- Vilar, Jean. 1975. Le T.N.P service public. In *Le théâtre service publique*, Hrsg. Delcampe A. Paris: Gallimard.
- Walgenbach, P., und R. Meyer. 2008. *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weber, Max. 2002. Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft: eine soziologische Studie (1922). In *Max Weber: Schriften 1894–1922* D. Kaesler (Hrsg.), (717 – 733). Stuttgart: Kröner.
- Wild, Christopher J. 2003. Theater der Keuschheit – *Keuschheit des Theaters. Eine Geschichte der (Anti-)Theatralität von Gryphius bis Kleist*. Freiburg.: Rombach.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





---

# Theaterpolitik als Kulturpolitik

Max Fuchs

---

## Zusammenfassung

Theaterpolitik ist ein Teil der Kulturpolitik. Das heißt, dass man Strukturmerkmale der Kulturpolitik auf die Theaterpolitik übertragen kann. Das gilt insbesondere für den Governance-Ansatz. Hierbei geht es darum, dass man die verschiedensten Akteure bei der Politikgestaltung – und dies auf den unterschiedlichen Ebenen (Kommune, Land, Bund, Europäische Union, UNESCO) und in den unterschiedlichen Politikfeldern (neben Kulturpolitik sind es Rechtspolitik, Sozialpolitik, Wirtschaftspolitik, Kommunalpolitik etc.) – unterscheiden kann. Selbst eine grobe Sichtung dieser Vielfalt an Zugangsmöglichkeiten zeigt, dass man mit sehr unterschiedlichen Verständnis- und Begründungsweisen von Kulturpolitik rechnen muss.

---

## Schlüsselwörter

Theaterpolitik • Kulturförderung • Cultural Governance • Entwicklung des Theaters • Kulturpolitische Leit motive

---

M. Fuchs (✉)

Institut für Erziehungswissenschaft, Universität Duisburg-Essen, Wuppertal, Deutschland  
E-Mail: [maxfuchs@web.de](mailto:maxfuchs@web.de)

## 1 Überlegungen zu einer systematischen Annäherung an die Theaterpolitik

Die Theaterpolitik ist ein Teilbereich der Kulturpolitik. Das bedeutet unter anderem, dass man sie ähnlich strukturieren kann wie die Kulturpolitik. Das Problem hierbei besteht allerdings darin, dass es zwar eine Fülle kulturpolitisch zu verstehender Debatten und Diskurse gibt, dass es aber zu einer systematischeren Theorienbildung bislang kaum gekommen ist. So finden sich kaum Ansätze, die politische Theorien der Gegenwart (Brodocz und Schaal 2017) auf den Theaterbereich übertragen. Zwar gibt es Ansätze zu einer Kulturpolitikforschung, etwa im Kontext des Instituts für Kulturpolitik an der Universität Hildesheim bzw. im Rahmen des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, doch handelt es sich hierbei oft um Spezialfragen, deren Bearbeitung sicherlich hilfreich und notwendig ist: Von einer Theorienbildung in anspruchsvollerem Sinne kann man allerdings kaum sprechen. Dies zeigt sich auch, wenn man nach einer einschlägigen Fachliteratur sucht. So gibt es zwar eine ganze Reihe von – zum Teil hoch reflektierten – Konzeptvorschlägen darüber, was man unter einer entsprechend engagierten Kulturpolitik verstehen kann, doch gibt es relativ wenig Fachliteratur, die einen Strukturierungsversuch unternimmt (siehe etwa Klein 2005; Fuchs 1998, 2007). Zu den engagierten Konzeptvorschlägen gehören sicherlich die beiden Ansätze von Hilmar Hoffmann („Kultur für alle“; 1979) und von Hermann Glaser („Bürgerrecht Kultur“; 1974/1983). Auch das Buch von Oliver Scheytt (2008) über den „Kulturstaat Deutschland“ kann man in diese Reihe stellen.

Es gibt zudem bei den verschiedenen Parteien kulturpolitische Konzeptvorschläge und Zielformulierungen und kulturpolitische Ziele in Koalitionsverträgen. Ein wichtiges Dokument in diesem Zusammenhang ist der Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Kultur in Deutschland“ (2008), in dem umfassend eine Gesamtdarstellung kultureller Angebote in Deutschland unter Einbeziehung der Kultur- und Kreativwirtschaft unter einer europäischen und internationalen Perspektive vorgestellt wird. Dieses Dokument dürfte immer noch die ausführlichste und ambitionierteste Gesamtdarstellung sein.

Kulturpolitische Konzeptionen findet man zudem auf Ebene der Bundesländer und der Kommunen, etwa im Rahmen von „Kulturentwicklungsplänen“. Bei Letzteren gibt es inzwischen sogar eine gewisse Tradition, entsprechende Konzeptpapiere unter Beteiligung der Zivilgesellschaft zu entwickeln. Beispiele sind entsprechende Konsultationsprojekte etwa in Thüringen oder Baden-Württemberg. Nicht zu vergessen sind konzeptionelle Überlegungen zur Kulturpolitik und zur

Rolle des Kulturellen, der Künste und der Medien in übernationalen Zusammenschlüssen wie etwa der Europäischen Union (hier sogar mit einem Haushaltsetat), dem Europarat, der insbesondere in der Geschichte der 1960er und 1970er Jahre eine wichtige Rolle als Vordenker und Impulsgeber gespielt hat, und der UNESCO mit ihrer spezifischen Verantwortlichkeit für Fragen der Erziehung, der Kultur und der Wissenschaften (Schwencke 2006). In diesem Kontext ist etwa an die „Weltdekade zur kulturellen Entwicklung“ und an entsprechende internationale Fachkonferenzen wie etwa die Abschlusskonferenz in Stockholm 1998 zu erinnern. Zu Teilbereichen der Kultur- und Bildungspolitik haben sich zudem eigenständige Diskurse entwickelt, etwa zu der Frage der künstlerischen und kulturellen Bildung mit inzwischen zwei Weltkonferenzen der UNESCO 2006 in Lissabon und 2010 in Seoul, bei denen ebenfalls programmatische Papiere zur Weiterentwicklung der kulturellen Bildung erarbeitet wurden (siehe auf der Homepage der Deutschen UNESCO-Kommission, [www.unesco.de](http://www.unesco.de), die beiden Abschlussdokumente „Lissabon Roadmap“ und „Seoul-Agenda“; Deutsche UNESCO-Kommission 2007).

In der kulturpolitischen Diskussion, die einen wissenschaftlichen Anspruch erhebt, sind inzwischen zumindest zwei Ansätze aus der allgemeinen politikwissenschaftlichen Diskussion übernommen worden. Zum einen handelt es sich hier um die Übertragung des Governance-Ansatzes auf die Kulturpolitik („Cultural Governance“), zum anderen geht es um die Aufgliederung des Gesamtfeldes der Politik in die drei Bereiche *policy*, *polity* und *politics*.

Bei dem Governance-Ansatz sind zwei Aspekte zu beachten, die auch gerade in der Kulturpolitik wichtig sind: dass nämlich Politik auf mehreren Ebenen verhandelt wird, nämlich auf der kommunalen, der Länder-, der Bundes-, der europäischen und der internationalen Ebene. Dabei sind die Aufgabenstellungen, die in der jeweiligen Ebene verhandelt werden, nicht identisch. Man kann des Weiteren die oben genannte Dreiteilung unterscheiden, nämlich *policy* (als Thematisierung der inhaltlichen Dimension von Kulturpolitik, also etwa die Frage der Konzepte und Ziele), *polity* (als System der Institutionen, der formalen und strukturellen Gegebenheiten) und *politics* (als das alltägliche Geschäft politischer Aushandlungsprozesse zwischen den beteiligten Akteuren).

Wenn man sich – etwa in einer Tageszeitung – darüber informiert, welche kulturpolitischen Themen diskutiert werden, so wird man etwas von Finanznöten von Kultureinrichtungen lesen können, man wird über aufregende neue Inszenierungen, Choreografien, Ausstellungen oder literarische Neuerscheinungen informiert. Nicht zuletzt wird es um Personalfragen gehen, also etwa um die Besetzung von Leitungsfunktionen von Kultureinrichtungen bzw. darum, wer welchen der zahlreichen Kulturpreise bekommen hat. Gelegentlich wird man sicherlich auch

Informationen darüber erhalten, wie die Entwicklung des – vor allem kommunalen – Kulturetats verläuft oder welche programmatischen Vorstellungen ein neuer Kulturdezernent oder eine neue Kulturministerin hat.

Ordnet man diese Themen den verschiedenen Ebenen unseres politischen Gemeinwesens zu, dann ist es in erster Linie die kommunale Ebene, in der diese Fragen diskutiert und auch entschieden werden. Dies deckt sich mit dem System der Kulturförderung in Deutschland, bei denen der Bund nur einen etwa zehnprozentigen Anteil hat und der Rest zwischen Ländern und Kommunen aufgeteilt wird (man spricht von einem „kooperativen Kulturföderalismus“). Dies gilt insbesondere auch für das Theater, denn dies ist der Bereich, der den größten Anteil an der öffentlichen Kulturförderung in Deutschland bekommt. Es geht also im Wesentlichen um Personal- und Förderfragen, die vor allem auf kommunaler und in Teilen auch auf Landesebene angesiedelt sind.

Der Bund hat aufgrund der schlechten Erfahrungen mit einer zentralistischen politischen Ordnung gemäß dem deutschen Grundgesetz nur die Aufgaben, die ihm das Grundgesetz *explizit* zuspricht („Kulturhoheit der Länder“). Allerdings bleibt eine ganze Reihe von Aufgaben übrig, für die der Bund Verantwortung hat. Es geht hierbei im Wesentlichen um die Gestaltung von Rahmenbedingungen. Diese sind zwar von existenzieller Bedeutung im Kulturbereich, doch haben die Kommunen und zu einem großen Teil auch die Länder kaum Mitspracherechte. So geht es etwa um das Urheberrecht, wobei sich hier die zentrale Kompetenz inzwischen auf die Ebene der Europäischen Union verlagert hat. Es geht um Fragen der sozialen Absicherung von Künstler\*innen (Künstlersozialkasse mit der Möglichkeit einer Krankenversicherung und einer Ansparung einer Rentenversorgung). Der Bund muss auch die nationalen Interessen auf der Ebene der Europäischen Union einbringen, wo nicht nur die zentrale Kompetenz für das Urheberrecht liegt, sondern wo auch wichtige Fragen der Mobilität von Künstler\*innen bzw. von Kunstwerken ausgehandelt werden (Visa-Erteilung, Zollprobleme, Arbeitsgenehmigungen etc.).

Die beiden oben genannten internationalen Organisationen wie Europarat und UNESCO haben weder eine gesetzgeberische noch eine finanzielle Bedeutung. Allerdings hat der Europarat durch wichtige Konzeptdiskussionen in den 1960er und 1970er Jahren zu einem Paradigmenwechsel im Verständnis der Kulturpolitik geführt, als er etwa – quasi als Vorläufer einer in Deutschland sogenannten „Neuen Kulturpolitik“ – Ideen einer soziokulturellen Politik und Konzepte wie „Demokratisierung der Kultur“ bzw. „kulturelle Demokratie“ vorschlug (siehe dazu die entsprechenden Dokumente in Schwencke 2006). Ähnliches gilt für die UNESCO, die 1982 eine erste Weltkonferenz zur Kulturpolitik in Mexiko City durchführte, in der man sich etwa auf einen Begriff von Kultur geeinigt hat, der

sowohl die künstlerischen Aktivitäten erfasste, der aber auch die Lebensweise und die Werte und Normen in der Gesellschaft einbezog. Europarat und UNESCO sind daher für alle inhaltlichen Argumentationen immer auch wichtige Referenzquellen, auf die man Bezug nehmen kann. Dies gilt auch für die aktuelle Debatte über Teilhabe, denn dies ist ein Kernbegriff in dem System der unterschiedlichen Menschenrechte und er ist gerade im Hinblick auf die im ersten Abschnitt vorgestellte Problematik einer mangelhaften Beteiligung aller gesellschaftlichen Gruppen an der Nutzung der kulturellen Angebote unserer Kultureinrichtungen und insbesondere des Theaters von großer Bedeutung.

Auf den Ebenen politischer Gestaltung sind hierzulande in erster Linie staatliche Akteure bzw. Akteure der öffentlichen Hand aktiv. Dies bezieht sich auf die jeweiligen Parlamente (Stadtrat, Landtage, Bundestag) sowie auf die Exekutive und Verwaltung (Kulturdezernent\*in und Oberbürgermeister\*in, Kulturministerien). Auf Bundesebene ist zudem die Kultusministerkonferenz als Arbeitsgemeinschaft der Länder zu nennen. Immer schon gab es allerdings zivilgesellschaftliche Vertretungen in Gremien der unterschiedlichen Arbeitsfelder, die sich an den Diskussionen und Diskursen beteiligt haben und für die auf den verschiedenen Ebenen auch offizielle Mitwirkungsmöglichkeiten geschaffen wurden.

Diese Einfluss- und Mitwirkungsmöglichkeiten beziehen sich zum einen auf öffentliche Medien, die nicht unwichtig sind, wenn es darum geht, Argumentationen öffentlich zu machen. Hier hat das Theater immer schon gute Chancen gehabt, seine Interessen zu artikulieren. Denn das Theater war – etwa über die Theaterkritik – schon immer von besonderem Interesse für das Feuilleton. Es gibt aber auch institutionalisierte Formen zur Einbindung der zivilgesellschaftlichen Organisationen. So gibt es Zusammenschlüsse und Interessenverbände der Theater auf allen Ebenen, die wiederum in entsprechenden Dachorganisationen im Kulturbereich (Landeskulturräte, Deutscher Kulturrat) vertreten sind. Der Deutsche Bühnenverein hat zudem einen ständigen Sitz im Kulturausschuss des Deutschen Städtetages.

Dabei wird man sehen, dass zwar auf jeder Ebene und bei jedem Träger inhaltliche Argumentationen und Diskussionen über die generelle Rolle des Theater zu finden sind (Begründung und Legitimation), dass sich jedoch die Kultur- und Theaterpolitik auf jeder der Ebenen in der Aufgabenstellung sehr unterschiedlich gestaltet. So geht es auf kommunaler Ebene sehr stark um Personalfragen und Fragen der Förderung. Diese spielt auf Landesebene ebenfalls eine Rolle, doch hätte das Land aufgrund unserer grundgesetzlichen Regelung zusätzlich eine Gesetzgebungskompetenz, etwa durch die Verabschiedung eines generellen Kultur- oder eines speziellen Theaterfördergesetzes. Solche Forderungen nach

gesetzlichen Regelungen werden seit langem vom Kulturbereich erhoben, allerdings nur in Ausnahmefällen umgesetzt (z. B. im Sächsischen Kulturraum- sowie im NRW-Kulturfördergesetz).

Auf Bundesebene spielt eine Regelförderung quasi keine Rolle. Allerdings kann die Bundeskulturstiftung durch eine Projektförderung wichtige Impulse geben, wie etwa durch das frühere Projekt „Heimspiel“, in dem solche Theateraktivitäten gefördert wurden (vgl. Beitrag in diesem Band), in denen das Theater bewusst seine Rolle wahrgenommen hat, Probleme der jeweiligen Stadt aufzugreifen und öffentlich zu diskutieren. Die zentrale Aufgabe der Kulturpolitik auf Bundesebene besteht allerdings darin, gesetzliche Rahmenbedingungen für den Kulturbereich zu schaffen. Das betrifft etwa das Urheberrecht, Fragen der Besteuerung oder rechtliche Regelungen, die für die soziale Lage der Künstler\*innen relevant sind (Künstlersozialkasse). Dies bedeutet allerdings auch, dass sich eine effektive Kultur- und Theaterpolitik sehr stark sachkundig in anderen Politikfeldern bewegen muss. So liegt die Kompetenz für Steuerfragen im Finanzministerium, das Problem des Urheberrechts liegt beim Justizministerium und Fragen der sozialen Absicherung ressortieren im Sozialministerium. Geht es zudem um Fragen des internationalen Kulturaustauschs, die auch für das Theater relevant sind, ist zusätzlich die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik (AKB) zu berücksichtigen.

---

## 2      **Entwicklungen und Diskurse**

Man kann die Geschichte des Theaters als Geschichte von Krisen und Reformforderungen schreiben. Dies gilt zumindest für die letzten 250 Jahre, und es gilt speziell für Deutschland, wo das Theater über lange Zeit das kulturelle Leitmedium war (Fischer-Lichte 1993; Nipperdey 1998, S. 793 ff.). Nun klingt diese Behauptung dramatischer, als es ein Blick auf die gesellschaftlichen Realitäten bestätigen kann. So muss man als erstes differenzieren, was mit „Theater“ gemeint ist: Ist die künstlerische Ausdrucksform Theater damit gemeint, so muss man feststellen, dass die genannte Behauptung auch für die anderen Kunstsparten wie Musik oder bildende Kunst Gültigkeit hat, sodass die konfliktthaltige Entwicklungslogik des Theaters zumindest kein Alleinstellungsmerkmal ist. Dies gilt insbesondere für Prozesse der Autonomisierung und der Emanzipation der Kunstfelder, beim Theater: die Emanzipation der lange Zeit verbreiteten Meinung, dass es sich dabei um eine eher sekundäre Umsetzung einer eigentlich

wichtigen literarischen Vorlage handelt (Fischer-Lichte 1993). Dieser Prozess findet gleichermaßen in der Musik und in der bildenden Kunst mit einer besonderen Dynamik erst im 19. Jahrhundert statt (Fuchs 2011a).

Wenn man damit das Theater als Institution und als System von Theaterhäusern begreift, dann wird man auf die Frage eingehen müssen, wer diese Einrichtungen finanziert und aus welchen Gründen dies geschieht. Insbesondere wird man dann erkennen, dass es hier – ebenfalls im 19. Jahrhundert – zu einer Verlagerung der Trägergruppe kommt, ganz so, wie es der Titel von Bernd Wagner in seiner verdienstvollen Analyse der Entwicklung der Kulturpolitik in Deutschland formuliert: „Vom Fürstenhof zur Bürgergesellschaft“ (Wagner 2009).

Man wird berücksichtigen müssen, um welche Realisierungsform des Theaters es geht: um das sich allmählich entwickelnde professionelle Theater, um das verbreitete Laienspiel, um das Theater in Großstädten oder im ländlichen Bereich, um das reine Unterhaltungstheater oder um das Theater mit einem hohen künstlerischen Anspruch und nicht zuletzt um die Rolle des Theaterspiels in Bildungsprozessen, vor allem in der Schule. Die Rede vom Theater ist also ausgesprochen komplex, sodass man bereits ohne weitere Vertiefung des Begriffs der Theaterpolitik sowohl von einer hohen Komplexität als auch von einem dynamischen Wandel in der Geschichte ausgehen muss.

Das Theater hat im Hinblick auf die These von einer krisenhaften Entwicklung nicht nur im Bereich der Künste kein Alleinstellungsmerkmal, sondern man kann diese These auch an ganz anderen Gesellschaftsbereichen und Politikfeldern verifizieren. So lässt sich der Verlauf der Bildungs- und Schulpolitik ebenfalls als eine von Krisen und Reformen geprägte Entwicklung beschreiben. Dasselbe gilt letztlich auch für Politikfelder wie etwa die Sozial- oder Wirtschaftspolitik. Dies hängt sicherlich zum einen damit zusammen, dass die moderne Gesellschaft, auf deren Gestaltung die unterschiedlichen Politiken Einfluss nehmen wollen, durch Veränderung, Dynamik und – wie viele früher meinten – durch Fortschritt charakterisiert wird. Es hängt sicherlich aber auch damit zusammen, dass man bei der Formulierung von Reformzielen meistens zu vollmundigen und anspruchsvollen Zielformulierungen neigt, die dann letztlich nicht realisiert werden können. Die Formulierung solcher Ziele dient häufig der Legitimation, also der Begründung und Berechtigung der vorgeschlagenen Veränderungen, für die man um Zustimmung wirbt. Diese Zielformulierungen sind dabei abhängig von Fragen und Problemen, die jeweils in den gesellschaftlichen Diskursen aktuell sind.

Akzeptiert man jedoch die These von der dynamischen Entwicklung moderner Gesellschaften, dann liegt es auf der Hand, dass solche Begründungsmetaphern,

die oft genug Wirksamkeitsunterstellungen sind, notwendigerweise veralten müssen. Ein gutes Beispiel aus dem Theaterbereich ist der vom Deutschen Bühnenverein vor etwa 20 Jahren propagierte und plakatierte Slogan „Theater muss sein“ (Deutscher Bühnenverein 2003). Lange Zeit konnten die Urheber dieses Slogans davon ausgehen, dass er zumindest bei einer entscheidungsrelevanten Gruppe der Bevölkerung akzeptiert wird. Inzwischen wird seit längerer Zeit auch im Theaterbereich wahrgenommen, dass die Selbstverständlichkeit der Akzeptanz dieses Slogans verloren gegangen ist. So hat der Deutsche Bühnenverein (2003) eine Sammlung von Texten veröffentlicht, in denen prominente Autor\*innen, Regisseur\*innen und Intendant\*innen Antworten auf fünf oft gestellte Fragen geben: 1) Globale Welt, lokale Theater. Was soll das? 2) Zwischen PISA-Studien und Abgesang auf das Bürgertum – Theater, ein historisches Relikt? 3) Gesucht: Ein neues Bild der Städte 4) In Mediengewittern – das Theater überflüssig? 5) Werktreue und Regietheater: Das Theater zwischen Museum und moderner Kunst.

Doch nach wie vor ergeben sich aus dem genannten Slogan wichtige Fragen, die für eine jede Theaterpolitik ergiebig sind. So kann man etwa fragen, ob „Theater muss sein“ eine empirische Aussage über einen zweifelsfreien Tatbestand ist, der dann allerdings auch belegt werden müsste. Man kann diesen Slogan aber auch als normative Aufforderung verstehen, wobei sich hier ebenfalls eine mehrfache Begründungspflicht ergibt. So lassen sich sinnvoll die berühmten W-Fragen stellen, etwa: Wieso muss Theater sein? Für wen muss Theater sein? Welches Theater muss eigentlich sein (angesichts der oben skizzierten Pluralität)? Wo muss es ein solches Theater geben? Wer muss für ein solches Theater die Verantwortung übernehmen?

Angeregt durch diesen Slogan kann man auf einer Suchmaschine im Internet die Worte eingeben „Theater muss...“. Es ist dabei nicht nur interessant, dass man mit einer Fülle von Antworten belohnt wird, auch das Spektrum dieser Antworten ist aufschlussreich. Ohne Vollständigkeit will ich eine Reihe von Beispielen geben (Anfrage auf google.de am 27.01.2020). Danach muss Theater: mit allem rechnen, ein Stück absetzen, vibrieren, saniert werden, politisch sein, unterhalten, weh tun, sich ändern, einen Behindertenhund reinlassen, digitalisiert werden, interaktiv sein, kosmisch sein, Menschen berühren, für Schülerinnen und Schüler und somit für die Schule präsent sein, es muss Schule machen, etwas wert sein, verstehbar bleiben, wie Fußball sein, sich öffnen, Feinschmecker und Vielfraße bedienen.

Offensichtlich beziehen sich einige dieser Zuschreibungen auf das *Gebäude* (Scheytt et al. 2016). Einige der Formulierungen beziehen sich auf die *Erweiterung der Zielgruppen*. Einige greifen aktuelle Debatten wie etwa die der Digitalisierung auf und natürlich ist explizit oder implizit immer auch von der

Notwendigkeit einer angemessenen finanziellen Unterstützung die Rede. Einige Forderungen beziehen sich auf Änderungsnotwendigkeiten der *Inhalte des Theaters* oder der Art und Weise, wie Theater präsentiert wird und auf erwünschte Wirkungen des Theaterbesuchs. In jeder der genannten Positionen kann man die Ansicht unterstellen, dass auf alle Fälle das Theater nicht so bleiben kann, wie es ist.

Aufgrund der großen Rolle der Kommunen bei der Finanzierung des Theaters in Deutschland hängt die Existenz von Theatern wesentlich von der kommunalen Haushaltssituation ab. Diese ist allerdings seit Jahrzehnten traditionell schlecht, zumal die Kommunen kaum eigene Steuern erheben dürfen und die jeweiligen Bundesländer und der Bund immer wieder Gesetze verabschieden, deren Umsetzung durch die Kommunen erfolgt, wodurch erhebliche kommunale Finanzmittel gebunden werden. Die Finanznot der Kommunen war besonders prekär in den späten 1980er Jahren. In diesem Kontext sollte durch eine Verwaltungsreform und konkret durch die Einführung des sogenannten „Neuen Steuermodells“ die Finanzkrise gelöst oder zumindest abgemildert werden. Es ging dabei um die Übertragung betriebswirtschaftlicher Steuerungsmethoden auf die öffentliche Verwaltung (Behrens et al. 1995). Interessanterweise hatte man im Rahmen der damaligen Kommunalen Stelle zur Verwaltungsvereinfachung (KGSt) die ersten Versuche bei Kultureinrichtungen, nämlich bei Museen und Theatern unternommen (KGSt 1989; Jann 1998).

Dieser Paradigmenwechsel hatte zwar bei weitem nicht die Erfolge, die man sich davon versprach, er hatte aber gravierende Auswirkungen auf die Handlungslogik in der Kulturpolitik: Einzug hielt eine betriebswirtschaftliche Sprache und Denkweise, eingeführt wurden neue Kontrollmechanismen und seitdem bestehen deutliche Einnahmeerwartungen an Kultureinrichtungen. Eine Folge war u. a. die Veränderung der Rechtsformen von Kultureinrichtungen. Auch der Aufschwung des Kulturmanagements in Deutschland steht mit dieser Entwicklung in enger Verbindung.

Eine zweite Problematik ergab sich durch die deutsche Einigung. Weder die Städte in Ostdeutschland noch die neuen Bundesländer waren in der Lage, die reichhaltige kulturelle Infrastruktur der DDR in der bisherigen Form aufrecht zu erhalten. In der Folge kam es zu gravierenden Veränderungen; der Bund musste in erheblichem Umfang finanziell einspringen, sodass sich seitdem der Anteil der Bundesförderung im Bereich der Kultur bis heute nahezu verdreifacht hat.

Anfang des neuen Jahrtausends sprach man erneut von einer Krise des Theaters (Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2004). Dabei ging es zum einen um Theaterstrukturen und um Finanzierungsfragen, zum anderen aber

auch um inhaltliche Fragen wie etwa Fragen des Spielplans sowie um die Funktionen, die das Theater in der Stadt übernehmen kann und soll. Der damalige Bundespräsident Johannes Rau forderte ein neues „Bündnis für Theater“, er formulierte allerdings auch Kritikpunkte: „Die Theater können es sich nicht leisten, wenn ganze Bevölkerungsgruppen abseitsstehen,

- weil sie sich Theater nicht leisten können oder
- weil die Welt der Spielpläne ihnen fremd ist,
- weil ihnen wegen ihrer kulturellen Herkunft unser klassisches Repertoire fremd ist und
- weil junge Menschen eher bei den neuen Medien bleiben, wenn die Theater ihnen keine Angebote bereithalten, die bei ihren Interessen ansetzen und so ihr Interesse wecken.“ (Rau 2004, S. 39).

Johannes Rau berief eine Arbeitsgruppe „Zukunft von Theater und Oper in Deutschland“ ein, die in ihrem Zwischenbericht (2004) einen umfassenden Katalog von Funktionszuschreibungen und Zielen des Theaters formulierte, die zum Teil Widersprüche zur Mängelliste des Bundespräsidenten aufweist. Einige Beispiele:

- die Theater sind ein großes historisches Erbe
- das Theater ist ein Ort, an dem nach dem Sinn des Lebens, nach Werten und Orientierungen für das Zusammenleben gefragt und gesucht wird
- das Theater ist Ort der Auseinandersetzung mit der Vergangenheit und zugleich Zukunftswerkstatt
- Theater ist Aufklärung und damit Widerstand gegen das Verdrängen des Vergangenen
- das Theater stellt Alltag dar und stellt ihn auf den Kopf
- Theater stellt Vertrautes infrage und macht uns Fragwürdiges vertraut.

Insgesamt wird das Theater von der Arbeitsgruppe primär als „ein Forum des öffentlichen Diskurses und der öffentlichen Selbstverständigung“ verstanden (Arbeitsgruppe „Zukunft von Theater und Oper in Deutschland“ 2004, S. 344). Auch wenn man diese Funktionszuschreibung akzeptiert, so ist doch festzuhalten, dass der entscheidende Punkt, den Johannes Rau in seinen Hinweisen anspricht, nicht reflektiert wird. Doch wenn das alles gilt, was oben aufgeführt wird, und wenn man all dies für existenziell notwendig hält, dann muss man umso mehr darüber nachdenken, wem diese Möglichkeit der Selbstreflexion und Orientierung *nicht* gegeben wird. Interessanterweise spricht derselbe Zwischenbericht

ein Problem an, das in der oben zitierten Onlinerecherche nirgends angesprochen, das aber von vielen für gravierend gehalten wird: die Notwendigkeit einer Modernisierung der Theaterstrukturen.

Offensichtlich hat sich in den letzten 15 Jahren hier weniger verändert, als gelegentlich behauptet wird: So nimmt die Schriftstellerin und viel gespielte Theaterautorin Sibylle Berg (2017) in einem Vortrag auf einer Tagung der Intendantengruppe des Deutschen Bühnenvereins am 09.12.2017 die berühmte Spiegel-Metapher insofern ernst, als dass sie dem Theater selbst und insbesondere der Theaterstruktur einen Spiegel vorhält. Ihr Fazit: An der konservativen und hierarchischen Struktur des Theaters hat sich kaum etwas geändert.

---

### 3 Begründungsweisen und Generationsverhältnisse

Albrecht Göschel, seinerzeit wissenschaftlicher Mitarbeiter des Deutschen Instituts für Urbanistik (difu), dem Forschungsinstitut des Deutschen Städtetages, legte Anfang der 1990er Jahre eine interessante empirische Studie vor, in der er das Kulturverständnis von Menschen aus unterschiedlichen Generationen untersuchte (Göschel 1991). Er kam zu dem Ergebnis, dass sich im Zehnjahresabstand das Verständnis von Kultur deutlich ändert. Daraus ergibt sich zwangsläufig ein sich entsprechend veränderndes Verständnis von Kulturpolitik und ihren Aufgaben. So identifiziert Albrecht Göschel in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg eine konservative Kulturpolitik („Kulturpflege“) des Bewahrens, was für das Theater eine textnahe Umsetzung der klassischen Literatur bedeutet. In den 1960er Jahren entwickelt sich ein emanzipatorischer Ansatz der Aufklärung und der Soziokultur, bei dem die demokratische Forderung einer „Kultur für alle“ eine zentrale Rolle spielte. Es folgte eine Generation, die wesentlich durch sogenannte Humandienstleister (Psychologen, Pädagogen etc.) geprägt ist und die ihren individuellen Lebensstil in den Vordergrund stellte.

Auch wenn diese These einer Generationenabfolge im Zehnjahresabstand zu grob erscheint, so weist sie doch darauf hin, dass mit der gesellschaftlichen Veränderung auch eine deutliche Veränderung gesellschaftlicher Diskurse und damit auch eine Veränderung der Verständnisweisen von Kultur und Kulturpolitik einhergeht. Dies lässt sich zum einen daran erkennen, dass Leitformeln und Slogans, mit denen man die eigene Arbeit legitimieren und begründen will, ebenfalls einem Wandel unterliegen (Fuchs 2011b). So wird in den 1960er und 1970er Jahren das Konzept einer konservativen und bloß konservierenden „Kulturpflege“ obsolet und von dem Leitbegriff der Emanzipation verdrängt. Spätere Generationen können wiederum mit dem Emanzipationsbegriff wenig anfangen.

Seither ist die Frage nach einem allgemein akzeptierten Leitbegriff einer der Streitpunkte in kulturpolitischen Debatten. Ich komme bei der Thematisierung der Begründungsmöglichkeiten von Kulturpolitik darauf zurück.

Man kann geradezu eine „Theorie“ solcher Leitformen entwickeln, in der man diesen Wandlungsprozess von Begründungsmustern untersucht (Fuchs 2011b). Dabei wird man feststellen, dass Leitformeln auf gesellschaftliche Entwicklungstendenzen und vor allen Dingen auf Problemlagen reagieren. Wenn heute eine wichtige Leitformel „Teilhabe“ ist, so hat das mit dem Problem zu tun, dass wichtige Bevölkerungsgruppen zunehmend von ökonomischer, sozialer, politischer und kultureller Teilhabe ausgeschlossen werden (Maedler 2008). Wenn heute Begriffe wie Vielfalt und Diversität bei der Begründung und Legitimation künstlerischer Aktivitäten häufig zu finden sind, so hat dies offensichtlich damit zu tun, dass unsere Gesellschaft sich schwer tut damit, die wachsende ethnische Vielfalt in unserer Gesellschaft zu akzeptieren.

Solche Leitformeln haben also die Funktion der Begründung, sie reflektieren allerdings auch gesellschaftliche Verhältnisse und Problemlagen und sie suggerieren, dass die jeweiligen kulturellen Angebote in der Lage sind, etwas zur Behebung der identifizierten Problemlagen zu leisten. Es steckt also eine Zuschreibung von Funktionen und Wirkungen der jeweiligen künstlerischen Aktivität hinter der Verwendung entsprechender Leitformeln und Slogans. Beispiele für diese Behauptung sind am Anfang dieses Textes gegeben worden.

Man kann dabei unterschiedliche Formen der Begründung der Notwendigkeit von Kunst und speziell von Theater unterscheiden, wobei in der Praxis meist mehrere dieser Begründungsmöglichkeiten genutzt werden. Insbesondere kann man die folgenden Formen der Begründung identifizieren:

- eine anthropologische Begründung: Theater gehört zum Menschsein dazu
- eine pädagogische Begründung: Theater bildet zur Humanität
- eine gesellschaftspolitische Begründung: durch Theater entsteht Integration und Zusammenhalt
- eine kunsttheoretische Begründung: Theater ist eine autonome Kunstform, dies oft in Verbindung mit
- einer rechtlichen Begründung: es gibt die Kunstfreiheitsgarantie, die durch entsprechende Urteile des Bundesverfassungsgerichtes auch eine Aufforderung zur Förderung der Kunst durch den Staat beinhaltet; zudem kann man sich hier auf das Menschenrecht auf kulturelle Teilhabe beziehen

- eine ökonomische Begründung: eine solche Argumentation (Stichwort: Umwegrentabilität und Arbeitsmarkt Kultur, heute: Förderung der Kreativität) ist umstritten, wird aber gerade auf kommunaler Ebene immer noch gerne genutzt
- eine stadtpolitische Begründung: Steigerung der Attraktivität der Stadt für Tourist\*innen und Gewerbeansiedlungen durch ein attraktives Theater.

Es liegt auf der Hand, dass jede dieser Begründungen zu einer bestimmten Verständnisweise von Kultur- und Theaterpolitik gehört. So kann man eine ganze Reihe solcher Verständnisweisen unterscheiden, nämlich unter Kultur- und Theaterpolitik unter anderem zu verstehen als: Stadtentwicklungs-, Lebensstil-, Wirtschafts-, Gesellschafts-, Bildungs-, Kunst-, Macht-, Mentalitätspolitik oder Politik der Teilhabe und Vielfalt, der Distinktion oder der Anerkennung.

Die individuelle Auswahl aus diesen Verständnisweisen hängt sowohl von persönlichen Überzeugungen, aber auch davon ab, welche gesellschaftlichen Diskurse gerade relevant sind. Denn die verwendeten Leitformeln und Slogans, die mit solchen Verständnisweisen verbunden sind, haben nicht nur die Aufgabe, eigene Überzeugungen über die Rolle von Theater für den Menschen und die Gesellschaft auszudrücken: Sie zielen auch auf die Akzeptanz durch andere und damit auf die Bereitschaft, eine Förderung nicht zu versagen.

Das Problem, das sich hierbei ergibt, liegt in der Ausdifferenzierung der Gesellschaft in unterschiedliche Milieus und Lebensstilgruppen. Spätestens seit den Studien von Pierre Bourdieu (1987) kennt man den engen Zusammenhang von Milieu und ästhetischer Präferenz. Eine wichtige Erkenntnis besteht darin, dass die Künste zwar durchaus ein Mittel der Integration sind, dies allerdings nur im Rahmen der eigenen Lebensstilgruppe. Im Hinblick auf andere Lebensstilgruppen sind sie Medien der Distinktion. Daher ist es schwer, wenn nicht gar unmöglich, quer durch unterschiedliche Lebensstilgruppen für die gesamte Gesellschaft nicht nur Begründungsmuster, sondern auch entsprechende Angebote zu finden, die auf eine generelle Akzeptanz stoßen können. Dies ist in der kulturpolitischen Debatte natürlich nicht neu. So hatte schon der Soziologe Gerhard Schulze (1992) in seinem damaligen Bestseller zur „Erlebnisesellschaft“ nicht nur unterschiedliche gesellschaftliche Szenen unterschieden (Hochkulturszene, neue Kulturszene, Kulturladenszene, Kneipenszene), er hat auch unterschiedliche kulturpolitische Leitmotive, also Ziele der Kulturpolitik, identifiziert, die eine große Ähnlichkeit mit den oben vorgestellten Forschungsergebnissen von Albrecht Göschel haben, nämlich das Hochkulturmotiv (von 1945 bis in die 1960er Jahre hinein), das Demokratisierungsmotiv (so etwa bei Hilmar Hoffmann und Hermann Glaser), das soziokulturelle Motiv (mit dem Ziel der Verbesserung

der Kommunikation) und nicht zuletzt das Ökonomiemotiv. Nicht zu vergessen ist das meist nicht angesprochene Motiv der Selbsterhaltung der Einrichtung. Denn ein Problem in der Kultur- und Bildungspolitik besteht darin, dass zwar oft genug damit argumentiert wird, welche wichtige Rolle die jeweiligen Angebote für andere Menschen oder die Gesellschaft als Ganzes spielen, nicht explizit erwähnt wird allerdings, dass es dabei auch um die Erhaltung der eigenen Arbeitsplätze geht. Das ist zwar legitim und notwendig, da man Institutionen und Strukturen braucht, damit Angebote realisiert werden können. Doch schmälert dieses Eigeninteresse einen gelegentlich zu findenden altruistischen Duktus in Positionspapieren und Forderungskatalogen (siehe hierzu das immer noch relevante Kapitel „Paradoxien der Kulturpolitik“ in Schulze 1992, S. 495 ff.).

Neben der Unterschiedlichkeit der verschiedenen Funktionszuschreibungen, die in den Slogans und Begründungsmustern in der Theater- und Kulturpolitik zugrunde liegen, dürfte ein Hauptproblem darin bestehen, dass man es mit nicht aufzuhebenden Widersprüchen in diesem Feld zu tun hat. Bereits Gerhard Schulze sprach – wie erwähnt – von „Paradoxien der Kulturpolitik“. So gibt es – wie angedeutet – nicht bloß unterschiedliche Verständnisweisen von Kulturpolitik je nach politischer Ebene, es gibt auch deutliche Unterschiede im Hinblick auf die anzustrebenden Ziele: Kunstfreiheit und/oder Wirtschaftlichkeit, Qualität und Quantität, die Kritik neoliberaler und antidemokratischer Tendenzen in der Gesellschaft bei gleichzeitiger Beibehaltung autoritärer Binnenstrukturen, den Anspruch Kultur für alle zu realisieren in einer Gesellschaft, die sich gerade durch ästhetische Ausdrucksformen wesentlich ausdifferenziert, die Unterschiede zwischen kulturellen Infrastrukturen in der Stadt und auf dem Land, die Herausforderung gesellschaftlicher Entwicklungen wie Digitalisierung und Globalisierung.

In diesem vorliegenden Beitrag sollen und können keine Vorschläge für die Lösung dieser Widersprüche angeboten werden. Es scheint mir allerdings eine zentrale Aufgabe des Theaters darin zu bestehen, diese Widersprüche in der Gesellschaft zu reflektieren, aber auch in einem zu intensivierenden Selbstreflexionsprozess zur Kenntnis zu nehmen, ob und wie man diese Widersprüche in der eigenen Arbeit auch immer wieder reproduziert.

---

## Literatur

Arbeitsgruppe „Zukunft von Theaters und Oper in Deutschland. 2004. Zwischenbericht. In *Jahrbuch für Kulturpolitik 2004: Thema: Theaterdebatte*, Hrsg. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 343 – 352. Essen: Klartext.

- Behrens, F., R. Heinze, J. Hilbert, S. Stöbe, und E. Walsken, Hrsg. 1995. *Den Staat neu denken*. Berlin: Sigma.
- Berg, S. 2017. Über das Theater und seinen Wunsch, politisch zu sein. Vortrag bei einer Tagung der Intendantengruppe des Deutschen Bühnenvereins am 9.12. 2017 in Hofgeismar. Nachtkritik. [https://nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14789:vortrag-sibylle-berg&catid=101&Itemid=84](https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14789:vortrag-sibylle-berg&catid=101&Itemid=84). Zugegriffen: 15. Juni 2020.
- Bourdieu, Pierre. 1987. *Die feinen Unterschiede*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Brodocz, A., und G. Schaal, Hrsg. 2017. *Politische Theorien der Gegenwart I–III*. Stuttgart: UTB.
- Deutsche UNESCO-Kommission, Hrsg. 2007. *Kulturelle Vielfalt – Unser gemeinsamer Reichtum*. Bonn: DUK.
- Deutscher Bühnenverein, Hrsg. 2003. *Muss Theater sein?* Köln: DBV.
- Deutscher Bundestag, Hrsg. 2008. *Kultur in Deutschland*. Regensburg: conbrio.
- Fischer-Lichte, Erika. 1993. *Kurze Geschichte des deutschen Theaters*. Tübingen: Francke.
- Fuchs, Max. 1998. *Kulturpolitik als gesellschaftliche Aufgabe*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Fuchs, Max. 2007. *Kulturpolitik*. Wiesbaden: VS.
- Fuchs, Max. 2011a. *Leitformeln und Slogans in der Kulturpolitik*. Wiesbaden: VS.
- Fuchs, Max. 2011b. *Kunst als kulturelle Praxis*. München: Kopaed.
- Glaser, Hermann, und K. H. Stahl. 1974/1983. *Bürgerrecht Kultur*. 2. Aufl. Frankfurt am Main u. a.: Ullstein.
- Göschel, Albrecht. 1991. *Die Ungleichzeitigkeit in der Kultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hoffmann, Hilmar. 1979. *Kultur für alle*. Frankfurt a. M.: S. Fischer.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Hrsg. 2004. *Jahrbuch für Kulturpolitik 2004 – Thema: Theaterdebatte*. Essen: Klartext.
- Jann, Werner. 1998. Neues Steuerungsmodell. In *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Hrsg. B. Blanke, 70–79. Opladen: Leske und Budrich.
- Klein, Armin. 2005. *Kulturpolitik. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung. 1989. *Führung und Steuerung des Theaters*. Köln: KGSt.
- Maedler, Jens, Hrsg. 2008. *TeileHabeNichtse*. München: Kopaed.
- Nipperdey, Thomas. 1998. *Deutsche Geschichte 1866 – 1918, Band 2: Machtstaat vor Demokratie*. München: Beck.
- Rau, Johannes. 2004. „Bündnis für Theater“. In *Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte*, Hrsg. Institut für Kulturpolitik, 37–43. Essen: Verlag Klartext.
- Scheytt, Oliver. 2008. *Kulturstaat Deutschland*. Bielefeld: transcript.
- Scheytt, O., S. Raskop und G. Willems, Hrsg. 2016. *Die Kulturimmobilie*. Bielefeld: transcript.
- Schulze, Gerhard. 1992. *Die Erlebnisgesellschaft*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schwencke, Olaf, Hrsg. 2006. *Das Europa der Kulturen*. Essen: Klartext.
- Wagner, Bernd. 2009. *Fürstehof und Bürgergesellschaft*. Essen: Klartext.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Die Theater brauchen eine starke Kulturpolitik, um sich verändern zu können

Ein Interview mit Marc Grandmontagne,  
Geschäftsführer des Deutschen Bühnenvereins

Birgit Mandel

## Schlüsselwörter

Deutscher Bühnenverein • Staats- und Stadttheater • Fachkräftemangel • Partizipation/Mitbestimmung • Perspektiven

Der Deutsche Bühnenverein ist sowohl Arbeitgeber- wie Interessenverband der Theater und Orchester in Deutschland und unterstützt diese in künstlerischen, organisatorisch-strukturellen wie in kulturpolitischen Fragen mit dem übergreifenden Ziel, „die einzigartige Vielfalt der Theater- und Orchesterlandschaft in Deutschland zu erhalten“.

*In welcher Weise begreift sich der Deutsche Bühnenverein als kulturpolitischer Akteur, in welcher Weise nimmt er Einfluss auf Veränderungsprozesse in der Theaterlandschaft?*

Wir sind zunächst Arbeitgeberverband der deutschen Theater und Orchester mit rund 140 öffentlichen und rund 70 privaten Theatern sowie über 30 selbständigen Orchestern. Neben den künstlerischen Leitungen sind bei uns die Rechtsträger – also bei den öffentlichen Häusern die Kommunen und Bundesländer – Mitglieder. Zu unseren Aufgaben gehört daher der ganze Bereich Tarifpolitik, Tarifverhandlungen und Tarifabschluss für das künstlerische Personal sowie der große

---

B. Mandel (✉)

Institut für Kulturpolitik, Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

E-Mail: [mandel@uni-hildesheim.de](mailto:mandel@uni-hildesheim.de)

Bereich des Urheberrechts. Auf der Arbeitnehmer\*innenseite sitzen uns drei Gewerkschaften gegenüber.

Wir sind gleichzeitig auch der Interessenverband für die institutionalisierten darstellenden Künste, woraus sich nicht nur Verpflichtungen zur Pflege der aktuellen Theater- und Orchesterlandschaft ergeben, sondern auch zur Weiterentwicklung für die Zukunft. Dies beinhaltet vor allem, gesellschaftliche Debatten aufzugreifen, Stellung zu beziehen und sie konstruktiv in den Diskurs mit den Mitgliedern, aber auch mit der Politik und der Öffentlichkeit einzubringen. Hieraus können sich bisweilen auch schwierige Spannungsfelder zur Arbeitgeberrolle ergeben, die aber wichtig sind und die wir nicht für eine Schwäche, sondern eine Stärke unseres Verbands halten. Bei uns sitzen sowohl die Kunst als auch die Politik am Tisch, Lösungen sind nur möglich, wenn beide Gruppen von Akteuren ins Gespräch kommen. Der Deutsche Bühnenverein ist auf vielen Feldern aktiv: Wir tragen durch unsere Publikationen, insbesondere die jährliche Theater- und Werkstatistik dazu bei, den empirisch nur schwach ausgeleuchteten Raum der Kulturpolitik ein wenig zu erhellen, wir engagieren uns sehr im Verbund mit vielen anderen Verbänden und Akteuren in der Kulturpolitik (etwa im Deutschen Kulturrat, der Deutschen UNESCO-Kommission, dem Deutschen Städtetag, der Deutschen Theater- und Musiktechnischen Gesellschaft und vielen anderen), verleihen gemeinsam mit den Bundesländern und der Kulturstiftung der Länder den jährlichen Deutschen Theaterpreis „DER FAUST“ und beteiligen uns in der Umsetzung von Förderprogrammen wie z. B. „Kultur macht stark“, um nur einige Beispiele zu nennen. Auch mit vielen neuen Initiativen, wie z. B. dem „Ensemble Netzwerk“, „art but fair“ oder „dancersconnect“ suchen wir den Dialog. Es ist viel Energie, leider auch viel Frust und Enttäuschung im System, das ist komplex, wir müssen uns dem aber stellen und gemeinsam nach Lösungen suchen.

Ein Schlüssel für eine erfolgreiche Bewältigung der anstehenden Aufgaben ist eine starke Kulturpolitik. Hier sind leider seit vielen Jahren Defizite zu verzeichnen, die Kulturpolitik hat selbst einen schweren Stand im politischen System, viele Kulturpolitiker\*innen haben eine Fülle von weiteren Verantwortungsbereichen zu bewältigen und können daher auch nur selten zu Sitzungen des Bühnenvereins kommen. An all diesen Dingen ist zu arbeiten, die Kulturpolitik muss mutiger und konkreter werden in der Entwicklung eigener Erwartungen und muss im sensiblen Prozess der Veränderungen gleichzeitig wieder mehr Verlässlichkeit den Häusern und Künstler\*innen gegenüber bieten. Die Kulturpolitik selbst muss mit den von ihr geförderten Theatern stärker in den Diskurs gehen: Was will ich von meinem Theater? Künstlerische Exzellenz? Möchte ich

mehr Engagement im Bereich Bildung? Welche Rolle spielen etwa soziale Teilhabe, Diversität und Geschlechtergerechtigkeit? Damit greift Politik nicht in die künstlerische Freiheit ein, sondern gestaltet den kulturpolitischen Rahmen.

*Was sind aktuell die größten Herausforderungen für den Deutschen Bühnenverein?*

Sicherlich überlagert die Corona-Pandemie zurzeit alles: Neben der Herausforderung Perspektiven für die künstlerische Produktion und Öffnung unter Infektionsschutzgesichtspunkten zu erarbeiten, schauen wir mit großer Sorge auf die Entwicklung der öffentlichen Finanzen, vor allem in den Kommunen. Es muss verhindert werden, dass in den nächsten Jahren ein Kahlschlag zulasten der Kultur stattfindet. Die Folgen wären dramatisch für das öffentliche Leben. Starke Institutionen wie Theater und Orchester haben eine Schlüsselrolle und -verantwortung im System der darstellenden Künste, auch als Auftraggeber\*innen für die vielen freien Gruppen und Künstler\*innen.

Eine der zentralen weiteren Herausforderungen für uns als Arbeitgeberverband liegt darin, die Zukunft der Arbeits- und Vergütungsbedingungen in den geltenden Tarifverträgen zu gestalten: Neben Fragen der Mindestvergütung und zu den Arbeitszeiten muss gewährleistet werden, dass es nach wie vor ausreichende Freiheiten für die Kunst geben muss. Das Thema ist außerordentlich komplex, spielen hier auch aktuelle kritische Diskurse zu Machtverhältnissen und Missbrauch, zur Geschlechtergerechtigkeit und zu strukturellen Fragen mit rein. Dazu kommen neue Bedürfnisse einer jungen Generation, die sehr genaue Vorstellungen von der eigenen Work-Life-Balance hat. All das muss mit finanziellen Möglichkeiten und künstlerischen Anforderungen vereint werden, eine große Herausforderung.

Überhaupt sind Themen der strukturellen Verfasstheit, der inneren Ordnung und Kommunikation, der Partizipation und Mitsprache etwas, was den Nerv der Zeit trifft: Debatten um Macht und Machtmissbrauch, #MeToo, Geschlechtergerechtigkeit, Familienfreundlichkeit, Diversität und Rassismus wühlen das Theater (aber auch die gesamte Gesellschaft) zurzeit sehr auf, hier herrscht großer Gesprächs- und Handlungsbedarf.

Die Liste weiterer zentraler Themen ist lang: Der Fachkräftemangel im technischen und administrativen Bereich ist ein großes Problem. Nach einer internen Erhebung in unserem Verband wird es sehr schwierig werden, den Personalbedarf in diesen Bereichen bis 2030 zu decken. Neben der Stärkung eigener Ausbildungskapazitäten bedarf es kommunikativer Anstrengungen in der Öffentlichkeit, dass Theater Ausbildungs- und Arbeitsplätze bereithalten, auch für Berufsgruppen, die einem nicht sofort in den Sinn kommen. Interessant ist doch, dass einige

traditionelle Berufe wie Modist\*in oder Hutmacher\*in fast nur noch am Theater erlernt werden können.

Daneben dringen Themen wie Klimaschutz und Nachhaltigkeit stärker auf die Tagesordnung. Hier sind alle Bereiche des Theaters betroffen: Die künstlerische Produktion, Gastspiele und Konzertreisen, der technische Betrieb des Hauses und das Publikum. Auch die Digitalisierung auf, vor und hinter der Bühne ist nach wie vor ein großes Thema, ebenso wie die zahlreichen Bau- und Sanierungsvorhaben in vielen Häusern.

Ohne eine starke Kulturpolitik sind diese Herausforderungen nicht zu stemmen.

*Welchen gesellschaftlichen Auftrag haben die öffentlich getragenen Theater und welche unterschiedlichen Erwartungen gibt es an diese?*

Grundsätzlich lautet der Auftrag, gute Kunst für die Menschen vor Ort zu machen. Die öffentlichen Theater stehen dabei oft der etwas schizophrenen Situation gegenüber, dass einerseits in der Öffentlichkeit ein Bündel verschiedener und kaum miteinander in Einklang zu bringender Erwartungen existiert, das andererseits auf wenig konkrete Vorstellungen aus dem politischen Raum trifft. Ich sage mal so: Theater können nicht Defizite kompensieren, die in der Jugend-, Sozial- oder Bildungspolitik liegen. In einem Konzept stimmiger Kulturpolitik können sie aber gemeinsam mit Jugend-, Bildungs- und Sozialinstitutionen dafür sorgen, dass Themen wie kulturelle Bildung, Teilhabe, Vermittlung und Inklusion erfolgreich bearbeitet werden.

Vor diesem Hintergrund eröffnet gutes Theater die Resonanzräume, in denen eine Gesellschaft ihre Werte und Konflikte mit künstlerischen Mitteln verhandelt. Übrigens ohne erhobenen Zeigefinger, darin liegt ihre Stärke. Theater ist so alt wie die Menschheit, es gehört als Ausdruckssprache zum Menschsein dazu und ist Ausdruck von Freiheit und Komplexität: Kunst produziert stets Alternativen, indem sie Perspektivwechsel vollzieht und uns Menschen den Spiegel vorhält. Das macht sie so gefährlich für totalitäre und autoritäre Strukturen. Kunst ist gleichzeitig im besten Sinne überflüssig und entzieht sich jeder Instrumentalisierung. Darstellende Kunst ist zudem ephemer. Was für ein Glück in dieser Zeit des Optimierens und Funktionierens, in der scheinbar alles zu jeder Zeit verfügbar geworden ist.

Selbstverständlich müssen sich die Theatermacher\*innen anstrengen, ihren gesellschaftlichen Auftrag vor Ort mit der Stadtgesellschaft, der Politik und dem Publikum immer wieder neu auszuhandeln. Welche Themen spielen eine Rolle

in der Gesellschaft? Welches Publikum erreiche ich und welches nicht? Welche Inhalte und Formate biete ich an? Wie werde ich der Verantwortung als öffentlicher Ort gerecht? Wenn ein Haus mit öffentlichen Mitteln finanziert wird, bestehen auf vielen unterschiedlichen Ebenen auch Verpflichtungen gegenüber der Öffentlichkeit. Das bedeutet nicht, künstlerische Ansprüche zu verhandeln, sondern den Rahmen so zu gestalten, dass die Kunst vollumfänglich ihre Kraft mit größter Wirkung in der Gesellschaft vor Ort entfalten kann. Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe, aber im Theater arbeiten viele kluge Menschen mit großer Kraft und Leidenschaft. Gute Kunst hat noch immer am besten den Beweis dafür erbracht, warum Theater relevant ist.

Und die Theater tun sehr viel: In den letzten Jahren wurden die Programme diverser gestaltet und ausgeweitet, um der Diversifizierung der Gesellschaft Rechnung zu tragen. Insbesondere Diskursformate wie Vor- und Nachbesprechungen von Aufführungen, theaterpädagogische Angebote, Bürgerbühnen oder Diskussionsveranstaltungen in den Häusern zeugen davon, wie sehr vor Ort daran gearbeitet wird, den gesellschaftlichen Diskurs zu befördern. Davon zeugen auch unsere Zahlen in der Theaterstatistik.

*Befindet sich das deutsche Theatersystem in der Krise?*

Krise kann ein Antrieb sein, positive Energien freizusetzen. Keine Krise hieße, alles gut, wir müssen uns nicht mehr verändern. Den Zustand wird man nie erreichen. Daher glaube ich, es ist ein Antrieb, der zur Weiterentwicklung und zum Hinsehen verpflichtet und der uns vor Augen führt, dass es nicht die endgültige Lösung gibt, sondern immer nur temporäre. Auch der kulturpolitische Auftrag ist ja nur auf Zeit angelegt. Selbstverständlich fliegen auch hin und wieder die Fetzen, Erhitzung gehört aber sowohl zum politischen als auch zum künstlerischen System dazu. Und an Themen mangelt es ja nicht.

*Auf welche Weise sollten sich die Stadt- und Staatstheater verändern?*

Zunächst: Dem hier und da zu vernehmenden Mantra des unveränderten Stadttheaters würde ich widersprechen. Die Häuser haben sich in den letzten Jahren stark geöffnet, sich hinterfragt und vor Ort vieles getan, um auf der Höhe der Zeit zu sein: Vermittlungsprogramme, Diskursformate, kulturelle Bildung, Theaterpädagogik, Kooperationen mit Schulen und anderen Einrichtungen etc. Auch ein neues Bewusstsein für mehr Geschlechtergerechtigkeit und Familienfreundlichkeit setzt sich durch, es wird viel über Diversität und Rassismus gestritten. Wir sind längst in einer unaufhaltsamen Entwicklung in der gesamten Gesellschaft,

die natürlich auch vor dem Theater nicht Halt macht. Zudem gibt es innerhalb des Theatersystems viele große Unterschiede: Eine norddeutsche Landesbühne ist etwas völlig anderes als die bayerische Staatsoper, insofern kann man höchstens fragen, welche Veränderungsnotwendigkeit sich im konkreten Einzelfall ergibt.

Natürlich verfügen manche Strukturen nach wie vor über eine große Beharrung, auch das ist völlig normal und nicht immer schädlich. Gerade Corona hat uns doch vor Augen geführt, welche Vorteile eine öffentliche Theaterstruktur hat. Ohne Zweifel ist die Kritik am System ernst zu nehmen: Machtmissbrauch muss unterbunden werden, ein männlicher Geniekult ist kein Angebot mehr in dieser Zeit und Rassismuskorrekturen ist konsequent nachzugehen. Ich warne aber davor, das Kind mit dem Bade auszuschütten: Nur weil es Probleme gibt, muss nicht gleich die ganze Struktur über Bord geworfen werden. Zumal viele Forderungen kämpferisch klingen, aber wenig konstruktiv daherkommen. Was unter einem antirassistischen Theater zu verstehen ist, liegt eben nicht auf der Hand, es muss verhandelt werden. Familienfreundliche Arbeitsbedingungen sind ohne die Politik nicht zu erreichen, denn das kostet zusätzliches Geld. Gegen das Intendant\*innenmodell zu Feld zu ziehen ist nur konsequent, wenn ich gleichzeitig sage wie (vor allem unbequeme) Entscheidungen stattdessen herbeigeführt werden können, vor allem wenn die Politik nach wie vor eine\*n Verantwortliche\*n haben will. Auch die Verdammung des Normalvertrags Bühne übersieht oft, welche dramatischen Folgen seine Abschaffung realistisch herbeiführt. All das bedeutet natürlich nicht, ihn nicht konsequent und mutig weiter entwickeln zu müssen. Mehr Komplexität wäre angebracht, auch mehr Qualität gerade was die Zusammenarbeit mit der Kulturpolitik angeht. Auch die Medien sind in diesem Zusammenhang zu kritisieren, auch wenn es natürlich strukturelle Gründe dafür gibt, warum das Niveau der Berichterstattung teilweise so unterkomplex geworden ist. Wir reden zwar ständig über das „was“ zu tun ist, aber kommen selten dazu dem „wie“ ausreichend Beachtung zu schenken. Viele Debatten enden bevor sie angefangen haben, weil zwei, drei Schlagworte ausreichen, um völlig an der Sache vorbeigehende Erregungsdebatten auszulösen, die meist nichts zur Lösung beitragen.

Insofern kriegen wir die Debatten um Geschlechtergerechtigkeit, Vergütungsgerechtigkeit und Diversität am Theater nur in den Griff, wenn es gelingt, andere Bedingungen der Kommunikation zu etablieren – in den Ensembles, den Häusern und in der Kulturpolitik. Das ist eine große Herausforderung für die demokratisch verfassten Gesellschaften unserer Zeit.

*Wie viel Mitbestimmung braucht der Theaterbetrieb?*

Der Intendant, das absolutistische Wesen. Theater als der letzte Hort des Feudalismus. Wenn solche Vorwürfe aufbranden, sagt das oft weit mehr über die Persönlichkeit des oder der Betreffenden als über die Strukturen aus. Zunächst: Spartenintendanten können ziemlich gut funktionieren, es gibt ein System der Mitbestimmung durch Betriebs- und Personalräte, es gibt Ensemblesprecher\*innen, Leitungsrunden, Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsbeauftragte etc. Hinzu kommen Verwaltungs- und Aufsichtsräte, Kulturausschüsse und Gemeindeparlamente. Und doch erfahren wir immer wieder, dass es mancherorts nicht funktioniert. Intendant\*innen können Menschenschinder sein, Betriebsräte komplett dysfunktional, Aufsichtsgremien blind und taub und Leitungsrunden ängstlich und entscheidungsunfähig. Es gibt auch das genaue Gegenteil. Radikale Versuche, die Mitbestimmung im Theater zu etablieren, sind in den 1970er Jahren eher gescheitert, die Gründe dafür liegen auf der Hand.

Ich selbst finde es richtig, wenn die einzelnen Sparten selbst über die Kunst entscheiden können. Die Spartenintendant ist ein gutes Beispiel dafür. Und ich finde es natürlich, wenn auch ein\*e Spartenintendant\*in die eigenen Leute in die konzeptionelle künstlerische Arbeit aktiv mit einbezieht. Arbeiten auf Augenhöhe sozusagen. Das ist mehr eine Kommunikationsaufgabe als am Ende die Frage der juristischen Entscheidungsberechtigung. Ein offenes Ohr für das eigene Team und motivierende Transparenz und Kritikfähigkeit sind Bedingungen, die im Jahr 2020 normal sein sollten. Dass am Ende eine Person oder eine Doppelspitze die politische Verantwortung mitträgt, das halte ich für einen Gewinn.

*Was ist die größte Schwierigkeit bei den notwendigen Schritten zur Transformation des Theatersystems?*

Wir leben in einer sehr heterogenen Gesellschaft, in der es sehr viele verschiedene Ansichten darüber gibt, was „richtig“ ist. Daher wird es vermutlich keine Lösung geben, der alle applaudieren. Zudem gibt es ein Nebeneinander verschiedenster Logiken im System Kunst-Gesellschaft-Politik. Kommunale Finanzpolitik funktioniert nicht nach der Logik eines Theaters, das Publikum hat andere Erwartungen als die Intendantz oder der Gemeinderat. Und manchmal entscheidet ganz einfach die Feuerwehr oder der TÜV, ob gespielt werden kann oder nicht. Eine Änderung des künstlerischen Stils kann das Publikum irritieren und zu Einnahmeausfällen führen, was wiederum die Politik in Gang setzt. Bis neues Publikum ans Haus gebunden ist, dauert es oft Jahre – Zeit, die dem oder der Neuen an der Spitze eines Hauses oft nicht gegeben wird. Veränderungen rufen Widerstand

hervor. Unbequeme Entscheidungen benötigen Haltung und Kraft, Fehler machen angreifbar. Wir befinden uns hier eher auf der Ebene der Psychologie. Auch hier geht es eher um das „wie“ als um das „was“. Kommunikation, Transparenz und Haltung sind notwendig, um überhaupt etwas zu bewirken. Und noch mal: Ohne eine verlässliche Kulturpolitik funktionieren Transformationen nicht. Erst politische Rückendeckung erlaubt es, gemeinsam Veränderungen zum Positiven anzustoßen.

*Begrenzt sich Kulturpolitik in Deutschland auf die Auswahl der Intendanten?*

Wenn es so ist, läuft was schief. Natürlich muss die Kulturpolitik die Leitungen aussuchen. Dem vorausgehen sollte aber eine genaue Meinungsbildung, was der Rechtsträger mit dem Theater will und welche Voraussetzungen dafür notwendig sind. Soll künstlerische Exzellenz fortgesetzt oder etabliert werden? Was sind die konkreten Bedingungen in der Stadt? Welche Bedeutung haben kulturelle Bildung, Vermittlung oder soziales Engagement? Und was muss der oder die Neue an Management-Skills mitbringen, damit er oder sie für die betriebliche Führung ausreichend vorbereitet ist? Wer ist am Auswahlprozess zu beteiligen? Welche Erwartungen stellt die Stadt an die Entwicklung der nächsten Jahre? Und in welchem Verhältnis definiert sich die Politik mit Bezug zum Theater? Das sind alles ziemlich komplexe Fragen. Gerade vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Debatten um Macht am Theater, „#MeToo“ und Rassismus ist die Kulturpolitik gut beraten, sich frühzeitig Gedanken zu machen und diese in einem politischen Prozess zu mandatieren.

Selbstverständlich muss die Kulturpolitik auch nach Auswahl der Intendant\*in mit an Bord bleiben: Gerade das Instrument der Zielvereinbarung ist ein gutes Mittel, um sich verbindlich auf Punkte zu einigen, die gemeinsam erreicht werden sollen. Dazu gehört der kulturpolitische Rahmen, wie ich ihn oben beschrieben habe, ebenso wie gesellschaftspolitische Ziele, familienfreundliche Arbeitsbedingungen etwa. Wichtig ist in diesem Punkt die Verbindlichkeit für beide Seiten – die Theaterleitung ebenso wie die Kulturpolitik. Ein steter und regelmäßiger Dialog zwischen Theater und Politik, Begleitung und konstruktive Zusammenarbeit im Hinblick auf diese Ziele sollten dann die Grundlage des Miteinanders sein.

*In welchem Verhältnis stehen kulturpolitische Zuwendungsgeber zu den Theatern?*

Im besten Fall in einem partnerschaftlich konstruktiven, in dem auch Kritik jederzeit möglich ist. Die Politik trägt und fördert die Theater, sie bestimmt den

kulturpolitischen Rahmen und kommuniziert die Erwartungen, die an das Haus und seine Leitung gestellt werden. Die Politik sollte sich mehr für das Haus, die Kunst und seine Menschen interessieren. Leider fehlt es in der Politik teilweise immer noch an Wissen darüber, wie ein Theater funktioniert. Es ist ja auch eine erstaunlich komplexe Institution. Sich interessieren, die Entwicklung strategisch begleiten und für politische Unterstützung sorgen, auch wenn es Gegenwind gibt – das wären ideale Bedingungen. Wünschenswerte Veränderungen müssen politisch begleitet und ermöglicht werden, Familienfreundlichkeit etwa. Entweder wird weniger produziert oder das Ensemble aufgestockt. Oder die kulturelle Versorgung im ländlichen Raum. Hier fehlt es oft an gemeinsamen Aushandlungen zwischen Politik und den Theatern: Wie lässt sich eine solche Ankerfunktion der Theater in der Kommune gestalten? Welche Beteiligungsstrukturen und welche Kooperationen braucht man? Inwiefern kann man solche Erwartungen explizit formulieren und aus dem Bereich des Ungefähren rausholen?

Wenn man von den Häusern eine Entwicklung erwartet, dann müssen sich auch Politik und Publikum mit entwickeln. Und das werden sie nicht auf Knopfdruck, sondern dafür ist ein Entwicklungs- und Transformationsprozess notwendig. Einen Verständigungsprozess zwischen den unterschiedlichen Partnern und Interessen herzustellen wäre eine Aufgabe einer fortschrittlichen Kulturpolitik. Diesen Rahmen zu bilden und damit eine Verlässlichkeit zu bieten ist notwendig. Dann hat man auch das entsprechende Setting, um Erwartungen an die Theater zu stellen.

*Wie beurteilst du die generelle Publikumsentwicklung an den deutschen Stadt- und Staatstheatern?*

Wir wissen viel zu wenig, um darüber eine belastbare Aussage zu treffen, es gibt nur sehr wenig Forschung und empirische Daten dazu. Bei den Zahlen, die wir in der Theaterstatistik erheben, gibt es keinen Grund, im Moment irgendwie von einer Krise zu sprechen. Die Zahlen sind seit Jahren stabil, mit leichten Abweichungen nach oben und unten. Corona ist selbstverständlich noch kein Thema gewesen. Trotz aller Cassandra-Rufe ist es bisher immer gelungen, dem Schwund des Klassikpublikums Einhalt zu gebieten. Es gibt viele Aktivitäten zur Heranführung neuen Publikums, vor allem über Vermittlungsprogramme an Schulen oder über junges Theater.

Aber die Welt wird immer diverser, auch die Art des Kunstkonsumierens oder -nutzens ändert sich natürlich, weil es immer mehr andere Möglichkeiten gibt, sich zu beschäftigen. Theater ist vielleicht gar keine tragende Säule mehr für viele, sondern irgendeine Art von Freizeitbeschäftigung, die mit dem Hallensport

oder dem Computerspielen konkurriert. Das heißt, wir müssen damit leben, dass wir einem verschärften Wettbewerb ausgesetzt sind, das muss aber an sich gar nichts Schlechtes sein.

Die Theater und Orchester haben in den letzten Jahren viele Versuche unternommen, ihr Publikum zu erweitern und man merkt auch in den Häusern an der Stimmung, ob das gelingt. Selbstverständlich kann man nie alle erreichen, auch hier muss die Situation vor Ort beurteilt werden. Am Ende ist auch das eine politische Frage, für die man sich im Haus und in der Stadtgesellschaft interessieren sollte. Wer soll unbedingt erreicht werden? Wer kommt schon und wer nicht? Wo setzen wir Schwerpunkte. Auch hier gilt: Das Theater kann nicht kompensieren, was an fehlenden Voraussetzungen in der Gesellschaft herrscht. Theaterpädagogik kann viel, sie kann aber nicht das heilen, was an Schulen nicht stattfindet.

### *Wie reagiert das Publikum auf Veränderungen der Theater?*

Das hängt ganz vom Ort des Geschehens ab: Es gibt zum einen immer noch das bildungsbürgerliche Publikum, das gerne Theater sieht, wie man es immer sah. Das an Klassiker gewöhnt ist und auch sieben Stunden Vorstellung begeistert verfolgt. Wenn das in einer Stadt ist, in der die Auswahl eher klein ist, kann es zu schwierigen Irritationen kommen, wenn sich der Charakter des Hauses in der Kunst ändert. Das Abonnementpublikum kündigt dem Haus möglicherweise die Treue, die Einnahmen brechen weg, die Theaterleitung könnte in Kürze ein politisches Problem bekommen. Wenn der Wandel wirklich so radikal ist, sollten das aktuelle Publikum und die Politik eingebunden werden und Teil der Transformation werden. Man darf andererseits auch nicht die Neugier des Publikums unterschätzen, aber das geht nicht ohne Begleitung. Und zudem gibt es ja auch die Möglichkeit, dass sich das Publikum im Lauf der Zeit ändert. Es kann aber auch sein, dass das Publikum die Veränderungen unterstützt und wohlwollend mitgeht. Das muss man sehen im Einzelfall.

Eine Herausforderung ganz eigener Art ist die ganze identitäre populistische Bewegung, die insbesondere in den neuen Bundesländern, aber auch teilweise im Westen massiv gegen künstlerische Leitungen und Aufführungen, gegen Flüchtlingsstücke und feministisches Theater kämpft, also gegen die Themen, die beispielhaft für diese Öffnung stehen.

Zugleich merkt man, dass sich dadurch Leute fürs Theater interessieren, die nie in eine Aufführung gehen. Sondern da wird das Theater zum symbolischen Austragungsort einer gesellschaftlichen Debatte, die eigentlich um die Frage der eigenen Identität kreist. Da wird Theater dann auf eine ganze andere Weise plötzlich aktuell.

*Wie siehst du die Perspektiven für die Theater?*

Theater hat es immer gegeben und wird es auch geben, solange der Mensch existiert. Es ist eine zutiefst menschliche Angelegenheit. In einer Zeit wachsender Differenzen und zunehmender Sprachlosigkeit kann die Kunst, kann Theater Verbindungen schaffen, indem es den Menschen mit sich selbst konfrontiert, Gefühle freisetzt und Verhärtungen aufbricht. Das ist die Macht der Kunst in all ihrer Überflüssigkeit und Nutzlosigkeit (im besten Sinne). Kunst löst damit keine Probleme, aber sie produziert durch Perspektivwechsel immer Alternativen und bildet damit auch einen Kontrapunkt in einer Welt, deren politische Entscheidungen zunehmend vom Schlagwort der Alternativlosigkeit geprägt sind. Öffentliche Theater verstehen sich in diesem Sinne als Räume der Begegnung für alle. Das ist das Fundament, der positive Grund, warum ich an die Zukunft der Stadt- und Staatstheater glaube. Trotzdem werden uns viele schmerzhaft Debatten nicht erspart bleiben und Schäden an der kulturellen Infrastruktur sind in den nächsten Jahren leider nicht auszuschließen. Zudem werden wir in den nächsten Jahren in einem aufgeheizten Klima schwierige Debatten führen, deren eines Ende vom Ziel einer humanistischen Gesellschaft der Freiheit und Gleichheit bestimmt wird und deren anderes Ende von Instrumentalisierungen zum Erreichen ideologischer Ziele geprägt ist. Umso wichtiger, dass die kleine verschworene Community der darstellenden Künste lernt, wer ihre wirklichen Feinde sind und mit wem es klug ist, Allianzen einzugehen.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





---

# Kulturpolitik durch gezielte Förderung: Die Programme der Kulturstiftung des Bundes

Ein Interview mit Hortensia Völckers, künstlerische Direktorin und Vorstandsmitglied und Kirsten Haß, Verwaltungsdirektorin und Vorstandsmitglied der Kulturstiftung des Bundes

Eckhard Priller

---

## Schlüsselwörter

Kulturstiftung des Bundes • Strukturprogramme • 360° • Doppelpass • Migration

---

## 1 Einführung

Die Kulturstiftung des Bundes (KSB) wurde am 21. März 2002 auf Initiative des damaligen Kulturstaatsministers von der Bundesregierung als Zuwendungsstiftung bürgerlichen Rechts mit Sitz in Halle an der Saale gegründet. Vertreten wird die Stiftung von ihrem Vorstand, aktuell bestehend aus der künstlerischen Direktorin Hortensia Völckers und der Verwaltungsdirektorin Kirsten Haß. Mit einem Jahresetat von rund 35 Mio. Euro und mittlerweile weit über 3000 geförderten Projekten ist sie eine der größten öffentlichen Kulturstiftungen Europas. Die Stiftung beschäftigt aktuell rund 60 Mitarbeiter\*innen.

---

Eckhard Priller unter Mitarbeit von Anna-Christine Hennig

---

E. Priller (✉)

Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Berlin, Deutschland

E-Mail: [ep@maecenata.eu](mailto:ep@maecenata.eu)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_5)

Satzungsgemäß fördert die Stiftung Kunst und Kultur im Rahmen der Zuständigkeiten des Bundes mit einem Schwerpunkt auf Projekten der Gegenwartskünste mit internationalem Bezug und grenzüberschreitender Zusammenarbeit. Im Rahmen der Allgemeinen Projektförderung werden ausgewählte Kulturschaffende und -institutionen durch Fördergelder für Projekte aus sämtlichen künstlerischen Sparten und ohne thematische Eingrenzung teilfinanziert. Jährlich werden in diesem Segment bis zu 10 Mio. Euro für Vorhaben aus dem Bereich bildende und darstellende Kunst, Literatur, Musik, Tanz, Film, Architektur oder Neue Medien aufgewandt.

In Anbetracht der engen Verbindung von kulturellen und gesellschaftlichen Entwicklungen zielt die Stiftungsarbeit zudem darauf ab, künstlerische und interdisziplinäre Wissenspotentiale zu erschließen und neue künstlerische Impulse voranzutreiben. Die Kulturstiftung entwickelt zeitlich befristete Programme zu bestimmten Themenschwerpunkten und verfolgt mit der Konzeption bundesweiter Strukturprogramme gezielt die finanzielle Stärkung einzelner Sparten; hier werden jährlich rund 20 Mio. Euro als Fördermittel gebunden. Darüber hinaus wird durch Stiftungszuwendungen die mittelfristige Finanzierung herausragender Kulturveranstaltungen wie etwa der Kasseler documenta, des Berliner Theatertreffens, der Berliner Biennale, des Tanzkongresses oder der transmediale gesichert.

Die folgenden Programme waren und sind für die darstellenden Künste von besonderer Relevanz:

In den Jahren 2005 bis 2011 wurden durch die Mittel des Fonds „Heimspiel“ über 60 Projekte an öffentlichen Theatern (Schwerpunkt Stadttheater) gefördert, die sich mit der urbanen und sozialen Realität der Stadtgesellschaft und der Zielsetzung auseinandersetzten, neues Publikum durch gezielte kreative Ansprache zu gewinnen und dem Stammpublikum des Hauses ungewohnte Sichtweisen zu offerieren. Der Fonds „Wanderlust“ (2007 bis 2012) unterstützte die Kooperation und den Gastspielaustausch von 28 Stadttheatern in Deutschland mit internationalen Theatern. Im Fonds „Doppelpass“ fördert die Kulturstiftung des Bundes rund 100 Kooperationen von Gruppen und Häusern der Freien Szene mit öffentlichen Bühnen über einen zweijährigen Zeitraum mit dem Ziel, neue, tourfähige Formen der Zusammenarbeit und künstlerischen Produktion zu initiieren. Das Programm „360°“ unterstützt Theater, aber auch andere Kultureinrichtungen, ihre Häuser diverser aufzustellen in Hinblick auf Personal, Programm und Publikum. „360°“ stellt den Kulturinstitutionen Personalmittel sowie zusätzliche Projektförderung mit der Auflage zur Verfügung, Maßnahmen zu konzipieren und umzusetzen, die die Responsivität der Institutionen gegenüber der veränderten Stadtgesellschaft verbessern.

*Worin besteht der Auftrag der Kulturstiftung des Bundes? Und auf welche Weise unterstützen Sie die öffentlich getragenen Kultureinrichtungen und insbesondere die Theater?*

*Hortensia Völckers:* Wir haben den Auftrag, Kultur in der Gegenwart und im internationalen Zusammenhang zu fördern. Eine sinnvolle Förderung kann nur in einer sehr engen Zusammenarbeit mit den Kulturinstitutionen, den Künstler\*innen und den Kultur-Praktiker\*innen funktionieren. Der Austausch, das genaue Hinhören, was gebraucht wird und welche Themen in unserem gesellschaftlichen Miteinander gerade wichtig sind, können einen wichtigen und notwendigen Beitrag in einer bereits sehr reichen und sinnvollen Kulturlandschaft ergeben.

*Kirsten Haß:* Kulturinstitutionen sind wichtige Akteure im Kulturgesehen und haben mit ihrer weitgehend verlässlichen und finanziell erheblichen Unterstützung durch Kommunen und Länder eine besondere Verantwortung für die Kulturszenen, insbesondere die freien Akteure in allen Sparten. Insofern sind sie in unseren Strukturprogrammen oftmals die Adressaten der Förderung, insbesondere in ihrer Rolle als Multiplikatoren von Themen und Formaten. Die Programme im Theaterbereich – z. B. „Heimspiel“ oder „Doppelpass“ – zielen darauf, dass sich die Institutionen den Herausforderungen der Gegenwart stellen und sie aufgreifen. Dies gilt übrigens nicht nur für die Theater, sondern für Kulturinstitutionen aller Sparten – z. B. auch für Stadtbibliotheken oder Museen –, die wir als stabile Akteure mit unseren Programmen ansprechen. Das ist eine Praxis, die wir über viele Jahre gepflegt haben.

Wir begleiten die Programme auch sehr eng mit unseren sogenannten Akademieveranstaltungen. Sie sind eine Mischung aus Arbeits- und Netzwerktreffen sowie Lernorte: Wir lernen für unsere Programme – und die Institutionen lernen miteinander und voneinander. Sie tauschen sich aus, geben sich Tipps und bilden manchmal kleine Einheiten, um bestimmte Probleme gemeinsam zu bearbeiten. Wir befördern und unterstützen das, indem wir den Besuch der regelmäßigen Treffen bzw. Akademieveranstaltungen verpflichtend in das Programm einschreiben. Hierfür geben wir auch einen Teil der Fördermittel aus, damit die Treffen z. B. mit Modulen von Expert\*innen angereichert werden oder sogar Exkursionen einschließen. Die Akademieveranstaltungen sind ein breites Beiboot zur eigentlichen Förderung, für deren Umsetzung die Institutionen ja allein zuständig sind.

*Hortensia Völckers:* Es geht in der Regel mit einem Verwendungs- oder Zuwendungsseminar los. Die Abrechnung ist bei Bundesmitteln recht schwierig. Alle im Programm geförderten Institutionen nehmen daran teil und bekommen von uns die Basics vermittelt. Diese Akademieveranstaltungen sind ein wirklicher

Mehrwert, weil die Teilnehmenden häufig eine ganze Generation von Dramaturg\*innen, Agent\*innen oder sonstigen Kulturschaffenden repräsentieren. Eine solche Gelegenheit, deutschlandweit zusammenzukommen und sich auszutauschen, bietet nur der Bund. Aufgrund dieser Treffen bilden sich Gruppen, die sich über Jahre über alles Mögliche austauschen und allein dadurch viel dazulernen.

*Kirsten Haß:* Die Akademien als Orte der Vernetzung der Einrichtungen untereinander sind ein sehr effektives Instrument, das wir entwickelt haben, und zwar sparten- und institutionenübergreifend, weil einige unserer Programme nicht exklusiv für nur einen Institutionentyp entwickelt werden. Bei dem Programm „360“ z. B. sind Museen wie Theater dabei; Opern und Bibliotheken. Es gibt natürlich Bereiche – wie z. B. die Stadtbibliotheken –, die schon sehr gut vernetzt sind. Sie haben ihre Interessenvertretungen und sie sind die Arbeit in Fachgruppen gewohnt. Doch in manchen Sparten leisten wir Pionierarbeit.

Darüber hinaus versuchen wir die Einrichtungen mit der Freien Szene zu vernetzen, vor allem im Theaterbereich. Wir haben z. B. im Programm „Doppelpass“ einen Kniff gefunden, die Freie Szene verlässlich in die Projekte der Häuser einzubinden: Indem wir in den Programmen Kooperationen zur Bedingung machen und sagen, dass sich sowohl die Institutionen untereinander vernetzen als auch sich mit Akteuren in der Stadtgesellschaft verbinden müssen.

Im Programm „Stadtgefährten“<sup>1</sup>, das die Institution Stadtmuseum in den Mittelpunkt gestellt hat, ging es dagegen um Kooperationen der Museen mit Akteuren der Stadtgesellschaft, also eher mit der Zivilgesellschaft.

### *Wie kommen die Programme der Kulturstiftung zustande?*

*Hortensia Völckers:* Dahin führen verschiedene Wege. Bei „360“ war es ganz klar die Flüchtlingskrise von 2015. Deutschkurse oder Ähnliches anzubieten, fanden wir für uns nicht das Richtige. Uns interessierte eher die Frage: Wie sieht es mit denen aus, die einen Migrationshintergrund haben und vielleicht bereits vor 50 Jahren gekommen sind? Sie kommen in den Institutionen der Hochkultur so richtig nicht vor, also was können wir tun, dies zu ändern? Aus dieser Fragestellung heraus haben wir „360“ entwickelt. Für die Entwicklung haben wir zwei Jahre gebraucht.

*Kirsten Haß:* Dabei hatten wir das Thema mit dem großen Programm "Migration" schon bearbeitet, aber nicht als Change-Prozess in Institutionen, sondern

---

<sup>1</sup>Mit dem Fonds „Stadtgefährten“ werden Museen mit orts- oder regionalgeschichtlichem Schwerpunkt finanziell dahin gehend unterstützt, ihre Sammlungs- und Ausstellungspraxis zu reflektieren und sich mit innovativen Partnern zu vernetzen, um gegenwärtige gesellschaftliche Themen zu bearbeiten.

über eine große Ausstellung. Im Vorfeld der Programmentwicklung zu „360“ haben wir mit Kulturinstitutionen gesprochen und gefragt: „Wie seht ihr das eigentlich? Ist das für euch ein Thema?“, und die Antwort war immer: „Ja, auf jeden Fall, aber in unserem Tagesgeschäft können wir uns dieser Frage nicht widmen. Und wie soll das überhaupt gehen?“ Es gab daher ein großes Fragezeichen, wie man es machen soll und gleichzeitig ein großes Einverständnis, dass etwas passieren muss. So haben wir dann „360“ entwickelt. Hierbei haben wir ein Prinzip übertragen, das wir bereits kannten, und zwar das der Kulturagent\*innen. Es ist immer gut, eine verantwortliche Person und Personalressourcen als Motor für Veränderungsprozesse zu haben.

Bei „Doppelpass“ hingegen war es tatsächlich ein Bedarf, der aus der Theaterszene selbst heraus formuliert wurde. Es haben uns mehrere Intendanten von Stadttheatern gesagt: „Wir würden gerne mit der Freien Szene arbeiten, aber das können wir im Tagesgeschäft nicht so einfach einbauen. Wir brauchen sozusagen eine Legitimation, dass wir mal ein bisschen was anders machen können.“ Das ist genau das, was ein Programm oder ein Fonds, den wir auflegen, leisten kann. Es geht gar nicht so sehr um das Geld, sondern um die Verpflichtung, die man mit der Förderung durch die Stiftung eingeht, dass man in diesem Bereich auch wirklich etwas angehen will. Es hilft den Häusern ungemein, zu sagen: „Wir sind jetzt aber in einer Förderung von „Doppelpass“ und deswegen müssen wir das jetzt auch so machen.“

### *Wie ist die Resonanz von Seiten der Kultureinrichtungen?*

*Hortensia Völckers:* Es gibt eine große Resonanz! Theater bewerben sich immer zu Hauf, wenn wir Programme mit Theaterbezug auflegen. Bei „360“ war es ein sehr komplizierter Bewerbungsprozess. Da musste man es schon sehr ernst meinen. Es war auch erstmalig in unserer Stiftungszeit, dass die Leitung einer Institution nicht nur einen schriftlichen Antrag einreichen, sondern nach einer Vorauswahl auch nochmal persönlich einer Jury erklären musste, was sie vorhat und wie ernst sie es damit eigentlich meint.

*Kirsten Haß:* Mitunter entwickeln wir auch Programme für Adressaten bzw. Szenen, die die Stiftung nicht so gut kennen. Hier muss man mehr ins „Werben“ investieren. Es gibt auch Programme, deren Ziele sich nicht sofort erschließen, wie etwa "Kultur Digital"<sup>2</sup>. Da haben wir sogenannte Infotouren durchgeführt,

---

<sup>2</sup>Vor dem Hintergrund digitaler und technischer Innovationen ermöglicht eine Förderung im Rahmen des Fonds „Kultur Digital“ Kultureinrichtungen der öffentlichen Hand spartenunabhängig den Ausbau ihrer bereits existierenden digitalen Konzepte sowie ein experimentelles Erproben neuer Angebote und Formate.

die sehr umfassend über die Zielsetzungen und Instrumente des Programms informierten. Zu den Erfolgsquoten bei der Bewerbung: Diese liegen so um die 30 %. Etwa jeder dritte Antrag hat eine Chance auf Förderung.

*Hortensia Völckers:* Antragsstellungen von Einzelpersonen sind bei uns auch nicht vorgesehen. Es sind immer Institutionen oder Gruppen, die auch Eigenmittel einbringen müssen. Als Regel gilt: 20 % gesicherte Mittel. In bestimmten Bereichen sind auch nur bis zu 10 % erforderlich. Auch das haben wir ausprobiert, aber es hat auch einen Grund, warum man ein bisschen was mitbringen muss und keine hundertprozentige Förderung von uns erhält. Man muss ein Projekt für die Antragsstellung gut durchdacht haben. Wenn man bei uns einen Antrag stellt, dann ist das anspruchsvoll. Gleichzeitig – so glaube ich – nützt es der Sache, weil eine eher vage Idee hier noch nicht landet. Wenn man sie gut durchdacht hat, dann hat man meist auch das Material, um andere Förderer\*innen zu gewinnen. Es ist also keine vergeudete Mühe, bei uns einen Antrag zu stellen. Aber man muss eben Eigenmittel oder Zusagen anderer Förderer aus Kommune und Land mitbringen – und wenn Sie so wollen: deren Bekenntnis zum Vorhaben.

*Stellen Sie bei dieser Förderpraxis regionale Unterschiede fest?*

*Kirsten Haß:* Was man beobachten kann: Wo Kulturpolitik Kulturinstitutionen stark macht, erreichen uns mehr Anträge aus dieser Region. Rheinland-Pfalz hat z. B. sehr auf die Freie Szene gesetzt, die eher kleinere Projekte realisiert, weniger auf Institutionen. Insofern haben wir aus dieser Region wenige Anträge. Aber ich weiß: Im Fonds „Darstellende Künste“<sup>3</sup> sind Gruppen aus Rheinland-Pfalz mit regelmäßiger Antragsstellung sehr präsent.

*Inwiefern versteht sich die Stiftung als kulturpolitischer Akteur, inwieweit möchten Sie mit Ihren Programmen kulturpolitisch steuern und Einfluss nehmen?*

*Hortensia Völckers:* Es wäre jetzt ein bisschen vermessen, wenn wir sagen würden, wir würden eine Richtung vorgeben. Wir sprechen eine Einladung aus, sich mit einem bestimmten Thema zu beschäftigen. Als die Bundeskanzlerin vor einiger Zeit hier war, beschrieb sie die Stiftung als Labor für die Entwicklung von Themen, die über die Kultur hinaus eine Relevanz für die Gesellschaft als Ganzes haben – und so würde ich uns auch persönlich sehen wollen. Wenn

---

<sup>3</sup>Der Fonds „Darstellende Künste“ ist ein seit dem Jahr 1985 bestehender deutscher Bundeskulturförderfonds aus Berlin, der bundesweit und spartenübergreifend professionelle Einzelkünstler\*innen wie auch Kollektive der freien darstellenden Künste unterstützt.

wir uns mit Themen wie Diversität, Digitales, Postkoloniales, Dritte Orte oder Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Globalen Süden beschäftigen, dann ist das nicht unbedingt nur originell, sondern wir übernehmen eine Verstärker-Funktion. Diese Themen werden sichtbarer und bekommen mehr Relevanz. Mit dem Thema „Kultur im ländlichen Raum“ waren wir auf Bundesebene – würde ich wagen zu behaupten – eine der Ersten, die mehrjährige Programme im Bereich Kultur angeboten haben. Wir werden nie die ganze Fläche bedienen können. Aber wir haben Pilotprojekte möglich und sichtbarer gemacht und das Wissen um diese Transformationsprozesse in den Kultureinrichtungen im ländlichen Raum mit anderen Institutionen, Vertreter\*innen aus den Landkreisen, Kommunen und Ministerien deutschlandweit geteilt. Der Kultur im ländlichen Raum eine größere Wertschätzung zu geben, ist ein wichtiger Schritt für die Nachhaltigkeit dieser Vorhaben.

*Welche Veränderungen wollen Sie mit Ihren Programmen im Theaterbereich anstoßen? Worin sehen Sie die besonderen Herausforderungen für die Theaterlandschaft in Deutschland?*

*Kirsten Haß:* Unsere Projektförderung zielt in zwei Richtungen: Veränderungen nach innen ermöglichen, also Strukturen überprüfen und gegebenenfalls verändern, und nach außen, also Publikum und Partner stärker in den Blick nehmen. Wir sind überzeugt davon, dass die künstlerische Arbeit der freien wie der Stadttheater von beiden Aspekten beeinflusst wird. Letztlich geht es darum, dass Theater – wie alle öffentlich geförderten Einrichtungen – eine Antwort auf die Frage finden, welche gesellschaftliche Rolle sie in Zukunft spielen wollen.

*Gibt es Modelle der Theaterförderung in anderen Ländern, die für Ihre Arbeit Anregung sein können?*

*Kirsten Haß:* Wir schauen uns um. Aber man muss sagen – und das ist ja auch eine Binse –, dass das deutsche Theatersystem mit den Stadt- und Staatstheatern einmalig ist und uns insbesondere in Europa viele Länder darum beneiden und sagen: „Das ist ja Wahnsinn – dieses Pfund!“ Gleichzeitig blicken wir z. B. in die Niederlande und nach Belgien, weil dort das Ensuite-Spielen von freien Gruppen, die dann anders ausgestattet sind als die freien Gruppen hier, wiederum modellhaft ist. Das hat aber natürlich viel damit zu tun, dass eben keine Stadttheater flächendeckend vorhanden sind, sondern Kunst- und Kulturzentren die Funktion von Produktionshäusern übernehmen. Generell kann man nicht sagen, dass es ein Land gibt, das vorbildhaft ist, aber wir finden natürlich Modelle, die

für bestimmte Bereiche interessant sind. Nehmen wir das Beispiel der Theater im öffentlichen Raum, also Straßentheater. Es wird gesagt: „Schaut nach Frankreich, da gibt es völlig andere Produktionsmöglichkeiten und Förderstrukturen, um eine ganz andere Art von Theater anzubieten!“ Gleichzeitig fehlt aber jenseits der Metropolen ein ganzjähriger Stadttheaterbetrieb.

*Wie kooperieren Sie mit der Wissenschaft?*

*Hortensia Völckers:* Wir nehmen schon Studien zu allen Themen wahr, die wir verfolgen. Da sind wir immer auf dem neuesten Stand des Diskurses. Aber Kooperationen mit der Wissenschaft haben wir eher weniger. Wir geben auch keine Aufträge an die Wissenschaft für Studien.

*Kirsten Haß:* Gut ist es dagegen, dass wir mit der Wissenschaft und auch mit den Verbänden gegenüber haben, die uns beobachten und analysieren, was wir tun und die nicht unsere Partner sind, sondern einen kritischen Blick auf uns und unser Handeln werfen.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



---

**Theater im Kampf um Anerkennung  
– Legitimitätsdiskurse und  
Legitimitätsstrategien**



# Einführung

Axel Haunschild und Bianca Michaels

## Schlüsselwörter

Legitimität • Legitimation • Legitimitätsstrategien • Neoinstitutionalismus • Transformationsdynamiken

Legitimität ist ein zentrales Konzept politikwissenschaftlicher Analysen, aber auch der neo-institutionalistischen Organisationsforschung (Meyer und Rowan 1977; Hasse und Krücken 2009). Nicht nur Staaten und Herrschaftsformen bedürfen gesellschaftlicher Anerkennung und zugeschriebener Rechtmäßigkeit (Weber 1922/1972), sondern auch andere gesellschaftliche Institutionen (z. B. Schule, duale Ausbildung und Universität, Rentenversicherung, Rechtsprechung, Mitbestimmung) und einzelne Organisationen. Eine solche Institution ist das Theater, das seine Stellung in der Gesellschaft und damit Legitimität aus seiner sozialen, ökonomischen, politischen, rechtlichen und auch kulturellen Anerkennung und Wertschätzung erhält. Hieran schließt sich jedoch direkt die Frage an, wer oder was genau sich legitimieren muss und von wem legitimiert wird. Ist es das Theater insgesamt als Institution und schließt dies die Stadt- und Staatstheater, das Freie Theater, Theaterfestivals und die Privattheater mit ein? Oder sind es einzelne

---

A. Haunschild (✉)

Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft, Leibniz Universität Hannover, Hannover, Deutschland

E-Mail: [axel.haunschild@wa.uni-hannover.de](mailto:axel.haunschild@wa.uni-hannover.de)

B. Michaels

Department Kunstwissenschaften, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland

E-Mail: [michaels@lmu.de](mailto:michaels@lmu.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_6)

Häuser und Gruppen, die der Legitimierung bedürfen? Oder ist es gar die grundgesetzlich verankerte, aber in der Umsetzung der gesellschaftlichen Zustimmung bedürftige Kunstfreiheit?

Auch und hiermit verzahnt bedarf die konkrete kulturpolitische Förderung des Theaters bzw. der Theater (sei es durch öffentliche Trägerschaft mit den entsprechenden Mittelzuwendungen für die Stadt- und Staatstheater oder durch die Projektförderung freier Gruppen) der Legitimität, z. B. gegenüber anderen Ressorts und gegenüber anderen Anspruchsgruppen. Legitimität ist nicht einfach gegeben, sondern muss in Argumentationsstrategien und Aushandlungsprozessen immer wieder gesucht und hergestellt werden. Mit Legitimation wird ein Prozess bezeichnet, der zu Legitimität führt, d. h. Legitimität setzt Legitimation voraus. Legitimation schließt sowohl die Rechtfertigung eigener Handlungen oder Handlungsergebnisse ein (sich selbst Legitimität verschaffen) als auch etwas hinzunehmen oder Einverständnis zu erklären (anderen Legitimität verschaffen). Diese Rechtfertigung kann sich auf die Übereinstimmung mit Normen, Erwartungen und Leitbildern beziehen (Meyer und Rowan 1977), auf die Nützlichkeit des Handelns und die Erfüllung anerkannter gesellschaftlicher Funktionen, auf Gesetzestreue oder auch auf Legitimation durch Verfahren (Luhmann 1969). Die Notwendigkeit für Legitimation (d. h. Legitimationsdruck) ergibt sich insbesondere dann, wenn durch den Wandel von Normen, Erwartungen und Leitbildern Legitimität vermindert oder ganz entzogen wird, sei es in kleinen Schritten und zunächst fast unmerklich oder durch einschneidende Ereignisse (z. B. Schließung eines Theaters als Folge eines Delegitimationsprozesses). Fehlende Legitimität bedeutet eine geringere Anerkennung durch die relevante Umwelt (für das Theater: Kulturpolitik, Öffentlichkeit, Publikum, Medien), führt zu abnehmenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, zu weniger Ressourcen, zu geringerer Durchsetzungsmacht, zu einem steigenden Aufwand für Legitimation bis hin zur Existenzbedrohung (Krise).

Theater befinden sich im Kampf um Anerkennung. Axel Honneths (1992) Perspektive auf die strukturellen Ermöglichungsbedingungen individueller Identität haben wir hierbei auf Institutionen und Organisationen ausgeweitet. Die von Honneth für die bürgerlich-kapitalistische Wirtschaftsform identifizierten drei Anerkennungssphären, Liebe, Recht und soziale Wertschätzung, lassen sich auf das Theater übertragen: Liebe für die Kunst; Recht auf Kunstfreiheit und die in Deutschland damit verbundene öffentliche Kunstförderung; soziale Wertschätzung von Theater für dessen Leistung und Beiträge zur Gesellschaft. Gerade die letztgenannte Anerkennungssphäre ist es nach Honneth, in der Kämpfe um (Markt-) Bewertungen, Deutungskompetenzen und Einfluss vor dem Hintergrund soziokultureller Bezugsrahmen ausgetragen werden. So ist für das Theater und

die theaterfördernde Kulturpolitik zu beobachten, dass sich Legitimationsanforderungen und -strategien verschieben und dass Legitimationsmuster vielfältiger werden. Traditionelle Leitbilder, wie „Kunst um der Kunst willen“, Bildungsauftrag und Traditionspflege (Aufführungspraxis, künstlerisches und bühnentechnisches Handwerk) sind heute nicht obsolet, aber sie werden u. a. ergänzt um einen eingeforderten Beitrag zur (stadt-)gesellschaftlichen Entwicklung (Offenheit, Vielfalt, Vernetzung, Gemeinschaft, Gerechtigkeit, Teilhabe, Therapie) sowie Erwartungen an reputierliche (inter-)nationale Exzellenz und Sichtbarkeit, an Kreativität und Experimentierfreudigkeit, zeitgemäße Produktionsweisen und Organisationsstrukturen (flache Hierarchien, Partizipation, Chancengerechtigkeit, Nachwuchsförderung), aber auch an Effizienz und ökonomischen Erfolg.

Dass diese Erwartungen nicht widerspruchsfrei sind (zumal der Kunst gerade auch die gesellschaftliche Aufgabe zugeschrieben wird, nicht erwartungskonform zu sein) und ihnen daher in aller Regel (und mit den verfügbaren Ressourcen) auch kaum vollumfänglich entsprochen werden kann, liegt auf Hand. Gerade durch diese Spannungsfelder entfalten auf das Theater bezogene Legitimationsdiskurse ihre Wirkung und führen zu dauerhaftem Rechtfertigungsdruck bis hin zum einzelnen Projekt bzw. zur/zum einzelnen Künstler\*in. Dass dies krisenhaft wahrgenommen wird und zugleich auch Transformationsdynamiken induziert, ist forschungsleitende Annahme der DFG-Forschungsgruppe (FOR 2734) „Krisengefüge der Künste. Institutionelle Transformationsdynamiken in den darstellenden Künsten der Gegenwart“. In diesem Teil des Bandes präsentieren verschiedene Teilprojekte dieser Forschungsgruppe Ergebnisse zu den Fragen, wie Theater und Theaterkünstler\*innen sowie die Kulturpolitik auf Legitimationsdruck reagieren, welche Legitimationsstrategien beobachtbar sind und welche Auswirkungen diese haben.

*Sebastian Stauss* untersucht in seinem Beitrag am Fall des doppelten Intendantenwechsels am Staatstheater Hannover kulturpolitische (Selbst-)Legitimationsprozesse in der medialen Öffentlichkeit. *Silke zum Eschenhoff* analysiert am Beispiel von zwei freien Theatergruppen und auf Basis von Interviews und Probenbeobachtungen den Einfluss von Förderkriterien auf Produktionsbedingungen und Theaterästhetiken im niedersächsischen Kontext. *Anja Quickert* untersucht Krisendiskurse und Agenda-Setting in der Freien Theaterszene Berlins als Repolitisierung des künstlerischen Diskurses und als Strategie der (Selbst-)Legitimierung. *Benjamin Hoesch* zeigt in seinem Beitrag anhand von Fallstudien (Hamburg in den 1990er Jahren und Münchner Volkstheater) auf, wie zunehmende Aktivitäten der Nachwuchsförderung als Legitimationsmythos (Meyer und Rowan 1977) fungieren und welche Effekte dies hat. *Bianca Michaels* untersucht

anhand der Veränderungen in der Programmplanung öffentlich getragener Theater und der kulturpolitischen Debatte um die Münchner Kammerspiele unter der Intendanz von Matthias Lilienthal den Zusammenhang von Spielplangestaltung und Legitimationsdiskursen.

Bei aller Vielfalt der Analyseperspektiven und der empirisch betrachteten Phänomene (Freies Theater, Nachwuchsförderung, Intendanzwechsel, theaternahes Rahmenprogramm) identifizieren und explorieren alle Beiträge sowohl einen zunehmenden Legitimationsdruck auf (das) Theater und die Kulturpolitik als auch sich verschiebende Rechtfertigungsnarrative. Sie zeigen, dass sich die verschiebenden Legitimitätsdiskurse und Legitimationsstrategien nicht nur rhetorisch auf die jeweils zu beobachtenden Rechtfertigungsnarrative auswirken, sondern auch konkret in veränderten Förderkriterien, Produktionsweisen, Formaten und Ästhetiken sowie in Selbstbildern und Künstler\*innen-Identitäten widerspiegeln. Diese Transformationsdynamiken multidisziplinär (Theaterwissenschaft, Sozialwissenschaften) und aus neo-institutionalistischer Perspektive zu untersuchen, erweist sich als fruchtbar und bietet Anregungen für weitere Forschungen zu Krisendiskursen und Transformationsdynamiken in den darstellenden Künsten.

---

## Literatur

- Hasse, R., und G. Krücken. 2009. Neo-institutionalistische Theorie. In *Handbuch Soziologische Theorien*, Hrsg. G. Kneer und M. Schroer, 237–251. Wiesbaden: VS Verlag.
- Honneth, Axel. 1992. *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 1969. *Legitimation durch Verfahren*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Meyer, J.W., und B. Rowan. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as Myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2): 340–363.
- Weber, Max. 1922/1972. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr (1. Aufl. 1922; 5. Aufl. 1972).

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





---

# Künstlerische Qualitätssicherung und Öffnung für neues Publikum. Berufung und Antritt einer Staatstheaterintendanz als kulturpolitische (Selbst-)Legitimation am Beispiel Hannover

Sebastian Stauss

---

## Zusammenfassung

Die kulturpolitische und programmatische Ausrichtung des öffentlich getragenen deutschen Theaters wird selten deutlicher als zu Beginn von Intendanzen und Direktionen. So auch in Hannover: Für die Staatsoper nehmen seit dem Jahr 2000 ökonomische Abhängigkeiten durch aufgelaufene Defizite, Zielvorgaben und stagnierenden Kulturretat zu. Der Intendanzantritt 2019/2020 von Laura Berman an der Oper und Sonja Anders am Schauspiel stand im Zeichen einer stärkeren institutionellen Öffnung, wie diskursbezogen anhand von Presseartikeln und kulturpolitischen Statements genau nachvollziehbar ist.

---

## Schlüsselwörter

Staatsoper • Hannover • Niedersachsen • Kulturpolitik • Intendanz

---

## 1 Rahmen und Organisationsstrukturen

Im Winter 2016 wurde die kulturpolitische Legitimation der Niedersächsischen Staatsoper massiv infrage gestellt – zumindest, wenn man Medienreichweite

---

S. Stauss (✉)

Institut für Theaterwissenschaft, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland

E-Mail: [sebastian.stauss@lmu.de](mailto:sebastian.stauss@lmu.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_7)

87

und -echo von „Deutschlands populärste[m] Komiker“ (Arndt 2016), mit eigener Show im Privatfernsehen, als Maßstab zugrunde legt: Mario Barth war u. a. mit versteckter Kamera ins Feld gezogen, um am Beispiel einer (wohl wider Erwarten gut besuchten) Opernvorstellung Steuerverschwendung anzuprangern, angesichts der immergleichen Stücke im Repertoire, wie Mozarts *Zauberflöte*, vermeintlich geringen Interesses des ohnehin überalterten Publikums und zulasten von Einrichtungen im Bildungs- und Sozialwesen wie Kindergärten. Vonseiten des Verwaltungsdirektors des Staatstheaters, Jürgen Braasch, wurde als Stellungnahme hierzu nur Bedauern über eine vor der Reportage nicht erfolgte Kontaktaufnahme mit der Staatsoper kundgetan. Es hätte andernfalls gezeigt werden können, wie „effizient“ das Theater arbeite (Arndt 2016).

In jedem Fall bediente sich der brachiale Investigativ-Versuch eines Framings, das bezogen auf das deutsche Theater allgemein und besonders für die Staatsoper in Hannover als ‚Fallbeispiel‘ 2016 schon angejährt erschien. Von einseitiger, hierarchisch unflexibler Pflege eines elitären Repertoire- und Abonnementsystems kann in der niedersächsischen Landeshauptstadt spätestens seit 2001 allenfalls noch eingeschränkt die Rede sein, nachdem die Leitung des Opernhauses nach zwei Jahrzehnten unter dem Intendanten und Regisseur Hans-Peter Lehmann neu besetzt worden war. Die folgenden Spielzeiten unter Albrecht Puhmann (bis 2006) waren von einer massiven Krise und Irritationen durch die künstlerische Programmatik nach außen geprägt, insbesondere durch Regieskandale wie durch Calixto Bieito oder das Infragestellen des traditionellen Opernbetriebes in Produktionen wie *Européras 1–5* von John Cage. Auch im Verhältnis zur Kulturpolitik kam es zu Spannungen: Nach eineinhalb Spielzeiten war 2003 rund ein Drittel der Abonnements gekündigt worden, was von Puhmann u. a. darauf zurückgeführt wurde, dass man in Hannover zuvor bei wichtigen ästhetischen Entwicklungen „geschlafen“ hätte (TAZ 2003a). Im folgenden Sommer wurden angesichts eines angehäuften Staatstheater-Defizits von rund 3,5 Mio. EUR kulturpolitische Maßnahmen nötig (TAZ 2003b) – bei einem Staatstheater-übergreifenden Etat von damals rund 48 Mio. Die Konsequenz aus dem niedersächsischen Kulturministeriums: „Rund 3,5 Mio. EUR mussten als Sonderzuwendungen für das Staatstheater ‚nachgeschossen‘ werden.“ Zugleich wurde klargestellt, dass in den Spielzeiten danach die Vorgaben von Einsparungen (450.000 EUR jährlich bis 2006) sowie solideren Planens und Wirtschaftens gelten würden (TAZ 2003b). Die folgende Opernintendanz von Michael Klügl (2006–2019), weitgehend parallel zu jener von Lars-Ole Walburg am Schauspiel (2009–2019), unter denen der Etat auf über 75 Mio. anwuchs, stand auch im Zeichen wirtschaftlicher Konsolidierung.

Insofern, als in den frühen 2000er Jahren also wirtschaftliche Effizienz in Hannovers Staatsopernbetrieb notwendiger denn je wurde, trat auch die Rechtsform

und Betriebsstruktur der Niedersächsischen Staatstheater GmbH umso stärker in den Vordergrund. Diese GmbH mit einem Aufsichtsrat als Steuerungsorgan ist seit 1970 an die Stelle der vormaligen Landestheater Hannover GmbH getreten und wird heute, wie es auf der Homepage des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur heißt, „aus historisch gewachsenen Gründen als 100-%ige Gesellschaft des Landes betrieben“ (MWK Niedersachsen (o. J.)).

Die erwähnte wirtschaftliche Konsolidierung des Staatstheaters ging auch mit Zielvereinbarungen zwischen dem Staatstheater und dem Land Niedersachsen einher, die im Abstand von 3–4 Jahren neu formuliert werden. Im Unterschied zu anderen Bereichen (z. B. im Hochschulsektor) werden diese, der telefonischen Auskunft seitens des Ministeriums vom Februar 2020 zufolge, gerade hinsichtlich finanzieller Details nicht komplett veröffentlicht – einzelne Abschnitte wie beispielsweise zur Ausrichtung des Theater auf die Stadtgesellschaft oder auf Diversität sind aber bei sachgemäßer Anfrage einsehbar. Außer für die anderen Staatstheater-Betriebe in Niedersachsen (Braunschweig und Oldenburg) gelten im Bundesland auch Zielvereinbarungen für kommunale Theater (Schleiermacher 2013).

Im kulturpolitischen Trend liegt Hannover seit längerem aber nicht nur hinsichtlich dieses Aspektes der Governance, sondern auch in der programmatischen Ausrichtung auf ein jüngeres Publikum. Auch wenn die Zahl der Opernabonnements unter Klügl trotz gelegentlicher Ausschläge nach oben rückläufig blieb, stabilisierten sich die Zuschauerzahlen bei einer Auslastung zwischen 75 % und 80 %, wobei insbesondere der erhöhte Verkauf von ermäßigten Karten für Schüler\*innen, Studierende, Jugendliche und Kinder schon gegen Ende der Intendanz Puhlmann dokumentiert ist und die Gesellschaft der Freunde des Opernhauses, GFO-Hannover, ihr schon 1984 begonnenes Jugendförderprogramm „Tatort Oper“ weiter vorantrieb (Barthold 2016; Timár 2017, S. 14 ff.).

Es bietet sich an, auch den Intendanzwechsel 2019 vor dem Hintergrund kulturpolitischer Legitimierungsmuster in und um die niedersächsische Landeshauptstadt zu betrachten. Die Berufung der neuen Doppelspitze in Hannover, Laura Berman als Opern- und Sonja Anders als Schauspielintendantin, ist als klares Statement der Gleichbehandlung zu sehen, der in den ersten Arbeitsschritten der Intendanz unter Gender- und Diversitätsaspekten weiterverfolgt worden ist. Die weitere Öffnung in gesellschaftlicher und ästhetischer Hinsicht ist mit Veränderungen in der Personalpolitik verknüpft.

Die folgende Betrachtung des Diskurses um die Berufung bezieht sich qualitativ vor allem auf Presseartikel (darunter mehrere Interviews und Statements), die in Relation zur niedersächsischen Kulturpolitik eingeordnet werden. Wie jedes Amt ist eine Intendanz angesichts zunehmend komplexer Verhältnisse, wie

Albrecht Koschorke (2010, S. 52) anhand der Staatstheorie von Elman R. Service festgestellt hat, mit „dauerhafte[n] Sanktionsmittel[n]“, also legitimatorischen Verfahrensweisen ausgestattet. Zugleich ist und bleibt es aber „als Elementarform politischer Institutionen, aus dem Imperativ der Vermittlung geboren“ (Koschorke 2010, S. 52). Und so ist auch ein\*e Intendant\*in angesichts sich verlagernder Herausforderungen des Theaterbetriebs für die Erfüllung verschiedener Vermittlungsfunktionen verantwortlich: a) nach innen, zwischen künstlerischem und nicht-künstlerischem Bereich, spartenbezogen wie in Hannover mit der Besonderheit der musikalischen Leitungsebene im Musiktheater, b) nach außen hinsichtlich des Erfordernis eines klaren künstlerischen Profils und dramaturgischen Konzeptes, weitreichender Kommunikation (durch Öffentlichkeitsarbeit und Marketing) sowie zusätzlicher Angebote und Kooperationen (etwa im Bereich von Pädagogik und/oder kultureller Bildung sowie Sonderprojekten). Was die gesellschaftliche und (kultur)politische Legitimation betrifft, agiert ein\*e Intendant\*in außerdem nicht nur auf und zwischen diesen Ebenen, sondern zusätzlich c) auf der Ebene der primären und sekundären Stakeholder (Eschenbach und Horak 2003, S. 24), z. B. in Abstimmung mit kulturpolitisch Verantwortlichen, Publikum, Fördervereinen, Mäzen\*innen und Sponsor\*innen, wobei das Engagement von Letzteren im großstädtischen Musiktheaterbetrieb im Verhältnis zu anderen Sparten wiederum ein besonderes Gewicht hat.

Das folgende Beispiel von der Berufung bis zum Antritt der Staatstheaterintendanz in Hannover zwischen 2017 und 2019, mit besonderem Fokus auf der Operntendantin Laura Berman, ist insofern bemerkenswert, als sowohl im Vorfeld als auch zu Beginn der Intendanz Modi der „Krisenvermeidung“ bei der Legitimierung durch Politik und designierte Theaterleitung erkennbar waren, sowohl die künstlerische Neuausrichtung als auch ihre Organisation im Theaterbetrieb betreffend.

---

## 2 Programmatik und Personalpolitik

Schon vor dem Amtsantritt der Intendantinnen Sonja Anders und Laura Berman in Hannover zum Spielzeitbeginn 2019/2020, gleich als die neue Doppelspitze designiert war, wurden von politischer Seite, gleichzeitig mit der Begründung der Berufung, Erwartungshaltungen formuliert. Nicht als „Geschlechtergerechtigkeit“, sondern als „reine Bestenauslese“ (Meyer-Arlt 2017) bezeichnete die damalige niedersächsische Kulturministerin Gabriele Heinen-Kljajić von den Grünen die Entscheidung, unmittelbar nach der entscheidenden Aufsichtsratssitzung, präzisiert um die Begründung: „Beide verbinde[t] ein hoher künstlerischer Anspruch

und die Überzeugung, dass die Öffnung von Oper und Schauspiel für neues Publikum von herausragender Bedeutung ist.“ (DPA 2017). Und an anderer Stelle wird Heinen-Kljajić zitiert: „Ich freue mich sehr, dass wir mit Laura Berman und Sonja Anders zwei außerordentlich innovative und hervorragend vernetzte Intendantinnen für Hannover gewinnen können“ (Hannover.de 2017). Wesentliche Punkte des Auftrags und der Erwartungen an beide sind damit klargestellt. Sie knüpfen zugleich bei der von der Ministerin drei Jahre zuvor umrissenen „konzeptbasierten Kulturpolitik“ an, die sie zum „Kulturentwicklungskonzept Niedersachsen““ erläutert und für die sie die „Gewinnung neuer Publikumschichten“ und die Formierung von „Netzwerke[n]“ zwischen Kulturschaffenden vor allem im Kontext von kultureller Bildung als zentrale Punkte hervorgehoben hat (Heinen-Kljajić 2014, S. 45). Der in der Landesverfassung (Artikel 72: „Besondere Belange und überkommene Einrichtungen der ehemaligen Länder“) begründeten, proportional besonders hohen Bezuschussung der Landeskultureinrichtungen (über 80 % des Landeskulturetats) stehen seit den 1990er Jahren bei der Verteilung von Fördermitteln in Kooperation mit Landesverbänden und -vereinigungen verstärkte Bestrebungen zur teilhabeorientierten Strukturförderung im soziokulturellen Bereich und in der kulturellen Bildung gegenüber. Für „[d]ie dialogorientierte Weiterentwicklung des ‚Kulturentwicklungskonzeptes des Landes Niedersachsen‘“ (Heinen-Kljajić 2014, S. 40) hat somit der Austausch zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren in städtischen und ländlichen Regionen an Bedeutung gewonnen.

Entsprechend rasch wurden nach der Berufung der neuen Staatstheater-Intendantin die Signale einer zeitgemäßen Theaterleitung ab 2019 ausgesendet. Dazu gehörte z. B. die Ausschreibung einer Stelle „Agent\*in für Diversität“ mit der Förderung der Kulturstiftung des Bundes im Rahmen des Programms „360°-Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“, die schließlich mit Leyla Ercan besetzt wurde (Hoffmann 2019). Das Vorab-Statement von Laura Berman hierzu lautete:

„Das Staatstheater Hannover sollte beispielhaft voranschreiten und einen offenen Prozess anstoßen, der hoffentlich auch über das Theater hinauswirkt. Ich bin gespannt, welche Entwicklung das Staatstheater in den nächsten Jahren nehmen wird. In jedem Fall profitieren wir alle: Hannover und die Region, unser Publikum und wir Theaterleute“ (Staatstheater Hannover 2019).

Die kulturpolitische Legitimationsstrategie – gemeinsames Profitieren durch Weiterentwicklung des Theaters in Richtung der Übernahme gesellschaftlicher Aufgaben und Repräsentation von Diversität – ist anhand dieses Statements klar

erkennbar. Von Bermans Kollegin im Schauspiel wird das Theater aber nicht nur in Anlehnung, sondern auch als Gegenpol zu gesellschaftlichen Strömungen begriffen, wie sie in Hinblick auf die Digitalisierung formuliert. Gerade hier erfahre Anders zufolge „[d]as Schauspiel [...] einen enormen Bedeutungsgewinn. [...] In der Erfahrungswelt vieler junger Leute ist kaum noch Platz dafür, dass der Mensch [...] nicht dem normativen Schönheitsideal entspricht. [...] Theater ist der Ort, an dem der Mensch als Kreatur sichtbar wird. Das ist unschlagbar – und übertrumpft jede Virtualität.“ (Meyer-Arlt 2018). Alles andere als virtuell sind auch die an die Programmatik angepassten personellen Entscheidungen, wie die im Schauspiel auf 50 % des Ensembles erhöhte Zahl von Schauspielerinnen und die Anhebung der Anzahl durch Frauen neu inszenierter Produktionen auf die Hälfte aller neuen Inszenierungen am Schauspiel.

In der Musiktheatersparte ist die Ensembleentwicklung etwas anders einzuordnen. Auf einen einzelnen Theaterbetrieb bezogen ist eine Reihe von Nicht-Verlängerungen beim Intendantenzweckel nichts Außergewöhnliches. Über den Einzelfall hinaus greift im Musiktheater seit Jahren jedoch ein bundesweiter Trend zur „Reduktion der Ensembles“ (Bertelsmann Stiftung 2019, S. 61 ff.) Unter Laura Bermans Vorgänger Michael Klügl war die Staatsoper Hannover mit 34 Stellen für fest verpflichtete Sänger\*innen als „immer noch eines der größten Ensembletheater hier in Deutschland“ angeführt worden (Strükelberg 2014). Unter Berman ist diese Zahl auf 26 gesunken, was sie mit dem Recht des Publikums auf Veränderung begründet hat: „Die Menschen in einer Stadt sollten die Gelegenheit erhalten, neue Sänger und neue künstlerische Handschriften kennenzulernen.“ (Arndt 2018). Ein zusätzliches Argument hierfür fand Berman auf der Ebene der Flexibilisierung:

„Natürlich braucht ein Haus von der Größe Hannovers ein Ensemble. Aber es gibt auch den Wunsch, Partien wirklich stilistisch passgenau zu besetzen. Dazu muss man dann auch mal Spezialisten engagieren. Es ist auch gar nicht so leicht, Sänger fest an ein Haus zu binden. Da kommt man manchmal mit regelmäßigen Gästen oder Teil-Engagements weiter“ (Brandenburg 2018, S. 21).

Personelle Änderungen bzw. größere Einschnitte werden also mit ästhetischen Gründen legitimiert. Institutionentheoretisch gesehen wird hier jedoch ein Vorgang auf die Ebene der Legitimation gerückt, der nach Lynne G. Zucker (1988) an einer anderen Stelle institutioneller Muster in sozialen Zusammenhängen zu sehen ist. Institutionalisierung wird nach Zucker (ebd.) u. a. durch *contagion*, die soziale „Ansteckung“ von Legitimität, befördert, also durch bestimmte Werte oder (moralische oder sogar ideologische) Begründungszusammenhänge. Wenn,

wie im Fall von Berman, der personelle Wandel am Theater über künstlerische Ansprüche bzw. solche des Publikums begründet wird, liegt diese Argumentation nach Zuckers Systematisierung von *maintenance* (der Aufrechterhaltung institutioneller Strukturen) vielmehr im Bereich jener Faktoren, die dem institutionellen Zusammenhalt entgegenwirken und ihn schwächen können – nämlich von Einzelinteressen und machtbündelnden Koalitionen. Im künstlerischen Bereich ist dies eher durch Kollektive wie Chor und Orchester und ihre Interessenvertretungen gegeben; aber auch Ensemblekonstellationen können eine Macht erlangen und geltend machen – wenn z. B. Solist\*innen unter Vertrag stehen, die einen bestimmten Repertoirebereich abdecken (wollen), und andere Bereiche aus Budgetgründen nicht entsprechend realisierbar sind. In einem solchen Fall bilden sich über Ensemblestrukturen auch Spielplan- und Repertoirelinien heraus, wozu die Beobachtung des Augsburger Operndirektors Daniel Herzog passt, „dass viele Häuser weg vom Ensemble gehen, um sich künstlerisch freier entfalten zu können.“ (Bertelsmann Stiftung, S. 63). Gerade auf Freiheit und Flexibilisierung jenseits von (Fach-)Kategorien zielen Argumente von Berman, etwa wenn sie die vielerorts beschworene „flache Hierarchie mit hoher Transparenz [...], die den Mitarbeitern Eigenverantwortung und Teilnahme am Prozess ermöglicht und ihnen das Gefühl gibt, viel Raum zu haben“, als Ziel ausgibt (Moghimi 2018); und wenn sie an anderer Stelle betont: „Wenn Künstler mit ihren Ideen zu mir kommen, merke ich, dass sie nicht mehr in den althergebrachten Kategorien denken.“ (Otten 2019, S. 120).

---

### 3 Anpassung an die politische und mediale Gesamtstrategie

Im eingangs bereits zitierten Text zum Staatstheater auf der Homepage des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur, ist vermerkt:

„In den vergangenen drei Jahren haben die drei niedersächsischen Häuser ihren Kurs der konsequenten Öffnung der Häuser für neue Publikumsschichten fortgesetzt. [...] Im Mittelpunkt der Arbeit der Staatstheater, aber auch der Landes- und Stadttheater stehen die Entwicklung und Präsentation von qualitativ hochwertigen Theaterproduktionen. Dieses ‚Kerngeschäft‘ wird in den großen und mittleren Städten seit einigen Jahren von vielfältigen, vor allem theaterpädagogischen Vermittlungsangeboten ergänzt. Einige Häuser bieten Interessierten darüber hinaus die Möglichkeit, sich in Chören oder Theaterclubs selbst künstlerisch zu betätigen“ (MWK Niedersachsen o. J.).

Diesem Anspruch ist die Intendanz letztlich verpflichtet und muss hinsichtlich der Gewichtung zwischen Kerngeschäft und zusätzlichen Vermittlungsangeboten überregionaler und regionaler Bedeutung, den sich bietenden, von Berman im Sinne flacher Hierarchien reflektierten (Spiel)Raum zu nutzen verstehen. Wie sie es selbst formuliert, muss Berman „[a]ls Theaterleiterin [...] Theater für Menschen machen, die vor Ort sind – aber nicht nur für diejenigen, die schon im Saal sitzen, sondern für diejenigen, die diesen Weg noch vor sich haben. Welche Themen, welche Narrative sind relevant für die Menschen, die in der Stadt leben, in der ich arbeite?“ (Otten 2019, S. 119).

Bedingt durch den Koalitionswechsel von der rot-grünen zur rot-schwarzen Landesregierung in Niedersachsen im Herbst 2017, übernahm Sabine Johannsen, Staatssekretärin im nunmehr CDU-geführten Wissenschafts- und Kulturministerium, den Vorsitz im Aufsichtsrat der Staatstheater GmbH. Hinsichtlich des kulturpolitischen Auftrags der Theater bedeutet dies aber, was die in den zitierten Verlautbarungen betonte Kontinuität „der konsequenten Öffnung der Häuser für neue Publikumsschichten“ betrifft, keinen Bruch, allenfalls eine (Rück-)Verlagerung hinsichtlich der Legitimationsebenen. Den Bezugsrahmen dafür stellen die als Kerngeschäft festgelegten „hochwertigen Theaterproduktionen“ und die „regionale und überregionale Bedeutung“, die als Postulate unmissverständlich klar machen, dass sich das Staatstheater nicht zuletzt in einem qualitätsbezogenen Wettbewerb befindet. Anlässlich des gemeinsamen Festumzugs von Staatsoper und Schauspiel in Hannover zur Spielzeiteröffnung Ende August 2019 formulierte der (CDU-)Landesminister für Wissenschaftler und Kultur Björn Thümler über die beiden Intendantinnen, quasi zwischen Statement und Erwartungshaltung: „Sie verleihen dem Spielort Hannover neuen Glanz.“ (Arndt 2019). Und Bermans Aussage am Rand derselben Veranstaltung mutet wie eine Modifizierung der vorangegangenen Legitimationsstrategie (aus ihrer Berufungsphase) an: „Wir wollen etwas offener und informeller werden“, sagte sie – „und trotzdem große Kunst bieten.“ (Arndt 2019). Letzteres ist keine geringe Herausforderung, da der Landesetat für Kultur im Vorfeld nicht erhöht, sondern trotz steigender Fixkosten auf dem gleichen Niveau gehalten wurde – ein Vorgang, der noch im Oktober 2018 eine Demonstration von 500 Kulturschaffenden vor dem niedersächsischen Landtag auf den Plan gerufen hatte. Neben der Initiative #rettedeintheater war hier auch die Orchester Konferenz Niedersachsen aktiv (eine Vereinigung in niedersächsischen Kulturorchestern tätiger Musiker\*innen). Vom landesweiten jährlichen Mehrbedarf von rund neun Millionen Euro für die letzten zehn Jahre primär betroffen sind die kommunalen Akteure, z. T. in existenzbedrohendem Maß z. B. Theater und Symphoniker in

Lüneburg oder das Göttinger Symphonie-Orchester (DOV 2018). Aber das verknüpfte Problem des Ausgleichs von Tariferhöhungen bildet sich auch in der Landeshauptstadt ab, wie die Lageberichte der Niedersächsischen Staatstheater zum Jahresabschluss dokumentieren. Dort wurde für das Jahr 2017 festgehalten, dass „auf Basis einer im Januar 2016 geschlossenen Zielvereinbarung die Mehrkosten aus den Tarifabschlüssen bis 2019“ vom Land Niedersachsen übernommen würden (Bundesanzeiger 2019)<sup>1</sup>. Ebenfalls 2017 wurden im Vergleich zum Vorjahr (Jahrbuch Opernwelt 2016, S. 148 und 2017, S. 148) sieben Orchesterstellen weniger verzeichnet (105 statt 112), die seither auch nicht nachbesetzt worden sind. Ein neuer Generalmusikdirektor wurde im Februar 2020 nach einjähriger Vakanz mit Stephan Zilias benannt (Hannover.de 2020).

Auch ohne Besetzung dieser Position ist Bermans Intendanz effizient gestartet: Gegenüber 16 Produktionen in der Saison 2018/2019 waren 15 für 2019/2020 angesetzt, davon mit 7 Premieren eine mehr im Großen Haus, ein erweitertes Nebenspielstätten-Angebot (vor allem für Kinder) und eine Premiere als Gemeinschaftsproduktion mit dem Schauspiel. Bei den Neuinszenierungen ist überdies eine Internationalisierung der Stückauswahl erkennbar, ohne dass sich die Gewichtung der Gattungen (Barockoper, Große Oper des 19. Jahrhunderts, Operette, Oper des frühen 20. Jahrhunderts und der Nachkriegszeit) wesentlich verschiebt.

Hinsichtlich der Etat-Problematik hat sich Laura Berman früh auf Diplomatie festgelegt. Die Frage in einem Interview, ob sie mit ihrem Etat auskomme, beantwortete sie wenige Wochen vor Beginn der ersten Spielzeit mit: „Ich denke ja. Wir planen schon bis in die dritte Spielzeit – mit einigen ganz großen Sachen. Ich verstehe allerdings, wenn die Politiker sagen, dass das Geld gebraucht wird für Krankenhäuser, Hochschulen. Aber ich finde, man darf das nicht gegen die Oper ausspielen.“ (Queren 2019) Statt der Forderung zusätzlicher Mittel setzt Berman hier quasi auf einen erinnernden Hinweis zum historisch begründeten deutschsprachigen Verständnis von Kultur als Teil der öffentlichen Daseinsvorsorge, über das auch eine Abgrenzung öffentlich getragener Kultureinrichtungen von der Kulturindustrie bei gleichzeitiger Wahrung von Innovationspotentialen und Stärkung von kultureller Bildung zum Ziel erklärt wurde, und zwar auf allen föderalistischen Ebenen (vgl. Deutscher Kulturrat 2004).

Ein biographisches Detail, auf das von und über Laura Berman in diesem Zusammenhang bereits wiederholt hingewiesen worden ist, ist ihre Herkunft „aus

---

<sup>1</sup>Vorbereitet wird dieser Passus u. a. mit dem Hinweis: „Die deutschen Theater und Orchester haben in den letzten 20 Jahren erhebliche Konsolidierungsanstrengungen unternommen, was auch mit einem Personalabbau einherging.“

einer Familie mit lauter Pädagogen“ (Brandenburg 2018, S. 21). Die Pflege von partizipativen Musiktheaterprojekten, vor allem mit jungen Teilnehmer\*innen, zählte ebenfalls, wie bereits das spartenübergreifende Arbeiten, schon in ihrer vorangegangenen Operndirektionszeit in Basel zu Bermans Referenzen. Auch hier besteht Kontinuität in der Vermittlung bezogen auf ihren Vorgänger Klügl, in dessen Intendanz 2010 die Junge Oper Hannover formiert wurde und schon vorher interkulturelle und partizipative Projekte mit Laien (wie 2008 *Culture-Clash: Die Entführung*) zu einer Spielplansäule wurden (Tamara Schmidt 2019, S. 154 ff.).

---

## 4 Fazit

Quasi vom Moment der Designation für das Amt der Intendantin an erfolgte auch Laura Bermans öffentliche Legitimierung in Hannover, und zwar als Vermittlerin auf allen drei eingangs eingeführten Ebenen (nach innen und nach außen sowie zwischen Stakeholdern). Obwohl dieses Bündeln von Vermittlungsfunktionen verglichen mit der Regietätigkeit anderer Amtsinhaber\*innen weniger leitend als eben verbindend wirkt, erscheinen die (wiewohl punktuell anders gelagerten) Entscheidungsspielräume und Verantwortungsbereiche keinesfalls geringer. Erkennbar sind Prinzipien der *maintenance* nach Lynne G. Zucker, also der Erhaltung institutioneller Strukturen eines sozialen Systems, bei gleichzeitigen Gefährdungen der Institution durch konkurrierende Interessen, die eben der Moderation und Mediation bedürfen. Berufung und Antritt der Intendanz in Hannover lassen sich basierend auf dem *maintenance*-Konzept klar als Beispiel für eine Modifikation institutioneller Regeln und Rollenfestlegungen hinsichtlich Verantwortlichkeiten, Hierarchien und Vermittlung als triadischer Interaktion werten (Offe 1996, S. 203 f.), gegenüber der die nicht-modifizierte Aufrechterhaltung eine ungebremste Erosion der Legitimation erwarten ließe (Zucker, S. 26). Für eine weiterführende Analyse unter Zugrundelegung dieses institutionentheoretischen Ansatzes bietet sich die Betrachtung von der Intendanz untergeordneten Bereichen (auf der betrieblichen Mikroebene) ebenso an wie der Vergleich mit den vorangegangenen Intendanzen und graduellen oder versäumten Modifikationen.

Diskursstrategisch lässt sich zu Beginn dieser Staatsopern-Intendanz nicht nur eine „solide“ Bilanz der ersten 100 Tage (Arndt und Meyer-Arlt 2019) und die Vertragsverlängerung des Verwaltungsdirektors Jürgen Braasch im Hintergrund festhalten (HAZ 2019), sondern auch eine solide Einstufung der Vorbereitungsphase. Im Unterschied zur Krise zu Beginn des Jahrtausends wurde bei der Vermittlung nach außen auf konzeptionelle Kontinuität in der Spielplangestaltung

gesetzt und das Potenzial der Publikumserweiterung betont. Das spartenübergreifende und interdisziplinäre Arbeiten mit dem Schauspiel wird als Ziel der Vernetzung nach innen und zur Stadtgesellschaft hin projektweise initiiert, auf Potenzial zur Weiterentwicklung hin überprüft und Personalabbau – ebenso wie die technischen Erneuerungen sowie im Servicebereich (Queren 2019) – als Flexibilisierungsmaßnahmen umgesetzt. Nicht zuletzt wurden Signale an die politischen Entscheidungsträger\*innen und Stakeholder gesendet, dass bei allem Effizienzstreben die historische Legitimation und Aushandlung (ausgehend von der Landesverfassung) die entscheidende Grundlage für den Staatstheaterbetrieb darstellt. Gerade für den bundesweiten Vergleich ist bemerkenswert, dass dabei von allen zitierten Akteuren Klarheit über die kulturpolitischen Diskursebenen besteht, auf denen die für ein Staatstheater erforderlichen Modifikationen, aber auch Kontinuitäten ausgehandelt werden. Konflikt- oder Krisenpotentiale, die in anderen (eingangs erwähnten) Fällen rasch nach dem Intendantantritt zum Tragen kamen, wirken gezielt entschärft. Das Intendantinnenduo in Hannover kann insofern in seiner vermittelnden Funktion gemäß den (vom Zeitpunkt der Ernennung an keineswegs gleichbleibenden) kulturpolitischen Erwartungshaltungen auch nach einem auf Max Weber zurückgehenden und in der heutigen Kulturosoziologie aufgegriffenen Grundprinzip eingeordnet werden: und zwar jenem der ideenbasierten „Weichenstellung“ (Weber 1989, S. 101; Griswold 2013, S. 38): Je nachdem, an welchem Punkt aus kulturpolitischer Perspektive eine Anpassung an die Dynamik materieller Interessen (ökonomischer Effizienz) und ideeller Interessen (gesellschaftlicher Öffnung) vonnöten ist, nehmen die beiden Theaterleiterinnen ihren intellektuellen, kulturellen und sozialen Kompetenzen gemäß entsprechende Kurskorrekturen vor. Zugleich erfordert die erhöhte Dynamik der Interessen immer neue und flexible Ideen der Gestaltung und des Agierens nach diesem weichenstellenden Prinzip.

---

## Literatur

- Arndt, Stefan. 2016. Alles nur junge Leute hier. Mario Barth war in Hannover in der Oper – mit versteckter Kamera, *Hannoversche Allgemeine Zeitung* 1. Dezember 2016.
- Arndt, Stefan. 2018. Es ist wie in der Achterbahn (Interview mit Laura Berman). *Hannoversche Allgemeine Zeitung* 17. Juli 2018.
- Arndt, Stefan. 2019. Ein starkes Fest. 8000 Besucher bei Spielzeitstart von Oper und Schauspiel. *Hannoversche Allgemeine Zeitung* 02. September 2019.
- Arndt, Stefan. und R. Meyer-Arlt. 2019. Auftakt nach Maß. *Hannoversche Allgemeine Zeitung* 26. November 2019.

- Barthold, H.-M. 2016. Staatstheater Hannover – Arbeiten in einem kulturellen Hochleistungszentrum. Berufsreport <https://www.berufsreport.com/staatstheater-hannover-arbeiten-in-einem-kulturellen-hochleistungszentrum/>. Zugegriffen: 10. Febr. 2020.
- Stiftung, Bertelsmann, Hrsg. 2019. *Opernsänger mit Zukunft!* Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Brandenburg, D. 2018. I want to be in a soundworld for a while (Interview mit Laura Berman). *Die deutsche Bühne* 5: 16–21.
- Bundesanzeiger. 2019. Niedersächsische Staatstheater Hannover Gesellschaft mit beschränkter Haftung Hannover: Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2017 bis zum 31.12.2017. Veröffentlichungs-Datum 19. Febr. 2019
- Deutscher Kulturrat. 2004. Kultur als Daseinsvorsorge! Deutscher Kulturrat. <https://www.kulturrat.de/positionen/kultur-als-daseinsvorsorge/>. Zugegriffen: 10. Febr. 2020.
- DOV (Deutsche Orchestervereinigung). 2018. Kommunale Orchester und Theater in Niedersachsen pochen auf Einhaltung des Koalitionsvertrags. Pressemitteilung 27. Sept. 2018.
- DPA. 2017. Gleich zwei Intendantinnen am Staatstheater Hannover. *Nordwest-Zeitung* 12. Mai 2017.
- Eschenbach, R., und C. Horak. 2003. *Führung der Nonprofit-Organisation: bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Griswold, Wendy. 2013. *Cultures and Societies in a Changing World*, 4. Aufl. Los Angeles: Sage.
- Hannover.de. 2017. Intendantenwechsel an Staatsoper und Schauspiel Hannover. <https://www.hannover.de/Service/Presse-Medien/Hannover.de/Aktuelles/Kultur-Freizeit-2017/Intendantenwechsel-an-Staats%C2%ADoper-und-Schauspiel-Hannover>. Zugegriffen: 10. Febr. 2020.
- Hannover.de. 2020. Staatsoper Hannover: Stephan Zilias neuer Generalmusikdirektor. <https://www.hannover.de/Service/Presse-Medien/Hannover.de/Aktuelles/Kultur-Freizeit-2020/Staatsoper-Hannover-Stephan-Zilias-neuer-General%C2%ADmusik%C2%ADdirektor>. Zugegriffen: 9. März 2020.
- HAZ. 2019. Staatstheater verlängert mit Braasch. *Hannoversche Allgemeine Zeitung* 06. Dezember 2019.
- Heinen-Kljajić, Gabriele. 2014. Strukturbezogene Kulturförderung des Landes Niedersachsen. In *Jahrbuch für Kulturpolitik*, Bd. 14, Hrsg. Kulturpolitische Gesellschaft, 37–46. Essen: Klartext.
- Hoffmann, Nina. 2019. Diversität muss normal werden. Leyla Ercan setzt sich als Agentin für Diversität am Staatstheater Hannover für die interkulturelle Öffnung des Hauses ein (Interview). *TAZ*, 23. Dezember 2019.
- Koschorke, A. 2010. Institutionentheorie. In *Die Figur des Dritten*, Hrsg. E. Esslinger, T. Schlechtriemen, D. Schweitzer, und A. Zons, 49–64. Berlin: Suhrkamp.
- Meyer-Arlt, Ronald. 2017. Damenwahl. *Hannoversche Allgemeine Zeitung* 12. Mai 2017.
- Meyer-Arlt, Ronald. 2018. Ein Theater ist doch kein Museum (Interview mit Sonja Anders). *Hannoversche Allgemeine Zeitung* 30. April 2018.
- Moghimi, J. 2018. Es gibt keine Diven (Interview mit Laura Berman). <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Interview-ueber-Fuehrung-im-Opernbereich-Es-gibt-keine-Diven,2310>. Zugegriffen: 10. Febr. 2020.

- MWK Niedersachsen (o. J.). <https://www.mwk.niedersachsen.de/startseite/kultur/kultursparten/theater/staatstheater/niedersaechsische-staatstheater-19028.html>. Zugegriffen: 10. Febr. 2020.
- Offe, Claus. 1996. Designing institutions in East European transitions. In *The theory of institutional design*, Hrsg. Robert E. Goodin, 199–226. Cambridge: Cambridge University Press.
- Opernwelt (2016 und 2017). *Jahrbuch*. Berlin: Der Theaterverlag.
- Otten, Jonas. 2019. Wir sind doch keine Konzeptspuckapparate (Werkstattgespräch mit Laura Berman, Nicola Hümpel und Ann-Christine Mecke). In: Opernwelt *Jahrbuch*, 114–121. Berlin: Der Theaterverlag.
- Queren, Henning. 2019. Ich spüre die positive Energie (Interview mit Laura Berman). *Neue Presse Hannover*, 29. August 2019, 20.
- Schleiermacher, B. 2013. Große regionale Unterschiede im „Musikland Niedersachsen“. In: *Recherchen in einem Theaterland. Die sechzehn Theater- und Orchestersystem der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich*, Hrsg. T. Schmidt, 193–207. ConBrio Verlagsgesellschaft: Regensburg.
- Schmidt, Tamara. 2019. Interkulturalität im zeitgenössischen Theater für junges Publikum. In: *Praxishandbuch Musiktheater für junges Publikum*, Hrsg. C. Plank-Baldauf, 149–162. Berlin: Metzler & Bärenreiter.
- Staatstheater Hannover. 2019. Neue Intendanz setzt verstärkt auf Öffnung und Diversität. Staatstheater Hannover schreibt neue Stelle Agent\*in für Diversität aus. Pressemitteilung 13. Februar 2019.
- Strütkelnberg, Thomas. 2014. Eigenes Ensemble oder Starzirkus? *Südwest Presse* 13. August 2014.
- TAZ. 2003a. Trillerpfeifen in der Oper. *TAZ* 07. April 2003.
- TAZ. 2003b. Der Vorhang zu? *TAZ Bremen* 02. Juli 2003.
- Timár, Z. 2017. *Das Jugendförderprogramm der Opernfreunde Hannover. Eine qualitative Befragung ehemaliger Programmteilnehmer zu ihrem Verhältnis zur Oper heute*. (Unveröffentlichte Masterarbeit, Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover).
- Weber, Max. (1989). Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen: Vergleichende religionssoziologische Versuche. Einleitung. In: *MWG, I/19*, Hrsg. H. Schmidt-Glintzer, 83–127. Mohr! Siebeck: Tübingen.
- Zucker, Lynne G. 1988. Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. In *Institutional patterns and organizations: culture and environment*, Hrsg. L.G. Zucker, 23–49. Cambridge, Mass: Ballinger.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





---

# Versprechen auf die Zukunft – Der Zusammenhang zwischen Förderung, Produktionsbedingungen und Theaterästhetik am Beispiel der Freien Szene in Niedersachsen

Silke zum Eschenhoff

---

## Zusammenfassung

Ausgehend von der spezifischen Förderung Freien Theaters in Niedersachsen, identifiziert der Beitrag Verknüpfungen zwischen Förderung, Produktions- und Arbeitsbedingungen sowie der Ästhetik anhand der beiden Fallbeispiele „Theater an der Glocksee“ und „Markus&Markus“. In diesem Spannungsfeld kristallisiert sich in der Freien Theaterszene eine besondere Marktökonomie heraus, in der Künstler\*innen, Häuser und Förderer\*innen mit unterschiedlichen Strategien ihre Zielsetzungen legitimieren.

---

## Schlüsselwörter

Freie Theaterszene • Förderung • Produktionsbedingungen • Theaterästhetik • Probenbeobachtung

---

S. zum Eschenhoff (✉)

Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft, Leibniz Universität Hannover, Hannover, Deutschland

E-Mail: [silke.zumeschenhoff@wa.uni-hannover.de](mailto:silke.zumeschenhoff@wa.uni-hannover.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_8)

101

## 1 Einleitung

Eine ehemalige Kulturdezernentin der Stadt Hannover bezeichnet die Entstehung der Freien Theaterszene in Hannover als zufällige Ereignisse, die keiner systematischen Kulturpolitik geschuldet seien.<sup>1</sup> Viele Theatergruppen, deren Mitglieder vor Gründung der Gruppe häufig in institutionalisierten, öffentlich getragenen Theatern gearbeitet hatten, suchten sich in den 1980er Jahren freistehende Häuser und finanzielle Mittel, die über den direkten Kontakt zu Politiker\*innen beantragt wurden. Auch in anderen Städten ist die Freie Szene häufig ähnlich entstanden und wurde lange Jahre kulturpolitisch wenig reguliert oder konzeptionell gestaltet (Matzke 2013). Allerdings lassen sich diesbezüglich in den letzten Jahren aus unterschiedlichen Richtungen Veränderungen beobachten.<sup>2</sup>

Das Theater in Deutschland wird nach Roselt (2013a, S. 215) durch zwei aus öffentlichen Geldern finanzierte Theatersysteme dominiert, das Stadttheater und das Freie Theater. Dabei werden „die [freien] Theatergruppen nicht von der Politik an ein Haus berufen“ (Matzke 2012b, S. 1), sondern schaffen sich eigenverantwortlich ihre Produktions- und Arbeitsbedingungen. Dazu gehört auch das Akquirieren öffentlicher Förderung, denn die Arbeitsbedingungen in der Freien Theaterszene sind nur äußerst gering marktwirtschaftlich ausgerichtet, z. B. im Hinblick auf Einnahmen aus dem Kartenverkauf. Die öffentliche Förderung des Freien Theaters will und muss daher auch öffentlich legitimiert sein. Ebenso steht das Freie Theater unter Druck, diese Förderung zu legitimieren, beispielsweise durch qualitativ hochwertige künstlerische Arbeit (Roselt 2013a). Im Spannungsfeld von Förderung, Produktions- und Arbeitsbedingungen sowie Ästhetik kristallisiert sich in der Freien Szene eine besondere Marktökonomie heraus, in der Künstler\*innen, Häuser und Förderer\*innen auf unterschiedliche Weise ihre Zielsetzungen legitimieren.

Zur Analyse der Marktökonomie sind Fragen nach den Förderstrukturen sowie dem Einfluss der Förderung auf Produktions- und Arbeitsbedingungen und Theaterästhetiken leitend. Im Rahmen des Teilprojektes „Markt als Krise“

---

<sup>1</sup>Aussage aus einem Interview mit einer Kulturdezernentin der Stadt Hannover im Rahmen der empirischen Untersuchung des Teilprojektes „Markt als Krise“ im Rahmen der DFG Forschungsgruppe „Krisengefüge der Künste“ (FOR 2734) zur Bestandsaufnahme der Förderpolitik, Januar 2019.

<sup>2</sup>Beispielhaft steht dafür das Programm „Doppelpass“ der Kulturstiftung des Bundes, welches Kooperationen zwischen Freier Szene und institutionalisierten Theatern fördert, das Erstarben einiger Landesverbände und der Bundesverband Freie Darstellende Künste e. V. sowie verschiedene Initiativen, beispielsweise „artbutfair“.

der DFG-Forschungsgruppe „Krisengefüge der Künste“ wird dieser Zusammenhang exemplarisch für die Freie Theaterszene in Niedersachsen untersucht. Für das Vorhaben wurden 28 leitfadengestützte Interviews mit Förderer\*innen, Politiker\*innen, Ausbilder\*innen, Juror\*innen und freien Gruppen geführt und ausgewertet. Zusätzlich wurden Fallstudien in Form von Probenbeobachtungen im Theater an der Glocksee Hannover und bei Markus&Markus durchgeführt, die sich bezüglich ihrer Gruppenstruktur, Förderung und Produktionsbedingungen sowie ihrer künstlerischen Form voneinander unterscheiden.

Im Folgenden wird, ausgehend von einem kurzen Einstieg in die Historie der Freien Szene, die Förderstruktur in Niedersachsen analysiert. Auf dieser Grundlage werden anschließend bei Markus&Markus sowie dem Theater an der Glocksee die Produktions- und Arbeitsbedingungen mithilfe von Interviews und Probenbeobachtungen untersucht. Abschließend werden, auch unter Hinzunahme von Aufführungsanalysen, Verknüpfungen zwischen Förderung, Produktions- und Arbeitsbedingungen sowie der Ästhetik identifiziert und unter der Frage von Legitimierung der Freien Szene diskutiert.

---

## 2 Das Freie Theater

Eine einheitliche Definition des Begriffs ‚Freies Theater‘ gibt es nicht (Matzke 2013, S. 259 ff.). Häufig wird eine Definition in Abgrenzung zum institutionalisierten, öffentlich getragenen Theater vorgenommen. Matzke (2013, S. 262) verweist darauf, dass sich der Begriff des Freien Theaters weniger aus der Ästhetik oder aus politischen Zielen legitimiert, sondern aus einer anderen Produktionsweise in Abgrenzung bzw. Opposition zum institutionalisierten Theater. Aus dieser Opposition lässt sich mit Matzke (2013, S. 261) auch die Entstehung der Freien Theaterszene als Alternative zum institutionalisierten, öffentlich getragenen Theater seit den 1970er Jahren beschreiben. Selbstzuschreibungen wie autonomes Arbeiten oder ein emphatisches Verständnis von Kollektivarbeit wirkten für viele Gruppen in diesen Gründungsjahren identitätsstiftend (Matzke 2013; Brauneck et al. 2016). In den Interviews mit Vertreter\*innen freier Theatergruppen sowie ergänzend in informellen Gesprächen ist deutlich geworden, dass neben dem Aufbau eigener Arbeitsstrukturen heute auch nationale und internationale Kooperationen zum erstrebenswerten und konstituierenden Merkmal geworden sind (siehe auch Irmer 2019). Kooperationen und auch Koproduktionen, die häufig mit einer höheren finanziellen Verpflichtung der Partner einhergehen, werden von freien Gruppen mit Spielstätten der Freien Szene oder mit institutionalisierten, öffentlich getragenen Theatern eingegangen. Diese Formen der

Zusammenarbeit bedeuten für die jeweiligen Produktionen nicht nur ein deutlich höheres Finanzvolumen durch die Beiträge der beteiligten Partner, sondern zusätzlich Aufführungsmöglichkeiten an den kooperierenden Häusern. Dies kann Aufmerksamkeit und Öffentlichkeit generieren und darüber die künstlerische und kuratorische Arbeit der beteiligten Partner legitimieren. Ebenfalls stehen Begriffe wie Kooperation oder Vernetzung vielfach auf den Agenden der Förderer\*innen<sup>3</sup>, sodass sie auch kulturpolitisch als *die* relevante Form der Zusammenarbeit in den freien darstellenden Künsten gilt.

Trotz des einen Begriffs *der* Freien Theaterszene versammelt diese unterschiedliche (Förder-)Strukturen, Produktions- und Arbeitsbedingungen, (Markt-)Mechanismen, Ästhetiken und Theatersparten. Als übergreifendes Merkmal wird jedoch von Kußmann und Seybold (2018) herausgestellt, dass bei allen freien Gruppen die künstlerischen Bedarfe den Ausgangspunkt für den Aufbau von Strukturen bilden und nicht gegenteilig zunächst Strukturen bestehen, in denen künstlerisch gearbeitet wird.

Die Förderlogik der Freien Szene strukturiert sich größtenteils über zu beantragende Einzelprojekte und ermöglicht kaum längerfristige Perspektiven. Freies Theater zu machen bedeutet daher auch immer mit anderen Künstler\*innen und Gruppen um Fördergelder zu konkurrieren. Auch wenn vermehrt differenzierte und auch längerfristige Förderinstrumente aufgebaut werden (Koß et al. 2018: S. 19), stehen freie Künstler\*innen und Gruppen damit unter einem besonderen Legitimationsdruck. Mit jedem Antrag müssen sie die Förderungswürdigkeit ihrer Kunst erneut überzeugend darlegen. Hierbei setzt „[d]ie Grammatik der sogenannten Antragsprosa jedes Projekt unter permanenten Innovationszwang, denn Anträge werden von sachverständigen Kuratorien dahingehend geprüft, was an ihnen neu ist“ (Roselt 2013a, S. 215). Eine profilbildende und innovative Ästhetik steht, neben weiteren, häufig als Kriterium in den Förderbedingungen<sup>4</sup> und gilt für Förderer\*innen als ein die Förderung legitimierender Faktor.

---

<sup>3</sup>Beispielsweise Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (2020b): „Kooperationen oder Vernetzung mit Anderen zur Durchführung des Vorhabens“.

<sup>4</sup>Beispielsweise Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (2020a): „Projekt- und Programmförderung: Hier fördert das Land innovative, teilhabeorientierte Kulturprojekte und -programme mit Modellcharakter.“

### 3 Förderstruktur der Freien Theaterszene in Niedersachsen

In Niedersachsen zeigt sich ein besonderes Bild der Förderstruktur und damit der Arbeitsbedingungen in der Freien Theaterszene. Trotz eines quantitativ hohen Fördervolumens fehlt eine Spielstätten- und Gastspielförderung, die dem Trend der Legitimierung der Freien Szene über Kooperationen und Koproduktionen entgegenkommt.

Das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur, im Folgenden MWK, und die Stiftung Niedersachsen sind die wichtigsten landesweiten Förderer.<sup>5</sup> Das MWK fördert die Freie Theaterszene im Haushaltsjahr 2019 mit knapp 1,5 Mio. EUR pro Jahr (LaFT Niedersachsen e. V. 2020)<sup>6</sup>, die durch einen Theaterbeirat verwaltet werden. Diese Summe ist aufgeteilt auf die Förderinstrumente „Konzeptionsförderung“, „Projektförderung“ sowie „Sonderveranstaltungen und institutionelle Förderung des LaFT“, des Landesverbands Freier Theater. Kriterien wie „künstlerische Qualität“, „überregionale Bedeutung“, „Innovationsgrad“ oder „Ermöglichung kultureller Beteiligung aller Bevölkerungs- und Altersgruppen“ werden u. a. der Förderung durch das MWK zu Grunde gelegt (MWK 2020b). Die Stiftung Niedersachsen fördert die Freie Theater- und Tanzszene über das Förderinstrument „Projektförderung“ mit einer jährlichen Summe von circa 550.000 EUR und dem zweijährig stattfindenden Festival „BestOFF – Festival Freier Theater“. In Abgrenzung zum MWK versteht die Stiftung Niedersachsen ihre Förderung nicht als Grundversorgung, sondern als förderpolitisches i-Tüpfelchen „für innovative Formate, zeitgemäße Formen der Vermittlung, neue Perspektiven und die Ansprache eines neuen Publikums“ (Stiftung Niedersachsen 2020).

---

<sup>5</sup>Hinzu kommen finanzielle Mittel von der Kulturstiftung des Bundes oder dem Fonds „Darstellende Künste“, die bundesweit beantragt werden können.

<sup>6</sup>Diese Fördersumme im Haushaltsjahr 2019 setzt sich aus 1,2 Mio. EUR pro Jahr seitens des MWK und der Verdopplung der „Konzeptionsförderung“ des MWK von 225.000 EUR auf 505.000 EUR zusammen.

Darüber hinaus ergibt sich ein lokal und regional sehr unterschiedliches Bild der weiteren Kulturförderung durch Landschaftsverbände, Stiftungen von Banken und kommunale Mittel. Die Landeshauptstadt Hannover beispielsweise fördert die Freie Theaterszene mit 700.000 EUR jährlich (LaFT Niedersachsen e. V. 2020), die hauptsächlich als Projektförderung oder vierjährige Grundförderung zu beantragen sind und ebenfalls über einen Theaterbeirat zugesprochen werden. Auch das gemeinsame Marketingkonzept „Freie Theater Hannover“ wird von der städtischen Fördersumme finanziert.<sup>7</sup>

Trotz der quantitativ gut ausgebauten Förderung zeigt sich die Struktur der Freien Theaterszene heterogen. Da es in Niedersachsen weder eine schriftlich zugesicherte Förderung von Spielstätten noch eine Gastspielförderung gibt, fehlen Spielstätten, die mit angemessenen Beträgen Projekte freier Gruppen koproduzieren und Gastspiele finanzieren können. So ist schon die Anzahl der Spielstätten, die (Spiel-)Räume für freie Projekte anbieten, knapp. Lediglich das LOT Braunschweig, das Theaterhaus Hildesheim sowie der Pavillon in Hannover können kontinuierliche Spielmöglichkeiten vorweisen. Hinzu kommen fünf weitere Häuser, die von einzelnen Theatergruppen gegründet wurden, weiterhin selbst produzieren und zusätzlich weiteren freien Gruppen eingeschränkt Spielmöglichkeiten ermöglichen: das Theater in der Eisfabrik und das KinderTheaterHaus Hannover, Theater wrede + Oldenburg, Theater Metronom Hütthof und das Jahrmarkttheater in Bostelwiebeck.

Es gibt zwar über die Stadt Hannover eine Spielstättenförderung<sup>8</sup>, die allerdings für ausgewählte Spielorte gilt, welche von städtischer Seite gesichert werden sollen. Spielstätten in Hannover, die diese Förderung noch nicht bekommen, können sich dafür nicht aktiv bewerben. So bleibt diese Spielstättenförderung eine unregelmäßige politische Einzelfallentscheidung.<sup>9</sup> Den Spielstätten in Hannover und Niedersachsen bleibt die Möglichkeit über Projektmittel oder die dreijährige Konzeptionsförderung des MWK moderat auch die eigene Infrastruktur zu stärken bzw. überhaupt aufrechtzuerhalten. Die unzureichende finanzielle Ausstattung

---

<sup>7</sup>Das Marketingkonzept „Freie Theater Hannover“ versammelt derzeit 15 freie Theater und betreibt für diese Öffentlichkeitsarbeit u. a. in einem gemeinsamen Leporello und gemeinsamen Newsletter.

<sup>8</sup>Die Spielstättenförderung wurde 2014 mit Vorbereitung des Kulturausschusses durch den Rat der Stadt Hannover eingerichtet und kommt aktuell dem Figurentheaterhaus, dem KinderTheaterHaus, dem Theater in der Eisfabrik und dem Pavillon Hannover – Sparte Theater im Pavillon – zugute.

<sup>9</sup>Aussage aus einem Interview im Juli 2018 mit einer Mitarbeiterin des Kulturbüros der Stadt Hannover.

und das Fehlen einer Gastspielförderung erschweren den Spielstätten zusätzlich an Netzwerken, Festivals oder Gastspielreihen mit anderen (inter-)nationalen Produktionshäusern teilzuhaben. So sind die Spielstätten „darauf angewiesen, diejenigen Gruppen einzuladen, in deren Projektbudgets noch entsprechende Mittel zur Verfügung stehen. Häuser von überregionaler Strahlkraft fehlen deshalb weitestgehend“ betont der LaFT Niedersachsen e. V. (2014). Mit diesem strukturellen Manko kämpfen auch die freien Künstler\*innen und Gruppen. Es ist für sie schwieriger überregionale Öffentlichkeit herzustellen und sie erfahren selten eine Legitimierung ihrer künstlerischen Tätigkeit durch Einladungen und Gastspiele an Spielstätten außerhalb Niedersachsens.<sup>10</sup> Dies kann ihnen die Etablierung eines tragfähigen Renommees erschweren sowie gegebenenfalls auch das Generieren weiterer Förderung durch Bund und Länder. Denn „Gruppen, deren Erfolg über die Landesgrenzen hinausreicht, gibt es (...) einige – aber auf Grund der fehlenden Infrastrukturen wandern viele von ihnen früher oder später ab“ konstatiert der LaFT (2014).

Dass die Spielstätten versuchen, ihre eigenen infrastrukturellen Bedarfe über Projektförderung oder längerfristige Förderinstrumente zu decken, ist kulturpolitisch brisant, denn dieses Geld fehlt dann wiederum bei der künstlerischen und konzeptionellen Förderung freier Gruppen. Umso wichtiger scheint die Aufteilung der Konzeptionsförderung des MWK in eine Spielstätten- und eine Produktionsförderung, die zurzeit kulturpolitisch vorbereitet wird.<sup>1112</sup> Welche Arbeits- und Produktionsbedingungen die beschriebene Förderung den freien Künstler\*innen und Gruppen in Niedersachsen ermöglicht, wird folgend anhand von zwei Beispielen erörtert: dem Theater an der Glocksee in Hannover und der Gruppe Markus&Markus. Das Theater an der Glocksee, als ein gewachsenes und seit 1989 produzierendes, freies Theaterhaus, steht beispielhaft in der Analyse für die Freien Theater in Niedersachsen mit eigenen Räumlichkeiten. Die Gruppe Markus&Markus, eine junge, achtjährig bestehende Gruppe, wurde als kontrastierender Fall in die Analyse aufgenommen, da sie durch künstlerische Profilbildung sowohl national als auch international mit Gastspielen tourt und sich dadurch

---

<sup>10</sup> Aussage aus einem Interview im Juli 2018 mit einer niedersächsischen freien Theatergruppe.

<sup>11</sup> Aussage aus einem Interview im Januar 2019 mit Mitarbeiterinnen des LaFT.

<sup>12</sup> Als ersten Schritt erreichte ein Bündnis aus professionellen freien Theaterschaffenden zusammen mit dem LaFT, kommunalen Theatern und solidarischen Stadt- und Staatstheatern durch die Proteste „Rette dein Theater“ im Herbst 2018 eine Verdopplung der Fördersumme „Konzeptionsförderung“ des MWK für das Haushaltsjahr 2019 von 225.000 EUR auf 505.000 EUR. Für die kommenden Haushaltsplanungen fehlt jedoch zurzeit noch eine Verstärkung dieser Summe.

vom Theater an der Glocksee in ihrer Förderung und ihren Produktionsbedingungen, aber auch in ihrer künstlerischen Form, unterscheidet. In die Analyse wurden, neben den Interviews mit Vertreter\*innen beider Theatergruppen und Probenbeobachtungen, auch Aufführungsanalysen sowie weitere informelle und im Nachhinein dokumentierte Gespräche während der Proben einbezogen.

---

## 4 Probenbeobachtung

Um den Einfluss von Förderung auf Produktionsbedingungen und deren Einfluss wiederum auf Ästhetik zu untersuchen, stellt der Prozess der Formfindung, die Probe, ein geeignetes und aussagekräftiges Untersuchungsfeld dar. Die Probe wird hierbei nicht als „Frei-Raum“ (Roselt 2011, S. 21) kontextualisiert, sondern „vielmehr [als] ein räumlich und zeitlich kontingentierter Arbeitsbereich, der einen Rahmen setzt, welcher zunächst eine rein quantitative Vorgabe ist, die ökonomischen und administrativen Notwendigkeiten gehorcht“ (Roselt 2011, S. 21). Die Struktur der Probe unterliegt damit verschiedenen ökonomischen und administrativen Rahmenbedingungen wie beispielsweise der vertraglich festgesetzten Länge der Probenzeit, den ausgehandelten Ruhezeiten und probenfreien Tagen der Beteiligten oder der festgesetzten Probenzeiträume auf der Originalbühne und der Nutzung der technischen Ausstattung. Diese Rahmenbedingungen beeinflussen und prägen sowohl die Suche nach der künstlerischen Form, also die Probe selbst, als auch die künstlerische Form, die Ästhetik. In der Probe überkreuzen sich „individuelle künstlerische Fragen mit den institutionellen Bedingungen des Theaters“ (Matzke 2011, S. 137). Die Strukturen des eigenen Arbeitens, die Produktionsbedingungen, die je nach freier Gruppe auf unterschiedlichen Modellen der Förderung fußen, weisen durch die Probe auf die künstlerische Form, die Ästhetik, hin.<sup>13</sup> Roselt verdeutlicht, dass „beide Arbeitsphasen des Theaters [die Probe und die Aufführung] wechselseitig aufeinander Bezug nehmen“ (Roselt 2011, S. 35), auch wenn die Relation zueinander durch beispielsweise kurze Probenzeiten historisch unterschiedlich ausgeprägt war. Die organisatorischen Bedingungen bilden die Grundlage für die ästhetische Produktion sowie diese wiederum auch

---

<sup>13</sup>So verweist Matzke auf folgende Parameter, die den Produktionsprozess bestimmen: „In der Auseinandersetzung mit dem öffentlichen Raum, in der Suche nach den Darstellern, im gleichberechtigten Nebeneinander verschiedener Positionen im Produktionsprozess, im Aushandeln von Bezahlstrukturen oder in einem neu zu bestimmenden Verhältnis zum Publikum. Jenes permanente Arbeiten an den Strukturen gehört zur Ästhetik kollektiver Theaterformen und ist sein besonderes Potenzial“ (2013, S. 271).

organisatorische Bedingungen einfordern kann. Probe und Aufführung oder Produktionsbedingungen und Ästhetik stehen, wie nachfolgend zu zeigen ist, zwar in unterschiedlichem Maße, dennoch stets zueinander in Beziehung.

Die Proben von „Was du nicht sagst! Eine gesellschaftspolitische Tanzstunde“ von dem Theater an der Glocksee und von „Die Berufung“ von Markus&Markus wurden jeweils zu Beginn des Probenprozesses, in der Mitte und während der Endproben besucht. So konnten Arbeitsweisen und künstlerische Entwicklungslinien ausgemacht werden. Denn auch wenn „in der Probe nur ein Teil gezeigt [wird], [lassen sich] aus dem dann Rückschlüsse auf das Ganze [ziehen]“ (Matzke 2012a, S. 96). Zusätzlich wurde im Theater an der Glocksee eine Aufführung von „Was du nicht sagst!“ besucht und unter phänomenologischen Aspekten (Roselt 2008) analysiert. Die Aufführungsanalyse von „Die Berufung“ bezieht sich auf eine Durchlaufprobe zwei Tage vor der Premiere.<sup>14</sup>

Nach den nun folgenden, fallbezogenen Analysen schließt eine Diskussion der Ergebnisse zum Zusammenhang von Förderung, Produktionsbedingungen und Ästhetik den Beitrag ab.

## 4.1 Theater an der Glocksee

Das Theater an der Glocksee in Hannover wurde 1989 von ehemaligen Studierenden der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover auf dem alternativen Glocksee-Gelände gegründet. Seit Anfang 2019 wird es nach einem Generationenwechsel von einem jungen Team<sup>15</sup> geleitet.<sup>16</sup> Die Stadt Hannover überlässt, durch einen Nutzungsvertrag geregelt, dem Verein „Theater an der Glocksee e. V.“ das Gebäude. Eine weitere finanzielle Verantwortung seitens der Stadt ist damit nicht verbunden. Über das Kulturbüro Hannover erhält das Theater eine vierjährige Grundförderung, die bis dato laufend erneuert wurde. Zusätzlich

---

<sup>14</sup>Die Premiere im LOT Braunschweig konnte aus zeitlichen Gründen nicht besucht werden und weitere geplante Vorstellungen im Norden Deutschlands entfielen bis dato aufgrund der Corona-Pandemie.

<sup>15</sup>Lena Kußmann und Jonas Vietzke sind ausgebildete Schauspieler\*innen, Milena Fischer ist Regisseurin.

<sup>16</sup>Die folgenden Beschreibungen stammen aus dem Interview mit dem Team des Theaters an der Glocksee im Rahmen der empirischen Untersuchung des Teilprojektes „Markt als Krise“ zur Bestandsaufnahme der niedersächsischen Freien Theaterszene, Januar 2019, sowie aus informellen Gesprächen während der Proben.

werben sie Projektförderung für jährlich circa drei Produktionen ein und können dennoch ein finanzielles Auskommen des Leitungsteams nur über zusätzliche Engagements an anderen Theatern ermöglichen.

Die Einzelprojekt-Förderung wirkt insofern auf die Arbeitsbedingungen, als dass das Leistungsteam je nach künstlerischem Projekt und inhaltlicher Herangehensweise das Produktionsteam neu zusammensetzt. Ein Produktionsteam findet sich für eine Produktion zusammen, wobei Beteiligte in folgenden Projekten durchaus in wieder anderen Konstellationen beteiligt sein können. Das Leitungsteam arbeitet durchweg mit professionell ausgebildeten Schauspieler\*innen in durchschnittlichen Probenphasen von sechs bis acht Wochen, wobei Stückentwicklungen durch inhaltliche Recherchen mehr Zeit in Anspruch nehmen. Die Positionen (Regie, Schauspiel, Dramaturgie usw.) der Produktionsmitglieder werden in Veröffentlichungen zur Produktion benannt und kommuniziert.<sup>17</sup> In den besuchten Proben wird eine Strukturierung der Proben über Befugnisse und Pflichten der jeweiligen Positionen deutlich. So unterbricht zunächst meist der Regisseur die Probe, macht Ansagen zu Textbedeutungen oder Haltungen und gibt Feedback (und dies wird von den Schauspieler\*innen auch eingefordert). Mit seinen Entscheidungen zu künstlerischen Mitteln und Darstellungsweisen prägt er die künstlerische Form der Inszenierung. Dennoch gibt es vielfältige Momente, in denen die Positionen und die damit verbundenen Befugnisse ausgeweitet werden. Während der besuchten Proben ist dies besonders die erste Phase, in der gemeinsam inhaltlich gedacht und Stücktexte erarbeitet werden.

Das Stück beginnt mit einer Auseinandersetzung der drei Schauspieler\*innen im Off über sprachliche Macht, Ausgrenzung und unsagbare Dinge. Auch wenn die Schauspieler\*innen in einigen Sequenzen vermeintlich von sich als Privatperson sprechen, verkörpern sie während großer Teile des Abends stimmlich und spielerisch unterschiedliche Figuren. Die schauspielerischen Darstellungen der Figuren entstanden während der Proben durch Gespräche zwischen Regisseur und Schauspieler\*innen über den dramatischen Text, durch Improvisationen der Schauspieler\*innen und durch Kritik und Entscheidungen des Regisseurs. Die schauspielerische Darstellung aus vorwiegend mimetischer Repräsentation der Figuren überwiegt zu einigen wenigen Szenen, in denen die Schauspieler\*innen vermeintlich als Privatpersonen agieren. Ebenso werden auch die meisten Ursprünge der Texte nicht genannt und nur wenige Quellen der Texte

---

<sup>17</sup>Für die Produktion „Was du nicht sagst! Eine gesellschaftliche Tanzstunde“ arbeitete der Regisseur Jonas Vietzke mit den Schauspieler\*innen Andrea Casabianchi, Martin Maecker und Leif Scheele zusammen.

durch projizierte Videos oder Ansagen der Spieler\*innen offengelegt. Ein Großteil der Quellen bleibt verborgen, sodass die Texte auch fiktionalen Ursprungs sein können. Vorherrschende Textform sind dramatische, häufig dialogische Texte, geschrieben und gesampelt von Joans Vietzke und Ensemble. Fiktive Situationen während eines Tanzunterrichts dienen dabei vielfach als künstlerischer Ausgangspunkt der Szenen. Die Mehrzahl der gewählten künstlerischen Mittel, sowohl auf textlicher als auch darstellerischer Ebene, lässt sich in Traditionslinie der Schauspielkunst als mimetischer Repräsentation stellen. Dabei lassen inszenatorische Kontrapunkte, wie das Heraustreten aus den Rollen oder das Sprechen als Privatperson, das schauspielerische Handwerk der mimetischen Repräsentation für Zuschauende deutlich wahrnehmbar werden.

Die Einzelprojektförderung als Grundlage der organisatorischen Bedingung der Proben nutzt das Leitungsteam, um je nach Projekt neue Konstellationen der künstlerisch Beteiligten herzustellen. Die sich daraus ergebende Arbeitsstruktur, die sich auf die durch Positionen verbundenen, unterschiedlichen Befugnisse der Teammitglieder stützt, ermöglicht häufig ein zügiges Vorankommen in der Probenarbeit. Ein oftmals zeitaufwendiges Aushandeln der Entscheidungsstrukturen im künstlerischen Prozess entfällt weitgehend, da zunächst die Regie die letztendliche Entscheidungsbefugnis und damit verbunden auch die Entscheidungsverantwortung übernimmt. Die Ästhetik wird daher in diesem Arbeitsmodell vorwiegend an die künstlerische Vorstellung und Vision desjenigen geknüpft, der die Position der Regie innehat. Die Produktionen des Theaters an der Glocksee variieren ästhetisch daher je nach Regisseur\*in, auch wenn sich durch dieselben räumlichen Bedingungen und häufig ähnliche technische Möglichkeiten eine leichte ästhetische Kohärenz der Produktionen des Theaters an der Glocksee erkennen lässt.

## 4.2 Markus&Markus

Die freie Gruppe Markus&Markus<sup>18</sup> hat sich 2011 in Hildesheim gegründet und erarbeitet seitdem Stückentwicklungen im Kollektiv, was für die Gruppenmitglieder gleichberechtigtes Arbeiten mit je konstanten Spezialisierungen (Performance, Dramaturgie/Produktionsleitung, Videodreh/ -schnitt) bedeutet. Für

---

<sup>18</sup> „Markus&Markus“ besteht im Kern aus Markus Schäfer, Markus Wenzel, Lara-Joy Bues und Katharina Eckold.

die Freie Theaterszene haben sie sich bewusst entschieden, um eigenständig definieren zu können, wie sie arbeiten und leben wollen.<sup>19</sup>

Seit 2016 erhält Markus&Markus die je dreijährige Konzeptionsförderung des MWK. Darüber hinaus finanzieren sie ihre Projekte durch Projektförderung, Koproduktionsbeiträge, Gastspiele, Festivaleinladungen und Preisgelder.<sup>20</sup> Angesichts der Förderlogik der Freien Theaterszene außergewöhnlich ist bei Markus&Markus ein langer Produktionszeitraum von mindestens anderthalb Jahren, der im Regelfall zwischen zwei Projekten liegt. Mit diesem Produktionsmodell setzen sie sich von einem branchentypischen Rhythmus aus jährlich zwei bis drei Neuproduktionen ab. Dadurch steigt der Erfolgsdruck, da zur Finanzierung dieses Produktionsmodells alle Stücke qualitativ tourfähig sein müssen. Nach eigener Einschätzung trug zum Gelingen dieses Produktionsmodells das Festival „Freischwimmer 2012/2013“ bei, zu dem sie ein gutes Jahr nach ihrer Gründung eingeladen wurden. Das Festival tourte durch die vier Produktionshäuser FFT Düsseldorf, Kampnagel Hamburg, Theaterhaus Gessnerallee Zürich und Sophiensæle Berlin und ermöglichte Markus&Markus den Kontakt zu Koproduktionspartnern, mit denen sie zum Teil bis heute kontinuierlich zusammenarbeiten.

Die anderthalbjährige Produktionsphase ist für die künstlerische Form der Stückentwicklungen bedeutsam, deren Grundlage zeitlich und inhaltlich aufwendige Recherchen durch teilnehmende Beobachtung bilden, die in der Inszenierung theatral verdichtet werden. Ausgangspunkt dieser Recherchen sind gesellschaftliche und soziale Fragestellungen. Bei Projektplanung und Antragsstellung haben sie neben dem inhaltlichen, künstlerischen Interesse durchaus Förderkriterien im Hinterkopf, die auf gesellschaftliche Relevanz und Aspekte wie Integration und Teilhabe (siehe oben) zielen. Förderkriterien prägen daher auf unterschiedlich starke Weise die inhaltlich dramaturgische Ausrichtung ihrer Projekte.

Während der Probenbeobachtung wurde deutlich, dass Markus&Markus die Probenphase anders strukturiert als die historisch gewachsene und mehrheitlich angewendete Systematik aus „eine[r] Leseprobe, eine[r] Setzprobe, mehrere[n] Theaterproben und [der] Generalprobe“ (Roselt 2011, S. 23). Ein Großteil der Proben bestand aus der Aufarbeitung des Recherchematerial und der am runden Tisch erdachten Dramaturgie des Abends. Dafür wurde auf Kärtchen detailliert festgehalten, welche künstlerischen Mittel aus Licht, Ton, Video, welche Bühnenelemente, Requisiten und Kostüme eingesetzt, aber auch welche szenischen

---

<sup>19</sup>Die folgenden Beschreibungen stammen aus dem Interview mit „Markus&Markus“ im Rahmen der empirischen Untersuchung des Teilprojektes „Markt als Krise“ zur Bestandsaufnahme der niedersächsischen freien Theatergruppen, Juli 2018 sowie aus informellen Gesprächen während der Probenbeobachtung.

<sup>20</sup>George Tabori Förderpreis 2017, Jurypreis ‘Best OFF – Festival Freier Theater’ 2016

Ideen zu Positionen, Sprechhaltungen, Gesten und Aktionen der Performer damit verknüpft werden sollen. Bemerkenswert war, dass bereits circa sechs Wochen vor der Premiere der erste Durchlauf stattfand, bei dem die Dramaturgie überprüft und anschließend umgestellt und weiterentwickelt wurde. Dieser Vorgang wiederholte sich im Laufe der Probenphase. Szenische Proben, losgelöst von einem Durchlauf, fanden äußerst selten statt. Ein Gruppenmitglied beschreibt diese für sie charakteristische Arbeitsweise zugespitzt: „Es gibt bei uns keine Proben, sondern nur Aufführungssituationen.“

Während des ersten Durchlaufs im LOT Braunschweig, wo zwei Tage später die Premiere stattfand, zeigte sich die Gleichwertigkeit der vier Gruppenmitglieder im künstlerischen Prozess prägnant, als von einem Mitglied eine Entscheidung für die nun anzuwendende Kommunikationsstruktur eingefordert wurde. Wer die Probe aus welchen künstlerischen Gründen unterbrechen darf und wer sich Kritik zu welchen künstlerischen Bereichen wie Performance, Technik, Bühne und Kostüm notiert, wurde gemeinsam vor der Probe ausgehandelt und war nicht qua Position implizit strukturiert. Die Gleichwertigkeit ist auch auf der Bühne zwischen den beiden Performern zu beobachten, wenn sie sich beispielsweise gegenseitig ins Wort fallen (dürfen) oder die Geschehnisse auf der Bühne gleichwertig und abwechselnd vorantreiben. Die meisten im Stück gesprochenen Texte werden von den Performern abgelesen, was den Ursprung des gesprochenen Wortes offenlegt und für mich als Beobachterin auf eine Differenz zwischen Performer und gesprochenem Wort verweist. Durch den Zettelstapel, den jeder Performer mit sich trägt, wird die Dramaturgie und die Arbeit an der Dramaturgie als niedergeschriebener Text sichtbar. Auf der Bühne verhaspeln sich die Performer, suchen Requisiten oder fallen scheinbar aus ihrem Performersein, wenn sie beschämt lachen und sich Zeichen geben, wie es weitergeht. Dies ist nicht etwa einem Ungeprobtsein geschuldet, sondern es sind die gewählten künstlerischen Mittel, die sich als postdramatisch (Lehmann 1999) beschreiben lassen und die das Verhältnis von Probe und Aufführung für die Zuschauenden erfahrbar aushandeln (siehe auch Roselt 2011). So schafft Markus&Markus mit unterschiedlichen künstlerischen Mitteln und durch das dramaturgische Sampling der Rechercheergebnisse ästhetische Vielstimmigkeit auf der Bühne.

Durch die spezifische, durch Touring gestützte Förderstruktur mit langen Produktionsperioden, schafft Markus&Markus sich organisatorische Bedingungen der Probe unter denen inhaltlich aufwendige Recherchen aller vier Gruppenmitglieder überhaupt möglich sind. Auch der produktionsintern folgende Schritt der theatralen Verdichtung und des dramaturgischen Samplings der Rechercheergebnisse ist nur in zeitlich ausgedehnten Arbeitsstrukturen zu realisieren. Die prägnante Ästhetik der Gruppe benötigt die organisatorischen Bedingungen einer periodisch

langen Förder- und Arbeitsstruktur, um entstehen zu können. Das Verhältnis von organisatorischen Bedingungen und der Ästhetik ist in diesem Analysebeispiel stärker aufeinander bezogen als im vorangegangenen Fallbeispiel des Theaters an der Glocksee.

---

## 5 Legitimitätsdruck und Legitimitätsstrategien

Arbeiten und Produzieren im Freien Theater findet jenseits institutionalisierter, von politischen Zielvorgaben und öffentlicher Förderung manifestierter Strukturen statt. Zwar bilden freie Gruppen unterschiedliche Stadien von festgesetzten, teilweise annähernd institutionalisierten Arbeits- und Produktionsabläufen aus, jedoch können „die Bedingungen des Produzierens selbst entworfen [werden] – soweit es die ökonomischen Zwänge erlauben. Gearbeitet wird damit im besten Falle immer auf zwei Ebenen: an den Inszenierungen und zugleich an der eigenen Institutionalisierung und deren Reflexion“ (Matzke 2012b).

So konnten Markus&Markus sich beispielsweise durch ihr auf Touring basierendes Produktionsmodell zweierlei erarbeiten: einerseits die für ihre Arbeitsweise und künstlerische Form charakteristische und notwendige Recherchezeit zu finanzieren und dadurch andererseits in einem auf Kurzfristigkeit ausgelegten kultur- und förderpolitischen System künstlerische Nachhaltigkeit zu etablieren. Ästhetisch kreiert Markus&Markus auf Grundlage dieses Produktionsmodells performatives, ästhetisch vielstimmiges, zwischen Realität und Fiktion changierendes, dokumentarisches Theater – wofür sie in der fachlichen Öffentlichkeit und beim Publikum bekannt sind. Im Gegensatz dazu und entsprechend der Förderlogik aus einander folgenden Einzelprojekten ohne anschließende Gastspiele ist das Arbeits- und Produktionsmodell des Theaters an der Glocksee stärker orientiert an historisch gewachsenen Produktions- und Probenbedingungen, die zeitlich kürzer und qua Position durch Verantwortungsbereiche der Produktionsmitglieder strukturiert sind. Damit verknüpfen lässt sich das Analyseergebnis, dass in „Was du nicht sagst!“ viele der gewählten künstlerischen Mittel auf Schauspielkunst und theatrale Darstellungsformen der mimetischen Repräsentation verweisen, deren ästhetische und dramaturgische Einbettung nicht auf Vielstimmigkeit beruht, sondern durch Entscheidungen eines\*r Regisseurs\*in vorwiegend kohärent erscheint. Die ästhetische und dramaturgische Profilbildung von Markus&Markus ist im kurzzeitig strukturierten Produktionsmodell des Theaters an der Glocksee kaum denkbar; es findet aber eine Profilbildung über das Erscheinungsbild des Hauses

und zusätzlicher Formate wie beispielsweise dem „Salon“<sup>21</sup> statt. Andersherum ermöglicht das eigene Theatergebäude dem Theater an der Glocksee die Freiheit unterschiedlicher inhaltlicher Herangehensweisen und künstlerischer Bearbeitungen. Die Logik der Notwendigkeit eines stark ausgeprägten künstlerischen Profils aller Produktionen im Kontext von Gastspieleinladungen und Koproduktionspartner\*innen besteht für das Theater an der Glocksee kaum. Die beiden analysierten Beispiele zeigen die von der jeweiligen freien Gruppe auszugestaltende, produktionsorganisatorische und künstlerische Kontingenz im Fördersystem des Freien Theaters.

Dennoch stehen sowohl das Theater an der Glocksee als auch Markus&Markus mit jedem neuen Projekt unter Innovationsdruck. Denn die Kriterien der Förderer\*innen der Freien Szene lassen sich vorwiegend in die Bereiche „ästhetische Innovation“, „gesellschaftliche Relevanz“ und „gesellschaftliche Teilhabe“ unterteilen, worüber die Förderer\*innen ihr finanzielles Engagement legitimieren (siehe oben). Freie Künstler\*innen und Gruppen beschreiben nachdenklich die Tendenz, dass Förderer\*innen zunehmend, beinahe ausschließlich, Projektentwicklungen statt Inszenierungen von Dramentexten fördern.<sup>22</sup> Diese kulturpolitische Entwicklung kann als ein Indiz gelten, dass die Arbeitsform der Projektentwicklung, die häufig aus der Gegenwart und nicht aus einem dramatischen Kanon schöpft, in den darstellenden Künsten potenziell als zukunftsgerichtet und innovativ angesehen wird und damit der Förderung würdig. Die Förderer\*innen gestalten durch ihre Förderkriterien die Freie Theaterszene auf inhaltlicher, künstlerischer und produktionsstruktureller Ebene mit. Sie legitimieren durch Agenda-Setting ihr förderpolitisches Engagement und bringen sich selbst als wichtige Akteure ins Feld, die anschließend mit innovativen und gesellschaftlich relevanten Projekten in Verbindung gebracht werden (können). Eine erfolgreiche und von der Öffentlichkeit wahrgenommene Produktion kann dreifach legitimierend wirken: auf künstlerischer, kulturpolitischer und kuratorischer Ebene für freie Künstler\*innen, Förderer\*innen und Spielstätten.

Was allen Künstler\*innen der Freien Theaterszene bleibt, ist auf diesen Legimitätsdruck mit ausgefeilten innovativen Projekten und relevant klingenden

---

<sup>21</sup>Theater an der Glocksee 2020: „An ausgesuchten Abenden öffnen wir unser Foyer und lassen es für euch zum ‚Salon‘ werden: Der neue Ort für eine Kultur des Austauschs, eine Nah-Bar für Gespräch, Aktion, Kunst und Politik, für Lesungsabende, kleine Clubmomente, Experimente, aktuelle Diskurse und Treffen zwischen Künstlern und Publikum – immer neu, immer anders und immer auf Augenhöhe.“

<sup>22</sup>Aussagen aus Interviews mit freien Künstler\*innen und Gruppen im Rahmen der empirischen Untersuchung des Teilprojektes „Markt als Krise“ zur Bestandsaufnahme der niedersächsischen Freien Theaterszene, Juli 2018 bis Januar 2019.

Anträgen zu reagieren. Dieser Marktmechanismus wird durch Förderkriterien wie „künstlerische Innovation“ oder „gesellschaftliche Relevanz“ verstärkt, ist aber in der vorherrschenden Produktionsform des Freien Theaters, dem Projekt, schon grundsätzlich angelegt. Denn „Projektorientierung bedeutet eine grundsätzliche Zukunftsgerichtetheit. Das Projekt ist ein Versprechen in die Zukunft. Es soll etwas gemacht werden, was es noch nicht gibt. Und dieser Prozess ist endlich. Denn in dem Moment, wenn das Projekt zu einem Produkt wird und dem Publikum gezeigt wird, kommt es als Projekt zu einem Ende. Das heißt, freie Theaterarbeit steht unter hohem Innovationsdruck oder Innovationszwang. Die Projektidee muss etwas Neues projizieren, dessen Ausgang nicht gewiss ist, das heißt zum Projekt gehört die Möglichkeit des Scheiterns“ (Roselt 2013b, S. 1).

Beide Versprechen, sowohl aus förderpolitischer Sicht ästhetische Innovation und gesellschaftliche Relevanz zu ermöglichen als auch auf künstlerischer Seite diese zu kreieren, können sich allein in der Zukunft bewahrheiten. Erst und nur dann gelten sie einerseits rückwirkend legitimierend für erfolgte Förderung und getane künstlerische Projekte und bilden andererseits eine Legitimationsbasis für kommende Fördertätigkeit und künstlerische Arbeit.

---

## Literatur

- Brauneck, Manfred. 2016. Vorwort. In *Das Freie Theater im Europa der Gegenwart. Struktur, Ästhetik, Kulturpolitik*. Hrsg. Manfred Brauneck und das ITI Zentrum Deutschland, 13–44. Bielefeld: transcript.
- Irmer, T. 2019. Neuartige Produktionsverhältnisse. Theatertreffen. Wer heute oben mitspielen will, setzt auf globalisierte Koproduktionen. *Der Freitag*. Ausgabe 6/2019 <https://www.freitag.de/autoren/der-freitag/neuartige-produktionsverhaeltnisse>. Zugegriffen: 6. Apr. 2020.
- LaFT Niedersachsen e.V. 2014. Schlaglicht! Kulturpolitische Situationen 2014 [https://www.laft.de/images/stories/publikationen/Schlaglicht\\_final\\_klein.pdf](https://www.laft.de/images/stories/publikationen/Schlaglicht_final_klein.pdf). Zugegriffen: 15. Apr. 2020.
- LaFT Niedersachsen e. V. 2020. Die Fibel für Freies Theater. Förderlandschaft in Niedersachsen. [https://www.laft.de/images/Fibel\\_BroschAre\\_Firderlandschaft\\_in\\_Niedersachsen\\_04\\_Super\\_Finale\\_Nachkorrektur.pdf](https://www.laft.de/images/Fibel_BroschAre_Firderlandschaft_in_Niedersachsen_04_Super_Finale_Nachkorrektur.pdf). Zugegriffen: 3. Sept. 2020.
- Lehmann, Hans-Thies. 1999. *Postdramatisches Theater*. Frankfurt a. M.: Verlag der Autoren.
- Koß, D., H. Bergmann, U. Seybold und A. Schneider. 2018. Wie das Geld zu Künstlerinnen und Künstlern kommt. Ein Leitfaden zur Förderung der freien darstellenden Künste. Stiftung Niedersachsen. [https://www.stnds.de/damfiles/default/was-wir-foerdern/programm/best\\_off/Handbuch\\_Kulturmanagement\\_Ko-et\\_al\\_Pre-Print\\_Version.pdf-29a67bc7e32e3995e34ccca261cd3b49.pdf](https://www.stnds.de/damfiles/default/was-wir-foerdern/programm/best_off/Handbuch_Kulturmanagement_Ko-et_al_Pre-Print_Version.pdf-29a67bc7e32e3995e34ccca261cd3b49.pdf). Zugegriffen: 8. Apr. 2020.
- Kußmann, L. und U. Seybold. 2018. „Was ist eigentlich „Freies Theater“? Der Versuch einer Szenenbeschreibung“ [https://www.laft.de/images/Was\\_ist\\_eigentlich\\_Freies\\_Theater.pdf](https://www.laft.de/images/Was_ist_eigentlich_Freies_Theater.pdf). Zugegriffen: 22. Febr. 2020.

- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur. 2020a: <https://www.mwk.niedersachsen.de/startseite/kultur/kulturforderung/antragsverfahren-zur-landeskulturfoerderung-127364.html>. Zugegriffen: 5. Mai 2020.
- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur. 2020b: „Förderkriterien für die Gewährung von Zuwendung im Bereich der nichtstaatlichen Theater in Niedersachsen.“ [https://www.mwk.niedersachsen.de/download/96801/Foerderkriterien\\_Freie\\_Theater.pdf](https://www.mwk.niedersachsen.de/download/96801/Foerderkriterien_Freie_Theater.pdf). Zugegriffen: 1. Juli 2020.
- Matzke, Annemarie. 2011. Versuchsballons und Testreihen. Wie auf Theaterproben Wissen hervorgebracht und standardisiert wird. In *Chaos und Konzept. Proben und Probieren im Theater*. Hrsg. M. Hinz und J. Roselt, 132–149. Berlin: Alexander.
- Matzke, Annemarie. 2012a. *Arbeit am Theater. Eine Diskursgeschichte der Probe*. Bielefeld: transcript.
- Matzke, Annemarie. 2012b. Hildesheimer Thesen V. Das Freie Theater gibt es nicht. [https://nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7472:hildesheimer-thesen-v-n&catid=101&Itemid=84](https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=7472:hildesheimer-thesen-v-n&catid=101&Itemid=84). Zugegriffen: 3. Apr. 2020.
- Matzke, Annemarie. 2013. Das „Freie Theater“ gibt es nicht. Formen des Produzierens im gegenwärtigen Theater. In *Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste*. Hrsg. Wolfgang Schneider, 259–272. Bielefeld: transcript.
- Roselt, Jens. 2008. *Phänomenologie des Theaters*. München: Fink.
- Roselt, Jens. 2011. Zukunft probieren. In *Chaos und Konzept. Proben und Probieren im Theater*. Hrsg. M. Hinz und J. Roselt, 16–37. Berlin: Alexander.
- Roselt, Jens. 2013a. Mythos Stadttheater. Vom Weh und Werden einer deutschen Institution. In *Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste*. Hrsg. W. Schneider, 215–228. Bielefeld: transcript.
- Roselt, J. 2013b. Jens Roselt über Freund und Leid beim Lesen von Projektanträgen der Freien Szene. „Es geht, wie gesagt, um mich.“ *Nachtkritik*. [https://nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8734:risiken-und-nebenwirkungen-des-freien-theaters-freud-und-leid-beim-lesen-von-projektantraegen&catid=101&Itemid=84](https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=8734:risiken-und-nebenwirkungen-des-freien-theaters-freud-und-leid-beim-lesen-von-projektantraegen&catid=101&Itemid=84). Zugegriffen: 14. Apr. 2020.
- Stiftung Niedersachsen. <https://www.stnds.de/antragstellung/foerderbereiche>. Zugegriffen: 22. Febr. 2020.
- Theater an der Glocksee. <https://theater-an-der-glocksee.de/salon.html>. Zugegriffen: 3. Sept. 2020.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





---

# Krisendiskurse in der Freien Theaterszene (Berlin): Kunst als soziales Wirksamkeitsversprechen im Spannungsfeld zwischen kulturpolitischer Steuerung und künstlerischer Selbstlegitimierung

Anja Quickert

---

## Zusammenfassung

In den vergangenen Jahren hat sich die Freie Theaterszene verstärkt mit Fragen der (Selbst-)Legitimierung ihrer künstlerischen Arbeit im Rahmen der strukturellen wie institutionellen Voraussetzungen auseinandergesetzt. Dabei wurde auch der moderne Autonomiebegriff der Kunst nachhaltig infrage gestellt zugunsten einer sozialen Wirksamkeit künstlerischer Praxis. Der folgende Beitrag bildet die diskursiven Positionen dieser künstlerischen Debatte ab, verortet sie in ihrem kunsthistorischen wie gesellschaftlichen Zusammenhang und fragt, welche Funktion die dazugehörigen Krisendiskurse für die (Selbst-)Legitimation der Freien Theaterszene im Kontext öffentlicher Kulturförderung besitzen.

---

A. Quickert (✉)  
Fachbereich II – Germanistik, Universität Trier, Trier, Deutschland  
E-Mail: [quickert@uni-trier.de](mailto:quickert@uni-trier.de)

### Schlüsselwörter

(Selbst-)Legitimation • Freie Theaterszene • Social Turn • Useful Theatre • Kulturpolitische Steuerung

## 1 Intro: Really Useful Theater?

„Muss Kunst gesellschaftlich nützlich sein, um einen Wert zu haben? Braucht Theater als Legitimation einen sozialen Auftrag? Oder brauchen wir vielmehr einen Schutz, der Theater und Kunst vor gesellschaftlicher Indienstnahme bewahrt?“ Diese kontroverse Fragestellung leitet auf der Homepage der Freien Spielstätte Sophiensaele den Programmtext für das thematische Wochenende „Really Useful Theater“ ein.<sup>1</sup> Unter der kuratorischen Leitung von Stefanie Wenner und Thorsten Eibeler („apparatus“) versammelte das mehrtägige, interdisziplinär ausgerichtete Diskurs-Projekt im November 2015 Performances, Vorträge, Diskussionen und Statements von Künstler\*innen, Wissenschaftler\*innen, Theaterleiter\*innen und Kritiker\*innen, um die „Debatte um die Freiheit und den Nutzen von Kunst“ auf die Bühne zu bringen, „das Theater in eine utopische Arena der widerstreitenden Manifeste“ zu verwandeln und die „teils erbittert geführte Diskussion zwischen den Polen ‚Freiheit der Kunst‘ und ‚Nützliche Kunst‘“ in einem konkreten, gemeinsamen Raum fortzuführen.

Bereits mit dem Titel „Really Useful Theater“ nahm die Veranstaltung ausdrücklich Bezug auf das Konzept einer „*Useful Art*“, das zu diesem Zeitpunkt bereits im Bereich der bildenden Kunst zu Kontroversen über das grundlegende zeitgenössische Selbstverständnis künstlerischer Praxis geführt hatte. Mit begrifflichen Oppositionen wie „useful theater vs. artistic freedom“, „participation vs. aestheticism“ umriss die Veranstaltung die Koordinaten des Spannungsfelds, in dem eine kritische Auseinandersetzung der Freien Theaterszene mit Fragen der (Selbst-)Legitimierung künstlerischer Arbeit im Rahmen ihrer strukturellen wie institutionellen Voraussetzungen stattfinden sollte. Der Programmtext benennt dieses Spannungsfeld wie folgt:

<sup>1</sup>Das hybride Diskurs-Format „Really Useful Theater“, gefördert vom Hauptstadtkulturfonds und unterstützt von der Bundeszentrale für Politische Bildung, wurde nach seiner ersten Ausgabe in den Berliner Sophiensaele 2016 auch im Forum Freies Theater Düsseldorf und auf Kampnagel in Hamburg durchgeführt, jeweils mit Beteiligung der lokalen Freien Theaterszene und Wissenschaftler\*innen. Die Autorin dieses Beitrags moderierte gemeinsam mit Veit Sprenger („Showcase Beat Le Mot“) die erste Abendveranstaltung in Berlin.

„Theater in Deutschland wird subventioniert, die Gesellschaft leistet sich Theater in einem System der Vorfinanzierung, das den Akteuren relative Freiheit in der Umsetzung lässt. Wer aber entscheidet über die Vergabe der Mittel? Nach welchen Kriterien? Ist dieses System, das immerhin schon über 200 Jahre existiert, noch legitim? Müssen Theater auf die aktuelle politische Situation stärker eingehen und sozialarbeiterische Funktionen übernehmen, wie es vermehrt in den Konzepten von Förderinstrumenten formuliert wird? Oder ist das das Ende der Kunst?“ (Sophiensaele 2015).

Auch der Kritiker Janis El-Bira (2015) bescheinigt in seiner Rezension der Veranstaltung auf der Online-Plattform „nachtkritik“ der Gesellschaft, die „täglich eine neue, noch nie dagewesene Stufe der Krise oder Bedrohung“ ausrufe, eine zunehmende Erwartungshaltung an die Künstler\*innen. „Problemzonen von ‚Flüchtlingskrise‘ bis ‚Terrorwarnstufe 4‘“ böten dabei „eine nicht unwillkommene Legitimierung“, die öffentliche Förderung von Kunst infrage zu stellen: „Welche Relevanz hat das?“

Fragen der „Relevanz“, die Notwendigkeit, die eigene ästhetische Praxis zu diskursivieren und zu legitimieren, sind für die Freie Theaterszene bereits durch ihre institutionellen Rahmenbedingungen existenziell. Indem sie sich wesentlich durch öffentliche Gelder finanziert, die fast ausschließlich für temporäre Projektarbeit vergeben werden, setzt jedes einzelne Projekt eine komplexe Antragsstellung an die jeweiligen Förderinstitutionen voraus. Auf die künstlerische Praxis wirkt sich diese engmaschige Abhängigkeit von Förderstrukturen und Juryentscheidungen stark strukturbildend aus. Einerseits macht sie die Freie Szene für die Steuerung durch kulturpolitische Maßgaben und die Adaption gesellschaftlich dominanter Krisendiskurse besonders anfällig. Andererseits scheint die intrinsische Motivation von Künstler\*innen, welche die Prekarität ihrer Arbeitsstrukturen zugunsten ihrer Unabhängigkeit im Produktionsprozess in Kauf nehmen, besonders ausgeprägt zu sein, weshalb Faktoren wie die Selbstlegitimation der künstlerischen Arbeit und die Akzeptanz im Feld einen hohen Stellenwert einnehmen.<sup>2</sup>

Die folgenden Überlegungen wollen den kontroversen zeitgenössischen Krisendiskurs abbilden, der sich um die Forderung nach einer sozialen Wirksamkeit von Kunst im Kontext der Performing Arts herausgebildet hat. Darüber hinaus

---

<sup>2</sup>Die hohe intrinsische Motivation des Feldes wie auch dessen Bereitschaft zur Selbstorganisation und -reflektion lässt sich unschwer an der Vielfalt thematischer Diskussionsveranstaltungen, Weiterbildungsangeboten, Fachtagen und Publikationen, wie sie im Rahmen des Performing Arts Programm in Berlin seit 2013 organisiert werden, nachvollziehen. Darüber hinaus bestätigen die bisherigen Interviews zu Arbeitsbedingungen und Krisendiskursen, die das FOR-Teilprojekt „Markt als Krise“ in Hannover und Berlin mit Akteur\*innen der Freien Szene durchgeführt hat, diese Befunde.

versucht der Beitrag, diesen Krisendiskurs durch allgemeine gesellschaftspolitische Entwicklungen zu rahmen und fragt nach den Problematiken, die damit für die Freie Theaterszene hinsichtlich ihres diskursiven Gefüges, ihrer kulturpolitischen Steuerung und ihrer institutionellen Rahmenbedingungen einhergehen.

---

## 2 Moderne revisited

Der Begriff „*Useful Art*“, der international eine höchst kontrovers geführte Diskussion über die soziale Funktion zeitgenössischer Kunstpraxis ausgelöst hat, geht auf die kubanische Künstlerin Tania Bruguera zurück. Im Jahr 2010 reinstallierte sie eine Kopie des legendären Ready-mades „Fountain“ von Marcel Duchamps in die Herrentoilette des Queens Museum of Art – ein seriell und maschinell gefertigtes Pissoir, das im Jahr 1917 (nicht nur) die US-amerikanische Kunstwelt über die Frage entzweite, ob ein gewöhnlicher Alltags- und Gebrauchsgegenstand zur Kunst erklärt werden könne (The Blind Man 1917). In unmittelbarer Nachbarschaft des Museums hatte Bruguera zu diesem Zeitpunkt den temporären Hauptsitz ihres Langzeitprojekts „Immigrant Movement International“ eingerichtet – „a Long-Term art project in the form of an artist initiated socio-political movement“ (Bruguera 2010) –, um die Lebensbedingungen von Einwanderern in den öffentlichen Fokus zu rücken. Dabei dürfte es nicht zuletzt der ikonografischen Bedeutung von Duchamps Ready-made für die Kunstgeschichte der Moderne geschuldet sein, dass Brugueras installatives Zitat, verbunden mit ihrem claim nach einer Useful Art – „I have always said that we have to put Duchamp’s urinal back in the restroom. Now that urinal is in the restroom of the Queens Museum, you can see it and pee on it.“ (Bruguera 2011) – als paradigmatisches Ereignis im zeitgenössischen Kunstdiskurs wahrgenommen und diskutiert wurde. Die Forderungen nach einer „Useful Art“ stellen dabei die Prämissen der künstlerischen Moderne infrage, wie Florian Malzacher (2015), einer der wichtigsten Kuratoren der deutschsprachigen Freien Szene und einflussreicher Multiplikator einer „Useful Art“, auf der international rezipierten Online-Präsenz des Goethe-Instituts formuliert:

“Of course it is a provocation: after hundreds of years of fighting for the autonomy of art, after decades of learning that the essential quality of art is ambiguity, after years of repeating that art poses rather than answers questions, there is suddenly this persistent call for an art that is useful, for direct commitment, for artistic activism, for intervention in the political reality of our society and economy” (Malzacher 2015).

Durch diesen „*Social*“ oder „*Ethical turn*“ in der Kunst (Bishop 2012), der den Live-Charakter der Performing Arts als Moment tatsächlicher gesellschaftlicher Grenzverhandlung versteht, erfahren nicht nur kollektive Arbeitsprozesse, sondern auch die konzeptuelle Vielfalt an partizipativen, interaktiven oder interventionistischen Formaten eine Aufwertung als „politische Kunst“ (Malzacher 2020). Entsprechend richtet sich die Selbstlegitimation künstlerischer Arbeit an Kriterien ihrer sozialen Relevanz aus und fordert ethische Aspekte für ihre Bewertung ein. Bis zum Einbruch der Moderne – so der französische Philosoph Jacques Rancière – erschöpfte sich die Funktion der Kunst darin, Teil der *Polizei* zu sein. Das heißt, sie schrieb herrschende Normen und Machtverhältnisse in ein ästhetisches Regime fort, indem sie die *Aufteilung des Sinnlichen* (Rancière 2008a) organisierte – in ein Sichtbares und ein Unsichtbares. Kunst repräsentierte etwas, dessen Erscheinen in der Welt durch die herrschende Ordnung legitimiert war und/oder auf dem Normenkanon des *Schönen* beruhte. Erst der Kunstbegriff der Moderne forderte seit dem 18. Jahrhundert *Gleichheit* ein – alles kann zum Sujet der Kunst werden – und *Gleichgültigkeit* – es gibt keine normativen Regeln für ihre Rezeption. Damit begründet Rancière ein Spannungsfeld zwischen Autonomie und Heteronomie, das ein politisches, emanzipatorisches Potenzial beinhaltet: Wer oder was wird sichtbar, wer oder was bleibt unsichtbar? Indem Kunst Körper, Stimmen, Gesten, Objekte in Erscheinung treten lässt, ihnen eine *Bühne* gibt, legitimiert sie deren Existenz. Dabei setzt dieses emanzipatorische Moment Rancière zufolge allerdings immer einen konstitutiven Dissens voraus, auf den im Folgenden noch einzugehen sein wird.

---

### 3 Krisendiskurse und Neoliberalismus

Den systemischen Zusammenbruch der sozialistischen Staaten 1989, mit dem auch das Ende eines staatspolitisch fundierten Gleichheitsgedankens einherging, haben viele Theoretiker\*innen als Moment der Beschleunigung eines vermeintlich alternativlosen Modells des globalen Neoliberalismus gelesen. Die seitdem auch verstärkt diskutierte Krise einer Kunst, die in den veränderten gesellschaftlichen wie wirtschaftlichen Bedingungen um ihre Selbstbegründung und Legitimation ringt, wird von vielen Intellektuellen, Wissenschaftler\*innen, aber auch Künstler\*innen in direktem Zusammenhang mit diesen globalen Umwälzungen betrachtet (Rancière 2008a; Bishop 2012).

Im Jahr 2008 konstatiert Jacques Rancière eine Diskurslandschaft, die deutlich zeigt, „dass auf dem Feld des Ästhetischen heute ein Kampf ausgetragen wird, der gestern noch den Versprechungen der Emanzipation [...] galt.“ Als

symptomatisch „für das zeitgenössische Hin und Her von Ästhetik und Politik“ bewertet er dabei „die Entwicklung des situationistischen Diskurses“, der in den 1960er Jahren zur „radikalen Kritik der Politik wurde und heute von der Gewöhnlichkeit jenes Diskurses aufgesogen wird, der die bestehende Ordnung ‚kritisch‘ verdoppelt.“ Nach dem „Ende der politischen Utopien“ entwickelte sich „die Kunsttheorie zu dem Ort, an dem sich die Dramaturgie des ursprünglichen Abgrunds des Denkens und die Katastrophe seiner Verkennung fortsetzte.“ (Rancière 2008a, S. 22).

Was Rancière aus kunstgeschichtlicher Perspektive als „radikale Kritik der Politik“ des situationistischen Diskurses bezeichnet, haben Luc Boltanski und Eve Chiapello (2003) aus soziologischer Sicht als Ursache für einen Transformationsprozess identifiziert, den sie als ‚Neuen Geist des Kapitalismus‘ bezeichnen. Infolge der Künstlerkritik unter Legitimationsdruck geraten, adaptiert der Kapitalismus seinerseits seit Ende der 1960er Jahre deren paradigmatische Forderungen und Prämissen: Autonomie, Authentizität, Individualität und Kreativität. Verstärkt durch beispielsweise Richard Floridas Modell sozio-ökonomischer Umwegrentabilitäten einer „Creative Class“, das kreativen Prozessen und diversifizierten Lebensstilen eine neue Legitimität im Kontext von ökonomischen Wertschöpfungsketten der „New Economy“ verschaffte (Florida 2002), verwandelt sich der mobile, kreative und innovative Künstlertypus zum Role Model eines avancierten Neoliberalismus – vor allem aufgrund der für ihn typischen flexiblen, prekären Projektarbeit. Auch wenn sich die Freie Theaterszene wesentlich durch Gelder staatlich subventionierter Förderinstitutionen (und privater Stiftungen) finanziert, operiert sie – der „Creative Class“ vergleichbar – in einem System temporärer Projekt- und Beschäftigungsverhältnisse, in dem die Legitimation ihrer künstlerischen Arbeit durch die Vorgaben staatlicher Förderpolitik an Kriterien wie „Innovation“, „Modellhaftigkeit“, „(inter-)nationale Ausstrahlung“ und „Relevanz“<sup>3</sup> gemessen wird.

Im Kontext dieses „Förderdispositivs“ (Badura 2014) erscheint es fast folgerichtig, dass sich die Freie Theaterszene von dem absetzt, was allgemein als

---

<sup>3</sup>So lautet beispielsweise eine Frage, die im Rahmen eines Projektantrags an den Hauptstadtkulturfonds in Berlin zu beantworten ist: „Nach dem Hauptstadtfinanzierungsvertrag von 2007 fördert der Hauptstadtkulturfonds Projekte mit gesamtstaatlicher Repräsentation. Dies umfasst Projekte, die für Berlin bedeutsam sind, (inter-)nationale Ausstrahlung haben und besonders innovativ sind. Worin besteht Ihrer Meinung nach die Relevanz bzw. der Modellcharakter Ihres Projekts? An welche aktuellen (inter-)nationalen Diskurse knüpft Ihr Projekt an? Welche innovativen Ansätze werden dabei verfolgt? Welche neuen Perspektiven werden entwickelt?“

neoliberale Prämisse oder „Kreativitätsimperativ“ (Reckwitz 2012) gilt und stattdessen eine ideelle Nähe zu Formen klassischer Sozialkritik sucht. Zumal sich die politische Linke, die Sozialdemokratie und die Gewerkschaften ihrerseits verstärkt seit Ende der 1990er Jahre auf ein konsensfähiges Modell des ‚Dritten Weges‘ (Giddens 2000) zubewegt haben, der die globalisierte Vermarktlichung zwar als regulierbar, dennoch als gesetzt annimmt. Dies hat, folgt man der Politologin und Theoretikerin Chantal Mouffe (2007, 2010), dazu geführt, dass sich die westlichen Demokratien in einer postpolitischen Perspektive eingerichtet haben (Mouffe 2007, 2010), in der politisches Handeln sinnlos erscheint, weil es keinen Gegner mehr hat.

Auch das Freie Theater, das sich in Deutschland ursprünglich Ende der 1960er Jahre explizit als kritische Reaktion auf und als (weniger entfremdete, egalitäre, politisch und gesellschaftlich relevante) Alternative zu der hierarchisch und arbeitsteilig organisierten Institution Stadttheater ausgebildet hatte (Fülle 2016), steht mittlerweile nicht mehr nur unter Legitimationsdruck seitens der kulturpolitischen Förderinstitutionen, sondern auch unter Selbstlegitimationsdruck.

---

## 4 Repolitisierung und Identitätspolitik der Freien Theaterszene

Infolge der sich spätestens seit der 2012 erschienenen Studie „Kulturinfarkt“ häufigen Krisendiskurse und Legitimitätsdebatten um die institutionalisierte deutsche Theaterlandschaft, die vielerorts eher als *kulturelles Erbe* Deutschlands<sup>4</sup> verstanden wird denn als künstlerische Produktionsstätte und die immense öffentliche Gelder zur Erhaltung ihrer Infrastruktur benötigt, wird die Freie Theaterszene gerne als kostensparendes Innovationsmodell in Opposition gebracht. Angesichts der Beharrungskraft anachronistisch anmutender institutioneller Strukturen im Stadttheater, denen eine fortschreitende Heterogenisierung und Diversifizierung der Gesellschaft gegenübersteht, wird die Freie Szene entweder aus kulturpolitischer Sicht instrumentalisiert (Fülle 2016), aus Perspektive eines rationalisierten Kulturmanagements zur ökonomischen und demokratischen Alternative stilisiert (Schmidt 2017, 2019) oder gleich als neoliberales Feindbild identifiziert (Ostermeier 2013). Dabei interessiert sich der vorherrschende öffentliche Diskurs kaum für die Krisendiskurse, die innerhalb der Freien Theaterszene vorherrschen. Da diese – anders als die etablierten, zumeist historischen und unter Denkmalschutz

---

<sup>4</sup>Vgl. die Diskussion um den Antrag des Deutschen Bühnenvereins im Jahr 2018 an die UNESCO zur Aufnahme der Theaterlandschaft als Weltkulturerbe.

stehenden Gebäudekomplexe der Repertoirebetriebe – ihre Existenz und Subventionierung gemäß der institutionalisierten Förderlogik permanent neu begründen muss, sind diese Diskurse unmittelbar mit der künstlerischen wie sozialen Positionierung und (Selbst-)Legitimierung verbunden. Daher reflektieren die aktuellen Krisengefüge der Szene ein paradoxales Spannungsfeld zwischen (individueller) Professionalisierung, die unter neoliberalen Vorzeichen stattfindet, dem Wunsch nach Institutionalisierung, um dem prekären, neoliberalen Dispositiv zu entgehen, dem Versuch einer Repolitisierung, um diese Institutionalisierung als sozial und gesellschaftlich relevanter Akteur zu legitimieren, und der künstlerischen Autonomie, die ihrerseits im Widerspruch zur angestrebten sozialen gesellschaftlichen Funktion und deren Legitimation steht.

Wirft man einen Blick auf die jüngsten Entwicklungen in der deutschen Theaterlandschaft allgemein, so fällt auf, dass sich seit 2011 viele neue Initiativen gegründet und in Vereinen institutionalisiert haben, die klassische Positionen linker Sozialkritik besetzen. Im Sinne einer emanzipatorischen linken Identitätspolitik begründen sie ihre Existenz mit den Defiziten gesellschaftlicher Gleichheit und Gleichstellung im institutionellen Feld Theater: darunter „Bühnenwatch“ (Critical Whiteness), „Pro Quote Bühne“ (Feminismus), „art but fair“ und „ensemble-netzwerk“ (soziale Arbeitsbedingungen) sowie zuletzt „Die Vielen“ (Verbund gegen rechte politische Strömungen).<sup>5</sup> Diese Institutionalisierung von Kritik lässt Rückschlüsse auf einen grundlegenden Krisendiskurs der bestehenden Institutionen zu. Doch obwohl die Freie Theaterszene im Vergleich zur Stadt- und Staatstheaterlandschaft ausgesprochen egalitär und divers ausgeprägt ist<sup>6</sup> – gerade auch hinsichtlich der Merkmale Gender oder People of Color – lässt sich an ihr der Einfluss des „social turn“ am stärksten beobachten und abbilden. Das spiegeln nicht nur Programmatiken und Ästhetiken der Freien Szene wieder – sie scheint sich selbst zum Impulsgeber und Change Agent für die gesamte Theaterlandschaft entwickeln zu wollen.

Bereits ein oberflächlicher Blick auf die Festivals der zwei wichtigsten Berliner Spielstätten – das HAU Hebbel am Ufer und die Sophiensaele – in den letzten anderthalb Spielzeiten zeigt eine erstaunliche Akkumulation thematischer Schwerpunktsetzungen. Dabei luden die Festivals einerseits individuell produzierte (internationale) Gastspiele aus anderen Städten ein und rahmten sie neu. Sie

---

<sup>5</sup>Erwähnenswert ist hier, dass sich der Verein „Die Vielen“, der fast die gesamte Kulturlandschaft zu einer gemeinsamen Solidaritätsbekundung gegen rechte Einflussnahme bewegt hat, aus der Freien Szene heraus initiiert wurde, dem Feld mit den geringsten Ressourcen.

<sup>6</sup>Das hat auch die statistische Auswertung des Theatertreffens 2019 ergeben, die im Rahmen der Konferenz „Burning Issues“ veröffentlicht wurde.

initiierten aber ebenso durch festivaleigene Produktionsmittel eine Vielzahl neuer künstlerischer Produktionen, die passgenau zu der inhaltlichen Setzung der Festivals erarbeitet wurden. Thematisch suchten die Festivals sowohl den Anschluss an translokale gesellschaftliche Diskurse wie postkoloniale Perspektiven („After Europe“), Feminismus („The Future is Female“), queere Geschlechtsidentitäten („The Present Is Not Enough. Performing Queer Histories and Futures“), Inklusion („No Limits, Akteure mit Behinderung“) oder Therapie („Save your soul“), sie fokussierten aber auch Krisendiskurse, die zwar translokal anschlussfähig sind, aber in Berlin eine besondere Relevanz besitzen, wie der Ost/West-Konflikt („Das Ost/West Ding, DDR neu erzählen!“) oder die Stadtentwicklungs- und Gentrifizierungsproblematik („Berlin bleibt!“).<sup>7</sup> Während sich die Diskursreihe „Burning Futures“ im HAU Hebbel am Ufer in der Spielzeit 2019/2020 mit „Ecologies of Existence“ auseinandersetzt, beschäftigen sich die Sophiensaele bereits seit 2018 in der Reihe „Politics of Love“ mit Fragen der Repräsentation in Theater und Gesellschaft.

---

## 5 Agenda Setting

Dem Grund für diese augenscheinliche Verdichtung der identitätspolitischen Agenden einerseits und dem Aufgreifen gesellschaftlicher Krisendiskurse andererseits, kann man sich mit der Idee des von Bernard C. Cohen (1963) entwickelten *Agenda Settings* annähern. Demnach besitzen Medien allgemein – und das Theater wahrscheinlich insbesondere – zwar keinen unmittelbar nachweisbaren Einfluss auf die Meinungsbildung ihres Publikums. Trotzdem präfigurieren sie die Themen und Phänomene, über die überhaupt nachgedacht werden kann, weil sie im öffentlichen Diskurs vorkommen und Aufmerksamkeit erhalten: Sie präfigurieren also die Wahrnehmung von Wirklichkeit. Wenn es einem Medium gelingt, eine bestimmte Agenda erfolgreich zu etablieren, beispielsweise durch Kumulationseffekte, wirkt deren Relevanz auf den Sender der Botschaft zurück – der im Falle des Theaters gleichzeitig eine Institution ist. Das aus einer Vielzahl solcher Rückkopplungseffekte entstehende Agenda Setting etabliert auf diese Weise ein spezifisches Profil, das sich als Legitimation manifestiert, wenn erfolgreiche Beziehungswirkungen entstehen. Indem das Theater Medium und Institution

---

<sup>7</sup>Auch das Spielstätten-unabhängige (Anti-)Wagner-Musiktheater-Festival „Berlin is not Bayreuth“, initiiert vom Kollektiv „glanz&krawall“, das sich zuvorderst als künstlerisches Statement lesen lässt, nahm implizit auf den Stadt- und Gentrifizierungsdiskurs Bezug.

gleichzeitig ist, kann und muss es diese Beziehungswirkungen gleich auf mehreren Ebenen verhandeln: Mit dem tatsächlich teilnehmenden Publikum und mit der Theaterkritik als medialer Verstärkung öffentlicher Relevanz. Beide Faktoren beeinflussen die Wechselwirkung der Institution mit der sie fördernden Kulturpolitik, die ihrerseits eine Legitimation für ihre öffentlichen Ausgaben benötigt.

---

## 6 Paradoxe Wirkungen des „Social Turn“

Diversifizierung und Repräsentation diverser gesellschaftlicher Gruppierungen sind ohne deren Unterscheidung und Zuordnung nach identitätspolitischen Merkmalen (Geschlecht, Klasse, Migrationshintergrund, körperliche Behinderung) nicht möglich. Paradoxiertweise ist diese merkmalsbezogene Unterscheidung gleichzeitig der Grund ihres vorgängigen Ausschlusses aus gesellschaftlichen Bereichen, die zumeist mit einem höheren sozialen Status und größerer Gestaltungsmacht einhergehen. Diese spezifische Paradoxie, das „Double Bind“, eröffnet auch für die Freie Theaterszene diverse Problemfelder, die sich bis in die zeitgenössischen Bühnenästhetiken und -formate abbilden.

Eine grundlegende Problematik ergibt sich bereits aus der asymmetrischen Konstellation (vor allem bei partizipativen Projekten), in der eine zwar prekäre, aber dennoch privilegierte, weil gut ausgebildete und sozial integrierte Schicht – die Künstler\*innen – Geld und sozialen Status damit erwerben, dass sie weniger privilegierte oder sogar stigmatisierte Randgruppen öffentlich in Erscheinung treten lassen und dabei auch über die Repräsentation dieser Personen entscheiden. Als künstlerische Verfahrensweise, die Merkmale sozialer Ungleichheit über die Machtverhältnisse des künstlerischen Prozesses in die Inszenierung fortschreibt, gilt diese Praxis mittlerweile in weiten Teilen der Freien Szene als delegitimiert<sup>8</sup>. Ein weiteres, sich für die Akteure der Freien Theaterszene auch ganz pragmatisch stellendes Problem der fortschreitenden Diversitäts- und Identitätsanforderungen an die künstlerische Praxis besteht darin, dass die eigenen Identitätsmerkmale und Erfahrungshorizonte über die Legitimität einer Inszenierung entscheiden. Tendenziell entsteht auch dadurch ein normatives Feld, das identitäre Merkmale naturalisiert und die künstlerische Praxis weitgehend mit der Biografie von Künstler\*innen gleichsetzt. Damit verliert der Raum der Kunst – sowohl im konkreten

---

<sup>8</sup> Dies kann man aus zahlreichen Podiumsdebatten, Publikationen aus migrantischer Perspektive sowie den bereits erwähnten qualitativen Interviews mit Akteur\*innen der Freien Szene schließen.

als auch übertragenen Sinne – zunehmend seine doppelte Bestimmung, zugleich ein sozialer als auch ein fiktionaler, Konsequenz verminderter Raum zu sein. Seine Ambiguität, eine der zentralen Wirkungsweisen moderner ästhetischer Kunsterfahrung, wird durch eine eindeutig lesbare, ethisch fundierte Haltung ersetzt – ein Problem, das auch Rancière (2008b) beschreibt. Ihm zufolge tendiert eine von ihm „ethische Kunst“ genannte Praxis dazu, sowohl das Ästhetische als auch das Politische zu eliminieren, weil ihr *Regime* notwendiger Weise konsensuell verfährt und das Konsensuelle keinesfalls widerständig oder politisch ist (Rancière 2008b).

Die Gefahr einer konkreten (kultur-)politischen Vereinnahmung der Künste problematisiert auch die US-amerikanische Kunstphilosophin Claire Bishop (2012) in ihrem Buch „Artificial Hells: Participatory Art and the Politics of Spectatorship“, in dem sie die enge Verflechtung des künstlerischen „Social Turns“ mit der gesellschaftlich-politischen Entwicklung von New Labour ab 1997 in Großbritannien herausarbeitet. Darin führt sie plausibel aus, wie der Terminus „Social Exclusion“ zur „Key Phrase“ einer kulturpolitischen Periode avanciert, die eine neue gesellschaftliche Opposition schuf – nämlich die „Included Majority“ und die „Excluded Minority“. Demnach erhielt nach dem Eintritt von New Labour in die Regierung der Gedanke neue Konjunktur, dass die staatliche Förderung von Kunst legitimiert sei, wenn/weil die Künste sozial inklusiv wirkten, was im Übrigen auch eine unüberschaubare Flut an Forschungsliteratur und Studien zeigte, um künstlerische Praxis als Universallösung für gesellschaftliche Probleme und Krisen zu etablieren. Dabei arbeitet Bishop unter Berufung auf verschiedene Soziologen, beispielsweise Beck und Beck-Gernsheim (2002), heraus, dass die Ursachen für die diversen „Social Exclusions“ fast ausschließlich im Individuellen und Biografischen der exkludierten Personen(-gruppen) gesucht werden – Familienprobleme, Drogen, Kriminalität usw. – die strukturellen Ausschlussmechanismen im politischen, sozialen und ökonomischen Kontext dagegen vernachlässigt würden. So betrachtet, kann das Versprechen von insbesondere partizipativen, inklusiven Projekten, seine Beteiligten zu „empowern“, auch dahin gehend interpretiert werden, dass neoliberale Staatsgefüge vermittels der Künste auch marginalisierte soziale Existenzen zu mehr Selbstverantwortung mobilisieren möchten – und dergestalt systemische gesellschaftliche Disparitäten und Verwerfungen verschleiern. Folgt man diesen kritischen Betrachtungen, bietet ein „Social Turn“, der dem Wunsch folgt, sich über soziale Funktionen stärker gesellschaftlich und selbst zu legitimieren (und zu institutionalisieren), um sich vom temporären, neoliberalen Arbeits- und Institutionsmodell zu distanzieren, keine grundsätzliche Alternative zum Problem der allgemeinen Vermarktlichung. Zudem erscheint gerade im Bereich der Freien Szene die Steuerungsmöglichkeit

durch die Kulturpolitik problematisch, insofern diese über gezielte Förderrichtlinien und programmatische Vorgaben künstlerische Projekte als Äquivalenz sozialpolitischer Regulierung vereinnahmen können.

---

## 7 Schluss

Die Forderung nach gesellschaftlicher Relevanz, nach einer künstlerischen Praxis, die ein soziales Wirksamkeitsversprechen beinhaltet, stellt seitens der Förderinstitutionen ein standardisiertes Kriterium zur Bewilligung öffentlicher Zuwendungen für freie Künstler\*innen dar und dient der Legitimation öffentlicher Förderung. Darüber hinaus ist in den letzten Jahren – nicht zuletzt aus dem Feld der Freien Szene selber und unter Einfluss von internationalen Diskursen der bildenden Kunst – die Forderung nach einer „Useful Art“, nach einem „Social Turn“ als (Selbst-)Legitimation und Sinnstiftung künstlerischer Praxis laut geworden. Dieser künstlerische (Krisen-)Diskurs reagiert auf den Abbau nationalstaatlicher Sozialpolitik, gewerkschaftlicher Vertretung durch die Heterogenisierung von Arbeitsprozessen sowie das Ende der sozialen Utopien nach 1989. Indem die Freie Szene Theater als sozialen Raum betrachtet, der auch in seinen institutionellen Strukturen und Produktionsprozessen eine sozial gerechte und diverse gesellschaftliche Teilhabe einlösen soll, setzt sie über ihre gesellschaftspolitisch adressierten Krisendiskurse Trends für die gesamte deutsche Theaterlandschaft. Auf die künstlerische Praxis selbst angewandt, hat die Konjunktur von partizipativen Projekten, Artivismus oder therapeutischen Formaten die Freie Szene allerdings auch programmatisch polarisiert, was öffentliche Formate zu ihrer Selbstverständigung – wie beispielsweise die eingangs beschriebene interdisziplinäre Veranstaltung „Really Useful Theatre“ – belegen. Denn Kunst, verstanden als soziale Praxis, stellt sowohl die ästhetische Dimension einzelner Inszenierungen als auch den modernen Autonomiebegriff des Feldes infrage. Mithin kollidieren damit zwei unterschiedliche Auffassungen von gesellschaftlicher ‚Nützlichkeit‘ – die, wie der Programmtext zu „Really Useful Theatre“ vermerkt, allerdings „hierzulande grundsätzlich außer Zweifel“ steht, Publikationen wie dem „Kulturinfakt“ zum Trotz. Grundsätzlich fraglich ist dennoch, ob sich die „Nützlichkeit“ von Kunst nach ihrer unmittelbaren sozialen oder ethischen Wirksamkeit bemessen lässt<sup>9</sup> oder als abstrakte „Instanz der gesamtgesellschaftlichen Selbstbeobachtung“, wie es der Soziologe Andreas Reckwitz formuliert (Reckwitz 2012, S. 132), wofür

---

<sup>9</sup>Worüber während der Veranstaltung ein großer Dissens zwischen den Akteur\*innen bestand.

ihre prinzipielle Ambiguität, ihre „Nutzlosigkeit“, eine wesentliche Voraussetzung ist. Eine in ihrem Selbstverständnis reflexive Freie Szene muss und wird die Frage nach ihrer sozialen Wirksamkeit in einem Krisengefüge zwischen kulturpolitischer Steuerung und künstlerischer Selbstlegitimierung daher fortlaufend verhandeln und sie wird damit weitere Impulse für Transformationsdynamiken des Theaters insgesamt setzen.

---

## Literatur

- Badura, Jens. 2014. Ungerechtfertigt, aber JA. Ein Plädoyer. Konzeptarbeit. <https://konzeptarbeit.wordpress.com/texte-2/>. Zugegriffen: 14. Febr. 2020.
- Beck, U. und E. Beck-Gernsheim. 2002. *Individualization: Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*. London: Sage.
- Bishop, Claire. 2012. *Artificial Hells. Participatory Art and the Politics of Spectatorship*. London: Verso.
- Boltanski, L., und È. Chiapello. 2003. *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bruguera, Tania. 2010. Immigrant Movement International, Tania Bruguera. <https://www.taniabruquera.com/cms/4860Immigrant+Movement+International.htm>. Zugegriffen: 12. Jan. 2020.
- Bruguera, Tania. 2011. Introduction to Useful Art, Tania Bruguera. <https://taniabruquera.com/cms/528-0-Introduction+on+Useful+Art.htm>. Zugegriffen: 13. Febr. 2020.
- El-Bira, J. 2015. Really Useful Theater – Die Konferenz zu Sinn und Zweck des Theaters an den Berliner Sophiensaelen als Kraftakt mit großer Qualität. *Nachtkritik*. [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11807:really-useful-theater&catid=53&Itemid=83](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=11807:really-useful-theater&catid=53&Itemid=83). Zugegriffen: 13. Febr. 2020.
- Florida, Richard. 2002. *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic.
- Fülle, Henning. 2016: *Freies Theater. Die Modernisierung der deutschen Theaterlandschaft (1960 – 2010)*. Berlin: Theater der Zeit.
- Giddens, Anthony. 2000. *Der Dritte Weg. Die Erneuerung der sozialen Demokratie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Malzacher, Florian. 2015. Useful Art. What role can art play in politics? Goethe-Institut. <https://www.goethe.de/en/kul/tut/gen/tup/20559574.html>. Zugegriffen: 18 Jan. 2020.
- Malzacher, Florian. 2020. *Gesellschaftsspiele. Politisches Theater heute*. Berlin: Alexander.
- Mouffe, Chantal. 2007. *Über das Politische. Wider die kosmopolitische Illusion*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Mouffe, Chantal. 2010. "Postdemokratie" und die zunehmende Entpolitisierung. Bundeszentrale für Politische Bildung. <https://www.bpb.de/apuz/33565/postdemokratie-und-die-zunehmende-entpolitisierung-essay?p=all>. Zugegriffen: 13. Febr. 2020.
- Ostermeier, T. 2013. Ein paar Narren im Dienst der Gesellschaft. *Nachtkritik*. [https://nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8327:thomas-ostermeier-ueber-die-zukunft-des-theaters&catid=101:debatte&Itemid=84](https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=8327:thomas-ostermeier-ueber-die-zukunft-des-theaters&catid=101:debatte&Itemid=84). Zugegriffen: 13. Febr. 2020.

- Reckwitz, Andreas. 2012. *Die Erfindung der Kreativität. Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Rancière, Jacques. 2008a. *Die Aufteilung des Sinnlichen. Die Politik der Kunst und ihre Paradoxien*. Berlin: b\_books.
- Rancière, Jacques. 2008b. *Ist Kunst widerständig?* Berlin: Merve Verlag.
- Schmidt, Thomas. 2017. *Theater; Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden: Springer.
- Schmidt, Thomas. 2019. *Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht*. Wiesbaden: Springer.
- Sophiensaele. 2015. Really Useful Theater, <https://sophiensaele.com/de/archiv/festival/really-useful-theater>.
- The Blind Man. 1917. Tout-faits. *The Marcel Duchamps Studies Online Journal*. [https://www.toutfait.com/issues/issue\\_3/Collections/girst/Blindman2/5.html](https://www.toutfait.com/issues/issue_3/Collections/girst/Blindman2/5.html). Zugegriffen: 20. Febr. 2020.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





---

# Nachwuchsförderung als Legitimationsmythos

Benjamin Hoesch

---

## Zusammenfassung

Die Entwicklung der künstlerischen Nachwuchsförderung zu einer kulturpolitischen Leitidee wird anhand der Theater im Hamburg der 1990er Jahre sowie des Münchner Volkstheaters bis in die Gegenwart nachgezeichnet. Dabei wird insbesondere der strategische Nutzen zur öffentlichen Legitimierung der Theater selbst – und damit für Aufmerksamkeitsgewinne und die Sicherung von Fördermitteln – hinterfragt. Schließlich werden erste Infragestellungen des Legitimationsmythos Nachwuchsförderung im Praxisfeld sowie Widerstand von Künstler\*innen im Rahmen einer Kulturpolitik von unten registriert.

---

## Schlüsselwörter

Nachwuchsförderung • Theaterausbildung • Theater in Hamburg • Münchner Volkstheater • Kulturpolitik von unten

---

## 1 Einleitung

„Was ist eigentlich künstlerischer Nachwuchs? Wächst er automatisch – und wohin?“ Mit diesen Fragen lud das Künstler\*innen-Netzwerk „Cheers for Fears“ im Januar 2020 zu einem Arbeitsgespräch am FFT Düsseldorf (2020). Die sarkastische Befremdung und Renitenz darin kündigen eine offenbar bereits irritierte

---

B. Hoesch (✉)

Institut für Angewandte Theaterwissenschaft, Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen, Deutschland

E-Mail: [Benjamin.Hoesch@theater.uni-giessen.de](mailto:Benjamin.Hoesch@theater.uni-giessen.de)

Selbstverständlichkeit auf, in der die Idee *künstlerischer Nachwuchsförderung* lange stand. Damit ist auch infrage gestellt, was Nachwuchsförderung eigentlich leistet und wem sie nützt: Denjenigen, die als Nachwuchs Unterstützung, Chancen oder Anerkennung erhalten – oder vielmehr primär den Organisationen, die die positiv besetzte Idee von Nachwuchsförderung strategisch einsetzen können, etwa um Kosten zu sparen, Fördermittel einzuwerben, das eigene Profil zu schärfen oder den Betrieb aufzufrischen?

Wie Nachwuchsförderung von den 1990er Jahren an bis in die Gegenwart zu einer kulturpolitischen Leitidee avancierte, indem sie Anerkennung fand und Anerkennung verlieh, soll in diesem Beitrag an beispielhaften Kontexten nachgezeichnet werden. Dabei ist weder von einem einzelnen Ursprung noch von einer kulturpolitischen *top-down*-Vorgabe auszugehen: Nachwuchsförderung hat vielmehr zunächst im Praxisfeld Relevanz gewonnen und wurde von dort durch die Kulturpolitik als legitimierendes Argument und zugleich normative Erwartung aufgenommen. Die mangelnde inhaltliche Bestimmtheit und die öffentlichkeitswirksame Implementierung der Idee legen es nahe, bei der Nachwuchsförderung von einem Legitimationsmythos zu sprechen – der die Werte- und Anerkennungslogik von Kulturpolitik wesentlich strukturiert, dadurch aber auch widerständige Handlungsspielräume in der Praxis eröffnet.

---

## 2 Zwischen Ressorts

Der Nachwuchsbereich lässt sich im Übergang *zwischen* den Ausbildungsgängen für künstlerische Theaterberufe an Universitäten, Hochschulen und Akademien sowie deren professioneller Ausübung verorten. Politisch scheint dieser Bereich bisher offenbar übersehen zu werden – jedenfalls lässt sich hier bislang keinerlei Regulierung oder explizite Steuerung feststellen, sondern bleibt die Beschäftigungssuche der Absolvent\*innen und die gleichzeitige Nachwuchssuche der Theater dem freien Berufsmarkt überlassen. Wie der Theaterkritiker Michael Laages jedoch bereits 2005 schreibt:

„Schon die Grundstruktur des Marktes zeigt, dass mit ihm etwas nicht stimmen kann. Er wird geprägt von zweierlei Ungleichgewicht. Zum einen übersteigt das Angebot massiv die Nachfrage – viel zu viele Schauspielerinnen und viel zu viele Schauspieler sind in den vergangenen Jahren ausgebildet worden und werden immer noch ausgebildet [...]. Und die leitenden Geister der elf Regieinstitute im deutschsprachigen Raum werden es sich den Studierenden und der Öffentlichkeit in ehrlichen Momenten sicher zugestehen, dass es bei Regisseurinnen und Regisseuren kein bisschen anders ist. Die Konsequenzen kann sich jeder und jede selbst ausmalen“ (Laages 2005, S. 87).

Einer quantitativen Abstimmung des Zustroms an Absolvent\*innen zum Berufsmarkt mit den Beschäftigungsmöglichkeiten der Theaterbetriebe stünde freilich die grundgesetzlich garantierte Ausbildungs- und Berufsfreiheit (Art. 12 GG) entgegen; auch ist ein Überangebot an qualifizierten Berufseinsteiger\*innen kein auf das Theater beschränktes Phänomen, sondern zählt vielmehr als *pool of talent* in vielen Branchen zu den Voraussetzungen, die Stellenwettbewerb und Personalmanagement überhaupt erst ermöglichen. Trotzdem muss verwundern, wenn im Hinblick auf Theater, wo Ausbildung wie Beschäftigung gleichermaßen von öffentlichen Mitteln abhängen, eine *extreme Schieflage* von Stellenangebot und -nachfrage ohne politische Gegenstrategie bleibt.

Im Weg dürfte einer solchen Strategie schon die Grenze der Ressorts zwischen Bildungspolitik und Kulturpolitik stehen, die sich nicht nur durch ihre Zuständigkeitsbereiche, sondern auch durch unterschiedliche Adressat\*innen und Logiken auszeichnen. So geht es der Bildungspolitik etwa um Erhalt und Ausbau eines Studienangebots, das möglichst vielen Interessierten offenstehen soll, während sich die Kulturpolitik verpflichtet sieht, die allgemeine Öffentlichkeit mit Kulturangeboten zu versorgen. Entsprechend sieht Bildungspolitik die Aufgabe akademischer Ausbildung nicht allein in der Deckung des professionellen Nachwuchsbedarfs und Kulturpolitik wiederum ihren Auftrag nicht vorrangig darin, allen ausgebildeten Künstler\*innen Arbeitsmöglichkeiten zu verschaffen. Wie Laages' Zitat zeigt, ist zwischen den so aneinander vorbeilaufenden Logiken von Bildungs- und Kulturpolitik das Problem eines Überangebots an Nachwuchskünstler\*innen schon lange bekannt – in den 15 Jahren seither wurde allerdings die Zahl von Studienplätzen noch einmal erhöht.<sup>1</sup>

Laages hält jedoch ein zweites Ungleichgewicht für noch problematischer, nämlich das zwischen der künstlerischen Produktivität der Theater und dem mangelnden Interesse der „Politik als Ganzes“, sich zur gesellschaftlichen Notwendigkeit von Theater klar zu positionieren. Die Klage über fehlenden kulturpolitischen Rückhalt stellt den Zusammenhang zu der Frage nach *gesellschaftlicher Legitimität* her, die unter den bestehenden Umständen offenbar bedroht ist. Legitimität bedeutet hier die Akzeptanz, Wertschätzung und Glaubwürdigkeit, auf denen das öffentliche Interesse und die Bereitschaft zur Finanzierung aus öffentlichen Mitteln gründen. Laages sieht nicht nur die Legitimität der Ausbildungsinstitute infrage gestellt, die darüber nur „in ehrlichen Momenten“ sprächen, sondern auch

---

<sup>1</sup>Insbesondere durch die Gründung der Akademie für Darstellende Künste Baden-Württemberg in Ludwigsburg 2007 sowie weiterer Studiengänge wie Performances Studies an der Universität Hamburg 2005 oder Szenische Forschung an der Ruhr-Universität Bochum 2012. Dagegen sind Beschränkungen oder ein Abbau von Studienplätzen im selben Zeitraum an keinem Ausbildungsstandort festzustellen.

die des Theaters selbst, das sich „niemals zuvor so zwanghaft [hat] rechtfertigen müssen für das, was es tut; und das, was es lieber lässt“ (Laages 2005, S. 88).

Der Zusammenhang der bedrohten Legitimität mit dem Nachwuchsproblem ist demnach ein wechselseitiger: Einerseits würde eine gesichertere Legitimität des Theaters auch die Beschäftigungschancen für den Nachwuchs erhöhen; andererseits aber kann die Frage, wie Theater mit Nachwuchskünstler\*innen umgehen und welche Offenheit sie ihnen entgegenbringen, positiv oder negativ auf ihre Legitimität zurückwirken, denn ein Engagement für den künstlerischen Nachwuchs demonstriert über alle Krisendiagnosen, Kürzungsdebatten und Untergangsszenarien hinweg Vertrauen in die Zukunft der eigenen Institution.

---

### 3 Doppelter Kampf um Anerkennung

Diese Legitimationsprobleme und -chancen machen es plausibel, dass seit Mitte der 1990er Jahre dort, wo die Kulturpolitik nicht tätig wird, die betroffenen Organisationen (Ausbildungsinstitute, Stadt- und Staatstheater sowie Produktionshäuser der Freien Szene) selbst Initiative ergriffen haben. Seitdem hat sich die Idee der künstlerischen Nachwuchsförderung in ganz unterschiedlichen Formen durch das Feld hindurch verbreitet, etwa in Kooperationen zwischen Akademien und Theatern zu gemeinsamen Projektarbeiten und Hospitanzen sowie der Koproduktion von Abschlussarbeiten; in eigenen Programmlinien oder Nebenspielstätten, für die vornehmlich Nachwuchskünstler\*innen Engagements erhalten; sowie besonders auch in Nachwuchsfestivals (Hoesch 2018, S. 471 f.).

Für diese Formate ist charakteristisch, dass sie die Nachwuchsrekrutierung nicht intern bewältigen, sondern als Programmschwerpunkte, Festivals oder Wettbewerbe größtmögliche Öffentlichkeit für die jeweilige Initiative suchen. Nachwuchsförderung erweist sich so zumindest *auch* als eigene Legitimierungsarbeit der Theater. Eine besondere Offenheit und Unterstützung für Nachwuchskünstler\*innen wurde nicht wenigen Häusern zum wohlbeachteten Markenzeichen sowie Intendant\*innen zum geschätzten Bestandteil ihres Profils. Und auch wenn diese Entwicklung ihren Ausgangspunkt nicht in kulturpolitischen Vorgaben hat, dürfte mit den Programmen auch die Kulturpolitik mit adressiert sein, damit sie in kommenden Finanzierungsentscheidungen die Verantwortlichkeit, Dynamik und Zukunftsgerichtetheit eines Hauses mitberücksichtigt. Es ist also davon auszugehen, dass Nachwuchsförderung immer einen doppelten *Kampf um Anerkennung* (Honneth 1992) austrägt: den individuellen der jungen Künstler\*innen, um gegenüber zahlreichen Mitbewerber\*innen eine berufliche Existenz aufzubauen und

den institutionellen der fördernden Organisationen, die damit nicht nur personell, sondern auch legitimierend an ihrer Zukunft arbeiten.

Was aber bezeichnet Nachwuchsförderung nun eigentlich genau? Als Leitidee für recht weitreichende Maßnahmen könnte man erwarten, dass deren Bestandteile und Ziele klar definiert wären, um Orientierungen und Überprüfungen der Maßnahmen zu ermöglichen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall, denn am Begriff „Nachwuchsförderung“ sind beide Bestandteile äußerst schwammig: Das Referenzspektrum von ‚Nachwuchs‘ reicht von Heranwachsenden über Studierende bis zu relativ jungen Beschäftigten oder jüngst beruflich Etablierten; mit ‚Förderung‘ kann sowohl die Bereitstellung von Ressourcen als auch die Bekanntmachung des Namens, die einmalige Einladung oder mehrjährige Zusammenarbeit, das professionelle Engagement oder die Chance zum Erfahrungsgewinn, die Erfüllung organisationaler Aufgaben oder das Erproben eigener künstlerischer Wege gemeint sein (Hoesch 2017, S. 149–152).

Gerade die Unschärfe des Begriffs kann jedoch als Voraussetzung dafür gesehen werden, dass Nachwuchsförderung eine so erfolgreiche Leitidee werden konnte. Der Begriff passt damit auf völlig unterschiedliche Maßnahmen und Formate, deren Wirksamkeit womöglich gar nicht einforderbar oder überprüfbar sein soll, weil dies ihre zentrale Aufgabe gefährden würde, Anerkennung zu generieren: Entscheidend wäre demnach nicht, *wer* Nachwuchs ist und *wie* dieser Nachwuchs gefördert werden könnte, sondern dass Nachwuchsförderung eine gute Sache ist.

Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, die institutionelle Leitidee der Nachwuchsförderung als *Legitimationsmythos* zu verstehen. Dies schließt an den neoinstitutionalistischen Grundlagentext von John Meyer und Brian Rowan an, in dem die Bedeutung solcher Mythen für jede Organisation so begründet wird: „Institutional rules function as myths which organizations incorporate, gaining legitimacy, resources, stability, and enhanced survival prospects.“ (1977, S. 340). Die Arbeit mit Legitimationsmythen ist für stark institutionalisierte Organisationen wie Theaterhäuser also nicht nur von oberflächlicher Bedeutung für die Außendarstellung, sondern überlebensnotwendig. Um eine institutionelle Erwartung jedoch sinnvoll als einen solchen Mythos zu bezeichnen, sollten ergänzend zu Meyer und Rowan einige Voraussetzungen erfüllt sein, unter denen dieses Verständnis Erkenntnisgewinn bringen kann:

- a) *Gesamtgesellschaftliche Geltung*: Zunächst einmal ist die institutionelle Erwartung nicht spezifisch auf das organisationale Feld zu beschränken, sondern gehört zum allgemeinen Mythenbestand, also zu den Leitideen, die die Gesellschaft als ganze durchziehen – nur so ist ein legitimierender Effekt über die

Perspektive der unmittelbaren Organisationsmitglieder hinaus anzunehmen. Die Idee der Nachwuchsförderung findet sich unübersehbar in unterschiedlichsten sozialen Feldern wieder: im Sport, in der Unterhaltungsindustrie, der Wirtschaft, der Politik und nicht zuletzt auch in der Wissenschaft. In all diesen Bereichen lässt sich eine markante Zunahme der Aufmerksamkeit für den Nachwuchs parallel zu den Initiativen des Theaters in den letzten 20 bis 30 Jahren beobachten. Besonders in der Krise einer Branche – man denke etwa an die Musikindustrie in den späten 1990er Jahren oder den deutschen Nationalmannschaftsfußball nach der Jahrtausendwende – kommt öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen der Nachwuchsförderung wie flächendeckenden Sichtungen, Coaching und Mentoring, besonders aber auch Wettbewerben eine offenbar stabilisierende Funktion für die bedrohte Legitimität einer Organisation oder des ganzen Feldes zu.

- b) *Wirkungsmacht und Überzeugungskraft*: Das Verständnis einer Idee als Legitimationsmythos bedeutet keineswegs, dass die daraus abgeleiteten Maßnahmen ohne handfeste Wirkung seien. Die Karrieregewinne einzelner Künstler\*innen sowie neue Möglichkeiten, schon in vergleichsweise jungem Alter Verantwortungspositionen zu erreichen, werden dadurch nicht gezeugnet. Auf die tatsächlichen *push*- und *pull*-Effekte für den Theaternachwuchs in ihrer womöglich fraglichen Breite und Nachhaltigkeit kommt es jedoch gar nicht an. Entscheidend sind vielmehr die Überzeugungskraft und Legitimierungswirkung für die nachwuchsfördernden Organisationen. Diese selbst schließen nach Meyer und Rowan Infragestellungen des Legitimationsmythos möglichst aus und befördern damit seine weitere Verbreitung: „Institutionalized organizations must not only conform to myths but must also maintain the appearance that the myths actually work.“ (1977, S. 356).
- c) *Entkopplung*: Diese strategische Doppelbödigkeit geht darauf zurück, dass institutionelle Regeln für Organisationen auch dann handlungsleitend sind, wenn sie im Widerspruch zu ihrer eigentlichen technischen Funktionalität stehen (Meyer and Rowan 1977, S. 352). So gilt die Erwartung der Nachwuchsförderung auch für Theaterbetriebe, die sich selbst außerstande sehen, dem Nachwuchs tatsächlich professionelle Perspektiven zu bieten. Organisationen befolgen die Legitimationsmythen deshalb auch nur ‚zeremoniell‘, also demonstrativ an die Öffentlichkeit gerichtet, während sie ihre tatsächlichen Arbeitsabläufe vor Konsequenzen aus den Mythen abschirmen (Meyer and Rowan 1977, S. 341). Durch diese Entkopplung können sich einzelne Organisationsbereiche nach außen hin zu neuen Legitimationsmythen bekennen, während der Rest der Organisation davon unberührt weiterarbeitet wie bisher. In der öffentlichkeitswirksamen Nachwuchsförderung des Theaters finden

sich solche Entkopplungen tatsächlich vielfach wieder. Für die Maßnahmen ist meist spezialisiertes, oft auch externes Personal zuständig, sie sind in eigene Räume ausgelagert oder in separate Programme gefasst. *Festivals* können als das entkoppelnde Organisationsmodell für Theater schlechthin gelten. So unterschiedlich Formate im Einzelnen auch ausgestaltet sind, ist ein Prinzip für Festivals in jedem Fall grundlegend: der Bruch mit dem organisationalen Alltag des Theaters für eine bestimmte begrenzte Dauer (Elfert 2009, S. 112 f.). Das heißt aber auch, dass die Ausnahmezeit des Festivals die Funktionsstruktur der ausrichtenden Organisationen davor und danach nahezu unberührt lässt. Nachwuchsförderung in der temporären Organisationsform des Festivals beschäftigt junge Künstler\*innen auch nur als temporäre Mitglieder und entkoppelt sich von den Prozessen der ausrichtenden Organisation, die in sich dabei gleichbleibt. Der Rückhalt für solche Maßnahmen der Nachwuchsförderung innerhalb von Theatern könnte also auch darauf beruhen, dass sie die Häuser selbst gerade vor einer *grundlegenden* Modernisierung, Verjüngung oder Flexibilisierung der Organisationsstrukturen schützen. Auf genau diese mögen jedoch Teile der Öffentlichkeit und Kulturpolitik hoffen, wenn sie die Nachwuchsförderung ihrerseits direkt oder indirekt unterstützen.

---

#### **4 „Drehbühne für den Nachwuchs“: Hamburg in den 1990er Jahren**

Eine Keimzelle für die Verbreitung und Durchsetzung des Nachwuchsförderideals durch unterschiedlichste Theaterorganisationen hindurch lässt sich im Hamburg der 1990er Jahre identifizieren. Zwei Entwicklungen kamen hier zusammen: Erstens im Regiestudiengang der Universität eine äußerst selbstbewusste Studierendengeneration, die später als ‚Hamburger Schule‘ bekannt werden sollte. Die Studierenden drängten bereits während ihrer Ausbildung mit eigenständigen Projektarbeiten in die Freie Szene der Stadt und boten sich in Interviews offensiv für die Gewinnung jüngerer Publikumsschichten an. Zweitens zeigten zunächst Häuser der Freien Szene die Bereitschaft, diesen Studierenden eine eigene unterstützende Öffentlichkeit zu schaffen. Dafür wurden jährlich wiederkehrende Nachwuchsfestivals gegründet, 1993 „Junge Hunde“ auf Kampnagel und 1996 auf studentische Initiative und als Kooperation mit der Universität „Die Wüste lebt!“ an den Hamburger Kammerspielen.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Das vollständige Pressearchiv von „Die Wüste lebt!“ aus den Jahren 1996 bis 2002 wurde von der Festivalinitiatorin Barbara Müller-Wesemann zur Auswertung zur Verfügung gestellt.

Der große Zuspruch, den beide Programme in der lokalen Presse erfuhren, hing auch mit der überregionalen Anerkennung zusammen, die sich für teilnehmende Regisseur\*innen wie Nicolas Stemann, Sandra Strunz oder Falk Richter bereits andeutete. Als gerne zitierte Erfolgsbeispiele wirkten sie in den folgenden Jahren auch begünstigend zurück auf die Institutionalisierung der Festivals in der Hamburger Theaterlandschaft und die Reputation ihres Ausbildungsgangs. Und so wie zahlreiche Regisseur\*innen der ‚Hamburger Schule‘ ihren Weg in die Stadt- und Staatstheater fanden, wurde auch dort die Idee der Nachwuchsförderung als institutionelle Erwartung zunehmend relevant: Als zur Jahrtausendwende in Hamburg die Intendanten sowohl des Deutschen Schauspielhauses als auch des Thalia Theaters neu zu besetzen waren, fiel die Wahl mit Tom Stromberg und Ulrich Khuon in beiden Fällen auf Personen, die sich an anderer Stätte schon als nachwuchsauffiniert profiliert hatten.<sup>3</sup> Der traditionelle Wettbewerb zwischen den beiden Häusern wurde in der öffentlichen Beobachtung auch darum ausgetragen, wer sich als der entschiedenerer Nachwuchsförderer erweisen würde.

Tatsächlich engagierte Stromberg eine ganze Reihe junger Schauspieler\*innen und aufstrebender Regisseur\*innen. Es war auch diese Nachwuchsorientierung, die dem Schauspielhaus zum Ende von Strombergs Intendanz die Auszeichnung „Theater des Jahres 2005“ in der Kritiker\*innen-Umfrage des Magazins „Theater heute“ einbrachte. Khuon dagegen markierte die Nachwuchsförderung am Thalia in eigenen Programmlinien: Zum einen brachte er vom Staatsschauspiel Hannover die „Autorentheatertage“ mit, die besonders dem Nachwuchs unter den Dramatiker\*innen eine Bühne gaben, zum anderen eröffnete er mit dem Studiotheater Thalia in der Gaußstraße eine eigene Spielstätte (damals in unmittelbarer Nachbarschaft zu den Theaterstudiengängen der Universität), die der jungen Dramatik in Inszenierungen durch Nachwuchsregisseur\*innen vorbehalten sein sollte. Der Anerkennung durch Publikum und Fachpresse war das alles andere als abträglich: Das Thalia Theater wurde 2003 und 2007 zum „Theater des Jahres“ gewählt und ist seit einer deutlichen Steigerung der Veranstaltungszahl das meistbesuchte Sprechtheater Deutschlands (Deutscher Bühnenverein 1992–2019).

Es lässt sich in den frühen 2000er Jahren also in Hamburg von einem lokalen Cluster unterschiedlicher Programmatiken zur Nachwuchsförderung sprechen, die sich als Legitimationsmythos von kleineren und größeren Häusern der Freien

---

<sup>3</sup>Stromberg hatte insbesondere als Chef dramaturg und Intendant am Frankfurter Theater am Turm (TAT) eine Reihe junger Regisseur\*innen und Gruppen, auch aus internationalen Kontexten, bekannt gemacht – etwa Jan Lauers, Jan Fabre, Stefan Pucher, Gob Squad oder René Pollesch; Khuon hatte als Intendant des Schauspiel Hannover junge Hausregisseure wie Andreas Kriegenburg beschäftigt, für Regieassistent\*innen Inszenierungsmöglichkeiten in der Cumberlandischen Galerie geschaffen und die „Autorentheatertage“ gegründet.

Szene bis zu den Flaggschiffen der Staatstheater hindurch zieht. Unter diesen Voraussetzungen fiel 2002 selbst das Ende von „Die Wüste lebt!“ infolge eines Intendanzwechsels an den Kammerspielen nicht schwer ins Gewicht. Der Wert von Nachwuchsförderung stand bereits so sehr außer Frage, dass die Universität schon für das Folgejahr einen neuen, deutlich renommierteren Kooperationspartner im Thalia Theater fand, die Körber Stiftung als einen privaten Finanzierer gewann (dessen Kulturengagement sich schon früher auf die lokale Nachwuchsförderung fokussiert hatte) sowie den Deutschen Bühnenverein als Schirmherr. In diesem Verbund wird seit 2003 in der Gaußstraße das Regieschultreffen „Körper Studio Junge Regie“ ausgetragen (Hoesch 2017, S. 152–154).

Die Hamburger Nachwuchsinitiativen wurden jedoch auch weit über den lokalen Kontext hinaus wahrgenommen und nachgeahmt. In der zunehmend überregionalen Berichterstattung „erwacht die Hamburger Theaterlandschaft [...] zu jugendlicher Vitalität“ (Burkhardt 2001), für „Theater heute“ „etablierte sich Hamburg unversehens als Drehbühne für den Nachwuchs“ (Kahle 2001, S. 77). In ihrer Dichte und Vielfalt und aufgrund der Anerkennungsgewinne für die ausrichtenden Häuser und verantwortlichen Personen kommt der Hamburger Nachwuchsförderung Modellcharakter für Theater und Kulturpolitik bundesweit zu.

---

## 5 Von der Beinahe-Schließung zum Neubau: Das Münchner Volkstheater

Der Legitimationsmythos Nachwuchsförderung kann aber auch eine noch zentralere Rolle einnehmen, wie sich etwa am Münchner Volkstheater zeigen lässt. An dessen Weg aus der Krise hin zu außergewöhnlicher Expansion ist dem Nachwuchsfokus ein womöglich entscheidender Anteil einzuräumen.<sup>4</sup>

Das Münchner Volkstheater (MVT) hatte in den 1990er Jahren mit einem dramatischen Besucher\*innenrückgang zu kämpfen; die öffentlichen Zuweisungen der Stadt stiegen zwar leicht an, konnten das Defizit der Betriebsausgaben aber kaum ausgleichen (DBV 1992–2000). Nimmt man Publikumszuspruch und Finanzierungsbereitschaft durch die öffentliche Hand als Gradmesser für die Legitimität eines Theaters – es dürfte sich um zusammenhängende, aber nicht zwingend voneinander abhängige Variablen handeln –, so befand sich die des

---

<sup>4</sup>Für die Fallstudie zum Münchner Volkstheater wurden im Rahmen der DFG-FOR „Krisengefüge der Künste“ mit Sebastian Stauss Archivmaterial, statistische Erhebungen sowie Leitthesen ausgetauscht.

MVT bereits im dauerhaften Sinkflug, der schließlich existenzbedrohend wurde. Nach einem missglückten Intendantenzweckel und nochmals massiv einbrechenden Zuschauer\*innenzahlen in der Spielzeit 1998/1999 wird in der lokalen Kulturpolitik die Schließung des Hauses diskutiert: „Eine Abwicklung [...] der immer wieder umstrittenen Institution [...] wäre durchaus eine mögliche Konsequenz.“ (Weber und Kotteder 1999). Deren Fortbestand ist erst wieder gesichert, als „der ideale Intendant für das zukünftige Volkstheater“ gefunden wird: Dem 38-jährigen Christian Stückl, der „einen hervorragenden Ruf als Jung-Talent unter den Regisseuren“ genießt und 1991 von „Theater heute“ zum „Nachwuchsregisseur des Jahres“ gewählt wurde, wird zugetraut, „sowohl die etwas konservativere Klientel als auch die an vorsichtigen Experimenten Interessierten zu erreichen“ (Kotteder 2000). Tatsächlich gelingt die Trendwende mit einer neuen Ausrichtung, die das Volkstheater auf der eigenen Website so beschreibt:

„Im Oktober 2002 begann mit dem Antritt von Christian Stückl eine neue Ära am Volkstheater. Mit einem neuen und jungen Ensemble schuf er ein eigenständiges Profil und öffnete das Haus der Arbeit mit jungen Regisseuren, die neben Christian Stückl am Haus inszenieren. [...] So gelang es Christian Stückl, neue Publikumsschichten zu erreichen und gleichzeitig die alten zu halten“ (Münchner Volkstheater 2020).

Am MVT wird seither Nachwuchsförderung schon in zweiter Generation praktiziert: Stückl, der selbst Nachwuchsförderung durch frühe Engagements und Auszeichnungen erhalten hatte, gibt diese nun an den neuen Nachwuchs weiter. Auch die Gründung des Nachwuchsfestivals „Radikal Jung“ bezeichnet er als eine „aktualisierte Neuauflage“ der selbst erhaltenen Förderung (Roeder und Sucher 2005, S. 6). Aus der neuen Programmatik des MVT ist „Radikal Jung“, das seit 2005 jährlich acht bis vierzehn Regiearbeiten junger Künstler\*innen aus dem In- und Ausland einlädt, nicht wegzudenken. Das Festival macht zwar nur einen Bruchteil der Gesamtstatistik aus, symbolisch kommt ihm als einzigem regelmäßigem Anlass überregionaler Aufmerksamkeit jedoch eine zentrale Bedeutung für das Profil des Hauses zu.

Mit diesem Profil stieg der Publikumszuspruch rasant an und verzeichnete bald die höchsten Stände seit Anfang der 1990er Jahre – besonders die Zuwächse der Schüler- und Studentenkarten übersteigen den bundes- oder landesweiten Durchschnitt erheblich. Die lokale Kulturpolitik reagiert auf den wachsenden Publikumszuspruch und die öffentliche Anerkennung mit Verzögerung, dann aber mit massiven Mittelerrhöhungen für das Haus: Innerhalb von zwei Spielzeiten zwischen 2012 und 2014 steigen die öffentlichen Zuweisungen der Gemeinde um ein Drittel an. Zugleich gehört das MVT mit Quoten zwischen 20 % und

27 % über Jahre hinweg zu den einspielstärksten Stadttheatern der Republik und hält die Personalkosten durch zahlreiche Gastverträge und die kostengünstigere Beschäftigung junger Künstler\*innen niedrig (DBV 2002–2019). In dieser Betriebskonstellation wird dem Haus Zukunft zugetraut – wie ein besonderer kulturpolitischer Anerkennungsnachweis zeigt: die Entscheidung der Stadt München für einen Neubau des Volkstheaters am Zenettiplatz, der knapp 131 Mio. EUR kosten wird und im Frühjahr 2021 in Betrieb genommen werden soll.

---

## 6 Der Mythos wird Allgemeingut – und bröckelt

Wie die Fälle Hamburg und Münchner Volkstheater zeigen, entfaltet die Idee der Nachwuchsförderung handfeste und institutionell bindende Wirkung an völlig unterschiedlichen Theatern, ohne dass diese von der Kulturpolitik darauf verpflichtet wurden. Vielmehr nehmen kulturpolitische Organe und Instanzen die Idee aus dem Feld auf und legen sie ihren eigenen Entscheidungen legitimierend zugrunde. Der Legitimationsmythos ist inzwischen selbst in den politisch gesetzten Rahmenbedingungen für Kultur angekommen, wie etwa der Kriterienkatalog zum Kulturauftrag staatlicher Einrichtungen zeigt, den die Kultusministerkonferenz 2010 auf Vorlage einer Ad-hoc-Arbeitsgruppe zur Kenntnis genommen hat – es dürfte sich um die einzige Erläuterung der Aufgaben von Theatern durch dieses zentrale kulturpolitische Organ handeln. Der Kulturauftrag staatlicher Einrichtungen wird demnach bestimmt durch:

- „– kulturelle Bildung,
- das Bewahren des kulturellen Erbes,
- die Nachwuchsgewinnung und -förderung,
- die Wahrnehmung experimenteller Kunst trotz wirtschaftlichen Risikos,
- Zugänglichkeit für die Öffentlichkeit.
- die Wissenschaftlichkeit der Sammlungen.“<sup>5</sup>

Hier nimmt die Nachwuchsförderung also eine von nur sechs Positionen ein – und wird ebenso wenig wie die anderen näher bestimmt. Der Kriterienkatalog ist jedoch nicht als kulturpolitische Direktive zu verstehen, die Theaterbetrieben Nachwuchsförderung zwingend vorschreibt, sondern gibt als Orientierungshilfe

---

<sup>5</sup>Kulturausschuss der Kultusministerkonferenz in seiner 244. Sitzung am 25./26.02.2010, Auskunft auf Anfrage per E-Mail am 04.11.2019. Es böte sich ausgehend von dieser Aufstellung eine Untersuchung an, inwiefern auch die anderen Aspekte – kulturelle Bildung, kulturelles Erbe, Experiment und Risiko, Öffentlichkeit, Wissenschaftlichkeit – als kulturpolitische Legitimationsmythen fungieren.

für die Bestimmung gleichartiger privater Einrichtungen ein indirektes Zeugnis derjenigen Ideen, die kulturpolitisch prominent geworden sind und Affirmation erfahren.

Diese allgemeine Verfügbarkeit der Nachwuchsförderung als kulturpolitisches Argument hat jedoch Folgen, denn es kann nun von neuen Anspruchsgruppen mobilisiert und auch gegen dieselben Theaterbetriebe gerichtet werden, die den Legitimationsmythos für sich beanspruchen: Beim 6. Osterfestival der Kunsthochschulen 2013 am Maxim Gorki Theater unter dem Motto „Aufstand proben“ besetzte die eingeladene Gruppe von Studierenden der Gießener Angewandten Theaterwissenschaft einen Tag lang die Bühne und verhinderte so das weitere Programm. Ihre veröffentlichte Erklärung wendet sich gegen die ‚zeremonielle‘ und strategisch entkoppelte Nachwuchsförderung, besonders, wo diese einen Gagenverzicht trotz erheblicher Eigenleistung voraussetzt:

„Damit versucht das MGT scheinbar[,] ein Image als Ort des subversiven, gar politischen Theaters zu pflegen, das selbstlos jungen aufstrebenden Theaterschaffenden eine Chance im etablierten Kulturbetrieb bietet. [...] [D]iese Praxis steht repräsentativ für einen Kulturbetrieb, der sich des Nachwuchses [...] gerne als Impulsgeber für das eigene künstlerische Profil bedient – ohne die Künstler auch nur im Ansatz angemessen zu entlohnen“ (Boycott 2013).

Nachdem junge Künstler\*innen so lange in den Legitimierungsdiskursen der Theater hervorgehoben wurden, kann das hohe Selbstbewusstsein nicht verwundern, mit dem sie zunehmend ihre eigenen Ansprüche geltend machen: Ebenfalls 2013 gründeten Studierende in Nordrhein-Westfalen das eingangs erwähnte Netzwerk „Cheers for Fears“, das den Versuch einer selbstermächtigten Nachwuchsarbeit unternimmt; es betreibt eine interessensbewusste Kulturpolitik von unten, die den Legitimationsmythos Nachwuchsförderung beim Wort nimmt: „Die Theater NRWs müssen sich fragen, wie ernst es ihnen mit dem Interesse am Nachwuchs [...] ist und welche Freiräume und Mittel sie zur Verfügung stellen können und wollen [...]“<sup>6</sup>

Welche Auswirkungen diese Wendung auf den Legitimationsmythos hat, ist gegenwärtig nicht vollständig abzusehen und muss weiter beforcht werden. Eine denkbare Folge wäre die zunehmende Spezifizierung von Fördermaßnahmen durch ihre Träger, zusammen mit Wirkungsnachweisen und Abgrenzungen gegenüber rein ‚zeremoniellen‘ Programmen. Eine andere wäre ein Bedeutungsverlust der Nachwuchsförderung in der Legitimierung von Theatern gegenüber

---

<sup>6</sup>Interner Antragstext beim NRW-Kultusministerium von 2015, von „Cheers for Fears“ zur Verfügung gestellt.

anderen, noch unhinterfragten Mythen (Hoesch 2017, S. 157). Die Zukunft nicht nur des künstlerischen Nachwuchses, sondern auch des Legitimationsmythos Nachwuchsförderung ist in den aktuellen Transformationsdynamiken des Theaters offen.

---

## Literatur

- Boykott. 2013. Einladung der Studierendenschaft der ATW Gießen vom 23.03. Blogspot. <https://boykott2013.blogspot.de/2013/04/05/einladung-der-studierendenschaft-der-atw-giessen-vom-23-03/#more-3>. Zugegriffen: 23. Jan 2020.
- Burkhardt, W. 2001. Wüste Tage. *Süddeutsche Zeitung* 17 (07): 2001.
- Deutscher Bühnenverein, Hrsg. 1992–2019. *Theaterstatistik (26–53)*. Köln.
- Elfert, Jennifer. 2009. *Theaterfestivals. Geschichte und Kritik eines kulturellen Organisationsmodells*. Bielefeld: transcript.
- FFT Düsseldorf. 2020. „Was brauchen Künstler\*innen am Anfang ihrer Laufbahn?“ <https://fft-duesseldorf.de/stueck/nachwachsen/>. Zugegriffen: 23. Jan 2020.
- Hoesch, Benjamin. 2017. Junge Kunst oder wahre Kunst? Institutionelle Reproduktion durch die Subjektivierung „Nachwuchskünstler/in“ in Festivalformaten. In *Re/produktionsmaschine Kunst. Kategorisierungen des Körpers in den Darstellenden Künsten*, Hrsg. F. Kreuder, E. Koban und H. Voss, 147–159. Bielefeld: transcript.
- Hoesch, Benjamin. 2018. Nachwuchsfestivals als kritisches Dispositiv. Zwischen institutioneller Öffnung und Einhegung von Kritik. In *Theater als Kritik. Theorie, Geschichte und Praktiken der Ent-Unterwerfung*, Hrsg. O. Ebert, E. Holling, N. Müller-Schöll, P. Schulte, B. Siebert und G. Siegmund, 471–479. Bielefeld: transcript.
- Honneth, Axel. 1992. *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kahle, U. 2001. Die schönste Sandburg. *Theater heute* (10): 76–77.
- Kotteder, F. 2000. Christian Stückls neue Passion. *Süddeutsche Zeitung* 20 (03): 2000.
- Laages, Michael. 2005. Bühne frei für Regie-Talente. In *Antike aktuell. Das Körper Studio Junge Regie*, Hrsg. Körper Stiftung, 84–88. Hamburg: edition Körper Stiftung.
- Meyer, J.W., and B. Rowan. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2): 340–363.
- Münchener Volkstheater. 2020. Geschichte. 1983 bis heute. <https://www.muenchner-volkstheater.de/haus/geschichte>. Zugegriffen: 11. Jan. 2020.
- Roeder, A., und C.B. Sucher, Hrsg. 2005. *Radikal jung. Regisseure: Porträts, Gespräche, Interviews*. Berlin: Theater der Zeit.
- Weber, A., und F. Kotteder. 1999. Kehraus im Volkstheater. *Süddeutsche Zeitung* 25 (02): 1999.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





---

# Spielplangestaltung im Kampf um Anerkennung – Diversifizierung als Legitimationsstrategie

Bianca Michaels

---

## Zusammenfassung

Deutschlandweit lässt sich seit einigen Jahren eine kontinuierlich steigende Zahl an neuen Veranstaltungsformen und -formaten außerhalb etablierter Genre- und Spartenbezeichnungen an öffentlich getragenen Theatern beobachten. Besonders ausgeprägt ist diese Tendenz zur Diversifizierung in der Spielplangestaltung der Münchner Kammerspiele seit der Spielzeit 2015/2016. Ziel des Beitrags ist die Untersuchung des Zusammenhangs von Spielplangestaltung und Legitimationsdiskursen am Beispiel der Kontroverse um die Münchner Kammerspiele unter der Intendanz von Matthias Lilienthal 2018.

---

## Schlüsselwörter

Legitimität • Legitimation • Spielplangestaltung • Theaternahes Rahmenprogramm • Münchner Kammerspiele

---

## 1 Einleitung

Open Border Kongress, Internationale Schlepper- und Schleusertagung, Welcome Café für Geflüchtete, diverse Stadtprojekte und Stadttheaterfestivals, Workshops, Diskursformate, ein Boxkampf usw. – die Liste von Veranstaltungen außerhalb etablierter Genre- und Spartenbezeichnungen eines Stadttheaters ließe sich anhand

---

B. Michaels (✉)

Department Kunstwissenschaften, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland

E-Mail: [michaels@lmu.de](mailto:michaels@lmu.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_11)

147

der Spielpläne der Münchner Kammerspiele seit der Spielzeit 2015/2016 noch lange fortführen. Gleichzeitig sind vergleichbare Entwicklungen in den Spielplänen öffentlich getragener Theater auch deutschlandweit zu beobachten. Ziel des vorliegenden Beitrags ist die Untersuchung des Zusammenhangs von Legitimität und Spielplangestaltung öffentlich getragener Theater anhand aktueller Entwicklungen in der Diversifizierung der Veranstaltungsangebote.

---

## 2 Diversifizierung der Programmplanung öffentlich getragener Theater in Deutschland

Eine Analyse der durch den Deutschen Bühnenverein als Interessen- und Arbeitgeberverband der Theater und Orchester in Deutschland publizierte Theaterstatistik für die Spielzeit 2017/2018 zeigt deutlich, dass sich die öffentlich getragenen Theater hinsichtlich der von ihnen angebotenen Veranstaltungen in den vergangenen Jahren signifikant diversifiziert haben. Der Deutsche Bühnenverein hat darauf seit der Saison 2004/2005 mit der Einführung der neuen Rubrik „theaternahes Rahmenprogramm“ zusätzlich zur bereits bestehenden Kategorie „sonstige Veranstaltungen“ reagiert. Allein die Gesamtsumme der Veranstaltungen, welche in der Theaterstatistik unter den beiden Rubriken „sonstige Veranstaltungen“ und „theaternahes Rahmenprogramm“ gefasst werden,<sup>1</sup> hat sich seit der Spielzeit 1991/1992 von insgesamt 6551 auf 23.191 Veranstaltungen in der Saison 2017/2018 fast vervierfacht (Deutscher Bühnenverein 1993, 2019). Es handelt sich bei den dort aufgeführten Veranstaltungen um verschiedene Formen wie szenische Lesungen, Performances, Konzerte, Workshops etc. Darüber hinaus sind zahlreiche neue Formen im Programmangebot zu verzeichnen, wie beispielsweise weitreichende Kulturvermittlungsangebote, Vortrags- und Diskursformate, partizipative Projekte und ortsspezifische Stückentwicklungen.<sup>2</sup> Obgleich die hier angeführten Beispiele zeigen, dass die Bandbreite der Veranstaltungen hinsichtlich Ästhetik, Produktionsweisen, Zielpublikum etc. äußerst heterogen ist,

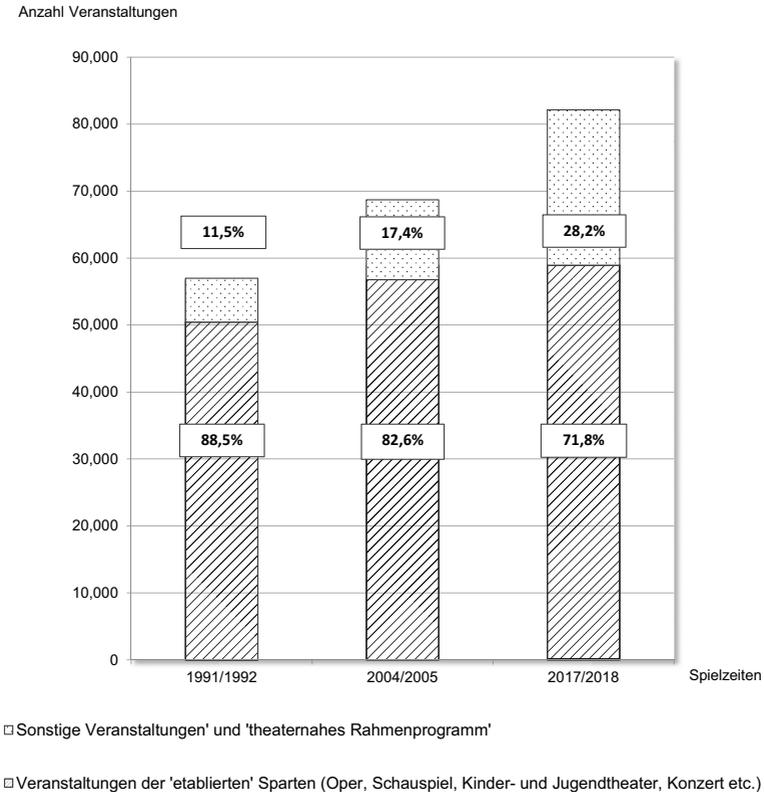
---

<sup>1</sup>Alltagssprachlich werden die hier genannten Veranstaltungen häufig als Veranstaltungen der „fünften Sparte“ bezeichnet.

<sup>2</sup>Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Hinweis, dass die Meldung in der Statistik nachrichtlich durch die Theaterbetriebe an den Deutschen Bühnenverein erfolgt. Deshalb werden einige Veranstaltungen beispielsweise in Haus A unter der Rubrik „sonstige Veranstaltungen“ und in Haus B unter „theaternahes Rahmenprogramm“ geführt. Obgleich der Bühnenverein eine deutliche Trennung vorsieht (Theaternahes Rahmenprogramm: kein oder geringes Eintrittsgeld), wird es – wie Erkundigungen im Feld gezeigt haben – nicht immer einheitlich eingetragen. Aus diesem Grund werden hier beide Rubriken zusammengefasst.

lassen sie sich im vorliegenden Zusammenhang heuristisch als Veranstaltungen außerhalb des etablierten Repertoirebetriebs zusammenfassen.

Zu sehen ist in Abb. 1 ein signifikanter Anstieg, sodass deutschlandweit in der Spielzeit 2017/2018 insgesamt fast 30 % aller Veranstaltungen an deutschen



**Abb. 1** Deutschlandweite Entwicklung seit der Spielzeit 1991/1992: „Sonstige Veranstaltungen“ und „theaternahes Rahmenprogramm“. (Quelle: Deutscher Bühnenverein 1993, 2006, 2019. © Bianca Michaels, 2020)

Stadt- und Staatstheatern den „sonstigen Veranstaltungen“ und dem „theaternahen Rahmenprogramm“ zuzurechnen sind.<sup>3</sup> Eine Analyse der Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins für die Spielzeit 2017/2018 verdeutlicht darüber hinaus, dass über 91 % der öffentlich getragenen Theater in der angegebenen Spielzeit Veranstaltungen der Kategorien „theaternahes Rahmenprogramm“ und/oder „sonstige Veranstaltungen“ angeboten haben.

Dieses Bild eines fundamentalen institutionellen Wandels in der Programmgestaltung zeigt sich sowohl deutschlandweit wie auch an einzelnen Häusern. Ein besonders prägnantes Beispiel sind hier die Münchner Kammerspiele. Das kommunal getragene Theater eignet sich in besonderer Weise als Fallbeispiel, da signifikante Veränderungen in der Spielplangestaltung nicht nur mit dem Intendantenwechsel zur Spielzeit 2015/2016 zusammenfallen, sondern die Intendanz insbesondere in den Jahren 2016 und 2018 in der lokalen und überregionalen Medienberichterstattung und der kommunalen Kulturpolitik ausführlich diskutiert wurde. Aus diesem Umstand resultiert der hierzulande selten zu beobachtende Umstand, dass auch vonseiten zumindest einiger Vertreter\*innen der Kulturpolitik dezidiert inhaltliche Äußerungen zur Programmgestaltung diskutiert wurden und dokumentiert sind.

---

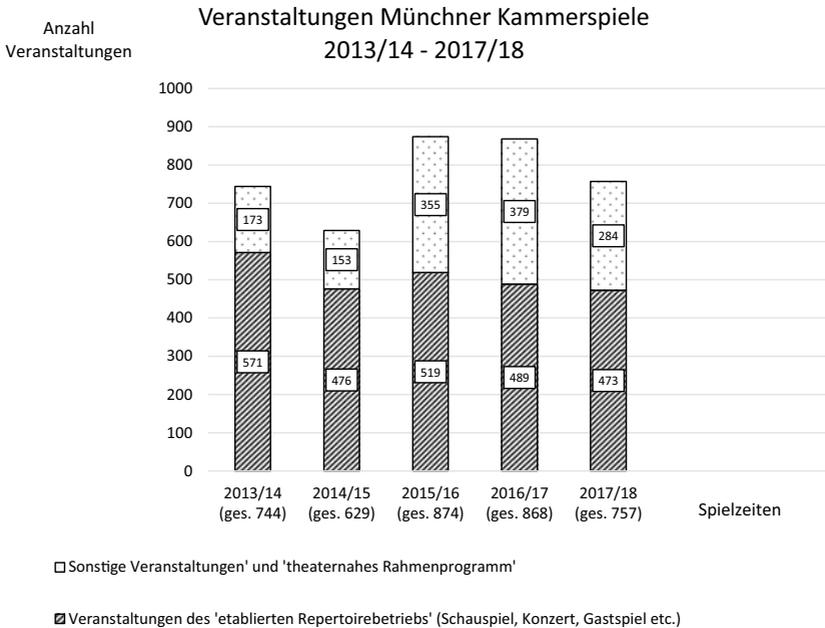
### **3 Fallbeispiel: Programmgestaltung Münchner Kammerspiele seit 2015**

Bereits während der vorhergegangenen Intendanzen von Frank Baumbauer (Spielzeit 2001/2002–2008/2009) und Johan Simons (Spielzeit 2010/2011–2014/2015) wiesen die Münchner Kammerspiele eine hohe Affinität zu neuen Formen und Formaten sowie zur Internationalisierung des Stadttheaters auf.<sup>4</sup> Zu nennen sind im vorliegenden Zusammenhang unter anderem zahlreiche von den Kammerspielen durchgeführte und wegweisende Stadtprojekte wie z. B. „Bunnyhill“ (2003)

---

<sup>3</sup>In der Theaterstatistik selbst werden die ergänzenden Angebote zur Vermittlung und zur Begleitung von Theaterveranstaltungen seit 2006, d. h. seit der Spielzeit 2004/2005 als Veranstaltungen im „theaternahen Rahmenprogramm“ zwar separat ausgewiesen, jedoch nicht zu den aufsummierten Veranstaltungen aus den anderen Sparten hinzugerechnet.

<sup>4</sup>Auf ästhetische Schwerpunktsetzungen und Differenzierungen hinsichtlich ästhetischer Experimente innerhalb der verschiedenen Kategorien wird an dieser Stelle bewusst verzichtet, da der Fokus hier auf anderen Aspekten liegt.



**Abb. 2** Veranstaltungen Münchner Kammerspiele 2013/2014–2017/2018. (Quelle: Deutscher Bühnenverein 2015–2019. © Bianca Michaels, 2020)

und „Urban Prayers“ (2013).<sup>5</sup> Unter der Intendanz von Matthias Lilienthal ab der Spielzeit 2015/2016 lässt sich ein sprunghafter Anstieg der „sonstigen Veranstaltungen“ und des „theaternahen Rahmenprogramms“ von insgesamt 153 Veranstaltungen in der letzten Simons-Spielzeit 2014/2015 um mehr als das Doppelte auf insgesamt 355 Veranstaltungen dieser beiden Kategorien in der Spielzeit 2015/2016 beobachten. Prozentual steigt der Anteil der genannten Veranstaltungen von 23 % bzw. 24 % in den Spielzeiten 2013/2014 und 2014/2015 auf über 40 % in den darauffolgenden zwei Spielzeiten unter der Leitung von Matthias Lilienthal (vgl. Abb. 2).

Insbesondere nach der ersten Spielzeit 2015/2016 unter der Intendanz von Matthias Lilienthal in München betont der 2017 veröffentlichte künstlerische

<sup>5</sup>Auf die Bedeutung des Förderfonds „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes für die Entwicklung von Stadtprojekten geht der Beitrag von Lukas Stempel (2020) in diesem Band ein.

Geschäftsbericht des Theaters resümierend die „tiefgreifenden ästhetischen und strukturellen Neuerungen“, um das Vorhaben umzusetzen, jüngere Zielgruppen an das Haus zu binden:

„Die Kammerspiele haben mit Beginn der Spielzeit 2015/2016 inhaltliche und ästhetische Parameter, auf denen das Selbstverständnis eines Stadttheaters beruht, auf durchaus fundamentale Weise verschoben. [...] Matthias Lilienthal und sein Team möchten damit erreichen, dass das Theater nicht länger nur ein Ort der kulturellen Selbstbestimmung eines überwiegend deutschstämmigen Publikums bleibt, sondern auch für Zuschauerinnen und Zuschauer mit migrantischem Hintergrund zugänglich wird und damit der demographischen Entwicklung innerhalb der Stadt München und des Landes Bayern Rechnung trägt. [...] Eine Vielzahl an Diskussionen, Konzerten und thematischen Wochenenden festigen ihren Ruf als eine Institution, an der leidenschaftlich um die Grundfragen von Kunst und Gesellschaft gestritten wird“ (Eigenbetrieb Münchner Kammerspiele 2017, S. 2).

Was hier als leidenschaftlicher Streit um Grundfragen von Kunst und Gesellschaft bezeichnet wird, liest sich in der Medienberichterstattung seit 2016 folgendermaßen: Die dpa nennt das, was sich in München 2016 ereignet, einen „Theaterkrach“ und berichtet von einem „Debakel“ (dpa 2016), die Süddeutsche Zeitung von einem „Skandal“ (Dössel 2016a) und der Tagesspiegel titelt: „Theaterkrise an Bayerns bester Bühne: Münchner Kammerspiele“ (Guyton 2016). Anlass für die überregional in den Feuilletons geführten Diskussionen über eine Krise der Münchner Kammerspiele war u. a. die Ankündigung dreier Ensemblemitglieder, die Kammerspiele zum Ende der Spielzeit zu verlassen. Beispielsweise urteilt Christine Dössel in der Süddeutschen Zeitung: „Dass die Performeritis an dem Haus derart um sich greift, dass sie jegliches traditionellere Sprechtheater hinwegrafft, ist das eine. Dass sie keine großen, wichtigen, dem einstigen Niveau des Hauses würdigen Arbeiten hervorbringt, das andere. [...] das meiste ist Mittelmaß, harmlos, oberflächlich, simpel: Pipifax-Theater mit dem Anspruch, erklärend, belehrend und gerne auch migrationshintergründig sozial, global und politisch korrekt zu sein.“ (Dössel 2016b). Laut der Kritikerin der Süddeutschen Zeitung fehle „Lilienthals Sozialtheaterverein“ die Kunst (ebd).

Im Frühjahr 2018 folgt erneut eine intensive öffentliche Auseinandersetzung um die Münchner Kammerspiele – sowohl in den lokalen Medien wie auch in den lokalen kulturpolitischen Gremien: Der kulturpolitische Sprecher der CSU-Fraktion im Stadtrat, Richard Quaas kündigt im Frühjahr 2018 nicht nur an, dass die Zeit der finanziellen und künstlerischen Experimente an den Kammerspielen vorbei sei (Schleicher 2018), in einem Facebook-Post bezeichnet der Stadtrat

das Programm der Kammerspiele unter der Intendanz Lilienthal als Firlefan<sup>6</sup>. Am 20. März 2018 äußert sich der Politiker dezidiert zu seiner Auffassung eines Stadttheaters: Das Theater der Stadt habe „andere Aufgaben als eine x-beliebige Experimentierbühne zu sein“ (Quaas 2018; Leucht 2018). Es folgen eine öffentliche Demonstration unter dem Titel „Kammer! Jetzt!“ in München, im Rahmen derer der kulturpolitische Diskurs über die Kammerspiele diskutiert werden sollte (o. A. 2018), eine Sondersitzung des Kulturausschusses des Münchner Stadtrats, offene Briefe und Unterschriftenlisten sowie unzählige Kommentare auf diversen Social Media Kanälen. Obgleich Veranstaltungen außerhalb des etablierten Repertoirebetriebs weder von den lokalen Medien noch vom kulturpolitischen Sprecher der Münchner CSU-Fraktion explizit benannt werden, verweisen die in der öffentlichen Debatte verwendeten Begrifflichkeiten wie „Lilienthals Sozialtheaterverein“, „Pipifax-Theater“ und „Firlefan“ in Abgrenzung zu den so genannten großen und wichtigen Arbeiten deutlich darauf, dass hier gerade auch die schwer in einem Begriff zu fassenden Formen und Formate des theaternahen Rahmenprogramms und der sonstigen Veranstaltungen Anlass zur Kritik geben.

Nachdem sich die CSU-Fraktion des Münchner Stadtrats gegen eine Verlängerung des Vertrags von Matthias Lilienthal über das Jahr 2020 hinaus ausgesprochen hat, verkündet der Intendant Mitte März 2018, in München sei kein Rückhalt für eine Verlängerung seiner Arbeit gewährleistet, nachdem die CSU-Fraktion im Münchner Stadtrat bereits zwei Wochen zuvor einen Beschluss gegen eine Vertragsverlängerung gefasst habe (Höbel 2018). Ohne die Zustimmung der CSU-Stadträte galt es aufgrund der Zusammensetzung des Münchner Stadtrats zu diesem Zeitpunkt als unwahrscheinlich, dass sich eine Mehrheit für eine weitere Amtszeit Lilienthals als Intendant finden würde.

Die öffentliche Debatte kann an dieser Stelle nicht detailliert wiedergegeben und analysiert werden. Stattdessen werden im Folgenden anhand einiger wesentlicher Diskursstränge der öffentlichen Debatte Rückschlüsse auf den politisch und medial geführten ‚Kampf um Anerkennung‘ zu ziehen sein: Was gilt als legitim in Bezug auf die Spielplangestaltung des Hauses – und was nicht? Fasst man im Anschluss an neoinstitutionalistische Organisationstheorien Legitimität als eine grundlegende Bedingung für die Existenz von Institutionen auf, so lässt sich auch im Hinblick auf Theater und insbesondere vor dem Hintergrund der Bedeutung öffentlicher Förderung im deutschen Theatersystem im Anschluss an die prägnante Formulierung des Soziologen W. Richard Scott konstatieren: „Like some

---

<sup>6</sup>Der Post ebenso wie der gesamte Facebook-Account „Stadtrat.Richard.Quaas“ des 2020 aus dem Münchner Stadtrat ausgeschiedenen kulturpolitischen Sprechers der CSU-Fraktion ist zwischenzeitlich gelöscht worden.

other invisible properties such as oxygen, the importance of legitimacy become immediately and painfully apparent only if lost, suggesting that it is not a specific resource, but a fundamental condition of social existence“ (Scott 2014, S. 72). Vor diesem Hintergrund ist zu fragen, ob die hier skizzierten öffentlichen Debatten um die Münchner Kammerspiele möglicherweise als Indikator eines sich vollziehenden Delegitimationsprozesses des öffentlich getragenen Theaters zu interpretieren sind.

---

## 4 Legitimität und Legitimation

Um die Frage nach einem sich möglicherweise vollziehenden Delegitimationsprozess zu klären, ist zunächst zu differenzieren, um welche Art von Legitimität es sich handelt. Der Begriff der Legitimität bedeutet im politisch-gesellschaftlichen Zusammenhang zunächst ganz allgemein das Vertrauen in die Rechtmäßigkeit einer bestehenden politischen Herrschaft oder sozialen Ordnung (Dammayr et al. 2015, S. 9). Die Sozialwissenschaften begreifen Legitimität als Rechtmäßigkeit eines politischen Systems und Legitimation als Verfahren zur Herstellung von Legitimität (Westle 2000, S. 341). Für das oben skizzierte Fallbeispiel der Kammerspiele könnte man folglich davon ausgehen, dass sowohl in der lokalen Medienberichterstattung wie auch in Teilen der CSU-Stadtratsfraktion die Legitimität des Schauspielhauses abnimmt bzw. dass die oben geschilderten Auseinandersetzungen deutliche Indizien für eine schwindende Legitimität in Politik und medialer Fachöffentlichkeit der Kammerspiele München sind.

Um diesen Zusammenhang näher zu beleuchten, wird im Folgenden das bereits 1965 durch den Politikwissenschaftler David Easton entwickelte und später weiter ausgearbeitete Modell politischer Unterstützung mit seiner Differenzierung von spezifischer und diffuser Legitimität sozialer Ordnung herangezogen. Easton beschreibt den Begriff Unterstützung („support“) „as an attitude by which a person orients himself to an object either favorably or unfavorably“ (Easton 1975, S. 436). Hintergrund des Modells ist die Feststellung, dass politische Unzufriedenheit nicht immer, oder gar üblicherweise, ein Signal für politischen Wandel darstellt. Daher genüge es nicht, lediglich zu konstatieren, die politische Unterstützung beispielsweise für politische Instanzen sei zu einem bestimmten Zeitpunkt auf niedrigem Level oder Intensität bzw. von kurzer Dauer. Deshalb führt Easton die Unterscheidung zwischen spezifischer und diffuser Unterstützung ein, deren Gewinn darin liegt, dass diese zwei Arten von Unterstützung jeweils unabhängig voneinander variieren können (ebd., S. 344). Dabei ist die spezifische Unterstützung objekt-spezifisch, d. h. sie bezieht sich auf wahrgenommene

Entscheidungen, Äußerungen, Handlungen oder den generellen Handlungsstil der betreffenden Behörden und der jeweils bevollmächtigten Akteure („authorities“), die in einem direkten Zusammenhang mit den Akteuren stehen (ebd., S. 437 f.). Als „authorities“ bezeichnet Easton hierbei alle Behörden und in der Öffentlichkeit stehende Amtsinhaber\*innen von Gesetzgeber\*innen, Richter\*innen bis hin zu höheren städtischen Beamt\*innen wie auch deren jeweilige Institutionen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Erweiterung, mit der er vorschlägt, nicht nur explizite Aktionen der Akteure in das Konzept zu integrieren, sondern auch „their perceived general performance“ (ebd., S. 438). Im Kontext der ‚wahrgenommenen Performance‘ wird deutlich, dass es hier auch um die Frage geht, ob die jeweiligen Mitglieder eines politischen Systems die Erwartungen an die generelle Performance der jeweiligen Behörden als erfüllt betrachten, d. h. „that the members perceive, whether correctly in some objective sense or not, that the fulfilment of their needs and demands can be associated with the authorities in some way“ (ebd., S. 438). Im vorliegenden Fall geht es somit um die Frage, ob die künstlerische Leitung die Erwartungen der kulturpolitischen Entscheidungsträger\*innen und der Fachpresse an die generelle Performance der Münchner Kammerspiele als Eigenbetrieb der Stadt München erfüllt.

In Abgrenzung zur spezifischen Unterstützung fasst Easton den Begriff der diffusen Unterstützung folgendermaßen zusammen: „It refers to evaluations of what an object is or represents – to the general meaning it has for a person – not of what it does“ (Easton 1975, S. 444). Hier werden auch Outputs toleriert, denen Personen negativ gegenüberstehen. Diffuse Unterstützung ist folglich normalerweise von längerer Dauer und weniger volatil als spezifische Unterstützung (ebd.). Somit betrifft spezifische Unterstützung vor allem einzelne Amtsinhaber\*innen und Führungspersonen, während sich die diffuse Unterstützung eher an die Institutionen und Organisationen selbst richtet. Dies kann im vorliegenden Fall die Kammerspiele als Theater der Stadt München betreffen oder die Einrichtung von öffentlich getragenen Theater als Institution. Die Unterscheidung liegt dort, wo es um fundamentale Belange geht (diffuse Unterstützung) oder mehr um das, was lokale Autoritäten tun oder nicht tun (spezifische Unterstützung). Diese jeweiligen Unterstützungsperspektiven sind für den Gegenstand des Theaters vor allem deshalb fruchtbar, weil sie es ermöglichen, in der Analyse zwischen der Legitimität des Theaters als Institution, eines spezifischen Theaters (wie hier der Kammerspiele München) und einer spezifischen Theaterleitung (in diesem Fall Matthias Lilienthal) zu differenzieren.

## 5 Spezifische und diffuse Legitimation am Beispiel der Münchner Kammerspiele

David Easton definiert in seinem Konzept politischer Unterstützung Legitimität als Übereinstimmung der eigenen Werte und Vorstellungen mit den Objekten des politischen Systems. Obgleich das Konzept im Hinblick auf politische Systeme erarbeitet wurde, eignet es sich bzgl. seiner Unterscheidung in spezifische und diffuse Arten von Unterstützung, um auf den hier betrachteten Gegenstand der Theater übertragen zu werden. Im Hinblick auf die Münchner Kammerspiele sind die oben dargestellten Ereignisse folgendermaßen zu interpretieren:

Die CSU-Fraktion im Münchner Stadtrat bzw. die Mehrheit der Fraktion sah offenbar die spezifische Anerkennungswürdigkeit der Intendanz Lilienthals im Frühjahr 2018 nach zweieinhalb Spielzeiten als nicht (mehr) gegeben an. Die oben zitierten Äußerungen des kulturpolitischen Sprechers und der gefasste Beschluss der Fraktion lassen hier keine andere Folgerung zu.

Allerdings legen die veröffentlichten Äußerungen nahe, dass sich die Wahrnehmung einer krisenhaften Situation der Kammerspiele durch die CSU-Stadtratsfraktion in erster Linie als Entzug der spezifischen Unterstützung der für das Theater künstlerisch verantwortlichen Akteure und hier in erster Linie des künstlerischen Leiters Matthias Lilienthal manifestiert. Legitimität für eine spezifische Intendanz, über deren Vertragsverlängerung im Stadtrat entschieden wird, ist vorhanden, wenn es den Akteuren gelingt, bei ihren Stakeholdern (Politik, Publikum, Medien) die Überzeugung zu schaffen und zu erhalten, dass die bestehende Intendanz mit ihrem jeweiligen künstlerischen Output für die betreffende Gesellschaft die bestmögliche ist. In den ersten zweieinhalb Jahren seiner Intendanz ist es Matthias Lilienthal mit seinem Team offensichtlich nicht gelungen, diese Überzeugung im Kulturausschuss des Stadtrats bzw. bei den Vertreter\*innen der CSU und den Kritiker\*innen des lokalen Feuilletons der Süddeutschen Zeitung zu schaffen.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Legitimität der Münchner Kammerspiele selbst als öffentlich getragene Theaterorganisation im Rahmen der Debatte keineswegs infrage gestellt wird. Die diffuse Unterstützung der kulturpolitischen und journalistischen Akteure für die Kammerspiele als Organisation und das Theater als Institution erscheint nach wie vor hoch, während die sehr viel volatilere spezifische Unterstützung für die aktuelle künstlerische Ausrichtung unter der Intendanz von Matthias Lilienthal als gering zu bezeichnen ist. Dies legen sowohl die Äußerungen aus der Politik wie auch des lokalen Feuilletons in ihrer Argumentation nahe, dass das Theater quasi geschützt werden müsse vor der Intendanz Lilienthal: „Es besteht die Gefahr, dass hier ein Theater an die

Wand gefahren wird. Nicht irgendein Theater, sondern eines der besten.“ (Dössel 2016b) und die Aussage des Stadtrats Quaas, die Kammerspiele seien „eines der ersten Häuser in Deutschland in der großen Tradition der Sprechtheater. Das ist unter Lilienthal verloren gegangen“ (Effern et al. 2018). Die Aussagen zu den Kammerspielen legen den Schluss nahe, dass hier das Theater selbst als eine Institution begriffen wird, die vor dem Niedergang bewahrt werden müsse. Mit dem Vokabular von Easton ausgedrückt: Die spezifische Übereinstimmung mit der aktuellen Performanz des Münchner Theaters ist zwar verhältnismäßig niedrig, die diffuse Unterstützung für das Haus jedoch scheint ungebrochen und stabil zu sein.

Die Unterscheidung in spezifische und diffuse Unterstützung verdeutlicht, warum die von den Medien als Krise bezeichnete Situation keine Krise für die Kammerspiele selbst als Organisation darstellt, da die prinzipielle Legitimität des Hauses nicht infrage gestellt wird. Ein grundsätzlicher Delegitimationsprozess in Bezug auf die kommunal getragenen Münchner Kammerspiele ist daraus folglich nicht abzuleiten. Gleichwohl sind die Dimensionen der Theaterleitung, der spezifischen Theaterorganisation der Münchner Kammerspiele und von Theater als Institution eng miteinander verwoben, wenn anhand der Person Matthias Lilienthal und dessen künstlerischer Entscheidungen auch öffentlich ausgehandelt und diskutiert wird, welche Funktionen die Kammerspiele als kommunales Theater für die Stadtgesellschaft in München bisher hatten und künftig möglicherweise einnehmen sollen.

---

## 6 Spielplangestaltung als Arbeit an der Legitimation

Die Tatsache, dass einige Akteure aus Politik und Medien ihre Erwartungen an die Kammerspiele als nicht erfüllt sehen, ist selbstverständlich nicht ausschließlich auf die Spielplangestaltung zurückzuführen, da sich Erwartungen an ein Theater auch auf Fragen des Repertoires, Besetzungen, Ästhetik, Gastspiele, Kommunikation etc. beziehen.<sup>7</sup> Die Tatsache jedoch, dass die Vielzahl von Veranstaltungen außerhalb des etablierten Repertoires unter der Intendanz von Matthias Lilienthal ein Phänomen ist, das sich auch als deutschlandweite Erscheinung in der Programmplanung zeigt, lässt das Fallbeispiel als gewinnbringend für eine Übertragung auf die Theaterlandschaft in Deutschland mit ihren rund 140 öffentlich

---

<sup>7</sup>Nicht zu vergessen ist an dieser Stelle, dass die Herausforderung verfestigter Erwartungsstrukturen wiederum auch selbst Teil der Erwartungen ist, die einer neuen Intendanz entgegengebracht werden.

getragenen Häusern erscheinen. Der oben skizzierte deutschlandweite Wandel in der Spielplangestaltung mit einem mittlerweile schon mehrere Jahre anhaltenden signifikanten Anstieg von „sonstigen Veranstaltungen“ und Veranstaltungen im „theaternahen Rahmenprogramm“ lässt sich als Antwort auf bereits bestehende Legitimationsdefizite und als Ausdruck eines größer zu fassenden Transformationsprozesses interpretieren. In diesem Prozess um Theater als Institution wird verhandelt, welche Ansprüche an Theater gestellt werden bzw. welche Ansprüche Theater bzw. deren Akteure an sich selbst stellen hinsichtlich der Fragen, wie mit den Spannungsfeldern zwischen verschiedenen institutionellen Logiken (Michaels 2021) und Legitimationsnarrativen umzugehen ist, welche Funktionen Theaterorganisationen in den jeweiligen Stadtgesellschaften wahrnehmen und was künftig als sogenanntes ‚Kerngeschäft‘ des Theaters gilt. Damit wird auch neu verhandelt, was unter Theaterschaffenden, Publikum, Kritik und Politik jeweils als gesellschaftlich relevantes Theater gilt und durch welche Veranstaltungen sich öffentlich getragenes Theater legitimieren kann bzw. muss. Obwohl Veranstaltungen im „theaternahen Rahmenprogramm“ bereits seit der Spielzeit 2004/2005 als Kategorie in die Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins aufgenommen werden, werden die dort aufgeführten Fallzahlen bisher nicht zur Gesamtzahl der Veranstaltungen hinzugezählt. Möglicherweise bewirkt ein weiteres Anhalten der oben beschriebenen Tendenz in der Spielplangestaltung öffentlich getragener Theater künftig neben einer erneuten Verschiebung der Kategorienbildung bzw. der Berechnungsgrundlage in der Theaterstatistik auch eine Verschiebung hinsichtlich der Erwartungsstrukturen an Theater und der in der Öffentlichkeit diskutierten Legitimationsnarrative. Matthias Lilienthal beschreibt in einem Interview mit der Neuen Zürcher Zeitung im Dezember 2016 den Zusammenhang zwischen gesellschaftlichem Wandel und dem sich derzeit vollziehenden Wandel am Theater folgendermaßen: „Die Auseinandersetzungen in alten Rechts-Links-Schemata funktionieren überhaupt nicht mehr, es gibt ein Patchwork von Identitäten, die sich frei kombinieren. Die Gesellschaft ist gerade dabei völlig neue Regeln für sich zu entwickeln. Und in dem Moment muss auch Theater seine Funktion neu definieren“ (Noack 2016).

Indem die Spielplangestaltung das künstlerische Profil eines Theaters abbildet, lässt sich diese als sichtbare und auch jenseits des transitorischen Moments der Aufführung beobachtbare Manifestation des eigenen Selbstbildes als Organisation fassen, welche die jeweils geltenden vieldimensionalen Ansprüche an Theater und der Theater an sich selbst zum Vorschein bringt. Wenn Legitimation auch den Prozess der Rechtfertigung eigener Handlungen oder Handlungsergebnisse umfasst, lässt sich die Spielplangestaltung eines Theaters/einer künstlerischen

Leitung als Arbeit an der eigenen Legitimation begreifen.<sup>8</sup> Somit ist sie nicht nur als künstlerische Setzung und ästhetisches Programm zu verstehen, sondern zugleich als Argumentationsgrundlage und Legitimationsstrategie im ‚Kampf um Anerkennung‘. Die Programmplanung kann ein wesentliches Moment im Rahmen der Legitimationsstrategie sein bzw. gleichzeitig einer der Prüfsteine bei der Frage nach der Legitimität wie beispielsweise einer Intendanzverlängerung. Die hier geschilderte Kontroverse um die Münchner Kammerspiele vor dem Hintergrund der deutschlandweiten Entwicklungen von Veranstaltungen außerhalb des etablierten Repertoirebetriebs zeigt einen Ausschnitt der derzeit geltenden bzw. um Anerkennung ringenden Legitimationsnarrative. Sie macht dabei exemplarisch einige der Spannungsfelder sichtbar, die sich durch die unterschiedlichen und sich teilweise widersprechenden Erwartungshaltungen an ein öffentlich getragenes Theater ergeben.

---

## 7 Nachtrag

Die Münchner Kammerspiele werden nach Ende der Spielzeit 2017/2018 in der Kritikerumfrage der Fachzeitschrift „Theater Heute“ fast zum „Theater des Jahres“ gewählt. In den beiden darauffolgenden Jahren 2019 und 2020 wird das Münchner Haus schließlich zwei Mal in Folge zum „Theater des Jahres“ gewählt (2019 neben weiteren Auszeichnungen wie „Inszenierung des Jahres“, „Schauspieler des Jahres“, „Nachwuchsschauspielerin des Jahres“, „Bühnenbild des Jahres“ etc.).<sup>9</sup> Darüber hinaus erfährt das Haus national und international Anerkennung durch zahlreiche Einladungen zum Theatertreffen in Berlin sowie

---

<sup>8</sup>Zum Zusammenhang von Legitimität und Spielplangestaltung schreibt beispielsweise Friederike von Cossel: „Die Entwicklung und Gestaltung des Spielplans stellt [...] eine Organisationsaktivität dar, die institutionellen Anforderungen entsprechen muss, um eine größtmögliche Legitimität zu erlangen.“ (Von Cossel 2011, S. 37).

<sup>9</sup>In diesem Kontext ist zu fragen, welche Rolle die kulturpolitischen Kontroversen 2018 bei der Juryentscheidung gespielt haben und ob der Rückgang der Veranstaltungen außerhalb des etablierten Repertoirebetriebs in der Spielzeit 2017/2018 im Vergleich zu den ersten beiden Spielzeiten unter Lilienthal (vgl. Abb. 2) hier eine Rolle gespielt haben könnte. Im Rahmen dieses Beitrags und auf Basis der bislang vorliegenden Daten ist diese Frage, ob die Kammerspiele u. a. gerade *wegen* ihres auch 2017/2018 noch verhältnismäßig hohen Anteils an „sonstigen Veranstaltungen“ und Veranstaltungen des „theaternahen Rahmenprogramms“ (37,5 %) von der überregionalen Kritik positiv bewertet und fast zum „Theater des Jahres“ gewählt wurde oder vielmehr *trotz* ihres im deutschlandweiten Vergleich verhältnismäßig großen Anteils von Veranstaltungen außerhalb des etablierten Repertoirebetriebs, vorerst nicht zu beantworten.

zu internationalen Gastspielen. Den Kampf um die Anerkennung der überregionalen Fachöffentlichkeit haben die Münchner Kammerspiele unter der Intendanz von Matthias Lilienthal offenbar deutlich für sich entscheiden können.

---

## Literatur

- Dammayr, M., D. Graß und B. Rothmüller. 2015. Legitimität und Legitimierung in der sozialwissenschaftlichen Debatte: eine Einführung in Theorien der Rechtfertigung und Kritik von Herrschaft. In *Legitimität. Gesellschaftliche, politische und wissenschaftliche Bruchlinien der -Rechtfertigung dies*, Hrsg. Dammayr, M., D. Graß und B. Rothmüller, 7–24. Bielefeld: Transcript.
- Deutscher Bühnenverein. 1993. Theaterstatistik 1991/92. *Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele*. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein. 2006. *Theaterstatistik 2004/2005: Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele*. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein. 2015. *Theaterstatistik 2013/14: Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele*. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein. 2016. *Theaterstatistik 2014/2015. Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele*. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein. 2017. *Theaterstatistik 2015/2016: Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele*. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein. 2018. *Theaterstatistik 2016/2017: Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele*. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein. 2019. *Theaterstatistik 2017/2018: Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele*. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Dössel, C. 2016a. Als ließe der FC Bayern Lewandowski auf der Ersatzbank hocken. *Süddeutsche Zeitung* 3. November 2016. <https://www.sueddeutsche.de/kultur/theater-als-liesse-der-fc-bayern-lewandowski-auf-der-ersatzbank-hocken-1.3231419>. Zugegriffen: 17 Juni 2020.
- Dössel, C. 2016b. Theaterkrise in München. Kammerspiele? Jammerspiele! *Süddeutsche Zeitung* 11. November 2016. <https://www.sueddeutsche.de/kultur/theaterkrise-in-muenchen-kammerspiele-jammerspiele-1.3243228-0#seite-2>. Zugegriffen: 17 Juni 2020.
- DPA. 2016. Theaterkrach: Brigitte Hobmeier kündigt Münchner Kammerspielen. *Die Welt* 3. November 2016. <https://www.welt.de/regionales/bayern/article159244915/Brigitte-Hobmeier-kuendigt-Muenchner-Kammerspielen.html>. Zugegriffen: 17. Juni 2020.
- Easton, David. 1975. A Re-Assessment of the Concept of Political Support. *British Journal of Political Science* 5 (4): 435–457.
- Efferen H., S. Hermanski und M. Zirnstein. 2018. Matthias Lilienthal hört als Intendant der Münchner Kammerspiele auf. *Süddeutsche Zeitung* 19. März 2018. <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/kultur-in-muenchen-matthias-lilienthal-hoert-als-intendant-der-muenchner-kammerspiele-auf-1.3913360>. Zugegriffen: 17. Juni 2020.
- Eigenbetrieb Münchner Kammerspiele. 2017. Jahresabschluss für das Wirtschaftsjahr 2015/16. Lagebericht. [muenchen-transparent.de, https://www.muenchen-transparent.de/dokumente/4500227](https://www.muenchen-transparent.de/dokumente/4500227). Zugegriffen: 17 Juni 2020.

- Guyton, S. 2016. Theaterkrise an Bayerns bester Bühne. Münchner Kammerspiele. *Tagespiegel* 21. November 2016. <https://www.tagesspiegel.de/kultur/theaterkrise-an-bayerns-bester-buehne-muenchner-kammerspiele/14873496.html>. Zugegriffen: 17. Juni 2020.
- Höbel, W. 2018. Angefeindeter Theaterchef Matthias Lilienthal kapituliert. In: *Der Spiegel* 19. März 2018. <https://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/muenchen-theaterchef-matthias-lilienthal-kapituliert-a-1198896.html>. Zugegriffen: 17. Juni 2020.
- Leucht, S. 2018. Sündenböcke und der Stoff, aus dem Legenden sind. *Nachtkritik.de*. [https://nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15240:der-muenchner-kulturausschuss-debattiert-ueber-die-cause-lilienthal-und-das-ende-seiner-intendanz-am-den-kammerspielen&catid=101&Itemid=84](https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=15240:der-muenchner-kulturausschuss-debattiert-ueber-die-cause-lilienthal-und-das-ende-seiner-intendanz-am-den-kammerspielen&catid=101&Itemid=84). Zugegriffen: 17. Juni 2020.
- Michaels, Bianca. 2021. Theatre Crisis, Local Farce, or Institutional Change? The Controversy Surrounding the Munich Kammerspiele 2018 from an Institutional Logics Perspective. In *Theatre Institutions in Crisis: European Perspectives*, Hrsg. Balme, C. und T. Fisher. London: Routledge (im Druck).
- Noack, B. 2016. Das Theater muss seine Funktion neu definieren. *Neue Zürcher Zeitung* 12. Dezember 2016. <https://www.nzz.ch/feuilleton/matthias-lilienthal-und-die-muenchner-kammerspiele-theater-muss-seine-funktion-neu-definieren-ld.134076>. Zugegriffen: 17. Juni 2020.
- o. A. 2018. Demo für die Kammerspiele. *Süddeutsche Zeitung* 17. April 2018. <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/auf-dem-marienplatz-demo-fuer-die-kammerspiele-1.3948282>. Zugegriffen: 17. Juni 2020.
- Quaas, R. 2018. Offener Brief an die SZ-Münchenkultur-Chefin zu ihrem Kommentar ‘Wer hat eine Vision für München. *Facebook* 27. März 2018. [https://www.facebook.com/Stadtrat.Richard.Quaas/posts/1809452025778367?\\_\\_xts\\_\\_%5B0%5D=68.ARBIwzJIRvZiexj2X668kE0xQqi9C3k8LTyRwPP9p1qYqjmnXfxiTU8dtt\\_kBv\\_Ydj-g4fKtg5Be85vw2JFLYNV4tWPWDwhXMN9lyF1J5IhuTheqna4pQorJ7b0TNh4zjHe8qaaJOXf7KTg3X\\_0QAF0U0cF96CC8kbBoItU08iMr4yHXt33y0net-aX9hF7tbZsIP5xtELBXqq9L7PybN9K58Y7CBXdRmumCHvrn7HWIO4o1fcOKghm-aYSllwXgeor-zNdxG0d6veYcnMbpV8myTGxy-A9a7K7NbrsflKIIsIIabe0vMKQeualU4sVERhEERvuJvp4R11kb7hmXsA&\\_\\_tn\\_\\_=K-R](https://www.facebook.com/Stadtrat.Richard.Quaas/posts/1809452025778367?__xts__%5B0%5D=68.ARBIwzJIRvZiexj2X668kE0xQqi9C3k8LTyRwPP9p1qYqjmnXfxiTU8dtt_kBv_Ydj-g4fKtg5Be85vw2JFLYNV4tWPWDwhXMN9lyF1J5IhuTheqna4pQorJ7b0TNh4zjHe8qaaJOXf7KTg3X_0QAF0U0cF96CC8kbBoItU08iMr4yHXt33y0net-aX9hF7tbZsIP5xtELBXqq9L7PybN9K58Y7CBXdRmumCHvrn7HWIO4o1fcOKghm-aYSllwXgeor-zNdxG0d6veYcnMbpV8myTGxy-A9a7K7NbrsflKIIsIIabe0vMKQeualU4sVERhEERvuJvp4R11kb7hmXsA&__tn__=K-R). Zugegriffen: 07. Sept. 2019.
- Schleicher, Michael. 2018. Stadt will Lilienthal-Nachfolger bis Jahresende. *Merkur* 13. April 2018. <https://www.merkur.de/kultur/stadt-will-lilienthal-nachfolger-bis-jahresende-9776388.html>. Zugegriffen: 27. Dezember 2020.
- Scott, W. Richard. 2014. *Institutions and organizations: ideas, interests and identities*. Stanford University: Sage Publications.
- Stempel, Lukas. 2020. *Mit der Stadtgesellschaft ins Spiel kommen – Der Fonds „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes*. In diesem Band.
- Von Cossel, Friederike. 2011. *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*. München: Hampp.
- Westle, Bettina. 2000. Legitimation. In *Politik-Lexikon*, Hrsg. E. Holtmann, 341–346. München: DeGruyter & Oldenbourg.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



---

# **Cultural Governance: Kulturpolitische Steuerung und Theater**



# Einführung in die Thematik: Zwischen Aushandlung und Direktive – Kulturpolitische Steuerungsmodelle und Theater

Gerald Siegmund

## Schlüsselwörter

Kulturpolitik • Steuerungsmodelle • Zielvereinbarungen • Gesellschaftliche Leitbilder • Organisationsformen des Theaters

„Nie hat Politik so permanent und mächtig in den aktuellen Prozess des Kunst- und Kulturschaffens hineingewirkt wie im Augenblick“, schreibt Thomas Oberender, Intendant der Berliner Festspiele, in einem Beitrag zu einem Sammelband über „kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste“ (Oberender 2013, S. 80; Schneider 2013). Folgen wir Oberenders These, so ergibt sich daraus ein latentes Spannungsverhältnis zwischen Politik und den Theatern, deren Freiheit Politik doch gewährleisten soll. Garantiert Artikel 5 des Grundgesetzes die Kunstfreiheit, dürfte sich Kulturpolitik eigentlich gar nicht in den „Prozess des Kunst- und Kulturschaffens“ einmischen, respektive in diesen hineinwirken. Politik stellt lediglich die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen bereit, innerhalb derer Kunstschaffende „frei“ handeln können. Dennoch gibt es selbstredend Steuerungsmodelle, die das Verhältnis zwischen den Theatern und deren öffentlichen Trägern regeln. Diese folgen nun keineswegs nur formalen Kriterien, sondern transportieren immer schon Inhalte, die die Theater organisatorisch und inhaltlich umsetzen sollen. Wie Politik dies tut, ist die Frage, die in diesem Kapitel verhandelt werden soll. Das Verhältnis zwischen den öffentlichen Trägern und den Theatern wird einerseits durch Zielvereinbarungen bestimmt, die etwa die Anzahl

---

G. Siegmund (✉)

Institut für Angewandte Theaterwissenschaft, Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen, Deutschland

E-Mail: [gerald.siegmund@theater.uni-giessen.de](mailto:gerald.siegmund@theater.uni-giessen.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_12)

165

der Premieren pro Spielzeit festlegen. Wie das Beispiel des Mitbestimmungsmodells an den Städtischen Bühnen Frankfurt am Main in den 1970er Jahren gezeigt hat, sind diese Vereinbarungen immer auch Spiegel gesellschaftspolitischer Vorstellungen, die sich in politischen Agenden niederschlagen. Wenn dies der Fall ist, betreffen die Steuerungsmodelle immer auch die Werte und die Legitimationsbasis der Institution Theater. Was sollen die Theater umsetzen? Für den Frankfurter Kulturdezernenten Hilmar Hoffmann war dies in den 1970er Jahren klar. Theater sollen Teilhabe auch der unteren Gesellschaftsschichten garantieren und zur individuellen wie gesellschaftlichen Emanzipation durch kritisches Denken, die Schärfung der Wahrnehmung sowie die Ausbildung der Phantasie beitragen (Hoffmann 1979, S. 53). Wie dies im Einzelnen geschieht, bleibt den Theatern überlassen. Damit sind die Steuerungsmodelle auch dem Wandel gesellschaftlicher Leitbilder unterworfen, die nicht allein das Verhältnis von Politik zur Verwaltung von Theatern betrifft. So schlagen sich neue Managementmodelle nicht nur in den Verwaltungsstrukturen nieder. Vielmehr sind sie Ausdruck eines viel weitreichenderen ökonomischen und kulturellen Wertewandels, der sich seit den 1990er Jahren auch in der Etablierung einer Freien Szene abseits traditioneller Stadt- und Staatstheaterstrukturen artikuliert. Individualisierte, projektbasierte Produktionsstrukturen in flexiblen Teams mit wechselnder, immer wieder neu zu beantragender Finanzierung durch verschiedene Geldgeber stehen dabei der Förderung einzelner feststehender Häuser gegenüber, die gleichsam als Zwischeninstanz einzelne Inszenierungen ermöglichen. Thomas Oberender beschreibt diesen institutionellen Wandel, der mit einem Wandel der Steuerungsmodelle und damit der Organisationsform der Theater einhergeht, als eine Entwicklung hin zu „Patchworkinstitutionen“, die sich durch andere Institutionen (Kulturfonds, Stiftungen, Kurator\*innen, Künstler\*innengruppen) legitimieren und am Leben erhalten (Oberender 2013, S. 70).

In den Beiträgen dieses Kapitels werden verschiedenen Möglichkeiten der kulturpolitischen Steuerung diskutiert. *Johannes Crückeberg* und *Moritz Steinhauer* zeichnen in ihrem Beitrag anhand von Beispielen die historische Entwicklung nach, die zur Veränderung kulturpolitischer Steuerung von einem klassisch bürokratischen über ein manageriales Modell bis hin zur Cultural Governance führte. *Julia Glesner* beleuchtet in ihrem Beitrag die Funktion der aufsichtsführenden Gremien für einen funktionierenden Theaterbetrieb. *Ulrike Hartung* widmet sich im Anschluss daran einer nahezu klassischen Möglichkeit, kulturpolitisch Einfluss zu nehmen auf die Programme der Theater: die Intendantenbesetzung. Anhand der Rechtsstreitigkeiten um Adolphe Binders Position als Intendantin des Tanztheaters Wuppertal analysiert sie das Spannungsverhältnis zwischen kulturpolitischer Steuerung de jure und ihrer faktischen Umsetzung in institutioneller Praxis. Dass

gerade die Einführung eines managerialen Steuerungsmodells und der damit verbundenen Ausgliederung der Theater aus der Verwaltung Anfang der 1990er Jahre für die Theater in Ost- und Westdeutschland eine erhöhte Abhängigkeit von der Politik bedeutet, beleuchten *Lara Althoff*, *Jonas Marggraf* und *Annette Zimmer* in ihrem Beitrag. In einem Vergleich der Rechtsformen der Theater in den ostdeutschen Ländern mit drei Theatern in NRW stellen sie nach der Wiedervereinigung eine Angleichung der kulturpolitischen Steuerung fest.

---

## Literatur

- Hoffmann, Hilmar. 1979. *Kultur für Alle*. Frankfurt a. M.: S. Fischer.
- Oberender, Thomas. 2013. *Ein Theater neuen Typs. Kulturpolitische Wege der Infarktbekämpfung*. In *Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste*, Hrsg. Wolfgang Schneider, 69–89. Bielefeld: Transcript.
- Schneider, Wolfgang, Hrsg. 2013. *Ein Theater neuen Typs. Kulturpolitische Wege der Infarkt-bekämpfung*. In *Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste*. Bielefeld: Transcript.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Kulturpolitische Steuerung. Entwicklung und Praxis am Beispiel öffentlich getragener Theater

Johannes Crückeberg und Moritz Steinhauer

## Zusammenfassung

Der Beitrag beschreibt die Entwicklung kulturpolitischer Steuerung von der klassisch-bürokratischen Verwaltung über das Neue Steuerungsmodell hin zur New Public Governance und zeigt anhand von Fallbeispielen ausgewählter Theater die Umsetzung dieser Modelle. Die explorative Analyse offenbart dabei hybride Steuerungsformen, welche Elemente der drei vorgestellten Konzepte integrieren sowie ein Auseinanderfallen von formalen Vorgaben und gelebter Praxis. Resümierend werden drei aus der Analyse abgeleitete Steuerungspraktiken vorgestellt: hierarchische, abwesende und kooperative Steuerung sowie Chancen und Risiken von kulturpolitischen Eingriffen durch Steuerungsmodelle diskutiert.

## Schlüsselwörter

Neues Steuerungsmodell • New Public Governance • Steuerung von Theatern • Kulturverwaltung • Rechtsformen

---

J. Crückeberg (✉)

Institut für Politikwissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster, Deutschland

E-Mail: [crueckeb@uni-muenster.de](mailto:crueckeb@uni-muenster.de)

M. Steinhauer

Institut für Kulturpolitik, Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

E-Mail: [moritz.steinhauer@uni-hildesheim.de](mailto:moritz.steinhauer@uni-hildesheim.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_13)

169

## 1 Einleitung

Das Verhältnis zwischen öffentlichen Theatern und ihren staatlichen Trägern stellt schon seit langem – insbesondere in Hinblick auf die Finanzierung und die Ziele der Theaterarbeit – ein Spannungsfeld dar (Wagner 2005). Die Theater streben zum einen nach größtmöglicher Unabhängigkeit, die sie – anders als nicht-künstlerische Zuwendungsnehmer – argumentativ auch auf die Kunstfreiheit stützen können. Die staatlichen Träger verweisen in Hinblick auf ihre kulturpolitischen Interessen hingegen auf ihre monetäre Unterstützung, die fast immer den Hauptanteil des Theaterbudgets ausmacht. In diesem Spannungsfeld wurde das Verhältnis zwischen öffentlichen Trägern und Theatern seit den 1980er Jahren immer wieder diskutiert (z. B. Wagner 2004). Eingebettet waren diese Entwicklungen nicht nur in einen kulturpolitischen Diskurs, sondern auch in eine verwaltungspolitische Steuerungsdebatte (z. B. Richter et al. 1995). Diese war geprägt von der Entwicklung unterschiedlicher Leitbilder zum Verhältnis von Politik und Verwaltung.

Im Folgenden wird diese Entwicklung skizziert und der Einfluss auf theaterpolitische Governance behandelt. Hierfür wird zunächst das klassisch-bürokratische Steuerungsmodell dargestellt, das bis in die 1990er Jahre dominierte und eine hierarchische Prägung aufwies. Im Anschluss wird das Neue Steuerungsmodell beschrieben, das seit den 1990er Jahren zu Veränderungen der Verwaltungsstrukturen führte und eine Optimierung der Steuerung aus managerialer Perspektive sowie eine stärkere Eigenverantwortung der nachgeordneten Bereiche vorsah. Ferner wird auf das seit den 2000ern zentrale Konzept der New Public Governance verwiesen, das einen kooperativen Umgang zwischen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren einfordert (Osborne 2006).

Im Anschluss wird der aktuelle Stand der Kulturverwaltungsreform in Deutschland skizziert und anhand von drei Fallbeispielen dargestellt, wie die Governance von Theatern gestaltet sein kann. Methodisch stützt sich die Darstellung der Fallbeispiele auf die Analyse interner und öffentlich zugänglicher Dokumente sowie auf Interviews mit kommunalpolitischen Akteuren und Theaterschaffenden, die im Rahmen der Forschungsgruppe „Krisengefüge der Künste“ durchgeführt wurden. Steuerung wird in dieser Arbeit in Anlehnung an White (1991, S.189) verstanden als Mechanismen und Instrumente, die verwendet werden, um die Entscheidungen und das Verhalten abhängiger Akteure bewusst zu beeinflussen, um bestimmte Ziele zu erreichen.

## 2 Steuerungsmodelle

### 2.1 Klassisch-bürokratisches Steuerungsmodell

Max Webers Verständnis von Bürokratie (Weber 1972) war im Gegensatz zum heutigen Sprachgebrauch positiv konnotiert. Als Gegenstück zur staatlichen Willkürherrschaft gewährleistet Bürokratie in der Lesart von Max Weber ein rationales, sachliches, unpersönliches und berechenbares Verwaltungshandeln (Naschold und Bogumil 2000, S. 245 f.; Bogumil und Jann 2009, S. 137). Webers Charakterisierung dient oftmals als Grundlage zur Beschreibung der klassisch-bürokratischen Verwaltung, die auch als „Bürokratiemodell“ (Kegelmann 2005) bezeichnet wird. Viele Charakterisierungen des klassisch-bürokratischen Steuerungsmodells<sup>1</sup> sind in der Rückschau entstanden bzw. dienen als (mehrheitlich negative) Vergleichsfolie für Reformansätze (z. B. KGSt 1993; Kegelmann 2007, S. 66 f.). Dabei wird stets an Aspekte der von Max Weber eingeführten Charakterisierung von Bürokratie angeknüpft.

Die klassisch-bürokratische Steuerung sieht demnach eine Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung vor: Die einzelnen Fachbereiche verfügen im Hinblick auf den Einsatz von Ressourcen, Personal und Finanzen nicht über Entscheidungskompetenzen und sind daher auf eine enge Zusammenarbeit mit den Querschnittsämtern – wie dem Haupt- und Personalamt sowie der Kämmerei – angewiesen. Typisch für dieses Steuerungsmodell ist daher eine starke Hierarchisierung und geringe Gestaltungsmöglichkeiten der nachgeordneten Verwaltungseinheiten. Eigenverantwortlichkeit, Engagement und Kreativität der Verwaltungsbereiche werden dadurch „ausgebremst“, zumal keine leistungsorientierte Bezahlung erfolgt (KGSt 1993, S. 11 f.; Naschold und Bogumil 2000, S. 84 ff.; Kegelmann 2007, S. 66 ff.). Steuerung erfolgt über direkte Vorgaben sowie durch die Zuteilung der Ressourcen Personal und Finanzen (Kegelmann 2007, S. 56). Ausgestaltungsspielräume, etwa zur Erweiterung der Entscheidungsfreiheit in Regiebetrieben, sind rechtlich möglich, kränken jedoch meist an den Beharrungstendenzen der übrigen Verwaltungsstrukturen (Hartung und Wegner 1998, S. 103 f.; Schneidewind und Trockel 2017, S. 206). Charakteristisch für die klassisch-bürokratische Steuerung ist ferner die Kameralistik als Form der Buchführung, welche im Rahmen des Vollzugs des Haushaltsplans durch die chronologische und nach Haushaltsstellen gegliederte Dokumentation

---

<sup>1</sup>Das klassisch-bürokratische Steuerungsmodell wird auch als „Altes Steuerungsmodell“ (Kegelmann 2007) bezeichnet.

der Zahlungsvorgänge in Zeit- und Sachbüchern eine Nachprüfbarkeit der ordnungsgemäßen Mittelverwendung ermöglicht (Beyer und Kinzle 2005, S. 352). Finanzmittel werden in diesem System für ein Haushaltsjahr gewährt und können in der Regel nicht übertragen werden. Da Haushaltsdefizite im nächsten Jahr meist mit einem höheren Planungsansatz ausgeglichen wurden, beförderte die Kameralistik eine ineffiziente Mittelverwendung und implizit ein kontinuierliches Ausgabenwachstum (Kultusministerkonferenz 1997, S. 5; KGSt 1993, S. 9 ff.; Kegelmann 2007, S. 67).

Bis in die 1990er Jahre waren die Theater in Deutschland weitgehend als Regiebetriebe organisiert und somit direkt in die nach dem klassisch-bürokratischen Modell strukturierten Kommunalverwaltungen eingebunden (vgl. hierzu die Theaterstatistiken des Deutschen Bühnenvereins der jeweiligen Jahre).<sup>2</sup> Daraus resultierten unterschiedlich große Handlungsspielräume und Möglichkeiten der Steuerung, welche etwa durch den Austausch der Intendanz, die Gewährung oder Verweigerung von Zuschüssen oder die Genehmigung von Spielplänen (z. B. Revermann 1985, S. 12 f.; Siede-Hiller 1981, S. 3 ff.) erfolgen konnte. Erst mit der zunehmenden Popularität des Neuen Steuerungsmodells erfolgte eine stärkere Verselbständigung der Theater als eigenständige Betriebe, in Hinblick auf die Möglichkeiten der Steuerung lassen sich jedoch Kontinuitäten erkennen.

## 2.2 Neues Steuerungsmodell

Aufgrund der Krise der öffentlichen Kassen wurde die Kritik am bestehenden Verwaltungssystem in Deutschland Ende der 1980er Jahre lauter. Vielerorts war die Dringlichkeit der kommunalen Haushaltskonsolidierung dermaßen existenziell, dass man gar die kommunale Selbstverwaltung in Gefahr sah (KGSt 1982, 1993). Zuvor waren bereits international Reformansätze des New Public Managements erprobt worden. Beweggründe der Reformbemühungen waren auch hier die finanziellen Krisen der Kommunen und die als ineffizient angesehene Bürokratie der Verwaltungsführung (Schedler und Proeller 2011, S. 39 ff.; Jann und

---

<sup>2</sup>Blieb der Anteil der Regiebetriebe unter den westdeutschen Theatern zwischen 1975 und 1985 mit rund 60 % weitestgehend stabil, zeichnete sich 1990 (54 %) unter ihnen bereits ein erster Rückgang dieser Rechtsform ab. Durch die ebenfalls mehrheitlich als Regiebetrieb geführten Theater der ostdeutschen Bundesländer (1990: 92 %) verschob sich dieses Verhältnis in der ersten gesamtdeutschen Theaterstatistik von 1991/1992 erneut zugunsten der Regiebetriebe (72 %).

Wegrich 2004, S. 198 ff.). Der kommunale Fachverband KGSt<sup>3</sup> stellte 1993 unter dem Namen „Neues Steuerungsmodell“ ein solches Reformkonzept vor, welches wenige Jahre später mit Beispielen für den Kulturbereich erweitert wurde und schnell großen Anklang fand (KGSt 1993, 1997).

Das Neue Steuerungsmodell hat als Leitidee die Umwandlung der kommunalen Verwaltungen zu kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen. Als Kernelement wird eine klare Abgrenzung der Verantwortung von Politik und Verwaltung angestrebt. Eine Steuerung der Verwaltung durch die Politik erfolgt durch die Festlegung von Leistungen und Zielen. Die Fachbereiche sind für die Erfüllung der Leistungen zuständig und werden von der Politik mit den dafür nötigen Mitteln ausgestattet, können und müssen jedoch mit ihren Budget- und Personalressourcen eigenständig wirtschaften. Diese Vereinbarungen werden fixiert und durch ein Berichtswesen überprüft. Grundidee ist, dass durch die Verknüpfung von Fach- und Ressourcenverantwortung die Eigenverantwortung und Zielidentifikation der Abteilungen gestärkt und wirtschaftliches und effizientes Handeln gefördert werden (KGSt 1993, S. 7 f., S. 13 ff.; Mader, Miels und Volmerg 2005, S. 31). Von Anfang an wurde jedoch von der KGSt darauf hingewiesen, dass bei „zahlreichen öffentlichen Leistungen, die nicht mit quantitativen oder monetären Maßstäben gemessen werden können“ (KGSt 1993, S. 21 f.), Probleme bei der Messung des Outputs auftreten könnten. Hiervon sind Theater mit ihrer nicht zu quantifizierenden Kernaufgabe, nämlich Kunst zu schaffen, besonders betroffen.

Die Begeisterung für das Reformkonzept versetzte viele Kommunen in eine Euphorie und erfasste auch Kulturverwaltungen und Theater (Oertel und Röbbke 1999). Auch die Kultusministerkonferenz (1997) und das Präsidium des Deutschen Städtetags (1994; zitiert nach Meyer 1998, S. 60 ff.) plädierten damals für die Einführung des Neuen Steuerungsmodells bzw. New Public Management. Unter anderem wurde an vielen Theatern die Ausgliederung des Hauses aus der Kommunalverwaltung mittels eines Wechsels der Rechtsform als ein Schritt in Richtung „Erneuerung“ gesehen. Viele Theater wechselten ihre Rechtsform hin zur GmbH (vgl. Theaterstatistiken des Deutschen Bühnenvereins). Hiervon versprachen sich viele der Theater größere Entscheidungsfreiräume und die Unabhängigkeit von bürokratischen Verwaltungsvorgängen, während die öffentlichen Träger sich eine stärkere Wirtschaftlichkeit der Betriebe und somit eine geringere Belastung des kommunalen Haushalts erhofften (Hartung und Wegner 1998).

---

<sup>3</sup>Die KGSt firmierte zunächst unter dem Namen „Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung“, zwischenzeitlich nur unter dem Namen „Kommunale Gemeinschaftsstelle“ und später mit dem neuen Zusatz „für Verwaltungsmanagement“. In diesem Beitrag wird einheitlich die von der Organisation durchgängig genutzte Abkürzung KGSt verwendet.

Durch die Wahl neuer Rechtsformen entstehen vielfach neue Führungsstrukturen und Entscheidungsgremien wie etwa die Aufteilung in künstlerische und kaufmännische Leitung durch die Einsetzung einer „Doppelspitze“ oder die Einrichtung eines – in Teilen durch den Träger besetzten – Aufsichtsrats (Schmidt 2019, S. 32 ff.). Eine Steuerung kann somit durch die Ausgestaltung der Satzung bzw. des Gesellschaftsvertrags, im Rahmen von Entscheidungsgremien wie z. B. der Gesellschafterversammlung sowie durch die Besetzung der Führungsebene erfolgen (Schneidewind und Trockel 2017). Geänderte Anforderungen an das interne und externe Rechnungswesen und das Berichtswesen wie etwa die Einführung der Doppelten Buchführung können Trägern einen detaillierten Einblick in die Finanzlage ermöglichen. Zugleich ist es für die Träger über Kontrakte möglich, kulturpolitische Ziele festzulegen und die Zuschüsse zu regulieren. Durch die wirtschaftliche Selbständigkeit und die Gefahr einer möglichen Insolvenz kann eine zusätzliche Abhängigkeit entstehen.

Ob die mit dem Rechtsformwechsel verbundenen Erwartungen sich realisieren, wurde retrospektiv kritisch gesehen (Hartung und Wegner 1998; Hoppe und Heinze 2016, S. 160 ff.). Insgesamt wird die Verwaltungsreform z. T. sogar als gescheitert erklärt (Holtkamp 2008), da das Ziel der Haushaltskonsolidierung nicht erreicht wurde und vielerorts durch die Implementierung hohe Kosten entstanden sind (Holtkamp 2008, S. 431). Doch die Ideen des Neuen Steuerungsmodells fanden Eingang in das Instrumentarium zur Steuerung von Theatern, wengleich vielerorts das Konzept nur in Teilen und unter Einbezug singulärer Instrumente umgesetzt wurde. Dass Reformbemühungen nicht nur vonseiten der Träger, sondern auch aus der Belegschaft von Theatern heraus entstehen können, zeigt das „Weimarer Modell“ (Schmidt 2017, S. 219 ff.).

Ein weiterer Kritikpunkt betraf die Top-Down-Perspektive des Neuen Steuerungsmodells bzw. die Nicht-Berücksichtigung zivilgesellschaftlicher und privater Akteure (Klenk und Nullmeier 2004, S. 7). Und so formierte sich mit dem Konzept der New Public Governance ein neuer Ansatz.

## 2.3 New Public Governance

New Public Governance ist ein Reformkonzept, das sich seit Anfang der 2000er in der verwaltungspolitischen Debatte als prägendes Leitbild durchsetzen konnte. Während das Neue Steuerungsmodell ein Versagen konstatierte, sieht der New-Public-Governance-Ansatz ein Gesellschaftsversagen (Jann und Wegrich 2004, S. 201). Es geht – auch unter dem Credo „aktivierender Staat“ – darum,

nicht mehr von oben herab zu steuern, sondern gesellschaftliche Akteure in Problemlösungen einzubeziehen. In den Verwaltungswissenschaften wird New Public Governance unterschiedlich bewertet und entweder als alternatives Reformkonzept (z. B. König 2001, Jann und Wegrich 2004, S. 194) oder aber eher als sinnvolle Ergänzung zum Neuen Steuerungsmodell (z. B. Fuchs 2015; Föhl 2011) gesehen, das auf einer anderen Ebene ansetzt: Während das Neue Steuerungsmodell sich primär auf die bilaterale Beziehung zwischen Politik und Verwaltung bezieht, plädiert New Public Governance für kooperative Arbeitsformen bzw. netzwerkförmige Steuerung unter Einbeziehung gesellschaftlicher Akteure (Föhl 2011, S. 123; Jann und Wegrich 2004, S. 240 f.). Die Reformperspektive New Public Governance richtet sich also auf das kooperative Zusammenspiel zwischen Akteuren des öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Dritten Sektors (z. B. Verbände und Vereine). Insofern verfügt der Governance-Ansatz im Gegensatz zum Neuen Steuerungsmodell über keine konkreten Instrumente der Verwaltungsreform. Unter der Zielsetzung gesellschaftliche Partizipation zu stärken und private Akteure in Entscheidungsfindung und Politikimplementierung einzubinden, geht es bei New Public Governance vielmehr um eine Neubestimmung des Verhältnisses von Staat, Markt und Zivilgesellschaft (Föhl 2011, S. 109 ff.). Insbesondere sollen private Akteure in Entscheidungsprozesse und Leistungserstellung eingebunden werden, damit gesellschaftliche Ressourcen bestmöglich genutzt werden.

In der kulturpolitischen Praxis kommt New Public Governance u.a. im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung von Kulturentwicklungsplänen, die häufig partizipativ erstellt werden, zur Anwendung. Unter der New Public Governance Perspektive müssen Theater im Verbund mit anderen Akteuren der Stadt gedacht und Kooperationen befördert werden. Auch Föhl (2011, S. 22) hebt besonders den Kooperationsaspekt hervor, demzufolge etwa Public Private Partnerships zwischen Theatern und Privatwirtschaft oder die Kooperation von Theatern mit Bildungsakteuren sowie der Freien Szene und nicht zuletzt eine stärkere Bürgerorientierung bis hin zu Mitwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten von Bürger\*innen am Theater gestärkt werden müssen.

### 3 Stand der Kulturverwaltungsreform

Inwiefern die Kulturverwaltung auf Grundlage der hier skizzierten Steuerungsmodelle reformiert wurde, wurde bisher nur in Ansätzen und nicht systematisch untersucht.

Seit Anfang der 1990er Jahre wurden die Reformansätze des Neuen Steuerungsmodells zunehmend auf die Kulturverwaltung übertragen. Konzepte (expl. Richter et al. 1995) entstanden, die sich mit Themenfeldern wie dezentraler Ressourcenverantwortung (Richter 1995), Bürgerbeteiligung (Woldt 1995) und Controlling (Beutling 1995) auseinandersetzten. Seit den 1990er Jahren hat vor allem die Einführung des Neuen Steuerungsmodells zu einer massiven Kulturverwaltungsreform geführt. Die Forderungen nach einem „radikalen Paradigmenwechsel“ (Eichler 1996, S. 196) wurden in den Kommunen unterschiedlich umgesetzt. Eine Befragung bei allen Kulturämtern in Städten über 30.000 Einwohner\*innen ergab, dass 1998/1999 in 90 % der Kommunen bereits Verwaltungsreformen eingeleitet worden waren, 71 % der Kulturverwaltungen waren in Reformen involviert (Oertel und Rübke 1999, S. 19). In einer Vorgängerstudie waren es die Theater, welche mit einem Wert von 88 % als Kultureinrichtungen von Reformvorhaben am stärksten betroffen waren (Oertel et al. 1996, S. 28 f.). Obgleich in der Folgestudie ersichtlich wird, dass andere Einrichtungstypen nachzogen, waren es auch die Theater, die mit 54 % den höchsten Anteil der teilweise oder gänzlich umgesetzten Reformen verbuchen konnten (Oertel und Rübke 1999, S. 28). Sie waren es auch, welche im Rahmen der Reformbemühungen am stärksten von Betriebsformwechseln betroffen waren, die für alle anderen Kultureinrichtungen „eine eher untergeordnete Rolle“ (Oertel und Rübke 1999, S. 45) spielten. Ein Drittel von ihnen setzte Betriebsformwechsel in Gang, mehrheitlich hin zu GmbHs (12 %) und Eigenbetrieben (10 %) (Oertel und Rübke 1999, S. 45).

Aus heutiger Sicht kann diese Entwicklung bestätigt werden:

In der ersten gesamtdeutschen Theaterstatistik von 1991/1992 wurden annähernd drei Viertel (72 %) der Theater als Regiebetrieb geführt. Im weiteren Zeitverlauf ließ sich bei den Theaterbetrieben jedoch ein sukzessiver Rückgang der Rechtsform des Regiebetriebs bei gleichzeitigem Anstieg der Anzahl der GmbHs beobachten. In der Spielzeit 2016/2017 dominierten die als GmbH geführten Theaterbetriebe mit 39 % die Theaterstatistik, der Anteil der Regiebetriebe lag bei nur noch 21 % (Deutscher Bühnenverein 2018). Inwiefern ein Wandel der Rechtsform zu mehr Freiheiten führte oder als verdeckte Abwicklung auf Raten angelegt war, wie es Hartung und Wegner (1998) andeuteten, war

von Fall zu Fall unterschiedlich und kann nicht pauschal an einer bestimmten Rechtsform festgemacht werden.

Eine systematische Untersuchung des Kontraktmanagements von Theatern hat bisher nicht stattgefunden. Unklar ist nicht nur, in welchem Maße dieses zur Anwendung kommt, sondern auch, wie die dargelegten Ziele formuliert werden und ob sie nur Formalia darstellen oder einer konzeptbasierten Kulturpolitik folgen. Weiterhin muss untersucht werden, inwiefern Sanktionsmechanismen vorgesehen sind und ob diese auch zur Anwendung kommen. Erste Ergebnisse einer noch unveröffentlichten Befragung von 55 Intendant\*innen öffentlich getragener Theater in Deutschland des Instituts für Kulturpolitik der Universität Hildesheim deuten jedoch darauf hin, dass zwar vielerorts Ziele schriftlich fixiert sind (dies gaben 51 % der Befragten an), die Form der Überprüfung der Ziele jedoch nur selten (16 %) und Regelungen zu möglichen Konsequenzen fast nie (4 %) schriftlich festgehalten werden. Mündliche Absprachen zwischen Theatern und Trägern wurden hingegen von 35 % der Befragten angegeben, 29 % berichteten von keinen Absprachen. Dies deutet auf eine vielerorts unvollständige Umsetzung oder Revidierung der Reformkonzepte hin.

Eine konzeptionell untermauerte Politik ist wesentlicher Bestandteil des Neuen Steuerungsmodells. Eine zunehmende Anzahl an Städten widmet sich diesem Umstand durch eine Erstellung von Kulturentwicklungsplänen. Hier lässt sich, im Sinne der New Public Governance, eine Zunahme an Beteiligungsverfahren konstatieren (Morr 2011, S. 145). Eine systematische Studie zu Kulturentwicklungsplänen und ihrer Genese stellt jedoch ein Desiderat dar.

Im Folgenden wird anhand von Fallbeispielen die Theater-Governance an drei Standorten dargestellt. Hierbei soll die Anbindung des Theaters an die Kommunen dargestellt werden: Diese wird anhand der Betriebsform, eines möglichen Kontraktmanagements und Kontrollsystems sowie der Besetzung bzw. Benennung der aufsichtführenden Gremien sichtbar. Weiterhin wird der Grad der Eigenständigkeit des Theaters sowie die Gestaltung der Leitungsebene dargestellt. Es wurden Mehrspartentheater in Oberzentren mit ausgeprägter Hochschullandschaft untersucht, wobei anhand der Samplingparameter Organisationsform, Lage und finanzielle Beteiligung des Bundeslandes divergierende Fälle ausgewählt wurden (Gerring 2007, S. 86 ff.). Vor Ort wurden semistrukturierte Interviews mit der Leitungsebene des Theaters und mit Vertreter\*innen der kommunalen Kulturpolitik geführt.

## 3.1 Fallbeispiele

### 3.1.1 Hierarchie unter dem Deckmantel

Exemplarisch für eine hybride Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells ist das Fallbeispiel I. Das Theater wird primär von der Kommune und sekundär vom Bundesland finanziert. Es befindet sich in einer Stadt, die nach langer Zeit mit großen strukturellen und wirtschaftlichen Problemen wieder im Aufschwung ist. Im Folgenden soll die Steuerung durch die kommunale Ebene von 2005 bis 2019 in den Blick genommen werden. In dieser Zeit war die Entschuldung der Stadt klarer Schwerpunkt der kommunalen Politik. Das Theater wurde 2010 in eine GmbH umgewandelt, auch mit dem Ziel, eine Effizienzsteigerung und Einsparungen zu erreichen.

Seit 2013 liegt das Theater im direkten Aufgabenbereich des Oberbürgermeisters. Dieser wurde während seiner Amtszeit von lokalen Medien als „Kulturoberbürgermeister“ bezeichnet. In Interviews äußert er klare kulturpolitische Leitlinien und zeigt auch Hintergrundwissen und Interesse an dem Themenkomplex Theater. Auffällig ist, dass es in dem Untersuchungszeitraum eine ungewöhnlich hohe Anzahl an Intendantenwechseln gab.

Formal erfolgt die Steuerung hybride. Dem Neuen Steuerungsmodell können vor allem die Umwandlung des Theaters in eine GmbH, aber auch ein sparten- und produktionsbezogenes Controlling zugerechnet werden. Managementkontrakte, die einen Kern des Neuen Steuerungsmodells darstellen, gibt es hingegen nicht. Eine Einbindung in eine gesellschaftlich-kooperative Gesamtstrategie, wie sie die Governance einfordert, ist ebenso nicht zu erkennen.

Es fällt die hierarchische Steuerung des Theaters auf. So wird in lokalen Theaterkreisen das Controlling als deutlich zu engmaschig und ineffektiv moniert. Zudem gibt es monatliche Treffen zwischen dem Intendanten und dem Oberbürgermeister, um die aktuelle Situation des Theaters zu besprechen und Veränderungsprozesse einzuleiten. Hinzu kommt, dass die Budgetfreiheit nur eingeschränkt gilt. So können Personalentscheidungen vom Theater kaum autark getroffen werden, ein klares Merkmal des klassisch-bürokratischen Steuerungsmodells. Die Leitung des Theaters kritisiert, dass jeder Vertrag mit einer Laufzeit von mehr als drei Monaten vom Oberbürgermeister unterschrieben werden müsse.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Steuerung sehr hierarchisch gestaltet ist. Dies weicht von der juristisch-rechtlichen Steuerungsgrundlage ab und eine Unabhängigkeit des Theaterbetriebs ist nicht gegeben.

### 3.1.2 Abwesende Steuerung

Fallbeispiel II steht exemplarisch für eine abwesende Steuerung. Das Theater wird in sehr großen Teilen von der Kommune finanziert, Zuschüsse gibt es vom Bundesland. Es befindet sich in einer Stadt, die studentisch geprägt und überdurchschnittlich wohlhabend ist. Das Theater wechselte die Gesellschaftsform 2008 von einem Regiebetrieb in einen Eigenbetrieb, seitdem existiert ein Managementkontrakt, der fünf Jahre Gültigkeit besitzt und von der Leitungsebene des Theaters, der zuständigen Dezernatsleitung und der Stadtkämmerei unterzeichnet wird. Mit der Unterzeichnung des Managementkontrakts geht auch eine fünfjährige Finanzzusage der Stadt einher, die eine Planungssicherheit schafft. Diese war in der vorherigen Rechtsform auf drei Jahre beschränkt.

Als oberstes Ziel wird in dem Managementkontrakt für 2018 bis 2022 festgelegt, dass das Theater „mit seinem Theater- und Konzertangebot das kulturelle Niveau [der Stadt] prägt“. Betont wird dabei besonders auch die Relevanz für die Städte und Gemeinden im Umland. Weiterhin wird gefordert, dass die Wirtschaftlichkeit erhöht werden soll. Bezogen auf diese Ziele werden die Sachziele formuliert: Ziel ist es, ein „künstlerisch leistungsfähiges und anspruchsvolles Mehrspartentheater“ zu etablieren, das neue Veranstaltungen akquiriert und dass die Aufenthaltsqualität im Theater verbessert wird. Es fällt auf, dass diese Sachziele sehr unkonkret gestaltet sind. Als Finanzziele werden eine Steigerung der Einnahmen und die Erhöhung des Kostendeckungsgrades gesetzt. Jedes Jahr muss der Wirtschaftsplan vom Stadtrat beschlossen werden. Darüber hinaus muss der Spiel- und Konzertplan rechtzeitig vorgelegt werden.

Personen aus der Leitungsebene des Theaters bewerten diese Konstellation positiv. So ist laut Kontraktmanagement die Rücklagenbildung möglich und auch die Tarifsteigerungen werden von der Stadt zu 100 % finanziert. Positiv betont wird auch die mehrjährige Planungssicherheit, die für die langfristige Disposition notwendig sei.

Während diese formale Gestaltung des Verhältnisses zwischen Stadt und Theater von den Theaterschaffenden sehr gelobt wird, gibt es auch deutliche Kritik an dem Handeln der Verwaltungsleitung. Der kommunalpolitische Ressortzuschnitt, in dem sich die Kultur ein Dezernat mit den Feldern Soziales, Integration und Sport teilt, wird kritisiert. Dieser sei nicht geeignet, um den einzelnen Bereichen genug Aufmerksamkeit zu widmen. Dies führe zu einer mangelnden Unterstützung durch das Kulturdezernat.

Zum anderen wird ein Desinteresse an dem Theater konstatiert. Dies gilt vor allem für den Stadtrat, dem die Spiel- und Konzertpläne des Theaters regelmäßig vorgestellt werden. Eine Person aus der Leitungsebene beschreibt, dass ein absolutes Desinteresse der Politik herrschen würde: Die Vorstellung der Spiel- und

Konzertpläne würde keinen Politiker interessieren. Weiterhin wird bedauert, dass es eine „unfassbare Gleichgültigkeit“ gegenüber dem Theater vonseiten der kulturpolitischen Akteure gäbe: „Es läuft ja, es ist alles gut und es gibt eine kulturelle Grundversorgung und die reicht uns.“

Im Fallbeispiel II scheint die Steuerung auf den ersten Blick auf dem Neuen Steuerungsmodell zu basieren. Ziele werden durch einen Managementkontrakt festgesetzt, eine weitgehende Autonomie des Theaters ist gegeben. Jedoch fällt auf, dass diese Ziele zum einen sehr unkonkret gehalten sind und zum anderen auch keine Zielüberprüfung stattfindet. Lediglich die Wirtschaftlichkeit des Theaters ist entscheidend. Es muss konstatiert werden, dass eine Steuerung kaum stattfindet.

### **3.1.3 Governance-orientierte Steuerung**

Eine hybride Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells mit New-Public-Governance-Ansätzen kommt im Fallbeispiel III zur Anwendung. Das als GmbH geführte Landestheater entstand Mitte der 2000er Jahre aus der beiderseitig angestrebten Fusion einer Landesbühne mit einem Stadttheater. Träger sind das Bundesland – welches etwa die Hälfte der Finanzmittel bereitstellt – der Landkreis und die Kommune, in der das Theater seine Spielstätte hat.

Der im Rahmen der Fusion geschlossene und später fortgeführte Managementkontrakt griff in Hinblick auf die Ziele bestehende theaterspezifische Konzepte auf. So hatten die Theaterschaffenden bereits vor der Fusion diverse Kooperationen zwischen dem Stadttheater und anderen Organisationen initiiert. Diese sahen etwa die Vernetzung und Zusammenarbeit mit Einrichtungen wie Hochschulen, Musikschulen, Volkshochschulen und Kirchen vor und wurden als Ziel übernommen. Weitere thematische Schwerpunkte, welche sich an aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen orientierten, wurden durch das Land vorgegeben und auch von anderen Theatern des Landes eingefordert. Eine vergleichbare Kombination aus theaterspezifischen und übergeordneten Zielen sei laut der Intendanz auch in den Kontrakten der anderen Theater des Landes enthalten. Eine Klausel zur Zurückhaltung von bis zu 10 % der Mittel bei Nichterfüllung ermöglicht es dem Land formal, diesen Vorgaben einen stärkeren Nachdruck zu verleihen. De facto sei diese jedoch nie zur Anwendung gekommen, denn Ziele seien stets in Zusammenarbeit mit den Theatern formuliert und entsprechend realisierbar gestaltet worden, da ohnehin alle Beteiligten kein Interesse daran gehabt hätten, eine nachträgliche Kürzung durchzusetzen.

Ein in der Anfangszeit in den Managementkontrakten integriertes Anreizsystem zur Verdopplung von zweckgebundenen Spendengeldern aus der Zivilgesellschaft zur Weiterentwicklung von bestimmten festgelegten Angeboten der Theater

wurde nach mehreren Jahren wieder abgeschafft. Die Theaterschaffenden hatten kritisiert, dass es de facto dazu motiviere, Spendengelder bisheriger Geldgeber anders zu deklarieren, um so die Zusatzförderung in Anspruch nehmen zu können.

Das Berichtswesen erfolgt in Form eines jährlichen „Lageberichts“ und eines Berichts über die durchgeführten Maßnahmen zur Erschließung neuer Publikumschichten, welche im Aufsichtsrat<sup>4</sup> vorgestellt werden. Für zukünftige Spielpläne bestünde lediglich eine Informationspflicht im Aufsichtsrat. Stärkere Steuerungsambitionen seien bei den kulturpolitischen Akteuren nicht zu erkennen, so die Intendanz, eine inhaltliche Einflussnahme gar habe man nie erlebt. Vielmehr sei – solange das Theater den Etat einhalte – die Stimmung im Aufsichtsrat stets wohlwollend, interessiert und vertrauensvoll gewesen. Der Einsatz von Managementkontrakten sei aus Sicht von Kulturschaffenden positiv zu bewerten, da die Kontrakte finanzielle Planungssicherheit garantierten und die enthaltenen Ziele ohnehin im Sinne der Theater seien. Zugleich seien die Verhandlungen stets mühsam, da insbesondere die Regelungen zur Übernahme von Tarifsteigerungen ein großes Diskussionspotential zwischen den Vertragspartnern böten und den Abschluss der Managementkontrakte immer wieder hinauszögerten.

Im Fallbeispiel III finden mit den geschlossenen Vereinbarungen, der an – gemeinsam entwickelte – Ziele und Leistungen geknüpften Mittelvergabe und der Implementierung eines ausführlichen Berichtswesens also gleich mehrere Instrumente des Neuen Steuerungsmodells Anwendung. Zugleich waren Kooperationen mit anderen Akteuren der Stadtgesellschaft bereits zuvor Teil des Konzeptes des Theaters und wurden im Rahmen des Managementkontrakts von den Trägern zusätzlich fixiert. Auch dieses Fallbeispiel weist somit eine hybride Steuerungsform auf, welche Governance-Ansätze beinhaltet.

---

## 4 Fazit

Trotz der chronologischen Darstellung der drei Steuerungsmodelle bleibt anzumerken, dass diese parallel Anwendung fanden und bis heute in Teilen oder in Gänze weiter existieren. Durch die Betrachtung der Verwaltungsleitbilder und eine erste explorative Untersuchung der Situation an drei Theatern lassen sich erste Thesen aufstellen.

---

<sup>4</sup>Im Aufsichtsrat sitzen 16 stimmberechtigte Mitglieder, darunter 11 Vertreter der drei Träger sowie weitere beratende Mitglieder. Das Land ist dabei als Hauptförderer jedoch nur mit einer Person vertreten und hatte diesen Sitz auch nicht von Beginn an inne.

Zunächst lässt sich festhalten, dass die formale Steuerungsform nicht alleine entscheidend ist. Diese legt zwar den Handlungsrahmen fest, aber das konkrete Handeln kann massiv davon abweichen. Weiterhin wird an den untersuchten Beispielen sichtbar, dass sich die Steuerung von Theatern massiv je nach Standort unterscheidet. Ein einheitliches Steuerungsmodell ist nicht gegeben. Vielmehr scheinen hybride Steuerungsformen der Normalfall zu sein. Insbesondere der Einsatz von Managementkontrakten scheint im Rahmen der Fallbeispiele de facto nur bedingte Steuerungsfunktionen zu erfüllen und kann vielmehr als im gegenseitigen Einvernehmen ausgehandelte Willensbekundung angesehen werden. Es lässt sich also konstatieren, dass Managementkontrakte zwar eine Möglichkeit der Absprache von gemeinsamen Zielen darstellen können. Als Steuerungsinstrument scheinen sie hingegen im Theaterbereich nicht sinnvoll zu sein (Vakianis 2006, S. 83).

Anhand der drei Beispiele konnten drei unterschiedliche Steuerungspraktiken aufgezeigt werden, die sich nicht klar nach den vorgestellten verwaltungswissenschaftlichen Steuerungsmodellen richten, aber doch in ihrer spezifischen Ausrichtung klar zu unterscheiden sind: Hierarchische, abwesende und kooperative Steuerung. Abwesende Steuerung scheint aufzutreten, wenn es keine konkreten kulturpolitischen oder finanzpolitischen Zielsetzungen für den Bereich Theater gibt. Ob kulturpolitische Steuerung hierarchisch oder kooperativ verläuft, scheint hingegen von der spezifischen Verwaltungskultur abhängig. Diese Hypothesen und auch diese erste Kategorisierung kulturpolitischer Steuerungspraktiken müssen weiter getestet werden, besonders auch für andere föderale Ebenen und Sparten. Genauer untersucht werden muss noch, wie das Dreiecksverhältnis Theater-Verwaltung-Politik funktioniert. Weiterhin stellt sich die Frage, ob eine Krise – die häufig zu einem kulturpolitischen Dissens führt – Auswirkungen auf die Steuerung hat. Zuletzt stellt sich auch die Frage, welche Folge gewisse Steuerungsmodelle und -praktiken für die Binnensteuerung, also die Steuerung im Theater haben. Auch dies gilt es genauer zu beleuchten.

---

## Literatur

- Beyer, L., und H.G. Kinzel. 2005. Öffentliches Rechnungswesen: Kameralistik oder Doppik? In *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Hrsg. Bernhard Blanke, Stephan von Bandemer, Frank Nullmeier, und Göttrik. Wewer, 351–360. Wiesbaden: VS Verlag.
- Beutling, Lutz. 1995. Controlling in Kulturbetrieben am Beispiel Theater. In „*Unternehmen Kultur*“: neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung, Hrsg. Reinhart Richter, Norbert Sievers, und Hans-Jörg. Siewert, 217–230. Essen: Klartext.

- Bogumil, J., und W. Jann. 2009. *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland: Einführung in die Verwaltungswissenschaft*, 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Deutscher Bühnenverein. 1977–2018. *Theaterstatistik 1975/1976–2016/2017*. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Eichler, Kurt. 1996. 'Produkt Kultur' Das neue Paradigma der Kulturpolitik? Beispiel Kulturbetriebe Dortmund. In *Zukunft Kulturpolitik. Festschrift zum 60. Geburtstag von Olaf Schwencke*, Hrsg. Hermann Glaser, Margarethe Goldmann und Norbert Sievers, 194–204. Essen: Klartext.
- Föhl, Patrick S. 2011. *Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Fuchs, Max. 2015. Kulturelle Bildungspolitik und Educational Governance. Politische Rahmenbedingungen, neue Akteurskonstellationen und Motivationen. *Kulturelle Bildung online*. <https://doi.org/https://doi.org/10.25529/92552.484>. Zugegriffen: 3. Sept. 2020.
- Gerring, John. 2007. *Case study research: Principles and practices*. New York: Cambridge University Press.
- Hartung, W., und R. Wegner. 1998. *Kultur in neuer Rechtsform: Problemlösung oder Abwicklung?*, 2. Aufl. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Holtkamp, Lars. 2008. Das Scheitern des Neuen Steuerungsmodells. *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 2: 423–446.
- Hoppe, B.M., und T. Heinze. 2016. *Einführung in das Kulturmanagement: Themen – Kooperationen – Gesellschaftliche Bezüge*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Jann, W., und K. Wegrich. 2004. Governance und Verwaltungspolitik. In *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung*, Hrsg. Arthur Benz, 193–214. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kegelmann, Jürgen. 2005. Das „alte“ Neue Steuerungsmodell – konstruktiv-kritische Anmerkungen. In *Kommunalpolitik der Zukunft: Partnerschaftlich und professionell*, Hrsg. Alexander Stock, 57–74. Stuttgart: ibidem.
- Kegelmann, Jürgen. 2007. *New public management: Möglichkeiten und Grenzen des neuen Steuerungsmodells*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Klenk, T., und F. Nullmeier. 2004. *Public Governance als Reformstrategie*, 2. Aufl. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung. 1982. *Haushaltskonsolidierung durch Aufgabenkritik und Sparmaßnahmen*. Köln: KGSt.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle. 1993. *Das neue Steuerungsmodell: Begründung, Konturen, Umsetzung*. Köln: KGSt.
- Kommunale Gemeinschaftsstell. 1997. *Von der Kulturverwaltung zum Kulturmanagement im neuen Steuerungsmodell: Aufgaben und Produkte für den Bereich Kultur*. Köln: KGSt.
- König, Klaus. 2001. Öffentliches Management und Governance als Verwaltungskonzepte. Zehn Thesen. *Die Öffentliche Verwaltung* 54 (15): 617–625.
- Kultusministerkonferenz. 1997. *Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Stärkung von Kostenbewusstsein und Dienstleistungsorientierung. Beschluß der Kultusministerkonferenz vom 12.09.1997*. [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/1997/1997\\_09\\_12-Kostenbewusstsein-Dienstleistungsorientierung.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/1997/1997_09_12-Kostenbewusstsein-Dienstleistungsorientierung.pdf). Zugegriffen: 21. Nov. 2019.

- Mader, S., J. Miels, und B. Volmerg. 2005. Die Einführung von Kontraktmanagement in ausgewählten Kultureinrichtungen aus der Sicht involvierter Experten. *Journal für Psychologie* 13 (1–2): 29–49.
- Meyer, Bernd, Hrsg. 1998. *Kultur in der Stadt: Empfehlungen, Hinweise und Arbeitshilfen des Deutschen Städtetages, 1987–1998. Neue Schriften des Deutschen Städtetages Heft 75. Neue Schriften des Deutschen Städtetages Heft 75*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Morr, Markus. 2011. Kulturentwicklungsplanung. In *Glossar Kulturmanagement*, Hrsg. Verena Lewinski-Reuter und Stefan Lüddemann, 138–149. Wiesbaden: VS Verlag.
- Naschold, F., und J. Bogumil. 2000. *Modernisierung des Staates : New Public Management und Verwaltungsreform in deutscher und internationaler Perspektive*, 2. Aufl. Opladen: Leske + Budrich.
- Oertel, M., T. Rübke und N. Sievers. 1996. *Umbau der kommunalen Kulturverwaltungen: Ergebnisse einer schriftlichen Umfrage zur Kulturverwaltungsreform in den bundesdeutschen Kommunen über 30 Tsd. Einwohner*. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft.
- Oertel, M., und T. Rübke. 1999. *Reform kommunaler Kulturverwaltungen: Ergebnisse einer Umfrage in Städten über 30.000 Einwohnern*. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft.
- Osborne, Stephen. 2006. The new public governance? *Public Management Review* 8 (3): 377–387.
- Präsidium des Deutschen Städtetags. 1994. *Perspektiven für die Theater und Orchester in öffentlicher Verantwortung*. 15. Juni.
- Revermann, Klaus Heinrich. 1985. *Theater zwischen Kunst und Kasse: Geschichten, Kommentare, Interviews und Rundfunksendungen 1975–1985*. Wuppertal: Verl. 84, Hartmann + Petit.
- Richter, R., N. Sievers, und H.-J. Sievers, Hrsg. 1995. „Unternehmen Kultur“: *neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung*. Essen: Klartext.
- Richter, Reinhart. 1995. Das Prinzip der dezentralen Ressourcenverantwortung in der kommunalen Kulturverwaltung. In „Unternehmen Kultur“: *Neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung*, Hrsg. Reinhart Richter, Norbert Sievers, und Hans-Jörg. Sievers, 71–90. Essen: Klartext.
- Schedler, K., und I. Proeller. 2011. *New public management*, 5. Aufl. Bern: Haupt.
- Schmidt, Thomas. 2017. *Theater, Krise und Reform: Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schmidt, Thomas. 2019. *Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schneidewind, P., und A. Trockel. 2017. Rechtsformen. In *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*, Hrsg. Armin Klein, 4. Aufl., 203 – 227. München: Vahlen.
- Siede-Hiller, Claudia. 1981. *Zwischen Kunstfreiheit und Kontrolle: Strukturprobleme öffentlicher Theater am Beispiel eines Staatstheaters*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Vakianis, Artemis. 2006. Besonderheiten des Managements von Kulturbetrieben anhand des Beispiels „Theater“. In *Kulturbetriebsforschung*, Hrsg. Tasos Zembylas und Peter Tschmuck, 79–97. Wiesbaden: VS Verlag.
- Weber, Max. 1972. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*. Studienausg., 5. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Wagner, Bernd, Hrsg. 2004. *Jahrbuch für Kulturpolitik 2004: Theaterdebatte*. Essen: Klartext.

- Wagner, Bernd. 2005. Vielstimmiges Schweigen – der schwierige Dialog zwischen Kulturpolitik und Theaterleuten. In *Die Zukunft des deutschen Theaters: „Und jedermann erwartet sich ein Fest“* – 48. *Loccumer Kulturpolitisches Kolloquium*, Hrsg. Hans-Peter Burmeister, Rehbürg-Loccum: Evang. Akad. Loccum.
- White, Harisson C. 1991. Agency as control. In *Principals and agents: The structure of business*, Hrsg. von John W. Pratt und Richard Zeckhauser, 187–212. Boston: Harvard Business School Press.
- Woldt, Petra. 1995. Bürgerbeteiligung und Verwaltungsreform. In *„Unternehmen Kultur“: neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung*, Hrsg. Reinhart Richter, Norbert Sievers, und Hans-Jörg. Sievers, 103–116. Essen: Klartext.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





---

# Zwischen Bedingung und Freiheit – Über die Zusammenarbeit zwischen Theaterbetrieben und ihren Aufsichtsgremien

Julia Glesner

---

## Zusammenfassung

Der Erfolg von Theaterbetrieben hängt auch davon ab, wie erfolgreich die Zusammenarbeit zwischen der Leitung und den aufsichtsführenden Gremien des Betriebs abläuft. Abhängig von den wichtigsten Rechtsformen von Theaterbetrieben in der BRD – GmbH, Eigenbetrieb und Regiebetrieb – kommen den Parteien unterschiedliche Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten zu. Durch unzureichendes Gremienmanagement oder wenn das aufsichtsführende Gremium seine Verantwortung nicht in vollem Umfang übernimmt, geraten die Betriebe in Krisen mit Folgen, die auch die Zukunft des Modells „Stadttheater“ gefährden.

---

## Schlüsselwörter

Strategisches Theatermanagement • Zuwendungsgeber • Gremienmanagement • Kulturbetriebslehre • Theaterkrise

---

## 1 Einleitung

In Theaterleitungen, die Betriebe in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft führen, handeln die Personen, die die Intendanz, die künstlerische oder die kaufmännische Geschäftsführung ausüben, nicht aus sich heraus. Ihre Zuwendungsgeber – verstanden als ihre Träger, ihre Geldgeber auf Landes- oder kommunaler Ebene

---

J. Glesner (✉)

Lehrgebiet Kultur und Management, Fachhochschule Potsdam, Potsdam, Deutschland

E-Mail: [glesner@fh-potsdam.de](mailto:glesner@fh-potsdam.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_14)

187

– sowie ihre Aufsichtsgremien setzen die Bedingungen, unter denen die Theaterleitungen arbeiten. Im Maximum, vielleicht sogar im Idealfall, legen sie fest, wer den Theaterbetrieb mit welchen Funktionen und für welchen Zeitraum leitet, sie geben Ziele für die Arbeit des Theaterbetriebs vor und sie setzen die Höhe der finanziellen Mittel fest, mit denen die Theaterleitung diese Ziele erreichen kann. Die Zuwendungsgeber tun dies auf Basis eines demokratisch legitimierten Prozesses. Im Auftrag der Bürger\*innen erhalten die Theaterleitungen von den politischen Mandatsträger\*innen aufseiten der Zuwendungsgeber ihren Auftrag und ihre Legitimation, diesen Theaterbetrieb zu führen. Dieser, die Arbeit der Theaterbetriebe bedingenden Seite steht die nach Art. 5 GG garantierte Kunstfreiheit gegenüber. Das Grundgesetz versteht Kunst als „freie schöpferische Gestaltungen, in denen Eindrücke, Erfahrungen und Erlebnisse der Künstler durch das Medium einer bestimmten Formsprache (...) zur Anschauung gebracht werden“ (BVerfG 2016). Der Schutz umfasst sowohl den Werkbereich, die eigentlich schöpferische Tätigkeit der Künstler\*innen, als auch den Wirkbereich, die Präsentation des Kunstwerks in der Öffentlichkeit (Kurz 2015, S. 94). Zwischen diesen Polen von Bedingung und Freiheit und der Art und Weise, wie Theaterleitungen und ihre Aufsicht mit ihren Aufgaben und Zielen umgehen, entsteht im Arbeitsalltag eine komplexe Dynamik, deren Funktionieren und Versagen – so die grundlegende Annahme dieses Aufsatzes – mit der ausschlaggebende Faktor für den Erfolg, aber potenziell auch der auslösende Faktor für Krisen oder der regulierende Faktor in Krisen ist. Dieses Gefüge und ihre je spezifische Dynamik wird im Folgenden als Governance-Konzept von Theaterbetrieben bezeichnet. Der Begriff „Governance“ wird hier als analytischer Begriff verstanden, der das Zusammenwirken von Regierungsstrukturen und -prozessen einerseits und das Handeln von privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren andererseits umfasst. In der Literatur wird der Begriff „Governance“ alternativ auch verwendet, um ein neu definiertes Verhältnis von Staat, Markt und Zivilgesellschaft zu beschreiben (vgl. Botzem 2002, S. 20; vgl. Beitrag von Crückeberg und Steinhauer (2020) in diesem Band).

Dieses Praxisfeld, die Zusammenarbeit von Theaterleitungen und ihrer Aufsicht, ist vor allem im deutschsprachigen Raum ein bisher weitgehend vernachlässigtes Feld in der Kulturmanagement- und der Kulturpolitik-Forschung. Der vorliegende Beitrag beginnt mit einem Überblick über den Stand der internationalen Forschungen, der darlegt, dass auch für andere Länder das Zusammenwirken von Theaterleitungen bzw. den Leitungen von Kulturbetrieben und ihren aufsichtsführenden Gremien weitgehend ein Forschungsdesiderat darstellt. Da die Rechtsformen eines Theaterbetriebs in seinem Governance-Modell zentral sind, indem sie die Strukturen und den Gestaltungsspielraum der Akteure vorgeben,

werden im Folgenden die Charakteristika der drei wichtigsten Rechtsformen von Theaterbetrieben im deutschsprachigen Raum – Regiebetrieb, Eigenbetrieb und GmbH – vorgestellt. Auf dieser Basis erfolgt die Diskussion von drei Thesen, die – so die Grundannahme des Beitrags – typische Grundkonflikte von Theaterbetrieben in Krisensituationen behandeln. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick zur Bedeutung dieses Themas für die zukünftige Rolle des Theaters.

---

## 2 Überblick zum Stand der internationalen Forschungen

Für den anglo-amerikanischen Raum, insbesondere die USA und Kanada, ist die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsgremien, den sog. Boards und den Leitungen von Kultur- oder Nonprofit-Betrieben seit den 1980er Jahren kontinuierlich Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen gewesen. Im Unterschied zur Situation in der BRD sind die Mitglieder von Boards als Treuhänder (Trustees), insbesondere in den USA, finanziell für den Kulturbetrieb verantwortlich. Ihre Mitarbeit ist freiwillig und ergibt sich nicht aus einem politischen Mandat heraus. Stellvertretend sollen hier Positionen aus dem internationalen Diskurs vorgestellt werden, deren Ansätze für die hier diskutierte Fragestellung relevant sind. Ihre Ergebnisse zeigen, dass das ungeklärte Verhältnis zwischen Aufsichtsgremien und Theaterleitung weiterhin ein Forschungsdesiderat darstellt:

- Ostrower und Stone (2006) konstatieren, „board research“ habe sich zu einem ausgeprägten und erkennbaren Forschungsfeld entwickelt. Ihre wichtigste Erkenntnis war, dass die Boards heterogen zusammengesetzt seien und sich einer einfachen Generalisierung verweigerten. Während sie fundierte Vorschläge zur Methodik weiterer Untersuchungen vorlegen, ziehen sie keine Schlüsse, was diese heterogene Zusammensetzung für die Steuerung von Theaterbetrieben bedeutet.
- Ruth Rentschler (2015) untersucht, wie die Zusammensetzung von Boards mit der Leistung der Kulturbetriebe in Australien zusammenhängt. Sie bestätigt darin u. a. Ostrower und Stone und fordert explizit eine detailliertere Untersuchung der Diversität von Boards.
- Mit einer für die Debatte um die Krise des deutschen Stadttheaters wünschenswerten Direktheit fragen Reid und Turbide (2012) in ihrer Langzeitstudie zu vier kanadischen Kulturbetrieben, wer in einer Krisensituation des Betriebs innerhalb der Governance-Strukturen die Verantwortung trägt. Die Autorinnen diskutieren differenziert, wie beide Parteien – Leitung des Kulturbetriebs und

Board – in den Phasen einer Krise zwischen Vertrauen und Misstrauen einerseits und Kontrolle und Zusammenarbeit andererseits schwanken. Vertrauen und Misstrauen können im Verhältnis von Leitung und Board paradoxerweise koexistieren. Stehen Vertrauen und Misstrauen zueinander in einer ausgereiften Beziehung, können Krisen verhindert werden.

- Die Diversität in der Struktur und Arbeitsweise von Boards haben bspw. Bradshaw und Fredette (2012) sowie Azmat und Rentschler (2017) untersucht.
- Für italienische Opernhäuser haben Dubini und Monti (2018) erstmals die Zusammensetzung ihrer Aufsichtsgremien im Zusammenhang mit der Leistung dieser Organisationen untersucht. Auf dieser Basis entwickelten sie eine Taxonomie der Aufsichtsgremien, also eine Klassifikation, nach der die Aufsichtsgremien italienischer Opernhäuser geordnet werden können. Ihre Studie bestätigt, dass die Zusammensetzung der Boards die wirtschaftliche Leistung der Betriebe positiv beeinflusst. Insbesondere die Kategorien der Controller und „influential people“ (Dubini und Monti 2018, S. 63) erhöhten die Einnahmen der Betriebe. Als Controller bezeichnen Dubini und Monti Regierungsvertreter\*innen, deren Aufgabe darin besteht, das Verhalten des Managements und seine Rechenschaftspflicht bei der Nutzung öffentlicher Ressourcen zu überwachen. „Influential people“ sind „illustrious members of the community and have valuable links in the external environment.“ (Dubini und Monti 2018, S. 63)

Im deutschsprachigen Raum hat die einschlägige Literatur zur Theatermanagement-Forschung (z. B. Nowicki 2000; Röper 2001; Allmann 1997) den Themenkomplex der Führungsdynamiken zwischen Theaterleitungen und ihren Aufsichtsgremien bisher nicht behandelt. Lediglich am Rande benennt Thomas Schmidt (2017) die Aufsichtsgremien als einen entscheidenden Faktor innerhalb der strategischen Steuerung eines Theaterbetriebs: mit den Parametern Expertise, Entscheidungskraft und „Fähigkeit, die Theaterleitung zu unterstützen und sich die Sicherung der Zukunft des Theaters zur wichtigsten Aufgabe zu eigen zu machen“ (Schmidt 2017, S. 164) Die dauerhafte Beeinträchtigung oder nachhaltige Störung der „Zusammenarbeit von Aufsichtsgremien, Direktorium, Belegschaft und Zuschauern“ als, wie Schmidt es nennt, weicher Faktor könne einen Krisenprozess auslösen (Schmidt 2017, S. 201). Wenn er in seiner folgenden Argumentation „eine zuverlässige strategische und fachliche Expertise im Aufsichtsrat“ (Schmidt 2017, S. 164 f.) fordert, in dem „neben den politischen Mitgliedern auch Mitglieder aus der Wirtschaft, der Bürgerschaft, anderen wichtigen Kulturinstitutionen der Region, aber auch Experten mit Fachwissen in den Bereichen Theater, Wirtschaft und Soziologie“ vertreten sind, unterstellt er

zwar die GmbH als Rechtsform des Betriebs, formuliert aber zu Recht, dass nur aus dieser interdisziplinären Perspektive „eine ausreichende Expertise entsteht, um die künstlerischen, strategischen und wirtschaftlichen Vorgänge am Theater beurteilen zu können.“ (Schmidt 2017, S. 165).

---

### **3 Rechtsformen und Leitungsstrukturen deutscher Stadt- und Staatstheater**

Mit 39 % ist die GmbH laut der Statistik 2017/2018 des Deutschen Bühnenvereins die häufigste Rechtsform in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft, gefolgt vom Eigenbetrieb mit 32 % und dem Regiebetrieb mit 29 %. Diese drei Rechtsformen bringen – wie andere, jedoch innerhalb der bundesdeutschen Theater in öffentlicher Trägerschaft weniger relevante Rechtsformen (bspw. Stiftung oder Anstalt des öffentlichen Rechts mit jeweils 6 %) auch – je spezifische Führungsstrukturen und damit eigene Logiken in der öffentlichen Aufsicht und auch in der Führung eines Theaters mit sich. Die Grundlagen der drei wichtigsten Rechtsformen – Regiebetrieb, Eigenbetrieb und GmbH – sollen in aller Kürze dargestellt werden:

Theaterbetriebe in der Form von *Regiebetrieben* werden von der öffentlichen Verwaltung getragen, ohne dass ihnen eine eigene Rechtspersönlichkeit zukommt. Organisatorische Regelungen erfolgen über Beschlüsse der öffentlichen Körperschaft in Form von bspw. Dienstanweisungen und insbesondere dem Dienstvertrag mit der Theaterleitung. Der Dienstvertrag kann Regelungen über die Alleinleitung des Theaters, Kompetenzabgrenzungen gegenüber anderen Mitgliedern der Leitung, aber auch finanzielle Zusagen enthalten. Die Geschäftsordnung regelt die Zuständigkeit der kommunalen Instanzen gegenüber dem Theater. Der Gemeinde- oder Stadtrat als oberstes Beschlussorgan behält sich regelmäßig die Entscheidung über Grundsatzfragen vor, bspw. die Bestellung einer Theaterleitung oder den Haushalt. Häufig wird ein Teil der Zuständigkeiten des obersten Beschlussgremiums auf einen Ausschuss, oft den Kulturausschuss, manchmal aber auch einen Theaterausschuss, übertragen, der bspw. über Verträge ab einem Jahr Laufzeit oder einer bestimmten Vergütungshöhe entscheidet. Die laufenden Geschäfte liegen in der Verantwortung des/r obersten Beamten\*in der Kommune, meist der/dem (Ober-)Bürgermeister\*in, der/die sie der/dem Kulturreferent\*in oder der Theaterleitung übertragen kann. Die Wirtschaftsführung richtet sich nach dem öffentlichen Haushaltswesen, das Rechnungsjahr des Theaters im Regiebetrieb ist mit dem des Rechtsträgers identisch. Ihr Vermögen bleibt Teil des kommunalen

Vermögens, Einnahmen und Ausgaben werden im Haushaltsplan der Kulturbehörde veranschlagt (Kehrl 2015, S. 48–50). Der damit verbundene erhöhte Planungsaufwand ist einer der zentralen Kritikpunkte an dieser Rechtsform.

Beim *Eigenbetrieb*, der eine Modalität des Regiebetriebs darstellt, bleibt der Theaterbetrieb kommunales Eigenvermögen, arbeitet jedoch mit kaufmännischer Buchführung. Der Gesetzgeber gibt mit der sogenannten Eigenbetriebsverordnung eine Organisationsstruktur verbindlich vor. „Der Eigenbetrieb erstellt einen eigenen, spielzeitbezogenen Wirtschaftsplan, im Gesamthaushalt der Körperschaft wird nur dessen Ergebnis, also der Zuschussbedarf ausgewiesen.“ (Kehrl 2015, S. 50) Das laufende Geschäft wird der Theaterleitung übergeben, die Werkleitung genannt wird. Ein beschließender, nicht nur vorberatender Ausschuss, der Werkausschuss genannt wird, ist für die Regelfälle außerhalb des laufenden Geschäfts zuständig. Typischerweise werden die Leitungsaufgaben auf eine künstlerische Werkleitung, die Intendanz und eine kaufmännische Werkleitung übertragen (Kehrl 2015, S. 51).

In der Privatrechtsform der *GmbH* werden die Theater im Unterschied zum Regie- und Eigenbetrieb rechtlich, wirtschaftlich und organisatorisch vollständig aus der Verwaltung des Trägers ausgegliedert. Die Theater-GmbHs müssen nach den Grundsätzen der kaufmännischen Buchführung geführt werden und in ihrer Organisation die gesetzlichen Bestimmungen, insbesondere das Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG), einhalten, die jedoch vertraglich modifiziert werden können. Der Gesellschaftsvertrag schreibt die Organisation und Rechtsverhältnisse fest. Die Geschäftsführung, bestehend aus einer oder mehreren Personen und die Gesellschafterversammlung sind vorgeschriebene Organe, fakultativ für Theater-GmbHs ist ein Aufsichtsrat. In der Praxis, so Kehrl, würden die Befugnisse der Geschäftsführung weitgehend denen der Eigenbetriebe angeglichen. Der Aufsichtsrat – wie der Werkausschuss bei Eigenbetrieben – behält sich regelmäßig Auflagen vor (Kehrl 2015, S. 52 f.).

Von der Rechtsform des Regie- über den Eigenbetrieb bis zur GmbH steigen sowohl der Grad an Eigenverantwortung innerhalb der Leitung des Theaterbetriebs als auch die Notwendigkeit, dass die Theaterleitung die damit verbundenen höheren Steuerungskompetenzen erfolgreich ausüben kann. Gleichzeitig beeinflussen drei weitere Parameter die Logik der Zuwendungsgeber in Theaterbetrieben: die Mehrträgerschaft, die politische Heimat der Mandatsträger\*innen sowie die fachliche Kompetenz in den aufsichtsführenden Gremien.

Mehrträgerschaft bedeutet, dass sowohl Kommune oder Stadt als auch das Land den Theaterbetrieb finanzieren. Die Statistik 2017/2018 des Deutschen Bühnenvereins weist 40 % der Theaterbetriebe als Betriebe in Mehrträgerschaft

aus (Theaterstatistik 2017/2018, S. 253). Bei Theaterbetrieben in Mehrträgerschaft bestimmen auch die politischen Heimaten der Mandatsträger\*innen in Verbindung mit der Agenda der jeweiligen Regierungskoalition die Führung des Theaterbetriebs. Werden Theaterbetriebe in Mehrträgerschaft geführt, sind unterschiedliche politische Bündnisse auf kommunaler und Landesebene möglich, deren konkrete Kulturpolitik sich in widerstreitenden Auffassungen gegenüber dem Theaterbetrieb niederschlagen kann. Während Mitglieder in den aufsichtsführenden Gremien der Kommunalpolitik zumeist ehrenamtlich tätig sind, ist ihr Anteil in den aufsichtsführenden Gremien der Landespolitik meist gering. Die Frage, ob die Mitglieder der aufsichtsführenden Gremien spezifische Fachkompetenzen für die Ausführung ihres Mandats mitbringen, ist dabei unabhängig von ihrem Status als ehrenamtlich Tätige. Auch Vertreter\*innen, die in diesen Funktionen ihre Erwerbsarbeit ausführen, können solche Kompetenzen mitbringen oder eben nicht. Dass fachliche Expertise nicht durch Verwaltungskompetenz auf der Ebene der Aufsicht ersetzt werden kann, steht außer Frage (Schmidt 2017, S. 165).

Der Auftrag der Aufsicht ist es zum einen eng zu kontrollieren, vor allem das Risiko, damit im Falle von Fehlern, Niederlagen und Scheitern die Verantwortlichkeiten geklärt sind: Die Zuwendungsgeber setzen die Bedingungen, sie berufen die Führungskräfte, sie setzen die finanziellen Rahmenbedingungen und sie geben den Auftrag des Betriebs vor. Zum anderen aber ist es ebenfalls Auftrag der Aufsicht, Kunst zu ermöglichen und die Grundlagen und Bedingungen für die bestmögliche Entwicklung des Theaterbetriebs in der konkreten Gemeinde oder Stadt zu sichern. Diese beiden Zielstellungen zu erreichen, diesen Wechsel zwischen Vertrauen und Misstrauen, Kontrolle und Zusammenarbeit produktiv zu bearbeiten, erfordert von beiden Parteien ein hohes Maß an Professionalität, also ein beiden Parteien gemeinsames Grundverständnis, welche Qualitäten in der Arbeit erreicht werden sollen und mit welcher Logik dies zu erreichen ist. Ist ein solches Maß an Professionalität in der Steuerung eines Theaterbetriebs vorhanden, geht die Führungsarbeit beider Parteien über ein einfaches Gremienmanagement hinaus und erreicht die Qualität, den Theaterbetrieb strategisch zu steuern.

---

#### **4 Thesen zur Zusammenarbeit von Theaterbetrieben und ihren Aufsichtsgremien**

Die Diskussion der folgenden Thesen über die Zusammenarbeit zwischen Theaterbetrieben und ihren aufsichtsführenden Gremien erfolgt vor dem Diskurshorizont der Kulturbetriebslehre in der Wiener Tradition. Diese „beobachtet und

kommentiert Strukturen und Prozesse in Kulturorganisationen, um dann mittelbar Anstöße für die innerbetriebliche Entwicklung, also für das Kulturmanagement, zu liefern.“ (Zembylas und Tschmuck 2006, S. 7). Der Ansatz der Kulturbetriebslehre erlaubt es, das ganz eigene Anliegen künstlerischer und kultureller Produktionen zu stärken und kann so substantiell zu einem Verständnis, was die Krisengefüge in und um Theaterbetriebe auslöst, beitragen. Im Folgenden werden grundlegende Thesen vorgestellt, die zu einem vertieften Verständnis der Dynamiken in solchen Krisengefügen beitragen.

#### **4.1 These 1: Mangelnde Priorisierung der Zielvorgaben durch die Zuwendungsgeber verstärkt interne Spannungen**

Vor Beginn einer Intendanz werden die Anforderungen an die Führung des Theaterbetriebs und die Kriterien für eine erfolgreiche Führung zwischen ökonomischen und künstlerischen Kriterien häufig nicht ausreichend entwickelt. Wenn dann die Geschäftsbereiche der künstlerischen und der betrieblichen Führung des Hauses nicht eindeutig voneinander abgegrenzt werden, divergieren in Konsequenz Mitglieder der Theaterleitungen untereinander – und ggfs. auch gegenüber ihren Aufsichtsgremien – in ihren Zielvorstellungen und ihrem Verständnis von der Führung des Hauses und seinem Erfolg. Damit verbundene interne Macht- und Verteilungskämpfe verschärfen die bestehenden Krisen. Beispielhaft für diese These sollen hier Krisensituationen am Mecklenburgischen Staatstheater und an den Bühnen Halle dargelegt werden. Beide Fälle demonstrieren, wie wichtig es ist, ökonomische und künstlerische Zielvorgaben klar zu definieren und die Verantwortung für die jeweilige Zielerreichung zuzuweisen, um einerseits die künstlerische Freiheit zu garantieren und um andererseits die ökonomisch Verantwortlichen vor dem Vorwurf zu schützen, sie würden die künstlerische Freiheit angreifen.

Lars Tietje wurde mit Amtsantritt zur Spielzeit 2016/2017 zum Generalintendanten am Mecklenburgischen Staatstheater Schwerin GmbH berufen. Er qualifizierte sich für diese Aufgabe durch seine Arbeit am Theater Nordhausen/Sonderhausen, an dem er als Vorgabe der Zuwendungsgeber einen tiefgreifenden Konsolidierungskurs erfolgreich umgesetzt hatte und für das er die Musiktheatersparte halten konnte. Auch die Regierung von Mecklenburg-Vorpommern erwartete von Tietje, der auch die Geschäftsführung verantwortete, umfangreiche Spar- und Konsolidierungsmaßnahmen, zu denen sich Tietje bekannte. Rasch kam jedoch Kritik an seinem Führungsstil auf (Wördemann 2018). Als Mitglieder des

Ensembles im Januar 2018 öffentlich kritisierten, Tietje habe ihnen verboten, sich zum Theaterball politisch äußern zu dürfen, wurde die Krise manifest. Ensemblemitglieder kündigten; Tietje wurde vorgeworfen, Ensemblemitglieder, die ihn kritisierten, nicht verlängert zu haben (Wördemann 2018). Dahinter jedoch stand auch ein interner Macht- und Zielkonflikt mit dem Schauspielregisseur Martin Nimz, der im Gegensatz zu Tietje für die Ost-Tradition des Schauspiels steht. Nimz wurde eine „enge emotionale Bindung ans Haus“ nachgesagt, die sich in den 1980er Jahren entwickelt hatte, als Schwerin eines der Theaterzentren der DDR war. Nimz warf Tietje vor, sich hinter den Sparvorgaben zu verstecken und jeweils die politisch brisanteste Produktion zu streichen (Kasch 2019). Beide handelten vor einem Zielkonflikt, den sie intern nicht auflösen konnten: Die Geschäftsführung verantwortet einerseits die Einhaltung der Sparvorgaben, andererseits die Höhe der Einnahmen. Zu beidem hat sie sich gegenüber den Mandatsträger\*innen in der Gesellschafterversammlung und dem Aufsichtsrat der GmbH bekannt. Das Ziel der Konsolidierung des Betriebs erreicht sie effizienter, wenn finanzielle Mittel bei Produktionen gespart werden, die aufgrund geringerer Besuchszahlen auch geringere Einnahmen bringen. Die künstlerische Direktion hingegen verantwortet einerseits die künstlerische Qualität jeder einzelnen Produktion, andererseits aber auch die künstlerische Gesamtqualität ihrer Sparte. Während sie eine einzelne Sparvorgabe der Generaldirektion, die dies im Auftrag der Aufsicht ausführt, akzeptieren muss, ist es ihre Pflicht, gerade die Realisierung künstlerisch riskanter Produktionen zu sichern. Zuwendungsgeber haben in diesen Krisensituationen die Pflicht, den Zielkonflikt zu moderieren und zu entscheiden, in welchem Verhältnis die Ziele der Haushaltskonsolidierung und der künstlerischen Profilierung zueinanderstehen. In Schwerin gelang dies nicht: Die Umsetzung eines Fünf-Punkte-Plans scheiterte, im Juli 2019 verkündete Tietje, dass er das Haus 2021 verlassen wird (Pfaff 2018; N.N. 2018).

Auch in Halle brachte der Zielkonflikt zwischen der Anforderung, finanzielle Vorgaben umzusetzen, und der Anforderung, das künstlerische Profil zu entwickeln, den Theaterbetrieb in eine tiefe Krise mit weitreichenden Folgen. Geschäftsführer der Theater, Oper und Orchester gGmbH Halle war Stefan Rosinski. Laut Arbeitsvertrag sind die künstlerischen Leitungen des Mehrspartenhauses Abteilungsleitungen, die den Titel der Intendantin oder des Intendanten tragen, jedoch keine Handlungsvollmacht oder Vertretungsmacht nach außen haben (Rosinski nach Schreiber 2018). Mit der Berufung von Florian Lutz zum künstlerischen Leiter der Opernsparte Halle zur Spielzeit 2016/2017 sollte ein politisch gewollter Verjüngungsprozess an der Bühne eingeleitet werden. Lutz zog mit experimentellen Ansätzen, u. a. wie mit der Raumbühne Heterotopia, die 2017 den Theaterpreis „Der Faust“ erhielt, überregionale Aufmerksamkeit nach Halle.

Gleichzeitig waren die Besucherzahlen rückläufig, Abonnements wurden gekündigt. Dadurch entstanden Mindereinnahmen, die Rosinski veranlassten, von Lutz weitere Einsparungen zu fordern. Lutz wertete diese Forderung als Einmischung in seine künstlerische Arbeit. In ähnlicher Form entwickelte sich dieser Konflikt auch zwischen Rosinski und dem Schauspielchef Matthias Brenner (Hanssen 2019), der Rosinski „Übergriffigkeit, Vertrauensbruch und Störung des Betriebsfriedens“ (Eger 2019) vorwarf. Am 12. Juni 2017 wandten sich die Spartenleiter Matthias Brenner (Schauspiel), Florian Lutz (Oper) und Josep Caballé-Domenech (Staatskapelle) in einem Schreiben an den Aufsichtsrat. Sie kritisierten, dass sich der Geschäftsführer in den künstlerischen Prozess einmische (Eger 2017a). Im Februar 2019 sprachen sich Orchestervorstand und Betriebsrat in einem Schreiben an den Aufsichtsrat gegen eine Vertragsverlängerung von Lutz aus. Wenige Tage später beschloss der Aufsichtsrat der Theater, Oper und Orchester gGmbH Halle, den Vertrag von Florian Lutz über die Spielzeit 2020/2021 hinaus nicht zu verlängern. Seiner Aufgabe, die Theater, Oper und Orchester GmbH Halle zwischen kulturbetrieblichen und künstlerischen Anforderungen zu steuern, ist der Aufsichtsrat zu spät nachgekommen. Ein Jahr später verlängert der Aufsichtsrat auch den Vertrag von Rosinski nicht. Klare Zielvorgaben der Zuwendungsgeber und Abgrenzung der Zuständigkeitsbereiche hätten die Krise des Hauses zumindest abmildern können.

## **4.2 These 2: Regierungswechsel können Verlust der Legitimation und Nichtverlängerung bedeuten**

Eine andere Situation ergibt sich, wenn durch Regierungswechsel ausgelöst aufseiten der Zuwendungsgeber die Mandatsträger\*innen in den aufsichtsführenden Gremien wechseln. Diese Situation kann für Theaterleitungen die Nichtverlängerung ihres Vertrages oder sogar die zeitnahe Entlassung bedeuten. Als Fallbeispiele sollen hier die Berufungen von Chris Dercon an die Volksbühne Berlin und von Matthias Lilienthal an die Kammerspiele München analysiert werden.

Im April 2015 hatte der Regierende Bürgermeister und Kultursenator von Berlin Michael Müller (SPD) die Berufung von Chris Dercon als Intendanten des Eigenbetriebs Volksbühne Berlin mit Amtsantritt zum Sommer 2017 verkündet. Die Personalie war von seinem Staatssekretär für Kultur Tim Renner (SPD) verhandelt worden. Die Koalition aus SPD und CDU führte Müller, bis der Berliner Senat im Dezember 2016 von einer rot-rot-grünen Landesregierung, erneut unter der Führung Müllers, abgelöst wurde. Zum Senator für Kultur und Europa wurde

Klaus Lederer (Die Linke) berufen. Er unterstützte die Kritiker Dercons, die für einen Erhalt des Ensemble- und Repertoirebetriebs an der Volksbühne kämpften. Ob er dabei der Fürsorgepflicht gegenüber seinem Mitarbeiter Dercon gerecht wurde, blieb offen. Mit der Unterstützung seines Dienstherrn verlor Dercon auch seine politische Legitimation. Im April 2018 verkündeten Lederer und Dercon die sofortige Beendigung von Dercons Dienstverhältnis – offiziell in gegenseitigem Einvernehmen.

Dass es für den Entzug der politischen Legitimation bereits ausreichen kann, wenn lediglich der Juniorpartner in der Koalition wechselt, erfuhr Matthias Lilienthal als Intendant des Eigenbetriebs Münchner Kammerspiele: Lilienthal war im September 2013 zum Intendanten der Kammerspiele mit Amtsantritt zum September 2015 berufen worden. Die Personalie hatte Hans-Georg Küppers (SPD) verhandelt, der von Juli 2007 bis Juli 2019 Kulturreferent der Landeshauptstadt München war. Im Mai 2014 löste dann eine Große Koalition aus SPD und CSU die bestehende Koalition aus SPD, Grünen und Rosa Liste im Stadtrat ab. Die SPD stellte weiterhin den Oberbürgermeister, zweiter Bürgermeister wurde Manuel Pretzl von der CSU. Für Küppers „Mut, der den meisten politischen Entscheidern letzten Endes dann halt doch fehlt“, hatte ihn Christine Dössel vom Feuilleton der Süddeutschen Zeitung gefeiert. Man müsse Küppers und seinen Beratern „gratulieren zu der Risiko- und Öffnungsbereitschaft, die das Bekenntnis zu einem theatralischen Grenzgänger und Global Player wie Lilienthal bedeutet“ (Dössel 2013). Schon im November 2016 kritisierte Dössel Lilienthal scharf: Lilienthal habe in Verkennung der Tradition des Ensembles und der Stadt seine Strategie für sein früheres Haus, das HAU Hebbel am Ufer in Berlin, direkt, bis in die Namensgebung der Spielstätten hinein, übertragen (Dössel 2016). Nachdem die Kammerspiele eine Produktion absagen mussten und beim Publikum beliebte Schauspielerinnen ihren Austritt aus dem Ensemble ankündigten, behandelte der Stadtrat die Situation am Haus. Insbesondere die CSU kritisierte die Zahl der Abonnementkündigungen und die aktuelle Auslastung scharf. Küppers verteidigte Lilienthals Linie. Im März 2018 beschloss die CSU-Fraktion, einer Verlängerung des Vertrags von Lilienthal nicht zuzustimmen, woraufhin Lilienthal seinerseits entschied, seinen Vertrag über 2020 hinaus nicht verlängern zu wollen. Er drohte der CSU-Fraktion im Münchner Stadtrat mit einer Unterlassungsklage, sollte sie weiterhin von einer „finanziellen Misere“ sprechen. Er warf der Fraktion, die von Manuel Pretzl geführt wird, vor, wissentlich die finanzielle Situation seines Hauses falsch darzustellen (Effern et al. 2018). Weitere Fehden folgten. Im August 2020 wurden die Kammerspiele von der Jury der Zeitschrift „Theater heute“ zum zweiten Mal in Folge zum „Theater des Jahres“ gewählt.

### **4.3 These 3: Aufsichtsführende Gremien benötigen zwingend fachliche Kompetenz bei Berufungen**

Wie eminent wichtig neben professioneller Steuerungskompetenz in aufsichtsführenden Gremien auch die fachlichen Kompetenzen ihrer Mitglieder sind, zeigt sich regelmäßig bei Berufungen. Teilweise sind die aufsichtsführenden Gremien – und dies unabhängig davon, ob sie von ehrenamtlich Tätigen oder in Erwerbsarbeit Tätigen besetzt sind – nicht in der Lage, ihre Verantwortung bei Berufungen vollumfänglich auszuüben. In Konsequenz leiden die Qualität der künstlerischen Arbeit und das Profil des Hauses.

Als Fallbeispiel dient im Folgenden die Brandenburg Theater gGmbH. Die Bühne, deren alleinige Trägerin die Stadt Brandenburg a.d. Havel ist, stand seit 2016 unter erheblichem finanziellen Druck. Von Stadt und Land wurde sie mit 6,8 Mio. EUR pro Jahr gefördert, verzeichnete 2017 jedoch Mehrausgaben in Höhe von rund 800.000 EUR. Auslösender Faktor der Finanzkrise war der auslaufende Haustarif und die daraus folgende Rückkehr zum teureren Flächen-tarif (Rougk 2016b). Um die drohende Insolvenz abzuwenden, berief die Stadt Klaus Deschner, den früheren Geschäftsführer der städtischen Wohnbaugesellschaft, der kürzlich in Rente gegangen war, mit Wirkung zum Sommer 2016 zum neuen Geschäftsführer mit der Vorgabe, einen tiefgreifenden Sparkurs umzusetzen (Rougk 2016a). Gleichzeitig erhielt die künstlerische Leiterin Katja Lebelt Prokura und damit Einblick in die Finanzen.

Deschner und Lebelt sollten zusammen die Verhandlungen zum Haustarifvertrag führen. Ihr Verhältnis eskalierte. Deschner, der sich als „bekennender Theater-Abstinenzler“ (Rougk 2017) bezeichnet, forderte zuerst den Austritt des Betriebs aus dem Bühnenverein und dem damit verbundenen Tarifvertrag, dann die Verlängerung des Haustarifvertrags. Deschner mahnte Lebelt ab und drohte mit Kündigung, woraufhin sich Lebelt an den Aufsichtsrat wandte, 2017 kündigte sie. Sie warf Deschner vor, sich in ihre künstlerische Arbeit eingemischt und sie diskreditiert und gemobbt zu haben. Auch Mitglieder des Aufsichtsrats sprachen mittlerweile von einem Fehler, Deschner berufen zu haben (Rougk 2017). In einer finanziell extrem angespannten Situation hatte der Aufsichtsrat also eine Person berufen, die nach eigener Aussage weder Kenntnisse von der Ökonomie eines Theaterbetriebs noch von seinen künstlerischen Zielen hat und von daher nicht im Sinne des Theaterbetriebs handeln konnte. Diese Fehlbesetzung schadete nicht nur dem Theater, sondern auch dem Ansehen seiner Träger.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Die hier vorgestellten Thesen sind nicht abschließend zu verstehen. Meist bedingen sich die Faktoren, die Krisen auslösen, gegenseitig. Sie nehmen häufig ihren Ausgang von dem stets neu zu verhandelnden Zielkonflikt zwischen ökonomischer Stabilität einerseits und künstlerischer Profilierung andererseits. Häufig hängen die Krisensituationen mit unklaren Zuständigkeitsbereichen, häufig auch mit Machtansprüchen zusammen. Immer aber dreht es sich um die Frage, wie die Mandatsträger\*innen in den aufsichtsführenden Gremien ihre Verantwortung ausgeübt haben. Wie sich diese Dynamik zwischen Theaterleitung und Aufsicht ausgestaltet, hängt auch von der Rechtsform und der Trägerschaft ab. Geht man davon aus, dass die Zusammenarbeit zwischen Zuwendungsgebern und Theaterleitungen und das Ausmaß der Professionalität dieser Zusammenarbeit ein ausschlaggebender Faktor für den künstlerischen Erfolg einer Intendanz sind, zeigt sich das Potenzial dieses Forschungsfeldes sowohl innerhalb der Kulturbetriebsforschung und der Kulturpolitikforschung, aber auch der konkreten Praxis von Theaterleitungen. Es gilt, einerseits die Leitungsqualität der Theaterbetriebe, aber in gleichem Maße auch die Qualität der Aufsicht sicherzustellen. Die Ergebnisse solcher Untersuchungen können rückgebunden werden an die übergreifenden Diskurse zur Rolle und Aufgabe öffentlich geförderter Theaterbetriebe in Deutschland. Ein zu geringes Bewusstsein für die Tragweite dieser Zusammenarbeit, aus der Krisen entstehen, kann langfristig die Funktion des Theaters, seine Handlungs- und Gestaltungsfreiheit generell gefährden.

---

## Literatur

- Allmann, Uwe. 1997. *Innovatives Theatermanagement. Eine Fallstudie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Azmat, F., und R. Rentschler. 2017. Gender and Ethnic Diversity on Boards and Corporate Responsibility: The Case of the Arts Sector. *Journal of Business Ethics* 141: 317–336.
- Bradshaw, P., und C. Fredette. 2012. Determinants of the range of ethnocultural diversity on nonprofit boards: A study of large Canadian nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (6): 1111–1133.
- Botzem, Sebastian. 2002. Governance-Ansätze in der Steuerungsdiskussion: Steuerung und Selbstregulierung unter den Bedingungen fortschreitender Internationalisierung. Working Paper. WZB Discussion Paper. <https://www.econstor.eu/handle/10419/44045>. Zugegriffen: 23. März 2020.
- Bundesverfassungsgericht: BVerfG, Urteil des Ersten Senats vom 31. Mai 2016 – 1 BvR 1585/13 -, Rn. (1–125). [https://www.bverfg.de/e/rs20160531\\_1bvr158513.html](https://www.bverfg.de/e/rs20160531_1bvr158513.html). Zugegriffen: 17. Jan. 2020.

- Crückeberg, J., und M. Steinhauer. 2020. *Kulturpolitische Steuerung*. In diesem Band: Entwicklung und Praxis am Beispiel öffentlich getragener Theater.
- Dössel, C. 2013. Ein Edelpenner für die Maximilianstraße. Matthias Lilienthal übernimmt die Kammerspiele. *Süddeutsche Zeitung* 16 (09) <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/matthias-lilienthal-uebernimmt-kammerspiele-ein-edelpenner-fuer-die-maximilianstrasse-1.1772518>. Zugegriffen: 25. Jan. 2020.
- Dössel, C. 2016. Theaterkrise in München Kammerspiele? Jammerspiele! *Süddeutsche Zeitung* 11 (11) <https://www.sueddeutsche.de/kultur/theaterkrise-in-muenchen-kammerspiele-jammerspiele-1.3243228>. Zugegriffen: 25. Jan. 2020.
- Dubini, P., und A. Monti. 2018. Board Composition and organizational performance in the cultural sector. *International Journal of Arts Management* 20 (2): 56–70.
- Effer, H., S. Hermanski, und M. Zirnstein. 2018. Matthias Lilienthal hört als Intendant der Münchner Kammerspiele auf. *Süddeutsche Zeitung* 19 (03) <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/kultur-in-muenchen-matthias-lilienthal-hoert-als-intendant-der-muenchner-kammerspiele-auf-1.3913360>. Zugegriffen: 25. Jan. 2020.
- Eger, C. 2019. Brennt es noch? *Mitteldeutsche Zeitung* 19 (02).
- Hanssen, F. 2019. *Im Theater Halle eskaliert ein Streit zwischen Intendanz und Geschäftsführung*. Der Tagesspiegel 17 (01). [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16395:orchestervorstand-in-halle-stellt-sich-gegen-intendanten&catid=126:meldungen-k&Itemid=100089](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=16395:orchestervorstand-in-halle-stellt-sich-gegen-intendanten&catid=126:meldungen-k&Itemid=100089). Zugegriffen: 29. Dez. 2020.
- Kasch, G. 2019. *Der lange Schatten des Spardiktats*. Nachtkritik 4 (4). [https://nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16599:das-stadttheater-zwischen-geld-und-kunst-georg-kasch-ueber-die-anatomie-des-schweriner-theaterkrachs&catid=101&Itemid=84](https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=16599:das-stadttheater-zwischen-geld-und-kunst-georg-kasch-ueber-die-anatomie-des-schweriner-theaterkrachs&catid=101&Itemid=84). Zugegriffen: 29. Dez. 2020.
- Kehrl, Beate. 2015. Theaterbetriebsformen. In *Praxishandbuch Theater- und Kulturveranstaltungsrecht*. Hrsg. H. Kurz, B. Kehrl, C. Nix, 45–63. München: C.H. Beck. 2. Aufl.
- Kurz, Hanns. 2015. Öffentliches Recht. In *Praxishandbuch Theater- und Kulturveranstaltungsrecht*. Hrsg. H. Kurz, B. Kehrl und C. Nix, 45–63. München: C.H. Beck. 2. Aufl.
- N.N. 2018. Schwelender Streit. Intendant lehnt Vertrauensabstimmung ab. *Nachtkritik* 21. Dezember 2018. [https://nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16233:schweriner-intendant-lehnt-vertrauensabstimmung-ab&catid=126:meldungen-k&Itemid=100089](https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=16233:schweriner-intendant-lehnt-vertrauensabstimmung-ab&catid=126:meldungen-k&Itemid=100089). Zugegriffen: 25. Jan. 2020.
- Nowicki, Matthias. 2000. *Theatermanagement. Ein dienstleistungsbasierter Ansatz*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Ostrower, F. und M. Stone. 2006. Governance: Research Trends, Gaps, and Future Prospects. *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. Hrsg. W. Powell, 612–628. New Haven: Yale University Press.
- Pfaff, F. 2018. Gesellschafter dringen auf Ende im Theater-Streit. *Schweriner Volkszeitung* 20 (12) <https://www.svz.de/regionales/mecklenburg-vorpommern/Mecklenburgisches-Staatstheater-Schwerin-Gesellschafter-dringen-auf-Ende-des-Theater-Streits-id22032222.html>. Zugegriffen: 25. Jan. 2020.
- Reid, W., und J. Turbide. 2012. Board/Staff Relationships in a Growth Crisis: Implications for Nonprofit Governance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (1): 82–99.

- Rentschler, Ruth. 2015. *Arts Governance. People, Passion, Performance*. New York: Routledge.
- Röper, Henning. 2001. *Handbuch Theatermanagement. Betriebsführung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle*. Köln: Böhlau.
- Rougk, B. 2016a. Paukenschlag: Deschner soll das Theater retten. *Märkische Allgemeine Zeitung* 29 (06) <https://www.maz-online.de/Lokales/Brandenburg-Havel/Paukenschlag-Deschner-soll-das-Theater-retten>. Zugegriffen: 25. Jan. 2020.
- Rougk, B. 2016b. Theater-Krise: Deschner braucht mehr Geld. *Märkische Allgemeine Zeitung* 27 (09) 2016 <https://www.maz-online.de/Brandenburg/Theater-Krise-Deschner-braucht-mehr-Geld>. Zugegriffen: 25. Jan. 2020.
- Rougk, B. 2017. Riesenkrach am Brandenburger Theater. *Märkische Allgemeine Zeitung* 18 (01) <https://www.maz-online.de/Lokales/Brandenburg-Havel/Riesenkrach-am-Brandenburger-Theater>. Zugegriffen: 25. Jan. 2020.
- Schmidt, Thomas. 2017. *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wördemann, G. 2018. Mitarbeiterstreit und Lücken im Spielplan: Letzter Akt am Schweriner Staatstheater. *Ostsee Zeitung* 13 (12) <https://www.ostsee-zeitung.de/Nachrichten/MV-aktuell/Theaterkrise-in-Schwerin-Letzter-Akt-fuer-Intendant-Tietje>. Zugegriffen: 25. Jan. 2020.
- Zembylas, T. und P. Tschmuck. 2006. Einleitung: Kulturbetriebsforschung und ihre Grundlagen. In *Kulturbetriebsforschung. Ansätze und Perspektiven der Kulturbetriebslehre*. Hrsg. T. Zembylas und P. Tschmuck. 7–14. Wiesbaden: Springer VS.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





---

# Kulturbetrieb als Schlangengrube? – Kulturpolitische Steuerung de facto und de jure anhand der ‚Causa Binder‘

Ulrike Hartung

---

## Zusammenfassung

Kulturpolitische Steuerung im Kontext öffentlich getragener Theater in Deutschland findet überwiegend im Verborgenen statt. Findungsprozesse, in denen folgenreiche Entscheidungen wie Besetzungsverfahren verhandelt werden, sind außerhalb der Entscheidungsgremien selbst nur schwer nachzuvollziehen. Diese Intransparenz scheint jedoch immer erst dann die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich zu ziehen, wenn die Dysfunktionalität eines solchen Prozesses in öffentlicher Weise, wie z. B. in Form eines Rechtsstreits beteiligter Akteure augenscheinlich wird. Es handelt sich dabei nicht um ein spartenspezifisches Problem, sondern betrifft das Schauspiel ebenso wie die Oper und das Tanztheater, wie anhand konkreter Fälle exemplifiziert werden soll. Die ‚Causa Binder‘, wie der öffentliche Diskurs die Rechtsstreitigkeiten um Adolphe Binders Position als Intendantin des Tanztheaters Wuppertal über titelt, ist ein besonders eindrucksvolles Beispiel für das Spannungsverhältnis zwischen kulturpolitischer Steuerung de jure und ihrer faktischen Umsetzung in institutioneller Praxis.

---

## Schlüsselwörter

Kulturpolitik • Steuerung • Tanztheater • Adolphe Binder

---

U. Hartung (✉)

Forschungsinstitut für Musiktheater Thurnau (fimt), Universität Bayreuth, Thurnau, Deutschland

E-Mail: [ulrike.hartung@uni-bayreuth.de](mailto:ulrike.hartung@uni-bayreuth.de)

## 1 Hinführung

Kulturpolitische Steuerung findet in Deutschland vor allem im Kontext öffentlich getragener Theater überwiegend im Verborgenen statt. Dabei betreffen die „Probleme die Organisation und die Arbeitsabläufe noch immer vieler Kultureinrichtungen, die dahin gehend weiter reformiert werden müssen, dass einfachere Verfahrenswege, höhere Mitteleffizienz und größere Arbeitseffektivität, aber auch höhere Eigeneinnahmen, erweiterte Partizipationsmöglichkeiten und größere Bürgernähe erreicht werden, wie es mit der seit Mitte der neunziger Jahre begonnenen Verwaltungsreform angestrebt wird, aber vielfach weiter unzureichend umgesetzt ist.“ So diagnostiziert Bernd Wagner (2008, S. 106) Problemfelder des Kulturmanagements, die an Brisanz nicht verloren zu haben scheinen. Zu ergänzen wäre zudem, „dass die Sicherung eines gelingenden Miteinanders von Führenden und Geführten ein wichtiges und aktuelles Thema in Kulturbetrieben darstellt.“ (Hausmann 2019, S. 1). Dieses „gelingende Miteinander“, um ein Funktionieren der Betriebe zu gewährleisten, beginnt allerdings oftmals bereits bei den kulturpolitischen Akteuren außerhalb dieser Betriebe. Wie voraussetzungsvoll dieses Gelingen tatsächlich ist, zeigen die in jüngerer Vergangenheit immer wieder auftretenden Konflikte, die aus einem wesentlichen *Misslingen* dieses Miteinanders erwachsen und aus denen zum Teil schwerwiegende Konsequenzen für einzelne Beteiligte wie für Kulturbetriebe insgesamt resultieren.

In der Beobachtung einiger dieser Konflikte im Rahmen der Studie „Beharrungs- und Bewegungskräfte: Musiktheater im institutionellen Wandel zwischen Musealisierung und neuen Formaten“ als Teil der Forschungsgruppe „Krisengefüge der Künste: Institutionelle Transformationsdynamiken in den darstellenden Künsten der Gegenwart“ ergab sich bei aller Heterogenität der Fälle im Einzelnen jedoch mindestens eine Gemeinsamkeit: fehlende Transparenz in vielen Teilen der Steuerungsprozesse. Die Forschungsarbeit in diesem Feld führte rasch vor Augen, dass diese Prozesse nicht nur schwer zugänglich, sondern alles andere als auf Nachvollziehbarkeit ausgerichtet sind. Besonders augenscheinlich wird diese Tatsache immer dann, wenn die Dysfunktionalität eines solchen Prozesses an die Öffentlichkeit gelangt. Deutlich emotional wird diese Auseinandersetzung geführt, wenn durch dieses Nicht-Funktionieren zusätzliche Kosten für die öffentliche Hand entstehen – ein ohnehin heikler Punkt im Kontext der finanziellen Legitimationsproblematik öffentlich getragener Opern- und Theaterhäuser. Sie macht zudem offensichtlich, wie stark der Gegenstand von Kulturpolitik selbst – hier die darstellenden Künste – von (politischen) Interessen einzelner Akteure überlagert wird. „[Z]usammengesehen wird eine Tendenz deutlich, dass nämlich von kulturpolitischen Akteuren eigene Unsicherheiten, von ihnen mitverschuldete

Fehlentscheidungen oder die Änderung politischer Machtverhältnisse in der Kommune immer öfter auf dem Rücken der Theaterakteure ausgetragen werden. [...] die Kurzfristigkeit und Intransparenz der Entscheidungen und die fehlende Vermittlung gegenüber den Theatern, ist der Grund vieler Kritik an der Kulturpolitik von Seiten der Theater, und nicht nur von ihnen.“ (Wagner 2004, S. 25) Das so erschütterte Vertrauen der Öffentlichkeit in kulturpolitische Akteure verstärkt das bereits angesprochene Legitimationsproblem öffentlich getragener Kulturbetriebe enorm. Die fehlende Bürgernähe und die Undurchsichtigkeit, von der diese Prozesse wesentlich geprägt sind, tragen entscheidend zur Skandalisierung dieser Konflikte im Diskurs bei. Ein Fall, den die Studie als exemplarisch für dieses folgenreiche Misslingen versteht, ist der Konflikt um die ehemalige Intendantin des Wuppertaler Tanztheaters, Adolphe Binder. Zunächst soll der Fall kurz skizziert werden, um im Anschluss die Bedeutung der entscheidenden Steuerungsinstanzen darin näher zu betrachten.

---

## 2 Die ‚Causa Binder‘: Eine Chronik

Nachdem Pina Bauschs weltberühmtes Tanztheater Wuppertal in Folge ihres Todes 2009 interimswise von Mitarbeiter\*innen geleitet und der Betrieb fortgeführt wurde, beschließt der Beirat<sup>1</sup> des Tanztheaters im Februar 2016, dass Adolphe Binder ab der Spielzeit 2017/2018 dessen neue Intendantin werden soll – unisono. Diese Einstimmigkeit ist insofern von Bedeutung, als dass dieses Entscheidungsgremium zu Beginn in Gänze hinter seiner Besetzung stand. So bezeichnet Oberbürgermeister Andreas Mücke Binder als „eine visionäre und engagierte Partnerin für die Zukunft dieses Ausnahme-Ensembles“ (Pionke 2016) Auch Stadtdirektor Johannes Slawig sieht in ihrer Besetzung den „richtige[n] Zeitpunkt für strukturelle Veränderungen und für die Entwicklung neuer Ideen und innovativer Formate“ (Pionke 2016). Binders Auftrag als Intendantin war

---

<sup>1</sup>Der Beirat der Tanztheater Wuppertal Pina Bausch GmbH fungiert als dessen Aufsichtsrat, dessen Aufgabe es gemäß Gesellschaftervertrag u. a. ist, den Leiter des Tanztheaters zu bestellen und abzuwählen, die Geschäftsführung zu überwachen, den Jahresabschluss, den Lagebericht und den Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns zu prüfen und hierüber schriftlich an die Gesellschafterversammlung zu berichten sowie eine Geschäftsordnung für die Geschäftsführung zu beschließen. Er besteht aus acht Mitgliedern, neben dem Oberbürgermeister Andreas Mücke (SPD), aus den Mitgliedern der SPD-Fraktion Heiner Fragemann und Ursula Schulz, der CDU-Fraktion Dr. Rolf-Jürgen Köster und Matthias Nocke (Dezernent für Kultur, Schule und Sport), der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen Peter Vorsteher sowie Bettina Milz (Vertreterin des Landes NRW) und Madeleine Ritter (Pina Bausch Foundation) sowie der Schriftführerin Katharina Bauer (Tanztheater Wuppertal). Stand Januar 2020.

eindeutig formuliert: „das international besetzte Ensemble auf hohem Niveau weiterzuentwickeln und in die Zukunft zu führen.“, so Kulturministerin Christina Kampmann (Pionke 2016). Binders erste Spielzeit als erste externe Besetzung der Leitung seit dem Tod Pina Bauschs verläuft trotz überaus herausfordernder Umstände für sie durchaus erfolgreich: Ihre Wiederaufnahmen werden ebenso positiv besprochen wie auch die zwei Uraufführungen zum Ende der Spielzeit. Das „Tanz-Jahrbuch“ nennt sie sogar eine „mit allen Kunst- wie Verwaltungswasern gewaschene Managerin, Vernetzerin, Vorausblickerin als neue Frau an der Spitze“ (Brug 2017, S. 168).

Im Juli 2018 erfolgt dann überraschend die außerordentliche, fristlose Kündigung von Binder als Intendantin, von der sie selbst aus der Presse erfuhr. Die Geschäftsführung wollte „offensichtlich in einer Überrumplungsaktion den Beirat vor der Sommerpause bewegen [...], eine fristlose Kündigung auszusprechen“, so die Tanzkritikerin Elisabeth Nehring (2018).

Doch worin lagen die Gründe für einen solch drastischen Schritt, der in krassem Widerspruch zu Binders zumindest in der Öffentlichkeit propagiertem Erfolg steht?

Laut Geschäftsführer Dirk Hesse habe Binder weder einen Spielplan für die kommende Saison vorgelegt noch die dazugehörige Pressekonferenz realisiert. Von Binders Seite heißt es, es habe durchaus einen Spielplan gegeben, dieser sei aber von der Geschäftsführung nicht abgenommen worden. Außerdem sei es die Geschäftsführung selbst gewesen, die die Pressekonferenz aus diesem Grund abgesagt habe. In einem offenen Brief vom 14. Juli 2018 (Binder 2018) erklärt Binder die ihr gegenüber formulierten Vorwürfe für „unhaltbar“. Darin sieht sie im Verhalten der Geschäftsführung eine persönliche Diffamierung und die Behinderung ihrer Arbeit: „Statt die künstlerische Qualität und die künstlerische Weiterentwicklung des Tanztheaters in den Vordergrund zu stellen, wurde die Demonstration des Weisungsrechts des mir vorgesetzten Geschäftsführers zum zentralen Handlungsmotiv. [...] Der unregelmäßige, sich widersprechende Zustand, dass nämlich die Intendanz zwar das alleinige Entscheidungsrecht in allen künstlerischen Angelegenheiten haben soll, während doch sämtliche Kompetenzen unbegrenzt nur bei der Geschäftsführung liegen“ (Binder 2018), sei ihrer Meinung nach der Kern des Konflikts.

Im September 2018 folgte schließlich ein Güutetermin beim Arbeitsgericht Wuppertal. Weil die Geschäftsleitung des Tanztheaters zuvor gegenüber Medienvertreter\*innen allerdings deutlich machte, dass eine Rückkehr Binders als Intendantin ausgeschlossen sei, lehnte sie das Mediationsverfahren ab. Der Verlust der Unterstützung sei ein schleichender Prozess gewesen, aber ab Mai habe die Geschäftsführung die Kommunikation gänzlich verweigert, so Binder (Brinkmann

2018). Im März wurde die Leitungsebene des Tanztheaters um einen theaterunerfahrenen Teilzeitprokuristen ergänzt. Dies habe die Unsicherheit ihrer Position als künstlerische Leiterin zusätzlich verstärkt (Brinkmann 2018). Zudem war durch gezielt gestreute Medienberichte von Mobbing durch Binder die Rede (Hüster 2018).<sup>2</sup> Das Ensemble selbst reagierte schockiert auf diese Berichterstattung. Michael Strecker, seit über 20 Jahren Mitglied des Ensembles, erklärte: „Wir Tänzer sind entsetzt, wussten von nichts und leiden. Das hat nichts mit uns Tänzern zu tun und es werden Dinge behauptet, die haltlos sind und scheinbar absichtlich Rufmord bedeuten. Mit uns Tänzern wurde nichts beredet und trotzdem wird in unserem Namen gesprochen. Im Gegenteil: Seit langer Zeit wurde ein Gespräch mit uns gemieden.“ (Bolz 2018). Auch die langjährige Pina-Bausch-Tänzerin Nazareth Panadero berichtete im Deutschlandfunk Kultur vom Erschrecken über diese Nachricht, hätte sie doch die erste Spielzeit mit der neuen Intendantin als vertrauensvollen Neuanfang erlebt (Bürger 2018).

Schließlich reicht Binder Kündigungsschutzklage auf Weiterbeschäftigung und Zahlung des Gehalts beim Arbeitsgericht Wuppertal ein, das in erster Instanz im Dezember 2018 die fristlose Kündigung für unwirksam erklärt. Daraufhin geht die Leitung des Tanztheaters in Berufung und erteilt Binder Hausverbot. Während dieses schwebenden Verfahrens wird bereits zum 1. Januar 2019 Bettina Wagner-Bergelt als neue Intendantin eingestellt, die ihr Amt gemeinsam mit dem ebenfalls neuen Geschäftsführer Roger Christmann antritt – Dirk Hesse hat unterdessen das Haus verlassen.

Eine Woche bevor das Düsseldorfer Landesarbeitsgericht in zweiter Instanz sein Urteil fällt,<sup>3</sup> spitzt ein TV-Bericht des Westdeutschen Rundfunks am 14. August 2019 (Pauli 2019) die Situation weiter zu. Darin wird der PR-Berater Ulrich Bieger interviewt, der von der Stadt Wuppertal für die Kommunikation im Zusammenhang mit dem geplanten Tanzzentrum beauftragt worden war. In diesem Zusammenhang habe es einen unregelmäßigen „Jour Fixe“ „in

---

<sup>2</sup>Wiebke Hüsters Berichterstattung über Adolphe Binder und das Tanztheater Wuppertal in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung war bereits vor ihrem Amtsantritt ablehnend und grundsätzlich unverhältnismäßig negativ gefärbt. Die angenommene Beziehung Hüsters zu Geschäftsführer Dirk Hesse lässt diese allerdings noch einmal in einem anderen Licht erscheinen (vgl. Werner 2018).

<sup>3</sup>Darin heißt es: „Das der Klägerin vorgeworfene, angebliche Fehlverhalten erreichte zur Überzeugung der Kammer schon nicht das für einen außerordentlichen Kündigungsgrund erforderliche Gewicht. Es fehlte im Übrigen die erforderliche einschlägige Abmahnung. Soweit das Tanztheater der Klägerin aufgrund von Beschwerden anderer Mitarbeiter die Eignung zur Tätigkeit als Intendantin abgesprochen hat, blieben diese Vorwürfe in tatsächlicher Hinsicht substanzlos.“ (Wiesen 2019).

unterschiedlicher Besetzung“ (Pauli 2019) gegeben – Stadtdirektor Slawig, Kulturdezernent Nocke sowie eine Arbeitsrechtlerin sollen daran teilgenommen haben –, in dem die Vorwürfe gegen Binder „zusammengeschrieben“ (Pauli 2019) worden seien. Bieger sollte schließlich diese ‚Verfehlungen‘ Binders im Vorfeld der Kündigung ausgewählten Pressevertretern zuspielden. Nach Erscheinen der Presseberichte erstattet OB Mucke bei der Staatsanwaltschaft „Anzeige gegen Unbekannt“, was letztlich zu Ermittlungen gegen Bieger führt. Die Staatsanwaltschaft hat das Ermittlungsverfahren gegen ihn allerdings eingestellt, da der PR-Berater keine Geheimnisse habe verraten können, weil er offensichtlich den Auftrag hatte, die Informationen an die Presse zu lancieren. Mehrere Anfragen durch unterschiedliche Fraktionen im Stadtrat haben bislang zu keiner vollumfänglichen Klärung dieser Vorgänge geführt.

Am 20. August 2019 schließlich bestätigt das Düsseldorfer Landesarbeitsgericht das Urteil der ersten Instanz und sieht keine hinreichenden Gründe für die fristlose Kündigung Binders. „Es gibt Urteile, von denen man weiß, dass sie eigentlich keiner der beiden Seiten weiterhelfen“ (Hermsen 2019), so der vorsitzende Richter Alexander Schneider. Eine Revision gegen das Urteil lässt der Richter nicht zu. Dagegen hat die Stadt Ende Dezember 2019 Nichtzulassungsbeschwerde beim Erfurter Bundesarbeitsgericht eingelegt und eine finale Klärung des Sachverhalts weiter verzögert. Am 21. Januar 2020 ist diese Beschwerde wiederum verworfen worden, womit die Spitze der Wuppertaler Stadtverwaltung eine dritte Niederlage einstecken muss. Wie man mit den weiterhin ausstehenden Gehaltszahlungen umgeht und ob Adolphe Binder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren kann, steht zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Beitrags noch aus. Die Voraussetzungen für eine konstruktive Lösung sind allerdings denkbar schlecht. Die Einstellung des neuen Geschäftsführers Christmann gegenüber Binder lässt von Anbeginn keinen Zweifel daran, dass er eine Weiterbeschäftigung Binders für kritisch und sie „*charakterlich nicht für geeignet*“ (Luzina 2019) hält.

---

### 3 Felder von Steuerung

Fälle wie dieser – aber auch spartenübergreifend etliche andere<sup>4</sup> – zeigen, dass die Ursachen für Konflikte oft auf bereits zuvor bestehende Spannungen in der Steuerung zurückzuführen sind. Die Beschäftigung mit Konflikten dieser Art

---

<sup>4</sup>Vorfälle dieser Art häufen sich an deutschen Theatern zunehmend. Der Streit am Staatstheater Darmstadt sowie der langwierige Konflikt an den Bühnen Halle zwischen Geschäftsführung und den künstlerischen Leitern sind nur zwei weitere Beispiele.

im Rahmen des Forschungsprojekts haben unter anderem folgende Felder von Steuerung hervortreten lassen, die sich als neuralgische Punkte zeigten im Spannungsfeld von kulturpolitischer Steuerung de jure und ihrer faktischen Umsetzung in institutioneller Praxis.

### 3.1 Personell

Geschäftsführer Dirk Hesse war laut Gesellschaftsvertrag formal Binders Vorgesetzter, das ‚letzte Wort‘ lag somit bei ihm. Wie auch in anderen Kontroversen zwischen künstlerischer Leitung und Geschäftsführung liegt das Konfliktpotenzial allerdings woanders. Dieser Vertrag sieht nämlich ebenfalls vor, dass sämtliche *künstlerische* Verantwortung – darunter lassen sich z. B. Entscheidungen hinsichtlich des Spielplans fassen – in der Hand der Intendanz, also Binders, liegt. Kompetenzgerangel scheint in einer solchen Widersprüchlichkeit also geradezu vorprogrammiert.

Die Stadt Wuppertal hat zudem bereits vor Adolphe Binder zweifelhafte Berühmtheit durch kapitale Fehlentscheidungen bei der Besetzung wichtiger Positionen im Kulturbereich – bzw. in der Art und Weise ihrer Absetzung – erlangt. Die Vorfälle um den ehemaligen GMD und Opernintendanten Toshiyuki Kamioka, den früheren Schauspielintendanten Christian von Treskow, vor allem aber auch um die Treskow nachfolgende Intendantin Susanne Abbrederis gingen der Causa Binder in jüngerer Vergangenheit voraus.<sup>5</sup> So belasten nicht nur Abfindungen sowie Gerichts- und Anwaltskosten die Kasse der Stadt, sondern ihr Ruf als Kulturstandort erfährt so erheblichen Schaden.

Wie könnte man in Zukunft dieser Art von Fehlentscheidungen in Personalfragen – zum Teil mit verheerenden Folgen – vorbeugen? Die Stadt Zürich lässt z. B. Intendant\*innen und kaufmännische Direktor\*innen ein psychologisches Assessment Center durchlaufen (Kaempf 2019), um Gefahren von potenziellem Machtmissbrauch zu minimieren. Die beschriebene Problematik allein auf die psychische Konstitution einzelner Personen zurückzuführen, wird der Komplexität der strukturellen Verwicklungen sicher nicht gerecht. Aber wäre, sollte man eine solche Maßnahme in Erwägung ziehen, diese nicht auch auf

---

<sup>5</sup>Diese Vorfälle en detail zu erläutern, sprengt den Rahmen dieser Publikation. Die Recherchen der lokalen Kulturjournalistin Nicole Bolz liefern aber einen leicht zugänglichen, aufschlussreichen Überblick.

kulturpolitische Akteure auszuweiten? Müsste die übergeordnete Frage in Personalangelegenheiten somit nicht nur lauten „Wer wird besetzt?“, sondern auch „Wer besetzt?“

### **3.2 Vertraglich/Rechtlich**

Aus diesen Überlegungen folgt auch die Frage, ob nicht die bestehenden Intendant\*innenverträge grundlegend überdacht werden sollten. So sind bspw. am Theater Münster seit der Spielzeit 2018/2019 Zielvereinbarungen Teil des Managementkontraktes (Stadt Münster 2017). Wären diese an konkretere Aufgaben als z. B. an die „Etablierung eines künstlerisch leistungsfähigen und anspruchsvollen Mehrspartenhauses“ wie für Münster vage beschrieben, gebunden, hätte man einen weitaus greifbareren Gradmesser zur Beurteilung der Arbeit eines Hauses als bspw. Auslastungszahlen. So wären im Zweifel arbeitsrechtliche Konsequenzen bei wiederholter Nichterfüllung auch fundierter zu begründen – eine zu etablierende justiziable Operationalisierung vorausgesetzt. In Anlehnung daran, wie die Kulturstiftung des Bundes von ihren Antragsteller\*innen eigene Zielsetzungen fordert, nach deren Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung sie letztlich evaluiert werden, könnte ein entsprechender Passus in Verträgen für Leitungspositionen entwickelt werden.

### **3.3 Finanziell**

Angesichts des sich vermehrt akkumulierenden Drucks auf Einrichtungen wie das Tanztheater Wuppertal durch zahllose unterschiedliche Interessen, scheint in solchen Konflikten der zentrale Gegenstand – die (darstellende) Kunst – in den Hintergrund zu geraten. Anhand zahlreicher aktueller, ähnlich gelagerter Fälle ist zu beobachten, dass kulturpolitische Entscheider\*innen den Kompetenzen künstlerischer Akteure mehr und mehr mit Misstrauen begegnen und in Zeiten zunehmender Ökonomisierung aller Lebensbereiche den wirtschaftlichen Aspekten des Kulturbetriebs größere Bedeutung beimessen als den ästhetischen – mit schwerwiegenden Folgen für die Arbeit dieser Kulturbetriebe.

In diesem konkreten Fall erfährt die Geschäftsführung scheinbar grenzenloses Vertrauen vom Beirat, das auch durch die widersprüchliche und keineswegs eindeutige Faktenlage nicht zu erschüttern zu sein scheint. Die künstlerische Führung des Hauses durch Binder ist – mit wenigen Ausnahmen – überaus positiv aufgenommen worden und spiegelte sich in einer Auslastung von über 90 %.

Dass man sich offenbar mehrfach traf, um ‚Material‘ gegen sie zu sammeln, das über die Beauftragung des PR-Beraters Bieger der Presse zugespielt wurde, weist darauf hin, dass kaum juristisch belegbare Gründe für eine Entlassung von Binder als Intendantin vorgelegen haben. Dies haben nicht zuletzt die Gerichtsurteile und ihre Begründungen gezeigt. Dennoch hat sich der Beirat auf die Seite des Geschäftsführers und des Stadtkämmerers gestellt und zu dem drastischen Schritt einer fristlosen Entlassung bewegen lassen. Dies zeigt deutlich die Voreingenommenheit der Entscheider\*innen gegenüber der künstlerischen Leitung – selbst dann, wenn die Zahlen auf ihrer Seite stehen.

### **3.4 Diskursiv**

Da Häuser wie das genannte zum Löwenanteil von öffentlicher Hand getragen werden, stellt sich auch die Frage, inwiefern Impulse des öffentlichen Diskurses in für eine Stadt nicht unerhebliche Entscheidungen einbezogen werden sollten. Die Schaffung von Tatsachen ohne breite öffentliche Diskussion führt immer wieder, gerade im Zusammenhang mit Besetzungsverfahren, zu Unverständnis und bisweilen sogar zu großem Unmut, wie die intensiven Proteste gegen Chris Dercon als Intendanten der Berliner Volksbühne z. B. verdeutlichen. Aber auch umgekehrt wäre zu fragen: Wie geht man mit bewusster Instrumentalisierung der Berichterstattung im Kontext solcher Konflikte und damit der unmittelbaren Einflussnahme auf den Diskurs um? Dass kulturpolitische Entscheidungen im Verborgenen und unter weitestgehendem Ausschluss der Öffentlichkeit mehr Spielraum auch für den potenziellen Einsatz unlauterer Mittel schaffen, ist ein Umstand, der z. B. für zukünftige Besetzungsverfahren berücksichtigt werden sollte.

---

## **4 Kontextualisierung**

In der Entwicklung einer institutionentheoretischen Perspektive auf die zeitgenössische Theater- und Orchesterlandschaft im deutschsprachigen Raum, wie sie die Forschungsgruppe seit Februar 2018 erarbeitet, wird die enge Verflechtung von Institution und Ästhetik immer deutlicher. Wie tief diese Verflechtung – man könnte auch von Verwicklung sprechen – reicht, d. h. also, wie stark tatsächlich die gegenseitige Einflussnahme des einen auf das andere ist, wird erst in der intensiven Beschäftigung mit Beispielen dieser Art offenbar. Die darstellenden Künste finden nicht im luftleeren Raum statt, sondern sind kontinuierlich von äußeren Umständen beeinflusst, die die Disziplin der Musiktheaterwissenschaft in ihrer

stark ästhetisch geprägten Betrachtung des Gegenstandes Musiktheater keineswegs immer mitbedenkt. Die Betrachtung des Teilaspekts der kulturpolitischen Steuerung in diesem Zusammenhang ermöglicht somit eine andere Perspektive auf diesen Gegenstand, aus der sich u. a. folgende Schlussfolgerungen ergeben:

Erstens sind die Entscheidungen, die in einem Kulturbetrieb getroffen werden, um ein ästhetisches Produkt präsentieren zu können, mitnichten ausschließlich ästhetische. Natürlich fließen produktionspraktische Bedingungen wie bauliche Strukturen, Ensemblebesetzungen oder verwaltungsrechtliche Vorgaben in die Entscheidungen jeder Produktion ein. Doch die Wirkungsmacht kulturpolitischer Entscheidungen entfaltet sich bereits viel früher: Sie bestimmen letztlich, *wer überhaupt* öffentlich getragene Kunst machen darf und damit *was* und vor allem auch *wer* auf diesen Bühnen zu sehen ist.

Zweitens zeigen kulturpolitische Steuerungsmodelle in der Praxis erhebliche Abweichungen zu dem auf, wie sie in der Theorie erdacht wurden. Ihre produktive Umsetzung ist oftmals von zusätzlichen Faktoren beeinflusst oder gestört, die diese Modelle nicht berücksichtigen. Vor allem individuelle Interessen einzelner Akteure können in ihrer Wirkung so mächtig sein, dass sie die intendierten Ziele der Steuerung schlichtweg übergehen. Nicht immer ohne Konsequenzen zwar, jedoch zeigt gerade der für alle Beteiligten unbefriedigende Ausgang des Rechtsstreits um die Intendanz des Tanztheater Wuppertals, dass auch juristische Instrumente als Aushandlungsmittel dysfunktionaler Strukturen nicht immer wirksam sind.

Drittens ergeben sich auf die Frage, ob es sich um ein strukturelles oder ein individuelles Problem handelt, nur ambivalente Antworten. Wo strukturelle Schwächen mit Individuen mit starken Eigeninteressen und ebenso starker Motivation, diese auch umzusetzen, zusammentreffen, sind Konflikte wie der beschriebene sehr wahrscheinlich. Dort, wo sich über Instanzen von Steuerung hinweggesetzt wird, spielt es letztlich eine untergeordnete Rolle, nach welchem Modell gesteuert wird. So kann die „Anzeige gegen Unbekannt“ der Stadt Wuppertal wenn nicht als Irreführung so doch mindestens als Belästigung der Justiz verstanden werden, die nicht nur die Instrumente der Steuerung ad absurdum führt, sondern auch die juristischen Klärungswege. Binders Entscheidung, sich in einen langwierigen Rechtsstreit zu begeben und sich nicht auf eine gütliche Einigung einzulassen, scheint ‚unbequem‘, wirft aber auch die Frage auf, ob es nicht generell mehr Gegenwehr im Umgang mit dieser Art von „Geheimdiplomatie“ bräuchte, wie der vorsitzende Richter des Landesarbeitsgerichts die Umstände auch beschrieb.

Viertens wäre aufgrund von Konflikten wie diesem das vorherrschende Intendantenmodell allgemein und spartenübergreifend kritisch zu hinterfragen. Nicht

zuletzt die 2019 erschienene Studie „Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht“ von Thomas Schmidt hat gezeigt, dass Machtmissbrauch nicht nur sehr viele Gesichter hat, sondern auch auf so gut wie allen Hierarchieebenen stattfindet. Schmidt attestiert herrschenden Führungsmodellen in Kulturbetrieben wie Theatern eine unzeitgemäße Gestrigkeit: Die vielfältigen Aufgaben seien von einer Person allein gar nicht mehr zu erfüllen und obliegen auch in Unternehmen der freien Wirtschaft zumeist Teams statt einzelnen Führungskräften (Kaempff 2019). Die Erwägung alternativer Führungsmodelle wie das einer Doppelspitze beispielsweise wäre ein erster Schritt – wobei das bereits nach sechs Monaten bekanntgegebene Ende von Sasha Waltz und Johannes Öhman im Januar 2020 an der Spitze des Berliner Staatsballetts<sup>6</sup> solche Erwägungen gerade auch für die Tanzwelt nicht unbedingt befördert.

---

## 5 Fazit

Zusammenfassend ließe sich festhalten, dass anhand der ‚Causa Binder‘ – stellvertretend für viele andere Konflikte dieser Art – Einiges über die Funktionalität bzw. Dysfunktionalität in der Steuerung von Kulturbetrieben wie diesem beobachtet werden kann. Letztlich entscheidend scheint dabei eben nicht die rechtlich festgelegte, also die Steuerungsform *de jure* zu sein. Keines der formaljuristischen Reglements wie die Rechtsform oder schriftliche Vereinbarungen wie der Gesellschaftsvertrag bot letztlich die Grundlage für eine finale Klärung der Konfliktsituation. Diese legen zwar den Handlungsrahmen fest, nicht aber das konkrete Handeln selbst. Die tatsächliche Handlung, also die Steuerung *de facto*, weicht hier massiv ab und hängt viel mehr von den Interessen und Kompetenzen einzelner Personen ab. Eine Korrelation zwischen der *de jure* und *de facto* Steuerung scheint gerade im öffentlich getragenen Theaterbetrieb wenig gegeben zu sein. Dieser Betrieb ist offenbar mehr noch als jeder andere ein ‚People’s Business‘.

Es lässt sich allerdings ebenfalls beobachten, dass sich die Steuerung im Zusammenhang mit Kulturbetrieben anders entwickelt hat als in anderen Bereichen der Verwaltung öffentlich getragener Strukturen. Ob sich diese Beobachtung letztlich einzig auf die, wenn auch in ihrer Bedeutung nicht unbeträchtliche, Besonderheit der Kunstfreiheit zurückführen lässt, bleibt offen. Darüber hinaus bleibt abzuwarten, ob und wenn ja welche – nicht nur formaljuristischen

---

<sup>6</sup>Interessanterweise ist Bettina Wagner-Bergelt als potenzielle Nachfolgerin im Gespräch (Balzer 2020).

– Konsequenzen sich aus krisenhaften Situationen wie der geschilderten ergeben. Eine Ausweitung, mindestens jedoch eine den tatsächlichen Umständen adäquate Anpassung der Steuerungsmöglichkeiten wäre aber zu überlegen.

Letztlich bleibt ungeklärt, was die tatsächlichen Beweggründe und Ursachen der ‚Causa Binder‘ waren. Stattdessen gibt es darüber – wie es für kulturpolitische Entscheidungsfindungen und -durchsetzungen symptomatisch zu sein scheint – zahllose Mutmaßungen, Spekulationen und Gerüchte. Die Beweggründe der einzelnen Akteure bleiben vermutlich auch deshalb nebulös, weil es sich um eine Kombination aus verschiedenen Motivationen handelt. So entstehen gebündelte Kräfte, auf die nur schwer zu reagieren ist, weil ihr Ursprung sich kaum lokalisieren lässt. Das betrifft im konkreten Beispiel nicht nur Adolphe Binder als Individuum einerseits und künstlerische Leiterin andererseits, sondern ebenfalls die zukünftige Steuerung und Leitung des Tanztheaters Wuppertal insgesamt.

Kulturdezernent Nocke hat die Causa Binder letztlich zum Anlass für ein Bündel an Maßnahmen genommen, das neben einem Coaching für die Tänzer\*innen der Compagnie auch den Einsatz eines Expertengremiums beinhaltet, in dem unter anderem Alistair Spalding, künstlerischer Leiter und Geschäftsführer des renommierten „Sadler’s Wells Theatre“ (London), mitwirken soll. Die Aufgabe dieses Gremiums ist u. a. die Gestaltung einer neuen Führungs- und Leitungsstruktur nebst Erstellung eines Anforderungsprofils für die zukünftige künstlerische Leitung (Werner-Staudt 2018). Ergebnisse dieses Gremiums erwartete der Beirat laut Presse bis Ende 2018. Bis heute gibt es keine – zumindest öffentlich kommunizierten – Empfehlungen dieses Gremiums. Auch das scheint nur eine weitere Leerstelle im Kontext all der nach wie vor offenen Fragen hinsichtlich der Zukunft des Tanztheaters Wuppertal zu sein. Bis zur Klärung dieser konkreten Fragen und einem Überdenken dieser Strukturen im Allgemeinen bleibt den Tänzer\*innen eigentlich nur Pina Bauschs berühmtem Aufruf zu folgen: „Tanzt, tanzt, sonst sind wir verloren.“ (Bausch 2007).

---

## Literatur

- Balzer, Vladimir. 2020. „Ein Super-GAU für die ganze Ballettbranche“. Dorion Weickmann im Gespräch mit Vladimir Balzer. *Fazit* vom 22.01.2020. Berlin: Deutschlandfunk Kultur.
- Bausch, Pina. 2007. *Dankesrede anlässlich der Verleihung des Kyoto Prize*.
- Binder, Adolphe. 2018. Offener Brief: Adolphe Binder: ‚Vorwürfe sind unhaltbar‘. *Wuppertaler Rundschau* 14.07.2018.
- Bolz, Nicole. 2018. Schwere Vorwürfe gegen Intendantin: Binder: Wahrheit oder Kampagne? *Wuppertaler Rundschau* 09.07.2018.

- Brinkmann, Sigrid. 2018. Adolphe Binder hofft auf Rückkehr als Intendantin. Adolphe Binder im Gespräch mit Sigrid Brinkmann. *Fazit* vom 19.09.2018. Berlin: Deutschlandfunk Kultur.
- Brug, Manuel. 2017. Adolphe Binder. *Tanz Jahrbuch 2017*.
- Bürger, Britta. 2018. Krise am Tanztheater Wuppertal ‚Schreckliche Angst um die Zukunft der Kompanie‘. Nazareth Panadero im Gespräch mit Britta Bürger. *Fazit* vom 12.07.2018. Berlin: Deutschlandfunk Kultur.
- Hausmann, Andrea. 2019. *Cultural Leadership I: Begriff, Einflussfaktoren und Aufgaben der Personalführung in Kulturbetrieben*, Wiesbaden: Springer VS.
- Hermesen, Stephan. 2019. Kündigung gegen Pina-Bausch-Nachfolgerin unwirksam. *Westfälische Rundschau*, 20.08.2019.
- Hüster, Wiebke. 2018. Ein offensichtlich dramatisches Versagen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 06.07.2018.
- Luzina, Sandra. 2019. Rufmordkampagne gegen Adolphe Binder? *Kündigung der Wuppertaler Intendantin bleibt unwirksam, Tagesspiegel*, 22.08.2019.
- Kaempf, S. 2019. ‚Die One-Man-Show funktioniert nicht mehr.‘ Thomas Schmidt im Interview mit Simone Kaempf. *Nachtkritik* 11.10.2019. [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17226:interview-mit-thomas-schmidt-ueber-seine-studie-zu-macht-und-machtmissbrauch-an-deutschen-theatern&catid=101&Itemid=84](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=17226:interview-mit-thomas-schmidt-ueber-seine-studie-zu-macht-und-machtmissbrauch-an-deutschen-theatern&catid=101&Itemid=84). Zugegriffen: 6. Jan. 2020.
- Nehring, Elisabeth. 2018. Tanztheater Wuppertal. Kabale und Krise. Elisabeth Nehring im Gespräch mit Marietta Schwarz. *Fazit* vom 12.07.2018. Berlin: Deutschlandfunk Kultur.
- Pauli, Silvia. 2019. Schlangengrube Kulturbetrieb – Beispiel Tanztheater. *Lokalzeit Bergisches Land*, vom 14.08.2019. WDR.
- Pionke, Peter. 2016. Adolphe Binder neue Intendantin des Tanztheaters Pina Bausch. *Die Stadtzeitung Wuppertal*, 01.02.2016.
- Stadt Münster. 2017. Managementkontrakt mit der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung Theater Münster, inkl. 7. Finanzformel für die Spielzeiten 2018/2019 bis 2021/2022. [https://www.stadt-muenster.de/sessionnet/sessionnetbi/vo0050.php?\\_\\_kvonr=2004041203](https://www.stadt-muenster.de/sessionnet/sessionnetbi/vo0050.php?__kvonr=2004041203). Zugegriffen: 6. Jan. 2020.
- Wagner, Bernd. 2004. Vielstimmiges Schweigen. Der schwierige Dialog zwischen Kulturpolitik und Theaterleuten. *Kulturpolitische Mitteilungen* 105 (II/2004): 24–27.
- Wagner, Bernd. 2008. Die Kultur von der Stadt her denken. Eine neue Phase der Reflexivität und kulturellen Planung. In *Kulturmanagement der Zukunft: Perspektiven aus Theorie und Praxis*, Hrsg. Verena Lewinski-Reuter und Stefan Lüddemann, 105–120. Wiesbaden: VS Verlag.
- Werner, Hendrik. 2018. Scharmützel um das Erbe von Pina Bausch. *Weser Kurier*, 09.07.2018.
- Werner-Staude, Monika. 2018. Tanztheater trennt sich von Binder. *Westdeutsche Zeitung*, 14.07.2018.
- Wiesen, R. 2019. DIE LINKE: ‚Die krachende Niederlage der Wuppertaler Kulturpolitik muss Konsequenzen haben‘. <https://www.ratsfraktion-dielinke-wuppertal.de/nc/presse/detail/news/die-linke-die-krachende-niederlage-der-wuppertaler-kulturpolitik-muss-konsequenzen-haben/>. Zugegriffen: 6. Jan. 2020.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Kaltstart: Kulturpolitik und Theater in Ostdeutschland – gestern und heute

Lara Althoff, Jonas Marggraf und Annette Zimmer

## Zusammenfassung

Behandelt wird die Transformation der DDR-Theaterlandschaft, wobei der Fokus zum einen auf den Veränderungen der kulturpolitischen Steuerung und zum anderen auf den Führungs- und Leitungsstrukturen der Theater liegt. Hierbei steht die Fragestellung im Zentrum, ob sich hinsichtlich der Governance – der politischen wie der theaterinternen Steuerung – noch Unterschiede zwischen Theatern in Ost- und Westdeutschland feststellen lassen. Einleitend wird ein knapper Überblick über die Theaterlandschaft und -politik der DDR gegeben. Daran anschließend wird literaturgestützt die Transformation der DDR-Theater unter besonderer Berücksichtigung der Rolle des Bundes und der ostdeutschen Länder behandelt. Für den Vergleich der kulturpolitischen Governance sowie der Leitungs- und Führungsstrukturen der Theater wird auf Ergebnisse einer im Rahmen der Teilstudie „Passion als Beruf“ durchgeführten Multiple-Case-Study an sechs Stadttheatern rekurriert, die jeweils zur Hälfte in den östlichen Bundesländern und Nordrhein-Westfalen liegen. Es zeigen sich Unterschiede im Hinblick auf die kulturpolitische Steuerung der Stadttheater

---

L. Althoff (✉) · J. Marggraf · A. Zimmer  
Institut für Politikwissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster,  
Deutschland

E-Mail: [l.althoff@uni-muenster.de](mailto:l.althoff@uni-muenster.de)

J. Marggraf

E-Mail: [jmarggraf@uni-muenster.de](mailto:jmarggraf@uni-muenster.de)

A. Zimmer

E-Mail: [zimmean@uni-muenster.de](mailto:zimmean@uni-muenster.de)

durch die Kommune und insbesondere durch die Länder. Insgesamt überwiegen aber die Gemeinsamkeiten, und zwar hinsichtlich der Erfahrung einer essenziellen Krise, der Verselbständigung und Etablierung als Theaterbetriebe sowie der ausgeprägten Abhängigkeit von der Politik.

---

### Schlüsselwörter

Governance • Public Corporate Governance • Stadttheater • Ostdeutschland • Transformation

---

## 1 Einleitung

Kulturpolitisch war die Wiedervereinigung ein Kraftakt ohnegleichen. Die DDR verfügte über eine dichte und hoch subventionierte Theaterlandschaft. Diese wurde von Berlin aus gelenkt und unterstand den Zielen der DDR-Kulturpolitik (Brauneck 2018, S. 155 f.; Ibs 2016; Dümcke 1991). Mit der Wiedervereinigung wurde der DDR-Kulturbetrieb abgeschafft und das System der „alten Bundesländer“ in Form eines Institutionentransfers auf die „neuen Bundesländer“ übertragen (Zimmer 1995; Reißig 2000, S. 78). Dies hatte eine umfassende Reorganisation der Governance im Kulturbereich und bei den Theatern zur Folge. Kulturpolitik wurde Ländersache und wie im Westen primär zur Domäne der Kommunen. Administrativ wurden die Theater in neue Trägerschaften überführt, analog zum Westen mehrheitlich als Staats- und Stadttheater konstituiert und insofern auch finanziell neu aufgestellt. Die kulturpolitischen Steuerungsmechanismen, die im Zuge der Transformation etabliert wurden, waren zugleich Ausdruck eines gesamtdeutschen Trends, der in der Folge Schule machen sollte, aber auf breiter Fläche zunächst bei den öffentlich finanzierten Theatern in Ostdeutschland zum Tragen kam (Ibs 2016, S. 83).

Insofern stellt sich die Frage: Wie sieht heute, dreißig Jahre nach der Wende, die Theaterlandschaft in Ostdeutschland aus? Und lassen sich im Ost-West-Vergleich noch Unterschiede hinsichtlich der Governance der Theater erkennen? Zur Beantwortung dieser Fragen wird auf Ergebnisse des Teilprojektes des Forschungsverbundes „Passion als Beruf?“ rekurriert, das aus policy-analytischer Perspektive die kulturpolitische Steuerung öffentlicher Theater sowie aus arbeitswissenschaftlicher Sicht die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse an den Theatern untersucht (siehe Kap. 20 dieses Bandes). Im Folgenden wird zunächst auf den theoretischen Rahmen, die Methodik und Anlage der Untersuchung „Passion als Beruf“ eingegangen. Daran anschließend wird in Grundzügen das

Theatersystem der DDR sowie die ‚Wende‘ und Neustrukturierung der Theaterlandschaft in den neuen Ländern behandelt. Es schließt sich ein Vergleich ausgewählter Theater in Ost und West heute an.

---

## 2 State of the Art, Methodik und Anlage der Untersuchung

Der Kulturbereich ist ein von der Politikwissenschaft, von wenigen Ausnahmen abgesehen (Klein 2017; von Beyme 2012; Glaser 1994; Zimmer 2019), wenig beachtetes Politikfeld. Dies trifft auch für die darstellenden Künste und im Besonderen für die Stadt- und Staatstheater zu, obwohl diese den größten Anteil an den öffentlichen Ausgaben für Kultur haben (Statistische Ämter 2019). Zudem werden die öffentlich finanzierten Theater, von Ausnahmen abgesehen (Schmidt 2012, 2019; von Cossel 2010; Allmann 1997), weder als komplexe Organisationen noch als Teil der Kreativindustrie und damit als Betriebe mit zum Teil beachtlichen Beschäftigungsvolumen (Schmidt 2019; Haunschild 2002, 2009; Fond Darstellende Künste 2010) von den Sozialwissenschaften bisher besonders in den Blick genommen. Hier setzt das Teilprojekt der Forschungsgruppe „Passion als Beruf“ an, das die Governance von Theatern sowie die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse an Theatern näher betrachtet, wobei in diesem Beitrag primär auf die Ergebnisse der Governance-Analyse Bezug genommen wird.

Bei Governance handelt es sich um ein Konzept mit einem breiten Spektrum an Bedeutungszuschreibungen (Hilz 2019, S. 275; Grande 2012, S. 566). In der Politikwissenschaft wird unter Governance – im Gegensatz zum hierarchischen Government – eine kooperative Form der Politikgestaltung unter Einbeziehung staatlicher sowie nicht-staatlicher Akteure verstanden (Haus 2010, S. 459; Grande 2012, S. 566 f.; Hilz 2019, S. 272 f.). In der Betriebswissenschaft dient der Begriff zur Beschreibung des Ordnungsrahmens – der Corporate Governance – für die Leitung und die Betriebsabläufe eines Unternehmens (Papenfuß 2019, S. 320). Arbeiten zu Corporate Governance beschränken sich fast ausschließlich auf Prozesse innerhalb von Privatunternehmen, die im Eigeninteresse handeln (Lienhard 2008, S. 48). Die Perspektive der *Public Corporate Governance*, die „als rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen für die Steuerung, Überwachung und Leitung von Organisationen der öffentlichen Hand mit selbstständiger Wirtschaftsführung“ (Papenfuß 2019, S. 320) definiert wird, situiert sich an der Schnittstelle des politikwissenschaftlichen und des managementgeprägten Governance-Begriffs. Sie betrachtet das Management und die Betriebsabläufe des öffentlichen (Theater-)Unternehmens, analysiert aber insbesondere auch „die

Ausgestaltung und Steuerung der Organisation durch den Staat (Politikoptik)“ (Lienhard 2008, S. 48). Hierbei wird in der steuerungstheoretischen Ausprägung (Politikoptik) von Governance an Ansätze und Instrumente des New Public Management (NPM) (Zimmer und Smith 2020) angeknüpft. Diese Variante der Verwaltungsmodernisierung wurde ab Mitte der 1990er Jahre als „Neues Steuerungsmodell“ vor allem in deutschen Kommunalverwaltungen mit der Zielsetzung eingeführt, durch die Entkoppelung der strategischen (politischen) Entscheidungen vom operativen (Alltags-)Geschäft Verwaltungshandeln effizienter zu gestalten. Danach übernimmt die Politik in Analogie zur privatwirtschaftlichen Unternehmung in erster Linie Aufsichtsratsfunktionen, während die Umsetzung der strategischen Vorgaben in Form von Policies den nachgeordneten Einheiten obliegt. Hierbei kann es sich um Verwaltungsabteilungen, Ausgliederungen aus der öffentlichen Verwaltung (sog. Quangos) oder auch um private Akteure, gemeinnützige Organisationen oder kommerzielle Firmen handeln (Jann 2019; Zimmer 1996). Im Fall von Stadt- und Staatstheatern bedeutet dies, dass die verselbständigten Theater de jure zu eigenständigen Vertragspartnern von Politik und Verwaltung werden, gleichzeitig aber als Quangos nach wie vor eng mit der Landes- oder kommunalen Verwaltung und Politik verbunden sind.

Das Projekt „Passion als Beruf“ orientiert sich insofern an einem umfassenden Verständnis von Governance, als es zum einen die kulturpolitische Steuerung der Theater und somit die Public Governance (u. a. Rechtsform und Trägerschaft) der Häuser untersucht sowie ferner theaterspezifische Leitungs-/Managementmodelle (Schmidt 2019, S. 31 ff.) bzw. die interne oder Corporate Governance der Theater analysiert. Fokussiert wird auf Stadttheater als gewachsene Institutionen im lokal-kommunalen Umfeld (Fülle 2019; Balme 2010). Dem Projekt liegt ein Case Study Design zugrunde. Untersucht wurden jeweils drei Stadttheater in West- und Ostdeutschland, wobei die Auswahl der Theater im Hinblick auf Vergleichbarkeit erfolgte. Es handelt sich um Mehrspartentheater mit festen Ensembles, überwiegend öffentlicher Finanzierung und eigenen Häusern mit den für Theaterproduktionen erforderlichen Gewerken. Die Datengenerierung erfolgte mittels eines Mixed Methods Designs und unter Rekurs auf sekundärstatistische Analysen, Auswertung von Dokumenten und Experteninterviews in den Kommunen und Theatern. Für diesen Beitrag und explizit für den Ost-West-Vergleich wird auf Governance in der Lesart der *Public Corporate Governance* und damit als Format Bezug genommen, das die kulturpolitische Steuerung der Theater umfasst und gleichzeitig deren interne Steuerung in Form von Leitungs- und Führungsmodellen beeinflusst.

## 3 Theater in der DDR und im Transformationsprozess

### 3.1 Theaterland DDR

Gemäß der Einschätzung des Deutschen Bühnenvereins waren die Bürger\*innen der DDR, gemessen an den Theaterbesuchen im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung zumindest in den 1950er und 1960er Jahren theaterbegeisterter als die der Bonner Republik (Deutscher Bühnenverein 1970, S. 13 f.). Allerdings wurde auch für die DDR-Theater ab den 1960er Jahren ein Rückgang der Besucherzahlen verzeichnet (Deutscher Bühnenverein 1987, S. 15; Institut für Kulturforschung beim Ministerium für Kultur 1988, S. 2). Ein direkter Vergleich der Theaterdichte DDR-BRD ist aufgrund von Unterschieden in der statistischen Erfassung der Häuser nicht möglich. Nach Einschätzung von Wagner (1994) verfügte die DDR gemessen an der Bevölkerungszahl jedoch auch über eine dichtere Theaterlandschaft als die alte Bundesrepublik. Hier gab es „75 Städte mit 90 Theatern und 310 Spielstätten, in der DDR 45 Städte mit 65 Theatern und 140 Spielstätten, wobei die alte Bundesrepublik 61 Millionen Einwohner hatte und die DDR 17 Millionen“ (Wagner 1994, S. 126). Wie auch im Westen dominierten in der DDR-Mehrspartheithäuser (65) (Zimmermann et al. 1985b, S. 1356). Personell waren die Theater in der DDR sehr gut ausgestattet und als Theaterbetriebe Teil der „sozialistischen Produktionssphäre“ (Brauneck 2018, S. 156), deren Beschäftigte arbeitsrechtlich Arbeitnehmer\*innen anderer Produktionsbereiche gleichgestellt waren. Arbeitsverträge waren unbefristet und die Gehälter am Theater betragen in etwa das Doppelte eines DDR-Durchschnittslohns (Ibs 2016, S. 44). Zur Geltung kamen sogenannte Rahmenkollektivverträge, die analog zu heutigen „Haustarifen“ pro Theater ausgehandelt werden konnten und insofern Flexibilität je Standort ermöglichten.<sup>1</sup>

Ein ganz zentraler Unterschied zwischen DDR und BRD bestand in der kulturpolitischen Governance der Theater. In der DDR gab es keinen Kulturföderalismus. Alle wichtigen Entscheidungen wurden zentral in Berlin getroffen (Zimmermann et al. 1985b, S. 1005; Malycha 2011), wobei entscheidend für Kulturpolitik und -verwaltung das 1954 geschaffene Ministerium für Kultur war (Zimmermann et al. 1985b, S. 905). Allerdings, so die Einschätzung von Zeitzeugen, sollte der Grad der Zentralisierung der DDR-Theater nicht überschätzt werden.<sup>2</sup> De jure wurden die Theater zwar zentral aus Berlin gesteuert, de facto traf dies aber nur für die als Staatstheater geführten Berliner Bühnen – Deutsches

---

<sup>1</sup>Telefonat mit der Zeitzeugin Dr. Cornelia Dümcke, Culture Concepts am 07.02.2020.

<sup>2</sup>Telefonat mit der Zeitzeugin Dr. Cornelia Dümcke, Culture Concepts am 07.02.2020.

Theater Berlin, Berliner Ensemble und die Berliner Staatsoper – zu (Brauneck 2018, S. 156). „In der Provinz“ waren die Theater den Bezirken, Landkreisen und Kommunen unterstellt (Zimmermann et al. 1985b, S. 905; Ibs 2016, S. 44), deren Zuständigkeit sowohl die Finanzierung der Theater als auch Fragen der Ästhetik und Spielplangestaltung sowie die Besetzung von Intendanten und Dramaturg\*innen-Positionen umfasste (Brauneck 2018, S. 156).

Da Kulturpolitik in der DDR einen hohen Stellenwert hatte (Brauneck 2018, S. 156), kam es auch bei den Theatern außerhalb Berlins immer wieder zu Einmischungen in Interna der Häuser, sei es hinsichtlich der Spielplangestaltung, ästhetisch-kultureller Fragen der Aufführungspraxis oder der Besetzung von Leitungspositionen. Konkurrenzen und Meinungsverschiedenheiten zwischen den verschiedenen Instanzen (Partei, Verwaltung und Theater) waren in der Theaterlandschaft der DDR insofern systemimmanent (Brauneck 2018, S. 157 ff.; Ibs 2016, S. 45 f.), als Zuständigkeiten und Letztentscheidungsbefugnisse nur bei den Berliner Staatstheatern eindeutig geklärt waren. Paradoxaerweise ergaben sich hierdurch gleichzeitig Freiräume, da ein O.K. gegeben, entzogen und letztendlich doch erneut gegeben werden konnte (Ibs 2016, S. 45 f.). Die kulturpolitische Steuerung der Theater in der DDR changierte daher zwischen den Polen staatlicher Restriktion/Zensur und künstlerischer Freiheit, bei letztlich nicht eindeutig geklärten Zuständigkeiten (Strittmatter 1993, S. 11).

Eine besondere Rolle kam dem DDR-Theater in der Wendezeit zu. Im Laufe der 1980er Jahre waren bereits vermehrt russische Autoren als Apologeten von Glasnost und Perestrojka ins Repertoire aufgenommen worden. Im Herbst 1989 avancierten die Theater z. T. zu Orten öffentlicher Debatten und Ideenwerkstätten für die Zukunft der noch bestehenden DDR (Irmer/Schmidt 2003, S. 285 ff.). Kultur- bzw. Theaterpolitik war auch Teil des Runden Tisches in Berlin (Ibs 2016, S. 51 f.). Interessant sind in diesem Zusammenhang die vom Ministerium für Kultur erarbeitete Zukunftsplanung sowie die 1990 veröffentlichten „Theaterpolitischen Leitlinien“ (Ibs 2016, S. 50). Danach wurde die Theaterlandschaft in der DDR langfristig als zu kostenintensiv eingeschätzt. Angedacht war, die Ensembles, besonders im Musiktheater, zu verringern und ggf. sogar jedes dritte Theater außerhalb Berlins zu schließen (Ibs 2016, S. 50). Die kritische Einschätzung der Finanzierbarkeit einer derart dichten und differenzierten Theaterlandschaft im Osten hatte auch ein Pendant im Westen. Im Geleitzug der Verwaltungsmodernisierung (Osborn und Gabler 1992) in Richtung eines „schlanken Staates“ forderten Kulturökonom\*innen für die öffentlichen Theater insgesamt und somit auch für die alten Bundesländer „eine Veränderung der bestehenden Theaterstrukturen, die in ihrer bisherigen Form längerfristig

kaum noch finanzierbar sind [...], da sie im Laufe der Jahrzehnte Fehlentwicklungen hervorgebracht haben und inzwischen oft uneffektiv, bürokratisch und übermäßig teuer geworden sind“ (Wagner 1994, S. 126; Dümcke 1991).

### 3.2 Wende und Transformation

Angesichts der Dichte und Vielfalt, aber meist maroden baulichen Substanz und der sehr guten personellen Ausstattung der Theater in Ostdeutschland wurde ein „Kahlschlag“ prognostiziert (Strittmatter 1993, S. 11; Thomas 2010, S. 36). Zumal abzusehen war, dass Kommunen und Länder infolge des tiefgreifenden wirtschaftlichen Strukturwandels in naher Zukunft nicht in der Lage sein würden, den Substanzerhalt der Theater zu sichern. Doch es kam ganz anders als die damalige kulturpolitische Diskussion hatte vermuten lassen, weil im Vorfeld des Einigungsvertrages ‚Kultur‘ zum Symbol der Einheit wurde. Mit dem Einigungsvertrag vom 31. August 1990 wurde die föderale Struktur der ‚alten‘ Bundesrepublik auf das Gebiet der ehemaligen DDR übertragen. Die damals sogenannten neuen Länder – Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen – traten der Bundesrepublik Deutschland bei (Art.1(1)). Damit einher ging eine föderale Neugliederung der Verwaltung sowie die Übernahme des Kulturföderalismus.

In den Einigungsvertrag wurde auch dank der Vorarbeiten der deutsch-deutschen Kulturkommission (Thomas 2010, S. 36; Strittmatter 1993, S. 11) der „Kultur-Artikel“ 35 aufgenommen, der in Absatz 1 auf die Bedeutung von Kunst und Kultur als „Grundlage der fortbestehenden Einheit der deutschen Nation [...] trotz unterschiedlicher Entwicklung der beiden Staaten in Deutschland“ verweist und in Absatz 2 festlegt: „Die kulturelle Substanz in dem [...] genannten Gebiet darf keinen Schaden nehmen“ (Bundeszentrale für politische Bildung 1990). In der Folge wurden in beachtlichem Umfang Bundesmittel zum Substanzerhalt der kulturellen Infrastruktur sowie zur Finanzierung von (Kultur-)Personal den ostdeutschen Ländern zur Verfügung gestellt. Konzipiert waren die Programme zunächst als Übergangsfinanzierung<sup>3</sup> und wurden nach Inkrafttreten des Länderfinanzausgleichs 1995 zwar zurückgefahren, aber in anderer Form weitergeführt.<sup>4</sup> Rückblickend kann festgehalten werden, dass im Geleitzug der in Art.

---

<sup>3</sup>Zu den Bundesprogrammen im Einzelnen siehe Strittmatter 1993, S. 14 f. (Substanzerhaltungs-, Infrastruktur-, Denkmalschutzsonderprogramm, Sondertitel für Ostberlin sowie Titel zur Minderung von Teilungsfolgen).

<sup>4</sup>Vgl. das Programm „Kultur in den neuen Ländern“ für den Zeitraum von 1999–2004 (Davydchik 2012, S. 170).

35 verankerten Verpflichtung zum Erhalt der kulturellen Infrastruktur sowohl die Förderung durch den Bund als auch ein stärkeres Engagement der Länder enttabuisiert wurden. In diesem Kontext sind zu erwähnen die Einrichtung eines Quasi-Ministeriums für Kultur und Medien auf Bundesebene, den Bundesbeauftragten für Kultur (1998)<sup>5</sup>, sowie die Etablierung der Kulturstiftung des Bundes in Halle<sup>6</sup>, die die größte öffentliche Stiftung für Kulturförderung in Europa darstellt.

Der hohe Stellenwert, der der Kultur in Ostdeutschland in der Transformation eingeräumt wurde, lässt sich auch daran ablesen, dass in den Verfassungen der ostdeutschen Länder der Schutz und die Förderung von Kultur durchgängig aufgenommen wurde. Der Aufbau der Kulturverwaltungen in den ostdeutschen Ländern und Kommunen erfolgte nach einem „Tandemmodell“, wobei jeweils ein Land aus Westdeutschland in besonderer Weise unterstützend tätig wurde, sodass es in relativ kurzer Zeit zu einem Eliten- und Wissenstransfer von West nach Ost kam (ReiBig 2000, S. 78; Strittmatter 1993, S. 12). Gleichzeitig lässt sich im Hinblick auf Finanzierung und Governance der Theater festhalten, dass die ostdeutschen Länder durchaus eigene Wege beschritten und landesspezifische Konzepte unter Rekurs auf Verbundlösungen erarbeiteten. Das prominenteste Beispiel hierfür ist das „Gesetz über die Kulturräume in Sachsen“ von 1994 (Ohlau 1996). Eckpunkte des Gesetzes sind die Verankerung der Förderung von Kultur als kommunale Pflichtaufgabe, die Einteilung Sachsens in ländliche und städtische Kulturräume (insgesamt 8 Zweckverbände), die gemeinsame (Land, Kommune, Kulturraum) Finanzierung kultureller Einrichtungen im Sinne eines Kulturlastenausgleichs und schließlich die Beteiligung der Fachöffentlichkeit an den Förderentscheidungen.<sup>7</sup> Im Kulturraumgesetz ist die Förderverpflichtung der Kommunen somit ergänzt durch die Verpflichtung des Landes, sich innerhalb eines gesetzlich festgelegten Rahmens an der Finanzierung kultureller Einrichtungen der Kulturräume zu beteiligen (Ohlau 1996, S. 299). Die Verpflichtung des Landes zur Kulturfinanzierung wurde zwar nur in Sachsen gesetzlich verankert, insgesamt lässt sich aber im Zuge der Transformation ein im Vergleich zur alten Bundesrepublik verstärktes Engagement der ostdeutschen Länder, besonders im Fall von Thüringen und Sachsen-Anhalt, in der Finanzierung der Theater feststellen (Ibs 2016, S. 82;

---

<sup>5</sup><https://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/staatsministerin-fuer-kultur-und-medien>.

<sup>6</sup><https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de>.

<sup>7</sup>Es handelt sich um eine Drittfinanzierung der geförderten Einrichtungen: 1/3 durch den Fonds bzw. die Kulturkasse des jeweiligen Kulturraums, 1/3 durch das Land und 1/3 durch die Kommune, in der sich die geförderte Einrichtung befindet. Der Umfang der kommunalen Einzahlungen in den Kulturfonds des jeweiligen Kulturraumes richtet sich nach der Einwohnerzahl des betreffenden Kulturraumes.

Flohr 2018, S. 92; Höhne 2018, S. 353–359). Neben der Anerkennung von Theatern als Staatstheater und damit der Übernahme ihrer Finanzierung durch das Land, wurden in Ostdeutschland in Form von (Theater-)Zweckverbänden zahlreiche interkommunale Kooperationen im Dienst der Finanzierung und des Erhalts von Theatern eingerichtet.

### 3.3 Neugestaltung der Governance

War das dominante Governance-Modell der Theater im Westen damals noch die Führung des Theaters als Teil der Stadtverwaltung mit dementsprechenden Restriktionen wie etwa „bürokratischen Hemmnissen, uneffektiven Arbeitsstrukturen und unökonomischer Haushaltsführung“ (Wagner 1994, S. 126), so stand die Transformation der Theaterlandschaft im Osten bereits unter der Zielsetzung einer Verselbständigung der Häuser (Ibs 2016, S. 83, 329). Gemäß den Angaben des Deutschen Bühnenvereins sind die öffentlichen Theater in Ostdeutschland (vgl. Abb. 1) heute mehrheitlich nicht mehr als Abteilung der Kulturverwaltung geführt (Deutscher Bühnenverein 2019, S. 10–35). Eine entsprechende Entwicklung hat

Rechtsform	gGmbH	GmbH	Eigenbetrieb	Regiebetrieb	Zweckverband	Stiftung	Anstalt öff. Rechts	Summe
Mecklenburg-Vorpommern		5						5
Brandenburg	1	2	1		1			5
Berlin		2	3	1		4		10
Sachsen-Anhalt	1	1	3	2			1	8
Sachsen	4	3	5	2				14
Thüringen	1	3	1			2		7
Insgesamt	7	16	13	5	1	6	1	49

**Abb. 1** Theater in Ostdeutschland nach Trägerschafts- und Rechtsformen 2017/2018. (Quelle: Statistiken des Bühnenvereins. © Jonas Marggraf et al. 2020)

sich inzwischen auch in den westdeutschen Ländern vollzogen (vgl. Beitrag von Julia Glesner in diesem Band).

Zur Vermeidung von Theaterschließung sowie der Abwicklung von Orchestern wurden Häuser zusammengeschlossen sowie Orchester, die zu DDR-Zeiten häufig selbständig waren, an Theater angegliedert. Die Zusammenlegung von Theater und Orchester erfolgte über kommunale Grenzen (Strittmatter 1993, S. 17) (vgl. Abb. 2). Die Fusion von öffentlichen Theatern erscheint somit gerade in den neuen Bundesländern als letztes politisches Mittel, um die Häuser vor der Schließung zu bewahren. Dabei lassen sich der Beginn der 1990er Jahre, d. h. die Nachwendezeit, in der in vielen Betrieben und Organisationen nicht zu

Fusionstheater	Fusionsjahr	Bundesland
Mecklenburgisches Staatstheater: Schwerin und Parchim	2016	Mecklenburg-Vorpommern
Theater Vorpommern: Greifswald, Stralsund, Putbus	1994/2006	Mecklenburg-Vorpommern
Theater und Orchester: Neubrandenburg und Neustrelitz	2001	Mecklenburg-Vorpommern
Nordharzer Städtebundtheater: Quedlinburg und Halberstadt	1992	Sachsen-Anhalt
Bühnen Halle: Oper, neues Theater, Thalia Theater, Staatskapelle, Puppentheater	2009	Sachsen-Anhalt
Theater Plauen Zwickau	2000	Sachsen
Gerhardt-Hauptmann-Theater: Görlitz und Zittau	2011	Sachsen
Mittelsächsische Theater und Philharmonie: Döbeln und Freiberg	1993	Sachsen
Theater Altenburg Gera	1995	Thüringen
Theater Nordhausen und Loh-Orchester Sondershausen	1991	Thüringen
Kooperationstheater Rudolstadt-Saalfeld-Eisenach-Nordhausen	2003	Thüringen

**Abb. 2** Theater und Orchesterfusionen in Ostdeutschland. (Quelle: Statistiken des Bühnenvereins. © Jonas Marggraf et al. 2020)

finanzierendes Personal abgebaut wurde und die 2000er Jahre, als die Übergangsfinanzierungen der BRD eingestellt wurden, als Zeitpunkte vermehrter Fusionen und Zusammenlegungen erkennen (vgl. Abb. 2).

Die Finanzierung der Häuser wurde anteilig unter Beteiligung der jeweiligen Kommunen sowie z. T. auch des Landes gestaltet. Anteilige Finanzierungsmodelle von Theatern finden sich entweder in ostdeutschen Ländern mit sehr ausgeprägter Theater- und Orchesterdichte oder aber mit Theaterstandorten in eher ländlichen Räumen mit geringer Bevölkerungsdichte. So setzt Thüringen vor allem auf die Fusion von Theatern und ist wie Sachsen-Anhalt als Land erheblich an der Finanzierung der Theater beteiligt (Ibs 2016, S. 82; Flohr 2018, S. 92; Höhne 2018, S. 353–359). Im Gegensatz dazu werden in Mecklenburg-Vorpommern die Kosten auf möglichst viele lokale Träger (Kommunen, Landkreise, Zweckverbände) verteilt, weil das Land eine starke Beteiligung scheut (Kracht 2013, S. 243; Ibs 2016, S. 82). Brandenburg verfolgt ein Modell, das durch die Aufwertung von Stadttheatern zu Landestheatern die Bespielung von Bühnen ohne eigene Ensembles im ländlichen Raum sicherstellen soll (Ibs 2016, S. 82, Land Brandenburg 2017). Berlin profitiert als Hauptstadtmetropole umfänglich von der Finanzierung durch den Bund (Ibs 2016, S. 82). Schließlich hat Sachsen mit dem Kulturraumgesetz ein innovatives Konzept der Theaterfinanzierung entwickelt, das aber infolge der sukzessiven Erweiterung der Zuwendungsempfänger je Kulturraum – darunter auch die Landesbühnen – im Hinblick auf die Finanzierung von Stadttheatern seit seiner Einführung an Effektivität eingebüßt hat.

Es ist ferner zu ergänzen, dass infolge der Transformation – gemäß Art. 30 des Einigungsvertrags – das Arbeitsvertrags- und das öffentlich-rechtliche Arbeitszeitrecht und damit das bundesdeutsche Tarifsysteem auf die ostdeutschen Länder übertragen wurden (Ibs 2016, S. 328). Die sehr gute personelle Ausstattung der ostdeutschen Theater war, trotz Unterstützungsleistungen des Bundes, u. a. in Form von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) (Schürmann 1992), finanziell nicht tragbar. Die Neuorganisation der Theater ging daher in der Regel mit erheblichem Personalabbau einher. Aufgrund der finanziellen Engpässe sind gerade die Theater in der ostdeutschen Provinz in der Folge häufig aus dem Tarifvertragssystem ausgestiegen. Der Abschluss von sog. Haustarifverträgen wurde als Maßnahme zur Senkung der Betriebskosten umfänglich eingesetzt (zum Theater vgl. Ibs 2016, S. 78) und bis in die jüngste Vergangenheit beibehalten.

## 4 Theater im Ost-West-Vergleich

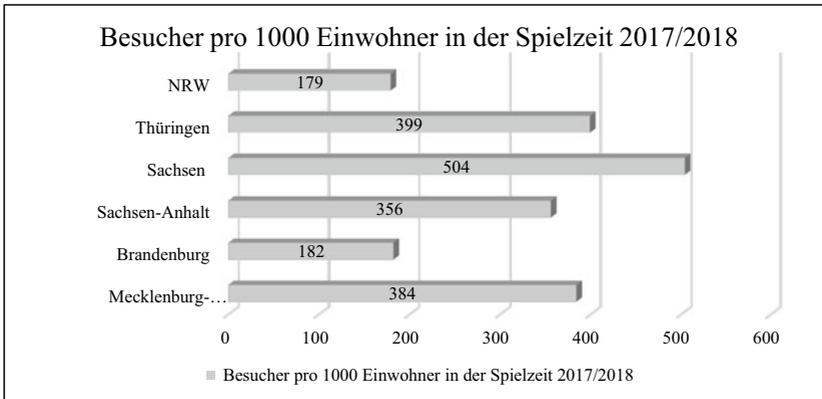
Im folgenden Ost-West-Vergleich werden nicht alle westdeutschen Bundesländer einbezogen, sondern die Theaterlandschaft in Nordrhein-Westfalen mit der in den ostdeutschen Bundesländern verglichen. Der Fokus auf Nordrhein-Westfalen wurde gewählt, da die Bevölkerungszahl dieses Bundeslandes in etwa der der ostdeutschen Länder bei Nicht-Berücksichtigung von Berlin entspricht. Ferner sind Teile Nordrhein-Westfalens, insbesondere das Ruhrgebiet, ähnlich wie Regionen in Ostdeutschland stark vom wirtschaftlichen Strukturwandel betroffen. Der Ost-West-Vergleich bezieht sich auf Ebene der Bundesländer auf die Anzahl der Theaterbesuche, die öffentliche Förderung der Theater sowie auf ihre Rechtsformen. Die vergleichende Betrachtung der Leitungs- und Führungsstrukturen (Corporate Governance) der Theater erfolgt unter Rekurs des Samples der im Kontext des Projektes „Passion als Beruf“ näher betrachteten Theater in Ostdeutschland (Halle, Görlitz-Zittau, Rostock) sowie in Nordrhein-Westfalen (Dortmund, Krefeld Mönchengladbach, Münster).

### 4.1 Theater in NRW und Ostdeutschland

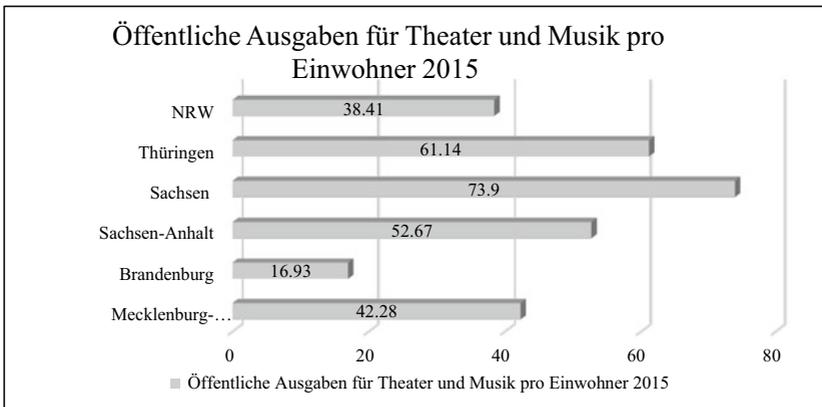
Im Hinblick auf die Häufigkeit von Theaterbesuchen der Einwohner\*innen liegen die ostdeutschen Bundesländer mit Ausnahme von Brandenburg deutlich vor Nordrhein-Westfalen (vgl. Abb. 3).

Auch lassen sich die ostdeutschen Länder und Kommunen mit der Ausnahme von Brandenburg ihre Theater und Orchester deutlich mehr pro Kopf der Bevölkerung kosten als die Landesregierung und die Kommunen in NRW (vgl. Abb. 4). Dem Beispiel von Sachsen folgend hat Nordrhein-Westfalen 2014 auch ein Kulturfördergesetz verabschiedet. Allerdings wird im Unterschied zu Sachsen Kulturförderung nicht als Landesaufgabe festgeschrieben. Das Land verpflichtet sich lediglich dazu, pro Legislaturperiode „Kulturförderpläne“ zu erstellen, ohne dass jedoch materielle Zusagen getroffen werden müssen. Die Einschätzung des Gesetzes fiel in der Fachöffentlichkeit daher auch dementsprechend kritisch aus (Sternberg 2014, S. 33).

In der Summe verfügen die ostdeutschen Länder über eine dichtere Theaterlandschaft als NRW. Insgesamt 48 Theaterbetrieben in Ostdeutschland stehen 25 Häuser in NRW gegenüber. Hinsichtlich der Verselbständigung der Theater und ihrer Ausgliederung aus den Verwaltungen lässt sich eine vergleichbare Tendenz erkennen. Auch in NRW wird die Mehrheit der Häuser inzwischen als selbständige Betriebseinheit mit meist eigenständiger Rechtsform geführt (siehe Abb. 5).



**Abb. 3** Anzahl der Theaterbesuche je 1000 Einwohner\*innen in der Spielzeit 2017/2018 in NRW und den ostdeutschen Ländern. (Quelle: Theaterstatistik 2017/2018 und Statistische Ämter der Länder. © Jonas Marggraf et al. 2020)



**Abb. 4** Öffentliche Ausgaben für Theater und Musik je Einwohner\*in (Der geringe Betrag Brandenburgs hat seinen Ursprung im Haushaltsplan des Landes, in dem Theater und Musik nicht separat aufgeführt, sondern unter „Sonstige Kulturpflege“ veranschlagt werden, was eine genaue Berechnung unmöglich macht (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2019, S. 33)). (Quelle: Kulturstatistik. © Jonas Marggraf et al. 2020)

Rechtsform	gGmbH	GmbH	Eigenbetrieb	Regiebetrieb	Verein	Zweckverband	Stiftung	Anstalt öff. Rechts	Insg.
Ost	7	16	13	5	-	1	6	1	49
NRW	5	7	6	3	3	-	-	1	25

**Abb. 5** Theater in Ostdeutschland und in NRW nach Trägerschafts- und Rechtsformen 2017/2018. (Quelle: Statistiken des Bühnenvereins. © Jonas Marggraf et al. 2020)

## 4.2 Governance ausgewählter Theater: Case Studies

Im Rahmen des Projektes „Passion als Beruf“ wurden sechs Mehrsparten-Stadttheater näher betrachtet und auf der Basis von Literaturanalyse, Dokumentenauswertung sowie Experteninterviews die Ausgestaltung und Steuerung der Theater durch den Staat (Politikoptik) (Lienhard 2008, S. 48) sowie ihre Leitungs- und Führungsstrukturen stärker auf der Grundlage einer Managementperspektive untersucht. Die nachfolgend präsentierten Ergebnisse der Analyse der Governance beruhen vor allem auf Interviews mit den Leitungsebenen der drei Theater in Ostdeutschland – Halle, Görlitz-Zittau, Rostock – und Nordrhein-Westfalen – Dortmund, Krefeld Mönchengladbach, Münster – die vor und nach der Durchführung der Mitarbeiter\*innenbefragung geführt wurden.<sup>8</sup> Der Vergleich der Governance der Häuser lässt noch Unterschiede zwischen Ost und West erkennen, es zeigen sich aber auch viele Gemeinsamkeiten.

Für die Existenz und das Profil der Stadttheater ist die lokale Politik die entscheidende Größe. An jedem der Standorte konkurrieren die Stadttheater mit anderen, ebenfalls öffentlich geförderten Kulturanbietern (u. a. Freie Szene, Boulevard, Soziokultur, Vereine). Die Finanzierung des Stadttheaters hat jeweils den größten Anteil am kommunalen Kulturretat. Dennoch kommt im jeweiligen Stadtmarketing dem Stadttheater keine herausragende Bedeutung zu, da an jedem der Standorte auf Vielfalt der Kulturanbieter gesetzt wird. Insofern stehen die Stadttheater auch unter Legitimationsdruck gegenüber den anderen öffentlich geförderten lokalen Kulturanbietern.

Aktuell wird vonseiten der Kulturpolitik kein Haus infrage gestellt. Dies war nicht immer so. Gemeinsam ist den Stadttheatern in Ost und West die Erfahrung

<sup>8</sup>Durchgeführte Interviews: Görlitz-Zittau (20.02.2020), Halle (05.03.2020), Krefeld Mönchengladbach (13.05.2020), Münster (25.05.2020), Dortmund (21.09./01.10.2018).

einer drohenden Schließung des Hauses oder zumindest einzelner Sparten (i. d. R. Oper, Tanz). Ausschlaggebend hierfür waren in der Regel massive finanzielle Probleme der Kommunen infolge des wirtschaftlichen Strukturwandels. Hinzu kam in den NRW-Kommunen der Einfluss der Neuen Kulturpolitik (Glaser 1994; Hoffmann 1979) mit der Forderung nach einer veränderten Akzentsetzung zugunsten von Sozio-, Stadtteilkultur und Freier Szene. Kontextbedingt waren die Häuser daher zeitlich unterschiedlich in ihrer Existenz oder Mehrspartigkeit gefährdet. In Ostdeutschland war dies Anfang der 2010er Jahre der Fall, als die wirtschaftliche Strukturschwäche sich an den drei Standorten als manifest und auf absehbare Zeit nicht zu überwinden erwies. In Nordrhein-Westfalen führte in Dortmund Anfang der 1970er Jahre die Kombination von wirtschaftlichem Strukturwandel und Neuer Kulturpolitik zu einer Infragestellung der Oper und des Orchesters; in Münster wurde Mitte der 1990er Jahre auf Initiative von Bündnis 90/Die Grünen im Rat eine Neuausrichtung der Kulturpolitik zugunsten von Soziokultur und zulasten des Stadttheaters bis hin zu dessen Schließung erwogen. In Krefeld und Mönchengladbach wurde die Schließung des Theaters vor dem Hintergrund massiver fiskalischer Probleme in Erwägung gezogen.

Die Wege aus der Krise lassen ein Muster erkennen: Es kam zur Veränderung der Governance bzw. zur Verselbständigung der Theater mit der Zielsetzung der Verbesserung ihrer Wirtschaftlichkeit. Hierbei wurde die Gesamtverantwortung für das Haus auch in wirtschaftlicher und nicht nur kulturell-ästhetischer Hinsicht auf die Leitungsebene des jeweiligen Theaters übertragen. Die als GmbH oder gGmbH geführten drei ostdeutschen Theater sind das Ergebnis von Theaterfusionen von zu DDR-Zeiten unabhängigen Spielstätten und Orchestern unter einem organisatorischen Dach. Entsprechendes gilt auch für die sogenannte Theaterreihe Krefeld Mönchengladbach, wengleich diese gGmbH eine Verselbständigung mit eigenständiger Rechtsform einer bereits seit den 1950er Jahren bestehenden Kooperation der beiden Häuser darstellt (Föhl 2010, S. 94). Die Traditionshäuser Dortmund und Münster sind noch Teil der Stadtverwaltung, werden aber als Eigenbetriebe geführt. Im Geleitzug der Verselbständigung der Theater erfolgte auch eine Änderung der Zuständigkeit der Kulturämter. Das Stadttheater gehört nicht mehr zu ihrem Aufgabenbereich, sondern Ansprechpartner und Zuwendungsempfänger des Kulturamts sind die Freie Szene, die Soziokultur, das Spektrum der Kulturvereine und diverse Kulturinitiativen sowie -events. Ansprechpartner der Stadttheater ist jetzt direkt die Politik in Form der politisch besetzten Aufsichtsräte der GmbHs oder – je nach Interesse bzw. Theateraffinität – der/die Oberbürgermeister\*in sowie Kulturdezernent\*in.

Die Abhängigkeit der Stadttheater von der Politik ist dementsprechend ausgeprägt, da die mehrheitlich als GmbH organisierten Häuser mehr oder weniger

direkt der/dem Oberbürgermeister\*in als Chef\*in der Verwaltung und Leitung des Rates unterstellt sind. Insofern revidieren die Ergebnisse der Analyse der Leitungs- und Führungsstruktur der sechs Theater das in der öffentlichen Wahrnehmung noch immer vorherrschende Bild der omnipotenten Theaterintendanz. Gleichzeitig lassen sich kaum Unterschiede hinsichtlich der Governance der Leitungsebene zwischen den ost- und westdeutschen Theatern feststellen. Im Osten wie im Westen ging mit der Ausgliederung der Theater aus der Verwaltung und ihrer Verselbstständigung eine Restrukturierung der Leitungsebene und Veränderung ihres Aufgabenprofils sowie eine Zunahme ihrer Abhängigkeit von der Politik einher (vgl. Abb. 6).

Von den untersuchten Häusern wurde zum Untersuchungszeitpunkt nur das Theater Rostock noch gemäß dem „klassischen Intendanz-Modell“ (Schmidt 2019, S. 30) und damit in Personalunion von künstlerischer und betriebswirtschaftlicher Leitung geführt. In der Regel ist die Leitungsebene der Theater heute differenzierter gestaltet. So war die Leitungsebene der Theater Münster, Krefeld Mönchengladbach, Görlitz-Zittau als Doppelspitze strukturiert: Die Führung besteht aus einem Tandem von künstlerischer Leitung (Intendanz) und betriebswirtschaftlicher Geschäftsführung (Schmidt 2019, S. 32). Ein sogenanntes Spartenmodell findet sich in Dortmund: Es bestehen weitgehend unabhängige Intendanzen pro Sparte mit einem geschäftsführenden Direktor als Koordinator

Public Corporate Governance	Rechts-/Organisationsform	Leistungs- & Führungsebene
Dortmund	Kommunaler Eigenbetrieb	Sparten-/ Geschäftsführungsmodell
Krefeld Mönchengladbach	gGmbH	Doppelspitze
Münster	Kommunaler Eigenbetrieb	Doppelspitze
Görlitz-Zittau	GmbH	Doppelspitze
Halle	GmbH	Geschäftsführungs-/ Spartenmodell
Rostock	GmbH	Intendanzmodell

**Abb. 6** Governance der Theater. (Quelle: Interne Dokumente und Interviews. © Jonas Marggraf et al. 2020)

und Repräsentant des Theaters gegenüber der Politik. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass das Theater Dortmund als Eigenbetrieb noch in die Kommunalverwaltung eingebunden ist und mit dem derzeitigen Kulturdezernenten, der gleichzeitig Kämmerer ist, in politischer wie finanzieller Hinsicht über einen starken Fürsprecher verfügt. Anders gestaltet sich die Situation des Theaters in Halle, dessen Leitung als Geschäftsführungsmodell gestaltet ist: Die betriebswirtschaftliche Leitung obliegt dem Geschäftsführer der Theater-GmbH, die als Holding von relativ selbständigen Sparten als Betriebseinheiten (z. B. Oper, Schauspiel) konzipiert ist.

Unabhängig davon, wie die Leitungsebene strukturiert ist, besteht eine ausschließliche Abhängigkeit der Theater von der Politik, wobei sich die kulturpolitische Steuerung der Theater an den Kriterien „Eigenanteil“ sowie „Auslastung“ orientiert. Eine Nichterfüllung der Richtgrößen dieser beiden Kriterien hat die Nichtverlängerung des Vertrags bzw. im Extremfall die Kündigung der künstlerischen Leitung beim Intendanz- und Tandemmodell sowie des oder der Geschäftsführer\*in im Sparten- oder Geschäftsführungsmodells zur Folge. Der Repräsentant oder die Repräsentantin des Theaters als Ansprechpartner\*in der Politik hat das jeweilige Theater in erster Linie „auf Kurs zu halten“ und Rückgänge bei Einnahmen und Auslastung des Hauses zu verhindern. Unterschiede zwischen den ostdeutschen und den NRW-Theatern lassen sich hinsichtlich der Aufgabenzuweisung der Leitung der Häuser nicht feststellen. Allerdings waren zum Zeitpunkt der Untersuchung die NRW-Theater hinsichtlich der finanziellen Absicherung durch die öffentliche Hand bessergestellt als die ostdeutschen Häuser. Die Leitung der NRW-Theater war daher zum Untersuchungszeitpunkt weit weniger „unter Druck“ als die der Theater in Ostdeutschland, die infolgedessen auch z. T. durch häufige Wechsel auf der Leitungsebene der Häuser von sich reden machten.

Die im Vergleich zu den NRW-Theatern noch schwierigere Situation der Ost-Theater zeigt sich auch anhand der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen. In Übereinstimmung mit den Zielen des Neuen Steuerungsmodells (Budgetverantwortung) und im Dienst der Planungssicherheit verfügten die untersuchten Theater zum Untersuchungszeitpunkt alle über z. T. auch schriftlich fixierte Finanzierungszusagen mit bestimmter Laufzeit (i. d. R. 5 Jahre). Doch nur bei den NRW-Theatern scheint die Zusage auch den Ausgleich von Mehrkosten infolge von Tarifsteigerungen zu umfassen. Ohne diese Zusage ist die öffentliche Förderung der Theater zwangsläufig rückläufig und kann i. d. R. nur durch Kürzungen, die meist das Personal betreffen, ausgeglichen werden. Ein West-Ost-Gefälle lässt sich daher immer noch an der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen ablesen (vgl. Abb. 7).

Personal: Theater / Jahr	1990/1991	2000/2001	2010/2011	2018/2019
Rostock	484	353	296	251
Halle	612	634	542	480
Görlitz-Zittau	328	191	268	271
Münster	299	289	257	282
Dortmund	460	444	508	543
Krefeld Mönchengladbach	497	452	493	504

**Abb. 7** Beschäftigungsentwicklung der Festangestellten an den untersuchten Theatern. (Quelle: Statistiken des Bühnensvereins. © Jonas Marggraf et al. 2020)

Insgesamt fällt der Abbau von Beschäftigten an den ostdeutschen Theatern seit 1990/1991 gravierender aus als an den Theatern in NRW. Doch die Entwicklung ist nicht so einheitlich, wie man hätte vermuten können und die Veränderung erfolgte weder in NRW noch in Ostdeutschland linear. Von den untersuchten Theatern verfügte lediglich Dortmund Ende der 2010er Jahre über mehr Mitarbeiter\*innen als Anfang der 1990er Jahre. Betrachtet man die Entwicklung des Personals der NRW-Standorte aus der Retrospektive, so zeigt sich, dass die Theater bereits in den 1970er und 1980er Jahren vermutlich im Kontext der Veränderung der Förderpolitik infolge der Neuen Kulturpolitik (Hoffmann 1979) einen Einbruch ihrer personellen Situation zu verkraften hatten. Dieser Trend lässt sich u. a. an der Entwicklung des Personalbestands der Theater in Dortmund und Münster ablesen, der sich in Münster von 1970 bis 1980 von 305 Mitarbeiter\*innen auf 253 reduzierte und in Dortmund von 530 im Jahr 1970 auf 447 im Jahr 1985 zurückgefahren wurde (vgl. Statistiken des Bühnensvereins 1970, 1975, 1980, 1985).

## 5 **Fazit: Theatergovernance in Ost und West heute**

Im Vergleich zur alten Bundesrepublik gab es in der DDR eine noch größere Anzahl von Theatern, Orchestern und Spielstätten, die auch personell wesentlich besser ausgestattet waren. Der Erhalt und die nachhaltige Finanzierung dieser dichten Theaterlandschaft wurden schon zu DDR-Zeiten infrage gestellt. Gleichzeitig wurde in der alten Bundesrepublik bereits ab den 1970er Jahren eine veränderte Akzentsetzung der Kulturförderung zugunsten von Freier Szene, Stadtteil- und Soziokultur erwogen. Vor diesem Hintergrund wurde zur Wendezeit ein „Kahlschlag“ bzw. eine drastische Reduzierung der Theater und Orchester in den neuen Bundesländern erwartet. Aufgrund einer ganzen Reihe von Faktoren ist dies nicht eingetreten. In der Folge wurden die kulturellen Einrichtungen in Ostdeutschland, einschließlich der Theater als Sinnbild der Einheit der Kulturnation Deutschland, mit Sonderprogrammen des Bundes und umfänglicher öffentlicher Förderung erhalten. Dies hat zu einer zunehmenden Akzeptanz des kulturpolitischen Engagements des Bundes geführt. Entsprechendes lässt sich auch für die Länder konstatieren, die im Hinblick auf den Substanzerhalt und die Förderung von Theatern, einschließlich der Stadttheater, seit der Wende im Osten, aber zunehmend auch im Westen, an Bedeutung im Vergleich zu den Kommunen gewonnen haben.

Im Rahmen des Transformationsprozesses wurde der Kulturföderalismus auf Ostdeutschland übertragen und die Theater in die administrative und finanzielle Verantwortung von Ländern und Kommunen überführt. Damit einher ging administrativ eine grundlegende Veränderung der Theaterlandschaft in Ostdeutschland. Häuser wurden fusioniert, Orchester wurden zusammengelegt und Theater angeschlossen sowie mehrere Spielstätten vor Ort jeweils zu Theaterholdings zusammengeschlossen. Administrativ wurden die Theater meist als selbständige Organisationen mit eigener Rechtsform (GmbH) und Budgetverantwortung konstituiert. Diesbezüglich haben die Theater in Westdeutschland inzwischen nachgezogen. Auch hier sind die Häuser inzwischen überwiegend verselbständigte Theaterbetriebe, deren Ansprechpartner direkt die Politik ist und nicht mehr die Kulturverwaltung, die heute vorrangig für die Stadtteil- und Soziokultur sowie für die Freie Szene zuständig ist.

Ein Vergleich der ostdeutschen Länder mit Nordrhein-Westfalen macht deutlich, dass die Bevölkerung, gemessen an Theaterbesuchen pro Kopf, mit Ausnahme von Brandenburg, in Ostdeutschland theaterinteressierter ist als in NRW und dass sich die ostdeutschen Länder und Kommunen ihre Theater, berechnet pro Kopf der Bevölkerung, deutlich mehr kosten lassen. Gleichzeitig wies

die vergleichende Betrachtung eines Samples von je drei Stadttheatern in Ostdeutschland und in NRW eine ganze Reihe von Gemeinsamkeiten auf. Dazu gehört die Krisenerfahrung in Form einer drohenden Schließung des Hauses oder einzelner Sparten. Abgewendet wurde dies in Ost und West durch Kosteneinsparung (Personalabbau) einerseits und andererseits durch die Garantie gesicherter Planungshorizonte (mittelfristige Finanzierungszusagen). Mit der Verselbständigung der Häuser kam es auch zu Veränderungen des Managements bzw. der Leitungs- und Führungsebene der Stadttheater. Bei den untersuchten Stadttheatern ist das klassische Intendanz-Modell einer Personalunion von künstlerischer und kaufmännischer Leitung des Hauses nicht mehr die Regel. Präferiert wird demgegenüber die sogenannte Doppelspitze als Tandem-Lösung mit gleichberechtigter künstlerischer und kaufmännischer Leitung. Je nach Grad der Verselbständigung des Stadttheaters – Regiebetrieb unter dem Dach der Verwaltung oder eigenständige GmbH – findet sich auch ein Geschäftsführungs- bzw. Spartenmodell, wobei die Sparten relativ unabhängige Betriebseinheiten darstellen, die gegenüber der Politik durch einen/eine Generalintendant\*in oder Geschäftsführer\*in vertreten werden. Ganz gleich welches Governance-Modell der Gestaltung der Leitungsebene präsent ist, die Abhängigkeit von der Politik verbleibt als dominante Konstante, wobei finanzielle Engpässe der Kommune direkt auf den Handlungsspielraum der Theaterleitung durchschlagen. Die Ergebnisse der vergleichenden Standortanalysen zusammenfassend sind insbesondere im Hinblick auf die Finanzierung noch Unterschiede zwischen den Theatern in Ost und West festzustellen. Die Theater in Ostdeutschland befanden sich zum Zeitpunkt der Untersuchung in einer finanziell weniger abgesicherten Position als ihre Pendanten in NRW. Insgesamt überwiegen inzwischen aber die Gemeinsamkeiten hinsichtlich der kulturpolitischen Steuerung und des Managements der Häuser.

---

## Literatur

- Allmann, Uwe. 1997. *Innovatives Theatermanagement. Eine Fallstudie*. Wiesbaden: DUV/Springer Fachmedien.
- Balme, Christopher. 2010. Stadt-Theater: Eine deutsche Heterotopie zwischen Provinz und Metropole. In *Großstadt. Motor der Künste und der Moderne*, Hrsg. Burcu Dogramaci, 61–76. Berlin: Geb. Mann.
- Beyme von, Klaus. 2012. *Kulturpolitik in Deutschland. Von der Staatsförderung zur Kreativwirtschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bidder, B. 2019. So unterschiedlich wachsen West und Ost. In *Spiegel Wirtschaft* 03.10.19: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/deutsche-einheit-so-unterschiedlich-wachsen-ost-und-west-a-1288816.html>. Zugegriffen: 25. Aug. 2020.

- Brauneck, Manfred. 2018. *Die Deutschen und ihr Theater. Kleine Geschichte der „moralischen Anstalt“ – oder: Ist das Theater überfordert?*. Bielefeld: Transcript.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. 2020. Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Herstellung der Einheit Deutschlands (Einigungsvertrag) Art 35 Kultur. [https://www.gesetze-im-internet.de/einigvtr/art\\_35.html](https://www.gesetze-im-internet.de/einigvtr/art_35.html). Zugegriffen: 4. Febr. 2020.
- Bundeszentrale für politische Bildung. 1990. Einigungsvertrag. Kultur, Bildung und Wissenschaft, Sport. <https://www.bpb.de/nachschlagen/gesetze/einigungsvertrag/44109/kultur-bildung-und-wissenschaft-sport>. Zugegriffen: 24. Juni 2020.
- Czada, R., und H. Wollmann, Hrsg. 2000. *Von der Bonner zur Berliner Republik. 10 Jahre Deutsche Einheit*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Davydchik, Maria. 2012. *Transformation der Kulturpolitik*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Deutscher Bühnenverein. 1970. *Vergleichende Theaterstatistik 1949–1968*. Köln. Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein. 1987. *Vergleichende Theaterstatistik 1949/50–1984/85*. Köln. Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein. 2019. *Theaterstatistik 2017/2018*. Köln. Deutscher Bühnenverein.
- Dümcke, Cornelia. 1991. Theater in den neuen Bundesländern. Überlebenskampf ohne Chance? *Die deutsche Bühne* 3:54–56.
- DGB-Index Gute Arbeit. 2019. Jahresbericht 2019. [https://index-gute-ar-beit.dgb.de/++co++9f780858-1513-11ea-a393-52540088cada](https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++9f780858-1513-11ea-a393-52540088cada). Zugegriffen: 11. Febr. 2020.
- Flohr, Michael. 2018. *Kulturpolitik in Thüringen. Praktiken – Governance – Netzwerke*. Bielefeld: Transcript.
- Florida, Richard. 2011. *The Rise of the creative class*. New York: Basic Books.
- Föhl, Patrick S., und Neisener, Iken, Hrsg. 2009. *Regionale Kooperationen im Kulturbereich*. Bielefeld: Transcript.
- Fonds Darstellende Künste. 2010. *Report Darstellende Künste*. Essen: Klartext.
- Fornier, Johannes. 2002. *Kurt Masur. Zeiten und Klänge*. Berlin: Propyläen.
- Freistaat Sachsen. 2020. Bekanntmachung der Neufassung des Sächsischen Kulturraumgesetzes. [https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift\\_gesamt/3215/39854.html](https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift_gesamt/3215/39854.html). Zugegriffen: 4. Febr. 2020.
- Föhl, Henning. 2010. Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und Gestaltungsempfehlungen. Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. [https://phbl-opus.phlb.de/frontdoor/deliver/index/docId/26/file/Dissertation\\_Foehl\\_Teil1\\_Kap.1\\_7.pdf](https://phbl-opus.phlb.de/frontdoor/deliver/index/docId/26/file/Dissertation_Foehl_Teil1_Kap.1_7.pdf). Zugegriffen: 1. Juli 2020.
- Fülle, Henning. 2019. Die deutsche Theaterlandschaft als historischer Sonderfall. Plädoyer für den Blick nach vorn. In *Forschungsfeld Kulturpolitik. Eine Kartierung von Theorie und Praxis*, Hrsg. D. Gad, K. Schröck und A. Weigl, 253–266. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.
- Glaser, Herrmann. 1994. *Kommunale Kulturpolitik*. In *Kommunalpolitik*, Hrsg. R. Roth und H. Wollmann, 606–616. Opladen: Leske+Budrich.
- Glesner, Julia. 2020. *Zwischen Bedingung und Freiheit – Über die Zusammenarbeit zwischen Theaterbetrieben und ihren Aufsichtsgremien*. In diesem Band.
- Goebbels, Heiner. 2008. Der Kompromiss. *Theater der Zeit*, 18–21.
- Grande, Edgar. 2012. Governance-Forschung in der Governance-Falle? – Eine kritische Bestandsaufnahme. *Politische Vierteljahresschrift* 53 (4): 565–592.

- Hartz von, Matthias. 2011. Kunst oder Kerngeschäft?. In *Heart of the City. Recherchen zum Stadttheater der Zukunft, Theater der Zeit Arbeitsbuch 2011*, Hrsg. J. Mackert, B. Mundel, und H. Goebels, 30–35. Berlin: Verlag Theater der Zeit.
- Haunschild, Axel. 2002. Das Beschäftigungssystem Theater – Bretter, die die neue Arbeitswelt bedeuten? *Zeitschrift für Personalforschung* 16 (4): 577–598.
- Haunschild, Axel. 2009. *Ist Theaterspielen Arbeit?*. In *Ökonomie im Theater der Gegenwart. Ästhetik, Produktion, Institution*, Hrsg. F. Schößler und C. Bähr, 141–156. Bielefeld: Transcript.
- Haus, Michael. 2010. Governance-Theorien und Governance-Probleme: Diesseits und jenseits des Steuerungsparadigmas. *Politische Vierteljahresschrift* 51 (3): 457–479.
- Hilz, Markus. 2019. Governance in der Kritik. In *Governance*, Hrsg. K. Möltgen-Sicking und T. Winter, Bd. 47: 269–296. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hoffmann, Hilmar. 1979. *Kultur für alle. Perspektiven und Modelle*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Höhne, Steffen. 2018. Kulturpolitik in Thüringen. Das Erbe als Last und Chance. In *Politik und Regieren in Thüringen. Institutionen, Strukturen und Politikfelder im 21. Jahrhundert*, Hrsg. T. OPELLAND, 347–370. Wiesbaden: Springer VS.
- Ibs, Torben. 2016. *Umbrüche und Aufbrüche. Transformationen des Theaters in Ostdeutschland zwischen 1989 und 1995*. Berlin: Theater der Zeit.
- Institut für Kulturforschung beim Ministerium für Kultur. 1988. *Kulturstatistik. Entwicklung kultureller Leistungen und Kapazitäten in der DDR 1955–1987*. Berlin: Nationales Druckhaus Berlin.
- Irmer, T., und M. Schmidt. 2003. *Die Bühnenrepublik. Theater in der DDR: ein kurzer Abriss mit längeren Interviews*. Berlin: Alexander.
- Jann, Werner. 2019. Neues Steuerungsmodell. In *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Hrsg. S. Veit, C. Reichard, und G. Wewer, 127–138. Wiesbaden: Springer VS.
- Klein, Armin. 2017. Kulturpolitik in Deutschland. In *Kompodium Kulturmanagement*, Hrsg. Armin Klein, 101–118. München: Vahlen.
- Knoblich, T., und O. Scheytt. 2009. Governance und Kulturpolitik – Zur Begründung von Cultural Governance. In *Regionale Kooperationen im Kulturbereich*, Hrsg. P. Föhl und I. Neisener. Bielefeld: Transcript.
- Kobán, Ilse. 1991. *Walter Felsenstein Theater. Gespräche, Briefe, Dokumente*. Berlin: Edition Hentrich.
- Kobán, I., und W. Octavia. 1986. *Material zum Theater – Beiträge zur Theorie und Praxis des sozialistischen Theaters. ... nicht Stimmungen, sondern Absichten: Gespräche mit Walter Felsenstein*. Berlin: Verband der Theaterschaffenden der DDR.
- Koschkar, M., C. Nestler, und C. Scheele, Hrsg. 2013. *Politik in Mecklenburg-Vorpommern*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kracht, Stefanie. 2013. Kultur und Kulturpolitik in Mecklenburg-Vorpommern. In *Politik in Mecklenburg-Vorpommern*, Hrsg. M. Koschkar, C. Nestler, und C. Scheele, 229–250. Wiesbaden: Springer VS.
- Land Brandenburg. 2017. Theater für Brandenburg – Landes Bühnen Süd und Nord starten. <https://mwfk.brandenburg.de/mwfk/de/service/pressemitteilungen/ansicht/~13-09-2017-theater-fuer-brandenburg-landesbuehnen-sued-und-nord-starten>. Zugegriffen: 10. Febr. 2020.
- Land Brandenburg. 2019. Verfassung des Landes Brandenburg. <https://bravors.brandenburg.de/de/gesetze-212792>, Zugegriffen: 11. Febr. 2020.

- Lienhard, Andreas. 2008. Grundlagen der Public Corporate Governance. [https://www.sgvw.ch/wp-content/uploads/100215\\_PCG\\_Lienhard.pdf](https://www.sgvw.ch/wp-content/uploads/100215_PCG_Lienhard.pdf). Zugegriffen: 24. Juni 2020.
- Malycha, Andreas. 2011. *Der Schein der Normalität (1971 bis 1982)*. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/izpb/48547/der-schein-der-normalitaet-1971-bis-1982?p=al>. Zugegriffen: 30. Jan. 2020.
- Möltgen-Sicking, K., und T. Winter, Hrsg. 2019. *Governance*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ohlaus, Jürgen Uwe. 1996. Konzertierung im Kulturraum – Das Modell Sachsen. In *Das Museum als Nonprofit-Organisation*, Hrsg. Annette Zimmer, 297–302. Frankfurt: Campus.
- Oppelland, Torsten, Hrsg. 2018. *Politik und Regieren in Thüringen. Institutionen, Strukturen und Politikfelder im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden: Springer VS.
- Osborne, D., und T. Gaebler. 1992. *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector.* Reading: Addison-Wesley.
- Papenfuß, Ulf. 2019. Public Corporate Governance. In *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Hrsg. S. Veit, C. Reichard, und G. Wewer, 319–331. Bd. 85. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Reißig, Rolf. 2000. Nach dem Systemschock. Transformation im Osten und Wandel der „alten“ Bundesrepublik. In *Von der Bonner zur Berliner Republik. 10 Jahre Deutsche Einheit*, Hrsg. R. Czada und H. Wollmann, 73–88. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schlick, C., R. Bruder, und H. Luczak. 2018. *Arbeitswissenschaft*. Berlin: Springer.
- Schmidt, Thomas. 2012. *Theatermanagement*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, Thomas. 2019. *Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schneidewind, P., und A. Trockel. 2017. Rechtsformen. In *Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*, Hrsg. Armin Klein, 203–227. München: Vahlen.
- Schubert, K., und M. Klein. 2018. Zentralkomitee (ZK). <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/18500/zentralkomitee-zk>. Zugegriffen: 30. Jan. 2020.
- Schürmann, Ewald. 1992. Kulturarbeit und ABM in den neuen Bundesländern. *Mitteilungen aus der kulturwissenschaftlichen Forschung, Kultur im Osten Deutschlands* 315 (32): 105–118.
- Schuster, Renate. 1992. Kultur- und Künstlerorganisationen in der DDR. Ende und Neuanfang. *Mitteilungen aus der kulturwissenschaftlichen Forschung* 32:306–324.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder. 2019. *Kulturstatistiken. Kulturindikatoren kompakt*. Wiesbaden: Hessisches Statistisches Landesamt.
- Sternberg, Thomas. 2014. Kulturfördergesetz Nordrhein-Westfalen. *Kulturpolitische Mitteilungen* 146 (3): 32–34.
- Strittmatter, Thomas. 1993. Der Wandel der Kulturstrukturen in den neuen Bundesländern. *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) B (22/23)*: 11–22.
- Thomas, Rüdiger. 2010. Deutsche Kultur im Einigungsprozess. *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) (30/31)*: 33–40.
- Veit, S., C. Reichard, und G. Wewer, Hrsg. 2019. *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Von Cossel, Friederike. 2010. *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*. München: Hampp.

- Wagner, Bernd. 1994. Die verzögerte Krise oder so wenig Anfang war noch selten. In *Was bleibt – Was wird. Der kulturelle Umbruch in den neuen Bundesländern*, Hrsg. Hermann Glaser, 125–129. Bonn: Inter Nationes.
- Zimmer, Annette. 1995. Kultur im Transformationsprozeß – Zur Reorganisation des Museumswesens in den neuen Bundesländern unter besonderer Berücksichtigung der Museumsverbände. *Soziale Welt* 46 (2): 197–222.
- Zimmer, Annette. 1996. New Public Management und Nonprofit-Sektor in der Bundesrepublik. *Zeitschrift für Sozialreform* 42 (5): 285–305.
- Zimmer, Annette. 2019. *Kultur als Politik*, Working Paper 2/2019. <https://www.krisengefuege.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/working-paper>.
- Zimmer, A., und S. R. Smith. 2020. Nonprofits contributing to public governance. In *Nonprofit governance research handbook*, Hrsg. G. Donnelly-Cox, M. Meyer, und F. Wijkström. Cheltenham: Edgar-Elgar (in print).
- Zimmermann, H., H. Ulrich, und M. Fehlauer. 1985a. *DDR Handbuch*, Bd. 1. Köln: Verlag Wissenschaft und Politik.
- Zimmermann, H., H. Ulrich, M. Fehlauer, und Michael. 1985b. *DDR Handbuch*, Bd. 2. Köln: Verlag Wissenschaft und Politik.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



---

**Das (un-)entbehrliche Theater? Die  
veränderte Rolle der (Stadt-)Theater in einer  
pluralisierten Stadtgesellschaft**



# Das (un-)entbehrliche Theater? Die Bedeutung der Stadt- und Staatstheater für die „Stadtgesellschaft“. Einführung in das Teilkapitel

Birgit Mandel

## Schlüsselwörter

Stadt- und Staatstheater • Stadtgesellschaft • Stadttheater-Debatten • Teilöffentlichkeit • Bevölkerungsgruppen

„Es gibt keine Institution, die sich besser für die Selbstverständigung in einer Stadtgesellschaft eignet als das Theater. Wer Demokratie und Zivilgesellschaft stärken möchte, muss die Theater, die Lehranstalten der Pluralität, stärken“ (Harald Wolff, Nov. 2016, [Nachtkritik.de](http://Nachtkritik.de)).

„Und sei es noch so dekonstruktiv oder popkulturell: Letztlich steht das aktuelle Theater, von rühmlichen Ausnahmen abgesehen, für die affirmative Selbstvergewisserung eines überschaubaren Milieus, einer Gruppe von speziell gebildeten, wohlhabenden, meistens weißen Menschen, für die der Kokon aus Bühne und Zuschauerraum zum Naherholungsgebiet des unverfänglichen Unter-Sich-Seins geworden ist“ (Björn Bickert 2015, S. 4).

Während die einen die öffentlichen Theater als unentbehrlichen Freiraum für Selbstverständigungsprozesse und Garant für Demokratie-Diskurse in einer Stadtgesellschaft beschwören, kritisieren die anderen, dass die Stadt- und Staatstheater in ihrem Publikum weder die Bevölkerung in ihrer Vielfalt repräsentieren noch relevant seien für einen Großteil der Menschen vor Ort und die Stadtgesellschaft.

Seit einigen Jahren wird in den Debatten um die Zukunft der Stadttheater der Begriff der Stadtgesellschaft verwendet als Metapher für die Verankerung der

---

B. Mandel (✉)  
Institut für Kulturpolitik, Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland  
E-Mail: [mandel@uni-hildesheim.de](mailto:mandel@uni-hildesheim.de)

Theater in der Bevölkerung einer Stadt – über das Theaterpublikum hinaus – sowie als Begriff für eine Erweiterung der Aufgaben von Stadttheater im Sinne von kulturellem Community Building.

## 1 Theater und Stadtgesellschaft im Kontext der Stadttheater-Debatten in Deutschland

Der Begriff der Stadtgesellschaft tauchte erstmals Mitte der 1990er Jahre im veröffentlichten Diskurs vor allem in stadtsoziologischen und politischen Kontexten auf, auch deshalb, weil eine zunehmende Pluralisierung und mehr noch soziale Spaltung der Bevölkerung in der Stadt wahrgenommen wurde. Rodenstein identifiziert nach einer Analyse soziologischer Diskurse drei Bedeutungen des Begriffs (Rodenstein 2013):

*Stadtgesellschaft als inklusiver Begriff für die gesamte Bevölkerung der Stadt in ihrer Diversität*

Der Begriff adressiert nicht nur eine gehobene, elitäre Bürgergesellschaft, sondern alle sozialen Milieus. Auch steht er in Abgrenzung zu einer nationalen Definition von Staatsgemeinschaft und inkludiert explizit auch die neu Zugezogenen aus anderen Ländern, wobei der Begriff der „Stadtgesellschaft“ oft um „multi-“ oder „interkulturell“ ergänzt wird.

*Stadtgesellschaft als normativer Begriff, der für eine bestimmte Qualität des Zusammenlebens steht*

Darüber hinaus wird der Begriff verwendet als Plädoyer für die proaktive Gestaltung eines Dialogs der verschiedenen Bevölkerungsgruppen und städtischen Instanzen sowie einer Qualifizierung ihres städtischen Zusammenlebens.

*Stadtgesellschaft als Gruppe derjenigen einflussreichen Vertreter\*innen, die sich in besonderer Weise für eine Stadt einsetzen*

Schließlich diene der Begriff auch als Bezeichnung für die einflussreiche Elite und die Meinungsführer\*innen sowie die aktiven Bürger\*innen einer Stadt.

Wie wird der Begriff im Kontext der Diskurse um die Stadttheater verwendet? Zwischen 2014 und 2019 tauchte der Begriff in insgesamt 137 Artikeln und Kommentaren der Theater-Plattform „Nachtkritik.de“ in den Diskursen über Theater auf; am häufigsten in insgesamt 35 Artikeln und Kommentaren in der

dortigen Debatte zur „Zukunft der Stadttheater“<sup>1</sup>. Im Rahmen dieser Diskurse werden vor allem die ersten beiden oben dargestellten Bedeutungen des Begriffs „Stadtgesellschaft“ verhandelt.

### **1.1 Alle sind gemeint – Adressierung einer „pluralen“, „diversen“, „interkulturellen“ „Stadtgesellschaft“ einschließlich der aus anderen Ländern Zugewanderten**

Mit dem Begriff der Stadtgesellschaft wird an Theater der Anspruch gestellt, die gesamte Bevölkerung in ihrer Pluralität einschließlich der aus anderen Ländern Zugewanderten zu adressieren. Der Begriff „Stadtgesellschaft“ ist dabei häufig mit Zusätzen wie „plural“, „divers“ oder „multikulturell“ versehen.

Auch der Deutsche Bühnenverein begründet seine Forderung für mehr öffentliche Theatermittel mit „neuen Herausforderungen für die Stadtgesellschaft, die einem massiven Wandel unterlägen“ (Deutscher Bühnenverein 2017). „Das Theater muss sich ja an die gesamte Stadtgesellschaft richten, nicht nur an die Bildungsbürger oder die Hipster oder die Jungen“, formulierte Ulrich Khuon in seiner Funktion als Präsident des Deutschen Bühnenvereins im SZ-Interview anlässlich der Debatte um die Berliner Volksbühne (Dössel und Laudenschlager 2016). Auch der Theaterpreis der Bundesregierung greift den Begriff auf, wenn er in seinem Mission-Statement formuliert, dass der Preis „neue Wege in die Stadtgesellschaft“ aufzeigen soll.<sup>2</sup> Eine vielfach konstatierte wachsende Vielfalt der „Stadtgesellschaft“ wird in einigen Kommentaren auch als Ursache für eine Legitimationskrise der Stadttheater genannt, die unfähig seien, diese plurale Bevölkerung in ihrem Publikum wie in ihrem Programm zu repräsentieren.

### **1.2 Forderung an Theater, aktiv zur Bildung von Stadtgesellschaft über Zuschauerschaft hinaus beizutragen**

In der Debatte über Theater steht der Begriff auch dafür, dass Stadttheater zu einer Bildung und Qualifizierung von Stadtgesellschaft beitragen sollen, indem sie demokratie-stärkende Diskurse zu aktuellen Herausforderungen initiieren und

---

<sup>1</sup><https://www.nachtkritik.de/index.php>.

<sup>2</sup><https://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/staatsministerin-fuer-kultur-und-medien>.

auch alternativen Öffentlichkeiten eine Stimme geben. Theater habe das Potenzial, Öffentlichkeit herzustellen und neue Perspektiven zu entwickeln, so eine häufige Argumentation. Oft wird der Begriff im Kontext der Diskussion neuer Theaterformate und partizipativer Projekte (etwa mit Bezug auf die Bürgerbühnen oder den Fonds „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes) genannt. Als wesentlich wird dabei die „Verortung“ der Theater in der jeweiligen Stadt gesehen, nicht nur durch die oft im Zentrum der Stadt situierten Theatergebäude, sondern auch über die Identifikation der Bevölkerung mit dem in der Stadt beheimateten Ensemble sowie über vielfältige Kooperationen mit bürgerschaftlichen Initiativen. Während einige betonen, dass Theater als „soziale Kunstform“ in besonderer Weise geeignet sei, „Stadtgesellschaft“ zu formieren, kritisieren andere, dass das (Stadt-)Theater aufgrund überkommener Formen, Formate und Kanon gerade nicht die aktuellen Anliegen der Bewohnerschaft einer Stadt aufgreife.

### **1.3 Stadtgesellschaft als einflussreiche Teil-Öffentlichkeit einer Stadt und Lobby für oder gegen Theater**

Vereinzelt wird der Begriff der „Stadtgesellschaft“ auch als Synonym für die einflussreichen Mitglieder einer Stadt genutzt, auch im Sinne einer Kultur-Elite, die sich etwa im Kontext von Theaterschließungsdebatten oft für das Theater, manchmal auch gegen das „Stadttheater“ positionieren.

Die 140 Stadt- und Staatstheater, die meisten davon mit eigenem Ensemble, Gewerken, Repertoirebetrieb und mehreren Sparten, beanspruchen einen Großteil öffentlicher Fördergelder und sind in vielen mittelgroßen Städten die größte und damit zentrale Kultureinrichtung. Insofern ist es für die Legitimierung der staatlichen Förderung von hoher Bedeutung, wie die Theater in der „Stadtgesellschaft“ verortet sind und wie sie wahrgenommen werden von unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen. Es ist zu vermuten, dass gravierende gesellschaftliche Veränderungen wie insbesondere kulturelle Globalisierung, Migration und Digitalisierung die vormals zentrale Funktion der Stadt- und Staatstheater als Ort der bürgerlichen Repräsentation und Selbstverständigung zunehmend auflösen.

Welche Bedeutung haben die Theater für das Zusammenleben und den Dialog in einer Stadtgesellschaft, welche Aufgaben werden ihnen zugeschrieben? Welches Image haben sie in der Bevölkerung? Und wie definieren die Theater-schaffenden selbst ihre Rolle in der Stadt, ihr Verhältnis zu Stadtgesellschaft und zum Publikum? Auf welche Weise gestalten sie den Dialog und die Nachfrage?

*Theaterbesuch und Theater – Wahrnehmung in der Bevölkerung*

Welche Legitimität die öffentlich geförderten Theater sowohl im Publikum wie in der Bevölkerung insgesamt genießen, welche Bevölkerungsgruppen Theater tatsächlich besuchen, welche Aufgaben den Theatern zugeschrieben werden und inwiefern sich die Bevölkerung für oder gegen öffentliche Theaterförderung ausspricht, zeigen die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung der Bevölkerung in Deutschland (*Birgit Mandel*).

*Wahrnehmung von Publikum und Stadtgesellschaft durch die Theaterschaffenden*

Wie die Theaterschaffenden den Rückhalt ihres Theaters in der Stadtgesellschaft wahrnehmen, welchen Stellenwert diese dem Publikum geben und wie sie dessen Erwartungen und Interessen in ihrer Arbeit umsetzen, zeigt die Auswertung von Interviews mit Theaterschaffenden an drei verschiedenen Stadttheatern. Diese Ergebnisse werden in Bezug gesetzt zur kritischen Wahrnehmung der Stadttheater im Fachdiskurs (*Charlotte Burghardt*).

Eine Gesamtbefragung der Intendant\*innen an deutschen Stadt- und Staatstheatern gibt Aufschluss über Ziele, Herausforderungen und Veränderungsstrategien der Theater sowie den Einfluss der Zuwendungsgeber aus Sicht ihrer Leitungen (*Birgit Mandel*).

Eine empirische Vollerhebung der Mitarbeiterschaft an sechs verschiedenen Stadttheatern in Deutschland zeigt, wie die unterschiedlichen Berufsgruppen am Theater Mission, Aufgaben, Wirkungen und Zukunft der Theater in der Stadtgesellschaft wahrnehmen, ebenso wie sie ihre eigenen Arbeitsbedingungen bewerten (*Lara Althoff, Eckhard Priller, Annette Zimmer*).

*Diversifizierung der Programme der Stadt- und Staatstheater als Reaktion auf die veränderte Stadtgesellschaft*

Wie sich seit Anfang der 1990er Jahre die Programme der Stadt- und Staatstheater verändert haben und welche Rolle dabei die verstärkten Bemühungen der Theater um eine Neuverortung in der pluralisierten Stadtgesellschaft gespielt haben, wird anhand einer vergleichenden Analyse der Werk- und Theaterstatistiken des Deutschen Bühnenvereins dargestellt. Dabei zeigt sich ein widersprüchliches Bild dieses Veränderungsprozesses (*Hilko Eilts*).

*Partizipative Formate als Strategie für den Dialog mit der „Stadtgesellschaft“ – das Programm „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes*

Inwiefern können kulturpolitische Förderprogramme Einfluss nehmen auf Transformationsprozesse der Theater in Richtung einer höheren Verbundenheit mit der Stadtgesellschaft? Im Rahmen einer Analyse aller bisher geförderten Initiativen

der Stadt- und Staatstheater durch den Fonds „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes wird gezeigt, welche Wirkungen die Fördermaßnahmen auf Programme, Formate und Strukturen der Theater haben. Der Fonds gilt als Initialzündung zur Schaffung neuer partizipativer Formen und Formate an den öffentlich getragenen Theatern in Deutschland (*Lukas Stempel*).

---

## Literatur

- Bickert, Björn. 2015. *Die Kunst der Teilhabe – Theater als Politische Praxis*. Vortrag Deutscher Bühnenverein. Jahreshauptversammlung 2015: *Partizipation – Bürgerbühne – Demokratiefähigkeit*. <https://www.bjoernbicker.de/11-0-Texte.html>. Zugegriffen: 26. Aug. 2020.
- Deutscher Bühnenverein. 2017. *Bühnenverein fordert angesichts der zu erwartenden Steuermehreinnahmen Stärkung der Kulturpolitik vor Ort. Wachsender Widerspruch zwischen steigenden Erwartungen und mangelnder Handlungsfähigkeit*. <http://www.buehnenverein.de/de/presse/pressemeldungen.html?det=458>. Zugegriffen: 29. Dez. 2020.
- Dössel, C., und P. Laudenbach. 2016. *Fluchtursachen*. <https://www.sueddeutsche.de/kultur/intendant-des-deutschen-theaters-berlin-fluchtursachen-1.3003388?reduced=true>. Zugegriffen: 29. Dez. 2020.
- Rodenstein, Marianne. 2013. *Stadtgesellschaft – Was ein Begriff über die Wirklichkeit unserer Städte aussagt*. *Forum Stadt* 40 (1): 5–19.
- o. A. *Stadttheaterdebatte*. [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9735:dossier-zur-stadttheaterdebatte&catid=101&Itemid=84](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=9735:dossier-zur-stadttheaterdebatte&catid=101&Itemid=84). Zugegriffen: 26. Aug. 2020.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





---

# Das öffentlich geförderte Theater in der Legitimationskrise und unter Innovationsdruck? Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung

Birgit Mandel

---

## Zusammenfassung

Die Stadt- und Staatstheater als die am höchsten geförderten Kultureinrichtungen in Deutschland stehen in besonderer Weise unter Legitimationsdruck und benötigen ausreichend Rückhalt bei relevanten Stakeholdern, bei Publikum und in der Bevölkerung. Welches Interesse an Theatern und welche Einstellungen zu deren Aufgaben und deren öffentlicher Förderung gibt es in der Bevölkerung in Deutschland? Der Artikel präsentiert und diskutiert die Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung, die zeigt, dass zwar nur wenige zu den regelmäßigen Besucher\*innen von Theatern gehören – darunter eher hoch gebildete, eher ältere und eher weibliche Personen – eine große Bevölkerungsmehrheit sich jedoch für eine weiterhin hohe öffentliche Förderung ausspricht. Von den Theatern werden vor allem eine hohe Zugänglichkeit sowie Programme kultureller Bildung für Kinder und Jugendliche erwartet. Die hohe Zustimmung zur Theaterförderung, weit über den Kreis des Publikums hinaus, verweist auf die hohe gesellschaftliche Bedeutung, die den Theatern zugeschrieben wird. Zugleich deuten sich erste Risse dieses positiven Theaterbildes bei den jüngeren Generationen an.

---

B. Mandel (✉)

Institut für Kulturpolitik, Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

E-Mail: [mandel@uni-hildesheim.de](mailto:mandel@uni-hildesheim.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_18)

249

---

**Schlüsselwörter**

Bevölkerungsbefragung • Theaterförderung • Legitimation • Kulturelle Teilhabe

---

## 1 Einleitung

Die Stadt- und Staatstheater, in Deutschland traditionell Mittelpunkt des öffentlichen Kulturlebens in größeren Städten, benötigen die Legitimierung durch die „Stadtgesellschaft“, um ihre herausgehobene Position in der öffentlichen Kultur-Förderpolitik zu behaupten. Angesichts einer stark veränderten Bevölkerung mit diversifizierten kulturellen Präferenzen und Rezeptionsweisen scheint eine Zustimmung zur Förderung der Theater keineswegs mehr selbstverständlich. Befinden sich Stadt- und Staatstheater also in einer Legitimationskrise, weil das Interesse an und die Nachfrage nach Theaterangeboten sowie die Einschätzung der Theater als persönlich bereichernde oder zumindest als gesellschaftlich wertvolle Einrichtungen in der Bevölkerung möglicherweise nicht (mehr) hinreichend vorhanden sind? Und was macht den gesellschaftlichen Wert der Stadt- und Staatstheater aus? Liegt dieser im Nachweis künstlerischer Exzellenz oder künstlerischer Innovation, geht es um die Pflege klassischer Werke, oder um die Befriedigung des Wunsches nach guter Unterhaltung? Soll öffentlich gefördertes Theater Angebote kultureller Bildung bereitstellen oder mehr noch sich um kulturelle Inklusion und Gemeinschaftsstiftung in einer Stadt bemühen? Die Bandbreite unterschiedlicher und zum Teil auch widersprüchlicher Erwartungen an die öffentlichen Theater scheint groß.

Kulturpolitik in Deutschland orientierte sich seit den 1950er Jahren in ihrer Förderpolitik im Wesentlichen an den klassischen Kunstinstitutionen und hier vor allem am Theater. Klassische Kultur und zeitgenössische Kunstproduktion wurden in Deutschland in öffentlichen Einrichtungen mit einer weltweit einzigartigen kulturellen Infrastruktur fest etabliert – weitgehend unter Ausschluss von Marktmechanismen. Zentrales Begründungsmuster für Kulturpolitik in Deutschland war und ist die grundgesetzlich verankerte Kunstfreiheitsgarantie. Implizit daraus abgeleitet wird der Anspruch diese zu ermöglichen durch eine hohe öffentliche Förderung und Bereitstellung einer breiten öffentlichen Infrastruktur für Kunst und Kultur bei gleichzeitig hoher Zurückhaltung in der politischen Steuerung der öffentlich finanzierten Einrichtungen. Seit den 1970er Jahren etablierte sich zudem das Paradigma einer teilhabeorientierten „Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik“ der sogenannten „Neuen Kulturpolitik“, die über die Förderung

der „schönen Künste“ hinaus einen zentralen Beitrag zur Demokratisierung der Gesellschaft leisten müsse. Eng damit verbunden ist das Entstehen neuer sozialer Bewegungen und der Soziokultur mit ihrem breiten, auch alltagskulturell verankerten Kulturbegriff jenseits der klassischen Kultureinrichtungen. Auch wenn sich infolgedessen in Deutschland sehr viele soziokulturelle Einrichtungen etablierten, änderten sie wenig an der weit überdimensionalen Förderung der traditionellen Kultureinrichtungen durch staatliche Kulturpolitik.

Übergreifende Trends wie Globalisierung, Migration, Digitalisierung sowie eine Tendenz zur Individualisierung der Gesellschaft haben Auswirkungen auf kulturelle Interessen, Rezeptionsweisen von Kunst und Kultur und kulturelle Partizipation in der Bevölkerung. Kulturelle Globalisierung sorgt einerseits für weltweite Angleichungsprozesse und zeigt andererseits unterschiedliche kulturelle Perspektiven und hinterfragt den klassischen westeuropäischen Kulturkanon sowie den tendenziell engen deutschen Hochkultur-Begriff. Dies wird forciert durch eine starke Zuwanderung aus anderen Kulturkreisen, die das Kulturverständnis in der Bevölkerung insgesamt verändert (Interkulturbarometer und Keuchel 2012). Digitalisierung erweitert kulturelle Räume und Angebote, verändert die Muster sozialer Interaktion und in Folge auch die Ansprüche an Kulturrezeption im Sinne einer stärkeren Teilhabe und Mitbestimmung. Auch der Trend zur Individualisierung von Lebensstilen löst feste, milieuspezifische kulturelle Präferenzen und traditionelle Muster der Kunstrezeption auf, zugunsten individueller, selbstgestalteter Kultur-Portfolios. Dies führt zu einer Pluralisierung von Lebensweisen und kulturellen Interessen, die die Bedeutung der klassischen Kultureinrichtungen wie der Stadt- und Staatstheater schwächen könnten. „Die klassische Hochkultur hat ihre hegemoniale Kraft tendenziell verloren“ (Wimmer 2019, S. 12). Vor allem die akademischen, traditionell hochkulturauffinen Milieus haben sich zu „kulturellen Omnivores“ (Peterson und Rossman 2007) entwickelt, in deren Lebensstil der Besuch „hochkultureller“ Einrichtungen nur eine von vielen Aktivitäten und nicht mehr identitätsprägend ist. In einer „Gesellschaft der Singularitäten“, in der Kreativität und ästhetische Selbstinszenierung sowie -optimierung jedes Einzelnen zum Imperativ und sozialen Druck werden (Reckwitz 2012), müssen auch die klassischen Kulturanbieter für das Bedürfnis des Einzelnen nach affektgeladener Teilhabe und eigenkreativer Partizipation entsprechende Angebote vorhalten. Die rasante Entwicklung der sogenannten fünften Sparte in den öffentlichen Theatern mit Events, Workshops und partizipativen Projekten zeugt von der Reaktion auf Ansprüche nach aktiver Teilhabe und außergewöhnlichen ästhetischen Erfahrungen. Damit wird die Publikumsrolle stark aufgewertet gegenüber der traditionellen Produzentenorientierung im klassischen Kulturbetrieb in Deutschland (Mandel 2012). Die kulturpolitische Dichotomie zwischen hochkultureller Orientierung

auf der einen und soziokultureller Teilhabeorientierung auf der anderen Seite scheint sich zunehmend aufzulösen. Im kulturpolitischen Diskurs wird bereits von der „Soziokulturalisierung des Kunst- und Kulturbetriebs“ gesprochen (Wimmer 2019; Knoblich 2018). Damit gewinne „das Regime des Neuen auch im öffentlichen Kulturbereich die Oberhand und verdrängt die Logik des Allgemeinen, also des Kanons, des Repertoires, der Standards und der überlieferten Narrative, die bislang die traditionelle Kultur geprägt haben“. Mit Bezug auf Reckwitz spricht Sievers von der „Enthierarchisierung“ des Kulturbegriffs in der Spätmoderne (Sievers 2019, S. 24, 25).

Diese gesellschaftlichen Analysen weisen in der Konsequenz auf einen hohen Transformationsdruck für die klassischen öffentlichen Kultureinrichtungen insgesamt und die Stadt- und Staatstheater im Besonderen hin. Um die Legitimität der hohen öffentlichen Förderung zu sichern, benötigen die Stadt- und Staatstheater ausreichend Rückhalt nicht nur bei den relevanten Stakeholdern, sondern auch bei der steuerzahlenden Bevölkerung. Inwiefern repräsentiert das Theater (noch) die kulturellen Interessen in der Bevölkerung? Wer nutzt die Angebote der Theater? Welche Einstellungen zur öffentlichen Förderung von Theater und welche Erwartungen an Programm und Aufgaben von Theater gibt es in der Bevölkerung in Deutschland?

Diese Fragen sind Gegenstand einer telefonischen Repräsentativbefragung mit 1006 Interviews mit Personen aus der Grundgesamtheit der wahlberechtigten Wohnbevölkerung in Deutschland, die vom Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim mit Unterstützung durch das Meinungsforschungsinstitut USUMA im Mai/Juni 2019 durchgeführt wurde. Die Befragung ist ein Bestandteil des DFG-Teilprojekts der Universität Hildesheim zu den Veränderungen der Stadt- und Staatstheater durch den Strukturwandel der Publikumsnachfrage. In einem weiteren Teil geht es um die Frage, wie die Stadt- und Staatstheater diesen Strukturwandel mit veränderten kulturellen Interessen und Rezeptionsweisen im Zuge von Digitalisierung, Migration und fehlenden Enkulturationsprozessen erfahren und mit welchen Strategien sie darauf reagieren. Dies wird durch Fallstudien und Interviews an verschiedenen Theatern sowie durch eine Befragung aller Intendant\*innen der Stadt- und Staatstheater erhoben. Auf welche Weise Kulturpolitik bzw. die jeweiligen öffentlichen Zuwendungsgeber Veränderungen an den Theatern proaktiv steuern, ist eine weitere Frage des Projekts.

Legitimitätsprobleme für die Stadt- und Staatstheater in Hinblick auf die Kulturnachfrage und Wertschätzung in der Bevölkerung könnten insbesondere dann entstehen:

- wenn nur eine Minderheit der Bevölkerung Interesse an Theaterangeboten zeigt und sich das kulturelle Interesse zunehmend auf andere Kulturformen richtet;
- wenn es eine starke soziale Spaltung des Kulturpublikums gibt und Theaterangebote weitgehend nur von einer höher gebildeten und sozial eher besser gestellten Gruppe der Bevölkerung wahrgenommen werden;
- wenn Theater im Hinblick auf ihre künstlerischen und gesellschaftlichen Leistungen nicht den Erwartungen des Publikums und der Bevölkerung entsprechen und
- wenn die Förderungswürdigkeit von Stadt- und Staatstheatern von weiten Teilen der Bevölkerung infrage gestellt wird.

---

## 2 Ergebnisse

Die Befragung ergab dazu folgende zentrale Ergebnisse:

### 2.1 Ein Drittel der Bevölkerung äußert Interesse an klassischen Kulturangeboten wie Theater – überdurchschnittlich Frauen, ältere Menschen, formal hoch Gebildete und Großstadtbewohner\*innen

Gefragt nach unterschiedlichen außerhäusigen kulturellen Aktivitäten äußerten 33 % der Befragten ein Interesse an klassischen Kulturangeboten wie insbesondere Schauspiel, Oper, Klassikkonzerten oder Kunstausstellungen – im Vergleich Frauen häufiger als Männer (41 % zu 25 %); höher Gebildete häufiger als niedrig Gebildete (45 % zu 26 %); Ältere ab 60 Jahren häufiger als Jüngere zwischen 18 und 39 Jahren (40 % zu 31 %). Zu ähnlichen Größenordnungen kommt eine Befragung des Instituts für Demoskopie Allensbach (de Sombre 2017). Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Antwortverhalten bei Fragen zu Institutionen und Sachverhalten, die von der Bevölkerung verbreitet positiv bewertet werden, von sozialer Erwünschtheit beeinflusst sein könnte.

Nischen- und Subkultur wie Jazz, Weltmusik, Kunstperformances oder Filmkunst interessiert 24 % der Befragten. Ein gutes Drittel der Befragten (36 %) äußerte ein Interesse an popkulturellen Veranstaltungen wie Rock-/Popkonzerten oder populären Blockbuster-Filmen. Das stärkste Interesse erfahren mit 40 % Feste und Events in der Umgebung. Während sich immerhin 71 % der Bevölkerung für mindestens eine dieser Kulturformen interessieren, also im weitesten

Sinne als „Kulturinteressierte“ gelten können, kann man 29 % als „Kulturabstinente“ bezeichnen, die an keiner der genannten außerhäusigen Kulturformen Interesse haben.

Generell zeigt sich: Wer sich für *eine* außerhäusige Kulturform interessiert, hat häufig auch ein Interesse an *anderen* Kulturformen.

## **2.2 Nur Wenige gehören zu den „Vielbesucher\*innen“ von Theatern, über die Hälfte zu den „Nichtbesucher\*innen“**

Nur 10 % können zu den „Vielbesucher\*innen“ von Theatern generell gezählt werden (mit vier und mehr Theaterbesuchen pro Jahr), 31 % zu den „Gelegenheitsbesucher\*innen“ (1 bis 3 Besuche) und 59 % zu den „Nichtbesucher\*innen“. Der Anteil der „Vielbesucher\*innen“ nimmt mit dem Bildungsniveau und dem Alter zu. Außerdem haben Frauen eine höhere Besuchsfrequenz als Männer, die ebenso wie Niedriggebildete deutlich überproportional „Nichtbesucher“ sind. Dennoch gehören vor allem auch ältere Personen mit einfacher und mittlerer Bildung zu den häufigen Besucher\*innen von Theatern, wengleich mit niedrigen Anteilen. Auffällig ist, dass auch bei den höher Gebildeten der jüngeren Generation knapp die Hälfte zu den „Nichtbesucher\*innen“ gehört. Die Altersgruppe 60+ mit höherer Bildung hat mit 22 % den mit Abstand höchsten Anteil an „Vielbesucher\*innen“.

Bildet man eine Besuchertypologie aus dem Interesse an klassischen Kulturveranstaltungen und der Besuchshäufigkeit von Theatern, so können 7 % der Bevölkerung zu den „Kernbesucher\*innen“ von Theatern, weitere 15 % zu den „interessierten Gelegenheitsbesucher\*innen“ gerechnet werden. Knapp die Hälfte der Bevölkerung (47 %) dürften als notorische „Nie-Besucher\*innen“ von Theatern eingeschätzt werden können. Die übrigen 31 % gehören sonstigen Besuchertypen an. Die „Kernbesucher\*innen“ setzen sich weit überproportional aus Hochgebildeten und Älteren zusammen. Männer und Niedriggebildete sind deutlich überproportional bei den „Nie-Besucher\*innen“ zu finden.

Der tendenzielle Rückgang von Interesse an und Nutzung von Theatern bei der jungen Bevölkerung mit hoher Bildung, der in Längsschnittbetrachtungen durch das Institut für Demoskopie Allensbach nachgewiesen wurde (vgl. de Sombre 2017), verweist auf intergenerationelle Verschiebungen im kulturellen Geschmack und Lebensstil. Popkulturelle Veranstaltungen haben in dieser Altersgruppe eine deutlich höhere Bedeutung, und es gibt Anzeichen dafür, dass sich dies kaum verändert, wenn diese Generation älter wird.

### **2.3 Mangelnde Zeit wird noch vor mangelndem Interesse als Grund für den Nichtbesuch angegeben**

Als Hauptgrund für den Nichtbesuch oder nicht häufigeren Besuch von Stadt- und Staatstheatern wird „mangelnde Zeit“ (36 %) am häufigsten genannt, erst dann folgt „mangelndes Interesse“ (28 %), was ein Zeichen für die soziale Erwünschtheit von Theaterbesuchen sein könnte. Mit Abstand werden mit jeweils 12 % die institutionellen Barrieren „zu teuer“ und „begrenzte Auswahl bzw. mangelnde Qualität“ angeführt. Nur Männer führen am häufigsten ein mangelndes Interesse an. Überdurchschnittlich häufig nennen diesen Grund auch die Jüngeren (18- bis 39-Jährige).

### **2.4 Große Zustimmung zur öffentlichen Förderung von Theatern in allen Bevölkerungsgruppen, auch bei den Nichtbesucher\*innen**

Die Bevölkerung stimmt weitgehend darin überein (86 %), dass die Förderung von Theatern mit Steuergeldern auch in Zukunft in bisheriger Höhe erfolgen oder sogar erhöht werden sollte. Darunter finden sich beachtliche Anteile von Personen, die nicht an Theaterangeboten interessiert sind bzw. diese selbst gar nicht wahrnehmen.

Nur 14 % der Bevölkerung wollen die Förderung der öffentlichen Hand kürzen. Selbst in der Gruppe der „Nie-Besucher\*innen“ sind dies nur 19 %. Auffällig ist, dass die jüngste Altersgruppe der 18- bis 39-Jährigen deutlich häufiger dafür plädiert, die Förderung der Theater zu kürzen als die älteren Generationen.

### **2.5 Über die Produktion von Kunst hinaus sollen Stadt- und Staatstheater vor allem für eine breite Teilhabe sorgen**

Befragt nach den Erwartungen an die Theater stehen in Bezug auf die Spielplangestaltung auf den ersten Plätzen: „Programme für Kinder und Jugendliche“ (89 %), „Programme anbieten, bei denen man lachen kann“ (86 %) und „Stücke zeigen, die für jeden verständlich sind“ (80 %). 66 % der Befragten wollen „aktuelle Stücke und künstlerische Experimente“, 60 % erwarten „klassische Stücke von wichtigen Autor\*innen“. Viele möchten sowohl klassische als auch experimentelle Stücke auf dem Spielplan sehen. Der Wunsch nach humorvollen Stücken (86 %) ist unabhängig von Bildung und Alter weit verbreitet.

Im Hinblick auf sonstige Erwartungen an die Theater werden an erster Stelle genannt: eine „Preisgestaltung, die Menschen aus allen sozialen Schichten Teilhabe ermöglicht“ (92 %), gefolgt von der Erwartung, dass „Theater ein Treffpunkt für die breite Bevölkerung der Stadt sein sollten“ (73 %) sowie dass sie „gesellschaftliche und politische Diskussionen in der Stadt anstoßen“ (57 %). Am seltensten wird der Wunsch nach partizipativen Angeboten im Sinne von „selber Theater spielen“ geäußert (33 %).<sup>1</sup>

## **2.6 Die Legitimität der Stadt- und Staatstheater in der Bevölkerung scheint derzeit nicht gefährdet, es deuten sich aber mittel- und längerfristige Risiken an, die vor allem von der demografischen Entwicklung ausgehen**

Die hohe Zustimmung dafür, die Stadt- und Staatstheater auch zukünftig mindestens auf dem bisherigen Niveau mit Steuergeldern zu fördern, weit über den Kreis des Publikums hinaus, verweist auf die gesellschaftliche Bedeutung, die den Theatern zugeschrieben wird. Unabhängig vom persönlichen Nutzen scheint der über Parteigrenzen hinweg nicht infrage gestellte kulturpolitische Konsens, dass die Künste und ihre Organisationen unverzichtbar für die Gesellschaft sind, aktuell auch in der Bevölkerung noch fest verankert zu sein. Auflösungserscheinungen dieses „Rechtfertigungskonsenses“ (Schulze 2000) zeigen sich ansatzweise bei der jüngeren Generation.

Der in den Befragungsergebnissen zum Ausdruck kommende Anspruch, dass Theaterangebote für alle, unabhängig vom Einkommen, sozialen Status und Bildungsniveau, leicht zugänglich sein sollten, könnte einerseits als Indikator dafür gewertet werden, dass die Bürger\*innen Theater als sozial exkludierende Einrichtung wahrnehmen, andererseits als Hinweis darauf, dass die Theater als bedeutsam für die gesamte Bevölkerung betrachtet werden.

Anhand der empirischen Befunde lässt sich als Antwort auf die oben dargestellten Hypothesen zusammenfassend konstatieren:

Nur geringe Anteile der Bevölkerung gehören zu den regelmäßigen Nutzer\*innen der Theater und das Interesse in der Bevölkerung richtet sich tendenziell stärker auf unterhaltungsorientierte, popkulturelle oder nahräumliche außerhäusige Kulturaktivitäten. Auch wenn das bestehende Theaterpublikum

---

<sup>1</sup>Der Bericht mit den detaillierten empirischen Ergebnissen ist unter folgendem Link erhältlich: <https://dx.doi.org/10.18442/077>.

überwiegend höher gebildet, älter und weiblich ist, stellt es keine soziodemografisch homogene Gruppe dar. Insofern kann nicht von einer klaren sozialen Spaltung gesprochen werden. Die Erwartungen an das Theater umfassen ein breites Spektrum an künstlerischen Angeboten mit sowohl klassischen wie neuen Stoffen und das Bedürfnis nach humorvollen Stücken mit hohem Unterhaltungscharakter sowie vielfältige Aktivitäten für eine breite kulturelle Teilhabe. In der Tendenz lässt sich beobachten, dass die Theater in ihrer Programmgestaltung diesen Erwartungen zu entsprechen versuchen. Allerdings ist zugleich im Theaterfachdiskurs nach wie vor eine Ablehnung unterhaltungsorientierter Stoffe zu beobachten mit Ablehnung einer „Anpassung an den Publikumsgeschmack“ (vgl. u. a. Stadttheaterdebatte auf [Nachkritik.de](http://Nachkritik.de)). Eine klare Mehrheit der Bevölkerung spricht sich für die weiterhin hohe öffentliche Förderung von Theater aus, was von der Wertschätzung dieser Einrichtung zeugt.

Auch wenn angesichts dieser empirischen Befunde die Legitimation der Stadt- und Staatstheater gegenwärtig offensichtlich nicht gefährdet ist, zeichnen sich dennoch Risiken für die Zukunft ab. So gibt es in den Daten dieser Befragung sowie in den Ergebnissen von Längsschnittbefragungen Hinweise auf eine mittel- und längerfristig nachlassende Nachfrage nach Theaterangeboten:

Für einen bedeutenden und wachsenden Anteil auch der höher Gebildeten in den jüngeren Generationen gehören Theaterbesuche nicht mehr selbstverständlich zum Lebensstil dazu (de Sombre 2017) und es kann im Sinne einer Kohortenabhängigkeit auch nicht von einem automatischen „Hineinwachsen“ in die klassische Kultur im Alter ausgegangen werden (u. a. Reuband 2018). Vielmehr deuten sich enkulturative Brüche in Bezug auf die klassischen Kulturformen insgesamt und das Theater im Besonderen an. Die Pluralisierung kultureller Interessen und Angebote, der Wunsch nach Selbstinszenierung und aktiver Teilhabe, der sich bei den Jüngeren, die zugleich auch die „Digital Natives“ sind, auch in dieser Befragung andeutet, könnten eine nachlassende Relevanz der Theater auf dem Markt kultureller Freizeitangebote bedeuten. Allerdings zeigen die vielfältigen Aktivitäten der Stadt- und Staatstheater mit denen sie sich für neue, diverse Publikumsgruppen öffnen, Beteiligungsformate entwickeln und neue Aufgaben für die Stadtgesellschaft übernehmen, dass diese sich der Notwendigkeit bewusst sind, ihre Programme und Aufgaben an eine veränderte gesellschaftliche und demografische Situation anzupassen.

Auch wenn das Image, das die Theater selbst bei den „Nichtbesucher\*innen“ genießen, derzeit nicht auf eine „Legitimationskrise“ der Theater hinweist, wirken die „Krisen-Diskurse“ der Fachöffentlichkeit offensichtlich aktivierend auf die Theaterschaffenden. Entsprechend einer Interpretation der Kunstfreiheitsgarantie

als Freiheit der öffentlichen Kunstinstitutionen vor staatlichen Interventionen, halten sich die Träger der Theater zurück mit Vorgaben für Ziele und Maßnahmen, solange die Auslastungszahlen einigermaßen auf eine Akzeptanz beim Publikum hinweisen, so die übereinstimmende Einschätzung in einer qualitativen Befragung von Leitungen öffentlicher Theater (Mandel 2018 sowie Mandel 2020 in diesem Band). Kulturpolitik begegnet den öffentlichen Theatern eher diffus und wenig transparent, etwa auch in der Besetzungspolitik von Intendanten. Mit welchen Maßnahmen sich die Theater an veränderte gesellschaftliche Bedingungen anpassen, bleibt ihnen offensichtlich weitgehend selbst überlassen. In einer solchen Situation liegt es den Annahmen der neo-institutionalistischen Organisationstheorie nach nahe, sich dabei an anderen, als erfolgreich geltenden Einrichtungen ihres Referenzsystems zu orientieren (Walgenbach 2006; von Cossel 2011). So erklärt sich, dass viele Theater ähnliche neue Ansätze entwickeln, etwa im Bereich partizipativer Theaterarbeit, mit denen sie gesellschaftliche Relevanz zeigen wollen. Um Legitimität gegenüber ihren Trägern und anderen wichtigen Anspruchsgruppen einschließlich ihres Stammpublikums zu sichern, müssen die Theater zugleich den Kriterien einer zufriedenstellenden Auslastung bei einem vielfältigen Spielplan Genüge tun, sich der Nachfrage und den Bedürfnissen ihres aktuellen Publikums anpassen und gleichzeitig neue Strategien entwickeln, um darüber hinaus ganz andere Zielgruppen zu erreichen. Widersprüchlichen Erwartungen versuchen Theater vor allem mit der Strategie der „Entkoppelung“ zu begegnen, indem sie neue Aktivitäten als „Add-on“ in ihr Portfolio integrieren (z. B. „fünfte Sparte“) ohne sich von alten Handlungsmustern und Wertsystemen lösen zu müssen (Mandel 2013). Dabei werden Überforderungstendenzen deutlich, wenn die Theater unter weitgehender Beibehaltung ihrer traditionellen Arbeitsweisen immer mehr Aufgaben übernehmen und neue Formate entwickeln. Die langjährig gewachsenen organisatorischen Strukturen, die Sparten, Gewerke, Abteilungen und damit verbundene Hierarchien sowie eine gefestigte Organisationskultur aus Handlungsrouninen und unter Mitarbeiter\*innen breit geteilten Werthaltungen und Glaubenssätzen können Transformationsprozesse erschweren (Mandel 2018). Eine proaktive Unterstützung durch klare kulturpolitische Ziele für veränderte Prioritäten der Theater in der „Stadtgesellschaft“ könnte die notwendigen Transformationsprozesse in den Strukturen der Einrichtungen unterstützen.

## Literatur

- de Sombre, Steffen. 2017. AWA – Bildungsbürgertum und Massenkultur. <https://de.slideshare.net/hemartin/awa-2017-dr-steffen-de-sombre-bildungsburgertum-und-massenkultur>. Zugegriffen: 07. Jan. 2020.
- Interkulturbarometer, und Keuchel, Susanne. 2012. *Das 1. InterKulturBarometer. Migration als Einflussfaktor auf Kunst und Kultur. Zentrum für Kulturforschung*. Köln: Arcult.
- Knoblich, Tobias. 2017. *Programmformeln und Praxisformen von Soziokultur – Kulturpolitik als Kulturelle Demokratie*. Wiesbaden: Springer VS.
- Mandel, Birgit. 2012. *Audience Development als Aufgabe von Kulturmanagementforschung*. In *Jahrbuch für Kulturmanagement*, 15–27. Im Auftrag des Fachverbandes für Kulturmanagement. Bielefeld.
- Mandel, Birgit. 2013. *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*. Bielefeld: transcript.
- 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. <https://doi.org/10.18442/823>.
- Mandel, Birgit. 2020. *Das (un-)entbehrliche Theater? Die Bedeutung der Stadt- und Staatstheater für die „Stadtgesellschaft“*. Einführung in das Teilkapitel. In diesem Band.
- Peterson, R., und G. Rossman. 2007. Changing arts audiences: Capitalizing on Omnivorousness. In *Engaging art: The next great transformation of American's cultural life*, Hrsg. B. Ivey und S. Tepper, 307–342. New York: Routledge.
- Reckwitz, Andreas. 2017. *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Reckwitz, Andreas. 2012. *Die Erfindung der Kreativität*. Berlin: Suhrkamp.
- Reuband, Karl-Heinz. 2018. Kulturelle Partizipation in Deutschland. In *Jahrbuch für Kulturpolitik 2017/18*, Hrsg. U. Blumenreich, S. Dengel, W. Hippe, N. Sievers, 377–393. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft. Bielefeld: transcript Verlag.
- Schulze, Gerhard. 2000. *Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Sievers, Norbert. 2019. Erklärungen, Methoden und Praxisformen soziokultureller Projektarbeit. In *Neue Methoden und Formate der soziokulturellen Projektarbeit*, Hrsg. U. Blumenreich, F. Kröger, L. Pfeiffer, N. Sievers und C. Wingert, 21–27. Bonn: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft.
- Von Cossel, Friederike. 2011. *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*. Augsburg: Hampp.
- Walgenbach, Peter. 2006. Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In *Organisationstheorien*, Hrsg. A. Kieser und M. Ebers, 353–401. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wimmer, Michael. 2019. Soziokultur im gesellschaftlichen und kulturpolitischen Wandel. In *Neue Methoden und Formate soziokultureller Projektarbeit*, Hrsg. U. Blumenreich, F. Kröger, L. Pfeiffer, N. Sievers und C. Wingert, 28–35. Bonn: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





---

# Stadt- und Staatstheater in Bewegung? Zur Rolle von öffentlich subventionierten Theatern in der Stadtgesellschaft und den veränderten Erwartungen des Publikums

Charlotte Burghardt

---

## Zusammenfassung

Angesichts einer vielfältiger werdenden Gesellschaft und gleichzeitig stetig rückläufiger Besuchszahlen stellt sich die Frage, welche Bedeutung Theater in der Stadtgesellschaft haben. Wer ist der Motor für mögliche Veränderungen in den Häusern und welche Erwartungen und Wünsche richtet das Publikum an seine Theater? Anhand von qualitativen Interviews mit Mitarbeitenden aus den *Städtischen Theatern Chemnitz*, dem *Theater für Niedersachsen* in Hildesheim und dem *Maxim Gorki Theater* in Berlin und unterstützt durch eine Spielzeitanalyse, beleuchtet dieser Beitrag die Binnenperspektive der Theater.

---

## Schlüsselwörter

Theater in der Stadtgesellschaft • Publikumserwartungen • Strukturwandel der Kulturnachfrage • Programmatische Veränderungen

---

## 1 Zur Relevanz der Stadttheater in der Stadtgesellschaft

Wer an Theater in Deutschland denkt, sieht sogleich monumentale historische Gebäude im Zentrum einer Stadt vor sich. Diese privilegierten Standorte täuschen jedoch darüber hinweg, dass die Bedeutung der öffentlichen Theater gesunken

---

C. Burghardt (✉)

Institut für Kulturpolitik, Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

E-Mail: [burgh002@uni-hildesheim.de](mailto:burgh002@uni-hildesheim.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_19)

261

ist. Vergleicht man die Besuchszahlen der vergangenen Jahre, so lässt sich ein stetiger Publikumsrückgang beobachten (Deutscher Bühnenverein 2002, S. 179, 2019, S. 255). Somit stellt sich die Frage, welche Rolle die Theater heute noch in der Stadtgesellschaft einnehmen? Verfolgt man öffentliche Fachdiskurse wie die „Stadttheaterdebatte“ auf [Nachtkritik.de](http://Nachtkritik.de), zeigt sich eine klare Argumentationslinie, nach welcher mehrere Autor\*innen aus Theater und Kulturpolitik dem Theater einen sinkenden Rückhalt in der Gesellschaft attestieren. So schreibt der Kulturjournalist Nikolaus Merck:

„Man könnte von einem tendenziellen Zerfall der Legitimationsbasis der Theater, je bunter die Städte werden, sprechen. Je mehr die Stadt in Szenen und volatile Milieus zerfällt, je mehr Anspruch diese unterschiedlichen Gruppen auf Teilhabe an den Ressourcen erheben, desto schwieriger wird die Lage der Theater“ (Merk: Stadttheaterdebatte V, [Nachtkritik.de](http://Nachtkritik.de), 04.10.2011).

Und auch im Diskurs der Zeitschrift „Theater der Zeit“ sehen einige Theaterschaffende ein Relevanzproblem des Theaters, habe es doch das Vertrauen der Menschen verloren und bilde nur noch einen Bruchteil der gesellschaftlichen Lebenswelten ab (Latichan et al.: Theater der Zeit 10/2015, S. 22 ff.). Der demografische Wandel und die damit einhergehende Heterogenisierung der Gesellschaft kristallisieren sich demnach als eine zentrale Ursache für den sinkenden Rückhalt der Theater in der Gesellschaft heraus. Dabei müsse sich der Intendantin des Maxim Gorki Theaters Shermin Langhoff zufolge, die diverse Gesellschaft auf der Bühne repräsentiert fühlen (Decker und Langhoff: Theater der Zeit 4/2017, S. 12 ff.). Ferner argumentiert der ehemalige Leiter des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Bernd Wagner, in den „Kulturpolitischen Mitteilungen“, obwohl das Publikum das eigentliche Ziel der Theaterarbeit darstelle, konzentrierten sich die Theater oft nur auf eine kleine Bevölkerungsgruppe (Wagner: Kulturpolitische Mitteilungen II 2004, S. 24 ff.). Die mangelnde Repräsentation verschiedener Bevölkerungsgruppen erweise sich als zunehmendes Problem für die Relevanz der Theater in der Stadt. Angesichts der veränderten Nachfragesituation stellt sich die Frage, ob und inwiefern die Stadt- und Staatstheater darauf reagieren. Die Dramaturgin Sabine Reich fordert in der „Stadttheaterdebatte“ eine aktive Öffnung der Theater (Reich: Stadttheaterdebatte XXIII, [Nachtkritik.de](http://Nachtkritik.de), 07.09.2015) Haben die Theater den Ruf nach einer Öffnung hin zur Stadtbevölkerung erhört und inwiefern passen die Häuser ihre Programmgestaltung den veränderten Erwartungen der Stadtgesellschaft und

potenziellem Publikum an? Dies wird im Folgenden anhand der *Städtischen Theater Chemnitz*, dem *Theater für Niedersachsen* in Hildesheim und dem *Maxim Gorki Theater* in Berlin näher betrachtet.

---

## 2 Methodik und Vorgehensweise

Der vorliegende Text beschäftigt sich primär mit der Perspektive von Theaterschaffenden auf die gestellten Forschungsfragen. Dafür wurden 31 qualitative Interviews eines Querschnitts der Mitarbeitenden aus Leitungsebene, künstlerischem sowie nichtkünstlerischem Personal der Theater Maxim Gorki Theater in Berlin, den Städtischen Theatern Chemnitz und dem Theater für Niedersachsen in Hildesheim geführt. Die Interviews sind an die Methodik der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz angelehnt (Kuckartz 2016, S. 97 ff.). Hierbei werden nach initiierender Textarbeit *a priori* Hauptkategorien gebildet, anhand welcher das Textmaterial codiert wird. Währenddessen entstehen zudem Subkategorien am Text, sogenannte ‚induktive Kategorien‘. Die Auswertung erfolgte durch das Analyseprogramm MAXQDA. In einem ersten Schritt werden die Beispieltheater vorgestellt und anhand der Ergebnisse der Interviews die Sicht der Theaterschaffenden auf die Rolle ihrer Häuser in der Stadt präsentiert. Anschließend sollen anhand des Interviewmaterials die Reaktionen der Theater auf Erwartungen ihrer Publika beleuchtet werden. Hierbei werden unterstützend die Werkstatistiken des Deutschen Bühnenvereins und die Spielzeithefte der drei Theater für die Spielzeiten 2014–2020 hinzugezogen sowie die Websites der Theater, um die von den Theaterschaffenden genannten Aspekte zu unterlegen.

---

## 3 Zur Rolle der Theater in der Stadtgesellschaft

### 3.1 Drei typische öffentliche Theater

Die Auswahl der Theater erfolgte nach geografischen und strukturellen Parametern: Die *Städtischen Theater Chemnitz* als ein Mehrspartenhaus in einer mittleren Großstadt im Osten, das *Theater für Niedersachsen* in Hildesheim als Stadttheater und Landestheater mit weitreichendem Versorgungsauftrag in der Provinz sowie das *Maxim Gorki Theater* als ein Stadttheater in der Großstadt Berlin. So unterschiedlich die drei Häuser in ihren Voraussetzungen und Ausrichtungen auch sind, verbindet sie eine bürgerliche Gründungsgeschichte. Die Theater in Chemnitz und

Hildesheim wurden beide im Jahr 1909 aus dem Willen der bürgerlichen Stadtgesellschaft heraus gegründet. Die Industriestadt Chemnitz gab damit die Antwort auf die in höfischer Tradition stehenden Theater in Leipzig und Dresden. Das Maxim Gorki Theater wurde 1952 als Stadttheater der Gegenwart der DDR in Ost-Berlin für die ostberliner Bürger\*innen gegründet und ist seitdem in der Singakademie zu Berlin beheimatet (Maxim Gorki Theater 2020c). Somit ist bereits in der Tradition der Häuser der Grundstein für die Verankerung in der Stadt gelegt worden.

Heute sind die *Städtischen Theater Chemnitz* ein Fünfspartentheater bestehend aus Oper, Ballett, Philharmonie, Schauspiel und Figurentheater, wobei unter der Sparte Oper Musiktheater im Allgemeinen verstanden wird. In der Spielzeit 2017/2018 wurden 727 Veranstaltungen in insgesamt fünf Spielstätten aufgeführt: Opernhaus, Schauspielhaus, Kleine Form im Schauspielhaus, Stadthalle, Open Air Küchwaldbühne mit insgesamt 3533 Plätzen (Deutscher Bühnenverein: Theaterstatistik, 2017/2018). Träger der als gGmbH geführten Städtischen Theater Chemnitz ist die Stadt Chemnitz. Generalintendant der Städtischen Theater Chemnitz ist seit der Spielzeit 2013/2014 Christoph Dittrich.

Das *Theater für Niedersachsen* (TfN) entstand 2007 aus einer Fusion des Hildesheimer Stadttheaters mit der Landesbühne Hannover. Es ist ein Mehrspartenhaus mit Musiktheater, eigener Musicalsparte, Schauspiel, Kinder- und Jugendtheater und Konzerten. In der Spielzeit 2017/2018 bot es 433 Veranstaltungen der Sparten sowie 633 Veranstaltungen im Bereich „theaternahes Rahmenprogramm“ an. Die Spielstätte in Hildesheim umfasst drei Aufführungsorte mit insgesamt 816 Plätzen: das Große Haus, das Theo und das „F1“ Foyer. Als Landestheater ist es sowohl am Standort Hildesheim als auch an Gastspielorten in ganz Niedersachsen vertreten. Träger des TfN, welches als GmbH geführt wird, sind das Land Niedersachsen sowie der Landkreis und die Stadt Hildesheim. Der aktuelle Intendant Jörg Gade leitet das Theater für Niedersachsen seit der Spielzeit 2007/2008 und kündigte Anfang 2018 an, seinen Vertrag nicht über die Spielzeit 2019/2020 hinaus zu verlängern. Als neuer Intendant wurde Oliver Graf ausgewählt, welcher zum Herbst 2020 die Leitung übernimmt.

Das *Maxim Gorki Theater* ist das kleinste der Berliner Stadttheater, mit Beginn der Intendanz von Shermin Langhoff und Jens Hillje zur Spielzeit 2013/2014 als „GORKI“ bezeichnet, mit der Mission des ersten postmigrantischen Stadttheaters in Deutschland. Das Theater verfügte in der Spielzeit 2017/2018 über zwei Spielstätten mit insgesamt 512 Plätzen: die „Bühne“ sowie das Studio (Deutscher Bühnenverein: Theaterstatistik 2017/2018). In der Spielzeit 2017/2018 wurden 612 Veranstaltungen gezeigt, 318 in der Sparte Schauspiel, 285 wurden

als „sonstige Veranstaltungen“ eingeordnet (Deutscher Bühnenverein: Theaterstatistik 2017/2018). Es wurden 34 Inszenierungen in dieser Spielzeit gezeigt, 16 davon waren Neuinszenierungen im Schauspiel. Das *Gorki Theater* erfreut sich mit 82,7 % in der Haupt-Spielstätte und 91,6 % im Studio der höchsten Auslastungszahlen der untersuchten Theater. Träger des als Eigenbetrieb geführten Hauses ist das Land Berlin.

Die Kurzvorstellung der Fallbeispiele verdeutlicht, dass es sich bei den ausgewählten Häusern strukturell um drei gewöhnliche öffentlich subventionierte Theater mit bürgerlicher Entstehungsgeschichte handelt.

### **3.2 Das Theater ist ein fester Bestandteil des Stadtbildes, auch für Nichtbesucher\*innen**

Die bürgerliche Tradition der ausgewählten Theater zeigt, dass die Verankerung in der Stadt von ihrer Gründung an ihre Prämisse darstellte. Wie in der Einleitung genannt, veranschaulichen sowohl zurückgehende Besuchszahlen wie auch Meinungen aus dem öffentlichen Fachdiskurs, dass der Rückhalt der Theater in der Gesellschaft zu sinken scheint. Die Ergebnisse der Interviews hingegen legen dar, dass von einer großen Mehrheit der Interviewpartner\*innen in ihrer Selbstwahrnehmung dem Theater eine wichtige Rolle innerhalb der Stadt zugeschrieben wird. Im Fall der *Städtischen Theater Chemnitz* sieht die Leitung eine feste Verankerung in der städtischen Topografie, auch für Nichtbesucher\*innen:

„Ich glaube, dass das Theater hier in Chemnitz, möglicherweise noch mehr als in anderen Städten, eine ganz, ganz wichtige Rolle spielt. Ich sage immer, das gehört hierher wie die Schule, die Polizei und die Kirche. So gehört auch das Theater hierher. Das hat einfach da zu sein.[...] Und das sehen auch die Leute so, die gar nie reingehen“ (Leitung, Städtische Theater Chemnitz).

Das Theater gehört nach Ansicht des Interviewpartners folglich in die Stadt hinein wie andere grundlegende Institutionen und werde einer Mitarbeiterin der Dramaturgie Chemnitz zufolge von sehr vielen Menschen in der Kommune als festes Element im Stadtbild anerkannt. Ähnlich positionieren sich die Interviewpartner\*innen am *Theater für Niedersachsen* in Hildesheim: Das Theater sei aufgrund seiner einhundertjährigen Geschichte in der Stadt fest verwurzelt, so ein Beschäftigter aus der Kommunikationsabteilung. Es lässt sich der Leitung des Theaters zufolge beobachten, dass die Zahl derjenigen ansteigt, die Theater wichtig finden, jedoch nicht zum Publikum dazugehören:

„Mein Problem ist: ich weiß, dass es in Hildesheim unglaublich viele, und einen stetig wachsenden Kreis von Menschen gibt, die sagen: Oh ja, Theater finde ich wichtig, gehe ich auch gerne hin. – Ja wann warst du denn das letzte Mal da? – Oh das war, das war – da habe ich wohl noch mit D-Mark bezahlt“ (Leitung, Theater für Niedersachsen).

Eine Mitarbeiterin der Dramaturgie betont die Divergenz zwischen tatsächlichen Besucher\*innen und Unterstützer\*innen des Theater, welche auch in Chemnitz erkennbar sei. Umso wichtiger ist es, so der Tenor der Leitungsebene der *Städtischen Theater Chemnitz*, dass die Legitimation der Theater in der Stadt auch bei Nichtbesucher\*innen weiterhin hoch bleibt. Bislange habe sich jedoch merkbar eine breite Unterstützung der Stadtgesellschaft für ihr Theater sowohl in Chemnitz als auch in Hildesheim gezeigt, vor allem wenn das Theater in seiner Existenz bedroht war:

„[A]lso wenn man jetzt sagen würde, man schließt die Oper oder das Theater aus was auch immer für Gründen, da würde es schon einen großen Sturm der Entrüstung geben von vielen Leuten, die sagen: ‚Das könnt ihr nicht machen‘“ (Dramaturgie, Städtische Theater Chemnitz).

Hildesheim erlebte einem Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung zufolge im Jahr 2011 vonseiten der Stadtbevölkerung eine „Kleine Kulturrevolution“, als das Theater für Niedersachsen kurz vor der Schließung stand und dies durch den Einsatz der Bevölkerung abgewendet werden konnte.

Anders als die Fallbeispiele Chemnitz und Hildesheim definiert das Maxim Gorki Theater in Berlin seine Bedeutung in der Stadtgesellschaft proaktiv durch das Oberthema Diversität. Das Maxim Gorki Theater ist eines von mehreren Stadttheatern in Berlin und hat aufgrund der vielfältigen Kulturlandschaft Berlins nicht den Auftrag, die kulturelle Grundversorgung zu gewährleisten wie es die Theater in Chemnitz und Hildesheim als zentrale Kulturinstitution in der jeweiligen Stadt leisten sollen. Das Gorki hat einem Mitarbeiter der Dramaturgie zufolge in der Gesamterzählung der Stadt Berlin, die von einer starken Diversität in der Bevölkerung geprägt sei, eine hohe Bedeutung, da durch das Gorki Theater bislang nicht repräsentierte Communities eine Bühne bekommen. Aus dem Drang etwas über diese diverse Gesellschaft zu erzählen, ist laut einer Darstellerin auch das postmigrantische Theater entstanden, welches einen entscheidenden Anteil des Profils des Gorkis darstellt. Die Legitimation des Hauses resultiere folglich aus den Bedürfnissen einer pluralen Stadtgesellschaft heraus. Gleichzeitig betont ein Mitarbeiter aus der Dramaturgie, dass die hohe Bekanntheit und Relevanz vor allem beim kunst- und kulturinteressierten Anteil der Bevölkerung zu finden sei.

„Unter den Leuten in Berlin, die in irgendeiner Form Theater, Kunst und Kultur wahrnehmen. Das muss man ja immer einschränken. Aber bei denen, die das wahrnehmen, haben wir auch einen ziemlich hohen Bekanntheitsgrad. Also da wird es relativ wenige geben, die sagen: Gorki? Habe ich noch nie gehört“ (Dramaturgie, Maxim Gorki Theater).

Die Bedeutung des Gorki Theaters reiche laut eines Dramaturgen über die Stadtgrenzen hinaus und beruhe dabei vor allem auf der stark gesellschaftspolitischen Themensetzung des Theaters, die immer wieder für Aufmerksamkeit sorgt, sodass das politische Projekt „Gorki“ größere Bekanntheit erfährt als die eigentliche Theaterarbeit. Der Ruf des Theaters eilt so dem Besuch voraus, denn viele Menschen haben bereits vom Konzept des Gorki Theaters gehört, jedoch das Theater selbst noch nicht besucht.

### 3.3 Zwischenfazit

Die Auswertungen der Interviews zeigen, dass die Theaterschaffenden – anders als im zu Beginn angerissenen Fachdiskurs – eine große Bedeutung ihrer Häuser für Kunst- und Kulturinteressierte, aber auch für die gesamte Stadtgesellschaft beobachten. Die hohen Auslastungszahlen des Maxim Gorki Theaters sprechen zudem für eine hohe Beliebtheit und Relevanz, wobei bedacht werden muss, dass das Gorki Theater über eine nicht sehr hohe Anzahl an Plätzen verfügt und zusätzlich durch seine Profilierung zum Thema Diversität auch überregionales Publikum anzieht. Für die hohe Bedeutung der Theater in Chemnitz und Hildesheim spricht die genannte breite Unterstützung der Stadtgesellschaft bei einer Existenzbedrohung der Theater. Gleichwohl wird eine sinkende Anzahl von theaterinteressierten Menschen konstatiert. Es ließe sich eine steigende Diskrepanz zwischen Unterstützer\*innen des Theaters und tatsächlichen Besucher\*innen feststellen. Diese Aussage unterstützt die bereits genannten sinkenden Besuchszahlen an deutschen Theatern. Aus Sicht der Theaterschaffenden müsse darauf geachtet werden, dass die Legitimation bei den Nichtbesucher\*innen nicht abnehme. Es sind folglich Maßnahmen notwendig, um die Bedeutung der Theater in der Stadt weiter zu stärken oder wieder erstarben zu lassen. Welche Anspruchsgruppen, in der Fachöffentlichkeit, der Politik sowie im potenziellen Publikum und in der Bevölkerung mit welchen Interessen von den Theaterschaffenden wahrgenommen werden, wird im folgenden Kapitel aus der Sicht der Theaterschaffenden dargelegt.

## **4 Reaktionen der Theater auf die veränderten Erwartungen ihrer Publika**

Die Heterogenisierung der Gesellschaft führt unweigerlich auch zu einer Vervielfältigung der kulturellen Interessen der Bürger\*innen. Auf die Fragen, welche Anspruchsgruppen Motor für Veränderungen am Theater darstellen, nannten die Interviewpartner\*innen aus Berlin, Chemnitz und Hildesheim ihr potenzielles Publikum als stärkste Anspruchsgruppe für Erwartungen an das Theater, welche zu Veränderungen besonders auf der Programmebene führen würden. Andere externe Anspruchsgruppen des Theaters wie die Fachöffentlichkeit oder die kulturpolitischen Träger spielten diesbezüglich nur eine marginale Rolle und werden nur selten von den Befragten genannt. Daraus resultiert, dass die Interessen der Bevölkerung vor Ort von den Theaterschaffenden sehr wohl wahrgenommen werden. Welche Wünsche und Erwartungen der Bevölkerung und potenzieller Besucher\*innen werden von den Theatern aufgenommen und mit welchen Mitteln werden sie umgesetzt? Das folgende Kapitel beschreibt die von den Theaterschaffenden genannten zentralen Ansprüche ihrer Publika sowie die Reaktionen der Theater auf die an sie herangetragenen Erwartungen. Die Aussagen der Interviewpartner\*innen werden mit Informationen aus den jeweiligen Spielplänen unterlegt.

### **4.1 Unterhaltet uns gut!**

Immer wieder nennen die Interviewpartner\*innen das zentrale Bedürfnis ihres potenziellen Publikums nach Unterhaltung. Die Beliebtheit von unterhaltenden Formaten ist de facto in der Bevölkerung sehr hoch. Die in diesem Band veröffentlichten Ergebnisse einer Bevölkerungsbefragung veranschaulichen, dass 86 % der Befragten sich in Bezug auf die Spielplangestaltung Programme wünschen, bei denen man lachen kann (Mandel: In diesem Band) Diese weit verbreitete Erwartungshaltung nach Unterhaltung ist in der Wahrnehmung der Theaterschaffenden angekommen:

„Man kann nicht einfach nur den Bildungsanspruch vor sich hintragen. Ich denke, dass die Leute auch Zeiten haben, wo sie mal nicht primär gebildet werden wollen, sondern sich einfach mal gut unterhalten und vom Alltag erholen wollen und was Schönes sehen möchten und auch keine Problemstücke haben wollen“ (Dramaturgie, Städtische Theater Chemnitz).

Auch für Hildesheim konstatiert eine Mitarbeiterin der Dramaturgie einen Anstieg des Unterhaltungswunsches und eine abnehmende Bereitschaft der Zuschauer\*innen nach komplexen, ernsten theatralen Auseinandersetzungen. Die Erwartung der Unterhaltung werde speziell durch das Gelegenheitspublikum getragen. Im gleichen Kontext betont ein Darsteller des Theaters für Niedersachsen, dass Unterhaltung differenziert betrachtet werden müsse. Die Erwartungshaltung: „Unterhaltet uns gut!“, kann durchaus intellektuell verstanden werden und muss nicht mit flachen Slapstickkomödien gleichgesetzt werden. Gängige Genres der Unterhaltungskultur wie Komödien oder Musicals hätten laut einer Mitarbeiterin der Dramaturgie desselben Theaters fälschlicherweise kein gutes Standing in Fachkreisen. Aufgrund ihrer großen Reichweite sollen diese Formate gleichwohl sehr ernst genommen werden. Die Relevanz von unterhaltenden Formaten für die Legitimation der Theater äußert sich in Hildesheim beispielsweise durch die Etablierung einer eigenen Musicalsparte (Theater für Niedersachsen 2020). Die Spielpläne des TfNs zeigen, dass obgleich die Musicalsparte sich um eine breite Themenwahl bemüht, unterhaltende und fröhliche Titel wie beispielsweise „Hair“ oder „Cabaret“ dominieren (Deutscher Bühnenverein: Wer spielt was?, 2015/Deutscher Bühnenverein: Wer spielt was?, 2018). Einem Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung des Theaters für Niedersachsen zufolge, spiegeln die positiven Auslastungszahlen den Erfolg der als besonders unterhaltsam wahrgenommenen Musicalsparte wider. Auch die Werkstatistiken des Deutschen Bühnenvereins bestätigen, dass unterhaltende Musicals weitaus höhere Publikumszahlen generieren als Musicals mit ernsten Thematiken (Deutscher Bühnenverein: Wer spielt was?, 2015 und 2018). Die Bedeutung unterhaltender Formate ist bei dem Städtischen Theater Chemnitz ebenfalls anerkannt. So zeigt beispielsweise der Spielplan des Musiktheaters in der Spielzeit 19/20, dass die Hälfte des Repertoires sich aus Musicals, Chanson-Abenden, „Best of Musical und Schlagerliedern“ sowie Kinderopern zusammensetzt (Städtische Theater Chemnitz 2020b). Auch in Chemnitz zeigt sich ein erhöhter Publikumszuspruch bei Inszenierungen mit unterhaltender Thematik: So erfreuen sich beispielsweise Stücke wie „Besuch der alten Dame“ oder Inszenierungen nach Woody Allen hoher Beliebtheit (Deutscher Bühnenverein 2015, 2017). Der herangetragene Anspruch des potenziellen Publikums nach Unterhaltung bei der Programmgestaltung der Theater in Hildesheim und Chemnitz wird demnach berücksichtigt, im Falle von Hildesheim findet sich dieser Anspruch seit dem Jahr 2007 sogar in der Theaterstruktur mit der Sparte Musical wieder. Das Maxim Gorki Theater erfüllt der Leitung zufolge als „Gesamtkonstrukt Theater“ den Anspruch nach Unterhaltung und hoher, unmittelbarer Zugänglichkeit für ein diverses Publikum.

Das Gorki Theater steht als gesamtes Haus schon seit DDR-Zeiten in einer Traditionslinie des Populären und Unterhaltenden. Bereits die Plakate des Gorkis lassen durch knallige Farben und provokante Motive diese Tendenzen erahnen (Maxim Gorki Theater 2020b). Zahlreiche Inszenierungen brechen zudem mit den klassischen Genres des Theaters und präsentieren sich interdisziplinär sowie oftmals mit musikalischer Begleitung oder gar unter deutlicher Zuordnung zu unterhaltenen Formaten wie dem Revuetheater (Deutscher Bühnenverein 2016, 2017, 2018; Maxim Gorki Theater 2020b).

## 4.2 Bietet uns was Besonderes!

Zusammenhängend mit der genannten Erwartung nach Unterhaltung wird weiterhin mehrfach von den Theaterschaffenden der Wunsch ihres Publikums nach Formaten abseits der klassischen Inszenierung betont. Formate mit Eventcharakter und Sonderveranstaltungen erreichen nicht nur hohe Auslastungszahlen bei allen drei Beispieltheatern, sondern ermöglichen es, ein Publikum anzusprechen, welches dem normalen Theateralltag ansonsten fernbleiben würde. Formate wie der „Theatergarten“ des Theaters für Niedersachsen, Open-Air Darbietungen wie das „Sommertheater“ auf der Kuchwaldbühne in Chemnitz oder Festivals wie der „Herbstsalon“ des Gorki Theaters öffnen die Theater zur Stadt hin, indem sie das Theatergebäude verlassen und im öffentlichen Raum und an Alltagsorten Präsenz zeigen.

Sonderveranstaltungen mit Eventcharakter ermöglichen zudem die gezielte Ansprache von Publikumsgruppen oder neuen Besucher\*innen. Der Chemnitzer Opernball beispielsweise wird als zentrales gesellschaftliches Ereignis der Stadt kommuniziert und etabliert sich dadurch als ein herausragendes Event mit Exzellenzcharakter (Städtische Theater Chemnitz 2020c). Ein Mitarbeiter aus der Kommunikationsabteilung des Theaters Chemnitz spricht Veranstaltungen „in schönem Ambiente und mit anspruchsvoller Unterhaltung“ im Allgemeinen für Chemnitz großen Erfolg zu. Hildesheim hat laut einer Dramaturgin z. B. durch die Einführung des sehr erfolgreichen Formats „Ladies Night“ nicht nur eine gezielte Ansprache einer potenziellen Publikumsgruppe durchgeführt, sondern die Niedrigschwelligkeit dieses Angebots kann mögliche Barrieren senken durch die soziale und gesellige Komponente und als Einstieg in das Haus dienen:

„Man erreicht mit inhaltlich nicht so anspruchsvollen Programmen wie der „Ladies Night“, speziell für Freundinnen und in Kombination mit einem Sekt, tatsächlich Menschen, die sonst nicht kommen. Kann ja auch eine gute Einstiegsdroge sein für Theater“ (Dramaturgie Theater für Niedersachsen).

Das Gorki Theater bietet ebenfalls ereignishafte Theaterformate, darunter Partys, Workshops sowie partizipativ angelegte Vorstellungen an. Auch innerhalb dieser Formatvielfalt folgt es dem Anspruch nach radikaler Diversität und spricht dabei einer Darstellerin zufolge gezielt auch einzelne Communities an. Das jährlich stattfindende Festival „Pugs in Love – Queer Week“ ist ein Beispiel für die Bearbeitung von Themen aus der queeren Community als Ansprache einer bestimmten Gruppe der Stadtgesellschaft, die bislang kaum repräsentiert ist im öffentlichen Kunstbetrieb (Maxim Gorki Theater 2020b).

Sonderveranstaltungen bieten den Besucher\*innen besondere Erlebnisse. Diese Erwartung des potenziellen Publikums versuchen die drei Beispieltheater umzusetzen, um unter anderem in Konkurrenz mit anderen Freizeitangeboten mithalten zu können. Das Theater müsse sich als spannendes Live-Freizeitangebot vermitteln, um seine Attraktivität in der Stadtgesellschaft zu bewahren.

### 4.3 Passt euch an die Bedürfnisse unserer Stadt an!

Die Theaterschaffenden betonen, dass jede Stadtbevölkerung in ihren Erwartungen an das Theater einzigartig sei. Speziell das Theater für Niedersachsen, welches in seiner Doppelfunktion als Landesbühne die gesamte niedersächsische Provinz bespielt, wird aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen vor eine große Herausforderung gestellt. Man müsse stets beachten, für wen man Theater mache – so die Leitung – denn eine in Berlin erfolgreiche Inszenierung passt nicht zwangsläufig in einen Gastspielort wie Bad Bevensen, da sie möglicherweise nicht der Erwartungshaltung der dortigen Stadtgesellschaft entspricht. Die Spielpläne des Theaters für Niedersachsen unterstreichen anhand ihrer thematischen Breite das Vorhaben des TfNs möglichst unterschiedliche Erwartungen gleichzeitig zu erfüllen. Die Spielpläne beinhalten stets eine bunte Mischung aus beim Publikum beliebten Werken, Klassikern, Komödien, aber auch ein paar unbekannteren, neueren Stücken (Deutscher Bühnenverein 2015, 2016, 2017, 2018; Theater für Niedersachsen 2020). Die Leitung des Theaters für Niedersachsens unterstreicht außerdem, dass die gesellschaftliche Funktion des Theaters in der Provinz völlig anders ist als die in Metropolen. Das Theater repräsentiere in kleineren Gemeinden stärker noch ein gesellschaftliches Ereignis und einen Ort der

Zusammenkunft, bei welchem etwa die gemeinsam verlebten Pausen als Möglichkeit des sozialen Austausches von hoher Bedeutung sind, so ein Mitarbeiter des technischen Personals. Die Ansprüche an die Rahmgestaltung des Theaters werden den Theaterschaffenden zufolge bei den Zuschauer\*innen in einer Großstadt anders gestellt. Dort gehe es primär um den Genuss der künstlerischen Darbietung und nur sekundär um die gesellschaftliche Interaktion mit anderen Besucher\*innen, zumal es vielfältige andere gastronomische Einrichtungen gibt:

„Viele unserer Stücke sind sozusagen Tatort-Länge. [lacht]. Ja, und das finden viele Leute gut. ‚Wie lange dauert es? Eineinhalb Stunden? Ein Glück!‘ Wir haben ganz wenig Stücke mit einer Pause“ (Kommunikation, Maxim Gorki Theater).

Die Kürze der Stücke sowie die fehlende Pause manifestieren sich im Programm des Maxim Gorki Theaters in besonderer Häufigkeit (Maxim Gorki Theater 2020b). Auch in der Schauspielersparte der Städtischen Theater Chemnitz lässt sich eine zunehmende Anzahl von Werken mit kurzer Dauer finden, die ohne Pause zur Aufführung kommen (Städtische Theater Chemnitz 2020a). Begründen lassen sich diese Veränderungen anhand des immer schneller werdenden Stadtlebens. Kurze Stücke wären vor allem für die Publikumsgruppe zwischen 30 und 39 Jahren mit knappem Zeitbudget und kürzerer Aufmerksamkeitsspanne attraktiver – so eine Mitarbeiterin der Kommunikationsabteilung des Maxim Gorki Theaters.

Gleichwohl zeichnen sich innerhalb der größeren Städte verschiedene Bedürfnisse der Stadtgesellschaft gegenüber ihrem Theater ab. So besteht ein zentraler Unterschied zwischen dem Maxim Gorki und den Theatern in Chemnitz und Hildesheim in der Themenwahl ihrer Spielpläne. Eine Darstellerin des Gorki Theaters betont, dass aufgrund der vielfältigen Kultursituation in Berlin die Verhandlung von Nischen- und Randthemen möglich werde. Somit könne die Vielfalt der Gesellschaft Berlins mit ihren zahlreichen Communities im Theater widerspiegelt werden und dadurch auch Randgruppen des potenziellen Publikums angesprochen werden. Gesellschaftliche und politische Konflikte und Themen wie Flucht und Migration sind ein entscheidender Teil des Gorki Programms (u. a. Maxim Gorki Theater #18, 2018, S. 7 ff.). Auch zeigen die Spielzeithefte, dass das Gorki Theater immer wieder Bezug auf die Stadt Berlin nimmt (u. a. Maxim Gorki Theater # 5, 2015, S. 16 ff.) Aufgrund des fehlenden Theaterkanons für die vom Gorki Theater behandelten Themen, müsse das Theater einem Dramaturgen zufolge seine eigenen Stücke schreiben. Dies wird in den Spielplänen bestätigt, welche eine überdurchschnittliche Quote an Uraufführungen aufweisen (Deutscher Bühnenverein 2015, 2016, 2017, 2018; Maxim Gorki Theater 2020). Ebenfalls zur Verhandlung von Randthemen verfügt das Maxim Gorki Theater

über eine weitere Spielstätte, das Studio R. Hier werden spartenüberschreitende Formate angeboten, wo neue politische Theorien mit der Theaterkunst verschmelzen, Performances stattfinden, Lesungen und Filmvorführungen gezeigt werden (Maxim Gorki Theater #1, 2013, S. 30.)

Die Städtischen Theater Chemnitz sowie das Theater für Niedersachsen hingegen haben, als einziges Stadt- bzw. Landestheater innerhalb ihrer Kommune, die Aufgabe, kulturelle Grundversorgung für die gesamte Stadt zu leisten, denn schließlich sollen durch die Theater möglichst viele Bürger\*innen gleichzeitig angesprochen werden:

„In einem Stadttheater hat man eben fast immer diese ganze Palette mit abzudecken, was natürlich nicht einfach ist. [...] Weil das Theater diese Riesenpalette, die in so einer Gesellschaft, in einer Stadt da ist, dann auch bedienen will, damit die Leute auch abgeholt werden, also dass die Gesellschaft auch das Theater als ihres in einer Stadt begreift und nutzt“ (Werkstattleitung, Städtische Theater Chemnitz).

Die Erwartungen des potenziellen Publikums haben am Theater Chemnitz sogar zu einem strukturellen Systemwechsel innerhalb des Balletts geführt. Ein mit dem Antritt des Intendanten Dittrich eingeführtes Haus-Choreografenmodell blieb beim Publikum erfolglos, sodass es noch während der ersten Intendanzperiode durch ein gemischtes Modell aus unterschiedlichen, internationalen Gastchoreografen ersetzt wurde. Mit dem neuen Modell stiegen nicht nur die Auslastungszahlen rasant, sondern auch die Anerkennung für das Ballett – so die Leitung des Theaters. Die Aussagen der Interviewpartner\*innen sowie der Blick in die Spielpläne verdeutlichen, dass die für jede Stadt unterschiedlichen Bedürfnisse des potenziellen Publikums von den Theatern berücksichtigt werden und sogar zu strukturellen Veränderungen der Institution führen können.

#### **4.4 Zwischenfazit**

Aus Sicht der Theaterschaffenden ist das potenzielle Publikum ihrer Stadtgesellschaft die zentrale Anspruchsgruppe, wenn es um an das Theater herangetragene Erwartungen geht. Es wird ein stetig steigender Wunsch des Publikums nach unterhaltenden und eventartigen Formaten von den Theaterschaffenden wahrgenommen. Die zahlreichen anderen Freizeitaktivitäten, die in Konkurrenz zum Theater stehen, führen dazu, dass die Theater nicht nur auf ihrem Bildungsanspruch insistieren, sondern auch programmatisch auf den Unterhaltungswunsch reagieren, um ihren Stellenwert in der Konkurrenz der Freizeitmöglichkeiten

zu festigen oder auch zu erhöhen. Die Reaktionen auf die Ansprüche der Publika nach Unterhaltung und Sonderveranstaltungen mit Eventcharakter werden unterschiedlich je nach Stadtgesellschaft von den Theatern wahrgenommen und berücksichtigt. Folglich passt sich aus Sicht der Theaterschaffenden das Theater an die Bedürfnisse seines Umfelds an und reagiert entsprechend: Von der verstärkten Präsenz von unterhaltenden Genres und Sonderveranstaltungen im Spielplan des Theaters Chemnitz, über die Etablierung einer Musicalsparte in Hildesheim bis hin zu unterhaltungsorientierten, das Publikum partizipativ einbeziehenden, selbst entwickelten Stücken im Kurzformat des Gorki Theaters. Der entscheidende Unterschied ist hier zwischen dem Maxim Gorki und den Theatern in Chemnitz und Hildesheim zu finden: Das Maxim Gorki Theater kann seine unterhaltende Ausrichtung als Gesamtkonzept durch die Vielfältigkeit der Berliner Kulturszene ermöglichen. Somit sind spezielle Themen und Genres am Gorki Theater repräsentiert, welche sich die Theater in Chemnitz und Hildesheim nicht erlauben können, da sie als einziges Theaterhaus unter öffentlicher Förderung in ihrer Stadt die Aufgabe der kulturellen Grundversorgung und die Abdeckung möglichst vieler Publikumsgruppen im Visier haben. Trotz der unterschiedlichen Reaktionen und Voraussetzungen haben die Theater gemeinsam, dass ihre Mitarbeitenden in der Verstärkung von eventhaften Sonderveranstaltungen auch außerhalb der Theatermauern eine Öffnung ihrer Theater in Richtung Stadtgesellschaft sehen und probieren, die dazu beitragen soll, ihre Legitimation in der Stadtgesellschaft zu stärken.

---

## 5 Fazit

Aus der Binnenperspektive der drei untersuchten Theater heraus könnte der Eindruck entstehen, dass es sowohl um die Legitimation der Häuser in der jeweiligen Stadtgesellschaft als auch um die Wahrnehmung von Ansprüchen des potenziellen Publikums gut bestellt ist. Die Aussagen der Interviewpartner\*innen sowie der Blick auf die Spielpläne der Häuser veranschaulichen, dass die Erwartungen der Publika nach Unterhaltung und eventhaften Sonderveranstaltungen von den Theatern in Form unterschiedlichster Formen wie Musicals, Liederabenden, geselligkeitsorientierten Formaten mit gastronomischem Angebot, Festivals, Open-Air Veranstaltungen etc. umgesetzt werden. Ansprüche des potenziellen Publikums führen also zu Veränderungen programmatischer Art und ästhetischen Neuformatierungen, aber möglicherweise auch zu strukturellen Veränderungen innerhalb der Organisation Theater, wie das Beispiel aus Chemnitz andeutet. Es lässt sich die Hypothese formulieren, dass durch die Öffnung der Theater in die Stadt und eine

dadurch resultierende Nahbarkeit der Institutionen, die Bedeutung der Theater in der Stadtgesellschaft steigt. Somit ließe sich der zu Beginn genannte Bedeutungsverlust, welcher vom Fachdiskurs konstatiert wird, zumindest in Bezug auf die drei untersuchten Theater widerlegen. Zu hinterfragen ist, wie mit der Diskrepanz zwischen dem öffentlichen Fachdiskurs und der Meinung der Theaterschaffenden hinsichtlich der Relevanz der Theater in der Stadtgesellschaft umzugehen ist. Die Wahrnehmung der Interviewpartner\*innen zeigte ein nahezu einstimmig positives Bild, in welchem das jeweilige Theater fest in der Stadtgesellschaft verankert ist. Es stellt sich die Frage, ob es sich bei dieser Diskrepanz um eine interessenbasierte Differenz von Fremd- und Selbstwahrnehmung handelt oder ob die Theaterschaffenden sich der Realität verweigern? Dazu können sowohl Publikumsbefragungen wie auch die Bevölkerungsstudie und die Ergebnisse einer bundesweiten Intendant\*innenbefragung (beides Mandel: in diesem Band) weitere Auskünfte geben.

Es besteht mit Sicherheit weiterer Handlungsbedarf, um die Theater in die Stadtgesellschaft zu öffnen, dennoch lässt sich anhand der eingeschlagenen Wege der Beispieltheater erkennen, dass die Theater sich auf ihr Publikum und die Bevölkerung zubewegen.

---

## Literatur

- Decker, G., und S. Langhoff. 2017. Die Identität an sich ist die Krise. Shermin Langhoff, Intendantin des Maxim Gorki Theaters Berlin, über die Dialektik der Migration, gesellschaftliche Dissonanzräume und die Arbeit des neu gegründeten Exil-Ensembles im Gespräch. *Theater der Zeit* 72 (4): 12–15.
- Deutscher Bühnenverein. 2002. *Theaterstatistik 2000/2001*. Köln: 36. Ausgabe.
- Deutscher Bühnenverein. 2009. *Theaterstatistik 2007/2008*. Köln: 43. Ausgabe.
- Deutscher Bühnenverein. 2015. *2013/2014. Wer spielte was? Werkstatistik des Deutschen Bühnenvereins*. Bensheim: Mykenae.
- Deutscher Bühnenverein. 2016. *2014/2015. Wer spielte was? Werkstatistik des Deutschen Bühnenvereins*. Hamburg: Inspiring Network.
- Deutscher Bühnenverein. 2017. *2015/2016. Wer spielte was? Werkstatistik des Deutschen Bühnenvereins*. Hamburg: Inspiring Network.
- Deutscher Bühnenverein. 2018. *2016/2017. Wer spielte was? Werkstatistik des Deutschen Bühnenvereins*. Hamburg: Inspiring Network.
- Deutscher Bühnenverein. 2019. *Theaterstatistik 2017/2018*. Köln: 53. Ausgabe.
- Grabowski, S. 2014. Debatte um die Zukunft des Stadttheaters XIV, Antwort auf Burkhard C. Kosminskis Forderung nach einem Solidaritätszuschlag für Kultur. Wer in der milchglasigen Käseglocke sitzt ... *Nachtkritik.de*. [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9664:debatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-xiv-ant](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=9664:debatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-xiv-ant)

- wort-auf-burkhard-kosminskis-forderung-nach-einem-soli-beitrag-fuer-kultur-&catid=101:debatte&Itemid=84. Zugegriffen: 28. Jan. 2020.
- Haselbach, D. 2017. Debatte um die Zukunft des Stadttheaters XXIX „Kulturinfarkt“-Co-Autor diagnostiziert erheblichen Reformbedarf beim deutschen System des Ensembletheaters. Beharrungskräfte und institutioneller Wandel. *Nachtkritik.de*. [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13510:debatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-xxix-kulturinfarkt-co-autor-dieter-haselbach-zum-reformbedarf-des-deutschen-theatersystems&catid=101:debatte&Itemid=84](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=13510:debatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-xxix-kulturinfarkt-co-autor-dieter-haselbach-zum-reformbedarf-des-deutschen-theatersystems&catid=101:debatte&Itemid=84). Zugegriffen: 30. Jan. 2020.
- Kuckartz, Udo. 2016. *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 3. überarbeitete Aufl., 97–122. Weinheim: Beltz Juventa (Erstveröffentlichung 2012).
- Latchinian, S., G. Decker, D.L. Eilers, und L. Walburg. 2015. *Der Auftrag. Grenzen auf, Grenzen zu – Die Intendanten Sewan Latchinian (Rostock) und Lars-Ole Walburg (Hannover) über Pegida, brennende Häuser und die neuen Herausforderungen für das Theater im Gespräch mit Dorte*. *Theater der Zeit* 70 (10): 22–25.
- Mandel, Birgit. 2020. *Das öffentlich geförderte Theater in der Legitimationskrise und unter Anpassungsdruck durch mangelnde Partizipation und Wertschätzung in der Bevölkerung? Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung* (In diesem Band).
- Maxim Gorki Theater. 2013. Spielzeithaft #1.
- Maxim Gorki Theater. 2015. Spielzeithaft #5.
- Maxim Gorki Theater. 2018. Spielzeithaft #18.
- Maxim Gorki Theater. 2020a. <https://gorki.de/de/alles-schwindel>. Zugegriffen: 31. Jan. 2020.
- Maxim Gorki Theater. 2020b. <https://gorki.de/de/spielplan>. Zugegriffen: 31. Jan. 2020.
- Maxim Gorki Theater. 2020c. <https://www.gorki.de/de/haus/profil>. Zugegriffen: 07. Juni 2020.
- Maxim Gorki Theater. 2020d. <https://www.gorki.de/index.php/de/studio-ya>. Zugegriffen: 01. Febr. 2020.
- Merk, N. 2011. Debatte um die Zukunft des Stadttheaters V – Ein Brief zum Arbeitsbuch „Heart of the City. Recherchen zum Stadttheater der Zukunft Tendenzieller Fall der Legitimitätsrate. *Nachtkritik.de*. [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6107:debatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-v--ein-brief-zum-arbeitsbuch-qheart-of-the-city-recherchen-zum-stadttheater-der-zukunftq-&catid=101:debatte&Itemid=84](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=6107:debatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-v--ein-brief-zum-arbeitsbuch-qheart-of-the-city-recherchen-zum-stadttheater-der-zukunftq-&catid=101:debatte&Itemid=84). Zugegriffen: 29. Jan. 2020.
- Reich, S. 2015. Debatte um die Zukunft des Stadttheaters XXIII – Die Dramaturgin Sabine Reich fordert das Theater dazu auf, seinen gymnasialen Habitus abzulegen. Der blinde Fleck. *Nachtkritik.de*. [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11442:stadttheaterdebatte-die-dramaturgin-sabine-reich&catid=101:debatte&Itemid=84](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=11442:stadttheaterdebatte-die-dramaturgin-sabine-reich&catid=101:debatte&Itemid=84). Zugegriffen: 30. Jan. 2020.
- Städtische Theater Chemnitz. 2020a. <https://www.theater-chemnitz.de/schauspiel>. Zugegriffen: 30. Jan. 2020.
- Städtische Theater Chemnitz. 2020b. <https://www.theater-chemnitz.de/oper>. Zugegriffen: 26. Jan. 2020.
- Städtische Theater Chemnitz. 2020c. <https://www.theater-chemnitz.de/oper/sondveranstaltungen/18-chemnitzer-opernball/9146>. Zugegriffen: 31. Jan. 2020.
- Theater für Niedersachsen. 2020. <https://www.tfn-online.de/spielplan/musical/>. Zugegriffen: 26. Jan. 2020.

Wagner, Bernd. 2004. Vielstimmiges Schweigen. Der schwierige Dialog zwischen Kulturpolitik und Theaterleuten. *Kulturpolitische Mitteilungen* 105 (2): 24–27.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Arbeiten am Stadttheater: Passion als Beruf? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an sechs Theatern in NRW und Ostdeutschland

Lara Althoff, Eckhard Priller und Annette Zimmer

## Zusammenfassung

Die Befragung „Passion als Beruf?“ geht zum einen der Frage nach der Funktion des Stadttheaters heute und seiner Zukunftsfähigkeit in der modernen Stadtgesellschaft mit ihren vielfältigen Angeboten nach. Zum anderen werden die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse am Stadttheater in den Blick genommen und hinterfragt, ob und inwiefern auch die Arbeitsbedingungen am Stadttheater die meist prekäre Beschäftigungssituation in der Kreativindustrie widerspiegeln. Der Untersuchung liegt ein Case Study Design eines Samples von sechs Mehrsparten-Stadttheatern, je drei in Ostdeutschland und drei in Nordrhein-Westfalen, zugrunde. In die Befragung eingeschlossen waren alle fest angestellten Mitarbeiter\*innen der Theater (künstlerischer, nicht-künstlerischer Bereich, einschließlich Leitung und Verwaltung). Neben Eckdaten zur Dauer der Beschäftigung, zu Gehalt und Arbeitszeiten wurden die Beschäftigten nach ihrer Einschätzung zum Wert und zur Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit, zu den Funktionen sowie zur Zukunft des Theaters allgemein und

---

L. Althoff (✉)

Institut für Politikwissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster, Deutschland

E-Mail: [l.althoff@uni-muenster.de](mailto:l.althoff@uni-muenster.de)

E. Priller

Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Berlin, Deutschland

E-Mail: [ep@maecenata.eu](mailto:ep@maecenata.eu)

A. Zimmer

Institut für Politikwissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster, Deutschland

E-Mail: [zimmean@uni-muenster.de](mailto:zimmean@uni-muenster.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_20)

279

für die lokale Stadtgesellschaft gefragt. Die Ergebnisse vermitteln ein differenziertes Bild der Arbeitsverhältnisse an Stadttheatern sowie einen Eindruck davon, dass das Stadttheater von den Theatermacher\*innen wertgeschätzt wird und aus ihrer Sicht nach wie vor in die Stadtgesellschaft hineinwirkt und in ihr verankert ist.

---

### Schlüsselwörter

Stadttheater • Stadtgesellschaft • Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse • Empirische Untersuchung • Vollerhebung

---

## 1 Einführung: Arbeiten am Stadttheater

Arbeiten am Stadttheater unterscheidet sich in vielfältiger Hinsicht von anderen Arbeitskontexten. Überwiegend sind Stadttheater lokale Kulturbetriebe und Institutionen der Stadtgesellschaft, die ihre Entstehung der Initiative von Bürger\*innen verdanken (Fülle 2019; Balme 2010; Carnwath 2013; Brauneck 2018). Nach wie vor sind diese Theater vor Ort eng mit der Politik und Verwaltung verflochten und weitgehend kommunal finanziert. Im Vergleich zu anderen kommunalen Einrichtungen wird dem Stadttheater eine Fülle von Funktionen für die Stadtgesellschaft zugesprochen. Diese reichen von der Erfüllung eines Bildungsauftrags bis hin zur geselligen Stätte der Unterhaltung. Den Theaterschaffenden wird daher eine besondere Rolle und Wertigkeit für die Stadtgesellschaft eingeräumt. Insofern ist Arbeiten am Stadttheater schwerlich gleichzusetzen mit einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst. Auch ist die Palette der Berufe am Theater im Vergleich zu anderen Arbeitsstätten beachtlich und reicht vom Handwerk über die künstlerischen Bereiche bis hin zu Video-Technik und Verwaltung. Zudem entzieht sich Arbeiten am Theater generell der Logik funktionaler Differenzierung und des Outsourcings. Nach wie vor gilt: Alles aus einer Hand, teambasiert und immer ein Zusammenspiel verschiedener Gewerke. Schließlich werden mit Arbeiten am Theater Ideen und Konzepte wie etwa Spontaneität, Unkonventionalität, Internationalität sowie Anti-Bürgerlichkeit assoziiert (Boerner 2002; Eikhof und Haunschild 2006).

Gleichzeitig stehen gerade Stadttheater seit längerem in der Kritik. Sie gelten als überholt und nicht mehr zeitgemäß – sowohl in ästhetischer Hinsicht als auch als Kulturbetriebe (Brauneck 2018, S. 174; Schmidt 2017). Immer wieder droht die Schließung von Stadttheatern, die Einstellung von Sparten oder die Existenz der Häuser bedrohende Einsparungen. Seit Jahren werden Strukturdebatten geführt, Etats gekürzt und an vielen Häusern in erheblichem

Umfang Personalreduktionen vorgenommen (vgl. Althoff et al. 2020). Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass das Stadttheater als traditionsreiche Institution, als Arbeitsstätte unterschiedlicher Berufe, als Ort komplexer Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse sowie als lokale Einrichtung mit vielfältiger Funktionszuweisung für die Stadtgesellschaft von wenigen Ausnahmen abgesehen (Haunschild 2004; Haunschild und Eikhof 2009) bisher kaum sozialwissenschaftlich in den Blick genommen wurde.

Hier setzt die empirische Untersuchung „Passion als Beruf?“ an, die als Vollerhebung aller Mitarbeiter\*innen vor, auf und hinter der Bühne an sechs Theaterstandorten, jeweils drei Stadttheatern in Nordrhein-Westfalen und drei in Ostdeutschland, im Kontext der Forschergruppe „Krisengefüge der Künste“ durchgeführt wurde. „Passion als Beruf“ fragt nach der Rolle und Funktion des Stadttheaters heute sowie nach den Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen im Theater, und zwar explizit aus der Perspektive der an den Stadttheatern Beschäftigten. Wie wird Stadttheater aus der Binnenperspektive der Beschäftigten gesehen? Warum arbeitet er oder sie gerade am Stadttheater? Ist dies nur ein Job unter anderen, oder doch eher Beruf als Passion? Sind die Beschäftigten im künstlerischen wie im nicht-künstlerischen Bereich stolz auf ihr Stadttheater? Wird das Stadttheater wertgeschätzt als Ort künstlerischer Tätigkeit sowie als öffentlicher Raum der Stadtgesellschaft mit langer Tradition? Diesen Fragestellungen wird im Folgenden unter Rekurs auf die Ergebnisse der Befragung „Passion als Beruf“ nachgegangen, wobei zunächst auf den Stand der Forschung und das methodische Vorgehen eingegangen wird. Im Anschluss an die Vorstellung der Ergebnisse der Untersuchung wird erörtert, ob und inwiefern trotz aller Kritik dem Stadttheater aus der Sicht der Beschäftigten nach wie vor eine wichtige Rolle und Funktion für die Stadtgesellschaft zukommt.

---

## **2 Forschungsstand und Untersuchung „Beruf als Passion?“**

Dominiert wird die sozialwissenschaftliche Literatur zu Theatern von Arbeiten aus dem Bereich Kultur-/Theatermanagement einschließlich der Spielplangestaltung (Klein 2011; Schmidt 2012; 2019a; von Cossel 2010). Demgegenüber findet das Theater als Institution von und für die Stadtgesellschaft primär aus historischer Sicht Beachtung (Balme 2010; Fülle 2019; Wagner 2009), während für die aktuelle Situationsanalyse eine eher kritische Einschätzung (Wagner 2005; von Hartz 2011) unter Verweis auf die „Legitimationskrise“ infolge zurückgehender Besucherzahlen vorherrscht (Mandel 2020). Ebenfalls wenig Beachtung

kommt dem Theater als Ort von Arbeit und Beschäftigung zu (Hüster 2019; Haak 2008). Im Kontext der Arbeitswissenschaften hat der künstlerische Bereich bzw. haben die Kulturbetriebe einen im Vergleich zu Industrie und Verwaltung deutlich nachgeordneten Stellenwert (Schick et al. 2018). Auch die Debatte um die Innovationspotentiale der Kreativwirtschaft (Florida 2012) sowie die ältere Diskussion um den „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß und Pongratz 1998) hat daran grundsätzlich nicht viel geändert. Die empirischen Arbeiten zur Kreativwirtschaft wie zum post-modernen Unternehmertum (Manske 2016; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014; Creative.NRW 2019) zeigen, dass die Mehrheit der Kreativarbeiter\*innen sowie der Arbeitskraftunternehmer\*innen über eher geringe Einkommen verfügt und in prekären Beschäftigungsverhältnissen geprägt von Unsicherheit und häufigem Wechsel tätig ist (Manske 2016; Loacker 2010). Zu einem entsprechenden Befund kommen auch die empirischen Untersuchungen zu Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen in den darstellenden Künsten (Schmidt 2019b; Norz 2016; Keuchel 2009; Fohrbeck und Wiesand 1975). Hierbei wird i. d. R. nicht differenziert zwischen selbständiger Tätigkeit und Festanstellung bzw. zwischen Tanz- und Theaterschaffenden in der Freien Szene und an Theatern Beschäftigten. Auch zeichnen sich die Studien meist durch eine geringe Fallzahl aus (vgl. Norz 2016: S. 9). Ferner handelt es sich bei den empirischen Untersuchungen zur Arbeits- und Beschäftigungssituation in den darstellenden Künsten überwiegend um Online-Befragungen, die sich an eine nicht näher bestimmte Anzahl von Probanden richten und daher nicht auf eine Grundgesamtheit bezogen werden können. Dies trifft auch für die Studie „Macht und Struktur im Theater“ (Schmidt 2019b) zu. Hier wurden mittels eines offenen Verfahrens über „Medienkanäle des ‚ensemble-netzwerkes‘ und des Masterstudiengangs Theater- und Orchestermanagement (Schmidt 2019b, S. 309)“ Probanden adressiert.

Demgegenüber liegt der Befragung „Passion als Beruf?“ ein Case Study Design zugrunde. Die Befragung ist Bestandteil der Untersuchung der Rolle und Bedeutung des Stadttheaters in sich stark im Wandel begriffenen lokal- und kulturpolitischen Kontexten. Die Auswahl der sechs Stadttheater erfolgte besonders im Hinblick auf Vergleichbarkeit. So wurden zwei sog. Theaterreihen – das Theater „Krefeld Mönchengladbach“ sowie das „Gerhard-Hauptmann Theater Görlitz-Zittau“ – in das Sample einbezogen, zwei Theater an Standorten, die stark vom Strukturwandel geprägt sind – das „Theater Dortmund“ und das „Volkstheater Rostock“ – sowie zwei Theater an Standorten bzw. Oberzentren, die heute vor allem durch ihre Universitäten geprägt werden – das „Theater Münster“ und die „Bühnen Halle“.

Die Befragung richtete sich an alle Mitarbeiter\*innen (Vollerhebung) der sechs Stadttheater, d. h. an rund 2000 Theaterschaffende, ganz gleich ob sie künstlerisch

oder nicht-künstlerisch, ob auf, vor oder hinter der Bühne, in der Verwaltung und/oder in einer leitenden Position tätig waren. Berücksichtigt wurden jedoch nur diejenigen Beschäftigten, die im Zeitraum der Befragung (Frühjahr und Sommer 2019) auf Grundlage eines Arbeitsvertrages fest angestellt waren. Insofern wurden nur die regulär an den Theatern Beschäftigten im Rahmen der Befragung berücksichtigt.<sup>1</sup>

Es kam ein umfangreicher Fragebogen zum Einsatz, der insgesamt 56 Fragen, gegliedert in sechs Blöcke, umfasst<sup>2</sup> und der auf Papier sowie online ausgefüllt werden konnte und auf Deutsch wie auf Englisch (nur online) zur Verfügung stand. Abgefragt wurden Eckdaten u. a. zur Aufnahme und Dauer des Beschäftigungsverhältnisses, der Entlohnung sowie der individuellen Lebens-, Wohn- und Einkommenssituation. Bei der Mehrheit der Fragen handelt es sich aber um Einschätzungsfragen hinsichtlich des Stellenwerts und der Funktion des Theaters allgemein und in der jeweiligen Stadtgesellschaft, um die individuelle Einschätzung der Arbeitssituation (Zufriedenheit) sowie um Wünsche und Anregungen für eine Weiterentwicklung der Angebote und Leistungen der Theater im Allgemeinen sowie im Kontext der Stadtgesellschaft vor Ort. Um die Beschäftigungssituation an Stadttheatern mit anderen Arbeits- und Beschäftigungskontexten vergleichen zu können, wurden einzelne Fragen aus der „Guten Arbeit“<sup>3</sup> entweder wortwörtlich oder mit minimalen Modifikationen übernommen.

Auf Basis der Antworten (online und auf Papier) konnte ein Datensatz mit 826 Fällen erstellt werden. Geht man von der Grundgesamtheit der Beschäftigten an den Theatern aus, so ergibt sich ein Rücklauf von rund 33 %. Betrachtet man den Rücklauf pro Theater, so liegt dieser zwischen 41 % und 23 %. Die Beteiligung an der Befragung ist an den Standorten unterschiedlich ausgefallen, wobei

---

<sup>1</sup>Vor allem aus Gründen des Zugangs sowie im Hinblick auf die Grundgesamtheit wurden Theaterschaffende mit Werk- oder Honorarverträgen nicht in die Befragung einbezogen. Für die auch an Stadttheatern wachsende Zahl von kurzzeitig Beschäftigten ist ein anderer Untersuchungsansatz erforderlich, der in diesem Projektkontext nicht zu realisieren war.

<sup>2</sup>Die Fragenblöcke bezogen sich auf: A: Beruflicher Status und Beschäftigungssituation (F01–F10), B: Bewertung der Arbeitssituation (F11–F15), C: Ihr Theater (F16–F21), D: Arbeitszufriedenheit und Vereinbarkeit mit anderen Verpflichtungen (F22–F26), E: Benachteiligungs- und Diskriminierungserfahrungen (F27–F30), F: Einkommenssituation und betriebliche Leistungen (F31–F36), G: Demographische Angaben (F37–F54).

<sup>3</sup>Bei der „Guten Arbeit“ handelt es sich um eine jährlich vom DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) durchgeführte repräsentative (telefonische) Befragung abhängig Beschäftigter aus allen Branchen, Regionen und Einkommensklassen in Deutschland. Ziel der Befragung ist, zu ermitteln, wie die Beschäftigten ihre jeweilige Arbeitssituation, ihr Beschäftigungsverhältnis subjektiv einschätzen und wie zufrieden sie damit derzeit sind. Die „Gute Arbeit“ verfügt über einen Datensatz von 40.000 Fällen für den Zeitraum von 2012–2019.

Theater	Beteiligung an der Befragung absolut (Anteil in %)			
	Künstlerisches Personal	Nicht-künstl. Personal	Gesamt	%
Görlitz-Zittau	57 (53%)	50 (47%)	107	40
Halle	114 (59%)	80 (41%)	194	41
Rostock	51 (57%)	39 (43%)	90	28
Dortmund	47 (35%)	86 (65%)	133	23
Krefeld/ Mönchengladbach	70 (38%)	113 (62%)	183	35
Münster	60 (50%)	59 (50%)	119	32
<b>Gesamt</b>	<b>399</b>	<b>427</b>	<b>826</b>	<b>33</b>

**Abb. 1** Beteiligung an der Befragung „Passion als Beruf“ 2019 (Rücklaufquoten). (Datenbasis: PaB2019. © Lara Althoff et al. 2020)

die Responsivität an den Standorten in NRW im Vergleich zu den Standorten in Ostdeutschland eher geringer war (s. Abb. 1).

Das künstlerische Personal hat sich insgesamt eher an der Befragung beteiligt als das nicht-künstlerische. Allerdings trifft dies anteilig berechnet auf den Rücklauf zu, während de facto sich mehr Mitarbeiter\*innen des nicht-künstlerischen Personals an der Befragung beteiligt haben. Die Klassifikation und Differenzierung zwischen künstlerischem und nicht-künstlerischem Personal ist angelehnt an die Definition des Deutschen Bühnenvereins. Danach zählt zum nicht-künstlerischen Bereich das Leitungs-, Verwaltungs- und Hauspersonal sowie Mitarbeitende in den Werkstätten, der Technik, dem Vertrieb und der Vermittlungs- und Projektarbeit. Während der künstlerische Bereich zum einen spartenbezogen das Personal auf der Bühne und im Orchester sowie diejenigen Mitarbeiter\*innen umfasst, die auf Einzelaufführungen bezogen tätig sind.<sup>4</sup> Die Ergebnisse der Fragen wurden mit einer Ausnahme an jedem Theater vorgestellt und im Rahmen einer Fokus-Gruppe diskutiert<sup>5</sup>, wobei sich wertvolle Hinweise für die Interpretation und Kontextualisierung der Daten ergaben.

<sup>4</sup>Hierbei handelt es sich gemäß Bühnenverein um folgende Berufe und Tätigkeiten: Schauspieler\*innen, Statisterie, Kompanserie, Orchester, Tanz, Gesang, Chor, Dramaturg\*innen, Inspizient\*innen, Souffleur\*innen, Regie- und Ausstattungsassistent\*innen, künstlerisches Betriebsbüro, Hausregisseur\*innen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kapellmeister\*innen, Repetition, Bühnenbildner- und Kostümbildner\*innen.

<sup>5</sup>Die Fokus-Gruppen haben stattgefunden: Görlitz-Zittau (20.02.2020), Halle (05.03.2020), Krefeld Mönchengladbach (13.05.2020), Münster (25.05.2020). Teilgenommen haben jeweils Vertreter\*innen der Leitungsebene (z. B. Intendant\*in, Geschäftsführer\*in, GMD), des Betriebsrates und der Verwaltung (Assistenz der General- und/oder Spartenintendantz).

### **3 Ergebnisse: Arbeitsplatz Stadttheater und Funktion für die Stadtgesellschaft**

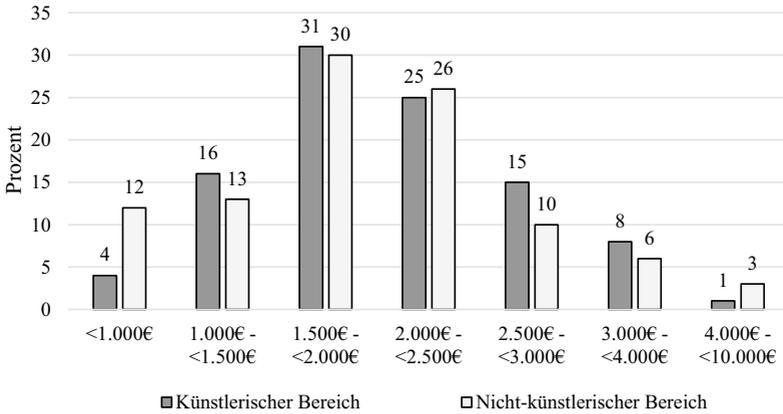
Die Auswertung des Datensatzes erfolgte unter drei Zielsetzungen, und zwar erstens, Arbeiten am Stadttheater – in Anschluss an Untersuchungen zu den darstellenden Künsten und in der Kreativwirtschaft – hinsichtlich der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen näher zu betrachten, zweitens, die Belegschaft als Mitglieder der Stadtgesellschaft und somit als Stadtbewohner\*innen und Mitbürger\*innen in den Blick zu nehmen und drittens, vor dem Hintergrund der Debatte zur Legitimationskrise des Stadttheaters zu hinterfragen, ob und inwiefern diese kritische Einschätzung von den Beschäftigten geteilt wird und wie diese aus einer Binnenperspektive heraus die Rolle und Funktion des Theaters allgemein und ihres Stadttheaters im Besonderen für die Stadtgesellschaft einschätzen.

#### **3.1 Beschäftigungsverhältnisse, -bedingungen und -erwartungen**

Arbeiten am Theater zeichnet sich durch eine hohe Arbeitsbelastung aus. Zwei von drei im künstlerischen Bereich Tätigen (65 %) und jeder zweite im nicht-künstlerischen Bereich (53 %) Beschäftigte arbeitet durchschnittlich in der Woche 40 h und mehr. Fast jeder fünfte im künstlerischen Bereich Beschäftigte und jeder zehnte im nicht-künstlerischen Bereich Tätige arbeitet im Durchschnitt pro Woche sogar mehr als 50 h. Pro Theater zeigen sich hinsichtlich der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit durchaus Unterschiede. Besonders gefordert sind die Beschäftigten an den ostdeutschen Theatern. Ferner lassen sich spartenspezifisch Unterschiede im Hinblick auf die Arbeitszeitbelastung feststellen. Gemäß ihrer persönlichen Einschätzung sind insbesondere Mitarbeiter\*innen im Schauspiel und im Tanz hinsichtlich ihrer Arbeitszeit am Stadttheater besonders beansprucht, während dies für die Mitglieder des Orchesters weniger zutrifft.

Einer vergleichsweise hohen Arbeitszeitintensität stehen analog zur Situation in der Kreativwirtschaft und in den darstellenden Künsten insgesamt eher bescheidene Nettomonatseinkommen gegenüber (s. Abb. 2). Die Mehrheit der Beschäftigten (56 %) verfügt über ein Monatsnettoeinkommen, das zwischen 1500 € und 2500 € liegt. Sehr Wenige beziehen ein höheres bzw. hohes Einkommen. Dies trifft insbesondere auf die Leitungsebene und damit auf das nicht-künstlerische Personal zu. Beim künstlerischen Personal zeigen sich wiederum spartenspezifische Unterschiede. Die Geringverdiener am Stadttheater im

Frage: Wie hoch ist derzeit Ihr durchschnittliches Netto-Monatseinkommen aus Ihrer Erwerbstätigkeit an diesem Theater, d.h. nach Abzug der Steuern und Sozialversicherungsbeiträge?



**Abb. 2** Netto-Monatseinkommen. (Datenbasis: PaB2019. © Lara Althoff et al. 2020)

künstlerischen Bereich sind die Tänzer\*innen, während die Mitglieder der Orchester zwar kein herausragendes, aber doch ein solides Einkommen beziehen. Ensemblemitglieder des Schauspiels liegen mit ihrem Gehaltsniveau in etwa dazwischen. Angesichts der guten bis sehr guten Ausbildung der Beschäftigten (62 % Uni/FH/Fachschulausbildung) sind die Verdienstmöglichkeiten an Stadttheatern nicht sonderlich attraktiv. Im Vergleich zu den Ergebnissen der Guten Arbeit geben die Beschäftigten am Stadttheater an, mit ihrem Gehalt weniger gut auszukommen. In geringerem Umfang im nicht-künstlerischen, aber umso mehr im künstlerischen Bereich ist das Stadttheater zudem kein sicherer Arbeitsplatz. Insgesamt 43 % der Befragten im künstlerischen Bereich machten sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft. Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft (Gute Arbeit: 16 %) sind die Sorgen der am Stadttheater Beschäftigten um ihre berufliche Zukunft deutlich ausgeprägter. Fast jeder Vierte der Befragten des künstlerischen Bereichs hat am Stadttheater sogar Sorge, den Arbeitsplatz überhaupt zu verlieren. Besonders ausgeprägt ist diese Befürchtung bei den Befragten der ostdeutschen Theater. Eine eher pessimistische Grundstimmung besteht auch hinsichtlich der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen insgesamt, wobei dies bei den ostdeutschen Theatern wiederum besonders ausgeprägt ist und eine Abnahme der Beschäftigten sowohl für das künstlerische wie das nicht-künstlerische Personal antizipiert wird.

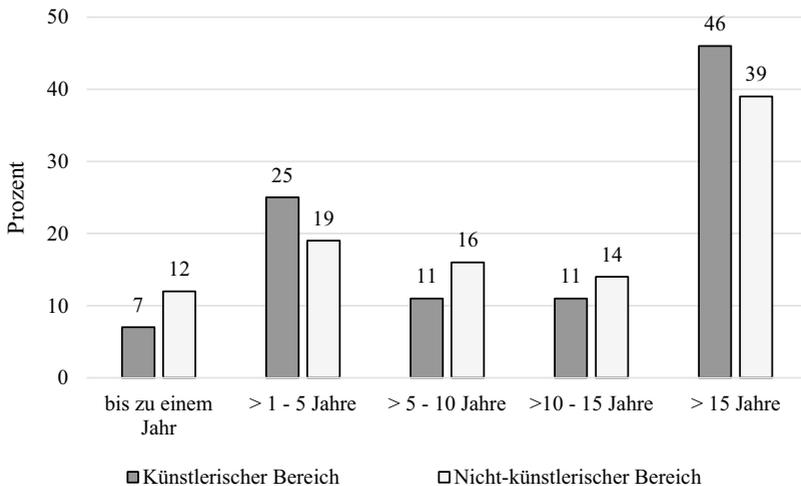
Auch die Entwicklung der finanziellen Ausstattung der Stadttheater wird von den Beschäftigten in der Tendenz eher kritisch eingeschätzt. Besonders pessimistisch ist die Erwartungshaltung wiederum in Ostdeutschland.

Insgesamt lässt sich daher festhalten: Stadttheater sind hinsichtlich der Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse keineswegs „Inseln der Seligen“. Die Arbeitsverhältnisse an den untersuchten Stadttheatern waren weder sicher noch besonders gut bezahlt und auch hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung nicht besonders attraktiv. Arbeiten am Stadttheater unterscheidet sich daher nicht im Grundsatz, aber hinsichtlich des Niveaus und des Arbeitsumfelds von den Arbeitsverhältnissen in der Kreativwirtschaft.

### 3.2 Theatermitarbeiter\*innen als Teil der Stadtgesellschaft

Die Beschäftigten an Stadttheatern sind häufig schon lange dabei. Die überwiegende Mehrheit der Befragten (56 %) war zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits mehr als zehn Jahre an ihrem oder seinem Stadttheater tätig (s. Abb. 3). Vielleicht so nicht erwartet, trifft dies besonders für den künstlerischen Bereich

Frage: Wie lange sind Sie an diesem Theater beschäftigt?



**Abb. 3** Beschäftigungsdauer. (Datenbasis: PaB2019. © Lara Althoff et al. 2020)

zu. Von den im künstlerischen Bereich Tätigen war fast jeder zweite Befragte bereits mehr als 15 Jahre an dem betreffenden Stadttheater engagiert. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der künstlerische Bereich der Mehrspartenhäuser personell von Mitgliedern des Orchesters geprägt wird. Für Musiker\*innen bestehen zwar hohe Eintrittshürden in ein Orchester, aber es handelt sich dann um eine vergleichsweise sichere berufliche Position. Deshalb ist die Dauer der Beschäftigung am Theater spartenspezifisch zu betrachten. Sowohl die Sparte Tanz als auch Schauspiel zeichnen sich im Vergleich zum Orchester durch größere Fluktuation aus. Demgegenüber sind die Theatermitarbeiter\*innen im technischen Bereich sowie in der Verwaltung in der Regel ebenfalls beständige Mitarbeiter\*innen.

Die Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse korrespondiert mit dem Befund, dass die Theatermitarbeiter\*innen durchaus bodenständig sind. Die überwiegende Mehrheit wohnt vor Ort und sogar in der Nähe des Theaters (67 %), lebt in Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt (73 %) mit Kindern unter sechs Jahre (62 %). Die Assoziation des „fahrenden Volkes“, das häufig mit Theaterschaffenden in Verbindung gebracht wird, stimmt mit der Realität der Mitarbeiter\*innen von Stadttheatern daher nur sehr bedingt, wenn überhaupt, überein. Vielmehr ist die Mehrzahl der am Stadttheater Beschäftigten insofern integriert in die Stadtgesellschaft, als sie für den lokalen Kulturbetrieb des Stadttheaters vergleichsweise lange tätig sind, in der Stadt wohnen und noch anderweitig vor Ort engagiert sind. Wie die Ergebnisse der Befragung zeigen, unterscheiden sich Beschäftigte am Theater in ihrem politischen und bürgerschaftlichen Engagement kaum vom Durchschnitt der Bevölkerung. Auch hier ist die Mitgliedschaft in Parteien sehr wenig ausgeprägt; demgegenüber ist das gewerkschaftliche Engagement der Theatermitarbeiter\*innen mit knapp 30 % durchaus beachtlich und in lokalen Vereinen war nicht ganz jeder Vierte der Befragten engagiert (24 %). Insofern kann festgehalten werden: Die Mitarbeiter\*innen des Stadttheaters sind mehrheitlich ein integrierter Teil der Stadtgesellschaft und schon lange am Theaterstandort beruflich tätig.

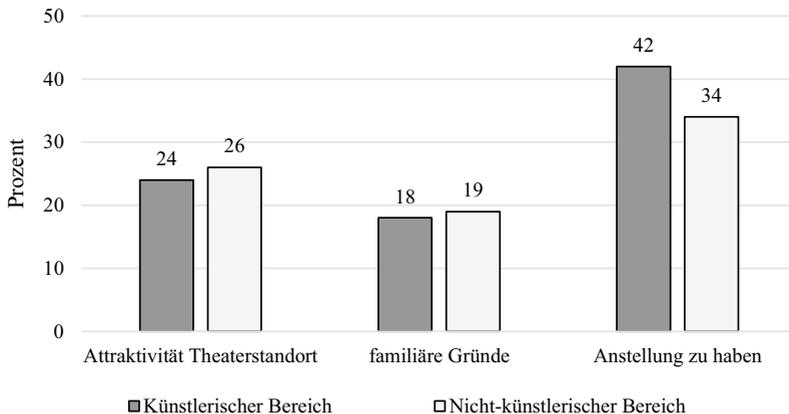
### **3.3 Einschätzung der Rolle und Funktion für die Stadtgesellschaft**

Arbeit in einem bestimmten Beruf und Metier zählt zu den wichtigsten Gründen für die Wahl und den Wechsel des Wohnortes. Insofern trifft das geflügelte Wort, wonach das Sein das Bewusstsein bestimmt, auch für die Belegschaft von Stadttheatern zu. Für mehr als 40 % der im künstlerischen Bereich Tätigen und für gut jeden Dritten der Befragten des nicht-künstlerischen Bereichs war der Arbeitsplatz

bzw. überhaupt eine Anstellung zu haben, ausschlaggebend für die Aufnahme der Tätigkeit bzw. für die Annahme des Engagements an dem betreffenden Stadttheater. Analog zu anderen Bereichen und Branchen spielt die Attraktivität des Theaterstandortes eine nicht zu unterschätzende Rolle. In etwa für jeden vierten der Befragten war dies ein wichtiger Grund, gerade an diesem Stadttheater ein Engagement anzunehmen. Familiäre Gründe tragen ebenfalls dazu bei, sich für eine Arbeit/ein Engagement an einem bestimmten Stadttheater zu entscheiden. Hier ist zu berücksichtigen, dass Double-Careers auch bei Theaterschaffenden – wie insgesamt in städtischen Gesellschaften – sehr häufig sind. Bei den Befragten arbeitete der Partner/die Partnerin nicht selten (26 %) ebenfalls in einem künstlerischen Beruf oder sogar am selben Theater (s. Abb. 4).

Von Kulturexperten wie Festivalmachern werden insbesondere Stadttheatern im Hinblick auf ihre Responsivität gegenüber aktuellen gesellschaftlichen Themen sowie gegenüber Anliegen und Bedarfen der Stadtgesellschaft vor Ort zumeist schlechte Noten ausgestellt. Danach sind die Theater in erster Linie an sich selbst interessiert (von Hartz 2011) und machen selbstreferentiell einfach weiter so, wie bisher (Goebbels 2008; Fuchs in diesem Band). Aus der Binnenperspektive der Beschäftigten am Stadttheater gewinnt man jedoch ein anderes Bild von der

Frage: Was war für Sie wichtig als Sie sich für eine Arbeit an diesem Theater entschieden haben?



**Abb. 4** Gründe für die Arbeitsaufnahme an diesem Stadttheater. (Datenbasis: PaB2019 © Lara Althoff et al. 2020)

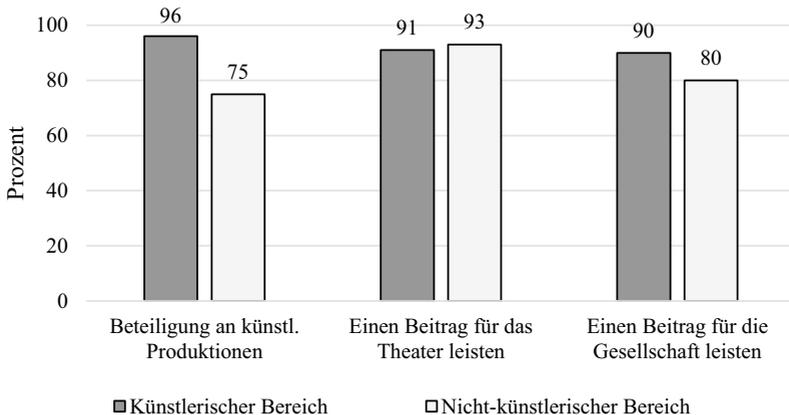
Arbeit am Theater und den Funktionen, die das Theater für die Stadtgesellschaft erfüllt.

Nicht verwunderlich ist, dass auf die Frage, was an der Tätigkeit am jeweiligen Stadttheater besonders geschätzt wird, beinahe jede/jeder der Befragten des künstlerischen Bereichs insbesondere die Beteiligung an künstlerischen Produktionen nennt (s. Abb. 5). Doch auch für die Beschäftigten des Stadttheaters im nicht-künstlerischen Bereich wird die Beteiligung an künstlerischen Produktionen im besonderen Maße wertgeschätzt. Eine ebenso hohe und z. T. sogar noch deutlich ausgeprägtere Wertschätzung erfährt von den Mitarbeiter\*innen die Option, durch ihre Arbeit am Stadttheater einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Aus Sicht der Beschäftigten ist ein Engagement und eine Tätigkeit am Stadttheater nicht von der Stadtgesellschaft zu entkoppeln, sondern vielmehr direkt auf diese bezogen.

Noch deutlicher wird dies anhand der Antworten der Beschäftigten auf die Frage, inwiefern das Stadttheater, für das sie tätig sind, zentrale und für die Stadtgesellschaft vor Ort wichtige Funktionen erfüllt (s. Abb. 6).

Aus Sicht der Beschäftigten ist das Stadttheater nach wie vor ein bedeutender Ort kultureller Bildung. Allerdings ist hierbei nicht gemeint, dass das Stadttheater sich in erster Linie an den Bedarfen des in vielen Städten nur noch

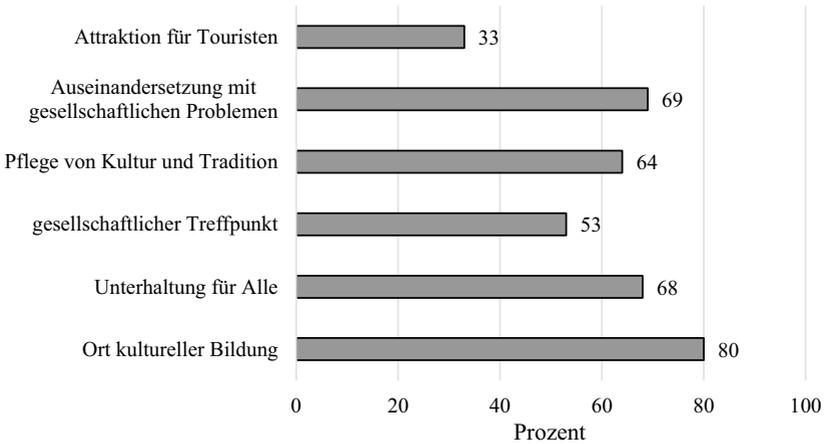
Frage: Was schätzen Sie an Ihrer Tätigkeit besonders?  
Antwortkategorien: Schätze ich sehr/ist für mich auch wichtig.



**Abb. 5** Wertschätzung der Tätigkeit am Stadttheater. (Datenbasis: PaB2019 © Lara Althoff et al. 2020)

Frage: Schätzen Sie bitte ein, inwiefern dieses Theater folgende Funktionen und Aufgaben aktuell erfüllt?

Antwortkategorien: In sehr hohem Maße/in hohem Maße.



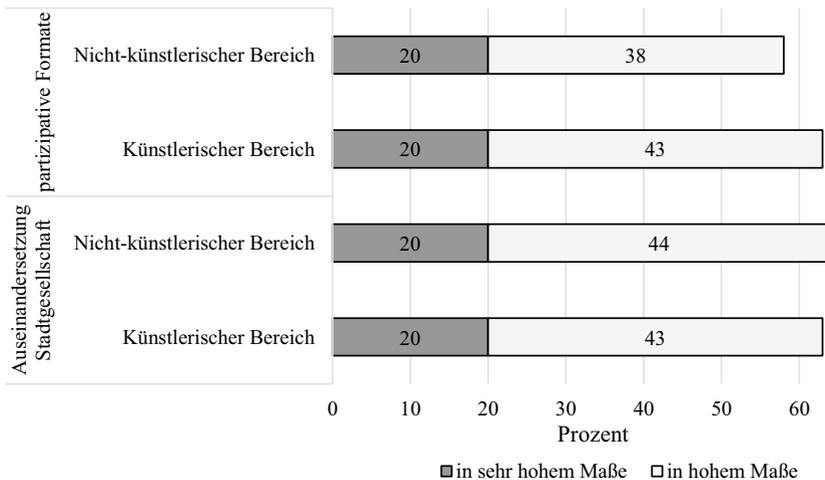
**Abb. 6** Funktionserfüllung der Theater. (Datenbasis: PaB2019 © Lara Althoff et al. 2020)

begrenzt vorhandenen Bildungsbürgertums orientiert. Vielmehr sehen die Mitarbeiter\*innen ihre Theater als gegenüber der Stadtgesellschaft insgesamt responsiv. Nicht „noblesse oblige“, sondern aus Sicht der Beschäftigten ist es die Aufgabe der Stadttheater heute, dem Interesse großer Teile der Stadtgesellschaft an niveauvoller Unterhaltung zu entsprechen. In der Einschätzung der Befragten erfüllte das Stadttheater, an dem sie jeweils beschäftigt sind, daher eher die Funktion „Unterhaltung für Alle“ zu bieten, als dass es sich vorrangig der Pflege von Kultur und Tradition widmet. Zugleich wird dem Stadttheater von den Mitarbeiter\*innen eine wichtige gesellschaftspolitische Funktion zugesprochen. Dies zeigt sich insbesondere an den hohen Zustimmungswerten für die Funktionszuweisung des Stadttheaters als Forum der „Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemen“ (69 %). Demgegenüber werden die Rolle und Funktion des Stadttheaters als Vehikel affirmativer Bestätigung bestimmter Gruppen der Stadtgesellschaft und damit als „gesellschaftlicher Treffpunkt“ vor Ort geringer eingeschätzt. Funktionen, die eher mit ökonomischer Aktivität in Verbindung stehen, wie etwa attraktiv für Touristen zu sein, werden dagegen in der Einschätzung der Beschäftigten in geringerem Umfang für wichtig erachtet. Insofern besteht die Aufgabenzuschreibung des Stadttheaters heute aus der Sicht der Beschäftigten und ihrer

Einschätzung der Funktionserfüllung ihres jeweiligen Hauses aus einem auf aktuelle gesellschaftliche Probleme bezogenen, kulturellen Bildungsauftrag als, im partizipatorischen Sinne Bourdieus, Zugangsmöglichkeit zu kulturellem Kapital, und zwar in der kritischen Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemen (s. Abb. 7).

Dass die Mitarbeiter\*innen der Stadttheater der Auseinandersetzung mit und der Öffnung gegenüber der Stadtgesellschaft eine hohe Priorität einräumen, zeigt sich nicht zuletzt an der Einschätzung der Sinnhaftigkeit und Wertigkeit neuer Formate. Dies bezieht sich zum einen auf ein Verständnis von Theaterarbeit als offenes Forum und Einladung zu einem „Theater von allen“, wie es etwa im Rahmen von Bürgerbühnen und z. T. auch bei Stadtteilprojekten umgesetzt wird. Ferner trifft dies auf Programme und Angebote des Theaters zu, die ein Add-on zum repertoiregestützten Programm darstellen und explizit aktuelle Themen und Veränderungen der Stadtgesellschaft aufgreifen und diese etwa in Form von Workshops, Vortragsreihen oder Diskussionsrunden am Theater behandeln und zur Diskussion stellen. Die Befürwortung dieser neuen Formate und damit der verstärkten Öffnung der Theater gegenüber der Stadtgesellschaft war zum

Frage: Inwiefern halten Sie die folgenden Formen und Formate an diesem Theater für sinnvoll?



**Abb. 7** Sinnhaftigkeit neuer Formate. (Datenbasis: PaB2019 © Lara Althoff et al. 2020)

Zeitpunkt der Befragung unter den Mitarbeiter\*innen an allen Theaterstandorten durchgängig stark ausgeprägt. Dabei wurde der Auseinandersetzung mit aktuellen Themen und Veränderungen der Stadtgesellschaft tendenziell eine größere Relevanz als den partizipativen Formaten eingeräumt. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Verlegung der Theaterarbeit nach draußen in die Stadtteile und die Ergänzung und Erweiterung der professionellen Ensembles durch Stadtbürger\*innen z. T. mit erheblichem infrastrukturellen und logistischen Aufwand verbunden ist, sodass diesbezüglich leichte Unterschiede hinsichtlich der Sinnhaftigkeit bei dem künstlerischen sowie nicht-künstlerischen Personal, das eine etwas zurückhaltende Einschätzung vornahm, festzustellen sind.

---

## 4 Diskussion und Fazit

Die Ergebnisse der Befragung „Passion als Beruf?“ im Hinblick auf die Ausgangsfragestellungen zusammenfassend, lässt sich festhalten, dass die Mitarbeiter\*innen von Stadttheatern, gemessen an Einkommen und Arbeitsbelastung keineswegs zur Elite der Kreativwirtschaft gerechnet werden können. Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft und in Anbetracht des hohen Ausbildungsniveaus sind die Verdienste an Stadttheatern eher niedrig und die Arbeitsbedingungen eher ungünstig. Auch hinsichtlich der Einschätzung der beruflichen Zukunft sind die Beschäftigten der Stadttheater skeptisch bis sogar pessimistisch. Ob und inwiefern diesbezüglich zwischen den Beschäftigten an Stadttheatern und Theaterschaffenden der Freien Szene Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede bestehen, wäre Thema einer lohnenswerten empirischen Untersuchung. Zumal auch Stadttheater zunehmend ihre Ensembles durch sog. Gäste komplettieren und damit verstärkt auf kurzzeitige Beschäftigung und Honorartätigkeit wie in der Freien Szene zurückgreifen. Dies könnte in der Folge zu einer anderen Einbettung des Stadttheaters in den Kontext der lokalen Stadtgesellschaft führen.

Bisher sind die Beschäftigten der Stadttheater gemäß den Ergebnissen der Befragung vergleichsweise ganz normale Arbeitnehmer\*innen und als solche auch Teil der jeweiligen Stadtgesellschaft. Die Mehrheit der Befragten war zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits mehr als zehn Jahre an dem betreffenden Theater tätig, wohnte vor Ort, lebte in der Regel in fester Partnerschaft und war in beachtlichem Umfang gewerkschaftlich sowie z. T. auch in lokalen Vereinen (Sport- und Kunstverein) engagiert. Insgesamt unterscheiden sich die Theatermitarbeiter\*innen in ihrem bürgerschaftlichen Engagement nicht vom Durchschnitt der Stadtgesellschaft. Entsprechendes gilt auch für die Gründe der Arbeitsaufnahme am Stadttheater, wobei dem Grund, einen Arbeitsplatz zu haben, die

entscheidende, dem jeweiligen Standort sowie familiären Gründen z. T. eine eher nachgeordnete Bedeutung zukommt.

Allerdings besteht eine hohe Affinität der Theatermitarbeiter\*innen zur Einschätzung ihres Berufs als Verwirklichung einer Passion, wobei neben der Beteiligung an künstlerischen Produktionen in gleicher Intensität wertgeschätzt wird, dass durch die Tätigkeit am Stadttheater ein wichtiger Beitrag für die Stadtgesellschaft und für das Theater in der Stadt geleistet wird. Entgegen der in der Theaterszene weit verbreiteten Sicht auf das Stadttheater als vorrangig selbstreferentielle Institution betrachtet die Belegschaft ihr Haus als gegenüber der Stadtgesellschaft in hohem Maße geöffnet und responsiv. Aus Sicht der Beschäftigten erfüllt das Stadttheater in hohem Maße die Funktion der Auseinandersetzung mit aktuellen gesellschaftlichen Problemen. Diese Funktionserfüllung des Hauses für die jeweilige Stadtgesellschaft sehen die Mitarbeiter\*innen der Häuser in enger Verbindung mit dem Bildungsauftrag des Theaters als traditionelles, aber neu und innovativ interpretiertes Moment. Angesprochen sind hier die überwiegende und deutliche Wertschätzung neuer Formate sowie die dezidierte Akzentsetzung und Neudefinition des Stadttheaters als Forum im Dienst der Auseinandersetzung mit aktuellen Veränderungen der Stadtgesellschaft.

Wie sehr sich Stadttheater heute darum bemühen, in die Stadtgesellschaft hineinzuwirken, neue Besuchergruppen für das Haus zu gewinnen und Theater für alle Mitglieder der Stadtgesellschaft erfahrbar sowie mitgestaltbar zu machen, wurde in den an den Theaterstandorten geführten Interviews besonders deutlich. Immer wieder wurde auf die Tradition und aktuelle Relevanz des Stadttheaters als wichtiger Baustein der kulturellen Infrastruktur vor Ort verwiesen; es wurde die Stabilität der Institution Stadttheater für die Stadtgesellschaft sowie für die Belegschaft gerade in Zeiten der Krise, wie etwa der Corona-Pandemie, herausgestellt und nicht zuletzt der beachtliche Output an künstlerischen Produktionen – Repertoire wie Neueinspielungen – hervorgehoben. Vor dem Hintergrund einer zunehmend heterogener werdenden Stadtgesellschaft wurde schließlich das Potenzial gerade der Mehrspartenhäuser als Stadttheater herausgestellt, eine Brücke zu bilden zum einen zwischen Jung und Alt (z. B. Kinder-/Jugendtheater, Kinderoper) sowie zum anderen zwischen den verschiedenen Mitgliedern und kulturellen Kontexten der Stadtgesellschaft.

---

## Literatur

Althoff, L., A. Zimmer, und J. Marggraf. 2020. *Kaltstart: Kulturpolitik und Theater in Ostdeutschland – Gestern und heute*. In diesem Band.

- Balme, Christo. 2010. Stadt-Theater: Eine deutsche Heterotopie zwischen Provinz und Metropole. In *Motor der Künste in der Moderne; [erweiterte Publikation der Vortragsreihe Motor der Künste in der Moderne Instituts für Kunstgeschichte im Department Kunstwissenschaften der Ludwig-Maximilians-Universität München im Wintersemester 2009/2010]*, Hrsg. Burcu Dogramaci, 61–76. Berlin: Mann.
- Boerner, Sabine. 2002. Theater – Absolutistische Bastion oder Hort künstlerischer Freiheit? Eine empirische Untersuchung der Bedingungen künstlerischer Qualität. *Zeitschrift Für Öffentliche Und Gemeinwirtschaftliche Unternehmung* 24:249–262.
- Brauneck, Manfred. 2018. *Die Deutschen und ihr Theater: Kleine Geschichte der Anstalt: Ist das Theater überfordert?* 1. Aufl. Theater: v.95. Bielefeld: Transcript. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5346048>.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. 2014. *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2012*. Berlin. [https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/monitoring-zu-ausgewaehlten-wirtschaftlichen-eckdaten-der-kultur-und-kreativwirtschaft-2012.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/monitoring-zu-ausgewaehlten-wirtschaftlichen-eckdaten-der-kultur-und-kreativwirtschaft-2012.pdf?__blob=publicationFile&v=5).
- Carnwath, John Douglas. 2013. *The Institutional Development of Municipal Theatres in Germany, 1815–1933*. Dissertation Northwestern University, Ann Arbor: ProQuest LLC.
- Creative.NRW. 2019. *CREATIVE.Report 2019: Kreative, Netzwerke und Diskurs*.
- Eikhof, Doris Ruth, und A. Haunschild. 2006. Lifestyle meets market: Bohemian entrepreneurs in creative industries. *Creativity and Innovation Management* 15 (3): 234–241. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00392.x>.
- Florida, Richard. 2012. *The rise of the creative class: Revisited*. New York: Basic Books, a Member of the Perseus Books Group.
- Fohrbeck, K., und A.J. Wiesand. 1975. *Der Künstler-Report: Musikschaffende, Darsteller, Realisatoren, bildende Künstler, Designer*. München: Hanser.
- Fuchs, Max. 2020. Theaterpolitik als Kulturpolitik. In *Cultural Governance: Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten*, Hrsg. B. Mandel und A. Zimmer. Wiesbaden: Springer VS (In diesem Band).
- Fülle, Henning. 2019. Die deutsche Theaterlandschaft als historischer Sonderfall. In *Forschungsfeld Kulturpolitik – Eine Kartierung von Theorie und Praxis*, Hrsg. D. Gad, K.M. Schröck, und A. Weigl, 253–266. Hildesheim: Georg Olms.
- Goebbels, Heiner. 2008. Theater als Museum oder Labo: Eine Rede anlässlich des Symposiums „Neue Theaterrealitäten“ beim Körper Studio Junge Regie 2008 in Hamburg. *Theater Der Zeit* 6:18–21.
- Haak, Carroll. 2008. *Wirtschaftliche und soziale Risiken auf den Arbeitsmärkten von Künstlern*, 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Haunschild, Axel. 2004. Employment rules in German theatres: An application and evaluation of the theory of employment systems. *British Journal of Industrial Relations* 42 (4): 685–703. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00336.x>.
- Haunschild, Axel, und D.R. Eikhof. 2009. *Bringing creativity to market: Actors as self-employed employees*. In *Critical perspectives on work and employment. Creative labour: Working in the creative industries*, Hrsg. A. McKinlay, 156–173. Basingstoke: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-1-137-12173-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-137-12173-8_8).
- Haunschild, Axel. 2009. *Ist Theaterspielen Arbeit?* In *Ökonomie im Theater der Gegenwart. Ästhetik, Produktion, Institution*, Hrsg. F. Schößler und C. Bähr, 141–156. Bielefeld: Transcript.

- Hartz von, Matthias. 2011. *Kunst oder Kerngeschäft?* In *Heart of the City. Recherchen zum Stadttheater der Zukunft, Theater der Zeit Arbeitsbuch 2011*, Hrsg. H. Goebbels, M., Josef, und B. Mundel, 30–35. Berlin: Verlag Theater der Zeit.
- Hüster, Wiebke. 2019. “*Hier werden alle ausgequetscht wie Zitronen*“. Interview mit Hubert Eckart, Geschäftsführer der Deutschen Theater-technischen Gesellschaft. In: FAZ 03.05.2019: 9.
- Keuchel, Susanne. 2009. Report Darstellende Künste Ein erster Bericht zur Datenlage: Ein erster Bericht zur Datenlage. *Kulturpolitische Mitteilungen: Zeitschrift Für Kulturpolitik Der Kulturpolitischen Gesellschaft E.V* 125 (2): 28–29.
- Klein, Armin. 2011. Kulturpolitik in Deutschland. In *Kompodium Kulturmanagement*, Hrsg. Armin Klein, 106–124. Vahlen. [https://doi.org/https://doi.org/10.15358/9783800644261\\_106](https://doi.org/https://doi.org/10.15358/9783800644261_106).
- Loacker, Bernadette. 2010. *Kreativ prekär. Künstlerische Arbeit und Subjektivität im Postfordismus*. Bielefeld: Transcript.
- Mandel, Birgit. 2020. *Theater in der Legitimitätskrise?* 1. Aufl. Hildesheim: UVH – Universitätsverlag Hildesheim.
- Manske, Alexandra. 2016. *Kapitalistische Geister in der Kultur- und Kreativwirtschaft: Kreative zwischen wirtschaftlichen Zwang und künstlerischen Drang. Gesellschaft der Unterschiede: Bd. 7*. Bielefeld: Transcript.
- Norz, Maximilian. 2016. *Faire Arbeitsbedingungen in den darstellenden Künsten und der Musik?! eine Untersuchung zu Arbeitsbedingungen, Missständen sowie Vorschlägen, die zu besseren Arbeitsbedingungen beitragen können Maximilian Norz*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. <https://hdl.handle.net/10419/140983>.
- Schick, Christopher, und R. Bruder, H. Luczak. 2018. *Arbeitswissenschaft*, 4. Aufl. Berlin: Springer.
- Schmidt, Thomas. 2012. *Theatermanagement: Eine Einführung. Kunst- und Kulturmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schmidt, Thomas. 2017. *Theater, Krise und Reform: Eine Kritik des deutschen Theatersystems*, 1. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, Thomas. 2019a. *Die Regeln des Spiels. Programm und Spielplangestaltung im Theater*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, Thomas. 2019b. *Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht*. Wiesbaden: Springer VS. <http://link.springer.com/https://doi.org/10.1007/978-3-658-26451-2>.
- Voß, Guenter, und H. J. Pongratz. 1998. Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 1:131–158.
- Von Cossel, Friederike. 2010. *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*. München: Hampp.
- Wagner, Bernd. 2005. *Kulturpolitik und Publikum: Einleitung*. In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) *Jahrbuch für Kulturpolitik 2005 Thema: Kulturpublikum*, 9–28. Essen: Klartext.
- Wagner, Bernd. 2009. *Fürstehof und Bürgergesellschaft*. Essen: Klartext.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





---

# Diversifizierung der Programme der Stadt- und Staatstheater als Reaktion auf die veränderte Stadtgesellschaft?

Hilko Eilts

---

## Zusammenfassung

Dass die Stadt- und Staatstheater nicht in der Lage seien, sich auf die neuen Realitäten einer pluralisierten Stadtgesellschaft einzustellen und ihre Rolle neu zu definieren, sie stattdessen in Traditionen verharren und „von allem zu viel und immer das gleiche“ spielen, ist ein im Rahmen der Stadttheaterdebatte häufig geäußelter Vorwurf. Ein sehr viel komplexeres und widersprüchlicheres Bild ergibt sich unter anderem aus der Analyse der Werkstatistiken des Deutschen Bühnenvereines wie auch der Theaterstatistiken. Sie legen nahe, dass sich seit Beginn der 1990er Jahre bedeutende Veränderungen in den Repertoires und Spielplänen der Stadt- und Staatstheater vollzogen haben, die sich als Versuch der Theater interpretieren lassen, sich neu in der Stadtgesellschaft der Gegenwart zu verorten. Der Aufsatz arbeitet die Bemühungen der Theater um eine größere Repertoirevielfalt und Neuverortung heraus, um anschließend die Frage zu diskutieren, welche Schlüsse sich hieraus sowohl für die Kulturpolitik wie auch die Theater ziehen lassen.

---

## Schlüsselwörter

Theaterprogramme • Diversifizierung • Stadtgesellschaft • Werkstatistik • Repertoire

---

H. Eilts (✉)  
Hochschule Hannover, Hannover, Deutschland  
E-Mail: [hilko.eilts@hs-hannover.de](mailto:hilko.eilts@hs-hannover.de)

## 1 Einleitung

Dass die deutschen Stadttheater als historisch gewachsene, hochsubventionierte Einrichtungen nicht in der Lage seien, angemessen auf die sich immer schneller verändernden gesellschaftlichen und künstlerischen Realitäten des 21. Jahrhunderts zu reagieren, sie sich schwer tun, ihren Platz in der von wachsender Diversität geprägten heutigen Stadtgesellschaft zu finden, ist ein in der Stadttheaterdebatte häufig geäußerter Vorwurf. „Von allem zu viel und nahezu überall das Gleiche“ (Haselbach et al. 2012, S. 11 f.), stellen Haselbach, Klein, Knüsel und Opitz in ihrer Kulturinfarkts-Polemik mit Blick auf Deutschlands Kulturlandschaft im Allgemeinen und die deutsche Stadttheaterlandschaft im Besonderen fest. Statt auf stete Veränderung sei alles darauf ausgerichtet, dass es so bleibe, „wie man es, ausgehend vom Geheimrat Goethe, überzogen mit bürgerlicher Gesellschaftspädagogik, instrumentalisiert von den Sinnspendern der siebziger Jahre, eingerichtet habe“ (ebd.: S. 11 f.).

Aber auch von Theaterkünstler\*innen selber ist in den vergangenen Jahren eine in Teilen ähnliche Kritik am Stadttheatersystem geübt worden, wie etwa von der Dramatikerin Sybille Berg während der Tagung der Intendant\*innengruppe des Deutschen Bühnenvereins 2017. Berg konstatiert, die Repertoires der Stadt- und Staatstheater beständen im Wesentlichen aus wohlbekannten Klassikern, für die sich die Theaterleitungen bei ihren Spielzeitplanungen immer aufs Neue entscheiden würden – „was zum Mitmurmeln“ (Berg 2020).

„Ein Jahr nach der Entscheidung, etwas Bekanntes zeitgemäß neu zu inszenieren, was ja immer auch eine krasse Provokation bedeutet, reisen die ungefähr 15 aktuellen Starregisseure von einem Theater zum anderen und schrubben nacheinander politische Inszenierungen der immer gleichen Autoren weg, die dem jeweils fast aktuellen außen- oder innenpolitischen Thema angepasst werden“ (ebd.).

In seinem Aufsatz „Der Kompromiss ist ein schlechter Regisseur“ beschreibt der Komponist, Musiker und Regisseur Heiner Goebbels die Stadttheater als Museen, wobei es aus seiner Sicht deren institutionelle Gravitationskräfte und nach dem Fließbandprinzip organisierte Produktionsprozesse sind, die die Entwicklung künstlerischer Innovation verhinderten. Vorherrschend sei ein „ästhetischer Konventionalismus und Konformismus“ (Goebbels 2008, S. 19 ff.). Auch der Regisseur Matthias von Hartz beschreibt das deutsche Stadttheater als Fabrik, „die sehr professionell und spezialisiert ein Produkt herstellt“ (von Hartz 2011, S. 31). Dadurch, dass der gesamte Produktionsprozess innerhalb des Systems Stadttheater geschehe, seien die institutionellen Zwänge so groß, dass freie und innovative

künstlerische Prozesse nicht möglich seien. Es habe sich in Deutschland mit dem die Theaterlandschaft dominierenden Stadttheater eine Monokultur etabliert, die Innovation und Vielfalt nur in geringem Maße ermögliche:

„Wir investieren etwa 90 Prozent der öffentlichen Gelder für die darstellenden Künste in das Stadt- und Staatstheatersystem. Die Erfahrungen der letzten Jahre legen nahe, dass die Zukunft des Theaters, zumindest was Innovation angeht, nicht zu 90 Prozent, sondern eher zu 10 Prozent aus dem Stadttheater kommt“ (ebd., S. 30).

Diese von von Hartz unterstellte Monokultur wird im Stadttheaterdiskurs nicht nur unter künstlerischem Gesichtspunkt problematisiert, sondern auch unter dem Aspekt der sozialen Funktion des Stadttheaters in der heutigen Stadtgesellschaft, wie dies der Theaterwissenschaftler Günther Heeg in seinem Aufsatz „Die Auflösung des Stadttheaters“ tut:

„Die heutige Stadtgesellschaft ist fragmentiert, pluralistisch und heterogen. Das Modell der Marktplatz-Öffentlichkeit, in der das Theater seinen Platz hatte, gleich neben dem Rathaus, der Kirche, dem Museum usw. hat sich dezentralisiert und partikularisiert in viele konkurrierende Öffentlichkeiten, die um Anerkennung ringen. Die immer schon scheinhafte Homogenität der bürgerlichen Nationalkultur sieht sich durch die offensichtliche und greifbare kulturelle Hybridisierung, durch Sub- und Parallelkulturen ihres Scheins beraubt“ (Heeg 2013, S. 234).

Von allen genannten Autor\*innen wird die Legitimation des Stadttheaters infrage gestellt und dessen grundlegende Umstrukturierung gefordert. Heiner Goebbels etwa schlägt vor, einige der dem Repertoire- und Ensemblebetrieb verpflichteten Häuser umzuwandeln in künstlerische Labore, die, so Goebbels, weitgehend befreit wären von institutionellen Schwerkräften (Goebbels 2008, S. 21). Heeg fordert ein „Stadttheater als transkulturelles Theater“, das den Alleinvertretungsanspruch, *das* erste Theater einer Stadt zu sein, verliere und sich auflöse in einer neu entstehenden diversen Stadttheaterlandschaft, in der es dann lediglich „Teil unter Teilen, ein Haus unter anderen Häusern“ sei (Heeg 2013, S. 240 f.).

Die Frage, der im Folgenden nachgegangen werden soll, ist, ob sich die These von einer theatralen Monokultur, vom musealen Charakter des deutschen Stadttheatersystems, seiner mangelnden Relevanz für eine sich pluralisierende Stadtgesellschaft sowie seiner weitgehenden Resistenz gegen jedwede Veränderung anhand empirischer Daten verifizieren lässt.

Als wichtiger Anhaltspunkt für die Beantwortung dieser Frage können die Entwicklungen im Bereich der Theaterrepertoires während der letzten drei Jahrzehnte gelten. Analysiert werden deshalb einerseits Daten der Werkstatistik „Wer

spielte was?“ des Deutschen Bühnenvereins für die Spielzeit 2017/2018, die mit denen für die Spielzeit 1991/1992 verglichen werden – der Zeit also, in der die in Hausschließungen und Theaterfusionen kulminierende Krise des Deutschen Stadttheatersystems zu eskalieren begann und auch den Theaterleitungen klar wurde, dass grundlegende Veränderungen unumgänglich sein würden.

Kombiniert und in eine Relation gesetzt werden diese Daten mit einigen Kennzahlen der Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins für dieselben beiden Spielzeiten.<sup>1</sup> Da sich besonders in den Langzeitverläufen der Daten die „großen Bögen“ von Veränderungsprozessen zeigen, wird selektiv auch auf die Theaterstatistikdaten für die Spielzeit 1967/1968 zurückgegriffen. Einwenden ließe sich an dieser Stelle nicht ganz zu Unrecht, dass die Datengrundlage der Werkstatistik eine etwas andere ist als die der Theaterstatistik. Denn sie erfasst neben den Stadt-, Staatstheatern und Landesbühnen auch die aus der Sicht des Bühnenvereins wesentlichen privaten Bühnen sowie einige produzierende Festivals. Da der Löwenanteil der Daten jedoch von den Stadttheatern, Staatstheatern und Landesbühnen kommt, sind die Daten trotz eines gewissen Zerreffektes m. E. sehr aussagekräftig in Bezug auf Entwicklungen im Stadttheatersystem während der letzten dreißig Jahre.

Acht signifikante Tendenzen, die sich bei der vergleichenden Analyse der Werk- und Theaterstatistiken für die Spielzeiten 1991/1992 und 2017/2018 herauskristallisiert haben, sollen im Folgenden schlaglichtartig beschrieben werden. In einem weiteren Schritt werden die werk- und inszenierungsbezogenen Daten dann in eine Relation gestellt zu weiteren Theaterstatistik-Daten, etwa denen zu Theaterbesuchen, Veranstaltungen oder Spielstätten, die ein umfassenderes Bild nicht allein der Veränderung der Theaterprogramme, sondern auch der Gesamtsituation der Theater vermitteln sollen.

---

<sup>1</sup>Zu den Eigenheiten des deutschen Stadttheatersystems gehört nicht nur der Repertoire- und Ensemblebetrieb, sondern auch eine bis in die 1850er Jahre zurückreichende Tradition der so umfassenden wie ambitionierten statistischen Erfassung des Theaterwesens. Längsschnittanalysen dieser Daten gewähren tiefe Einblicke in den Wandel des Stadttheatersystems insgesamt wie auch in die Entwicklung jedes einzelnen Theaters. Umso mehr verblüfft, dass diese Daten sowohl seitens der Theater als auch seitens der Kulturpolitik in Gänze ungenutzt bleiben und der Deutsche Bühnenverein die wissenschaftliche Erschließung insbesondere der Theaterstatistiken mehr behindert, als dass er sie fördert. Eine vergleichende Analyse der Theaterstatistiken ist letztmalig 1985 unternommen worden.

## **2 Die Veränderung der Programme von Stadt-/Staatstheatern und Landesbühnen seit den 1990er Jahren**

### **2.1 (Schein-)Kontinuitäten**

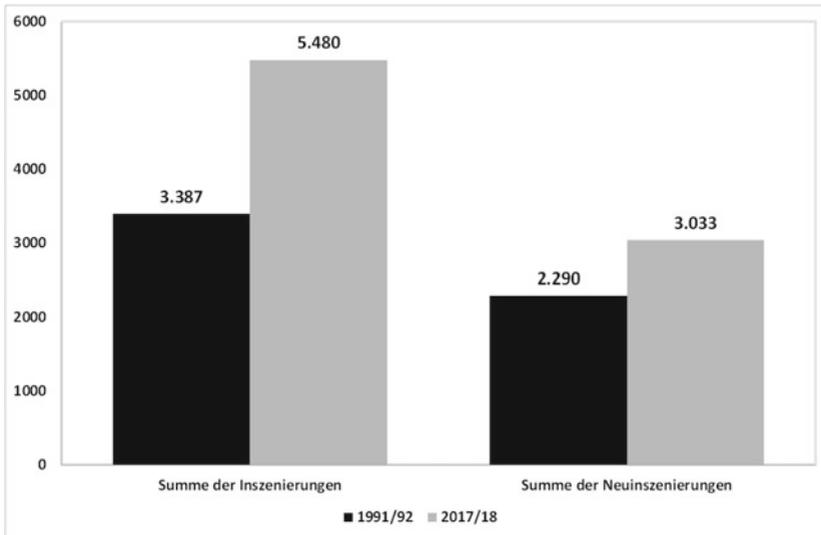
Wenn alljährlich die Werkstatistik „Wer spielte was?“ des Deutschen Bühnenvereins veröffentlicht und in einer Vorab-Pressemeldung die Liste der am häufigsten gespielten Werke mit den höchsten Besuchszahlen publiziert wird, scheinen die Daten die Kritiker\*innen des Stadttheatersystems zu bestätigen. Auf den Listen der 25 Werke mit den höchsten Inszenierungs- und Besuchszahlen finden sich ein und dieselben Titel seit Jahrzehnten beharrlich wieder: Mozarts Zauberflöte, Goethes Faust, Shakespeares Sommernachtstraum, Bizets Carmen, Humperdincks Hänsel und Gretel etc. Wandel, Innovation, Vielfalt sucht man vergebens. Selbst der geschäftsführende Direktor des Bühnenvereins stellt in einer Pressemeldung kritisch fest:

„Diese Zahlen zeigen, dass es noch ein weiter Weg ist, bis gesellschaftliche Veränderungen in den Spielplänen der Theater auftauchen: Das gilt sowohl für die Geschlechtergerechtigkeit wie für das Zugehen der Theater auf neue Publikumsschichten, aber auch für den Umgang mit enttäuschten Abonnent\*innen. Eine Weiterentwicklung der Theaterspielpläne wird unumgänglich sein“ (Deutscher Bühnenverein 2019c).

Ein wesentlich komplexeres, von vielfachen Ambiguitäten und Ambivalenzen geprägtes Bild als vom Bühnenverein selber suggeriert, ergibt sich dagegen, wenn man die umfangreichen aktuellen Daten der Werkstatistik im Detail analysiert, die Listen der Autor\*innen und Werke durchgeht und sie vergleicht mit denen einer Werkstatistik von Anfang der 1990er Jahre.

### **2.2 Mehr Mehr Mehr! Die wachsenden Repertoires**

Begonnen werden soll mit zwei Kennzahlen aus der Theaterstatistik: In der Rubrik „Veranstaltungen“ finden sich dort neben den nach Sparten getrennt aufgeführten Veranstaltungen die „Sonstigen Veranstaltungen“ und Veranstaltungen des „theaternahen Rahmenprogramms“. Es finden sich aber auch Angaben zu den Inszenierungen und Neuinszenierungen einer Spielzeit, die das Gesamtrepertoire der erfassten Theater ausmachen.



**Abb. 1** Inszenierungen und Neuinszenierungen an den deutschen Stadt-/Staatstheatern und Landesbühnen für die Spielzeiten 1991/1992 und 2017/2018 im Vergleich. (Quelle: Theaterstatistik des DBV, Jahrgänge 1991/1992 und 2017/2018. © Hilko Eilts, 2020)

Aus ihnen lässt sich errechnen, dass in der Spielzeit 1991/1992 ein Theater im Schnitt 22 Inszenierungen im Programm hatte, von denen 15 Neuinszenierungen waren (vgl. Abb. 1). In der Spielzeit 2017/2018 waren es dagegen 39 Inszenierungen pro Theater (das ist ein Plus von 77 %) und 21 Neuinszenierungen (das ist ein Plus von 40 %). Das Inszenierungsangebot, das die Theater ihrem Publikum machten, ist also signifikant gestiegen. 2017/2018 wurden bedeutend mehr Produktionen von den Theatern realisiert als 1991/1992 und damit ein entsprechender Mehraufwand betrieben, da für jede einzelne Produktion Regieteam engagiert, Bühnenbilder gebaut, Kostüme angefertigt, Probenzeiträume und Bühnenzeiten zur Verfügung gestellt werden müssen. Das häufig gezeichnete Bild des immer mehr produzierenden, immer mehr Angebote schaffenden und sich dabei verausgabenden Stadttheaters wird also von den Statistiken des Bühnenvereins durchaus gestützt.<sup>2</sup> Aber wird auch überall das Gleiche produziert?

<sup>2</sup>Siehe hierzu etwa Schmidt 2017, S. 91 ff. oder Höhne 2019, S. 15.

## 2.3 Die neue Vielfalt der Repertoires

Auskunft hierüber gibt die Werkstatistik, die im Gegensatz zur Theaterstatistik nicht nur erfasst, wie viel gespielt wird, sondern auch was. Aufgeführt werden autor\*innenbezogen sämtliche in einer Spielzeit gespielten Werke, die Anzahl und Orte ihrer Inszenierungen, die Anzahl der Aufführungen sowie der Besuche pro Inszenierung. Umfasste in der Spielzeit 1991/1992 das Gesamtrepertoire der erfassten Theater in Deutschland 2800 Werke, waren es in der Spielzeit 2017/2018 insgesamt 4779, das bedeutet eine Zunahme der aufgeführten Werke um 79 %. Und anders als die Best-off-Liste nahelegt, offenbart die Detailanalyse signifikante Veränderungen in Bezug auf die Gestalt des Gesamtrepertoires.

## 2.4 Weniger Klassiker(pflege)

Zum einen hat die Bedeutung und Bindekraft der Klassiker und der zentralen Positionen in den Spielplänen der Theater deutlich nachgelassen. Wurden 1991/1992 die zwanzig meistgespielten Werke noch 10.450 Mal aufgeführt und kamen auf 7,2 Mio. Besuche, so waren es in der Spielzeit 2017/2018 nur 5728 Aufführungen (minus 46 %), die 4,2 Mio. Besuche auf sich vereinten (minus 41 %). Die Werke eines Shakespeares, Molières, Schillers, Brechts, eines Mozarts, Wagners, Bizets oder Verdis werden heute deutlich weniger oft aufgeführt, inszeniert und besucht als vor 30 Jahren. Die Funktion der Stadttheater als Einrichtungen zur Klassikerpflege und Kulturgutvermittlung hat nachweisbar an Relevanz abgenommen.

Am meisten zu spüren bekommt diese Entwicklung die Sparte, die der Klassikerpflege und Kulturgutvermittlung besonders stark verbunden ist: das Musiktheater, dessen Repertoire sich im Wesentlichen aus etwa zwei Dutzend Werken zusammensetzt, die zum großen Teil aus dem 18. und 19. Jahrhundert stammen.<sup>3</sup> Darüber hinaus haben Oper und Operette, gemessen an Inszenierungs-, Aufführungs- und Besuchszahlen, mit einem dramatischen Relevanzverlust zu

---

<sup>3</sup>Laut Werkstatistik für die Spielzeit 2017/2018 belief sich der Anteil der nicht-zeitgenössischen Opernwerke an der Gesamtzahl der Opernaufführungen in Deutschland auf knapp 84 %, der Anteil der Uraufführungen lag lediglich bei 4 %. Damit ist das Musiktheater im Vergleich zu Schauspiel, Tanz und Kinder- und Jugendtheater die künstlerisch am wenigsten innovative Sparte.

kämpfen.<sup>4</sup> Auch hinsichtlich der Publikumsstruktur steht das Musiktheater vor schwerwiegenden Problemen, wie zahlreiche Studien belegen.<sup>5</sup>

## 2.5 Mehr Zeitgenössisches

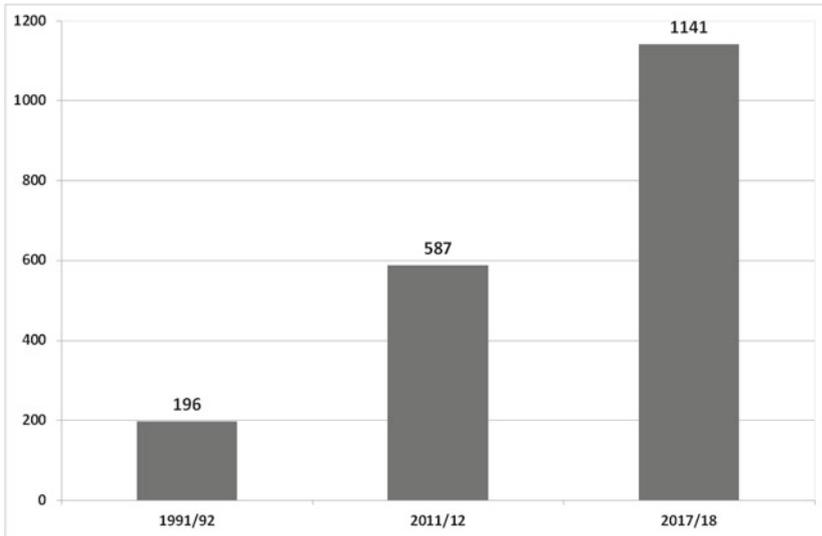
Entsprechend stark zugenommen hat hingegen die Relevanz des Zeitgenössischen. Ganze 196 Uraufführungen zählte die Werkstatistik 1991/1992, zwanzig Jahre später waren es bereits 587, in der aktuellen Ausgabe für die Spielzeit 2017/2018 findet sich die Zahl von 1141 – das ist eine knappe Versechsfachung im Bereich der Uraufführungen.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup>Eindringlich belegen vergleichende Analysen der Theaterstatistiken den Relevanzverlust von Oper und Operette sowohl gesamtgesellschaftlich als auch bezogen auf die anderen Sparten der Theater. Werden in der Theaterstatistik für die Spielzeit 1991/1992 6,1 Mio. Besuche für Oper und Operette gezählt, sind es in der Theaterstatistik für die Spielzeit 2017/2018 mit 4,2 Mio. 1,9 Mio. Besuche weniger (minus 31 %). Lag der Anteil der Opern- und Operettenbesuche an der Gesamtbesuchszahl der Theater (Besuche der eigenen und fremden Veranstaltungen am Standort) in der Spielzeit 1991/92 bei 31 %, so ist er in der Spielzeit 2017/2018 auf 23 % gesunken. Geht man bei der vergleichenden Analyse 50 Jahre zurück (Spielzeit 1967/1968), kommt man bei den Opern- und Operettenbesuchen in der alten BRD auf erstaunliche 8,6 Mio, die 44 % der Gesamtbesuche ausmachten. In der alten Bundesrepublik des Jahres 1968 mit ihren knapp 60 Mio. Einwohner\*innen sind Oper und Operette folglich mehr als doppelt so häufig besucht worden als in der neuen Bundesrepublik mit ihren 82,8 Mio. Einwohner\*innen.

<sup>5</sup>Siehe u. a. hierzu auch Reuband 2011, S. 397 f., Rössel und Hölscher 2018, S. 241 oder Höflich 2018, S. 281. „Die Deutsche Bühne“ widmete 2016 dem Thema Oper unter dem Titel „Oper öffnen“ einen Themenschwerpunkt, der die hier angedeuteten Probleme ausführlich thematisierte und in dem Detlef Brandenburg konstatierte: „Die Oper hat derzeit ein Publikum, das älter und homogener ist als das des Schauspiels oder des Tanzes. Sie ist die Theatersparte, die in ihrer Publikumsstruktur am schwächsten auf den demografischen Wandel und die enorme Beschleunigung von Migration, sozialer Mobilität und digitaler Kommunikation reagiert. Das kann auf lange Sicht durchaus zu einem Relevanz- und am Ende zu einem Akzeptanzverlust führen.“ (Brandenburg 2016b, S. 50).

<sup>6</sup>Zwar können auch sogenannte „Ausgrabungen“, d. h. ältere Werke, die noch nie aufgeführt worden sind, als Uraufführungen zählen. Dies ist aber die Ausnahme. Sehr überwiegend handelt es sich bei den „Uraufführungen“ in der Tat um zeitgenössische Werke.



**Abb. 2** Anzahl der Uraufführungen an den deutschen Stadt-/Staatstheatern, Landesbühnen sowie erfassten Privattheatern in den Spielzeiten 1991/1992, 2011/2012 und 2017/2018 im Vergleich. (Quelle: Werkstatistik des DBV, Jahrgänge 1991/1992, 2011/2012 und 2017/2018. © Hilko Eilts, 2020)

Vor diesem Hintergrund ist es nicht übertrieben, von einem sukzessiven Haltungswechsel bei den Theatern in Relation zu den frühen 1990er Jahren zu sprechen, einer deutlich höheren Bereitschaft, sich im Hier und Heute zu verorten, wofür noch eine andere Zahl spricht. Glaubt man den Angaben der Werkstatistik, waren in der Spielzeit 2017/2018 gut 80 % aller inszenierten Werke zeitgenössische, also solche, die ihr Uraufführungsdatum nach 1945 hatten (vgl. Abb. 2).

## 2.6 Neue Formen, Formate und Genres oder: Postdramatik als Breitenbewegung

Statistisch dokumentiert ist auch die veränderte Haltung der Theater zum Dramentext, ja zum Text und zur Textvorlage grundsätzlich, die zu einer neuen Vielfalt

der Formen und Formate geführt hat. In einem der Werkstatistik 2014/2015 vorangestellten Essay schreibt Detlef Brandenburg, Chefredakteur der „Deutschen Bühne“ dazu:

„Theater gehen immer mehr dazu über, Produktionen zu spielen, die zwar oft noch auf einer eindeutig identifizierbaren Stoffgrundlage beruhen. Aber selbst dann, wenn diese Vorlage tatsächlich ein dramatischer Text ist, wird sie keineswegs mehr verbindlich für die ästhetisch formale Struktur der Aufführung, sondern sie dient dieser nur mehr als Material. Daneben gibt es Produktionen, die ihre Text- und Handlungsversatzstücke aus unterschiedlichen Vorlagen collagieren. Und schließlich kommt auch die Kategorie der nach traditionellem Verständnis völlig ‚werkfreien‘ Produktionen immer häufiger vor, die ihr Spiel- und Sprachmaterial erst während des Probenprozesses erarbeiten oder aber zuvor durch individuell auf die Produktion bezogene Rechercheprozesse generieren.“ (Brandenburg 2016a, S. 8)

Brandenburg meint eine Verschiebung des Werkbegriffs in der Breite beobachten zu können. Die sehr unterschiedlichen Werk-Manifestationen in diversen Theaterformaten führten dazu, dass, anders als noch vor wenigen Jahrzehnten, eine auf der Höhe ihrer Zeit agierende Theaterstatistik gar nicht mehr a priori definieren könne, was ein Werk zu sein habe (Ebd.: S. 8).

Folgerichtig hat der Bühnenverein vor fünf Jahren die Werkstatistik in Teilen umgearbeitet und unter anderem die neuen Kategorie der „Bearbeitung“ sowie „Projekte/Mehrsparatenprojekte/Performance“ eingeführt. Als „Bearbeitungen“ gelten in der Werkstatistik 2017/2018 ein Drittel aller Inszenierungen im Schauspiel. Im Kinder- und Jugendtheater sind es fast drei Viertel. Ins Auge fallen besonders die zahlreichen Romandramatisierungen aber auch Bearbeitungen von Filmstoffen. Unter das neu eingeführte Genre „Projekt/Mehrsparatenprojekt/Performance“ fallen immerhin 12 % aller Inszenierungen der erfassten deutschen Theater. Zu dieser Kategorie werden auch viele der Bürgerbühnenprojekte gezählt, die eine weitere Tendenz markieren.

## 2.7 Mehr Bezug zur Stadt

Zu konstatieren ist ein Trend zur unmittelbaren Auseinandersetzung mit den Realitäten der heutigen Stadtgesellschaft, sei es in Form von stadtbezogenen Recherche- und Dokumentartheaterprojekten, Bürgerbühnen, Mehrgenerationensembles oder zahlreichen interaktiven Formaten. Unter der Kategorie „Projekt/Mehrsparatenprojekt/Performance“ finden sich etwa Titel wie „New Hamburg“ von Björn Bicker (Schauspielhaus Hamburg), „Stadt Utopia“ am Theater Lübeck

von der Kompanie Kopfstadt und Charlotte Baumgart und Jeffrey Dörings „Rockstock Revolution Road“ am Volkstheater Rostock, das „Mannheim Experiment“ am Nationaltheater Mannheim von der Bürgerbühne Mannheim, ein Projekt mit Geflüchteten mit dem Titel „Der Hauptmann von O, eine Kopenickiade“ am Theater Osnabrück, um nur einige zu nennen.

All diesen Projekten ist gemeinsam, dass es nicht mehr der tradierte, weitgehend fixe und vorgängige Dramentext ist, der von der Regie in Szene gesetzt und vom Ensemble des Theaters allabendlich aufgeführt wird. Vielmehr werden viele dieser Projekte aus dem spezifischen Kontext der Stadtgesellschaft heraus und vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher und lokaler Fragen nicht selten mit Bürger\*innen oder anderen Akteur\*innen einer Stadt auf unterschiedlichste Weise entwickelt und zur Aufführung gebracht. Die vermehrten Bemühungen um das Publikum vor Ort als die zentrale Anspruchsgruppe der Theater kommen darüber hinaus in dem außerordentlichen Zuwachs der „vermittelnden“ Formate zum Ausdruck, die sich in den Theaterstatistiken unter der Rubrik „theaternahes Rahmenprogramm“ finden.<sup>7</sup>

## **2.8 Die lange nicht wahrgenommene, unterschätzte Sparte: Das Kinder und Jugendtheater**

Aber noch ein weiteres eigenständiges Genre wurde in der neu organisierten Werkstatistik etabliert, das in Zusammenhang mit der veränderten Haltung vieler Stadt- und Staatstheater gegenüber der Stadtgesellschaft von großer und weitgehend unterschätzter Bedeutung ist: das Kinder- und Jugendtheater. Es hat im Gegensatz zum Musiktheater, aber auch zum Schauspiel, seit Anfang der 1990er Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen, sei es auf der Ebene der Veranstaltungszahlen (plus 87 %), der Besuchszahlen (plus 34 %) oder der Inszenierungszahlen. Der hohe Anteil von Uraufführungen an den Inszenierungen des Kinder- und Jugendtheaters, der in der Werkstatistik 2017/2018 auf knapp 17 % beziffert wird, sowie ein Anteil von knapp 48 % Bearbeitungen zeigt, dass diese Sparte des Theaters insbesondere seit den 1990er Jahren ein starkes, eigenständiges und vielfältiges künstlerisches Profil gewonnen hat.<sup>8</sup> In den letzten drei

---

<sup>7</sup>Siehe den Beitrag von Bianca Michaels in diesem Band.

<sup>8</sup>Israel (2009) stellt hierzu fest: „Das Kinder- und Jugendtheater hat sich als freie Szene, als kommunales oder staatliches Theater und als vierte Sparte etabliert und als Kunst ästhetisch vielgestaltig emanzipiert. Es will durch seine Kunst wirken. Es ist Theater geworden (fast) wie jedes andere (...)“ (Israel 2009, S. 28).

Jahrzehnten ist das Kinder- und Jugendtheater zu einer zentralen Säule im Spielbetrieb der Stadttheater geworden, die nach dem Schauspiel und der Oper die drittmeisten Theaterbesuche generiert. Die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, die ebenso wie der zeitgenössische Tanz- und Performancebereich lange Zeit eine wichtige Nische der „freien Theaterszene“ war, hat für die Stadttheater eine neue Priorität gewonnen, die sich in Jugendclubgründungen, eigenständigen Kinder- und Jugendtheatersparten, der Einführung von Kooperationsverträgen mit Schulen etc. niedergeschlagen hat.<sup>9</sup>

---

### **3 Die Veränderungen der Programme im Kontext der Entwicklung von Besuchszahlen, Theaterressourcen und -strukturen**

Anders als von Kritiker\*innen des Stadttheatersystems unterstellt, haben sich seit den 1990er Jahren nachweislich bedeutende Veränderungen in den Programmen der Häuser vollzogen:

- Die Stadt-/Staatstheater und Landes Bühnen haben ihre Angebote seit den 1990er Jahren bedeutend vergrößert, sie produzieren insgesamt signifikant mehr, wobei das Bild von Sparte zu Sparte durchaus variieren kann.
- Es wurde eine neue Angebotsvielfalt mit neuen Veranstaltungsformen, Genres und Ästhetiken mit deutlich mehr Gegenwartsbezug geschaffen, die in Teilen auf eine größere Interaktion zwischen Stadtgesellschaft und Theater zielen. Diese Veränderungen der Theaterrepertoires lassen sich als Analogbewegungen zu den (stadt-)gesellschaftlichen Diversifizierungsdynamiken lesen. Es lässt sich hier die Hypothese formulieren, dass die Theater versuchen, den Erwartungshaltungen möglichst vieler Anspruchsgruppen gerecht zu werden sowie auf möglichst vielen Feldern des Legitimationsdiskurses Punkte zu sammeln, sei es in Bezug auf die Fähigkeit zu künstlerischer Innovation bei

---

<sup>9</sup>Siehe hierzu den Beitrag von Charlotte Burghardt in diesem Band. Sehr kritisch betrachtet Höhne (2019) diese Entwicklungen, wenn er in Zusammenhang mit dem Anstieg der Besuchszahlen in der Sparte „Kinder- und Jugendtheater“ von einer „kulturpädagogischen Instrumentalisierung“ und „Funktionalisierung der Hochkultur“ spricht, der „allerdings ‚traditionelle‘ kulturpolitische Aufgaben wie Erhalt, Pflege und Weiterentwicklung des ‚klassischen‘ kulturellen Erbes oder Sammlung ästhetischer Erfahrungen leicht einer Marginalisierung anheimfallen“ könnten (Höhne 2019, 16). Die abwertende Haltung Höhnes, der dem Kinder- und Jugendtheater den Status einer Kunst abspricht, um es einer vermeintlichen „Hochkultur“ gegenüber zu stellen, kann sowohl in Hinsicht auf das Theater als auch die Theaterwissenschaft als exemplarisch gelten.

- gleichzeitiger Vermittlung des kulturellen Erbes, die Beteiligung an kultureller Bildung, die Nachwuchsförderung, die Initiierung von politischen Diskursen in der Stadtgesellschaft oder die Beteiligung am „Community Building“ etc.<sup>10</sup>
- Es zeichnen sich Akzent- und Schwerpunktverschiebungen zwischen den Sparten, Genres, Veranstaltungsformen ab. Während in Relation zur Gesamtbesuchszahl insbesondere das Musiktheater aber auch das Schauspiel an Relevanz verloren hat, ist die Bedeutung des Kinder- und Jugendtheaters sowie des Tanzes zwischen 1991 und 2018 gestiegen.

Ganz so veränderungsresistent und indifferent gegenüber den neuen Realitäten einer diversifizierten Stadtgesellschaft wie oft unterstellt, sind die Stadt- und Staatstheater, zumindest in Bezug auf ihre Repertoires, nachweislich nicht, was sich aus Sicht der Theater als gute Nachricht lesen lässt.

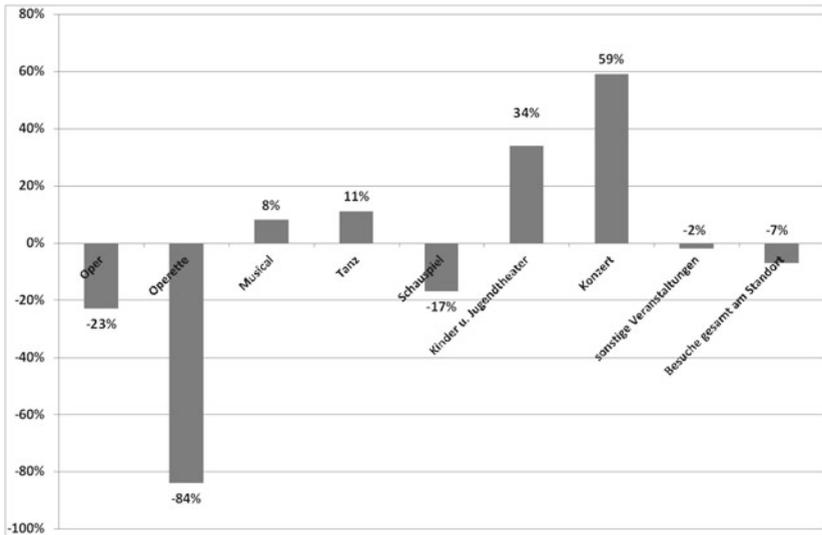
Gleichzeitig gehen mit den beschriebenen Entwicklungen aber auch durchaus gravierende Probleme einher, was sich insbesondere dann zeigt, wenn man sie in eine Relation stellt zu weiteren zentralen Kennzahlen aus den Theaterstatistiken der ausgewählten Spielzeiten (vgl. Abb. 3).

- In Hinblick auf die Besuchszahlen zeigt sich, dass all die Bemühungen der Theater in Bezug auf eine Erhöhung der Besuchszahlen *nicht* erfolgreich waren. Dem beachtlichen Zuwachs an Angeboten und der starken Diversifizierung der Angebotsstruktur steht eine kontinuierliche Abnahme an Theaterbesuchen gegenüber, die in der Spielzeit 2017/2018 in Relation zur Spielzeit 1991/1992 ein neues Allzeittief erreicht hat (minus 7 %). An dem in Bezug auf die Besuchszahlen gemessenen, bereits Mitte der 1960er Jahre einsetzenden, kontinuierlichen Bedeutungsverlust der Stadt- und Staatstheater konnte auch die deutliche Neuausrichtung der Theaterprogramme bislang nichts ändern.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Die Widersprüchlichkeit der Erwartungshaltung der verschiedenen, dem Theater zuzuordnenden Anspruchsgruppen hat von Cossel (2011, S. 46 f.) in ihrer empirischen Studie zur „Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater“ herausgearbeitet.

<sup>11</sup>Die Abnahme bei den Theaterbesuchen lässt sich als ein langfristiger, sukzessiver Erosionsprozess beschreiben, dessen Dramatik bei einer Längsschnittanalyse der Theaterstatistikdaten und der Berechnung aussagekräftiger Verhältniszahlen deutlich wird. Wurde in der Spielzeit 2017/2018 im Schnitt jedes der erfassten Theater knapp 129.000 Mal besucht, waren es in der Spielzeit 1967/1968 knapp 228.000, also fast 100.000 Male mehr. Gerade bei Theaterneubau- und -sanierungsprojekten (Staatstheater Augsburg, Staatsoper Stuttgart, Oper Köln, Städtische Bühnen Frankfurt) findet diese bedeutende Entwicklung in der Regel ebenso wenig



**Abb.3** Theaterbesuche Stadt-/Staatstheater und Landesbühnen in den Spielzeiten 1991/1992 und 2017/2018 verteilt auf Sparten und Veranstaltungsarten im Vergleich in Prozent. (Quelle: Theaterstatistik des DBV, Jahrgänge 1991/1992 und 2017/2018. © Hilko Eilts, 2020)

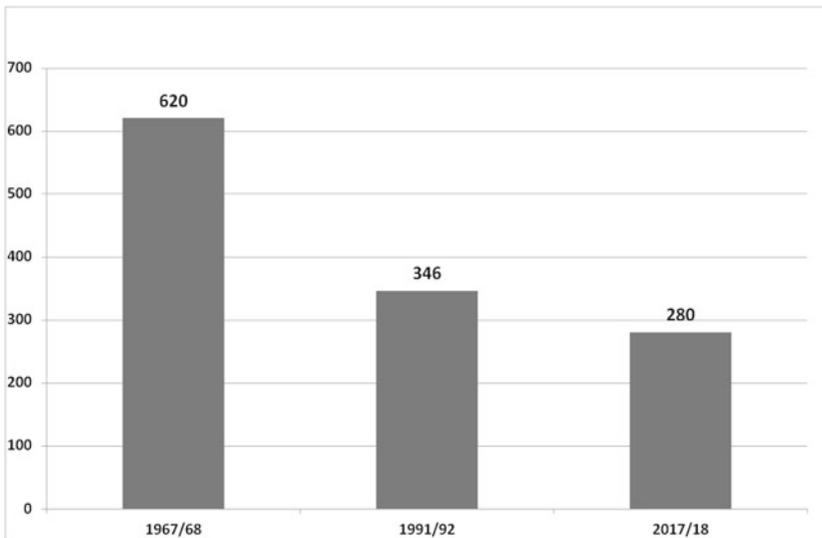
- Weniger Besuche bedeuten weniger Einnahmen und das führt zu einem weiteren Problem: Dem betriebenen *Mehr* an Aufwand steht ein *Weniger* an Ressourcen gegenüber, insbesondere, was das Personal angeht, das seit 1991/1992 um 11 % abgebaut worden ist. Die Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse gerade bei den NV-Solo-Beschäftigten sowie die vergleichsweise hohe Unzufriedenheit der Theaterbeschäftigten hinsichtlich der Arbeitsverhältnisse am Theater sind ganz wesentlich auf diese Diskrepanz zurückzuführen.<sup>12</sup>
- Dasselbe gilt für die Produktionsbedingungen und künstlerischen Prozesse. An den beschriebenen Zahlen lässt sich ablesen, dass die von Goebbels und von Hartz problematisierten institutionellen Schwerkräfte in den letzten 30 Jahren deutlich zugenommen haben. So haben sich die durchschnittlichen Proben-,

Berücksichtigung wie die Relevanzverschiebungen zwischen den verschiedenen Theatersparten. Stellt man die Neubau- und Sanierungsprojekte in ein Verhältnis zu den Befunden einer vergleichenden Analyse von Theater- und Werkstattstatistik, dann wird deutlich, dass die Bauprojekte tendenziell zu groß dimensioniert und zu musiktheaterzentriert ausgerichtet sind.

<sup>12</sup>Siehe den Beitrag von Althoff/Priller/Zimmer in diesem Band.

Beleuchtungs- und Bühnenzeiten verkürzt, was mit einer immer strikteren Plan- und Zielorientierung der Probenprozesse einhergeht, oder die Ausstattungsets pro Produktion mit der Folge reduziert, dass Kostüme vielfach nicht mehr angefertigt, sondern aus dem Fundus eines Hauses organisiert werden.

- Weniger Theaterbesuche in Kombination mit mehr Inszenierungen und Veranstaltungen haben zudem dazu geführt, dass im Schnitt pro Inszenierung und Veranstaltung deutlich weniger Menschen sitzen (vgl. Abb. 4). 1991/92 saßen im Schnitt in jeder Theaterveranstaltung 346 Besucher\*innen, in der Spielzeit 2017/18 waren es nur noch 280. Verfolgt man die Entwicklung dieser Verhältniszahlen anhand der Theaterstatistiken bis in die Spielzeit 1967/68 zurück, kommt man zu noch drastischeren Unterschieden. Damals waren es 620 Theaterbesucher\*innen pro Veranstaltung. Sowohl unter betriebswirtschaftlichen als auch unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten sind diese Entwicklungen als problematisch zu bewerten.



**Abb. 4** Besuche pro Veranstaltung der deutschen Stadt-/Staatstheater und Landesbühne für die SZ 1967/1968, 1991/1992 und 2017/2018. (Quelle: Theaterstatistik des DBV, Jahrgänge 1967/1968, 1991/1992 und 2017/2018. © Hilko Eilts, 2020)

- Die Bespielung der Theater gestaltet sich bei abnehmender Besuchszahl wesentlich kleinteiliger und das hat weitreichende Konsequenzen. So hat sich die Halbwertszeit von Inszenierungen stark verkürzt (von im Schnitt 17 Vorstellungen zu 11 Vorstellungen). Und noch gravierender: Die Großen Häuser werden zum Problem. In allen im Rahmen meiner Forschungen untersuchten Theatern<sup>13</sup> hat eine starke Verlagerung der Veranstaltungen und der Besucher\*innenströme weg von den Großen Häusern hin zu den mittleren und kleineren Spielstätten stattgefunden, wie hier am Beispiel Bremen deutlich wird (vgl. Abb. 5).<sup>14</sup>
- Die beschriebenen quantitativen wie auch die qualitativen Veränderungen der Programme gehen also einher mit insgesamt stark veränderten Anforderungen an die historisch gewachsenen, auf eine zentrale, großteilige Bespielung ausgerichteten Stadt- und Staatstheaterapparate. Dynamisierung, Diversifizierung und die immer weiter zunehmende Kleinteiligkeit im Bereich der Programme sowie die Dezentralisierung des gesamten Spielbetriebes stellen die technischen Abteilungen ebenso vor neue Herausforderungen wie die Intendanten, kaufmännischen Direktionen, die Presse- und Öffentlichkeitsabteilungen oder die künstlerisch Beschäftigten der Häuser.

---

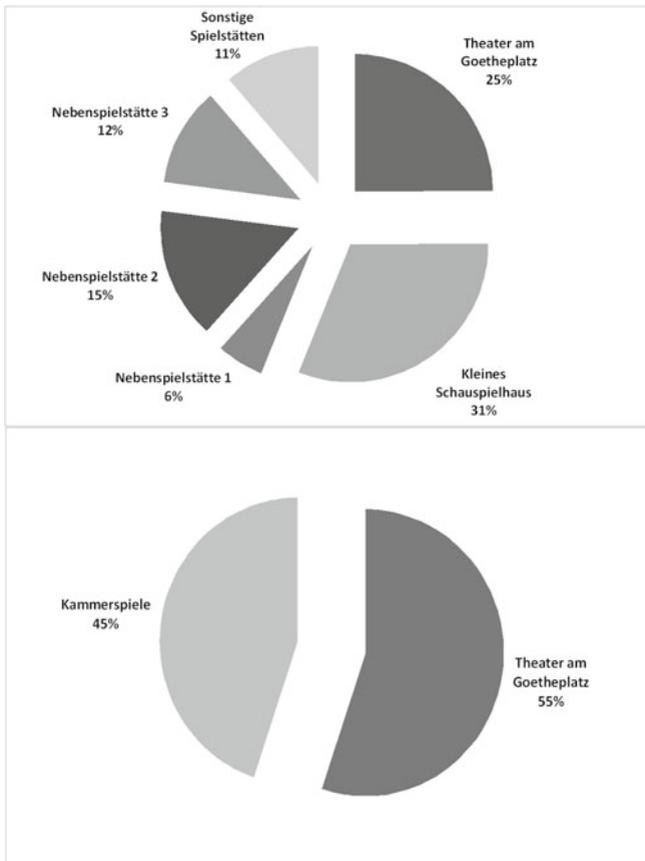
## 4 Fazit

Festhalten lässt sich als Fazit, dass die empirischen Daten hinsichtlich der Programmentwicklung bei den Stadt- und Staatstheatern so komplexe wie zutiefst widersprüchliche, von Ambiguitäten, Ambivalenzen und Paradoxien geprägte Dynamiken sichtbar werden lassen. Das Bemühen der Theater, mit der Veränderung ihrer Programme und Repertoires den neuen Realitäten der heutigen Stadtgesellschaft gerecht zu werden, neue Publikumsschichten zu erreichen und künstlerische Innovation vorantreiben zu wollen, mit der man wiederum der Erwartungshaltung der Fachöffentlichkeit gerecht werden will, steht neben dem

---

<sup>13</sup>In meiner Dissertation mit dem Arbeitstitel „Zwischen Tradition und Transformation. Das Deutsche Stadttheatersystem seit der Wende“ werden neben dem Theater Bremen das Theater Augsburg, das Volkstheater Rostock, das Deutsche Nationaltheater Weimar sowie das Thalia Theater Hamburg untersucht.

<sup>14</sup>Lag in der Spielzeit 1991/1992 die durchschnittliche Zahl der Spielstätten pro Theater noch bei 3, so kamen in der Spielzeit 2017/2018 auf ein Theater im Schnitt 5,7 Spielstätten, 50 Jahre zuvor, in der Spielzeit 1967/1968 waren es noch 2,1.



**Abb. 5** Theater Bremen, Veranstaltungen am Ort und ihre Verteilung auf die Spielstätten in Prozent in den Spielzeiten 1967/1968 und 2017/2018. (Quelle: Theaterstatistik des DBV, Jahrgang 1967/1968 und 2017/2018. © Hilko Eilts, 2020)

gleichzeitigen Bemühen um Kulturpflege und dem Erhalt des Abonnementpublikums.<sup>15</sup> Diese Tendenzen wiederum stehen im Zeichen eines sich ungebrochen

<sup>15</sup>Wie stark die hochgradig widersprüchlichen Anforderungen an die Spielplangestaltungen Intendanten und Dramaturgen beschäftigen, kommt in zahlreichen Interviews zum Ausdruck, die von von Cossel im Rahmen ihrer empirischen Studie zur Spielplangestaltung geführt wurden (von Cossel 2011, S. 197 ff. sowie 228 f.).

fortsetzenden Publikumsschwundes, reduzierter Ressourcen, dem Zwang zu mehr Wirtschaftlichkeit sowie dem Fortwirken überkommener Strukturen.<sup>16</sup>

Offenbar befindet sich das deutsche Stadttheatersystem trotz aller unternommener Anstrengungen auch drei Jahrzehnte nach der schweren, durch die prekäre Lage der öffentlichen Haushalte und die Rückgänge bei den Besuchszahlen bedingten Theaterkrise der unmittelbaren Nachwendezeit in einem fortgesetzten tiefgreifenden Umbruch. Die Zahl der offenen Fragen, Herausforderungen und „institutionellen Aporien“ (Balme 2019, S. 52) ist eher noch größer statt kleiner geworden.

Das zentrale Problem vieler Stadt- und Staatstheater besteht folglich weniger darin, dass sie nicht in der Lage wären, sich mittels diversifizierter Programme, neuer Formen und Formate den neuen Realitäten der vielfältigen Stadtgesellschaft des 21. Jahrhunderts zu stellen. Es besteht vielmehr in dem Fehlen kohärenter Strategien und Steuerungsmodelle, in denen die wichtigen Veränderungen im Bereich der Programme Teil eines sinnvollen Ganzen wären.<sup>17</sup>

Dieses grundlegende Defizit hat durchaus das Potenzial, die angesichts der derzeitigen Situation unsicherer denn je erscheinende Zukunft der deutschen (Stadt-)Theaterlandschaft erheblich zu gefährden.

---

## Literatur

Althoff, L., E. Priller, und A. Zimmer. 2020. *Arbeiten am Stadttheater: Passion als Beruf?* Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an sechs Theatern in NRW und Ostdeutschland (In diesem Band).

Balme, Christopher. 2019. Die Krise der Nachfolge: Zur Institutionalisierung charismatischer Herrschaft im deutschen Stadt- und Staatstheater. *Zeitschrift für Kulturmanagement*:

---

<sup>16</sup>Als eines von vielen Beispielen kann neben den baulichen Strukturen die weitgehend ungebrochen praktizierte Herrschaftsform der Intendanz gelten, die, wie Christopher Balme in seinem Aufsatz zur Institutionalisierung charismatischer Herrschaft im deutschen Stadt- und Staatstheater nachweist, auf eine in das feudalaristokratische Deutschland des 19. Jahrhunderts zurückreichende, zweifelhafte Tradition zurückgeht, die im 21. Jahrhundert anachronistisch wirke (Balme 2019, S. 42). Dass auch im Jahr 2020 von 142 Häusern 125 von Intendanten und nur 17 von Intendantinnen geleitet werden, wundert vor diesem Hintergrund wenig.

<sup>17</sup>Siehe hierzu Schmidt 2017, Schneider 2013, Fülle 2016. Thomas Schmidt plädiert in diesem Zusammenhang für ein „systemisches Theatermanagement“. Er versteht darunter „die Leitung und Organisation eines Theaterbetriebes unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, des gesellschaftlichen Wertewandels und des Theaters als Institution mit einer spezifischen Organisationskultur in einem System anderer Theater und freier Gruppen und Ensembles“ (Schmidt 2017, S. 275).

- Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft* 2, Hrsg. H. Steffen, T. Martin und C. De Vereaux, 37–54. Bielefeld: Transcript.
- Berg, S. 2020. Was sagt uns das, das sogenannte Politische? [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14789:vortrag-sibylle-berg&catid=101:debatte&Itemid=84#comment-91089](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14789:vortrag-sibylle-berg&catid=101:debatte&Itemid=84#comment-91089). Zugegriffen: 20. Mai 2020.
- Brandenburg, Detlef. 2016a. Was also ist des Pudels Kern? Überlegungen zum Werkbegriff. In *Wer spielte was? Werkstatistik 2014/15*, Hrsg. Deutscher Bühnenverein, 6–9. Hamburg: Inspiring Network.
- Brandenburg, Detlef. 2016b. Ins Offen. *Die Deutsche Bühne* 12:48–51.
- Burghardt, Charlotte. 2020. *Stadt- und Staatstheater in Bewegung? Zur Rolle von öffentlich subventionierten Theatern in der Stadtgesellschaft und den veränderten Erwartungen des Publikums* (In diesem Band).
- Deutscher Bühnenverein DBV. 1969. *Theaterstatistik 1967/68*, Bd. 3. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein DBV. 1993a. *Theaterstatistik 1991/92*, Bd. 27. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein DBV. 1993b. *Werkstatistik: Wer spielte was? Deutschland, Österreich, Schweiz 1991/92*, 2. Jahrgang. Darmstadt: Mykenae Verlag Rosberg KG.
- Deutscher Bühnenverein DBV. 2013. *Werkstatistik: Wer spielte was? Deutschland, Österreich, Schweiz 2011/12*, 22. Jahrgang. Darmstadt: Mykenae Verlag Erdmann KG.
- Deutscher Bühnenverein DBV. 2016. *Werkstatistik: Wer spielte was? Deutschland, Österreich, Schweiz 2014/15*, 25. Jahrgang. Hamburg: Inspiring Network GmbH & Co. KG.
- Deutscher Bühnenverein DBV. 2019a. *Theaterstatistik 2017/18*, Bd. 53. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein DBV. 2019b. *Werkstatistik: Wer spielte was? Deutschland, Österreich, Schweiz 2017/18*, 28. Jahrgang. Hamburg: Inspiring Network GmbH & Co. KG.
- Deutscher Bühnenverein DBV. 2019c. Verdi und Shakespeare vorn. <https://www.buehnenverein.de/de/28.html?det=535>. Zugegriffen: 09. Febr. 2020.
- Fülle, Henning. 2016. *Freies Theater. Die Modernisierung der deutschen Theaterlandschaft (1960 – 2019)*. Berlin: Theater der Zeit.
- Goebbels, Heiner. 2008. Der Kompromiss ist ein schlechter Regisseur. *Theater der Zeit* 6:18–21.
- Haselbach, D., A. Klein, P. Knüsel, und S. Opitz. 2012. *Der Kulturinfarkt, von allem zu viel und überall das gleiche. Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat und Kultursubvention*. München: Knaus.
- Heeg, Günther. 2013. Die Auflösung des Stadttheaters. Die Zukunft des Stadttheaters liegt in einer transkulturellen Theaterlandschaft, In *Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der darstellenden Künste*, Hrsg. Wolfgang Schneider, 229–243. Bielefeld: Transcript.
- Höflich, Joachim R. 2018. Der Opernbesuch als soziale Angelegenheit. In *Zur kommunikativen Konstruktion eines ‚unmöglichen Kunstwerks‘*, In *Oper, Publikum und Gesellschaft*, Hrsg. Karl-Heinz. Reuband, 259–284. Wiesbaden: Springer VS.
- Höhne, Steffen. 2019. Das System der Darstellenden Künste im Prozess der Transformation. Eine Untersuchung zum Publikum in Deutschland in historischer Perspektive. In *Zeitschrift für Kulturmanagement: Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft* 5 (1): 13–37.

- Israel, Annett. 2009. Entgrenzung. Das aktuelle Erscheinungsbild des Kinder- und Jugendtheaters und seine historischen Bezüge. In *Kindertheater Jugendtheater. Perspektiven einer Theatersparte*, Hrsg. A. Gronemeyer, J. D. Heße, und G. Taube, 22–45 Berlin: Alexander Verlag.
- Michaels, Bianca. 2020. *Spielplangestaltung im Kampf um Anerkennung – Diversifizierung als Legitimationsstrategie* (In diesem Band).
- Reuband, Karl-Heinz. 2011. Das Opernpublikum zwischen Überalterung und sozialer Exklusivität Paradoxe Effekte sozialer Merkmale auf die Häufigkeit des Opernbesuchs. In *Jahrbuch für Kulturpolitik 2010/11*, Hrsg. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 397–406. Essen: Klartext.
- Rössel, J., und M. Hoelscher. 2018. Wer geht warum in die Oper? In *Sozialstruktur und Motive des Opernbesuchs, In Oper, Publikum und Gesellschaft*, Hrsg. Karl-Heinz. Reuband, 241–258. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, Thomas. 2017. *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schneider, Wolfgang. 2013. Under Construction. Reformbedarf auf der Baustelle Theater. In *Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der darstellenden Künste*, Hrsg. Wolfgang Schneider, 21–26. Bielefeld: Transcript.
- Von Cossel, Friederike. 2011. *Die Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*. München: Hampp.
- Von Hartz, Matthias. 2011. Kunst oder Kerngeschäft? In *Heart of the city. Recherchen zum Stadttheater der Zukunft*. Arbeitsbuch 11, Hrsg. Mackert, Josef, Goebbels, Heiner und Barbara Mundel, 30–42, Theater der Zeit 7/8:30–42.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





---

# Mit der Stadtgesellschaft ins Spiel kommen – Der Fonds „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes

Lukas Stempel

---

## Zusammenfassung

Der Beitrag analysiert das von 2005–2013 von der Kulturstiftung des Bundes realisierte Förderprogramm „Heimspiel“. Zwei Forschungsfragen stehen im Fokus: Welche Häuser und welche Projekte wurden im Rahmen des Fonds „Heimspiel“ gefördert? Und: Wie beschäftigen sich diese mit der Stadt und Stadtgesellschaft? Im Rahmen einer deskriptiv angelegten qualitativen Dokumentenanalyse werden unter anderem Zahlen aus der Deutschen Theaterstatistik und die Kurzbeschreibungen der jeweiligen Stadtprojekte zur Auswertung herangezogen und diskutiert.

---

## Schlüsselwörter

Bundeskulturstiftung • Heimspiel • Stadtgesellschaft • Partizipation

---

## 1 Einleitung

„Das Theater braucht Durchlässigkeit, Begegnungen mit dem, was außerhalb seiner selbst geschieht, um sich nicht selbst mit der Welt zu verwechseln. Es bedarf dazu Kommunikation und Konzentration. Das bedeutet, es geht bei Partizipation nicht primär darum, kulturelle Angebote verständlicher, attraktiver oder populärer zu kommunizieren, sie besser zu erklären. Es geht in erster Linie darum, wirklich im Kontakt zu sein

---

L. Stempel (✉)

Institut für Theaterwissenschaft, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland

E-Mail: [Lukas.Stempel@lmu.de](mailto:Lukas.Stempel@lmu.de)

mit denen, für die das Theater da ist. Dazu muss die Schwelle in beide Richtungen überschritten werden: rein und raus“ (Khuon 2019, S. 13).

In seiner Eröffnungsrede zum 4. Europäischen Bürgerbühnenfestival 2019 in Dresden erklärt Ulrich Khuon, Präsident des Deutschen Bühnenvereins, dass partizipative Projekte an den deutschen, öffentlich getragenen Häusern einen hohen Stellenwert haben. Khuon, seit der Spielzeit 2009/2010 Intendant des Deutschen Theaters in Berlin, konstatiert darüber hinaus: Partizipation ermögliche eine andere und neue Form der Auseinandersetzung mit der Stadt und Stadtgesellschaft. Dass eine Vielzahl der öffentlich getragenen Häuser partizipative Projekte im Programm realisieren, offenbart eine Analyse der Spielzeithefte der Saison 2018/2019: 90 der 143 öffentlich getragenen Theater bieten partizipative Formen und Formate im Programm an, dies entspricht rund 63 %. Zusätzlich kann festgestellt werden, dass die Relevanz der partizipativen Projekte an den Häusern in den letzten 15 Jahren deutlich gestiegen ist. Exemplarisch zeigt sich dies in Form der Bürgerbühne. 2009 erstmalig als Sparte am Staatsschauspiel in Dresden gegründet, haben in den Folgejahren eine Vielzahl von Theatern ähnliche, vom Titel her gleiche, partizipative Formen in ihre Programme aufgenommen.<sup>1</sup> Gewiss sind die jeweiligen Bürgerbühnen in der inhaltlichen Ausrichtung und auch organisatorischen Justierung sehr verschieden, dennoch lässt sich konstatieren: Alle Häuser vereinen unter dem Begriff der Bürgerbühne die Arbeit beziehungsweise das Spiel mit nichtprofessionellen Darsteller\*innen und dieser partizipativen Form wird im Programm verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt. Besonders ein kulturpolitisches Förderprogramm hat die Entwicklung und Stärkung derartiger partizipativer Formen in den Programmen der öffentlich getragenen Theater mitbestimmt: der Fonds „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes.<sup>2</sup> 2005 initiierte die Kulturstiftung des Bundes mit diesem Fonds ein Förderprogramm, welches besonders den Austausch zwischen Stadt, Theater und Stadtgesellschaft verstärken sollte.

---

<sup>1</sup>Eine Auswahl der neu gegründeten Bürgerbühnen: seit der Spielzeit 2009/2010 Bürgerbühne am Staatsschauspiel Dresden, seit 2012/2013 Bürgerbühne am Nationaltheater Mannheim, seit 2013/2014 Bürgerbühne am Theater der Altmark, seit 2014/2015 Bürgerbühne an der Burghofbühne Dinslaken und Bürgerbühne am Meininger Staatstheater, seit 2015/2016 Bürgerbühne am Rheinischen Landestheater Neuss, seit 2016/2017 Bürgerbühne am Düsseldorfer Schauspielhaus, Bürgerbühne am Landestheater Schwaben und Bürgerbühne am Theater Lübeck, seit 2018/2019 Bürgerbühne am Hans Otto Theater Potsdam. Teilweise gab es bereits vor der offiziellen Gründung von Bürgerbühnen an den Häusern partizipative Projekte, jedoch nicht zuvorderst unter dem Titel Bürgerbühne.

<sup>2</sup>Die im fortlaufenden Text verwendeten Begriffe „Kulturstiftung des Bundes“ und „Bundeskulturstiftung“ sowie „Fonds Heimspiel“ und „Heimspielfonds“ sind jeweils als bedeutungsgleich zu betrachten.

Obwohl der Fonds bereits im Jahr 2013 ausgelaufen ist, sind die Auswirkungen der realisierten Projekte noch heute im Programm der Häuser zu finden. Besonders der Terminus Stadtprojekt hat sich seitdem als partizipative Theaterform in den Programmen der öffentlich getragenen Theater etabliert. Zusätzlich haben sich in den letzten Jahren bundesweit vermehrt ganze Sparten gegründet, welche die partizipativen Theaterformen bündeln und organisational rahmen. Der vorliegende Beitrag will den kulturpolitischen Akteur<sup>3</sup> Bundeskulturstiftung und sein Programm „Heimspiel“ näher betrachten. Zu erforschen gilt es demnach: Welche Häuser und welche Projekte wurden im Rahmen des Fonds „Heimspiel“ gefördert? Und: Wie beschäftigen sich diese mit der Stadt und Stadtgesellschaft?

Im Rahmen einer deskriptiv angelegten qualitativen Dokumentenanalyse werden im Folgenden unter anderem Zahlen aus der Deutschen Theaterstatistik und Kurzbeschreibungen der jeweiligen Stadtprojekte zur Auswertung herangezogen und diskutiert. Der Forschungsstand zum „Heimspielfonds“ ist überraschenderweise von einer gewissen Diffizilität geprägt. Zwar sind Kritiken und Stückbesprechungen in Theater-Fachzeitschriften und Onlineportalen wie „nachtkritik.de“ zu finden, eine differenzierte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand ist jedoch nahezu inexistent.<sup>4</sup> Die Berichterstattung zum „Heimspielfonds“ vonseiten der Kulturstiftung des Bundes beschränkt sich hauptsächlich auf die eigene Webseite.

---

## 2 Partizipation en vogue

Bevor der Fonds „Heimspiel“ und dessen Struktur näher analysiert wird, ist es essenziell, einen Terminus in den Mittelpunkt der Ausführungen zu platzieren, welcher nahezu durchgehend mit den Stadtprojekten in Kohärenz gesetzt wird: den Begriff der Partizipation.<sup>5</sup> Besonders in den letzten Jahren hat sich die Auseinandersetzung mit der Begrifflichkeit intensiviert und stark differenziert.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup>Dass die Kulturstiftung des Bundes als kulturpolitischer Akteur begriffen werden kann, konstatieren u. a. Armin Klein (vgl. 2009, S. 137 ff.) in „Kulturpolitik“ und Fabian Leber (2010, S. 133) in „Kulturpolitik aus dem Kanzleramt“.

<sup>4</sup>Im Online-Archiv der Fachzeitschrift „Deutsche Bühne“ lassen sich demnach lediglich acht Artikel finden, die den „Heimspielfonds“ bzw. realisierte Projekte intensiver diskutieren, auf „nachtkritik.de“ sind es sieben Artikel.

<sup>5</sup>Partizipation trägt laut dem Duden folgende Bedeutung: das Teilhaben, Teilnehmen, Beteiligtsein (Duden 2020).

<sup>6</sup>So resultiert Adam Czirak (2014, S. 247) im Rahmen seines Artikels zu den Veränderungspotentialen im Umgang mit dem Begriff der Partizipation: „Nach dem heutigen Stand der Dinge

Dennoch resultiert Christoph Scheurle (2017, S. 19), „dass der Partizipationsdiskurs in der Theaterwissenschaft noch ganz am Anfang steht“. Zwei Jahre nach dieser Feststellung hat Johannes Kup (2019) mit „Das Theater der Teilhabe“ eine – auch für die Theaterwissenschaft – umfassende Studie zum Umgang mit dem Begriff der Partizipation veröffentlicht, ausgehend von einer theaterpädagogischen Perspektive. Nach einer ausführlichen Auseinandersetzung mit der Begrifflichkeit Partizipation, unter anderem mit theoretischen und historischen Studien, resultiert er auf die Theaterwissenschaft und deren Verhältnis zum Terminus bezogen:

„Der Begriff der Partizipation bleibt hingegen in der Regel mit sozialen und politischen Fragen verknüpft und bezieht sich im kunst- und theaterwissenschaftlichen Diskurs sowohl auf die Beteiligung von Rezipient\*innen als auch auf die Teilnahme nicht-professioneller Performer\*innen oder Spieler\*innen“ (Ebd., S. 120).

Kup akzentuiert mit dieser Definition eine Ambivalenz, welche den Begriff der Partizipation prägt: Es muss zwischen Beteiligung und Teilnahme unterschieden werden. Besonders in den Projekten des „Heimspielfonds“ fällt auf, dass die Grenzen zwischen Beteiligten und Teilnehmenden fließend erscheinen. Vermehrt war es Ziel, dass die Projekte nicht nur zur aktiven Teilnahme ermutigen, sondern dass auch das zunächst passive Publikum in den Aufführungsprozess involviert ist. Diese Problematik scheint auch in den gegenwärtigen partizipativen Theaterprojekten nicht gänzlich geklärt. So finden sich in den Programmen immer wieder Formen, in welchen Partizipation als Teilnahme, als Beteiligung oder als ein „Dazwischen“ begriffen werden kann.

---

droht dem P.-Begriff eine Inflationierung, die zurückzuführen ist auf die oben geschilderte, massive Veränderung der Zuschauer- bzw. Betrachterrolle in allen Bereichen der Kunstpraxis seit den 1960er Jahren“. Dass der Terminus in der wissenschaftlichen Diskussion äußerst unterschiedlich Verwendung findet, zeigen u. a. die folgenden Publikationen: Azadeh Sharifi (2011) verhandelt in „Theater für Alle?“ im Rahmen von kulturpolitischen Perspektiven und einer interkulturellen Öffnung die Partizipation von Postmigrant\*innen im Theater, Adam Czirak (2012) in „Partizipation der Blicke“ die sich verändernden Sehgewohnheiten im Zuschauerraum und die Autoren Wolfgang Schneider und Anna Eitzeroth (2017) im Sammelband „Partizipation als Programm“ (neue) Wege im Programm durch Partizipation im Theater für Kinder und Jugendliche.

### 3 Der Fonds „Heimspiel“

2005 wurde von der Kulturstiftung des Bundes der „Heimspielfonds“ initiiert, wodurch 62 Stadtprojekte antragsbasiert bis 2013 realisiert werden konnten.<sup>7</sup> Folgende Ziele wurden damit von der Bundeskulturstiftung proklamiert:

„Gefördert wurden Theaterprojekte, die sich mit der urbanen und sozialen Realität der Stadt auseinandersetzen und ein neues Publikum für das (Stadt-)Theater gewinnen sollten. Das Theater kann für das Selbstverständnis einer Stadt eine zentrale Rolle spielen. Es ist ein öffentlicher Ort, an dem sich Menschen versammeln, an dem sie sich mit sich selbst und der Gesellschaft auseinandersetzen. Dennoch müssen alle öffentlichen Theater um die Akzeptanz des Publikums und nicht zuletzt um ihre finanzielle Ausstattung kämpfen. Was bedeutet es heute Theater für eine Stadt zu machen? Wie kann das Theater zu einem Ort werden, der sich den drängenden Problemen der Gegenwart stellt? Wie kann es ein neues Publikum gewinnen und gleichzeitig seinem Stammpublikum ungewohnte Sichtweisen präsentieren?“ (Kulturstiftung des Bundes 2020).

Als Ausgangspunkt des Förderfonds gilt also die Annahme, dass die Daseinsberechtigung öffentlich getragener Häuser in der Stadt kein evidentes Gut (mehr) ist. In erster Linie wird vor allem die finanzielle Lage der Theater thematisiert, die nicht gesichert scheint.<sup>8</sup> Die Kulturstiftung des Bundes wollte demnach mit dem Fonds vor allem erreichen, dass sich Theatermacher\*innen einerseits mit aktuellen Themen der Stadtgesellschaft<sup>9</sup> auseinandersetzen. Andererseits sollten durch diesen Austausch und die Schaffung innovativer künstlerischer Formen neue Besucher\*innen für das Theater gewonnen werden. Ein Dialog zwischen

---

<sup>7</sup>Zudem wurde das Projekt „Bunny Hill 2“ an den Münchner Kammerspielen 2006 ergänzend gefördert, sowie zwei Werkstätten 2006 in München und 2007 in Hamburg. Darüber hinaus fand zusätzlich 2011 eine mehrtägige Veranstaltung statt, die u. a. eine Reflexion über das Förderprogramm ermöglichte. Bestehend aus einem Symposium, einem Festival, Workshops und einem begehbaren Archiv sollte der künstlerische und wissenschaftliche Austausch über die Projekte und die Ziele des Fonds intensiviert werden.

<sup>8</sup>Um das Jahr 2005 bzw. besonders die Jahre davor wurden Diskurse geführt, die konkret auch die teilweise prekären finanziellen Ausstattungen der Theater in den Mittelpunkt rückten. Die Fachzeitschrift „Deutsche Bühne“ widmet bspw. im Heft 4 im Jahr 2003 der Thematik einen Schwerpunkt unter dem Titel „Vor dem Flächenbrand? Die Theater und die Finanzkrise“ und die Kulturpolitische Gesellschaft veröffentlicht ein Jahr später ihr umfangreiches Jahrbuch mit dem Titel „Thema: Theaterdebatte“ (Wagner 2004) mit mehreren Artikeln zur finanziellen Situation der öffentlich getragenen Theater. Demnach ist es kaum verwunderlich, dass die Kulturstiftung des Bundes diesen Diskurs aufgreift.

<sup>9</sup>Den Begriff Stadtgesellschaft definiert Birgit Mandel facettenreich in Ihrer Einführung in das Teilkapitel (Kap. 17 dieses Bandes).

den Bürger\*innen der Stadt und dem jeweiligen (Stadt-)Theater sollte neue Beziehungsrelationen etablieren. Zudem wurde von den Antragssteller\*innen erwartet, dass vor der Projektantragsphase bereits umfangreich recherchiert wurde und konkret bestimmte Gruppierungen der Stadt erforscht wurden.<sup>10</sup> In elf Jurysitzungen wurden die eingereichten Projektanträge besprochen, respektive die Förderzusagen erteilt. Die Jury bestand stets aus drei Personen.<sup>11</sup> Zu den Rahmendaten: 47 Theater<sup>12</sup> aus 42 Städten wurden im Rahmen des Fonds „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes gefördert.<sup>13</sup> Wie Abb. 1 verdeutlicht, befinden sich über zwei Drittel (72,34 %) der am „Heimspiel“ beteiligten Häuser in Städten mit über 100.000 Einwohner\*innen, fast ein Drittel (31,91 %) sogar in Städten mit über 500.000 Einwohner\*innen. Lediglich sieben der Städte mit Theatern (14,89 %) haben hingegen unter 50.000 Einwohner\*innen.<sup>14</sup>

<sup>10</sup>Es fällt auf, dass sich die künstlerische Ausrichtung des Fonds an gegenwärtigen Tendenzen orientierte, die seit dem Jahr 2000 deutlich vermehrt aufgetreten sind. Es handelt sich hier vor allem um partizipative Rechercheprojekte bzw. allgemein um Theaterformen, welche Laien und Expert\*innen des Alltags zum Mitmachen ermächtigt. Zu nennen sind hier u. a. die Arbeiten des Kollektivs Rimini Protokoll (Dreyse und Malzacher 2007). Im Rahmen einer Analyse von Artikeln der Zeitschrift „Deutsche Bühne“ zeigt sich zudem, dass die Auseinandersetzung mit der Thematik „Partizipation“ und „Laien auf der Bühne“ ab den 2000er Jahren kontinuierlich an Wertigkeit gewonnen hat. So lassen sich 2002 15 Artikel, 2003 9 Artikel, 2004 14 Artikel, 2005 42 Artikel und 2006 41 Artikel in den Ausgaben der „Deutschen Bühne“ identifizieren, die sich konkret mit partizipativen Formen auseinandersetzen.

<sup>11</sup>Der ersten Jurysitzung wohnten Thomas Bockelmann, Matthias Lilienthal und Peter Kasenmüller bei, Jurysitzung zwei bis fünf Thomas Bockelmann, Nuran Calis und Matthias Lilienthal, Jurysitzung sechs Nuran Calis, Matthias Lilienthal und Tobias Wellemeier und Jurysitzung sieben bis elf Olaf Kröck, Tobias Rausch und Tobias Wellemeier. Es zeigt sich deutlich, dass versucht wurde über einen bestimmten Zeitraum auf eine gewisse Konstanz in der Jury zu setzen. Zudem waren neben einem Intendanten stets ein Regisseur (und Autor) sowie Dramaturg bzw. künstlerischer Leiter Teil der Begutachtung.

<sup>12</sup>Das Staatstheater Stuttgart und das Staatstheater Hannover sind u. a. in der Deutschen Theaterstatistik als jeweils eine organisatorische Einheit geführt, d. h. Schauspiel, Junges Schauspiel und Oper sind organisational vereint. Im Rahmen des Programms sind die jeweiligen Sparten der Häuser jedoch klar separat zu betrachten. Die Stadtprojekte der Theater können demnach konkret Sparten zugeordnet werden; so werden die Häuser auch in den vorliegenden statistischen Auswertungen separat betrachtet.

<sup>13</sup>An mehreren Häusern wurden zwei bzw. drei Projekte im „Heimspielfonds“ realisiert. Dazu gehören das Anhaltische Theater Dessau (2x), das Theater Dortmund (2x), das Schauspiel Frankfurt (2x), das Theater Freiburg (2x), das Theater Vorpommern in Greifswald (2x), das Thalia Theater Halle (2x), das Staatstheater Hannover – Schauspiel (2x), das Theaterhaus Jena (2x), das Puppentheater Magdeburg (3x), die Kammerspiele München (2x), das Theater Oberhausen (3x) und das Thüringer Landestheater Rudolstadt (2x).

<sup>14</sup>Die Stadttypen richten sich nach der Einteilung des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Stand: 29.01.2020). Landgemeinde unter 5000 Einwohner\*innen, Kleine

Stadttyp	Theater	in Prozent
Landgemeinde	1	02,13%
Kleine Kleinstadt	0	00,00%
Größere Kleinstadt	0	00,00%
Kleinere Mittelstadt	6	12,77%
Größere Mittelstadt	6	12,77 %
Kleinere Großstadt	19	40,43 %
Große Großstadt	15	31,91 %

**Abb. 1** Geförderte Theater nach Stadttypen, Fonds „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes. (Quelle: Eigene Berechnungen. © Lukas Stempel, 2020)

Zudem liegen über 60 % der am „Heimspielfonds“ beteiligten Theater (61,70 %) in Westdeutschland, 18 Theater (38,30 %) in Ostdeutschland. In 13 von 16 Bundesländern wurden Projekte realisiert. Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen haben mit zehn (21,28 %), respektive sieben (14,89 %), die höchste Anzahl an geförderten Stadtprojekten. In Rheinland-Pfalz, im Saarland und in Schleswig-Holstein wurden keine Projekte umgesetzt. Im Rahmen der Betrachtung von Abb. 2 fällt besonders auf, dass im eher kleineren Bundesland Sachsen-Anhalt sechs Projekte (12,77 %) realisiert wurden.<sup>15</sup>

Deutlich mehr als die Hälfte der am Fonds „Heimspiel“ beteiligten Theater sind Stadttheater (59,57 %), etwas mehr als ein Viertel Staatstheater (27,66 %) und sechs Häuser (12,77 %) sind als Landestheater organisiert. Um einen diverseren Überblick zu erhalten, wie die im „Heimspielfonds“ der Kulturstiftung des Bundes geförderten Theater organisational und strukturell aufgestellt sind, lohnt sich ein Blick in die Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins.<sup>16</sup> Abb. 3 zeigt in 21 Kategorien die Durchschnittswerte sowie die jeweiligen Minima und

---

Kleinstadt unter 10.000, Größere Kleinstadt unter 20.000, Kleinere Mittelstadt unter 50.000, Größere Mittelstadt unter 100.000, Kleinere Großstadt unter 500.000 und Großstadt mind. 500.000 Einwohner\*innen.

<sup>15</sup>Sachsen-Anhalt ist im bundesdeutschen Vergleich die Einwohner\*innenzahl betreffend auf Platz 11 von 16 (Stand: 31.12.2018). Mit acht öffentlich getragenen Häusern liegt Sachsen-Anhalt in der Theaterstatistik 2016/2017 – die Anzahl der Häuser je Bundesland betreffend – auf Platz 7 von 16.

<sup>16</sup>Nicht alle im „Heimspielfonds“ geförderten Theater können in die Untersuchung einbezogen werden, da keine umfänglichen Statistiken in der Theaterstatistik aufgeführt sind. Das Theaterhaus Jena wird als Privattheater aufgeführt, das Theater Paderborn – Westfälische Kammerspiele und das Theater Lindenhof Burladingen/Melchingen ebenso.

Bundesland	Theater	in Prozent
Baden-Württemberg	10	21,28 %
Bayern	2	04,26 %
Berlin	3	06,38 %
Brandenburg	2	04,26 %
Bremen	2	04,26 %
Hamburg	1	02,13 %
Hessen	2	04,26 %
Mecklenburg-Vorpommern	1	02,13 %
Niedersachsen	4	08,51 %
Nordrhein-Westfalen	7	14,89 %
Rheinland-Pfalz	0	00,00 %
Saarland	0	00,00 %
Sachsen	4	08,51 %
Sachsen-Anhalt	6	12,77 %
Schleswig-Holstein	0	00,00 %
Thüringen	3	06,38 %

**Abb. 2** Geförderte Theater nach Bundesland, Fonds „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes. (Quelle: Eigene Berechnungen. © Lukas Stempel 2020)

Maxima.<sup>17</sup> Haben die Durchschnittswerte einen eher instruktiven Charakter, sind im Kontrast dazu die Spalten Minimum und Maximum äußerst aufschlussreich. So zeigt sich nahezu in allen Kategorien, wie divergent und divers sich die Struktur der am Förderfonds beteiligten Theater darstellt.

Besonders große Kontraste können in den Bereichen Vorstellungen (Min. 131, Max. 1059), Besucher\*innen Gesamt (Min. 6127, Max. 548.347), Personal Gesamt (Min. 26, Max. 1297), Einnahmen Insgesamt (Min. 1442, Max. 92.502)

<sup>17</sup>Auf die Errechnung des Median und der Standardabweichung (die Streuung der Werte) wurde bewusst verzichtet; die Ergebnisse einer derartigen Auswertung werden für die Argumentationsstruktur nicht als zentral erachtet. Da die Förderdauer sich über mehrere Jahre hinweg gezogen hat, sind die Daten aus der Theaterstatistik für das jeweilige Theater aus dem Jahr entnommen, in welchem (erstmalig) das Theater in der Jurysitzung Erwähnung findet bzw. den Zuschlag zur Realisierung eines Projekts erhält. Die Grundgesamtheit (n) kann variieren, da einige Häuser in der Theaterstatistik im Rahmen der jeweiligen Kategorien keine Angaben machen.

Kategorie	Mittelwert	Min.	Max.	n
Plätze (auf 1.000 Einwohner*innen)	7	2	31	44
Anzahl der Spielstätten	7	2	22	44
Anzahl der Vorstellungen	528	131	1.059	43
Sonstige Veranstaltungen	80	2	378	42
Theaternahes Rahmenprogramm	127	9	846	30
Veranstaltungen Gesamt	607	159	1.252	44
Besucher*innen Sonstige Veranstaltungen	16.923	473	102.870	42
Besucher*innen Theaternahes Rahmenprogramm	7442	400	31.440	29
Besucher*innen Gesamt	181.258	6.127	548.347	44
Nicht Darstellendes Künstlerisches Personal	37	3	133	41
Künstlerisches Personal	150	9	508	44
Personal Gesamt	352	26	1.297	44
Betriebseinnahmen (in 1.000 Euro)	3.677	93	18.581	44
Zuweisungen und Zuschüsse (in 1.000 Euro)	19.756	1.040	76.635	44
Einnahmen Insgesamt (in 1.000 Euro)	23.013	1.442	92.502	44
Ausgaben Personal (in 1.000 Euro)	17.830	1.082	71.921	44
Ausgaben Betrieb (in 1.000 Euro)	4.972	354	19.294	44
Ausgaben Insgesamt (in 1.000 Euro)	23.913	1.442	94.340	44
Einspielergebnis (in Prozent)	15	5	29	44
Betriebszuschuss (pro Besucher*in in Euro)	109	41	238	44
Durchschn. Erlös (pro Besucher*in in Euro)	18	4	37	44

**Abb. 3** Verschiedene Charakteristika der geförderten Theater, Fonds „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes. (Quelle: Eigene Berechnungen. © Lukas Stempel, 2020)

und Betriebszuschuss (Min. 41, Max. 238) eruiert werden. Es kann also konstatiert werden, dass mit dem „Heimspielfonds“ ein differenziertes Spektrum an Theatern erreicht wurde, beziehungsweise dass sich Häuser mit unterschiedlichsten Charakteristika für den Förderfonds interessierten. 62 Kurzbeschreibungen der im „Heimspielfonds“ realisierten Projekte sind auf der Webseite der Kulturstiftung des Bundes zu lokalisieren. Zu Beginn einer inhaltlichen Auseinandersetzung mit den jeweiligen Projekthinhalten ist zunächst eine einfache Analyse von Worthäufigkeiten von Nutzen.

Wort	Häufigkeit	in Prozent
theater	54	0,65
stadt	40	0,48
projekt	38	0,45
menschen	32	0,38
gemeinsam	20	0,24
bühne	18	0,22
jugendlichen	18	0,22
heute	17	0,20
leben	17	0,20
ort	16	0,19
material	14	0,17
arbeit	13	0,16
jugendliche	13	0,16
armut	12	0,14
einwohner	11	0,13
recherche	11	0,13
zusammen	11	0,13
inszenierung	10	0,12
künstlerischen	10	0,12
migranten	10	0,12
neuen	10	0,12
region	10	0,12
thema	10	0,12

**Abb. 4** Worthäufigkeiten in den Projektbeschreibungen, Fonds „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes. (Quelle: Eigene Berechnungen. © Lukas Stempel, 2020)

Abb. 4 zeigt in erster Linie, dass die Wörter „Theater“, „Stadt“ und „Projekt“ erwartungsgemäß am häufigsten genannt werden.<sup>18</sup> Darüber hinaus lassen sich Begriffe wie „gemeinsam“, „heute“, „Leben“, „Recherche“, „zusammen“,

<sup>18</sup>Insgesamt konnten 8362 Wörter (incl. Mehrfachzählung) bzw. 2949 Wörter (nur Einfachzählung) identifiziert werden. Die drei am häufigsten genannten Wörter sind „und“ (361 Nennungen, 4,32 %), „die“ (334 Nennungen, 3,99 %) und „der“ (266 Nennungen, 3,18 %). Im Rahmen der vorliegenden Analyse wurde eine Selektion vorgenommen, d. h. Wörter mit geringem Bedeutungswert (bspw. „ein“, „im“ oder „dem“) wurden von der Betrachtung ausgeschlossen. Die Analyse wurde mit der Software MAXQDA durchgeführt.

„neuen“ oder „Region“ ermitteln, welche sich nah an den Zielen des „Heimspielfonds“ orientieren, das heißt mit hoher Wahrscheinlichkeit aus der Antragsprosa heraus resultieren. Durchaus können jedoch auch Termini entdeckt werden, welche erste Rückschlüsse auf die inhaltliche Ausrichtung der jeweiligen Projekte ermöglichen. So sind die Worte „Jugendliche/n“, „Arbeit“, „Armut“ und „Migranten“ ein erstes Indiz dafür, welche inhaltlichen Schwerpunkte die Theater im Rahmen der Stadtprojekte setzten. Diese quantitativen Ergebnisse erfordern durch eine qualitative Betrachtung eine Konkretisierung.

---

#### **4 Wer, wie, was – wieso, weshalb, warum?**

Bildungsmisere, Rassismus, Prostitution, Jugendkriminalität, Atomkraft, Überalterung – ein Blick in die Themenvielfalt der im „Heimspielfonds“ realisierten Projekte offenbart, dass sich die Theater mit unterschiedlichsten Fragestellungen auseinandergesetzt haben. Um die inhaltliche Analyse zu strukturieren, sollen die Projekte im Folgenden im Rahmen der W-Fragen-Methode (wer, was, wann, wo, warum, wie und wozu) betrachtet werden<sup>19</sup>, und dies aus dem Blickwinkel der jeweiligen Projektskizzen:

##### *Wer wirkte im Rahmen der Projekte mit?*

Neben den Theaterschaffenden wurden gezielt bestimmte Milieus und Gesellschafts- bzw. Berufsgruppen im Kontext der Projektarbeit angesprochen: u. a. Migrant\*innen, Hooligans, Gastarbeiter\*innen, Senior\*innen, Polizist\*innen, Bundeswehrsoldat\*innen, Arbeitslose, Flüchtlinge – die Aufzählung lässt sich noch weiterführen. Oft waren die jeweiligen Gruppen in den Produktions- und/oder Schaffungsprozess des Projekts direkt eingebunden und nahmen die Rolle eines Experten bzw. einer Expertin ein. Schlussendlich wirkten einige der Akteur\*innen dann auch im Rahmen von Produktionen auf der Bühne mit. Es ist klar ersichtlich, dass die Projekte vermehrt an Kinder und Jugendliche adressiert waren. Die Partizipation erfolgte also aktiv (teilnehmend) und/oder passiv (beteiligt).

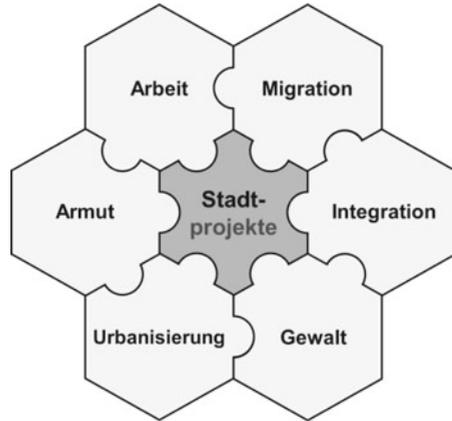
##### *Was wurde im Rahmen der Projekte verwirklicht?*

Wie in Abb. 5 ersichtlich, lassen sich sechs Themenfelder eruieren, die verstärkt in den Kurzbeschreibungen der Projekte genannt werden:

---

<sup>19</sup>Auf statistische Daten und Erhebungen wird an dieser Stelle und im Folgenden bewusst verzichtet.

**Abb. 5** Themenfelder der Projektbeschreibungen, Fonds „Heimspiel“ der Kulturstiftung des Bundes. (Quelle: Eigene Darstellung. © Lukas Stempel, 2020)



Im Kontext des Feldes Arbeit wird vermehrt die Problematik der Arbeitslosigkeit verhandelt. Die Thematik Migration steht sehr oft im Vordergrund, daran anschließend besonders der Stellenwert der Integration, hier aber nicht nur auf Migrant\*innen bezogen, sondern beispielsweise auch auf Menschen mit Behinderung. Einige Projekte befassen sich konkret mit dem Problemfeld Gewalt. Die Stadtentwicklung und mögliche Utopien für eine Stadt der Zukunft – und ein Zusammenleben – finden sich im Bereich Urbanisierung wieder. Auch der Aspekt der Armut steht im Zentrum diverser Projekte. Obwohl im Rahmen der Ziele des Förderfonds indirekt angesprochen, beschäftigt sich lediglich ein Projekt konkret mit der Zukunft des Theaters bzw. entwickelt Ideen für eine Novellierung der Theaterstrukturen.

#### *Wann wurden die Projekte realisiert?*

Der Zeitraum des Gesamtprojekts wurde bereits erwähnt. Die Häuser selbst realisierten nach der Zusage der Förderung in ganz verschiedenen Zeitspannen die jeweiligen Projekte.

#### *Wo haben die Projekte stattgefunden?*

Im Rahmen der Ziele des Fonds formulierte die Bundeskulturstiftung den Wunsch, dass die Projekte (möglichst) auf der „Großen Bühne“ gezeigt werden. Nahezu alle Theater sind dieser Bedingung nachgekommen. Oft wurde der Abschluss des Projekts jedoch verbunden mit einer außerhalb des Theaters stattfindenden Aktion. Vermehrt wurden „Theatre Walks“ realisiert und/oder Stadtteilrundgänge an einem für das Projekt und die Handlung relevanten Ort.

*Warum wurden die Projekte durchgeführt?*

Ein Rückblick auf die von der Kulturstiftung des Bundes für den „Heimspielfonds“ definierten Ziele hilft, mögliche Motive der jeweiligen Projekte konkreter zu fassen. Zwei Hauptziele konnten in der vorherigen Argumentation bereits erläutert werden: zum einen die Auseinandersetzung mit Themen der Stadt und zum anderen die Gewinnung neuer Publika. Das erste Ziel ist im Hinblick auf die Kurzbeschreibungen der jeweiligen Projekte fortlaufend erfüllt. Es fällt allerdings auf, dass die Theater sich vor allem in ihren Projekten mit Problemen bzw. direkten Herausforderungen ihrer spezifischen Stadt beschäftigen und diese zum Gegenstand ihrer Recherchen und künstlerischen Arbeit machen. Zusätzlich sind die Theater mit Akteur\*innen der Stadt in Austausch getreten und haben diese fast durchgehend in den künstlerischen Produktions-, Schaffungs- und Aufführungsprozess eingebunden. Ob schlussendlich neue Publika durch die Projekte angesprochen wurden, kann nicht verifiziert werden, auch da dazu keine Studien vonseiten der Theater oder der Bundeskulturstiftung vorliegen. Zudem fällt auf, dass die Häuser mit ihren Projekten den Dialog suchen, hin zur Stadtgesellschaft und dies multiperspektivisch. Die forcierten Dialoge können demnach ganz unterschiedliche Formen und Charakteristika annehmen: interkulturell, intergenerativ, interreligiös, integrativ und/oder innerstädtisch. Vereinzelt wird auch ein künstlerischer Austausch angesprochen, d. h. die künstlerischen Akteur\*innen der Häuser wollen im Rahmen ihrer Arbeit beziehungsweise durch diese mit den Bürger\*innen in den Dialog treten.

*Wie wurden die Projekte umgesetzt?*

Alle Projekte basieren auf realisierten Recherchen in der Stadt, unter anderem da dies als ein Förderkriterium der Bundeskulturstiftung vorgegeben war. Die Formenvielfalt ist stark ausgeprägt: sie reicht von szenischer Intervention, Kulissenschau, HipHop-Oper über Massentheater, lebendigen Geschichtsunterricht, Straßenoper und Talentgala. Eine Einteilung des jeweiligen Projekts in eine bestimmte Sparte ist demnach eher schwer zu realisieren. Es lässt sich lediglich resümieren, dass nahezu alle gängigen Sparten (Schauspiel, Oper, Tanz und Figurentheater) vertreten sind, ein Großteil lässt sich dem (erweiterten) Begriff des Sprechtheaters zuordnen.

## 5 Fazit und Ausblick – Stadtgesellschaft(en) „Heimspiele“ ermöglichen

Die Analysen zum „Heimspielfonds“ haben Folgendes gezeigt:

- Der Fonds „Heimspiel“ hat aus einer strukturellen Perspektive heraus betrachtet ein äußerst heterogenes Teilnehmerfeld.
- Die in den Projekten verhandelten Themen verfügen nahezu ausschließlich über einen problemzentrierten Ausgangspunkt. Das heißt: Es werden in den Projekten vorwiegend städtische und gesellschaftspolitische Herausforderungen diskutiert und reflektiert. Im Rahmen der künstlerischen Arbeit sollen dann Lösungswege und Veränderungspotentiale entwickelt werden.
- Die nichtprofessionellen Akteur\*innen wurden entweder passiv beteiligend oder aktiv teilnehmend in die Projekte integriert. Teilweise werden unterschiedliche Formen angeboten, die beide Partizipationsstile ermöglichen.
- Im Fokus der Projekte steht vorwiegend die künstlerische Entwicklung innovativer Theaterformen und das „Ausprobieren“ neuer Ästhetiken. Nur ein Projekt beschäftigt sich konkret mit der Zukunft des Theaters und möglichen Veränderungsdynamiken.<sup>20</sup>

„Ein Stadt- oder Staatstheater liefert im Grunde genommen Abend für Abend ein „Heimspiel“ auf bekannter Bühne, allein die „Fan-Zahlen“ lassen zu wünschen übrig. Und obwohl ein Theatergebäude geografisch meist im Zentrum einer Stadt angesiedelt ist, scheint es im Bewusstsein der Stadtgesellschaft eher einen Platz am „Rande des Spielfelds“ zu haben“ (o. V. 2020).

In allen Projekten stehen die Bürger\*innen der Stadt, also die Stadtgesellschaft beziehungsweise Teile davon im Mittelpunkt der theaterpraktischen Arbeit. Der Platz am „Rande des Spielfelds“ sollte im Rahmen des „Heimspielfonds“ einem Platz „auf dem Spielfeld“ weichen. Die Stadtgesellschaft aktiv einbeziehen, zum

---

<sup>20</sup>Hortensia Völckers, Vorstand und Künstlerische Direktorin der Kulturstiftung des Bundes, erläutert in einem Interview 2007 noch einmal sehr klar die Ziele des Förderfonds: „Wir unterstützen mit dem ‚Heimspiel-Fonds‘ ein genuines Interesse der Theater, ihre Rolle in der Stadt unter heutigen Bedingungen zu behaupten. [...] Aber bei der Auswahl der Projekte aus den vielen Anträgen achtet die Jury sehr darauf, dass ein hoher Anspruch an die künstlerische Qualität erkennbar ist. [...] Der ‚Heimspiel-Fonds‘ versteht sich vor allem als Impulsgeber“ (Völckers 2007). Diese Ziele verdeutlichen nochmals, dass im Vordergrund die künstlerische Projektförderung stand.

Mitmachen animieren und besonders Außenseiter zu Wort kommen lassen.<sup>21</sup> Haben sich diese von der Kulturstiftung des Bundes geförderten Maßnahmen verstetigt? Eine allumfassende Antwort auf diese Frage kann nicht gegeben werden. Wird der Fokus auf die im „Heimspielfonds“ geförderten Theater gerichtet, fällt vereinzelt auf, dass durch die finanzielle Projektförderung der Kulturstiftung des Bundes durchaus künstlerische Transformationsprozesse begünstigt und unterstützt wurden.<sup>22</sup> Exemplarisch zeigt sich dies beispielsweise an der Bürgerbühne in Dresden. Im Rahmen der ersten Spielzeit der 2009/2010 neu gegründeten Sparte am Staatsschauspiel wurde das Stadtprojekt „Alles Auf Anfang!“ mit Geldern des „Heimspielfonds“ realisiert. Die Bürgerbühne in Dresden hat sich seitdem in den letzten zehn Jahren etabliert, ist als Teil des Angebots im Programm am Staatsschauspiel fest verankert und hat schlussendlich sogar Intendanzwechsel überdauert: „Seit ihrer Gründung stellt die Bürger:Bühne in Dresden der Stadtgesellschaft einen alternativen Begegnungs- und Gesprächsraum zur Verfügung. Sie verschafft Gehör und Austausch für differenzierte Diskurse und leise Stimmen“ (Staatsschauspiel Dresden 2020). Ähnliche Entwicklungen lassen sich auch am Badischen Staatstheater Karlsruhe beobachten. In der Spielzeit 2011/2012 verwirklichte das Staatstheater das Stadtprojekt „Der Gastfreund/Die Argonauten“. In derselben Spielzeit wurde die Sparte Volkstheater gegründet, welche sich auch heute noch die Frage stellt: „Besitzt das Theater in einer immer diverseren Gesellschaft die Macht, Veränderung anzustoßen und in die Stadtgesellschaft hineinzuwirken?“ (Badisches Staatstheater Karlsruhe 2020). Und in Freiburg musste aufgrund einer politischen Legitimationskrise zum Start der Intendanz von Barbara Mundel 2006 die Frage zum „Verhältnis von Stadtgesellschaft und Theater als Kunstform“ neu gestellt werden (Hasselberg 2014). In diesem Kontext wurde das Stadtprojekt „Orbit“ entwickelt und umgesetzt (vgl. Mundel und Mackert 2007). Trotz diverser Veränderungen auf Leitungsebene und einer Neuausrichtung des Hauses seit 2017 existiert beispielsweise das im Rahmen der von Barbara Mundel bewirkten Öffnung zur Stadt entstandene, partizipative „Theaterlabor School of Life and Dance“ auch gegenwärtig.

---

<sup>21</sup>Berit Schuck, künstlerische Leiterin des Festivals „HEIMSPIEL“ von 2011 erklärt in einem Interview zum „Heimspielfonds“: „Es ist durchaus eine Aufgabe der Stadttheater, dass dort Menschen zu Wort kommen, die sonst nicht gehört werden“ (Baur 2011b).

<sup>22</sup>Weiterhin konstatiert Schuck: „Wenn man bedenkt, dass die Praxis, die durch den ‚Heimspiel-Fonds‘ gefördert wurde, inzwischen weit verbreitet ist und viel diskutiert wird, muss man wohl sagen, dass der Fonds sein Ziel erreicht hat: Es hat sich etwas bewegt. [...] Der Fonds hat aus meiner Sicht einen Ansatz aufgegriffen, den es schon gab, und ihn dann gefördert, also in die Breite gewirkt. Er war also Teil einer Entwicklung und wichtiger Anschlag“ (Ebd.).

Diese drei Beispiele zeigen exemplarisch, dass die Kulturstiftung des Bundes im Rahmen der Projekte des „Heimspielfonds“ durchaus als Impulsgeber bzw. Unterstützer von Transformationsprozessen wahrgenommen werden kann. Die Produktion neuer künstlerischer Formen und die von der Bundeskulturstiftung geschaffene finanzielle Möglichkeit zum „Ausprobieren“ führten unter anderem dazu, dass die Theater auch nach dem Abschluss der Stadtprojekte dem Partizipativen deutlich mehr Entwicklungsmöglichkeiten gegeben haben. Es kann also durchaus resultiert werden, dass der „Heimspielfonds“ eine künstlerische Transformation begleitet und unterstützt hat. Im Kontrast dazu sind „angestoßene“ Transformationsprozesse auf organisationaler Ebene nicht klar zu verifizieren. Durch die Einführung von beispielsweise Bürgerbühnen haben sich Strukturen der Häuser sicherlich verändert, allerdings können diese nicht ausschließlich auf den durch den „Heimspielfonds“ ausgelösten künstlerischen Impuls zurückgeführt werden. Zuvorderst wurde von der Kulturstiftung des Bundes zunächst ausschließlich der Wunsch formuliert, dass durch den Erfolg des „Heimspielfonds“ „die Intendanten die Finanzierung solcher Formate vor dem Kulturausschuss und dem Abonnementen mit großer Überzeugung vertreten können“ (Völckers 2007). Bei den Intendant\*innen scheinen die Impulse im Hinblick auf partizipative Theaterformen angekommen zu sein. So erklärt Intendant Ulrich Khuon:

„Partizipation verändert das, woran partizipiert wird. Die Institution muss folglich bereit sein, sich durch Partizipation auch selbst neu zu sehen und zu transformieren“ (Khuon 2019, S. 13).

Der Stellenwert von partizipativen Projekten bzw. Theaterformen mit Bezug zum Stadtraum hat sich also auch in den Leitungsebenen der Theater etabliert. Eine Entwicklung, welche partizipatives Theater und eine daraus entstehende Öffnung hin zur Stadtgesellschaft an den öffentlich getragenen Häusern in der Zukunft (weiter) stärkt.

---

## Literatur

- Badisches Staatstheater Karlsruhe. <https://www.staatstheater.karlsruhe.de/programm/volkstheater/ueber/>. Zugegriffen: 9. Juni 2020.
- Baur, Detlev. 2011a. Auswärtsspiel oder Heimspiel? *Deutsche Bühne* 5, 30–33.
- Baur, Detlev. 2011b. Profis und Laien im Dialog. Ein Gespräch mit Berit Schuck. *Deutsche Bühne* 2, 30–32.
- Czirak, Adam. 2012. *Partizipation der Blicke: Szenerien des Sehens und Gesehenwerdens in Theater und Performance*. Bielefeld: Transcript.

- Czirak, Adam. 2014. Partizipation. In *Metzler Lexikon Theatertheorie*, Hrsg. E. Fischer-Lichte, D. Kolesch, und M. Warstat, 242–248. Stuttgart: J.B. Metzler.
- Deutscher Bühnenverein. 2003. *Deutsche Bühne 4*.
- Deutscher Bühnenverein. 2004 bis 2011. *Theaterstatistik*.
- Duden. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Partizipation>. Zugegriffen: 9. Juni 2020.
- Dreyse, M., und F. Malzacher. 2007. *Experten des Alltags. Das Theater von Rimini Protokoll*. Berlin: Alexander Verlag.
- Hasselberg, Viola. 2014. Das Gegenmodell zur Dresdner Bürgerbühne: Theater als künstlerische Forschung am Theater Freiburg (2006–2013). In *Die Bürgerbühne: Das Dresdner Modell*, Hrsg. H. Kurzenberger, 159–171. Berlin: Alexander.
- Khuon, Ulrich. 2019. Partizipation – Anstrengend, unausweichlich, transformierend. In *Our Stage Festival Dokumentation*, Hrsg. Staatsschauspiel Dresden und Miriam Tscholl, 11–15. Dresden: Staatsschauspiel.
- Klein, Armin. 2009. *Kulturpolitik*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kulturstiftung des Bundes. [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/buehne\\_und\\_bewegung/detail/heimspiel.html](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/buehne_und_bewegung/detail/heimspiel.html). Zugegriffen: 9. Juni 2020.
- Kup, Johannes. 2019. *Das Theater der Teilhabe*. Berlin: Schibri.
- Leber, Fabian. 2010. *Kulturpolitik aus dem Kanzleramt*. Marburg: Tectum.
- Leucht, Sabine. 2006. Charmant unbrisant. *Deutsche Bühne 7*, 19.
- Mundel, Barbara und J. Mackert. 2007. Erkundungen zum Stadttheater. *Deutsche Bühne 7*, 22–25.
- o. V. 2020. <https://www.theaterpolitik.de/index.php/diskurse/das-stadttheater-reif-fuer-reformen/115-wem-gehoert-die-buehne-sechs-jahre-heimspiel-fonds-der-kulturstiftung-des-bundes>. Zugegriffen: 9. Apr. 2020.
- Scheurle, Christoph, M. Hinz, und N. Köhler. 2017. *Partizipation: Teilhaben/teilnehmen*. München: kopaed.
- Schmidt, Thomas. 2017. *Theater, Krise und Reform: Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, Thomas. 2019. *Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schneider, W., und A. Eitzeroth. 2017. *Partizipation als Programm: Wege ins Theater für Kinder und Jugendliche*. Bielefeld: Transcript.
- Sharifi, Azadeh. 2011. *Theater für Alle? Partizipation von Postmigranten am Beispiel der Bühnen der Stadt Köln*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Staatsschauspiel Dresden. 2020. <https://www.staatsschauspiel-dresden.de/buergerbuehne/>. Zugegriffen: 9. Juni 2020.
- Völckers, Hortensia. 2007. Platzvorteil. *Deutsche Bühne 7*, 30/31.
- Wagner, Bernd. 2004. *Thema: Theaterdebatte*. Essen: Klartext.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Herausforderungen, Transformationen, Legitimität und der Einfluss von Kulturpolitik aus Sicht von Intendant\*innen der Stadt- und Staatstheater in Deutschland. Ergebnisse einer quantitativen Befragung

Birgit Mandel

## Zusammenfassung

Die Befragung untersucht die Herausforderungen, denen sich die Intendant\*innen der Stadt- und Staatstheater gegenübersehen, wie sie darauf reagieren und inwieweit sie dabei Einflüsse durch externe Stakeholder und insbesondere durch kulturpolitische Akteure wahrnehmen. Es wird deutlich, dass sich die Kulturpolitik in Fragen der Programmatik der Theater weitgehend zurückhält und am ehesten Bedingungen hinsichtlich der Mittelverwendung stellt. Die meisten Theater zeigen eine hohe Veränderungsdynamik, wobei Maßnahmen einen Schwerpunkt bilden, die direkt oder indirekt zur Publikumsentwicklung auch in Richtung einer größeren Diversität beitragen können. Als wichtigste Aufgabe sehen die Intendant\*innen der öffentlich getragenen Theater in den von ihnen geführten Häusern gesellschaftliche Diskurse abzubilden, zu verhandeln und weiterzudenken. Viele Theater sehen sich nicht nur der Produktion innovativer Kunst verpflichtet, sondern auch als gesellschaftspolitische Akteure. Für das eigene Theater stellen die Intendant\*innen fast durchweg

---

Birgit Mandel unter Mitarbeit von Maria Neseemann und Moritz Steinhauer

---

B. Mandel (✉)

Institut für Kulturpolitik, Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

E-Mail: [mandel@uni-hildesheim.de](mailto:mandel@uni-hildesheim.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_23)

337

einen starken Rückhalt in der Stadtbevölkerung fest, bezogen auf die Legitimität des Systems der Stadt- und Staatstheater in Deutschland insgesamt sind sie skeptischer.

---

**Schlüsselwörter**

Stadt- und Staatstheater • Kulturpolitik • Stakeholder • Diversität • Stadtgesellschaft

---

## 1 Einleitung

Eine zentrale Hypothese des Projekts „Strukturwandel der Kulturnachfrage als Auslöser von Anpassungs- und Innovationsprozessen an deutschen Stadt- und Staatstheatern“ der Forschungsgruppe (Universität Hildesheim) ist, dass sich die Stadt- und Staatstheater in einer Legitimationskrise befinden, die durch die Nachfrageseite ausgelöst wird. Theater müssen sich auf einem durch zunehmende Konkurrenz gekennzeichneten Markt für Kultur- und Freizeitangebote behaupten, der sich vor allem aufgrund von demografischen Entwicklungen sowie der Zunahme digitaler Kulturangebote im Umbruch befindet. Durch die Alterung der Bevölkerung bricht das traditionelle Stammpublikum nach und nach weg und neues Publikum wächst aufgrund von enkulturativen Brüchen nicht mehr ohne weiteres nach. Durch die Pluralisierung der Bevölkerung steigt der Anspruch an die Theater, ein diverseres Publikum zu erreichen. Vor allem in Zeiten knapper öffentlicher Haushalte, wie in der Vergangenheit bei der Finanzkrise 2008, drohen den Theatern Kürzungen ihrer Etats in den parlamentarischen Auseinandersetzungen.

Was begreifen die Theaterleitungen selbst als zentrale Herausforderungen, wie sehen sie ihre Aufgaben und wie schätzen sie den Rückhalt bei Publikum und in der Stadtgesellschaft ein?

Die Online-Befragung wurde als Vollerhebung aller Stadt- und Staatstheater in Deutschland angelegt. Von den 165 mit einem unterstützenden Begleitschreiben des Deutschen Bühnenvereins im Februar 2020 kontaktierten Intendant\*innen haben 58 an der Befragung teilgenommen. Der Rücklauf von gut einem Drittel aller deutschen Stadt-, Staats- und Landestheater kann als noch hinreichend für verallgemeinernde Aussagen angesehen werden, da im Datensatz keine problematischen Verzerrungen festzustellen sind. Der Vergleich von Strukturdaten der Stichprobe mit den Daten der Theaterstatistik 2017/2018 des Deutschen Bühnenvereins ergab, dass die Zusammensetzung der Stichprobe in Hinblick auf

die Größenverteilung der Theaterstandorte relativ gut und in Hinblick auf die Verteilung der Rechtsformen hinlänglich der Grundgesamtheit entspricht. Der Fragebogen bestand aus zwölf geschlossenen und drei offene Fragen. Bei sieben der geschlossenen Fragen konnten bei Bedarf zusätzliche Angaben gemacht werden. In die Fragebogenentwicklung eingeflossen sind Erkenntnisse aus den anderen empirischen Analysen des Teilprojekts, vor allem einer Bevölkerungsbefragung (vgl. Mandel in [diesem Band](#)) sowie Fallstudien an drei exemplarischen Theatern (vgl. Burghardt in [diesem Band](#)). Zudem wurden Fragen aus anderen Teilprojekten aufgenommen, auf die nachfolgend jedoch nicht dezidiert eingegangen wird. Die Befragungsergebnisse spiegeln die Feststellungen und Einschätzungen der Intendant\*innen gewissermaßen retrospektiv bezogen auf die Zeit vor der Corona-Krise wider. Wie sich die Lage der Stadt-, Staats- und Landestheater in der Zukunft nach Überwindung der Pandemie darstellen wird, ist eine derzeit offene Frage.

---

## 2 Ergebnisse

*Eher Finanzkrise als Legitimationskrise: Nichtausgleich von Kostensteigerungen und Mittelkürzungen werden deutlich häufiger als große Herausforderung gesehen als ein fehlender Rückhalt in der Stadtbevölkerung*

Den Befragten wurde eine Liste mit insgesamt zehn Vorgaben zu möglichen Herausforderungen für ihre Theater in den vergangenen fünf Jahren vorgelegt. Am häufigsten werden finanzielle Probleme angeführt. Ein Viertel (26 %) der Intendant\*innen nennt als Herausforderung, mit der ihr Theater sehr stark oder eher stark konfrontiert ist, den Nichtausgleich von Kostensteigerungen (z. B. durch Tarifierhöhungen) und jede\*r Fünfte (18 %) die Kürzung von Fördermitteln. Genauso häufig wird in neuen Zielvorgaben und Erwartungen an die Aufgaben des Theaters vonseiten kulturpolitischer Akteure eine Herausforderung gesehen, während Vorgaben oder Pläne der Kulturpolitik zur Veränderung der Struktur des Hauses (14 %) sowie der Abbau von Personal (13 %) etwas weniger häufig genannt werden. Relativ selten nennen die Theaterleitungen Probleme infolge negativer Beurteilungen in den Medien (9 %), eines Rückgangs der Besuchszahlen (7 %) oder eines nachlassenden Rückhalts in der Stadtbevölkerung (6 %).

Die Zahlen zeigen im Umkehrschluss, dass die Intendant\*innen zu großen Teilen ihre Häuser von diesen Herausforderungen eher wenig oder gar nicht betroffen sehen. Nach ihren Angaben stehen zwei Drittel (67 %) der Häuser vor keinen wesentlichen finanziellen Problemen durch einen Nichtausgleich von Kostensteigerungen oder durch eine Kürzung von Fördermitteln. 83 % der Befragten

benennen keine Herausforderungen durch Vorgaben zu Zielen oder zu Strukturveränderungen des Hauses vonseiten kulturpolitischer Akteure. Und 93 % der Intendant\*innen sehen keine Herausforderungen in Form eines Rückgangs der Besuchszahlen oder eines nachlassenden Rückhalts in der Stadtbevölkerung.

Die Vermutung, dass die Trägerschaft und die Rechtsform der Theater Auswirkungen auf die Beziehungen zu den kulturpolitischen Akteuren in Finanzierungsfragen haben, wurde nicht bestätigt. Bei der Nennung finanzieller Herausforderungen (Mittelkürzungen, Nichtausgleich von Kostensteigerungen) ergeben sich keine gravierenden Unterschiede in den Häufigkeiten gemäß der Träger (Stadt, Land, Gemeindeverbund/Zweckverband) oder den häufigsten Rechtsformen der Theater (Regiebetrieb, Eigenbetrieb, GmbH). Dagegen zeigt sich ein tendenzieller Unterschied nach der Rechtsform bei der Bewertung von Zielvorgaben durch kulturpolitische Akteure. Theater, die als Regiebetriebe geführt werden und damit unmittelbarer Teil der öffentlichen Verwaltung sind, sehen in neuen Zielvorgaben etwas häufiger eine Herausforderung als Eigenbetriebe sowie Theater in der Rechtsform einer GmbH, die wirtschaftlich weniger eng an die Haushalte der Trägerkörperschaften gebunden sind.

In einer offenen Frage hatten die Intendant\*innen die Möglichkeit, auf speziell ihr Haus betreffende Herausforderungen und Probleme einzugehen, was von drei Viertel der Befragten wahrgenommen wurde. Hierbei wurden häufig die in der geschlossenen Frage vorgegebenen Herausforderungen näher konkretisiert. So weisen zehn Befragte auf Sparmaßnahmen. Acht Nennungen entfallen auf Herausforderungen, die mit Veränderungen in der Struktur des Hauses einhergehen, wie etwa Leitungswechsel, Änderung der Rechtsform, Umstrukturierung in eine Landesbühne. Drei Befragte benennen Fachkräftemangel. Tarifliche Ruhezeiten und die Bewältigung von „Bürokratie“ werden jeweils einmal angegeben. Auffallend häufig werden Baumaßnahmen als Herausforderung angeführt. So nennen zwölf Theaterleitungen die Sanierung oder den dringenden Sanierungsbedarf des Theaterhauses. Vier Befragte führen den Umzug in eine neue Spielstätte oder den Bau einer solchen an. Sieben Befragte thematisieren die Zusammenarbeit mit den kulturpolitischen Akteuren bzw. den Trägern als Herausforderung, die teilweise als schwierig beschrieben wird aufgrund nicht eingehaltener Zusagen, kulturpolitischer Fehlentscheidungen oder einem Desinteresse der Kulturpolitik. Herausforderungen, die sich auf das Publikum beziehen, werden von sechs Intendant\*innen beschrieben. Zwei Befragte gehen dabei ausführlicher auf Probleme mit Veränderungen der Publikumsstruktur ein: „Das Publikum ist in den letzten zehn Jahren im Durchschnitt gleichgeblieben. Fakt ist aber, dass der Zuwachs bei dem ganz jungen Publikum bis 18 Jahren und beim Stammpublikum zwischen 75 und 80 Jahren liegt. Ein Publikumsschwund in der Altersgruppe 25 bis 45

ist auf die Dauer problematisch.“ Die sich abzeichnende Corona-Krise schlägt sich in den Angaben noch kaum nieder. Nur drei Befragte erwähnen diese relativ unspezifisch als Herausforderung.

Insgesamt sehen die Intendant\*innen, bei jeweils eher geringen Prozentanteilen, ihre Theater häufiger mit Problemen konfrontiert, die durch kulturpolitische Zuwendungsgeber induziert sind, anstatt dass diese durch negative Beurteilungen von Fachöffentlichkeit, Publikum oder Stadtgesellschaft hervorgerufen würden.

Angesichts des in Statistiken ermittelten allgemeinen Rückgangs von Theaterbesucher\*innen ist erstaunlich, dass nur wenige Theaterverantwortliche die Publikumsentwicklung als Herausforderung betrachten. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die öffentlich geförderten Theater in Deutschland nur einen geringen Anteil ihres Budgets durch den Verkauf von Eintrittskarten finanzieren müssen und deshalb zurückgehende oder schwankende Besuchszahlen leichter verkraften können.

*Die eine Hälfte der Intendant\*innen schätzt das Publikum nach Bildung, sozialem Status und kultureller Herkunft als eher divers, die andere als eher homogen ein*

Auf die Frage, inwieweit ihr Publikum anhand verschiedener Kriterien eher als divers oder eher homogen zu charakterisieren ist, ergibt sich folgendes Bild: Im Hinblick auf das Alter schätzen fast zwei Drittel der Befragten (64 %) das Publikum ihres Hauses als eher divers ein, im Hinblick auf die Merkmale „Bildung“ (46 %), „sozialer Status“ (46 %) und „kulturelle Herkunft“ (43 %) dagegen nur knapp die Hälfte. Hierbei zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Theatern in Metropolen und Theatern in kleineren Großstädten. So beschreiben 71 % der Intendant\*innen von Theatern in Metropolen ihr Publikum als divers hinsichtlich kultureller Herkunft, aber nur 29 % hinsichtlich des sozialen Status. Dagegen beurteilt nur eine Minderheit der Intendant\*innen (38 %) von Theatern in kleineren Großstädten ihr Publikum als kulturell divers, aber die Mehrheit (59 %) als divers im Hinblick auf den sozialen Status.

*Häufigster Grund für Diversifizierung des eigenen Publikums: veränderte Programmatik*

In einer offenen Frage wurde nach möglichen Gründen für Veränderungen des Publikums in den letzten 10 Jahren gefragt. Von 51 Intendant\*innen, die diese Frage beantworten, können nur acht keine Veränderung der Zusammensetzung ihres Publikums erkennen. Die meisten Antworten entfallen auf Veränderungen in der Alterszusammensetzung: Dabei geben nur fünf Befragte an, ihr Theaterpublikum sei in den letzten zehn Jahren älter geworden, wobei drei davon diese Veränderung auf die Alterung der Bevölkerung insgesamt zurückführen. Über die

Hälfte (27 Befragte) sagt aus, ihr Publikum habe sich in den letzten zehn Jahren verjüngt. Als Gründe hierfür werden am häufigsten (16 Nennungen) programmatische Veränderungen des Hauses angeführt: mehr Jugendtheater oder explizite Familien- und Schulvorstellungen auf dem Spielplan bzw. die Eröffnung einer Sparte „Junges Theater“ (6 Nennungen); Einführen von experimentellen, neuen Formaten (4 Nennungen), Inszenieren zeitgenössischer Stoffe (3 Nennungen) und mit jeweils einer Nennung die Beschäftigung mit aktuellen politischen Themen, eine veränderte Ästhetik und mehr vorrangig unterhaltende Stoffe. Zehn Befragte nennen Kooperationen mit Kitas, Schulen und Universitäten oder der Freien Szene als (Mit-)Grund für die verjüngte Publikumsstruktur. Fünf Befragte beziehen den Zuwachs an jüngerem Publikum auf den Ausbau der Theaterpädagogik und Vermittlung. Je einmal werden als Grund der Einsatz von Social Media und bauliche Veränderungen genannt.

Ebenfalls sehr häufig (insgesamt 19 Nennungen) wird eine Diversifizierung des Publikums innerhalb der letzten zehn Jahre beobachtet. Dabei bleibt in den Antworten oft unklar, worauf sich die Diversität bezieht – ob auf Alter, Bildung, kulturelle Herkunft, sozialen Status oder, wie eine befragte Person anmerkt, auf in der Befragung nicht angeführte marginalisierte Gruppen wie die queere Community. Auch die wahrgenommene zunehmende Diversität wird am häufigsten (11 Nennungen) auf programmatische Veränderungen zurückgeführt: eine diversere, breitere Spielplangestaltung; das Durchführen partizipativer Projekte (jeweils 4 Nennungen) und mit je drei Nennungen ein verbessertes Image und ein verändertes Marketing, Outreach sowie eine veränderte Ansprache. Eine Leitungsperson erläuterte in der offenen Frage: „Durch dezidiert progressive politische Themen, ein diverseres Ensemble und den Versuch, die Ansprache zu verändern, wurde unser Publikum diverser in Hinblick auf die kulturelle Herkunft und die Bildungsvoraussetzungen. Man muss bei uns nicht Goethe gelesen haben, um ins Theater gehen zu können.“

Von einem/einer Befragten wird das Publikum im Vergleich zu früher als weniger konservativ charakterisiert und gleichzeitig wird zum Ausdruck gebracht, dass das konservative Stamm-Publikum früher einen „Besitzanspruch“ auf das Theater erhoben habe: „Die Konservativen denken nicht mehr, ihnen gehöre das Theater, sind aber weiter willkommen.“

Ein/eine andere/r Befragter/Befragte hebt die Bedeutung von Kooperationen gerade auch mit Bildungseinrichtungen hervor, um ein diverseres, v. a. jüngerer Publikum zu erreichen: „Das Publikum ist in seiner Alterszusammensetzung wesentlich diverser geworden. Vor zehn Jahren wäre noch „sehr homogen“ anzukreuzen gewesen. Gleiches gilt für das Thema Bildung. Aus unserer Sicht haben dazu die Öffnung des Theaters zur städtischen Gesellschaft hin und sehr viele

Kooperationsprojekte mit anderen Institutionen, nicht nur aus dem kulturellen Bereich, beigetragen. Ein Erreichen von Zuschauergruppen diverser kultureller Herkunft fällt uns aber nach wie vor sehr schwer“.

*Wichtigste Aufgabe der Theater: gesellschaftliche Diskurse abzubilden, zu verhandeln und weiterzudenken*

Bei der offenen Frage nach den drei wichtigsten Aufgaben von Stadt- und Staatstheatern entfallen die meisten Nennungen (87) auf gesellschaftliche Aufgaben, gefolgt von künstlerischem Auftrag (39 Nennungen), Bildung (29 Nennungen) und Unterhaltung (10 Nennungen).

Bei den gesellschaftlichen Aufgaben wird am häufigsten das Schaffen eines Orts der Diskussion und Verhandlung von gesellschaftlichen Themen angeführt (39 Nennungen). Dass das Theater Zukunftsfragen verhandeln und Utopien schaffen solle, sehen vier Befragte als wichtige Aufgabe. Ort der Begegnung und Vernetzung zu sein, nennen 31 Befragte. Demokratie zu erhalten und zu fördern, sehen 14 Befragte als eine zentrale Aufgabe des Theaters, wobei sich sieben davon auf die Bewahrung von künstlerischer Freiheit und Meinungsfreiheit beziehen. Den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken, nennen 10 Befragte, drei davon führen dabei den Zusammenhalt und die Schaffung einer kulturellen Identität der Stadt an.

Von den Nennungen, die sich auf die Produktion und Präsentation von Kunst als zentrale Aufgabe beziehen, steht an erster Stelle die Zugänglichkeit und Vermittlung der künstlerischen Produktionen (12 Nennungen); sieben Befragte nennen das Schaffen von qualitativ hochwertiger Kunst, ebenso viele das von innovativer Kunst. Fünf Befragte sehen eine wichtige Aufgabe im Zeigen eines vielfältigen Repertoires und vier Befragte in der Pflege des klassischen Repertoires.

Unter das Thema individuelle Persönlichkeitsentwicklung und -bildung als Aufgabe des öffentlich geförderten Theaters entfallen 12 Nennungen auf kulturelle Bildung, wobei sich drei Befragte auf partizipative Angebote fokussieren. Darauf folgt die politische Bildung, bzw. die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Themen (6 Nennungen). Ebenfalls sechs Mal wird die Förderung von Sozialkompetenzen genannt. Kritisches und reflexives Denken zu fördern, sehen drei Befragte als Aufgabe und Orientierung in der digital globalisierten Welt.

Auf widersprüchliche Anforderungen an die Aufgaben von Stadt- und Staatstheatern weist folgende Äußerung hin: „Wir arbeiten mit öffentlichen Geldern. Daraus resultiert: 1. Die Gesellschaft sagt uns, dass wir kommerziell unabhängig arbeiten sollen. Damit ist klar, dass wir einen hohen Kulturauftrag haben, der das

Unbekannte/Neue/Experiment verlangt. 2. Jeder zahlt für das Theater, also muss sich auch jeder mit Teilen des Programms identifizieren können.“

*Häufig umgesetzte Veränderungen in den letzten Jahren: Kooperationen mit Bildungseinrichtungen und Ausbau der Vermittlung*

Auch wenn die Intendant\*innen bei der Benennung von Herausforderungen eher zurückhaltend sind, lassen die Antworten auf die Frage, welche Veränderungen sie in den letzten Jahren in ihrem Haus umgesetzt haben oder für die nächsten zwei Jahre planen, eine insgesamt hohe Veränderungsdynamik in den deutschen Stadt-, Staats- und Landestheatern erkennen.

Alle Theaterleitungen haben in den letzten Jahren Kooperationen mit Bildungseinrichtungen umgesetzt (97 %) oder planen diese für die nächsten zwei Jahre (3 %). Ebenfalls fast alle Theater haben die Vermittlung/Theaterpädagogik ausgebaut (86 %) oder planen dies (12 %). Sehr häufig genannt wird auch eine gezielte Förderung des künstlerischen Nachwuchses (82 % umgesetzt, 7 % geplant).

Etwa drei Viertel der Befragten geben an, bereits folgende Maßnahmen realisiert zu haben: Neupositionierung/-profilierung des Theaters in der Stadt (76 %, 10 % geplant), Outreach (75 %, 20 % geplant), partizipative Angebote und Stücke mit Laien (74 %, 14 % geplant) und Kooperationen mit Organisationen im sozialen Bereich (72 %, 19 % geplant). Gut die Hälfte der Theater (56 %) realisierte eine Popularisierung ihres Programms durch Musical, Komödien, bekannte Stoffe und Schauspieler, zwei Prozent planen dies. Die Maßnahmen zur Förderung der kulturellen und sozialen Vielfalt im Personal haben erst 52 % der Theater umgesetzt, aber immerhin 35 % planen solche Maßnahmen in der nahen Zukunft. Noch weniger Theater (38 %) haben bislang eine Entwicklung des Hauses zu einem sozialen Treffpunkt realisiert bzw. eingeleitet, 36 % planen eine solche Entwicklung.

Gefragt danach, welche Maßnahmen in naher Zukunft nicht geplant sind, werden am häufigsten genannt eine Popularisierung des Programms durch stärker unterhaltungsorientierte Produktionen (42 %) und der Ausbau des Theaters als sozialer Treffpunkt (25 %). Nach der Größe des Theaterstandorts ist auffällig, dass Theater in kleineren Städten bis 100.000 Einwohner\*innen deutlich seltener eine Neupositionierung bzw. -profilierung vorgenommen haben und Theater in Metropolen deutlich seltener partizipative Angebote entwickelt haben als die Theater der jeweils anderen Standortgrößen.

Als (tatsächlich oder vermutlich) erfolgreichste Maßnahme zur Gewinnung eines neuen und diverseren Publikums für Theater nennen die Befragten am häufigsten (17 %) eine Diversifizierung des Personals. Von jeweils 13 % der Befragten werden Outreach-Maßnahmen, eine Entwicklung des Theaters zu einem

sozialen Treffpunkt sowie eine Neupositionierung/-profilierung genannt und von 12 % ein Ausbau der Vermittlungsarbeit und die Kooperation mit Bildungseinrichtungen. Jeweils 8 % benennen die Entwicklung neuer Theaterformate sowie partizipative Angebote. Eine Popularisierung des Programms wird in diesem Zusammenhang nur von 6 % der Befragten und eine Kooperation mit dem Sozialbereich nur von 2 % angegeben.

Auffällig ist zum einen, dass die Theater bei der Umsetzung der am häufigsten genannten Erfolgsstrategie, nämlich der Diversifizierung des Personals, bislang nur begrenzt vorangekommen sind. Dies könnte u. a. mit der aus arbeitsvertraglichen Gründen nur mittel- und längerfristig veränderbaren Personalstruktur von öffentlichen Theatern zusammenhängen. Zum anderen weist die breite Streuung der Antworten darauf hin, dass es in der Wahrnehmung der Theaterleitungen kein ‚Allheilmittel‘ gibt für die Entwicklung neuen, vielfältigeren Publikums.

#### *Kaum Veränderungsdruck in Hinblick auf die Programmatik der Theater durch externe Anspruchsgruppen*

Befragt danach, von welchen externen Akteursgruppen in den letzten Jahren Forderungen nach programmatischen Veränderungen (Mission und Aufgaben, inhaltliche Ausrichtung, Spielplan, Formate) an das Theater herangetragen wurden, wird deutlich, dass die allermeisten Theater in dieser Hinsicht keinen oder nur wenig Veränderungsdruck von außen erfahren haben. Nur 15 % der Intendant\*innen sagen, dass ein Druck vom potenziellen, also dem bislang nicht erreichten Publikum ausgegangen sei, während nur 4 % das bestehende Publikum nennen. Dieses zeigt sich offensichtlich mehrheitlich mit der programmatischen Ausrichtung „ihres“ Theaters einverstanden. 13 % der Intendant\*innen gibt an, dass von Fach- und Lokalmedien und 9 %, dass von Fachkolleg\*innen entsprechende Erwartungen ausgegangen sind. Kulturpolitische Akteure (7 %) und Akteure der Verwaltung (5 %) stellten nach Aussage der Befragten dagegen am seltensten Forderungen nach Veränderungen.

#### *Zeitgenössische Produktionen und Uraufführungen wie auch Werke eines etablierten Kanons dominieren die Spielplangestaltung – Produktionen mit nicht westlichem Bezug nur von einem Drittel berücksichtigt*

Die Aufnahme von zeitgenössischen Produktionen und Uraufführungen wird von 92 % der Befragten als wichtiges Kriterium der Spielplangestaltung genannt, dicht gefolgt von Produktionen eines etablierten Kanons, welche 81 % als sehr wichtig oder wichtig bezeichnen. Diese scheinbar gegensätzlichen Kriterien zeigen ein breites Aufgabenverständnis der befragten Theaterschaffenden. Betrachtet man

die Priorisierung der Angaben, so wird jedoch deutlich, dass die Befragten zeitgenössischen Werken einen höheren Stellenwert gegenüber Werken eines etablierten Kanons einräumen (60 % gegenüber 38 %). Für drei Viertel der Befragten sind neue, innovative Theaterformen (76 %) ein wichtiger Faktor bei der Spielplangestaltung. Rund zwei Drittel geben an, Produktionen mit bekannten Titeln bzw. bekannten Mitwirkenden (67 %) sowie mit hohem Unterhaltungsfaktor (62 %) in ihrer Spielplangestaltung einen wichtigen Stellenwert einzuräumen. Die bislang geringste Rolle bei der Spielplangestaltung erfährt der Aspekt, Produktionen und Themen aus einem nicht westlichen Kulturkreis zu berücksichtigen (37 %).

*Ressourcen des Hauses und zu erwartender Publikumszuspruch als häufigste Entscheidungskriterien der Spielplangestaltung*

Die Spielplangestaltung ist ein zentraler Baustein der Programmatik von Theatern. Darin kommen nicht nur die künstlerischen Ansprüche der Theatermacher\*innen zum Ausdruck, sondern auch ihre Publikumsstrategien.

Alle befragten Intendant\*innen betonen die Bedeutung der Ressourcen des Hauses einschließlich des künstlerischen Personals als sehr wichtig (70 %) oder eher wichtig (30 %) für die Spielplangestaltung. Ebenso hoch ist die Bedeutung der zu erwartenden Publikumsresonanz (35 % sehr wichtig, 63 % eher wichtig). 90 % der Befragten nennen die Schaffung von Chancen für den künstlerischen Nachwuchs (33 % sehr wichtig, 57 % eher wichtig). Die Berücksichtigung der Wünsche des Ensembles wird ebenfalls von der großen Mehrheit der Befragten (83 %) als sehr wichtig (16 %) oder eher wichtig (67 %) erachtet. Die Orientierung an aktuellen künstlerischen Innovationen anderer Theaterschaffender und Theater bezeichnen 55 % als ein sehr wichtiges (7 %) oder eher wichtiges (48 %) Kriterium bei der Spielplangestaltung. 35 % benennen die zu erwartende Resonanz von Fachmedien und -kolleg\*innen als sehr wichtig (5 %) oder eher wichtig (30 %) und ebenfalls 35 % der Intendant\*innen bezeichnen Vorgaben und Erwartungen von Trägern als sehr wichtiges (12 %) oder eher wichtiges (23 %) Entscheidungskriterium für die Gestaltung des Spielplans.

Auch bei den Antworten auf die folgende direkte Frage nach der Einflussnahme kulturpolitischer Akteure auf die Theaterarbeit wird deutlich, dass sich diese im Hinblick auf Forderungen nach programmatischen Veränderungen meist zurückhalten.

*Weitgehende Autonomie der Theater bei personalpolitischen Entscheidungen und künstlerischer Ausrichtung. Kulturpolitische Einflussnahme insbesondere hinsichtlich zu erreichender Zielgruppen und der Finanzmittelverwendung*

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sich die Kulturpolitik nur selten in Fragen der internen Organisation der Theater einmischt. So berichten nur 5 % der Befragten von einer starken Einflussnahme auf personalpolitische Entscheidungen. Auch bei der künstlerischen Ausrichtung des Hauses halten sich kulturpolitische Akteure überwiegend zurück, nur 7 % der Intendant\*innen erkennen hier einen starken Einfluss. Deutlich häufiger interveniert Kulturpolitik dagegen aus Sicht der Intendant\*innen in Hinblick auf die Verwendung der finanziellen Mittel (42 %) und zu erreichende Bevölkerungs- und Publikumsgruppen (33 %). Aus den ergänzenden Angaben der Befragten geht nicht hervor, ob sich diese Interventionen vor allem auf die Auslastung des Theaters oder/und auf die Zusammensetzung des Publikums richten.

*Abspraken zu Aufgaben und Zielen häufig schriftlich, aber oft ohne Zielüberprüfung*

Bei einem knappen Drittel (29 %) der Theater existieren keine Absprachen zwischen Intendant\*innen und kulturpolitischen Akteuren über die Aufgaben und Ziele des Theaters. Soweit Absprachen bestehen, erfolgen diese in 46 % der Fälle mündlich und in 73 % der Fälle (z. T. zusätzlich) in schriftlicher Form. Die Kontrolle der Aufgaben und/oder Ziele und insbesondere die ggf. zu ergreifenden Konsequenzen im Falle einer Nichterfüllung sind nur selten fixiert. Nur bei 25 % der Theater mit Absprachen zu Aufgaben und Zielen gibt es eine schriftliche Vereinbarung, wie diese überprüft werden sollen, und nur bei 5 %, wie mögliche Konsequenzen bei Nichterfüllung aussehen. Als Dokumente, in denen Absprachen festgehalten werden, nennen die Theaterleiter\*innen in einer offenen Nachfrage: Verträge der Intendanz und Verwaltungsleitung, Satzung des Zweckverbandes, Zielvereinbarung, Wirtschaftsplan mit bestimmten Wachstumsindikatoren, Theatervertrag zwischen Land und Trägerkommune, Leistungsvereinbarung, Fördervertrag, kommunale Rechtsvorschriften.

*Legitimationsprobleme haben nur die anderen: Der Rückhalt des eigenen Theaters in der Stadtbevölkerung wird fast durchweg als stark eingeschätzt, der Rückhalt der öffentlich geförderten Theater in Deutschland insgesamt dagegen von einem Drittel als eher schwach*

Der Rückhalt in der Bevölkerung ist für öffentlich geförderte Theater eine wichtige Ressource im Verteilungskampf um knappe öffentliche Gelder. Fast alle der befragten Intendant\*innen sehen ihre Häuser dabei gut aufgestellt. 94 % schätzen

diesen Rückhalt als sehr stark (53 %) oder stark ein (41 %). Nur 5 % der Befragten konstatieren einen eher schwachen Rückhalt. Für die Stadt- und Staatstheater in Deutschland insgesamt benennen hingegen nur zwei Drittel der Intendant\*innen einen sehr starken (6 %) oder starken Rückhalt (59 %) in der Bevölkerung. Ein Drittel schätzt diesen Rückhalt als eher schwach ein. Eine Erklärung für die Diskrepanz in den Einschätzungen der Legitimität ihres eigenen Hauses und des öffentlich geförderten Theatersystems insgesamt könnte der in Teilen relativ pessimistische Fachdiskurs zur Zukunft der Stadt- und Staatstheater sein.

---

### 3 Fazit

Die Ergebnisse lassen erkennen, dass die befragten Intendant\*innen der Stadt-, Staats- und Landestheater zum Befragungszeitpunkt keine wirklich krisenhafte Situation für ihre Häuser wahrnehmen. Viele Befragte können sogar keine wesentlichen Herausforderungen für ihre Häuser erkennen. Am häufigsten werden Probleme der öffentlichen Finanzierung beschrieben, vor allem ein fehlender Ausgleich von Kostensteigerungen. Die Ausgangsvermutung, dass die Theater durch strukturelle Veränderungen auf der Nachfrageseite und die mangelnde Repräsentation einer sich pluralisierenden Bevölkerung im Publikum in eine Legitimationskrise geraten sind, wird durch die Befragung nicht bestätigt. Erstaunlich wenige Intendant\*innen stellen einen Rückgang der Besuchszahlen fest, wie er in bundesweiten Statistiken ermittelt wurde. Die große Mehrheit nimmt einen starken Rückhalt für ihr eigenes Theater sowohl beim Publikum wie in der Stadtgesellschaft wahr. Die Intendant\*innen beschreiben in ihren Antworten auf der einen Seite einen eher geringen Problemdruck, auf der anderen Seite jedoch eine erhebliche Veränderungsdynamik ihrer Häuser. Dies gilt insbesondere auch für Maßnahmen, die auf ein neues, anderes Publikum zielen wie Kooperationen mit Bildungseinrichtungen, der Ausbau von Vermittlung oder Outreach. Dabei erfahren die allermeisten Theater keinen Veränderungsdruck durch kulturpolitische Akteure oder andere Stakeholder wie etwa die Fach- oder Lokalmedien oder das Publikum.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die kulturpolitischen Akteure bzw. die Träger der geförderten Theater äußerst zurückhaltend agieren was Vorgaben zur programmatischen Ausrichtung anbelangt. Interventionen der Kulturpolitik richteten sich am ehesten auf Publikumsziele oder auf die Mittelverwendung. Mit welchen Anpassungs- und Innovationsprozessen die deutschen Stadt- und Staatstheater auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren, bleibt ihnen offensichtlich

weitgehend selbst überlassen. Auch Aktivitäten mit der Zielsetzung ein diverseres Publikum zu erreichen, sind im Wesentlichen von den Theatern selbst initiiert und werden mehrheitlich von den Intendant\*innen als erfolgreich wahrgenommen. Auffällig ist, dass die Intendant\*innen sehr selbstbewusst auf ihre Theater und ihre Arbeit schauen. Die von ihnen eingeleiteten Veränderungen in der Programmatik wie etwa in der Spielplangestaltung, neuen Formaten, Kooperationen oder dem Ausbau der Vermittlungsarbeit werden weniger als Reaktion auf ausbleibendes Publikum gewertet, sondern eher als Ausdruck ihres Selbstverständnisses von Theater als gesellschaftspolitischem Akteur. Dabei bilden die bei anderen Theatern beobachteten Innovationen für viele Intendant\*innen eine wichtige Orientierung.

Die Befragungsergebnisse vermitteln insgesamt den Eindruck, dass die befragten Intendant\*innen, zumindest bezogen auf die Zeit vor der Corona-Krise, keine gravierende Struktur- und Legitimationskrise der Stadt-, Staats- und Landestheater erkennen und sich gut aufgestellt sehen, zukünftigen Herausforderungen zu begegnen. Dabei scheinen sie sich allerdings der Unterstützung der kulturpolitischen Akteure durch eine entsprechende finanzielle und regulatorische Rahmung nicht sicher zu sein.

---

## Literatur

- Burghardt, Charlotte. 2020. *Stadt- und Staatstheater in Bewegung? Zur Rolle von öffentlich subventionierten Theatern in der Stadtgesellschaft und den veränderten Erwartungen des Publikums*. In diesem Band.
- Mandel, Birgit. 2020a. *Theater in der Legitimationskrise? Interesse, Nutzung und Einstellungen zu den staatlich geförderten Theatern in Deutschland – eine repräsentative Bevölkerungsbefragung*. Universitätsverlag Hildesheim, Hildesheim. E-Publikation (Open Access): <https://doi.org/https://doi.org/10.18442/077>.
- Mandel, Birgit. 2020b. *Das öffentlich geförderte Theater in der Legitimationskrise und unter Innovationsdruck? Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung*. In diesem Band.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

