

Zeppelin Universität

Department Communication and Cultural Management

Lehrstuhl für Kunsttheorie und inszenatorische Praxis

Prof. Dr. Karen van den Berg

Master-Thesis

# Die Zukunft des deutschen Stadttheaters

Bearbeitet von: Alexander Keil

Immatrikulationsnummer: 10200154

Studiengang: MA Communication and Cultural Management\_nk  
Spring Semester 2012

Erstbetreuerin: Prof. Dr. Karen van den Berg

Zweitgutachter: Jun-Prof. Dr. Martin Tröndle

Abgabedatum: 8. Juni 2012

Tabellenverzeichnis.....	3
Verzeichnis der Anhänge .....	3
<b>1. Einleitung und Problemaufriss.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>6</b>
<b>2. 1. Grundsätzliches .....</b>	<b>6</b>
<b>2. 2. Erhebung der Daten .....</b>	<b>7</b>
2. 2. 1. Eingrenzung relevanter Debattenbeiträge.....	7
2. 2. 2. Auswahl der Interviewpartner .....	8
2. 2. 2. Feldphase.....	12
2. 2. 3. Transkription der Interviews .....	13
<b>2. 3. Auswertung der Daten .....</b>	<b>13</b>
2. 3. 2. Extraktion und Auswertung der Daten.....	14
<b>3. Darstellung der Ergebnisse .....</b>	<b>15</b>
<b>3. 1. Problemlage 1: Die sich verändernde Gesellschaft.....</b>	<b>16</b>
3. 1. 1. Die Internationalisierung der Stadtgesellschaft .....	16
3. 1. 2. Die Partikularisierung der Gesellschaft .....	17
3. 1. 3. demografischer Wandel .....	18
3. 1. 4. regionenspezifische Herausforderungen.....	18
<b>3. 2. Problemlage 2: Das Stadttheater als Institution.....</b>	<b>18</b>
3. 2. 1. betriebliche Bedingungen der Theaterproduktion .....	19
3. 2. 2. Auswirkung der Finanzkrise auf die Kommunen und Theater.....	22
3. 2. 3. Kulturpolitik.....	23
<b>3. 3. Problemlage 3: Kunst intern .....</b>	<b>24</b>
3. 3. 1. Multitalent Stadttheater .....	24
3. 3. 2. Die erstarkte Wahrnehmung der freien Szene .....	25
3. 3. 3. Qualitätsprobleme .....	26
<b>3. 4. Woher kommt die Innovation im Stadttheater?.....</b>	<b>27</b>
3. 4. 1. Das Stadttheater als Thinktank der Stadtgesellschaft.....	27
3. 4. 2. künstlerische Strategien im Stadttheater der Zukunft .....	29
3. 4. 3. Die Rolle des Publikums im Stadttheater der Zukunft.....	31
3. 4. 4. Modelle für eine Institution der Zukunft .....	32
3. 4. 5. Flexibilisierung des nicht-künstlerischen Personals .....	39
3. 4. 6. weitere strukturelle Innovationsmöglichkeiten.....	41
<b>3. 5. Zukunft von Ensemble und Repertoire .....</b>	<b>42</b>
<b>3. 6. Arbeit am Stadttheater .....</b>	<b>47</b>
3. 6. 1. Arbeit Schauspieler .....	48
3. 6. 2. Arbeit nicht-künstlerisches Personal .....	50
3. 6. 3. Arbeit Intendanten .....	52
<b>3. 7. Sparen als Politikersatz.....</b>	<b>53</b>
<b>3. 8. Eindrücke zur Debatte .....</b>	<b>55</b>
<b>4. Diskussion der Ergebnisse.....</b>	<b>58</b>
<b>4. 1. Das Stadttheater als Auslaufmodell? – eine kritische Perspektive.....</b>	<b>61</b>
<b>5. Schluss .....</b>	<b>69</b>
<b>5. 1. Plädoyer für ein anderes Nachdenken .....</b>	<b>69</b>
<b>5. 2. kritische Würdigung des Vorgehens.....</b>	<b>70</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>71</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>79</b>

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht über die Interviewpartner	S. 11
Tabelle 2: Codesystem	S. 13

**Verzeichnis der Anhänge**

Anhang 1: Interviewleitfaden	S. 79
Anhang 2: Transkription der Interviews	S. 81
Anhang 3: Extraktion der Daten	S. 150

## 1. Einleitung und Problemaufriss

Im Theaterland Deutschland steht seit Beginn der Finanzkrise das deutsche Stadttheatersystem<sup>1</sup> verstärkt unter Beschuss. Zu Zeiten knapper Kassen bei den Kommunen muss an allen erdenklichen Stellen gespart werden. So auch bei den Stadt- und Staatstheatern. Dabei wird nicht nur über Kürzungen der Mittel oder das Einfrieren der Zuwendungen diskutiert. Derzeit geht es auch um die Schließung von ganzen Sparten und teilweise auch von ganzen Häusern. Schaut man sich die Nachrichtenmeldungen dazu im Internetportal nachkritik.de an, fand man im vergangenen Jahr fast jede Woche mindestens eine neue Botschaft, die die drohende Schließung oder erhebliche Reduzierungen in den Zuwendungen eines Theaters verkündete. Auch stehen immer wieder Theater kurz vor der Insolvenz und müssen darum kämpfen, ihre Finanzierungslücke durch zusätzliche Förderungen und über andere Wege schließen zu können.

Darüber hinaus existiert aber seit einiger Zeit auch eine inhaltliche Debatte um die Zukunft des Stadttheatersystems, die vor allem von den Vertretern der freien Szene und den damit in Verbindung stehenden Produktionshäusern vorangetrieben wird. Matthias von Hartz ist einer ihrer vehementesten. Vorgeworfen wird den Stadttheatern dabei, eine künstlerische Monokultur hervorgebracht zu haben, die nur noch auf ihre eigene Reproduktion aus ist und kaum mehr ästhetische Innovation ermöglichen (von Hartz 2011). Im Gegensatz dazu entstünden aus den kreativen, auf der Zusammenarbeit mit externen Partnern und ausländischen Künstlern basierenden Arbeitsweisen der freien Theaterszene, ganze 90% der gesamten künstlerischen Innovation (ebd.). Verfolgt man diese Argumentation, gelangt man zu dem Eindruck, die freie Szene hätte sich aus ihrem Schattendasein befreit und nähme selbstbewusst den künstlerischen Kampf mit den Stadttheatern auf. Den Erfolg einiger freier Gruppen dokumentierte nicht zuletzt auch die diesjährige Einladung gleich dreier Produktionen aus der freien Szene zum Berliner Theatertreffen. Auch im Vorjahr wurden schon zwei freie Gruppen mit ihren Arbeiten dafür nominiert. Um diesen Wechsel im ästhetischen Dogma

---

<sup>1</sup> Im Folgenden verwende ich für das deutsche Stadt- und Staatstheatersystem die kürzere Bezeichnung Stadttheatersystem. Auch gilt die männliche Bezeichnung von Funktionen ebenso für die weibliche.

verstehen können, muss man wissen, dass das Berliner Theatertreffen seit eh und je seine bemerkenswerten Neuinszenierungen ausschließlich aus dem Repertoire der Stadttheater rekrutierte. Auf diese Weise ist es über lange Jahre das Festival der großen Häuser und der dort arbeitenden renommierten Regisseure gewesen. Dies hat sich nun offensichtlich geändert. Damit seien nur zwei von zahlreichen weiteren Problemfeldern angerissen, mit denen sich das deutsche Stadttheatersystem derzeit konfrontiert sieht.

Wie man sich leicht vorstellen kann, existiert in der Vielzahl an Beiträgen zur Debatte in den Medien, aber auch bei Tagungen ein ebenso vielfältiges Spektrum an Positionen und Haltungen zu den gegenwärtigen Herausforderungen, aber auch an Ideen zu einer möglichen Umgestaltung des gesamten Systems. Schnell verliert man dabei den Überblick, weil sich die einzelnen Positionen manchmal teilweise oder ganz in ihren Diagnosen widersprechen und demzufolge auch andere Lösungsansätze entwickeln.

In der vorliegenden Masterarbeit geht es nun darum, diese Debatte systematisch zu bearbeiten und sie so zu strukturieren, dass man sich einen Überblick über deren Themenfelder verschaffen kann. Gefragt werden soll dabei nach den Problemlagen, mit denen die festen Häuser momentan zu kämpfen haben. Was sind also die kritischen Punkte, mit denen sich die einzelnen Theater des Stadttheatersystems heute auseinandersetzen müssen? Auf der Grundlage dieser strukturierten Information wird dann nach den derzeit in der Diskussion befindlichen Innovationsmöglichkeiten gesucht. Darüber hinaus geht es darum, eine aktuelle Einschätzung zu den beiden großen Besonderheiten des deutschen Stadttheatersystems, seinem Ensemble- und Repertoirebetrieb, zu gewinnen.

Die auf diese Weise angestrebte strukturierte Informationslage wird dann Ausgangspunkt für eine Diskussion der Ergebnisse bilden.

## **2. Methodisches Vorgehen**

### **2. 1. Grundsätzliches**

Wie bereits eingangs beschrieben, untersucht die vorliegende Masterarbeit die derzeitige Debatte um die Zukunft des deutschen Stadt- und Staatstheatersystems. Die Diskussion wird bis zum heutigen Tag von Vertretern der Politik und Kulturpolitik, von Theatermachern, künstlerischen Leitern und kaufmännischen Geschäftsführern sowie Vertretern der Lobby vor allem in Fachzeitschriften, Internetforen und darüberhinaus auch in zahlreichen Gesprächen im Rahmen der täglichen Theaterarbeit geführt. Um sich dieser Diskussion und damit dem Thema der Untersuchung annähern zu können, ist es daher entscheidend, ihre schriftlich fixierten Positionierungen systematisch zu sammeln und auszuwerten. Darüber hinaus besitzen die mit dem Theaterfeld professionell befassten Personen einen wichtigen Einfluss auf die Debatte um die Zukunft des Stadttheaters. Denn sie prägen dessen tägliche Realität durch ihr Handeln und besitzen als Experten wichtige Informationen und Praxiswissen, über das eine alleinige Untersuchung z.B. von Zeitschriftenartikeln keinen Aufschluss geben kann. Zudem ist anzunehmen, dass sowohl ein Artikel in einer Fachzeitschrift als auch eine Information in einem persönlichen Gespräch jeweils eigenen Präsentationsregeln unterliegt, die wiederum das Wie und Was des Gesagten beeinflussen. Daher ergänzt die vorliegende Arbeit die gesammelten Daten der schriftlichen Debatte mit einer Reihe persönlicher Experteninterviews.

Die Experteninterviews wurden als leitfadengestützte nichtstandardisierte Interviews durchgeführt. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, zugleich offen und strukturiert zu sein. Der Interviewpartner wird hier durch die offenen Fragen zum Erzählen angeregt (Gläser/Laudel 2010, S. 125). Der Leitfaden sorgt dafür, dass in jedem Interview auch bei etwaigen Vertiefungsfragen immer alle Themenbereiche besprochen werden. Dies gewährleistet die Vergleichbarkeit der Interviews. Ebenso enthält er die Chance, die Reihenfolge der Fragen und Themen innerhalb des Interviews flexibel an den Verlauf des Gesprächs anzupassen. „Das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens wird dadurch realisiert, dass das aus der Untersuchungsfrage und den theoretischen

Vorüberlegungen abgeleitete Informationsbedürfnis in Themen und Fragen des Leitfadens übersetzt wird.“ (Gläser/Laudel 2010, S. 115)

Insgesamt wurden im Interview zwölf verschiedene Fragen gestellt (siehe Anhang 1). Nach einer einfachen und knapp zu beantwortenden Einleitungsfrage (Gläser/Laudel 2010, S. 127) zum beruflichen Hintergrund des Befragten, fokussierte das Interview im Hauptteil auf vier Themenblöcke zu den eigenen Vorstellungen über eine Zukunft des Stadttheaters in Deutschland, den Chancen und Gefahren eines Umbaus des Stadttheaters zu flexiblen Produktionshäusern, zur Arbeit von künstlerischen und nicht-künstlerischen Mitarbeitern an Theatern, sowie zur Debatte um die Zukunft des Stadttheaters an sich.

Im regelgeleiteten Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Texte einer systematischen Analyse unterzogen. Diese kann auf jede Form von schriftlich fixierter Kommunikation angewendet werden (Mayring 2000). Auf diese Weise entstand aus den schriftlichen Beiträgen zur Debatte und den Experteninterviews eine gemeinsame Datengrundlage.

## **2. 2. Erhebung der Daten**

### **2. 2. 1. Eingrenzung relevanter Debattenbeiträge**

Die heutige verstärkte Diskussion um die Zukunft des deutschen Stadttheatersystems hat ihre Wurzeln im Ausbruch der Finanzkrise in den USA im Frühjahr 2007 und deren Konsequenzen für die Entwicklung der kommunalen Finanzen in Deutschland. Das statistische Bundesamt meldete daraufhin für Ende Oktober 2008 den Beginn der Rezession in Deutschland und für 2009 die stärkste Rezession im Deutschland der Nachkriegszeit (Statistisches Bundesamt, [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2010/01/PD10\\_012\\_811.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2010/01/PD10_012_811.html), Stand: 7. Juni 2012). Daher wird der Oktober 2008 als Beginn des Untersuchungszeitraumes festgelegt.

Die derzeitige Debatte wird von Vertretern der künstlerischen und der kaufmännischen Leitung von Theatern, Mitgliedern der freien Theaterszene, Politikern und Kulturpolitikern sowie von sonstigen professionell im Untersuchungsfeld arbeitenden Personen (u.a. Verleger, Schauspieler,

Dramaturgen, Wissenschaftler) geführt. Daher stützt sich die vorliegende Arbeit auf die seit diesem Zeitpunkt in den großen deutschsprachigen Fachzeitschriften aus dem Theaterbereich „Theater heute“, „Theater der Zeit“ und „Die Deutsche Bühne“ erschienenen Artikel. Ergänzend wurden die „Kulturpolitischen Mitteilungen“ als die wichtigste Publikation aus dem kulturpolitischen Bereich hinzugezogen. Darüber hinaus startete das unabhängige und überregionale Internet-Theaterfeuilleton nachtkritik.de im Juni 2011 eine siebenteilige eigene Beitragsreihe zur Zukunft des Stadttheaters, die gleichermaßen Eingang in die vorliegende Arbeit findet. Das erste Stadttheater, bei dem im Zuge der Finanzkrise in Deutschland über Schließung gesprochen wurde, war das Theater in Wuppertal. In der Folge dieser und weiterer Diskussionen um Kürzungen, vollständige Streichungen und andere strukturelle Reformen wurden zwei große Arbeitstagungen organisiert, die Düsseldorfer Debatte am 17. Oktober 2010, sowie die Wuppertaler Debatte am 21. Juni 2011. Hier kam es zum intensiven Austausch von Kulturpolitikern u.a. mit den in den Theatern arbeitenden Entscheidungsträgern, Mitgliedern der freien Theaterszene und Kulturmanagern. In beiden Tagungen wurde auch die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Theaterlandes Nordrhein-Westfalen intensiv diskutiert. Zudem zieht die vorliegende Arbeit ausgewählte Beiträge aus einer Internetrecherche für den angegebenen Zeitraum hinzu. Die auf diese Weise entstandene Datenlage umfasst insgesamt 54 Beiträge.

### **2. 2. 2. Auswahl der Interviewpartner**

Die deutsche Stadttheaterlandschaft setzt sich laut Rolf Bolwin, dem Direktor des Deutschen Bühnenvereins, im Jahr 2009 aus insgesamt ca. 150 verschiedenen öffentlich finanzierten Stadttheatern zusammen (Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 125, II/2009, S. 37). So hoch die Anzahl der staatlich subventionierten Theater in Deutschland ist, so divers sind diese auch in ihren jeweiligen Ausprägungen. Dennoch bietet sich überblickshalber eine Klassifikation hinsichtlich der Größe der hier verpflichteten Ensembles und des zur Verfügung stehenden Etats an. Die Bandbreite reicht dabei vom kleinsten Stadttheater Deutschlands, dem Theater der Stadt Aalen, mit einer einzigen Sparte, sechs hier arbeitenden fest engagierten Schauspielern und einem Etat



in der Saison 2007/08 von ca. 1.268.000,- Euro. In Städten wie Augsburg oder Bremen stehen die klassischen Dreispartentheater mit Musiktheater, Schauspiel und Tanz. Das Ensemble umfasst hier etwa 18 Schauspieler, 12 Sänger, 13 Tänzer, 32 Chorsänger sowie 72 Orchestermitglieder, die jeweils fest an den Theatern engagiert sind. Diese Häuser besitzen einen Etat von durchschnittlich 26 Millionen Euro (Quelle Theateralmanach). Allerdings sind die einzelnen strukturellen Voraussetzungen der Häuser nur schwer miteinander vergleichbar. Teilweise besitzen sie eine zusätzliche Jugendtheatersparte. Es kann aber auch sein, dass beispielsweise die Tanzsparte aufgrund von Sparmaßnahmen kein eigenes Ensemble mehr unterhält und Tanzproduktionen dort ausschließlich auf Gastspielbasis gezeigt werden. Einer der größten Betriebe des Systems, wie z.B. die Bayerische Staatsoper in München greift auf ein Ensemble bestehend aus 24 Sängern, 92 Chorsängern, 154 Orchestermusikern sowie 67 Tänzern zurück. Darüber hinaus werden an der Bayerischen Staatsoper in der Saison 2010/2011 281 Gastsänger verpflichtet. Der Etat des Hauses liegt bei 86 Millionen Euro (Quelle Theateralmanach). Eine Ausnahme bilden die insgesamt 24 Landes Bühnen im deutschen Stadttheatersystem. Die Besonderheit dieser Häuser besteht darin, dass sie zusätzlich zur Bespielung ihres Stammhauses in einer Stadt, auch zur regelmäßigen Durchführung zahlreicher Gastspiele in der Region verpflichtet sind. Ein Ensemble an einem solchen Haus besteht durchschnittlich aus 23 fest engagierten Schauspielern. Der Etat liegt hier etwa bei 6.5 Millionen Euro. Diese Theater bereisen vor allem die Regionen Deutschlands, die nicht über feste Stadttheaterbühnen verfügen. Damit müssen sie ein besonders breites Publikum abdecken. Ein wesentlicher Teil ihrer Arbeit fließt ebenso in die theaterpädagogische Arbeit mit Kindern und Jugendlichen.

Bereits die hohe Spannweite in den Etats der einzelnen Häuser führt zu einer Einschränkung der Möglichkeiten an einem Theater. Das bedeutet natürlich nicht, dass die künstlerische Qualität an einem Haus mit geringerem Etat zwangsläufig auch geringer ist als an einem Haus mit einem hohen Etat. Allerdings hat der zur Verfügung stehende Etat z.B. für Regiegeagen oder Ausstattung einen entscheidenden Einfluss auf die an den Häusern arbeitenden Gastregisseure und –ausstatter. Entsprechend arbeiten die im Theatersystem

bereits etablierten und erfolgreichen Künstler oft auch an den Häusern in großen Städten, die im Vergleich auch finanziell besser ausgestattet sind.

Neben den staatlich subventionierten Stadttheatern existiert noch eine weitere Gruppe von Theatern, die für diese Untersuchung von Interesse ist: die freien Produktionshäuser. Sie befinden sich in Städten wie Hamburg oder Berlin, besitzen keine festen Ensembles, sondern arbeiten projektweise mit einer Vielzahl von professionellen Theatergruppen aus Deutschland und der ganzen Welt zusammen. Kampnagel Hamburg verfügt dabei über einen Etat in Höhe von 6.735 Millionen Euro (Theateralmanach 2010/2011). Wobei davon 3 Millionen Euro aus Sponsorengeldern stammen (ebd.). Sowohl ästhetisch als auch in ihrer Produktionsweise bilden sie ein Pendant zum klassischen Stadttheater. Im Kern der Häuser steht das Ensuitesystem, sowie eine ausgeprägte Touring- und Kooperationsfähigkeit. Die hier arbeitenden Gruppen bewerben sich für jede Produktion neu mit den freien Produktionshäusern als Produktions- und Aufführungsorte für eine Projektförderung in Höhe von maximal 25.000 Euro. An fast allen Produktionen der freien Szene sind mehrere Koproduktionspartner beteiligt, um den notwendigen finanziellen Rahmen für die künstlerische Arbeit bereit zu stellen.

Daneben existiert eine, aufgrund der vergleichsweise hohen staatlichen Subventionen, relativ kleine Gruppe von Privattheatern, die ihre Produktionen nahezu ausschließlich aus eigens erwirtschafteten Mitteln bestreiten. Die künstlerische Spannweite reicht hier z.B. von den Komödienproduktionen des Winterhuder Fährhauses in Hamburg, über die Klassikerproduktionen mit renommierten Schauspielern aus Film und Fernsehen am Alten Schauspielhaus in Stuttgart bis hin zu den großen Musicaltheatern z.B. in Berlin, Hamburg oder München. Da die privaten Theater im engeren Sinne nicht zum Stadttheatersystem in Deutschland gehören, findet diese Gruppe der Theater in der Untersuchung keine Berücksichtigung.

Die beschriebene Diversität der staatlich subventionierten Theaterproduktionsstätten in Deutschland berücksichtigend, wurden insgesamt 20 für das Stadttheatersystem typische Fälle ausgewählt (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 98). Unter den angefragten Experten befanden sich Vertreter der künstlerischen wie auch der kaufmännischen Leitung deutscher Stadttheater,

freier Produktionshäuser, sowie dem Deutschen Bühnenverein als der wichtigen Lobbyvereinigung öffentlicher und privater Träger deutscher Theater. Um den Erfolg der Interviewanfragen zu erhöhen, wurde der Kontakt zu den Experten über eine im Feld arrivierte Kontaktperson aufgenommen (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 100). Auf die insgesamt 20 versendeten Anfragen ist auch nach mehrmaliger telefonischer Nachfrage nur mit sechs Experten ein ca. 30minütiges persönliches Interview zustande gekommen. Die Repräsentativität der vorliegenden Arbeit die Debatte um die Zukunft des Stadttheatersystems ist damit nicht gegeben. Alle hier getroffenen Aussagen können aufgrund der Ausschnitthaftigkeit der Untersuchung nur für die hier erhobenen Daten gelten. Jedoch sind alle oben genannten Handlungsbereiche mit jeweils mindestens einem Experten abgedeckt. Die Zugangsprobleme zum Feld (Gläser/Laudel 2010, S. 118) lassen sich vor allem damit erklären, dass im Theaterbereich, wie auch in den anderen Kunstgattungen, viel von persönlichen Kontakten zu den jeweiligen Entscheidungsträgern abhängt. Liegt ein solcher persönlicher Kontakt, wenn auch durch Dritte vermittelt, vor, ist die Chance auf einen persönlichen Interviewtermin sehr hoch. In allen anderen Fällen hat man als Außenstehender fast keine Chance.

Die folgende Übersicht gibt einen Einblick in die Handlungsfelder und Positionen der interviewten Experten.

Interview-Nummer	Position im Feld	Handlungsfeld
I01	selbstständig	Produzent, Dramaturg, künstlerischer Berater
I02	Lobbyist	Geschäftsführer
I03	Stadttheater, vier Sparten	Intendant
I04	Freies Produktionshaus	Intendant
I05	Stadttheater, eine Sparte	Kaufmännischer Geschäftsführer
I06	Freies Produktionshaus	Intendant

Tabelle 1: Übersicht über die Interviewpartner (Quelle: eigene Darstellung)

Auch wenn sich aufgrund der oben beschriebenen Schwierigkeiten beim Zugang zum Feld basierend auf den Interviews keine generellen, für das gesamte System gültigen Aussagen ableiten lassen, so wird die Bedeutung der eingangs beschriebenen Einbeziehung der Artikel aus der schriftlichen Debatte umso entscheidender. Durch die qualitative Inhaltsanalyse beider Datenquellen erreicht die vorliegende Masterarbeit eine Zahl von insgesamt 60 Interviews und Artikeln.

### **2. 2. 2. Feldphase**

Die insgesamt sechs Interviews wurden in einem Zeitraum von insgesamt zwei Wochen allesamt als persönliche Interviews geführt. Dafür besuchte ich in allen Fällen die persönliche Arbeitsstätte der befragten Personen. Auf diese Weise war es mir möglich, einen, wenn auch eingeschränkten, Eindruck über die einzelnen Städte, die geografische Lage des jeweiligen Theaters und der hier arbeitenden Theaterprofis zu erlangen. Alle Interviewpartner erklärten sich mit der elektronischen Aufzeichnung der Interviews einverstanden.

### **2. 2. 3. Transkription der Interviews**

Wie bereits oben beschrieben, bildet schriftlich fixierte Kommunikation die Datengrundlage jeder qualitativen Inhaltsanalyse. Daher wurden die persönlichen Interviews im Anschluss an deren Aufzeichnung transkribiert und anonymisiert.

Die Erstellung der Transkripte zu den einzelnen Interviews erfolgte auf Grundlage folgender Regeln (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 193f.): Transkribiert wurde in Standardorthografie. Pausen, Lachen, Stottern und paraverbale Äußerungen wurden nur berücksichtigt, wenn sie den Inhalt entscheidend beeinflussten. Etwaige Unterbrechungen im Interview sind im Transkript vermerkt. Passagen die auf der Aufzeichnung nicht verständlich waren, wurden ebenfalls gekennzeichnet.

Zur Auswertung der Interviews wurden diese anonymisiert. Jeder Interviewpartner erhielt eine dreistellige ID-Nummer (siehe Tabelle 1). Alle in den Gesprächen erwähnten Städte und Institutionen wurden geschwärzt, so dass kein Rückschluss mehr auf die jeweiligen Personen möglich ist.

In einem analogen Verfahren wurden auch die in die Untersuchung einbezogenen Interviewartikel mit einer ID-Nummer versehen. Dabei dienten sowohl die Quelle als auch der Monat und das Jahr der Veröffentlichung zur eindeutigen Identifizierung (z.B. NK06.2011.1 = Quelle: Nachtkritik, Juni 2011, laufende Nummer: 1).

### **2. 3. Auswertung der Daten**

Wie bereits oben beschrieben führt die Gesamtschau aus den natürlichen Kommunikationen des Feldes, hier in Form der ausgewählten Debattenbeiträge, und der Vertiefung der Informationen durch die Experteninterviews zu einer umfassenderen Untersuchung der Diskussion um die Zukunft des Stadttheaters (Gläser/Laudel 2010, S. 103). Um die entstandene Datenlagen für die Untersuchung auswertbar zu machen, stützt sich die vorliegende Arbeit auf das Verfahren des Kodierens. „Beim Kodieren werden Textstellen, die zu einem für die Untersuchung relevanten Thema Informationen enthalten, mit einem Kode (einem Stichwort oder auch mit einer

Ziffernfolge) markiert.“ (Gläser/Laudel S. 45f.). Das hier verwendete Codesystem stützt sich dabei auf die in Vorbereitung der Interviews entwickelten Leitfragen zur genaueren Eingrenzung der relevanten Themenbereiche (Gläser/Laudel 2010, S. 91):

Welche Problemlagen werden für das Stadt- und Staatstheatersystem skizziert?

Welche künstlerischen und organisatorischen Innovationen greifen die zuvor beschriebenen Probleme auf und versuchen sie zu lösen?

Welche Vor- und Nachteile bringt der für Deutschland spezifische Ensemble- und Repertoirebetrieb in den Stadttheatern? Wie wird dessen Zukunft momentan eingeschätzt?

Wie wird sich die Arbeit für die hier arbeitenden Schauspieler, für die nicht-künstlerischen Mitarbeiter, aber auch für die Intendanten verändern?

Wie wird die derzeitige Debatte um die Zukunft des Stadttheaters eingeschätzt?

Die nun folgende Tabelle zeigt die anhand der Leitfragen entwickelten Codes.

Innovation	inhaltlich
Innovation	strukturell
aktuelle Probleme des Stadttheatersystems	
Zukunft von Ensemble und Repertoire	
Arbeit Schauspieler	
Arbeit nicht-künstlerisch Beschäftigte	
Arbeit Intendanten	
Flexibilisierung zu Produktionshäusern	Chancen
Flexibilisierung zu Produktionshäusern	Gefahren
Eindrücke zur Debatte	
Sparen als Politikersatz	

Tabelle 2: Codesystem (Quelle: eigene Darstellung)

### 2. 3. 2. Extraktion und Auswertung der Daten

Das oben in Tabelle 2 angegebene Codesystem wurde nun in einem nächsten Schritt auf die gesamte Datenlage angewendet. Die Zuordnung der einzelnen

Textstellen zu den Codes erfolgte manuell. In wenigen Fällen bezogen sich Textstellen auf mehrere Codes gleichzeitig. Diese wurden entsprechend kopiert und den jeweiligen Codes zugeordnet. Wenn eine Information aus den Daten nicht eindeutig klassifiziert werden konnte, erfuhr sie auch keine Extraktion. Zudem wäre eine Zuordnung einiger weniger Textstellen zum Codesystem nur möglich gewesen, wenn man diese stark interpretiert hätte. Auch in diesen Fällen erhielten die Textstellen keinen Code. Es wurden ausschließlich Informationen kodiert, die sich eindeutig einem oder mehreren Codes zuordnen ließen.

Die so entstandene erste strukturierte Datenlage wurde daraufhin weiter bearbeitet und zusammengefasst. Als Grundlage für die Zusammenfassung dienten thematische Motive, die sich aus den einzelnen extrahierten Daten herauskristallisierten. Allerdings wurde die Motivverdichtung stets mit Rücksicht auf die Diversität der Informationen durchgeführt. Ziel war es, angesichts eines derartig ausdifferenzierten Stadttheatersystems allzu grobe Vereinfachungen zu verhindern. Die jeweiligen Quellenbezeichnungen wurden im gesamten beschriebenen Prozess stets mitgeführt, so dass eine Rückverfolgung zu jedem Zeitpunkt möglich war.

### **3. Darstellung der Ergebnisse**

Die Ergebnisse nach der Extraktion der Daten werden im folgenden Kapitel dargestellt. Zuerst konzentriert sich die vorliegende Arbeit dabei auf die Skizzierung dreier aus der Datenlage identifizierter Problemlagen hinsichtlich einer sich verändernden Gesellschaft, der institutionellen Bedingungen der Stadttheater, sowie künstlerischer Fragen. Anschließend wird gefragt: Woher kommt die Innovation im Stadttheater? Danach werden in diesem Teil die Ergebnisse zur Zukunft von Ensemble und Repertoire und der Arbeit an Theatern vorgestellt. Abschließend nimmt die Arbeit eine kulturpolitische Perspektive ein und fragt nach ihren derzeitigen Konzepten.

### **3. 1. Problemlage 1: Die sich verändernde Gesellschaft**

Innerhalb der Datenlage werden in 21 Statements Veränderungen innerhalb der gegenwärtigen Gesellschaft als eine der entscheidenden Herausforderungen für die derzeitige Stadttheaterlandschaft beschrieben. Dabei wird nicht die sich verändernde Gesellschaft an sich als problematisch wahrgenommen. Symptomatisch für die Theater ist vielmehr, dass offensichtlich weniger Zuschauer in die Theater kommen: „Also die Zeiten der mühelos gefüllten Theater sind irgendwie vorbei. Das ist eine sehr diffizile Thematik. Das Rezept, wie man Theater füllen kann, haben wir, die wir zu den führenden deutschen Repertoiretheatern gehören, nicht mehr zur Verfügung. Das ist einfach eine Tatsache.“ (I05-72ff.) Für diesen Besucherrückgang konnten in der Studie insgesamt fünf verschiedene Erklärungsansätze identifiziert werden, die im Folgenden kurz beschrieben werden: Die stärkere Partikularisierung der Gesellschaft (5x), eine zunehmende Internationalisierung der Stadtgesellschaft (6x), der demografische Wandel (4x), die Auswirkungen der neuen Medien und des Internets (1x), sowie regional spezifische Herausforderungen (4x).

#### **3. 1. 1. Die Internationalisierung der Stadtgesellschaft**

In insgesamt vier Quellen wird problematisiert, dass die gegenwärtigen Spielpläne des Stadttheaters ausschließlich die westeuropäische Kultur ins Auge nahmen (WD062011.5, NK052011.10, NK102011.17, I06-165f.). Es fehle sowohl auf als auch hinter der Bühne an Einwandererkulturen (WD062011.5). Postmigrantische Geschichten, Themen wie Ehrenmord, Flucht oder Heimat seien nicht in den Spielplänen vertreten (NK052011.10). Die Standardbegründung der Qualitätsunterschiede von Schauspielern mit Deutsch als Muttersprache im Vergleich zu Schauspielern mit Migrationshintergrund werde angesichts zahlreicher Kino- und Fernsehproduktionen mit eben diesen nicht akzeptiert (NK052011.10). Angesichts der bunten werdenden Städte zerfällt somit die Legitimationsbasis für die Theater (NK102011.17) und ein themenbezogener wie besetzungspolitischer Umgang mit der internationalen Stadtgesellschaft wird als unumgänglich aufgefasst (I06-165f.).



### 3. 1. 2. Die Partikularisierung der Gesellschaft

Insgesamt fünf Beiträge beschreiben das Zerfallen der Gesellschaft in immer kleinere Gruppierungen und Communities als eine große Herausforderung für das deutsche Stadttheatersystem (DD032010.4, DB022011.27, I02-73ff, DB022011.28, TH072010.34). Das bürgerliche Publikum, als relativ homogener Adressatenkreis für die Theater, werde mehr und mehr kenntlich als ein diversifiziertes Publikum, bestehend aus einer Vielzahl kleinerer Gruppen oder Milieus, die jeweils weitestgehend unter sich blieben (DD032010.4, DB022011.28, TH072010.34). Für die einzelnen Sparten des Stadttheaters beschreibt der folgende Kommentar dieses Phänomen sehr eindrücklich:

„Das Tanztheater richtet sich am ehesten an eine homogene Ingroup. Das ist Schauspiel ist die Sparte, aus der primär diese Differenzierung kommt: immer neue Formate für immer neue Milieus und Zielgruppen. Während die Oper noch am stärksten das eingangs von Ihnen angesprochene bürgerliche Kunstverständnis pflegt – weshalb sich in vielen Städten das bürgerliche Publikum immer stärker der Oper zuwendet, während das Schauspiel ein jüngeres, heterogeneres Publikum anlockt.“ (DB022011.28)

Aus dieser Entwicklung ergeben sich zweierlei Konsequenzen für die Theater: Auf der einen Seite stellt sich die Frage, über welche Wege man die neu entstandenen Untergruppen für das Programm des Stadttheaters gewinnen könne, deren „kulturelle Beipackzettel“ von dem des bisherigen Bildungsbürgertums verschieden seien (DB022011.28, TH072010.34). „Wie spricht man eine diversifizierte Gesellschaft an?“, lautet die zentrale Frage eines Beitrags (DB022012.32). Auf der anderen Seite schwindet mit der beschriebenen Diversifizierung der Gesellschaft u.a. auch die breite Kenntnis z.B. der klassischen dramatischen Literatur. Diese sei jedoch die Basis für das sich seit den 1960er Jahren erfolgreich entwickelnde Regietheater:

„Damit aber stehen die Formen und Rezeptionsmodelle des bürgerlichen Theaters sehr grundsätzlich in Frage. Denn sie bauen darauf, dass das Theaterpublikum den Kanon der bedeutenden Theaterstücke kennt und aus dieser Kenntnis heraus die Aktualisierungsleistung der jeweiligen Inszenierung zu würdigen versteht, und dass selbst neue Stücke an das bekannte Form- und Motivinventar traditioneller Stücke anknüpfen können. Dieses ganze Zusammenspiel von Text und Inszenierung, allgemeiner Form und individueller Abweichung funktioniert nicht, wo das Theater diese homogene Adressatenschicht nicht mehr findet.“ (DB022011.27)

### **3. 1. 3. demografischer Wandel**

Genauso wie die Internationalisierung der Stadtbevölkerung und die Partikularisierung der Gesellschaft, wird der demografische Wandel in den Sprech- und Musiktheatersparten als problematisch wahrgenommen (WD062011.5). Einerseits seien die Theater im ländlichen Raum von der Abwanderung der Einwohner in Richtung Stadt betroffen (TZ062010.50, TZ062010.51). In einem konkreten Fall in Sachsen Anhalt wird dies mit einem Schwund von ca. 30% der Einwohner beziffert (TZ062010.51). Dies führt in der Konsequenz zu immer weniger Geld für die Theater, die hier verortet sind (TZ062010.50). Gleichzeitig sollen natürlich auch die Regionen mit kleineren Städten lebenswert bleiben und dazu tragen die Theater als Kulturangebot entscheidend bei. Andererseits litten sowohl die Häuser in den größeren Städten als auch in unter einer erheblichen Alterung ihres Publikums (I06-202).

### **3. 1. 4. regionenspezifische Herausforderungen**

Neben den bisher beschriebenen, auf größere Teile der Gesellschaft bezogenen Problemen, werden in vier Beiträgen spezifische Herausforderungen für die Theatermacher in einzelnen Städten beschrieben: So sucht sich das Schauspiel Leipzig seinen Weg zwischen den weltstädtischen Ansprüchen der vielen Kleinbürger (TZ102010.48). Das Düsseldorfer Publikum wird als kapriziös eingeschätzt (TH072010.33). Den Wuppertalern wird vorgeworfen, ihr Theater sei ihnen egal geworden (ebd.) und in Oberhausen mangle es in der Bevölkerung an Gegenwart, um dessen Einwohner für ein avanciertes Sprechtheater zu begeistern (ebd.). Wie man diese Äußerungen im Detail zu bewerten hat, ist ohne die genaue Kenntnis der spezifischen Zusammenhänge vor Ort kaum einzuschätzen. Allerdings zeigen diese Beispiele einmal mehr, wie entscheidend es für ein Stadttheater ist, sich seinen Platz in der konkreten Stadtgesellschaft vor Ort zu erarbeiten.

## **3. 2. Problemlage 2: Das Stadttheater als Institution**

48 der insgesamt 60 Beiträge problematisieren das Stadttheater und seine damit verbundenen institutionellen Rahmenbedingungen. Diese lassen sich zu insgesamt drei Themensträngen reduzieren: die betrieblichen Bedingungen der

Theaterproduktion in der Institution, die finanziellen Probleme der Kommune und ihre Konsequenzen für die Theater, sowie grundsätzliche kulturpolitische Fragen zum deutschen Stadttheatersystem.

### **3. 2. 1. betriebliche Bedingungen der Theaterproduktion**

Die Kritik am Arbeiten im Stadttheater, an den Bedingungen unter denen hier Kunst entstehen soll, an der Verbetrieblichung von etwas, was in seinem Wesen oftmals gerade nicht planbar und kalkulierbar ist, gehört wohl genauso zur Tradition dieser Institution wie sein Ensemble- und Repertoirebetrieb. Diesen Gedanken auf den Punkt bringend, kann man das in einem der Beiträge entworfene Bild der Stadttheater als Fabriken und damit als Relikte der längst vergangenen Industriegesellschaft heranziehen (NK072011.14). Die Theater werden als große Tanker mit einer hohen Arbeitsteilung (TP012012.9) oder als bürokratische Institutionen mit zu vielen Beschäftigten (WD032010.6) beschrieben, in denen allzu sehr versucht wird, die gegenwärtige Kunst an die Notwendigkeiten der Institution anzupassen (NK112009.13). Zu viel Zeit verlieren die hier arbeitenden Künstler im Kampf mit den Strukturen, anstelle sie in die Auseinandersetzung mit Inhalten zu investieren (ebd.).

Eine ganze Reihe von betrieblichen Bedingungen, wie z.B. genau festgelegte Ruhezeiten von Mitarbeitern oder im Theaterablauf unabdingbare Einrichtungs- bzw. Umbauzeiten, lassen das Stadttheater schnell als unflexibel erscheinen (TZ062010.50). Als ein Grund für die Starrheit des Betriebs werden die über viele Jahre in den Häusern eingerichteten Stellen des öffentlichen Dienstes beschrieben (NK042009.11, I03-71). Große Nachteile aus dieser Form der für die Theaterverhältnisse stark regulierten Art der Festanstellung ergeben sich in dem Moment, wo künstlerische Produktion Flexibilität z.B. in den Arbeitszeiten benötigt. Zudem ist es aufgrund der praktischen Unkündbarkeit dieser Verträge, kaum möglich, eine solche Stelle mit einer anderen Person zu besetzen (I04-295ff.). Ebenso sind bei dieser Tariflage enorme Grenzen gesetzt, wenn es z.B. darum geht das technische Bühnenpersonal oder Mitarbeiter aus den Theaterwerkstätten zu reduzieren. In einem Interview wird berichtet, dass seit einiger Zeit die Bühnenbilder und Kostüme aktueller

Produktionen aus ästhetischen Gründen weit weniger opulent ausfallen als noch vor einigen Jahren und sich damit eigentlich von weniger Personal realisieren ließen (I05-196ff.). Eine Reduktion des nicht-künstlerischen Personals sei aber aufgrund der Tarifbindung nicht möglich (ebd.). Zuletzt stehen die Theater bei jeder Tarifierhöhung, die für den öffentlichen Dienst gilt, vor der Frage, wie sie diese finanzieren können (I06-512ff.). Denn oftmals werden solche Tarifsteigerungen nicht durch die Kommunen aufgefangen und müssen z.B. durch die Erhöhung der Eigeneinnahmen oder Kürzungen in anderen Bereichen wieder aufgefangen werden. Eine andere nicht zu unterschätzende Problematik ergibt sich aus der Kombination von Stellen im öffentlichen Dienst und dem permanenten Sparzwang der letzten Jahre: Einer der Interviewpartner berichtete, dass das Theater unter der Überalterung der Mannschaften leide (I03-89ff.). Frei werdende Stellen werden einfach nicht mehr besetzt. So würde z.B. verhindert, dass man die Veranstaltungstechniker, die man im eigenen Haus ausbilde, auch nach ihrer Ausbildung weiterhin dort engagiert (ebd.).

Da sich in den letzten Jahren die Auffassung durchgesetzt hat, dass ein Stadttheater sich in seiner Stadt nur durch eine hohe Anzahl von Vorstellungen und damit eine enorme Präsenz und Verankerung vor Ort behaupten kann (I02-262ff.), ergibt sich eine unheimliche Dichte an unterschiedlichen Produktionen. Zusätzlich verfügen die Stadttheater heute in Ergänzung zum großen Saal über mehrere kleinere Spielstätten. Die Gefahr eines Überangebots droht. Denn zu viele Optionen gleichzeitig könnten Appetitlosigkeit bei den Zuschauern erzeugen (DB042011.25). Die Stadttheater stehen somit wiederum vor der Aufgabe, ihre künstlerischen Profile zu schärfen, um die Unübersichtlichkeit des Gemischtwarenladens zu verhindern (DB022011.27). Andererseits besteht für die hier arbeitenden Künstler sowie für das nicht-künstlerische Personal die Gefahr, in der Produktionsmaschine keine Zeit mehr für inhaltliche Auseinandersetzungen oder die wichtige Vermittlungsarbeit aufbringen zu können (TZ092010.47).

Die eben beschriebene Diversifikation der Spielpläne wird auch von einem der Interviewpartner aus betrieblicher Sicht kritisiert:

„Ohne die Blockbuster sind wir auf Dauer verloren. Wenn wir nicht hier die Dinge machen, wie wir sie früher hatten, von Bob Wilson über Peter Stein und vielen anderen immer wieder, dann glaube ich werden wir über kurz oder Lang in immer größere Probleme kommen, weil die Legitimation einfach weg ist.“ (I05-108ff.)

Das Einfordern großer, ein breites Publikum ansprechender Produktionen für die große Bühne hat folgenden Hintergrund: Jede neue Produktion im Theater benötigt immer ein gewisses Maß an Arbeit seitens der technischen Abteilungen und der Werkstätten. Dieser Aufwand wird allerdings nicht proportional geringer zur Größe der Spielstätte. Das Bespielen einer Vielzahl kleinerer Orte im und außerhalb des Theaters, angefangen bei Studiobühnen, bis hin zu Lastenaufzügen oder Dachböden, führe dazu, dass ein großer Teil der Arbeit des Hauses in Nebenprodukte investiert würde (I05-95f.). Denn besonders auf den kleinen Bühnen wird deutlich, dass das Verhältnis der aufgewendeten Arbeit zu den angebotenen Zuschauerplätzen in keinem sinnvollen Maß steht. Während in einem großen Haus z.B. pro Vorstellung im Durchschnitt zwischen 600 und 800 Plätzen zur Verfügung stehen, variieren die kleinen Bühnen sehr stark zwischen 100 und 300 Plätzen in den größeren Nebenspielstätten und zwischen 30 und 100 Plätzen in den kleineren. So kann im großen Saal theoretisch ein ähnlicher Arbeitsaufwand mehr Publikum erreichen und damit auch eine höhere Legitimation schaffen.

Auf der anderen Seite wird allerdings auch der hohe Druck, der sich aus dem Bespielen der großen Theatersäle ergibt und die es mit jeder neuen Vorstellung zu füllen gilt, als problematisch beschrieben (I06-231f.).

Die Kombination der bisher beschriebenen betrieblichen Herausforderungen im Stadttheatersystem bringt uns auf eine weitere Kritik, die derzeit immer wieder geäußert wird: die mangelnde Fähigkeit der Theater zu einem größer und international angelegten Gastspielbetrieb und Koproduktionen (NK062011.1, TH082010.35, I04-120ff., I06-29ff.). Einerseits schränken der Ensemble- und Repertoirebetrieb die dispositionellen Voraussetzungen für Gastspiele und Koproduktionen stark ein. Längere Abwesenheiten von einzelnen oder mehreren Schauspielern sind hier kaum realisierbar. Andererseits treibt der hohe Grad an Arbeitsteilung in den technischen Abteilungen die Personal- und

Reisekosten für Gastspiele extrem in die Höhe. Momentan sind Gastspiele deutscher Stadttheater nur über eine gesonderte Subvention seitens der Goethe-Institute möglich, die die anfallenden Kosten bis zu 50% übernehmen (I04-120ff.). Anders könnten sich ausländische Theater diese Gastspiele gar nicht leisten.

Neben den bereits beschriebenen strukturellen Problemen der Institution Stadttheater werden aber auch Herausforderungen beschrieben, die ganz eng mit dem Medium des Theaters ganz generell zusammenhängen: So beschreibt einer der Interviewpartner sehr eindrücklich von wie viel Glück und Zufall der Publikumserfolg einer Produktion doch abhängig sei und dass es eben gerade nicht einfach sei, einen solchen herzustellen (I05-511ff.)<sup>2</sup>.

In einem anderen Beitrag wird darauf hingewiesen, dass das Theater einfach ein sehr langsames Medium sei und immer recht lange Zeit benötige, bis sich Neuerungen innerhalb des Theaters durchgesetzt haben (I03-325ff.)<sup>3</sup>.

### **3. 2. 2. Auswirkung der Finanzkrise auf die Kommunen und Theater**

Als eine der entscheidenden gegenwärtigen Herausforderungen wird angesichts der Finanzkrise das Spannungsverhältnis zwischen der Idee einer kulturellen Daseinsvorsorge und den stark begrenzten ökonomischen Möglichkeiten der Kommunen beurteilt (TZ102008.41, TZ062010.50, TH072010.33, I02-72f., I03-54ff., I05-54f.). Die Städte sind teilweise hoch verschuldet.

In Mecklenburg-Vorpommern z.B., führt die oben beschriebene Abwanderung der Einwohner zusätzlich zu weniger Geld in den Kassen der Städte. Dies erhöhe die finanzielle Misere der Theater (NK092011.16). Seit 1994 wurden im Land die Zuwendungen für die Theater eingefroren. An deren Stelle treten

---

<sup>2</sup> Im konkreten Fall wurde eine Produktion als Übergangslösung erfunden, um nicht immer das gesamte sich auf der Bühne befindliche Bühnenbild abbauen zu müssen. In nur zwei Wochen Probenzeit und ein paar Songs, die die Schauspieler gern singen wollten, entstand so eine Produktion, die zum Zeitpunkt des Interviews ihre 290. Vorstellung erlebte. (I05-511ff.)

<sup>3</sup> Als Beispiel für die Langsamkeit des Theaters wird die Forderung nach dem verstärkten Engagement von Schauspielern mit Migrationshintergrund erwähnt. Die ersten Schauspieler würden gerade jetzt erst in den Schauspielschulen aufgenommen. Bis diese dann auf den Bühnen oder in der Leitung von Häusern angekommen seien, vergehe noch einige Zeit. (I03-325ff.)

Sparmaßnahmen, Personalabbau, die Fusion von Häusern, die Einführung eines Haustarifvertrages sowie die Erhöhung der Einnahmen (TH112011.37, TZ062010.50). Die ständigen Reformen der letzten Jahre in den Theatern führten aber nie dazu, dass man mit dem eingesparten Geld hätte andere künstlerische Entscheidungen treffen können (106-472ff.). In der Summe bilden die unterschiedlichen Sparmaßnahmen längst ein Wirrwarr, bei dem strategische Entscheidungen nicht mehr richtig überblickt werden können (TZ062010.50). Auf der Seite der Kunst führe die Sparpolitik teilweise dazu, dass in der Schauspielsparte nur noch Schenkelklopfer und Gassenhauer gespielt werden (TZ112011.37). Außerdem machen sich die Theater in Mecklenburg-Vorpommern zunehmend gegenseitig Konkurrenz, denn alle sind mittlerweile dazu übergegangen, Musicals oder Operetten in der Sommerzeit zu spielen, um auch Touristen anzulocken (ebd.).

Unabhängig davon wird in zwei Beiträgen betont, dass sich das deutsche Stadttheatersystem momentan nicht in einer Akzeptanzkrise, sondern in einer Finanzkrise befinde (TH072010.34, TH012011.39).

### **3. 2. 3. Kulturpolitik**

Den Kulturpolitikern gegenüber wird die Erarbeitung eines kulturpolitischen Planes angemahnt, der eine künftige deutsche Theaterlandschaft hinsichtlich der unterschiedlichen Theaterformen, der Aufgabenverteilung, aber auch der Finanzierung genau definiert (TZ062009.42, TZ102010.48).<sup>4</sup>

In einem der Beiträge wird problematisiert, dass sich zunehmend auch die fest subventionierten Theater z.B. um die projektbezogenen Förderungsmittel der Bundeskulturstiftung bewerben, um ihre künstlerischen Etats aufzubessern (TH082010.36).<sup>5</sup> Aber auch diese Möglichkeit sei auf maximal fünf bis sechs Mal beschränkt um einer zusätzliche Dauerförderung zu verhindern (ebd.).

---

<sup>4</sup> Eine weitere Ausführung zu diesem Thema ist im Kapitel 3. 7. zu finden.

<sup>5</sup> Ausdrücklich ausgenommen von diesem Kommentar ist das Projekt „Doppelpass“ der Bundeskulturstiftung, bei dem sich gezielt Stadttheater gemeinsam mit bereits bestehenden Gruppen der freien Theaterszene um Gelder bewerben können.

### **3. 3. Problemlage 3: Kunst intern**

Neben den bisher beschriebenen Herausforderungen hinsichtlich einer sich verändernden Gesellschaft, sowie der institutionellen Rahmenbedingungen des Stadttheaters, konnten in den Daten insgesamt 23 Aussagen identifiziert werden, die sich auf gegenwärtige Probleme der in der deutschen Theaterlandschaft entstehenden Kunst beziehen. Daraus lassen sich folgende vier thematische Motive ableiten: Zwölf Beiträge thematisieren die enorme Bandbreite der Anforderungen, mit der sich Stadttheaterkunst konfrontiert sieht. In sieben Aussagen wird über eine erstarkte Wahrnehmung der freien Theaterszene im Vergleich zu früher diskutiert. Von Qualitätsproblemen berichten vier Kommentare.

#### **3. 3. 1. Multitalent Stadttheater**

An das Stadttheater und die hier entstehende Kunst werden multifunktionale Anforderungen gestellt, die sich gegenseitig teilweise widersprechen, deren jeweilige Berechtigung hier allerdings nicht diskutiert werden kann. Das Spannungsfeld, das sich in der Datenlage sehr klar abzeichnet, lässt sich mit folgenden beiden Polen treffend beschreiben: Auf der einen Seite stehen die Vertreter eines Theaters als absolute Kunstform, die kritisch den künstlerischen Wert der Theaterproduktion am Stadttheater bezweifeln: „Die Frage, ob das oft Kunstproduktion ist, was da stattfindet, kann man natürlich mit Fug und Recht stellen. Und ob da überhaupt noch irgendetwas versucht wird oder auch nicht.“ (I06-228ff.). Dem gegenüber stehen die Vertreter der Auffassung, dass das gegenwärtige Theater eine zu hohe Selbstreferenzialität aufweist und weitgehend unabhängig vom Publikum stattfindet (NA092010.3).

Einer der Interviewpartner beschreibt, dass aus seiner Sicht gegenwärtig ein Ausgleich zwischen den Publikumswünschen und den Ansprüchen der Theaterleute fehle (I05-117ff.). Auch vor der Gefahr des immer elitärer werdenden Stadttheaters wird gewarnt (I03-320). Unterstützt wird diese Einschätzung von der Auffassung, dass das Theater seine Avantgardefunktion gegenwärtig übererfülle (I05-115ff.). In der Praxis zeigt sich, dass die im Zusammenhang mit der Forderung nach künstlerischen Kooperationen z.B. mit bestimmten Milieugruppen einer Stadt entstehenden Projekte eines besonders



hohen Aufwands bedürfen, um an traditionelle Publikumsschichten vermittelt zu werden (TH0702010.33). Andererseits wird den Häusern vorgeworfen, sich dem Publikum z.B. mit dem Einsatz von Videoprojektionen, Live-Bands und Klamauk angebedert zu haben (NA092010.3).

Die Stadttheater sehen sich heute mit einer ganzen Bandbreite an Ansprüchen und Erwartungen konfrontiert: Den Schulklassen soll die Möglichkeit zum Theaterbesuch nahegelegt werden, indem Klassiker neuinszeniert werden. Das Publikum selber hat unterschiedlichste Präferenzen für künstlerische Handschriften und dramatische Literatur und natürlich besitzen auch die am Haus arbeitenden Schauspieler und Regisseure Wünsche und Ideen für Stücke, die unbedingt im Spielplan berücksichtigt werden müssten (DB042011.25).

### **3. 3. 2. Die erstarkte Wahrnehmung der freien Szene**

In besonderer Weise wirkt das neue Selbstbewusstsein der freien Theaterszene als ein Motor in der Diskussion um die Zukunft des Stadttheatersystems. In drei Beiträgen beanspruchen die Vertreter freier Theatergruppen für sich und im Ausland arbeitende Theaterkünstler einen Anteil von 90% der künstlerischen Innovationen im Theater insgesamt (TH082010.35, NK062011.1, TP012012.9). Dass die Stadttheater künstlerisch im Moment Schwierigkeiten hätten ihren institutionellen Aufwand im Vergleich zur freien Szene zu legitimieren, weil das Kriterium der künstlerischen Qualität momentan Richtung freie Gruppen gewandert sei, konstatiert ein anderer Beitrag (TZ202011.22). Jedoch prophezeit einer der Debattenteilnehmer, im Gegensatz zu vielen anderen, dass eine einfache Verbindung der beiden Systeme nicht zum gewünschten Erfolg führe. Seiner Auffassung nach müsste im Zentrum der Diskussion eine Funktionsbestimmung des Theaters in der sich entwickelnden Netzgesellschaft stehen (NK072011.14). Dem pflichtet ein anderer Beitrag bei, der beschreibt, dass die gegenwärtig zunehmende Zusammenarbeit von Stadttheatern und freier Szene bisher noch keine alternative Praxis hervorgebracht habe (TZ022011.54).

### 3. 3. 3. Qualitätsprobleme

Zuletzt soll in dieser Kategorie noch auf vereinzelte in den Beiträgen angesprochene Qualitätsprobleme eingegangen werden.

Interessanterweise zeigten zwei Interviews, dass über mangelnde Qualität in einzelnen Stadttheatern nur hinter vorgehaltener Hand gesprochen wird. In einem Fall wurde das Gespräch erst nach Ausschalten der Tonaufzeichnung vom Interviewpartner in diese Richtung gelenkt (I02). In einem anderen wurde die Problematik zwar dem Interviewer gegenüber offen angesprochen, allerdings als heikel deklariert (I01). Die Begründung dafür scheint einleuchtend zu sein, denn wenn man einmal einen solchen Stein anstoße, ginge es sofort um die Schließung dieser Häuser und eine vernünftige Debatte ist nicht mehr möglich (I01-594ff.).

Auch die Landesbühnen als Theater mit einer Vielzahl von Gastspielvorstellungen in der das Theater umgebenden Region, stehen in der Kritik, nicht ausreichend künstlerische Qualität zu bieten. Dies rührt aus dem besonderen Umstand, dass die Produktionen oft in sehr unterschiedlichen Räumen von der Turnhalle bis zur Aula gezeigt werden. Darüber hinaus wird die hohe Diversität des Publikums zwischen Dorf und Stadt mitverantwortlich dafür gemacht, dass die hier entstehenden Theaterarbeiten manchmal allzu konsumerabel sind (TH072011.40).

Zuletzt beziehen sich zwei der Beiträge darauf, dass es gegenwärtig eine Krise von Text und Drama seitens der deutschsprachigen Autoren gäbe (NK072011.14, NK082011.15). Gefordert wird hier, dass die Autoren angesichts der durch das Medium Internet aufkommenden postdramatischen Techniken von Mashup und dem Umgang mit Textfragmenten, ihre Verkünderautorität aufgeben und mit ihren Texten entsprechend reagieren sollten (NK072011.14).

Nachdem auf den vorangegangenen Seiten die drei großen Problemlagen des gegenwärtigen Stadttheatersystems in Deutschland skizziert wurden, folgen im nächsten Kapitel die in der Datenlage identifizierten Lösungsansätze.

### **3. 4. Woher kommt die Innovation im Stadttheater?**

Aus allen in der Untersuchung berücksichtigten Beiträgen nimmt eine Vielzahl der Kommentare Bezug auf Innovationsmöglichkeiten innerhalb des derzeitigen Stadttheatersystems. Die Daten wurden danach in die beiden Bereiche inhaltliche und strukturelle Innovationen geteilt. Die Beiträge, die die inhaltliche Konzeption der Theater betreffen, werden zuerst dargestellt und sind nicht zwingend an eine bestimmte institutionelle Form künftiger Stadttheater gebunden. Aus dem Material zur inhaltlich-konzeptionellen Ausrichtung der Häuser wurden insgesamt drei zentrale Themenstränge herausgearbeitet: Die Neudefinition der Funktion des Stadttheaters angesichts einer sich verändernden städtischen Gesellschaft, der Entwurf künstlerischer Strategien für die Zukunft, sowie die Beschreibung einer alternativen Beziehung zwischen Institution und Publikum.

Im Wesentlichen werden im strukturellen Teil der behandelten Datenlage fünf verschiedene institutionelle Modelle diskutiert: das Modell Zürich, das Modell der Theaterholding Ruhr, das Modell der Spezialisierung des Theatersystems, das Modell der Produktionshäuser, sowie das Modell eines reformierten Stadttheaters.

In Ergänzung dazu existiert eine Reihe von weiteren Ansätzen, die die Organisationsform betreffen, aber aus der Sicht des Autors nicht zwingend an eines der vorher genannten Modelle gebunden sind. Dazu gehören die Themen: Kulturpolitik, Besucherorientierung, Flexibilisierung des Personals und insbesondere die Flexibilisierung der technischen Mannschaften.

#### **3. 4. 1. Das Stadttheater als Thinktank der Stadtgesellschaft**

Als eine Art Leitthema lässt sich die Auffassung beschreiben, dass sich das Stadttheater verstärkt mit der es umgebenden politischen und sozialen Realität befassen müsse (NK062011.1). Dabei zielt eine Vielzahl von Überlegungen, mit jeweils unterschiedlichen Akzentuierungen, darauf hin, die Theater künftig als die zentralen Orte der Diskussion, des Austauschs und der gegenseitigen Begegnung in einer Stadt und ihrer Region zu begreifen (WD062011.5, TP012012.9, NK072011.14, I03-20f., NK102011.18, DB022012.29,

NA092010.3, TH032010.38, DB022011.27, TZ112009.45, TZ092010.47, TH082010.35, NK092011.16, DB042011.23, TZ112009.45, TZ022008.46). Es gehe grundsätzlich darum, den Versuch zu unternehmen, die Mitte unserer gegenwärtigen Gesellschaft neu zu bestimmen (DD032010.4). Einer der Beiträge betont die Möglichkeiten, das Stadttheater als einen Schutzraum, einen utopischen Gegenentwurf mit der Chance zum Experiment zu entwerfen (TP012012.9). Den Wert, hier konkret vor Ort städtische Gemeinschaft zu stiften und deren Gemeinschaftserlebnisse auch bewusst mit den Mitteln der Kunst zu inszenieren, nimmt ein anderer Kommentar in den Fokus (DB022011.27). In eine ähnliche Richtung geht die Idee, durch die Identifikation des Publikums mit dem Theater eine städtische Identität im Sinne eines Stadtgefühls zu entwickeln (WD062011.5).<sup>6</sup> Dabei wird das Theater als ein zentraler Knotenpunkt begriffen, an dem unterschiedliche kulturelle Identitäten als gleichwertig anerkannt werden (NK022012.19), das Publikum aber auch mit einer Vielfalt von städtischen Theaterkulturen in Kontakt kommt (NK092011.16). Das besonders sinnliche, spielerisch-experimentelle Medium Theater soll dabei eine offene Kommunikation, sowie einen erlebnishaften Wissensaustausch zwischen Künstlern und Publikum, aber auch zwischen den Zuschauern untereinander befördern (NK092011.16).

Als eine mögliche Antwort auf die unter 3.1.2. beschriebene Partikularisierung der städtischen Gesellschaft kann die Forderung verstanden werden, sich verstärkt vor Ort mit den hier ansässigen Szenen und Milieus zu verankern, gezielt Kooperationen einzugehen, auch Randgruppen in Projekte zu involvieren und über die gemeinsame Arbeit diese jeweils sonst eher unter sich bleibenden Ingroups zusammenzuführen (DB022011.28, I06-87, I01-393ff., TH072010.33). Die verschiedenen Milieus müssten bewusst provoziert werden, um sich wieder mehr für einander zu interessieren (DB022011.28, DB022012.29, TZ022008.46).

Darüber hinaus wird in drei Beiträgen die Kraft des Theaters durch seinen Live-Charakter beschrieben (NA092010.3, I02-90ff., NK10.2011.18) Auch im Zeitalter von Internet und Fernsehen existiere eine Sehnsucht der Menschen

---

<sup>6</sup> Konkret geht es in diesem Beispiel um den Versuch, ein „Bonnggefühl“ für die Stadt und ihre Bewohner zu erzeugen (WD062011.5).

nach physischer Anwesenheit und unmittelbarem Austausch (NK102011.18). In seiner Langsamkeit könnte damit das Theater eine echte Alternative für diejenigen sein, deren Sättigungsgrad elektronischer Medien von Zeit zu Zeit erreicht sei (I02-90ff.).

### **3. 4. 2. künstlerische Strategien im Stadttheater der Zukunft**

Die Forderung eines Interviewpartners, dass sich das Theater als eine zeitgenössische Kunstform begreifen müsse, wie alle anderen Kunstformen auch, kann als eine Art Überschrift für die Vielzahl künstlerischer Strategien im Stadttheater der Zukunft verstanden werden (I01-134ff.). Dabei nehmen insgesamt neun Beiträge die Entgrenzung der Künste, der Genres, der Formen, des Ensembles usw. in den Fokus (TZ022008.46, DB022012.29, DB022012.30, DB022012.31, TH082010.35, I03-29, I04-21ff., I01-41ff., NK062011.1). Darunter wird einerseits die Durchmischung und ein Dialog der Sparten innerhalb des Stadttheaters verstanden (DB022012.29, DB022012.30, DB022012.31, I03-29, I01-41ff.). Kino, bildende Kunst, Performance usw. müssten mehr zusammenwachsen (I04-21ff.), die einzelnen Künste stärker aufeinander prallen und in Beziehung zueinander gesetzt werden (BD022012.29). Auf der anderen Seite geht es in den Beiträgen immer wieder darum, die Stadttheater noch mehr als bisher schon geschehen, für die Organisationsweisen aber auch die künstlerischen Praxen der freien Theaterszene zu öffnen (z.B. I03-113f.). Hiervon verspricht man sich z.B. ein Entstehen neuer Formate (I03-29), u.a. auch durch den verstärkten Einbezug neuer Medien und publikumsbezogener Kommunikation (WD062011.5).

Gefordert wird ebenso eine Durchlässigkeit des Theaters für die Gesellschaft in ihrer komplexen Heterogenität (NK102011.18). Es müsse hier eine Öffnung geben, auch wenn man selber kein Migrant sei (I03-339). Konkret wird in diesem Zusammenhang die Etablierung eines groß angelegten Migrationstheaters in den großen Städten im deutschsprachigen Raum vorgeschlagen (I04-46ff.). In zwei Beiträgen wird berichtet, dass in einem deutschen Stadttheater bereits eine Quote von 30% Migranten im gesamten Ensemble existiere (TH082010.35, TZ022008.46).

Ein weiterer Beitrag schlägt eine breit abgesicherte thematische Rahmung des Spielplans vor, um der Gefahr der Unübersichtlichkeit und Profillosigkeit zu entkommen (DB042011.25). Aus der Zusammenarbeit von Wissenschaftlern, Journalisten, Politikern usw. würde ein aktuelles Spielplanthema hervorgehen (ebd.). Anschließend werden z.B. Autoren gesucht, die speziell dafür ein Stück schreiben oder entwickeln, die Netzwerkpartner des Stadttheaters vor Ort könnten involviert sein, es gäbe die Möglichkeit das Fernsehen oder das Radio in den Spielplan einzubeziehen, um auf diese Weise auch ein breiteres Publikum anzusprechen (ebd.).

Darüber hinaus lassen sich in dem der Untersuchung zu Grunde liegenden Datenmaterial eine Reihe von künstlerischen Ansätzen finden, die für aus der Sicht des Autors für die programmatische Konzeption eines Stadttheaters von geringerer Reichweite sind. Dennoch sollen sie als Ideen hier knapp Berücksichtigung finden: Die Verschmelzung von E- und U-Kultur (I06-208), die Verpflichtung der Stadttheater auf eine Vielfalt ästhetischer Handschriften auf hohem Niveau (TZ052010.49), eine Rückbesinnung auf Inszenierungen ohne komplizierte Ausstattung (NK042009.11), sowie ein Verzicht auf das Repräsentationstheater und damit verbunden die Etablierung einer postdramatischen Ästhetik als verbindliche Grundlage für den Spielplan (TZ022008.46). Einer der Interviewpartner sieht es als eine Herausforderung des gegenwärtigen Theaters an, theatralische Antworten auf die komplexer gewordene Lebenswirklichkeit zu finden (I03-39f.). Als Beispiel wird dabei angeführt, dass es für auktoriales Erzählen mit mehreren Stimmen gleichzeitig auf der Bühne noch keine Lösungsversuche gäbe, wohl aber im Film und in der belletristischen Literatur (ebd.). In einem anderen Interview wurde im Hinblick auf die Inszenierungstradition der 80er und 90er Jahre die Auffassung vertreten, dass es im Theater immer Regisseure gegeben habe, die mit großer künstlerischer Innovationskraft ein breites Publikum anzuziehen vermochten (I05-158ff.).<sup>7</sup> Es gehe nun auch darum, solche Ausnahmekünstler zu suchen und zu entdecken, denn ohne dass die großen Produktionen auf den großen

---

<sup>7</sup> Genannt wurden in diesem Zusammenhang exemplarisch die vier großen Namen: Peter Stein, Ruth Berghaus, Robert Wilson und Jürgen Flimm.

Bühnen des Theater gut besucht seien, sei die Legitimationsbasis der Stadttheater in Gefahr (ebd.).

### **3. 4. 3. Die Rolle des Publikums im Stadttheater der Zukunft**

Mit den oben beschriebenen Ansätzen eines Stadttheaters als zentralem Ort gegenseitigen Austauschs, der Gemeinschaftsbildung sowie der Integration unterschiedlicher kultureller Identitäten, ist ebenso eine Neudefinition der Rolle des Publikums im Stadttheater der Zukunft verbunden. Kooperation und Partizipation können dabei als die beiden Slogans dieses neuen Verständnisses begriffen werden (DB022011.27, DB022012.29, TZ092010.47, DB022012.30, TZ062010.51). Dabei geht es darum, über die Veranstaltung von Einführungs- und Nachgesprächen hinaus in einen umfassenden Diskurs mit dem Publikum zu treten (I01-389ff.). Anhand eines spartenübergreifenden Projektes das im gesamten Haus eines Stadttheaters realisiert wurde, beschreibt der Regisseur sehr treffend, wie sich dabei das Publikum und die Künstler auf Augenhöhe begegneten. Dadurch, dass es während der Vorstellung möglich war, sich selbstständig zwischen den verschiedenen Orten zu bewegen, ist auch der Zuschauer teilweise ein Gestalter des eigenen Abends geworden (DB022012.29). Es müsse darum gehen, das Publikum als einen Partner des jeweiligen Stadttheaters zu begreifen, dem man künstlerisch etwas zumuten könne, den man von Zeit zu Zeit aber auch anstrengen könne (TZ052010.49). Dafür brauche es aber auch einen entsprechend langen Atem seitens der Theaterleitung (ebd.).

Als weitere wichtige Grundlage eines funktionierenden Austauschs zwischen Publikum und Theater wird eine frühzeitig einsetzende kulturelle Bildung beschrieben (WD062011.5). Einer der Interviewpartner berichtete von einem kulturpolitischen Konzept in Großbritannien, bei dem die Vergabe von Projektförderung an Community-Arbeit durch die Künstler gebunden sei (I06-174ff.). Es sei wichtig, dass kulturelle Bildung auch von in der konkreten Praxis arbeitenden Künstlern angeleitet werden würde (ebd.). Außerdem ergäbe sich so für viele freischaffende Künstler aus der freien Szene eine zusätzliche Einnahmemöglichkeit zur Sicherung ihres Lebensunterhaltes (ebd.).

### **3. 4. 4. Modelle für eine Institution der Zukunft**

In der Datenlage konnten insgesamt fünf verschiedene institutionelle Modelle eines künftigen Stadttheaters identifiziert werden. Nicht alle Modelle wurden jedoch in der Diskussion mit dem gleichen Gewicht und in vergleichbarer Detailschärfe diskutiert. Das Züricher Modell z.B., wurde nur von einem der Interviewpartner angesprochen (I05-371ff.9). Das Modell eines reformierten Stadttheaters hingegen, wurde letztlich immer nur implizit diskutiert, wenn es z.B. darum ging einzelne Bereiche des Theaters zu flexibilisieren, im Grunde aber weite der Teile der Institution zu belassen. Das Modell der Produktionshäuser erfuhr aufgrund der starken medialen Präsenz von Vertretern aus der freien Szene die größte Aufmerksamkeit. Gleichzeitig bleiben in der Diskussion die genaueren Ideen für eine Zusammenführung von Stadttheater und freien Produktionshäusern recht vage.

#### **3. 4. 4. 1. Modell Zürich**

Wie bereits eingangs erwähnt, wurde das Züricher Modell eines Stadttheaters mit zwei Sparen (Schauspiel und junges Schauspiel) als einer der möglichen Gegenentwürfe zum deutschen Stadttheatersystem in einem der Interviews herangezogen (I05-371ff.). Das Haus verfügt über ein Ensemble aus fest engagierten Schauspielern sowie zusätzlich über regelmäßig dort arbeitende Gastschauspieler. Die Besonderheit des Hauses liegt in der Organisation seiner Repertoirestücke. Grundsätzlich laufen Inszenierungen an diesem Haus nur bis zum Ende der Spielzeit in der sie produziert wurden. Außerdem werden sie in der Regel innerhalb von drei Monaten abgespielt. Danach werden sie nur noch im Repertoire gehalten, falls etwaige Gastspiele geplant oder bereits fest verabredet sind. Zusätzlich werden im Spielplan, ganz besonders am Anfang der Saison, wenn noch nicht so viele Stücke gleichzeitig im Repertoire sind, mehr Blöcke von Vorstellungen einer Produktion gespielt. Auf diese Weise lassen sich sowohl die hohen Kosten der Lagerung von Bühnenbildern als auch ihr Transport erheblich reduzieren. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass die Bühnenbilder in bestimmten Zeiten einfach von der einen zur nächsten Vorstellung durchstehen können und nicht auf- und abgebaut werden müssen.



Dies spart Personalkosten. Zudem beschreibt der Interviewpartner, dass die Inszenierungen immer kurz nach den Premieren ihre größte Aufmerksamkeit beim Publikum erfahren. Da die Anzahl der Vorstellung beim Züricher Modell von vornherein begrenzt ist, würde das Publikum das eine bestimmte Inszenierung unbedingt sehen wolle, dann auch dahin gehen (I05-371ff.).

#### **3. 4. 4. 2. Modell der Spezialisierung des Theatersystems**

Eine Spezialisierung des deutschen Theatersystems in Theaterproduktionsgesellschaften, Beispieltheater, zentrale Werkstätten und Agenturen als Bindeglied zwischen der künstlerischen Produktion und der Nachfrage wird in einem der Beiträge in Erwägung gezogen (NA092010.3). Eine solche Umstrukturierung des derzeitigen Systems habe den Vorteil, dass sich jede der auf diese Weise entstehenden Einheiten primär auf eine Hauptaufgabe konzentrieren könne (ebd.). So müssten dann nicht mehr die Auswahl der Stücke, die Besetzung des künstlerischen Teams, die Herstellung der Ausstattung, sowie der Vertrieb der Produktion gleichzeitig in einem Haus gemanagt werden. Die sind dann auf verschiedene Verantwortungsträger verteilt. Die Schauspieler arbeiten in diesem Entwurf nicht mehr im Ensemble, sondern sind produktionsweise engagiert. Sie hätten den Vorteil, sich auf das Spielen eines Stückes konzentrieren zu können (ebd.). Dadurch, dass die verschiedenen produzierten Stücke in mehreren Beispieltheatern in Deutschland zu sehen wären, ergäben sich für die einzelnen Produktionen auch längere Laufzeiten und höhere Vorstellungszahlen ein und derselben Produktion als im derzeitigen Stadttheatersystem (ebd.).

#### **3. 4. 4. 3. Modell der Theaterholding**

In der Diskussion befindet sich auch die Idee, am Beispiel Nordrhein-Westfalens für eine Reihe von Theatern eine gemeinsame Theaterholding zu gründen (TH072010.34). An anderer Stelle in der Datenlage wird ein ähnliches Vorhaben als Entwicklung von Kooperationsräumen bezeichnet (DD032010.4). Ähnliche Modelle gibt es bereits in Berlin, wo die drei Opernhäuser der Stadt nun unter dem Dach der Stiftung Oper in Berlin zusammenarbeiten. Auch in Wien wurde eine Theaterholding gegründet.

Die Theater entwickeln hier jeweils ihre eigenen künstlerischen Profile (TH072010.34). Über die Bildung von Einkaufsgemeinschaften bei der Materialbeschaffung, sowie die geschickte Zusammenlegung des bisher einzeln geführten Facility- und Gebäudemanagements könnten so zwischen 5 und 10% der Kosten in diesen Bereichen eingespart werden (ebd.). Durch die strategische Einbeziehung der freien Theaterszene können die Stadttheater von deren Arbeitsweisen lernen. Im Gegenzug stellen die Stadttheater Werkstattzeiten für die Produktion freier Stücke zur Verfügung (ebd.). Darüber hinaus ist auch eine gemeinsame Abstimmung der Spielpläne denkbar (ebd.).

Leider kommt ein Abschlussbericht zur Prüfung dieser Idee aus dem Mai 2011, erstellt durch die Berliner Kultur-Unternehmensberatungen Culture Concepts und ICG culturplan Unternehmensberatung, zu der Empfehlung, dass aufgrund der in den einzelnen Häusern sehr unterschiedlichen rechtlichen, infrastrukturellen und wirtschaftlichen Voraussetzungen eine Kooperation kaum Einsparpotenziale erbringen kann (Internetquelle: [http://www.nrw-kultur.de/fileadmin/dokumente/NRW\\_KULTUR/Theatergutachten/110519\\_KOOP\\_THEA\\_NRW\\_Kurzfassung.pdf](http://www.nrw-kultur.de/fileadmin/dokumente/NRW_KULTUR/Theatergutachten/110519_KOOP_THEA_NRW_Kurzfassung.pdf), Stand: 6. Juni 2012). Die Nachteile der Bildung einer Theaterholding überwiegen in diesem Fall deren Vorteile (ebd.). Die Modelle aus Berlin und Wien lassen sich u.a. deswegen nicht übertragen, weil die Theater dort jeweils einem gemeinsamen Träger angehören (ebd.). In den Bereichen Einkauf, Einrichtung eines gemeinsamen Ticketvertriebes sowie damit verbunden die Entwicklung eines Dachmarketings, werden Einsparpotenziale gesehen (ebd.). Allerdings liegen die echten Sparpotenziale eines solchen Zusammenschlusses laut Bericht im Bereich der Zusammenlegung und Reduzierung von Werkstätten und den hier arbeitenden Mitarbeitern, sowie in einem gemeinsamen theaterpolitischen Vorgehen (ebd.).

#### **3. 4. 4. 4. Modell der Produktionshäuser**

Sowohl in der öffentlichen Debatte als auch in der dieser Untersuchung zu Grunde liegenden Beiträgen wurde das Modell einer Zusammenführung von Stadttheater und Produktionshaus im Vergleich mit den anderen Konzepten am häufigsten diskutiert. Daher enthielten auch die Interviews eine gezielte Frage zu den Vor- und Nachteilen einer Öffnung der Stadttheater hin zu solchen

Produktionshäusern. Auch hier folgen auf eine kurze Vorstellung der einzelnen Beiträge zur Etablierung von Produktionshäusern die in der Datenlage ermittelten Chancen und Risiken.

Hinter dem Gedanken von der Zusammenführung des Stadttheaterbetriebs mit dem der Produktionshäuser steht die Idee, dass der Stadttheaterbetrieb von den Arbeitsweisen der freien Theaterszene lernen soll (NK062011.1, WD062011.5, TZ022011.22). Hiermit sind insbesondere die Fähigkeit zum internationalen Touring, sowie zur Koproduktion mit externen Partnern gemeint (ebd.). Mit anderen Worten beschreibt einer der Interviewpartner die beiden Prinzipien, die sich hinter den Systemen verbergen: Demnach arbeite das Stadttheater aus einem Autarkiegedanken heraus, während das Produktionshaus mit einem Ansatz von Plattform und Vernetzung umginge (I06-102ff.). Die Produktionshäuser arbeiten derzeit ohne ein festes Ensemble von Schauspielern oder Performern. Dennoch besitzen sie feste Kontakte zu Gruppen, die regelmäßig an diesen Häusern arbeiten. Jedoch müssen diese Gruppen jeweils eine projektbezogene Förderung beantragen, die grundsätzlich auch abgelehnt werden kann. Zudem ist die Projektförderung auf 25.000,- Euro pro Produktion begrenzt.

Im Unterschied zu den Stadttheatern gehört die Kooperation mit anderen Partnern zum Kern des Denkens in einem solchen Theater. Bedingt durch die projektweisen Zusammenarbeiten ergibt sich an diesen Häusern auch ein Spielplan, der auf Ensuitebetrieb ausgerichtet ist. Die Produktionen sind dann an einigen Tagen hintereinander am Block zu sehen und touren dann weiter zu anderen Veranstaltungsorten.

Ein Vorteil, der im Zusammenhang mit dem Umbau des deutschen Stadttheaters zu Produktionshäusern immer wieder genannt wird, ist der, dass damit die in Deutschland entstehende Theaterkunst auch international bekannter wird (I06-42ff.). Des Weiteren erhofft man sich durch die regelmäßige gemeinsame Arbeit mit externen Partnern auch ein erhöhtes Innovationspotenzial im künstlerischen Bereich (NK062011.1, WD062011.5). So würden sich die neuen Stadttheater auch leichter tun, sich mit der sie umgebenden sozialen und politischen Realität zu befassen (NK062011.1). Als

weitere Vorteile dieses Modells werden das offeneren Arbeiten und die damit verbundene Möglichkeit zu künstlerischen Experimenten (I01-259ff.), der starke Austausch unter der Künsten, sowie die Untersuchung anderer Wahrnehmungsweisen (TZ062009.42) genannt. Ebenso weist einer der Interviewpartner darauf hin, dass das Produktionsrisiko in diesem Modell im Vergleich mit dem klassischen Stadttheater viel geringer sei, weil hier ja immer auch bereits bestehende Produktionen anderer Häuser eingekauft würden (I05-276ff.).

Für eine Stärkung der Produktionshäuser bei gleichzeitiger Beibehaltung der klassischen Stadttheater sprechen sich zwei der Interviewpartner aus. Einmal wird sich davon eine stärkerere positive Konkurrenz erhofft, die die Aufmerksamkeit des Publikums in einer Stadt letztlich auf beide Theaterformen erhöht (I03-185ff.). Im anderen Fall hätten so die interessanten Produktionen aus der freien Theaterszene die Möglichkeit, an einer Vielzahl von verschiedenen Orten in Deutschland gezeigt zu werden und damit auch einem breiteren Publikum zugänglich zu sein (I04-175ff.).<sup>8</sup> Für eine interessante Ergänzung des klassischen Stadttheaterspielplans wird das Programm der Produktionshäuser in den großen Städten von einem der Interviewpartner gehalten (I02-257ff.).

Die wesentlichen Gefahren, die bei einer Verschmelzung der beiden Systeme gesehen werden, sind der Arbeits- und Produktionsweise der freien Theaterszene zuzuordnen: So wird in einem Beitrag von einer Überproduktionskrise gesprochen, die nun etwa seit 15 Jahren andauere (TZ062009.42, TZ022011.54). Es würden viel zu viele Projekte gefördert, die letztlich alle viel zu geringe Budgets für ihre Arbeit zur Verfügung gestellt bekämen (ebd.). In einigen Fällen ist es sogar so, dass so viel produziert wird, dass einige der Arbeit gar nicht an dem Produktionshaus gezeigt werden können, an dem sie entstanden sind, dafür dann aber in internationalen Kontexten (TZ022011.54). Beobachtet wird die Tendenz der

---

<sup>8</sup> Grundsätzlich touren die freien Theaterproduktionen heute auf einer sehr schmalen Achse zwischen Kampnagel Hamburg und Hebbel am Ufer Berlin oder Sopiensaele Berlin. Teilweise gibt es dann noch die Möglichkeit zu Vorstellungen im FFT Düsseldorf. Aber viel mehr Spielstätten stehen für diese Produktionen nicht zur Verfügung.

Produktionshäuser, die festen Strukturen der Stadttheater zu kopieren, in dem z.B. mittlerweile an fast jedem Abend Programm gezeigt wird (TZ032011.53).

Die hohe Anzahl der Produktion in Verbindung mit den knappen Mitteln lassen die freie Szene schnell zum Haifischbecken werden (TZ062010.50). Auch hier finde letztlich Fließbandarbeit statt (TZ032011.53). Durchsetzungskraft und Energie seien für diesen Kampf unabdingbar (TZ022011.54).

Kritik wird an der ständigen Last des Anträge Schreibens geübt. 50% der Arbeitszeit fielen auf derartige Tätigkeiten (TZ032011.53). Bemängelt wird, dass diese Zeit eben nicht für eine intensive Beschäftigung mit Themen oder Stoffen zur Verfügung stünde (ebd.). Anstatt dessen müsse man sich mit den Leuten gutstellen, die die Projektförderungen vergäben (ebd.). Auch die frühere Möglichkeit, Projekte als work in progress entstehen zu lassen, sei durch den Kampf um die Verteilung der Mittel fast nicht mehr möglich (ebd.).

Von einer weiteren gefährlichen Entwicklung berichtet einer der Interviewpartner: Wie bereits oben beschrieben, ist eine Projektförderung auf max. 25.000,- Euro begrenzt. Das bedeutet in der Konsequenz, dass die hier arbeitenden Künstler immer nur in entsprechend kleinen Formaten, mit einer geringen Anzahl von Beteiligten denken (I06-331ff.). Denn aus der Erfahrung wissen die Künstler, dass man große Projekte nur realisieren kann, wenn man sich als Künstler bereits durchgesetzt hat oder wenn das Ensemble und die Mitarbeiter sehr geringe Gagen akzeptieren (ebd.).

Darüber hinaus wird auch die mangelnde soziale Absicherung der in der freien Theaterszene arbeitenden Künstler scharf kritisiert: Oft haben diese Personen studiert und verdienen pro Stunde durchschnittlich 5,- Euro (DB042011.24, TZ062009.43). Entsprechend niedrig sehen die späteren Rentenansprüche aus. Sie liegen bei ca. 480,- Euro monatlich (TZ062009.44). Dafür werden im Schnitt zehn freie Theaterprojekte pro Jahr realisiert, wobei die meisten ca. 4-6 Monate lang einer nicht-künstlerischen Beschäftigung nachgehen, um ihren Lebensunterhalt zu sichern (ebd.). Diese Mischung aus künstlerischer und nicht-künstlerischer Tätigkeit kann allerdings negative Auswirkungen auf die Möglichkeit einer günstigen Versicherung bei der Künstlersozialkasse haben. Denn auch hier gibt es Vorschriften, wie viel mindestens künstlerisch im Jahr gearbeitet werden muss. Diese Problematik betrifft etwa 20% der Theaterleute

in der freien Szene (TZ062009.43). Sie sind dann weder über die Künstlersozialkasse noch über eine sozialversicherungspflichtige Festanstellung abgesichert (ebd.).

Eine weitere Problematik wird darin gesehen, dass man mit einer Zusammenführung von Stadttheatern und Produktionshäuser das traditionelle Publikum verliere (I01-261ff., I06-306).<sup>9</sup> Eine weitere Auffassung ist, dass das Modell der Produktionshäuser letztlich nicht auf kleinere Städte zu übertragen sei (I02-222ff.). Ebenso würde man die Produktionshäuser mit den komplexen Anforderungen, die an ein Stadttheater gestellt werden, komplett überfordern (I02-248ff.). Vorausgesagt wird ein sehr langer Weg mit viel Arbeit, um eine breitere Akzeptanz für dieses Modell seitens des Publikums zu erreichen (I06-311ff.).

Zuletzt wird darauf hingewiesen, dass der Ensemblebetrieb viel schwieriger zu managen ist, als das Repertoirespielen (I03-123f., I06-287ff.). Auf diese Frage wird im Kapitel 3.5. noch einmal vertieft eingegangen.

#### **3. 4. 4. 5. Modell reformiertes Stadttheater**

Das Modell eines reformierten Stadttheaters wird, wie bereits oben erwähnt, gar nicht explizit in den Beiträgen erwähnt. Dennoch ist es denjenigen Beiträgen inhärent, die die deutsche Stadttheaterlandschaft als ein hohes kulturelles Gut begreifen (I05-28ff.) oder es als erhaltenswert aber renovierungsbedürftig deklarieren (TP012012.9). Es setzt sich aus einzelnen strukturellen Reformen zusammen, die sowohl in den Beiträgen als auch den Interviews immer wieder aufgetaucht sind. Neben den für alle Modelle geltenden inhaltlichen Innovationen, gehören die Flexibilisierung des nicht-künstlerischen Personals, sowie eine ganze Reihe von Strukturveränderungen dazu, die insgesamt nicht so weitgreifend sind, dass sie ein echtes Abrücken vom derzeitigen Wesen des Stadttheaters bedeuteten. Im Folgenden werden diese strukturellen Reformen

---

<sup>9</sup> Dass sich der Verlust dieser Publikumsgruppe schwer bemerkbar macht, berichtete der Interviewpartner aus der Zeit seiner eigenen Intendanz. Er hatte zwar den Besucherverlust zahlenmäßig durch neu ins Haus kommende junge Leute ausgeglichen. Allerdings kauften diese in der Regel ermäßigte Karten und waren keine Vollzahler. Das führte zu erheblichen Problemen bei den Eigeneinnahmen, obwohl das Haus gleich voll war (I01-259ff.).

kurz vorgestellt. Diese sind dabei ebenso für alle vorangegangenen Modellentwürfe eines künftigen Stadttheaters gültig.

### **3. 4. 5. Flexibilisierung des nicht-künstlerischen Personals**

Insgesamt 16 Beiträge aus der Kategorie der strukturellen Innovationen im Stadttheaterbetrieb beziehen sich auf das Thema der Flexibilisierung des im nicht-künstlerischen Bereich arbeitenden Personals. Der Grundton der Diskussion an dieser Stelle geht dabei in Richtung Enthierarchisierung und Entspezialisierung der Mannschaften, mit dem Ziel, den Betrieb im Stadttheater insgesamt beweglicher zu machen und damit mehr an die Bedürfnisse der hier entstehenden Kunst anzupassen. Es besteht die allgemeine Auffassung, dass sich alle im Theater arbeitenden Abteilungen an die Bedürfnisse der Kunstproduktion anzupassen haben (z.B. I04-38f., I01-107ff.).

Zwei der Interviewpartner fordern eine genaue Analyse der gegenwärtigen Personalbesetzungen (I05-36ff., I06-63f.).<sup>10</sup> Einmal mit dem Ziel, ggf. notwendige Einsparpotenziale überhaupt erreichen zu können, um nicht im künstlerischen Bereich kürzen zu müssen (I05-36ff.) Im anderen Fall mit der Idee, durch die Einsparungen im nicht-künstlerischen Bereich, höhere Etats im Bereich der Kunstproduktion zur Verfügung zu haben (I06-63f.). Das eine Reduktion im nicht künstlerischen Bereich grundsätzlich möglich ist, belegt das Argument eines Interviewpartners, der beschreibt, dass für die Realisierung der derzeit geplanten Bühnenbilder und Kostüme aufgrund einer reduzierten Ästhetik lange nicht mehr so viel Personal notwendig sei, wie im Moment Stellen im öffentlichen Dienst an den Theatern vorgesehen sind (I05-199ff.). Allerdings kann man diese Stellen derzeit nicht flexibel handhaben.

In einem der Beiträge wird die pauschale Reduzierung der nicht-künstlerisch Beschäftigten um 20% vorgeschlagen (WD032010.6). Andere hingegen favorisieren das Prinzip einer geringen Anzahl fest Beschäftigter, die ggf. punktuell durch flexible Mitarbeiter ergänzt werden (I01-46ff., I04-39ff.). Machbar wäre eine solche Reduktion der Mitarbeiter im derzeitigen Tarif des öffentlichen Dienstes vor allem durch Vorruhestandsregelungen und ein sehr

---

<sup>10</sup> Allerdings mit ausdrücklichem Hinweis, dass dies nicht durch Wirtschaftsprüfungsinstitute geschehen soll (I05-36ff.).

genaues Zeit- und Personalmanagement (TH072010.34). Allerdings wird auch vor den Folgen einer sehr schmalen Personaldecke gewarnt (ebd.). Unter Umständen kann es dann sein, dass die Realisierung von Gastspielen bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Repertoirebetriebes nicht mehr uneingeschränkt möglich ist (ebd.). Auch das Outsourcing bestimmter Tätigkeiten wird als eine weitere Strategie erwähnt, die allerdings im Stadttheaterbetrieb nur begrenzt möglich und sinnvoll sei (NK042009.11).

Da der Grad der Spezialisierung der einzelnen Aufgaben im derzeitigen Theaterbetrieb als hoch eingeschätzt wird, gibt es momentan Bestrebungen, in den Fällen wo es technisch sinnvoll ist, Arbeiten die im Moment noch von den Abteilungen Ton, Licht, Technik oder Video getrennt bearbeitet werden, im Berufsbild des Veranstaltungstechnikers zusammen zu fassen (NK042009.11, I01-50ff., I02-261ff.). An ein und demselben Arbeitsvorgang, wie z.B. der Einrichtung einer Vorstellung auf einer Studiobühne, sind dann im Idealfall nicht mehr die Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen beteiligt, sondern eine oder zwei Personen, die diesen Vorgang verantwortlich übernehmen. Obwohl in der Praxis Veranstaltungstechniker bereits an den Häusern ausgebildet werden, können diese oftmals nach Abschluss ihrer Ausbildung aufgrund von Stellenstreichungen nicht übernommen werden (I02-261ff.).

Hinter der Forderung nach einer Flexibilisierung nicht-künstlerisch arbeitenden Personal versteckt sich auch der Wunsch, diese enger an der Bedingungen der Kunstproduktion zu binden (I02-232f.). Im künstlerischen Betrieb finden in der Regel pro Tag zwei Probenblöcke statt. Einer am Vormittag und einer am Abend. Dazwischen liegt eine Pause von ca. drei Stunden.<sup>11</sup> Regelungen wie der Schichtbetrieb der technischen Mannschaften, bei dem häufig acht Stunden am Stück gearbeitet wird, führen im Theater dazu, dass die beiden Betriebe nur schwer zusammen zu bringen sind. Beispielsweise ist es in der Regel so, dass ein Bühnenmeister bei wichtigen Bühnenproben nur am Vormittag oder am Abend anwesend sein kann, weil seine 8-Stunden-Schicht im Tagesablauf entsprechend anders gelegt ist.

---

<sup>11</sup> In Ausnahmefällen wird auch diese Pausenphase für Proben anderer Stücke genutzt, wenn dies die Disposition erforderlich macht. Ein Schauspieler hätte dann theoretisch bis zu drei Proben am Tag.



Neben den hier beschriebenen Ideen zur Flexibilisierung der nicht-künstlerisch arbeitenden Personals existieren auch Ideen zur organisatorischen Umgestaltung der Ensembles (TZ122010.53, I06-52). Diese werden im Kapitel 3. 5. besprochen.

### **3. 4. 6. weitere strukturelle Innovationsmöglichkeiten**

Darüber hinaus wurden folgende Möglichkeiten der strukturellen Innovation im Stadttheaterbetrieb genannt: Die Erhöhung der Tantieme auf 80-90% der Einnahmen, um die zeitgenössischen Autoren stärker an ihr Publikum zu binden und das gegenwärtige Niveau aktueller Stücke zu erhöhen (NK082011.15); eine durch die Sparvorgaben erzwungene noch restriktivere Gagenpolitik (NK042009.11) sowie weitere Einsparungen bei den künstlerischen Produktionsetats (ebd.).

Zuletzt erwähnt werden soll eine Kontroverse hinsichtlich der Produktionsdichte und Anzahl an Vorstellungen in einer Saison: Während einerseits die Auffassung vertreten wird, dass sich gerade in Krisenzeiten ein Theater vor allem durch eine hohe Anzahl von Vorstellungen und einer starken Präsenz in der Stadt behaupten kann (NK042009.11), gibt es in der untersuchten Datenlage auch Gegner dieser Position. Diese fordern eine generelle Reduktion der Produktionen zu Gunsten einer Konzentration auf Qualität (TZ022011.54).

Im Bereich der Kulturpolitik finden sich insgesamt vier verschiedene Beiträge, die hier kurz genannt werden sollen: In einem Beitrag taucht die Forderung nach einer der Vielfalt der Produktionsformen des Theaters entsprechenden Vielfalt in den Förder- und Finanzierungsansätzen auf (KP012011.2). Auch wird die Idee einer umfassenden Konzeptionsförderung für das gesamte Theatersystem in Deutschland vorgebracht (NK112009.13). Ein weiterer Vorschlag wächst aus dem Gedanken, die Höhe der jeweiligen Förderung von der künstlerischen Qualität der hier produzierten Arbeiten, sowie der Art des Theaters abhängig zu machen (WD062011.5). Zuletzt wird auch eine grundlegende Reform der Gemeindefinanzierung angemahnt, um die Kommunen finanziell besser zu stellen (WD032010.8).

Zu Innovationsvorschlägen im Bereich der Besucherorientierung wurden folgende Ideen gefunden: In einem Beitrag wird der Vorschlag einer umfassenden Besucherorientierung skizziert (NA092010.3). Demnach könnten z.B. flexiblere Anfangszeiten, Fahrdienste, das Angebot einer Kinderbetreuung während der Vorstellungen, sowie eine einladende Gastronomie die Nutzerfreundlichkeit der Theater gegenüber den Besuchern erhöhen (ebd.). Dafür sei es allerdings notwendig die alten Theatergebäude umzubauen und zu erweitern, um sie den Anforderungen eines modernen Dienstleistungsbetriebes anzupassen (ebd.). Aus der ähnlichen Idee, nämlich die Theaterzuschauer möglichst für eine längere Zeit als nur den Theaterbesuch, an ihr Haus zu binden, plädiert einer der Interviewpartner dafür, das Haus den ganzen Tag über für die Besucher zu öffnen (I01-70ff.). Das Ziel sei es, seinen gesamten Tag dort zu verbringen, vom Frühstück über das Mittagessen bis hin zum Drink in der Nachtbar (ebd.).

Zuletzt wird die hohe Medienaffinität des Publikums zum Anlass genommen, um über neue publikumsbezogene Kommunikationen im Theater nachzudenken (WD062011.5). Genaueres wird an dieser Stelle nicht beschrieben. Jedoch ergänzt ein anderer Beitrag, dass sich das Internet dafür anbiete, den potenziellen Besuchern einen Vorgeschmack auf das zu geben, was sie beim Besuch des Theaters erleben können (I02-141ff.).

### **3. 5. Zukunft von Ensemble und Repertoire**

Gerade auch aus der ausländischen Perspektive wird das deutsche Stadttheatersystem immer wieder mit den beiden Schlagworten Ensemble und Repertoire in Verbindung gebracht. Im Vergleich zu vielen anderen Ländern ist es eine große Besonderheit des deutschen Systems, ein Ensemble von Künstlern für einen längeren Zeitraum fest am Haus zu engagieren und erst daraufhin Stücke und Besetzungen im Spielplan zu entwickeln, die mit diesem Ensemble und einer geringen Anzahl etwaiger Gäste funktionieren. Ebenso gilt es als eine Einmaligkeit, dass in Deutschland in der Regel an jedem Abend der Woche eine andere Produktion an einem Haus zu erleben ist und diese im Monat durchschnittlich sechs Mal (I05-311ff.) wiederholt wird. So benennen auch vier der Beiträge aus der zugrunde liegenden Datenlage den Ensemble-

und Repertoirebetrieb als den Basiswert, ja sogar als ein Kulturgut des deutschen Stadttheatersystems, das unantastbar sei (NK042009.11, TZ012010.52, NK092011.16, I05-262). Aus den vielfältigen Argumentationen, die sich überwiegend für den Erhalt des Ensemble- und Repertoiresystems aussprechen, wurden insgesamt fünf verschiedene zentrale Motive herausgearbeitet: Die Bedeutung des Ensembles für die Bindungskraft des Theaters an seine Stadtbewohner (NK062011.1, WD062011.5, WD032010.6, DB022012.31, TH072010.34, TH072011.40, TZ112009.45, TZ052010.49, NK092011.46, TZ112009.45, TZ012010.52, I03-105f., I06-267) sowie für die Bedeutung für die künstlerische Entwicklung der hier arbeitenden Theaterleute (BV062009.20, TZ112009.45, I01-174ff., I01-299ff., I01-306ff., I03-103f., I05-213ff., I06-270f.). Des weiteren die durch den Repertoirebetrieb ermöglichte Vielzahl an verschiedenen Vorstellungen und Inszenierungen (TZ012010.52, I01-171ff., I02-167, I03-101, I05-311f., I06-277ff., die Möglichkeit mittels des Repertoirebetriebs auch künstlerisch anspruchsvolle Theaterarbeiten auf lange Sicht durchzusetzen (I01-184ff., I03-126ff., I06-288ff.) und zuletzt die soziale Absicherung der am Stadttheater arbeitenden Künstler durch langfristige Verträge als in der freien Szene (I02-191ff.).

Wie bereits oben beschrieben wird den Ensemblemitgliedern eines Stadttheaters eine entscheidende Bedeutung hinsichtlich der dauerhaften Anbindung des Theaters an die Stadt, d.h. sowohl an das bestehende Theaterpublikum als auch an solche Menschen, die künftig als Zuschauer für das Theater gewonnen werden sollen, zugemessen. Zugleich wird die Gegenseitigkeit und Entwicklungsfähigkeit dieser Beziehung zwischen Ensemble-Künstlern und ihrem Publikum betont (NK092011.16, TZ112009.45, TZ012010.52). Publikum und Theater profitieren von der Identifikation mit den am Theater arbeitenden Menschen (WD062011.5). Die einzelnen Mitglieder des Ensembles können so über längere Zeiträume in wechselnden Rollen verfolgt werden (I03-105f.). Außerdem sichere die Ensemblearbeit die für die Gesellschaft notwendige Reflexion durch das Theater und ein Entgegensetzen ästhetischer Werte (BV062009.20, TZ112009.45).

Die in den Ensembles arbeitenden Künstler haben den Vorteil eines kontinuierlichen künstlerischen Arbeitens. Solche Allianzen müssten gefördert werden, denn sie ermöglichen ein vertrautes Arbeiten, gemeinsames Lernen von Theatersprachen und sorgen letztlich dafür, Reibungsverluste zu minimieren (I01-299ff.). Für viele Regisseure sei es außerdem wichtig, kontinuierlich mit dem gleichen Ensemble arbeiten zu können (I03-109f.). Dies führe zu einer sehr hohen künstlerischen Qualität, einer höheren ästhetischen Energie der Produktionen (I05-213ff.) und ermögliche das Entstehen künstlerisch interessanter Arbeiten im geschützten Raum (I06-270f.). Ein weiterer Beitrag konstatiert: Die besten Schauspieler seien einfach, mit einigen wenigen Ausnahmen, in den Ensembles der deutschen Stadttheater zu finden (I05-328f.). Die Schauspieler profitierten davon, sich in unterschiedlichen Rollen ausprobieren zu können (I03-103f.) und in verschiedenen Stilen zu arbeiten (I01-306ff.).

Als große Schwierigkeit wird das finanzielle Ungleichgewicht in der Bezahlung von Schauspielern in Film/Fernsehen im Gegensatz zum Theater angesehen. Für viele Schauspieler ist es u.a. aus finanziellen Gründen wichtig, neben ihrer Ensemblesätigkeit von Zeit zu Zeit für Film und Fernsehen zu arbeiten. Dies erschwere es, das Ensemble zusammenzuhalten (I03-238ff.).

Als künftige Ideen für eine erfolgreiche Ensemblearbeit an deutschen Stadttheatern wird die Bildung von Ensembles mit Mitgliedern aus verschiedenen kulturellen Hintergründen genannt (TH082010.35). Dies kann sicher auch als eine Reaktion auf die unter 3. 1. 1. beschriebene Internationalisierung der Stadtgesellschaft betrachtet werden. Außerdem gibt es den Wunsch, in das Ensemble auch Regisseure, Choreografen, Autoren und bildende Künstler aufzunehmen, damit auch diese verstärkt die Chance besitzen, mehrere Arbeiten in der Saison in der oben beschriebenen vertrauteren Atmosphäre zu kreieren (NK062011.1). Strukturell gibt es die Idee, die beiden Funktionsweisen von internationalen Produktionshäusern und dem Ensembletheater künftig zu verbinden (I06-256ff.). Außerdem spricht sich einer der Beiträge dafür aus, das Ensemble dahingehend zu flexibilisieren, dass man mit einem kleineren Stamm fest engagierter Künstler arbeitet, denen auch die großen Protagonistenrollen zuzutrauen sind. Ein diesen Kern ergänzendes

Ensembles aus produktionsweise engagierten, dafür aber immer wiederkehrenden Künstlern, schaffe in Ergänzung die für das Ensemblesystem notwendige Reflexion (TZ052010.49).

Für den Repertoirebetrieb spricht die durch ihn mögliche Fülle an unterschiedlichen Vorstellungen in einer Stadt (I03-101, TZ012010.52, I01,171ff.). Einer der Interviewpartner beschreibt die faszinierende Vielfalt, so viele verschiedene künstlerische Arbeiten in einer Stadt innerhalb so kurzer Zeit wahrnehmen zu können (I06-277ff.). Ebenso ermöglicht er eine kontinuierliche ästhetische Bildung (BV062009.20, TZ012010.52, I02-169ff.). Auch ein Vergleich der Vorstellungszahlen zwischen der Oper Frankfurt (150-160 pro Saison) mit der Oper in Genf (65-70 pro Saison) mache deutlich, dass ausschließlich der Ensemble- und Repertoirebetrieb diese hohe Anzahl an Vorstellung pro Spielzeit ermögliche (I02-167ff.). Das Repertoiresystem funktioniere so, dass die Produktionen mit einem hohen Publikumszuspruch im Spielplan öfter angesetzt werden als die, die weniger gut besucht sind (I06-288ff.). Trotzdem sei es möglich, künstlerisch experimentellere Arbeiten, die anfangs nicht so gut besucht sind, nach und nach durchzusetzen und dem Publikum auf diese Weise nahe zu bringen (I01-184ff.). Dafür brauche es aber genügend Zeit, um diese Inszenierungen über einen längeren Zeitraum immer wieder zu spielen (I03-126ff.).

Für die Ensemblemitglieder hat das Repertoiretheater den Vorteil, dass sie eine einzelne Inszenierung in der Regel max. zehn Mal im Monat spielen, während die Künstler in den Privattheatern mit Ensemblebetrieb im selben Zeitraum ca. 65 Vorstellungen und damit Wiederholungen ein und derselben Inszenierung spielen (I05-311ff.). Außerdem lasse der Zusammenhang aus Ensemble und Repertoire die Möglichkeit, sich auf jede Vorstellung gut vorzubereiten (ebd.).

Doch gerade in Zeiten knapper Finanzen sehen sich die beiden beschriebenen Prinzipien immer wieder neuen Angriffen und Vorwürfen ausgesetzt. Einer der Interviewpartner ist der Auffassung, Ensemble und Repertoire müssten infrage gestellt werden (I04-83f.). Ein wichtiger Grund dafür ist sicher im Moment auch, dass das gleichzeitige Spielen und Probieren vieler verschiedener

Vorstellungen sehr kostenintensiv ist (I06-281). Nicht nur, dass eine Vielzahl verschiedener Bühnenbilder gelagert und ggf. von einem Theater zu externen Lagerflächen und wieder zurück transportiert werden muss. Um die Produktion neuer Inszenierungen aufrecht erhalten zu können, müssen zudem die Bühnenbilder für die stattfindenden notwendigen Proben täglich mehrfach auf- und abgebaut werden. Im Normalfall steht so z.B. das Bühnenbild der neu herauskommenden Zauberflöten-Produktion morgens auf der Bühne und die beteiligten Sänger usw. können darin probieren. Am Nachmittag wird dieses Bühnenbild dann komplett abgebaut und gelagert. Daraufhin folgt der Aufbau des Bühnenbildes und die Einrichtung des Lichtes für die Abendvorstellung, die wiederum, zum Teil noch am selben Abend, zum Teil am nächsten Morgen, abgebaut werden muss, damit am nächsten Morgen weitere wichtige Proben stattfinden können. Allein die beschriebene Logistik aus Transport, Auf- und Abbau bindet große Mengen an technischem Personal und ist sehr teuer. Außerdem wird dem Ensemble- und Repertoirebetrieb vorgeworfen, die Innovationsfähigkeit des Stadttheaters zu stark einzuschränken. Da das System lange Abwesenheiten von Künstlern, die ggf. noch gemeinsam in einem Stück besetzt sind, nicht verkraften kann, ist demzufolge auch ein internationales Touring erfolgreicher Produktionen nicht möglich. Koproduktionen mit anderen Theatern oder weiteren externen Partnern seien in diesem Betrieb aufgrund der Arbeitsstrukturen kaum realisierbar (NK062011.1). Die Tendenz, dass befristet stattfindende Ereignisse in einer Stadt dann auch vom Publikum wahrgenommen werden würden, mache es dem Repertoirebetrieb manchmal schwer, die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken (I03-149ff.). Außerdem wird es für die Stadttheater zunehmend schwerer, z.B. die Wiederaufnahme einer Produktion aus der vorangegangenen Spielzeit im Aufmerksamkeitswirbel anderer Ereignisse in der Stadt durchzusetzen (I03-139ff.).

Das klassische Gegenmodell zum Repertoirebetrieb ist der sogenannte Ensuitebetrieb. Hier wird eine Produktion über längere Zeiträume am Stück gespielt. Sobald sie abgespielt ist, kommt eine neue Produktion heraus, die dann wiederum mehrere Vorstellungen am Stück läuft. Jedoch wird auch auf die Nachteile des Ensuite-Systems hingewiesen: Die Vorstellungen am Block immer mit entsprechendem Publikum zu füllen, wie das vergleichbar beim

Repertoirespielen möglich ist, sei viel schwieriger und der Erfolgsdruck entsprechend höher (I06-287ff.). Ein Grund dafür ist auch, dass man im Repertoiresystem selbst bei Produktionen die nicht oder nur mäßig beim Publikum ankommen, immer durch das Spielen der restlichen anderen Produktionen im Repertoire gesichert sei. Im Ensuite-System hingegen, ist man auf den Erfolg eines Stückes angewiesen und kann Misserfolgen eigentlich nur durch das sofortige Absetzen der Produktion entgegensteuern (I03123f.).

Auch wenn viele Argumente für die Beibehaltung des Repertoirebetriebs sprechen, wird man in Zukunft einzelne Projekte, z.B. aufgrund der Beteiligung externer Kooperationspartner oder verstärkter Gastspieltätigkeit, am Block spielen müssen (I03-107f., I06-274).

Als letztes nicht zu unterschätzendes Argument wurde auf die Möglichkeit der sozialen Absicherung für die Ensemblemitglieder hingewiesen:

„Der Ensemblebetrieb erlaubt es, dass ich doch den Künstlern über mehrere Jahre, wenn auch befristete, aber über mehrere Jahre laufende Verträge anbieten kann. Damit haben Sie eine gewisse Arbeitssicherheit, einen gewissen sozialen Schutz, der damit verbunden ist. Und wenn ich dieses System auflösen würde, dann käme ich ja zu größeren Phasen von Arbeitslosigkeit vor allem bei künstlerischen Mitarbeitern.“ (I02-191ff.)

Die Alternativen zum deutschen System könne man beispielsweise in Frankreich und Großbritannien sehen: Während die Regierung Frankreichs viel Geld für ein spezielles Versicherungssystem gegen Arbeitslosigkeit für Künstler bereit stelle, gingen in Großbritannien die Schauspieler in den Zeiten, in denen sie nicht engagiert sind, nicht-künstlerischen Tätigkeiten wie z.B. Taxifahren nach, um ihren Lebensunterhalt zu finanzieren (ebd.).

### **3. 6. Arbeit am Stadttheater**

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Datenauswertung präsentiert, in denen Aussagen zur Arbeit von Schauspieler, nicht-künstlerischen Mitarbeitern und Intendanten an deutschen Stadttheatern getroffen werden.

Die Gruppe der Schauspieler repräsentiert dabei weitestgehend die an einem Stadttheater mit einem Normalvertrag Bühne angestellten Personen. Der Normalvertrag Bühne gilt für alle Beschäftigten mit überwiegend künstlerischer Tätigkeit. Er wird in der Regel auf die Dauer von zwei Jahren geschlossen sieht eine Mindestgage in Höhe von 1.600 Euro vor. Geregelt sind darin auch Urlaubszeiten, sowie ein gewisser Kündigungsschutz. Allerdings sieht er z.B. keine Begrenzung der wöchentlichen Arbeitszeit vor.

Zur Gruppe der nicht-künstlerischen Mitarbeiter gehören z.B. die Bereiche Technik, Werkstatt oder Verwaltung an einem Theater. Die Verträge dieser Beschäftigten basieren auf dem Tarif des öffentlichen Dienstes. Gegenüber dem Normalvertrag Bühne sind die nicht-künstlerisch Beschäftigten stärker abgesichert und oft besser bezahlt.

Die Gruppe der Intendanten umfasst selbige Personen, die die künstlerische und teilweise in Personalunion auch kaufmännische Leitung eines Theaters übernehmen. Es wird bewusst kein Unterschied gemacht z.B. zur vergleichbaren Position eines künstlerischen Leiters eines Hauses.

### **3. 6. 1. Arbeit Schauspieler**

Aus den insgesamt 15 Beiträgen in der Kategorie zur Zukunft der Arbeit von Ensemble-Schauspielern konnten folgende drei thematischen Motive herausgearbeitet werden: Aussagen zu den strukturellen Arbeitsbedingungen, zu den inhaltlichen Anforderungen, sowie zum Verhältnis der Arbeit von Film/Fernsehen zu Theater.

Da das Stadttheatersystem nicht erst seit der Finanzkrise sondern auch schon in den Jahren zuvor immer wieder unter dem Spardiktat stand, mussten die Theater u.a. erhebliche Personaleinsparungen leisten, eine Vielzahl von flexibleren Arbeitsverhältnissen und Gastverträgen etablieren und die Produktionsdichte erhöhen (TH012011.39). Unter diesem Prinzip der kapitalistischen Überproduktion litten alle Theatermitarbeiter enorm (TZ092010.47). Für die Schauspieler bedeutet dies, bei einer durchschnittlichen Gage von ca. 2.000 Euro brutto monatlich, jeden Abend auf der Bühne zu



stehen (I02-271ff.)<sup>12</sup>. In einem der Interviews wird gemutmaßt, dass sich die Realeinkommen im Stadttheaterbereich in den letzten 15-20 Jahren halbiert haben (I04-314ff.).<sup>13</sup>

Die Verträge besitzen eine hohe Flexibilität, denn sie werden in der Regel auf einen Zeitraum von zwei Jahren abgeschlossen. Bis spätestens zum 31. Oktober des letzten Vertragsjahres muss dann, im Fall der Nichtverlängerung des Vertrages, eine Mitteilung darüber seitens der Intendanz erfolgen. Das mit der Arbeit im Ensemble verbundene Risiko der Nichtverlängerung wird als enorm beschrieben (I03-75f.). In der Vergangenheit wurden diese Verträge zudem auch genutzt, um zusätzliche Einsparungen ermöglichen zu können (I02-282ff.).

Vor allem für die weiblichen Berufseinsteiger werden die Perspektiven als nicht besonders positiv bewertet. Mittlerweile gäbe es fast nur noch Projektverträge und kaum Festanstellungen mehr (TZ062010.50).

Auch wenn die Landesbühnen mit ihren Gastspielen in kleineren Städten der Region eine Besonderheit im deutschen Stadttheatersystem darstellen, so kann man anhand folgender Beschreibungen vermuten, wie ein von verstärktem internationalen Touring geprägtes Stadttheater künftig aussehen könnte: In der Regel spielen die Landesbühnen ca. 25 Auswärtsvorstellungen im Monat. Das bedeutet, dass die Schauspieler viele Kilometer im Jahr in Bussen unterwegs sind, oftmals erst nachts um 3 Uhr wieder zu Hause ankommen, um dann am Morgen entweder zu Proben oder bereits zum nächsten Gastspiel zu fahren. Außerdem bedarf diese Form des Spielens auf sehr unterschiedlichen Bühnen vom Beispieltheater im besten Fall bis zur Turn- oder Stadthalle im schlechtesten, natürlich einer besonderen Fähigkeit des Improvisierens (TH072011.40). Die genannten Anstrengungen des Touringbetriebs werden ebenfalls von einem der Interviewpartner unterstützt (I06-377ff.).

Eine interessante Zuverdienstmöglichkeit zur Ensemblearbeit stellen Drehtage bei Film und Fernsehen dar. Im Gegensatz zum Theater werden hier hohe Gagen gezahlt, die den Zusammenhalt eines Ensembles nicht immer

<sup>12</sup> Die Mindestgage für die Arbeitsverträge aller künstlerisch am Theater Beschäftigten (NV Bühne) beträgt 1600,- Euro brutto im Monat. Alles Weitere ist frei verhandelbar.

<sup>13</sup> Als Beispiel wird der eigene Verdienst auf der Position des Chefdramaturgen vor 15 Jahren im Vergleich mit dem jetzigen Intendantengehalt betrachtet. Dieser fällt nach Angaben des Interviewpartners trotz des Aufstiegs zum Intendanten ähnlich hoch aus.

erleichtern (I03-238ff.). Außerdem berichtet einer der Interviewpartner, dass eine solide Karriere im Theater in der Regel einher geht mit Aufträgen in Film und Fernsehen, wodurch sich deutlich andere Verdienstmöglichkeiten eröffnen (I02-292ff.).

Die künstlerische Arbeit erfolgt derzeit mit einer größeren Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität, denn als Schauspieler muss man heute mehr als früher mit sehr unterschiedlichen Regiehandschriften umgehen können (I03-227ff.). Dabei findet eine Verlagerung von der alleinigen Darstellung einer Figur hin zum Projekt-Schauspieler statt, der u.a. Texte improvisieren können und performativ spielen muss, sowie immer wieder in die Rolle des Co-Autoren springt (I03-227ff., I04-204ff.). Auch die Zunahme an spartenübergreifenden Zusammenarbeiten im Theaterbereich schafft immer wieder neue Herausforderungen, wenn z.B. ein Schauspieler nicht daran gewöhnt ist, Texte auf das Zeichen eines Dirigenten oder innerhalb eines durch den Komponisten vorgegebenen Zeitraums zu sprechen. Dies schaffe neue Erfahrungen, aber auch Ablehnung (DB022012.29).

### **3. 6. 2. Arbeit nicht-künstlerisches Personal**

Ähnlich wie bei den künstlerisch Arbeitenden, wurde innerhalb der letzten Jahre auch bei den nicht-künstlerischen Beschäftigten im Stadttheatersystem erheblich Personal eingespart, wurden im Rahmen des Möglichen flexiblere Arbeitsverträge geschaffen, die Anzahl der Produktionen erhöht, einige der nicht-künstlerischen Arbeitsbereiche ausgelagert und teilweise auch ein regionales und globales Gastspielgeschäft etabliert (TH012011.39). Vorruhestandsregelungen und ein sehr genaues Zeit- und Personalmanagement führen jedoch zu einer sehr dünnen Personaldecke. Gastspiele können dann teilweise nicht mehr realisiert werden, weil sonst im eigenen Haus der Betrieb nicht mehr aufrechterhalten werden kann (TH072010.34).

Auch die technischen Abteilungen müssen, wie bereits oben beschrieben, den vielfältigen Anforderungen des Landestheaterbetriebs an jedem Abstecherort neu gerecht werden (TH072011.40). Die hohe Dichte des Wechsels zwischen Proben für die noch ausstehenden Premieren einer Spielzeit und den

Vorstellungen am Abend ist ebenso eine Belastung für die Abteilungen (TZ092010.47).

Wichtige Ergebnisse hinsichtlich der Zukunft der technischen Mannschaften brachten die Interviews: Zum einen plädiert eine Vielzahl an Interviewpartnern für die engere Verknüpfung zwischen Kunst auf der einen und Technik auf der anderen Seite (I01-323ff., I02-323f., I03-253f., I06-431ff.). Hier wird eine größere Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten eingefordert (I01-345ff.). Produktionsbezogene Technikteams in den Bereichen Bühnentechnik und Beleuchtung könnten so eine Inszenierung von Anfang bis Ende begleiten (I03-253f.). Dennoch wird z.B. im Bereich der Werkstätten kein Anlass für eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten gesehen (I03-247ff.). Auch streben die Bereiche, in denen der Gegenstand der Arbeit es ermöglicht, eine Reduktion der Einzelspezialisierungen an (I06-431ff.). Das Modell des Veranstaltungstechnikers der u.U. sowohl im Bereich von Bühnen-, Licht-, Ton- und Videotechnik einsetzbar ist, wird als Modell für die Zukunft bezeichnet (I03-261ff.). Damit könnte man der derzeit teilweise absurden Trennung von Arbeitsabläufen der einzelnen Abteilungen entgegenwirken<sup>14</sup>.

Im Gegensatz zur Beschreibung einer erreichten Grenze des Personalabbaus im nicht-künstlerischen Bereich, beschreibt einer der Interviewpartner, dass er sehr wohl noch Möglichkeiten zur Reduktion hier sehe. Begründet wird dies mit der derzeit rückläufigen Opulenz der Bühnenbilder und Kostüme in den Theatern. Die Technikmannschaften und Gewerke seien in ihrer Besetzungstärke vielerorts noch auf eine Ästhetik ausgerichtet, die es so heute nicht mehr gäbe (I05-387ff.). Darüber hinaus sieht er einen Arbeitsplatzabbau an den Stellen des Theaters kommen, an denen z.B. der Einsatz elektronischer Medien menschliche Arbeitskräfte ersetzen kann. Als Beispiel wird der Kartenverkauf genannt (I05-383ff.).

Darüber hinaus werden sich die nicht-künstlerischen Mitarbeiter auch künftig weiter immer wieder mit den neuen technologischen Möglichkeiten

---

<sup>14</sup> In den Interviews wurde immer wieder von einer geradezu bürokratischen Arbeitsteilung innerhalb der Technikmannschaften berichtet. Die Beleuchtungsabteilung müsse dann z.B. zusätzliche Aushilfen engagieren, um Scheinwerfer nach einer Vorstellung abzubauen. Diese Arbeit könnte allerdings auch von einem Mitarbeiter der Abteilung Bühnentechnik erledigt werden, der zu diesem Zeitpunkt sowieso im Einsatz ist und evtl. in diesem Moment weniger zu tun hat.

auseinandersetzen müssen (I04-229ff.). Ebenso würden sich in Zukunft die Regeln innerhalb derer künstlerische Produktion zu denken sei, reduzieren (ebd.).

### **3. 6. 3. Arbeit Intendanten**

Die insgesamt 14 Beiträge zu künftigen Aufgabenfeldern von Intendanten konnten wie folgt strukturiert werden: die Vernetzung des Hauses mit anderen Partnern sowie die Beschaffung neuer Gelder. Darüber hinaus wird die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Vereinigung einer Vielzahl verschiedener Tätigkeiten in der Position des Intendanten gestellt. Zuletzt werden zwei neue Herausforderungen an die Arbeit des Intendanten skizziert.

Neben der künstlerischen Verantwortung für das gesamte Haus und der Identitätsbildung in der Stadt (TH082010.35) besteht die am meisten genannte Herausforderung für die künftige Arbeit der Intendanten in der Schaffung einer engen Bindung externer Partner an das jeweilige Haus sowohl auf nationaler wie auch auf internationaler Ebene (TH082010.35, TH012011.39), aber auch hinsichtlich der Politik (I03-275). Einer der Beiträge vertritt die Auffassung, Intendanten seien bereits jetzt bestens vernetzte und international erfahrene Kulturmanager, Produzenten und Logistikspezialisten in einer Person (TH012011.39). Als große Schwierigkeit für die Arbeit der Intendanten wird beschrieben, dass man sich in jeder Stadt erneut durchsetzen muss und nicht einfach so die Erfolgsrezepte des einen Hauses auf ein anderes übertragen kann (I06-447ff.).

In der kreativen Beschaffung zusätzlicher Finanzmittel z.B. durch die Kooperation mit Stiftungen und anderen Koproduktionspartnern wird ein viertes großes Aufgabengebiet gesehen (TH082010.36, NA092010.3).

Angesichts der vielfältigen Herausforderung, mit denen sich ein Intendant momentan konfrontiert sieht, stellt sich für zwei der Beiträge die Frage danach, ob die Vereinigung der Kompetenzen auf eine Person allein noch zeitgemäß ist (NA092010.3, WD062011.5). In eine ähnliche Richtung wird argumentiert, wenn man die Auffassung vertritt, der Intendant sei ein Ermöglicher von Kunst in enger Zusammenarbeit mit seinem Team (I03-273f.). Dem widerspricht einer

der Interviewpartner mit der Auffassung, dass sich auch in Zukunft das Leitungsteam bestehend aus kaufmännischer und künstlerischer Leitung nicht wesentlich ändern wird (I02-355f.).

Als derzeit großes Thema beschreibt einer der Beiträge den Widerspruch zwischen der Kritik z.B. an kapitalistischen Produktionsweisen direkt und indirekt durch die Inszenierungen auf der Bühne und der Funktionsweise des Stadttheaterapparats. Es sei nicht leicht, eine Antwort auf die Frage zu finden, wie man aus der rappenden und hämmernden Produktionsmaschine Theater aussteigen könne, um mehr Zeit und Raum für inhaltliche Auseinandersetzung zu ermöglichen (TH092010.47).

Ein Interviewpartner sieht in dem immer wieder neuen Entwerfen von Formaten und Inhalten gegenüber dem bisherigen Reproduzieren eine entscheidende neue inhaltliche Aufgabe (I04-246f.). Dies kann als ein Reagieren auf die oben beschriebenen Problemlagen verstanden werden.

### **3. 7. Sparen als Politikersatz**

Unter dem Titel „Sparen als Politikersatz“ fragten schon am Beginn des 21. Jahrhunderts die Kulturpolitischen Mitteilungen (Nr. 103.IV, 2003) nach den kulturpolitischen Konzepten zur Gestaltung der deutschen Kulturlandschaft. Ganz aktuell wurde dieser Slogan durch die Autoren des „Kulturinfarktes“ (Haselbach, Klein, Knüsel, Opitz 2012, S. 60ff.) wieder aufgegriffen. Dabei attestieren sie Deutschland eine inhaltliche Krise der Kulturpolitik:

„Die Krise der Kulturpolitik wurde und wird in den letzten Jahrzehnten von den Betroffenen zunächst als eine Finanzierungskrise empfunden, als Stagnation oder Rückgang öffentlicher Zuwendungen. Doch es dämmert die Erkenntnis, dass die Probleme tiefer liegen, dass die Art und Weise, wie der öffentliche Kulturbetrieb organisiert ist, neuen Herausforderungen nicht gerecht wird.“ (S. 62).

Die vorliegende Arbeit nahm diese Diagnose zur deutschen Kulturpolitik zum Anlass, um sowohl in den schriftlichen Beiträgen zur Debatte als auch in den Interviews nach einer Einschätzung zum „Sparen als Politikersatz“ zu fragen.

In insgesamt 16 Beiträgen wird auf den beschriebenen Mangel an einer inhaltlichen kulturpolitischen Konzeption eingegangen. Sicher am vehementesten formuliert es einer der Interviewpartner, indem er dem Staat eine „[...] komplett verfehlte Fiskalpolitik [...]“ (I05-59) vorwirft. Um Steuergeschenke für kleine Lobbygruppen zu ermöglichen, werde an anderen Stellen hemmungslos gespart (ebd.). Auch wird der Kulturpolitik vorgehalten, dass sie sich selbst in der Krisenzeit des Stadttheatersystems ausschließlich mit der Finanzierung der Häuser befasst, nicht aber mit deren Funktionieren (TZ102008.41).

Vier der Beiträge betonen den Lebenswert, den ein Stadttheater in eine Stadt bringt (WD032010.8, TZ092010.47, I02-464ff.). Die Kulturfinanzierung als einer der wenigen freiwilligen Leistungen der Kommunen gegenüber ihren Bürgern, wird als der wesentliche politische Spielraum beschrieben, den die kommunalen Regierungen besitzen, um das Zusammenleben in ihren jeweiligen Städten zu gestalten (ebd.). Daher schlägt einer der Interviewpartner ein wohl überlegtes Sparen vor, denn die Städte besitzen nur Strahlkraft, so lange sie ein interessantes kulturelles Leben und damit auch vielfältige Möglichkeiten der Freizeitgestaltung anbieten können (I02-464ff.). Unterstützt wird diese Argumentation durch die Forderung eines inhaltlich motivierten Sparens und den Verzicht auf das Rasenmäher-Prinzip, bei dem einfach an allen möglichen Stellen ein bisschen gespart werden muss (I03-400).

Den grundsätzlichen Sinn der Einsparungen im Kulturbereich hinterfragt folgender Kommentar sehr treffend:

„Man muss sich immer mal wieder klarmachen, dass der Kulturetat nicht mehr als zwei Prozent vom Gesamthaushalt beträgt. Daran zu sparen ist ungefähr so, als wenn ein Privatmann mit 800.000 Euro Schulden beschließt, sein Zeitungsabo abzubestellen: Da wird man nicht reicher, aber dümmer.“ (TH072010.34)<sup>15</sup>

Selbst das Streichen der gesamten freiwilligen Leistungen in einer Stadt führe nicht zum Ausgleich des Haushaltsdefizits. Nähme sich z.B. die Kölner Regierung diese Kürzung in Höhe von 200 Millionen Euro vor, wäre ihr Haushaltsproblem gerade einmal um 1/3 behoben (WD032010.8). Die Theater

<sup>15</sup> Die hier erwähnten Zahlen beziehen sich auf das Beispiel der Stadt Oberhausen.

geraten nach der Auffassung dieses Beitrags nur ins Visier der Kürzungen, weil sie innerhalb der Kulturretats die größten Einzelpositionen bilden (ebd.). Ein anderer Interviewpartner bezweifelt den Sinn des Sparens und damit verbundener möglicher Entlassungen, indem er sagt, dass man die betroffenen Personen in der Arbeitslosigkeit schicke und diese den Staat schließlich auch Geld koste (I01-446ff.). Weiter sagt er, er sehe kein Sparen, sondern nur ein Ausgeben von Milliarden für die Rettung von Ländern und Banken (I01-562f.). Dem entgegen steht die Auffassung, dass die Politik zwar das Risiko der Finanzierung, gemeint ist die Höhe der Eigeneinnahmen, zunehmend an die Theater überträgt, dafür im Gegenzug aber auch die inhaltliche Gestaltung der Häuser an die von ihnen bestellten Intendanten und deren Teams überträgt (I03-406ff.). In der Konsequenz führen die Einsparungen im Theaterbereich zu einem schleichenden Tod der Häuser (TH072010.33). Damit fiel eine 300 Jahre alte Theatertradition dem Spardiktat anheim (TZ062010.50).

Nur ein einziger Beitrag versteht das Sparen als eine Möglichkeit, um die Gelder innerhalb des Kulturbereichs neu zu verteilen und damit auch neue kulturelle Projekte finanziell zu unterstützen. Als Beleg dafür verweist er darauf, dass die Stadt Berlin gegenwärtig viel mehr Kultur fördere als noch vor 15 Jahren (I04-313ff.).

### **3. 8. Eindrücke zur Debatte**

Abschließend war es ein Interesse der Untersuchung, Einschätzungen hinsichtlich der Art und Weise in der die Debatte um die Zukunft des Stadttheaters gegenwärtig geführt wird, zusammen zu tragen. Die Beiträge, die dieser Kategorie zugeordnet wurden, weisen insgesamt fünf verschiedene zentrale Motive auf: Die Einschätzung der Diskussion als eine Neiddebatte der freien Szene gegenüber dem Stadttheater (DB042011.24), der Einstellung, dass das Reden und Argumentieren um die Zukunft des Stadttheaters zum Tagesgeschäft der Arbeit in eben diesem gehöre (NA092010.3, I01-537ff, I02-372ff, I03-288), der Vorwurf mangelnder Lösungsansätze aus der Kulturpolitik (TZ062009.43, WD032010.7, TZ202011.22, I04-105ff.), sowie der Wahrnehmung einer Angst der Stadttheater vor Veränderung (I06-125, WD032010.7).

In insgesamt 12 Beiträgen werden die Grabenkämpfe zwischen der freien Theaterszene auf der einen und den festen Stadttheatern auf der anderen beschrieben. Der folgende Kommentar bringt die Polemik, mit der die Debatte derzeit geführt wird, treffend auf den Punkt:

„Die Argumente im derzeit hippen Diskurs scheinen so klar wie die Antagonismen, aus denen sie sich ergeben: Hier die langsamen und verkrusteten Strukturen der Stadttheater, die nur die Reproduktion des Immer Gleichen zulassen und also schon in ihrer Anlage grundkonservativ sind. Dort moderne und flexible Produktionsweisen der freien Szene, die nach neuen Formen sucht und ohne Ballast schnell und innovativ agieren kann. Üppige Budgettöpfe und sättigende, fürstliche Gehälter durch den lebenserhaltenden Tropf der öffentlichen Förderung auf der einen, prekäre Arbeitsverhältnisse und ökonomische Selbstausbeutung, aber dafür künstlerische Unabhängigkeit auf der anderen Seite. [...]“ DB042011.23

Sie wird als eine Neiddebatte bezeichnet (DB042011.24), als eine Entsolidarisierung und ein gegenseitiges Ausspielen (WD032010.8, BV062009.20, TZ022011.22, DB042011.23, DB042011.24) vor dessen Konsequenzen auch gewarnt wird (TZ202011.22, DB042011.24). Der Vorstoß eines der entscheidenden Akteure in der Diskussion und vehementen Befürworters der freien Theaterszene, sei zwar werbewirksam gewesen, würde aber so nicht stimmen. Der Anteil der freien Theaterszene an künstlerischer Innovation werde angesichts als innovativ geltender Stadttheaterregisseure wie Stefan Pucher oder Nicolas Stemann auf 20-30% geschätzt (I04-139ff.).<sup>16</sup> Den Anhängern des Stadttheaters wird vorgeworfen, die andauernde Diskussion darüber, dass die freie Theaterszene im Gegensatz zum Stadttheaterapparat künstlerisch weniger Qualität erreiche, sei eine Scheindebatte, die nur mit dem Zweck geführt werde, weitere Diskussionen abzubügeln und das künstlerisch Gängige beizubehalten (TZ062009.42). Dem wird entgegengehalten, dass alle wirklich guten aus der freien Szene stammenden Künstler, irgendwann von einem Haus gekauft werden (I05-473f.). Die freie Szene und insbesondere ihre schlechten Arbeitsbedingungen würden momentan idealisiert (TZ062010.50). Jeder der ein festes Jobangebot seitens eines Stadttheaters erhalte, würde dies auch mit Kusshand annehmen (I05-471ff.). Weiterhin wird die Auffassung

<sup>16</sup> Zum Hintergrund: Das gegenwärtige Stadttheatersystem und seine Monotonie wurden von Vertretern der freien Szene immer wieder mit dem Argument kritisiert, dass 90% der künstlerischen Innovationen nicht aus demselben, sondern aus den Theaterproduktionen der freien Theaterszene kämen (NK062011.1).



vertreten, dass echte Alternativen zu Schließungen von Stadttheatern durch die Besitzstandswahrung des Deutschen Bühnenvereins im Moment nicht diskutiert werden könnten (I04-114ff.). Als wesentlicher Motor der beschriebenen Polemik in der Diskussion und der zunehmenden Entsolidarisierung beider Seiten gelten die unterschiedlichen finanziellen Bedingungen und Voraussetzungen (DB042011.23, TZ202011.22). Die Gefahr in der Diskussion liege darin, dass das Stadttheater heruntergeredet werde, anstelle seine Potenziale zu nutzen (DB020212.31). Ebenso wird kritisiert, dass man sich derzeit zu sehr auf das Debattieren von Theater- und Produktionsformen konzentriere und dabei den Bezug des Stadttheaters in seiner jeweiligen Stadt vernachlässige (DB042011.23).

Im Gegensatz zur polemisch geführten Debatte wird die tägliche Praxis zwischen den beiden unvereinbaren Antagonisten in einigen Beiträgen als ein Arbeiten auf gleicher Augenhöhe beschrieben (DB042011.23, DB042011.24, DB042011.26, I01-249, I03-289ff.). Die Stadttheater seien schon lange keine „closed shops“ mehr, die nur aus sich selbst heraus Theater produzierten, sondern hätten sich sehr wohl für Kooperationen u.a. mit der freien Theaterszene geöffnet (DB042011.23, DB042011.24, I01-249). Die festen Häuser und die freien Gruppen seien in der Realität längst gut vernetzt (I03-289ff.). Darüberhinaus hätten sich die Häuser u.a. aufgrund der Kürzung finanzieller Mittel und nicht ausgeglichener Tariferhöhungen zu effizienten und schnell reagierenden Produktionshäusern umgebaut (ebd.).

Vier der Beiträge in dieser Kategorie beurteilen die Debatte um die Zukunft des Stadttheaters als Teil des ganz gewöhnlichen Tagesgeschäfts in diesem Arbeitsbereich (NA092010.3, I01-537ff, I02-372ff, I03-288). Zwei davon sehen ihren Beginn in der Wiedervereinigung der alten und neuen Bundesländer Anfang der 90er Jahre (I02-372ff., NA092010.3) und stellen fest, dass sich das Stadttheatersystem seit dem permanent in Bewegung befinde. Der Debatte wird in einem der Beiträge eine seit 20 Jahren andauernde Routine attestiert, die sich darin begründet, dass die Theaterleiter mehr Zeit in Protestformulierungen investiert hätten, anstatt das Stadttheatersystem zu

reformieren. Dies führe zum gegenwärtigen Desinteresse der breiten Öffentlichkeit am Thema (NA092010.3).

Ein weiteres zentrales Motiv der Kategorie bildet eine Reihe von Kommentaren hinsichtlich der Position der Kulturpolitik in der Diskussion: Die Beschreibungen reichen dabei von mangelnden Lösungsansätzen (WD032010.7), über den Vorwurf, die derzeit amtierenden Kulturpolitiker seien zu großen Teilen nicht fachkundig genug, um die Diskussion produktiv führen zu können (TZ202011.22) bis hin zu der Feststellung, dass ihnen die Einschätzungsfähigkeit der prekären Lage in der freien Szene arbeitender Künstler fehle (TZ062009.43). Einer der Interviewpartner sieht einen möglichen Grund in dem Versuch der Wahrung des status quo seitens der Kulturdezernenten. Es wird vermutet, dass eine offen geführte Diskussion möglicherweise sofort zu größeren Kürzungen führe. Aus diesem Grund werde die Umwandlung der Stadttheater zu Produktionshäusern derzeit seitens der Kulturpolitiker gezielt tabuisiert (I04-105ff.). Die Auffassung, dass finanzielle Umverteilung im Kulturbereich momentan automatisch Kürzung heiße, wird von einer weiteren Person geteilt (I06-140ff.).

Zuletzt wurde festgestellt, dass die einzelnen Beiträge in der laufenden Diskussion immer wieder von Stürmen der Entrüstung begleitet würden (I06-125). Es stünde jedoch fest, dass Veränderungen stattfinden müssten (ebd.). In eine ähnliche Richtung geht die Auffassung, dass die Kultur aus der Defensive kommen müsse, um künftig sowohl über das Gute und Erhaltenswerte des deutschen Stadttheatersystems zu sprechen, als auch das Problematische und Veränderungswürdige (WD032010.7).

#### **4. Diskussion der Ergebnisse**

Die nun vergangenen mehr als 40 Seiten gaben einen Überblick über die Komplexität der Zusammenhänge in der Frage der Zukunftsfähigkeit des Stadttheatersystems in Deutschland. Aus der Datenlage wurden sowohl die Vorzüge als auch die Schwierigkeiten dieses Systems benannt. Ebenfalls

konnte die Arbeit herausstellen, welche Innovationspotenziale derzeit in der Datenlage gesehen und verhandelt werden.

Als erstes Problemfeld wurde ermittelt, dass eine große Anzahl von Beiträgen auf die sich verändernde Gesellschaft fokussiert (vgl. Kapitel 3. 1.). Eine zunehmende Internationalisierung der Bevölkerung in den Städten wurde ebenso konstatiert, wie eine sich in zahlreiche Milieus oder Untergruppen differenzierende Gesamtgesellschaft. Zudem wurden die Konsequenzen des demografischen Wandels für die Theater beschrieben. Spürbar werden diese gesellschaftlichen Prozesse für die Stadttheater einerseits dadurch, dass sich weniger Menschen für den Besuch einer Inszenierung entscheiden.<sup>17</sup> Vor allem aber erhöht sich der Druck auf die Theater durch ihre seit Anfang der 90er Jahre massive Diversifizierung des Programms und der Spielstätten, so dass der Besucherrückgang pro Vorstellung viel härter ausfällt.

Darüber hinaus konnte die Arbeit in Kapitel 3. 2. zeigen, dass das Stadttheater als institutionelle Form, wie jede andere Institution, mit einer Vielzahl von Fallstricken umgehen muss. Einerseits geben die beiden großen Vertragsformen zwischen den künstlerischen und nicht-künstlerischen Beschäftigten zwei Betriebsabläufe (den künstlerischen und den nicht-künstlerischen) innerhalb eines Hauses vor, die aufgrund unterschiedlicher Regelungen nur schwer vereinbar zu sein scheinen. Andererseits ist die Vielzahl von Mitarbeitern, die nicht z.B. als Schauspieler, Sänger oder Tänzer unmittelbar auf der Bühne stehen, immer wieder Anlass für die Kritik an der Größe und Starrheit des Apparates. Hinzu kommt zu Zeiten der Finanzkrise, dass die Kommunen immer weniger Gelder zu Verfügung haben, um ihre freiwilligen Leistungen zu finanzieren. Gleichwohl Streichungen in den Kulturhaushalten in den Beiträgen immer wieder als marginal bezeichnet werden, treffen solche Überlegungen die Stadttheater immer wieder, weil sie einfach die größten Positionen im Haushalt sind.

Als ein drittes Problemfeld wurden künstlerische Fragestellungen innerhalb des Mediums Theater identifiziert (vgl. Kapitel 3. 3.). Dazu gehört sowohl die Diskussion darum, wie ästhetisch fortschrittlich und innovativ ein Stadttheater

---

<sup>17</sup> Der Besucherrückgang lag zwischen der Spielzeit 1991/1992 und 2007/2008 bei ca. 5% (Deutscher Bühnenverein 2010).

für seine Stadtbevölkerung sein darf und kann. Verhandelt wurde aber auch die Vielzahl der Anforderungen die ein städtischen Publikum, aber auch das an einem Haus versammelte künstlerische Personal, an den Spielplan eines Theaters stellt.

Auf das Umreißen der Herausforderungen für die Stadttheater folgte das Herausarbeiten der Innovationsmöglichkeiten aus der Datengrundlage: Auf der einen Seite konnten inhaltliche Forderungen nach einem Stadttheater als Thinktank der Bevölkerung identifiziert werden, in dem mit den sinnlichen Mitteln des Theaters Diskurse geführt und darüber ein Gemeinschaftssinn für die hier lebenden Menschen geschaffen werde. Ebenso wurden die Ideen zu einem neuen Verhältnis zwischen den hier arbeitenden Künstlern und ihrem Publikum formuliert, in dessen Zentrum eine Begegnung auf Augenhöhe steht. Andererseits wurden auch fünf strukturelle Modelle für ein künftiges Stadttheater, sowie zahlreiche weitere strukturelle Reformpotenziale aufgezeigt. Diese reichten von der Spezialisierung des Theatersystems, über die Bildung von Kooperationsräumen bis hin zur Umwandlung in freie Produktionshäuser. Sicherlich hat die Idee eines Umbaus einzelner Theater zu Produktionshäusern die meiste mediale Aufmerksamkeit erfahren. Die Gründe dafür, wie z.B. die erstarkte Wahrnehmung der aus der freien Theaterszene stammenden Arbeiten, wurden ebenfalls genannt. Darüber hinaus wurde vor allem eine künftige Flexibilisierung und Anpassung technischer Mannschaften an die Produktions- und Arbeitsweisen der Kunst gefordert.

Zusätzlich stellte die Arbeit die in den Daten identifizierten Argumentationslinien für und gegen die beiden Spezialitäten des deutschen Stadttheatersystems heraus: Seinen Ensemble- und Repertoirebetrieb. Gerade hinsichtlich der Durchsetzungsfähigkeit ästhetisch experimenteller Arbeiten, der hohen Bindungskraft eines Ensembles zu seinem Publikum, aber auch des Arguments der höheren künstlerischen Qualität durch längerfristige Arbeitszusammenhänge scheinen die Vorteile zu überwiegen.

Zuletzt wurden die Arbeitsbedingungen und Herausforderungen für die drei Gruppen Schauspieler, nicht-künstlerisch Beschäftigte, sowie die Intendanten herausgearbeitet.

Es stellt sich die Frage, für welche der geschilderten Positionen und zahlreichen Handlungsmöglichkeiten entscheidet man sich angesichts dieser Komplexität? Und: Wie lässt sich, wenn man einmal einen Weg für die Konzeption eines Stadttheaters eingeschlagen hat, eine Stringenz innerhalb dessen entwickeln?

Im nun folgenden Teil wird es darum gehen, diese fast überbordende Vielzahl von Informationen in eine Form zu bringen, damit handhabbar zu machen und sie im Anschluss an bereits bestehende wissenschaftliche Literatur zu diskutieren. Dafür wird es nötig sein, dieser Fülle an Ergebnissen, die sich naturgemäß teilweise widersprechen, teilweise auch in Einklang miteinander stehen, einen Zuschnitt zu verpassen. Der Vorteil eines solchen Zuschnitts besteht darin, dass man, solange er ein Arbeitsschritt bleibt, in der scharfen Konturierung Dinge besser wahrnehmen kann als in ihrer Komplexität. So ist der nun folgende Teil als ein Versuch zu verstehen, für einen Moment lang die Komplexität zu reduzieren, um dadurch eine Haltung zu den Ergebnissen zu gewinnen.

#### **4. 1. Das Stadttheater als Auslaufmodell? – eine kritische Perspektive**

Der von Luc Boltanski und Eve Chiapello im Berliner Journal für Soziologie im Jahr 2001 erschienene Artikel mit dem Titel: Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel., ist eine Zusammenfassung ihrer Arbeit aus „Der neue Geist des Kapitalismus“ (2003) und wirft eine soziologische Perspektive auf die Funktionsweise des Kapitalismus. Demnach bildet jede historische Form des Kapitalismus einen ihm eigenen Sinn aus, um damit die Banalität seiner Funktionsweise zu kaschieren und das Engagement der in ihm mitwirkenden Personen zu stärken (S. 462). Denn letztlich ginge es ohne diesen besagten Sinn nur um ein schlichtes Anhäufen von Kapital, das dadurch erreicht wird, dass einige, im Besitz von Produktionsmitteln befindliche, Wenige, auf der Grundlage von Lohnarbeit und gegenseitiger Konkurrenz, immer wieder neue Mittel in das System einspeisen (ebd.). Der Sinn funktioniert dabei wie eine Art Rechtfertigungsinstrument, um auch in der Position des Lohnarbeiters weiterhin die Zwänge des Systems zu akzeptieren und z.B. eine

minimale Absicherung für die eigene Familie zu erreichen oder darüberhinaus sogar das Gefühl zu erfahren, mit der eigenen Arbeit nicht nur Erfüllung für sich selbst, sondern für das Gemeinwohl zu erlangen (ebd.). Boltanski und Chiapello entwickeln nun davon ausgehend insgesamt sieben verschiedene Ordnungsmuster, nach denen sich der besagte Sinn ausbildet. Es sind Rechtfertigungsmodelle, die von größeren Gesellschaftsgruppen akzeptiert und gelebt werden (S. 465). Das für diese Arbeit interessante Regime der Rechtfertigung stellt die von den beiden Autoren für die Gegenwart neu herausgearbeitete *cité par projets* dar (S. 466). Es ist der Kern eines neuen Geists des Kapitalismus. Zu seinen Ausprägungen gehört u.a. dass Menschen nunmehr ihr Leben als eine Abfolge von zeitlich befristeten Projekten denken, andauern neue Projekte erfinden und mit ihnen immer wieder an neue andere Netzwerke andocken oder Teile davon anzapfen (S. 466).

Die unter diesem Geist sich entwickelnden Unternehmen sind schlank in ihrem Aufbau und flach in ihren Hierarchien (S. 463). Sie richten sich stark an der Nachfrage der Kundschaft aus, haben einen Teil ihrer Funktionen ausgelagert und nutzen vorrangig zeitlich befristete Arbeitskräfte, um jederzeit flexibel reagieren zu können (ebd.). Gleichzeitig werden sämtliche Kosten für die Reproduktion von Arbeitskräften auf den Staat und die hier lebenden Einzelpersonen abgewälzt (ebd.). Ziel jedes Unternehmens ist es, im Netzwerk mit anderen Partnern die Dominanz auf dem Weltmarkt zu erlangen (ebd.).

Als Projektarbeiter ist man grundsätzlich räumlich und zeitlich überall einsetzbar. An neue Gegebenheiten passt man sich schnell an und ist im Stande, andere Projektmitarbeiter rasch durch eine vertrauensvolle, auf Toleranz und Akzeptanz basierende Zusammenarbeit, von den eigenen Visionen zu überzeugen (S. 466). Die damit einhergehende nomadische Lebensweise lehnt jede Form von Stabilität und Verwurzelung ab und kann z.B. einen autoritären Führungsstil, eingeschränkte Mobilität oder eine kommunikative Schwäche für sich nicht akzeptieren (S. 467). Vielmehr wird gerade die Fähigkeit von Projekt zu Projekt zu wechseln und dabei immer wieder neue, auch entfernteste Verknüpfungen zu bilden, als eine wertvolle Fähigkeit angesehen (ebd.).

Interessant ist diese Perspektive für die vorliegende Masterarbeit, da die von Boltanski und Chiapello beschriebene Fähigkeit zum Kooperieren, zur flexiblen und mobilen Projektarbeit, zum permanenten Anzapfen neuer Netzwerke und dem damit verbundenen Primat der Selbstverwirklichung eine erstaunliche Deckungsgleichheit mit den strukturellen Forderungen im Allgemeinen und immer wieder propagierten Arbeitsmodellen der Produktionshäuser in der freien Theaterszene im Besonderen besitzt. Das Stadttheater solle von den Arbeitsweisen der freien Szene lernen (NK062011.1, WD062011.5, TZ202011.22), flexibler und schneller reaktionsfähig werden, sowie insbesondere die Touring- und Koproduktionsfähigkeit der freien Produktionshäuser adaptieren (ebd.). In den Interviews gab ein Vertreter der freien Szene an, dass die hoch subventionierte Theaterlandschaft Deutschlands auch international bekannt werden müsse (I06-42ff.). Andere Stimmen betonten die Bedeutung der Koproduktionsfähigkeit für die künstlerische Innovation (NK062011.1, WD062011.5).

Dieselbe Person (I06), die im Interview das künftige Reisen der Produktionen fast als eine Befreiung für die Schauspieler beschreibt (369), gibt dann aber wenigstens zu, dass doch das Herumreisen auch ein bisschen anstrengend sei (380ff.). Praktisch bedeutet das für die Ensembles, eine bestimmte Anzahl Tage im Jahr nicht bei ihren Familien sein zu können, die Nächte in Hotels zu verbringen, jeden Tag in einer anderen Stadt zu sein und an wechselnden Veranstaltungsorten unter entsprechend sich immer wieder verändernden Aufführungsbedingungen spielen zu müssen. Das hat, zugegeben, einen gewissen Charme. Allerdings ist die glamouröse Komponente, die teuren Hotels im Stadtzentrum, das Zahlen von angemessenen Diäten für die privaten Mehrausgaben, weil man in einer anderen Stadt unterwegs ist und der allabendlich rauschende Publikumserfolg einigen wenigen Produktionen vorenthalten.

Boltanski und Chiapello (2001) beschrieben auch den enormen kompetitiven Druck auf den Weltmärkten (S. 464). Auch dieser ist in den freien Produktionshäusern längst angekommen und führt zu großen Problemen für die künstlerische Arbeit. Von einer Überproduktionskrise wird gesprochen, weil zu viele Stücke mit jeweils sehr geringen Fördermitteln unterstützt werden

(TZ062009.42, TZ022011.54). Die freie Szene wird als ein Haifischbecken (TZ062010.50) beschrieben, in dem freie Gruppen per Fließbandarbeit neue Stücke herstellen (TZ032011.53) und nur diejenigen durchkommen, die über genügend Kraft zur Durchsetzung verfügen (TZ022011.54). An anderer Stelle wird kritisiert, dass zu viel Zeit für das Schreiben der Anträge oder das Netzwerken mit den in den Jurys sitzenden Geldverteilern verloren ginge (TZ032011.53). Die Produktionshäuser sind also längst projektbasierte, auf Kooperationen und Vernetzung mit externen Partnern angelegte Orte, denen der neue Geist des Kapitalismus eingeschrieben ist.

Aber auch ein kurzer Blick auf die Arbeitsbedingungen der im Stadttheatersystem arbeitenden Schauspieler zeigt, dass die von Boltanski und Chiapello angesprochene Fähigkeit zum Denken und Arbeiten in Netzwerken längst dort Einzug gehalten hat. Künstlerische Arbeit bedeutet schon immer Projektarbeit in immer wieder sich neu zusammensetzenden Teams, in denen die unterschiedlichsten Personen quasi auf Knopfdruck miteinander arbeiten und auskommen sollen (Eikhof 2004, S. 6). In ihrer Studie konnte die Autorin u.a. zeigen, dass Ensemble-Schauspieler verstärkt ihre eigene Arbeitsfähigkeit kontrollieren, sowie ihre Lebensführung zunehmend verbetrieblichen (S. 9) und damit unter das Diktat einer nomadischen Arbeitswelt stellen. Eine Grenze zwischen Beruflichem und Privatem gibt es kaum. Im Gegenteil, oft werden die freundschaftlichen Beziehungen auch noch zur Karriere-Beziehungsarbeit genutzt (S. 12). Zudem arbeiten die an den Stadttheatern engagierten Schauspieler regelmäßig in mehreren Projekten gleichzeitig und besitzen durch den Normalvertrag Bühne eine geringe Beschäftigungssicherheit sowie keinen nennenswerten Kündigungsschutz (S. 10ff.).<sup>18</sup>

Weitere Belege für die bereits vollzogene und permanent im Gang befindliche Flexibilisierung der großen Häuser finden sich bei einem Blick auf die Zahlen des Deutschen Bühnenvereins (Deutscher Bühnenverein 2010): Neben einer beträchtlichen Steigerung der Zahl der Veranstaltungsorte von 462 in der Spielzeit 1992/1993 auf 824 in der Saison 2007/2008, verzeichneten die

---

<sup>18</sup> Den Normalvertrag Bühne beschreibt die Autorin im Gegensatz zu den Arbeitsverträgen der nicht-künstlerischen Arbeitswelt als zu Papier gebrachte moderne Form der Sklaverei (S. 8).



Theater auch eine starke Diversifikation von Veranstaltungsformaten. Dabei ist nicht nur die Anzahl der klassischen Theaterproduktionen leicht gestiegen, sondern vor allem die Zahl theaternaher Rahmenveranstaltungen geradezu explodiert (1991/1992 6.551 sonstige Veranstaltungen, 2007/2008 ca. 19.000 sonstige Veranstaltungen, ebd.). Im gleichen Zeitraum wurden insgesamt 7.000 Mitarbeiter weniger beschäftigt. Darüber hinaus ist der Anteil der kurzfristigen Beschäftigungsverhältnisse von 8.000 auf 18.000 gestiegen (ebd.). Rolf Bolwin fasst zusammen: „Man brauchte mehr Aktivitäten, um die Zuschauer an das Haus zu binden und neue zu erreichen. Die Theater mussten mit ihrem Programm vielseitiger werden. Eine Begrenzung auf das Kernprogramm erwies sich als aussichtslos.“ (ebd.) Weiter sagt er: „Not macht erfinderisch. Daran ist etwas. Doch zugleich ist nicht zu übersehen, zu wessen Lasten das geht. Es geht zu Lasten des Personals.“ (ebd.). Es sieht demnach so aus, als ob sich auch die Stadttheater längst der von Baltanski und Chiapello beschriebenen Produktions- und Funktionslogik unterworfen hätten.

Im Unterschied zu den freien Produktionshäusern wirken die Stadttheater in der Verwirklichung und Ausgestaltung ihrer Netzwerk- und Projektfähigkeit etwas gemäßiger. Dazu tragen u.a. auch die finanziell im Verhältnis zu den Produktionshäusern gesicherten Produktionsbedingungen an den Stadttheatern bei. Aber will man wirklich die Arbeitsbedingungen der freien Theaterszene auf die Realität der Mitarbeiter der Stadttheater übertragen? Erst im Jahr 2009 fasste der „Report: Darstellende Künste“ die Arbeitswirklichkeit der freien Theater- und Tanzkünstler zusammen (Keuschel 2009). Viele von den frei arbeitenden Theaterleuten gehen gleichzeitig künstlerischen und nicht-künstlerischen Tätigkeiten nach, um sich ihren Lebensunterhalt finanzieren zu können. Das bedeutet aber auch, dass diese Personen weder in den Genuss der sozialen Absicherung über die Künstlersozialkasse, noch in die normale Absicherung ständig Beschäftigter kommen (ebd.). Das Netto-Einkommen von Künstlern liegt demnach bei 11.500 Euro jährlich. Das Einkommen der Freiberufler in der Theaterszene fällt aber noch wesentlich geringer aus (ebd.). Dabei sind die Mitglieder der freien Szene hoch qualifiziert, haben in der Regel mindestens einen Studiengang abgeschlossen, oft noch einen zweiten. 24%

von ihnen hängen sich von Projekt zu Projekt, sind zwischenzeitlich immer wieder von den Sozialleistungen des Staates abhängig (ebd.). Außerdem kann „[...] beobachtet werden, dass die produktive künstlerisch-kreative Arbeit bei den Künstlern im Vergleich zu den 70er Jahren deutlich nachgelassen hat zugunsten sowohl organisatorischer, administrativer Tätigkeitsbereiche, wie Akquise, Projektentwicklung etc., als auch der ergänzenden Ausübung von kunstnahen und nichtkünstlerischen Nebentätigkeiten.“ (ebd) Der Bericht schließt mit einer Aussage hinsichtlich der Zufriedenheit der freien Theaterleute mit ihrer Situation: Sie seien mit ihrer beruflichen und sozialen Lage unzufriedener als noch 1973 und machen dafür vor allem das Stadttheatersystem verantwortlich. Denn im Gegensatz zur freien Szene kritisieren sie die starren bürokratischen Strukturen, Hierarchien und das starke Verdienstgefälle. Die fehlende Planungssicherheit der Arbeit in der freien Szene, sowie die fast nicht vorhandene soziale Absicherung machen die Arbeit schwer (ebd.).

Es ist doch paradox, dass sich die Mitglieder der freien Szene auf der einen Seite über die Arbeitsbedingungen in ihrem Bereich beschwerten und im nächsten Atemzug dieselbe Arbeitswelt als das Modell für die Zukunft deklarieren und überall erzählen, was das Stadttheater noch alles zu lernen haben von den wendigen Produktionshausflitzern. Nicht zuletzt wird uns die Praxis eines ausgeprägten Produktionshäusersystems in den Niederlanden vorgelebt. Ein Artikel der niederländischen Theaterwissenschaftlerin und Dramaturgin Marijke Hoogenboom (Internetquelle: <http://www.ahk.nl/fileadmin/download/ahk/Lectoraten/kunstpraktijk/recht-auf-risiko.pdf>, Stand: 6. Juni 2012) zeigt sehr deutlich, welche Konsequenzen die projektweise Förderung der Theaterkompagnien dort hat: Die Künstler sind dort zum Herumreisen innerhalb der Niederlande verpflichtet. Außerdem zwingt eine neue Theaterreform sie, sich immer wieder den finanziellen Gegebenheiten anzupassen, neue Orte aufzusuchen, neue Produktionszusammenhänge zu entwerfen, neue Konzepte zu entwickeln und in jedem Fall die bisher erprobte Welt künstlerischer Arbeit hinter sich zu lassen. Die Kunst passt sich hier extrem dem Finanzdiktat der Regierung an (ebd.). Sind denn solche

Arbeitsbedingungen wirklich das Ziel eines Nachdenkens über die Zukunft des deutschen Stadttheatersystems?

Wir kommen noch ein letztes Mal auf Boltanski und Chiapello zurück. Denn sie beschreiben über den neuen Geist des Kapitalismus hinaus, ein weiteres für diese Arbeit interessantes Phänomen: Der Kapitalismus verfügt über die besondere Fähigkeit, sich die ihm gegenüber geäußerte Kritik zu eigen zu machen (S. 469). Erklärt wird dies am Beispiel der Künstlerkritik aus der Zeit der 1968er Jahre, in der dem Kapitalismus oft sein Hang zur Unterdrückung, zur Uniformierung der Massen und zur Transformation von allem Erdenklichen in Waren vorgeworfen wurde (ebd.). Dem gegenüber stand ein Ideal von individueller Freiheit, Einzigartigkeit und Authentizität (ebd.). Die beiden Autoren schlussfolgern nun, dass sich der neue Geist des Kapitalismus u.a. diese Formen der Künstlerkritik einverleibt habe, in dem er eine hochgradige Diversifizierung der Waren, die in kleineren Serien produziert wurden, hervorbrachte, sich fortan eine sehr stark persönliche Identifikation der Menschen mit ihrer Arbeit herausbildete und so jedem Einzelnen die Möglichkeit gibt, sich mit seiner Lohnarbeit einzigartig und authentisch selbst zu verwirklichen (ebd.). Doch wie geht dieser normative Wandel von Statten? Einfach gesagt, entsteht ein solches neues Rechtfertigungsregime dadurch, dass eine Gruppe von Menschen einen Gegenentwurf zum bereits bestehenden Modell über eine lange Zeit erfolgreich durchsetzt und behauptet (S. 473.). Damit werden die alten Regime der Kategorisierung z.B. durch die Rechtsprechung, so lange umgangen, bis sich die neue Position eine größere Legitimation verschafft hat und selber zum Bestandteil öffentlich weithin akzeptierter Kategorien wird (ebd.). Boltanski und Chiapello bezeichnen diesen Vorgang als das Regime der Verlagerung, das die gängigen Hürden der Rechtfertigung umgeht (ebd.). Auf diese Weise wird die Künstlerkritik einfach ein Bestandteil des kapitalistischen Denkens und hört auf, Künstlerkritik zu sein.

Und da liegt möglicherweise einer der entscheidenden Knackpunkte in der Diskussion. Denn auch hier existieren wieder zahlreichen Parallelen zur Entwicklung der freien Theaterszene: Die aus der Zeit der 1968er Jahre

hervorgegangene freie Theaterszene sollte ein ästhetischer Gegenentwurf zu den etablierten Betrieben der Theaterproduktion in den Stadttheatern sein. Aus dieser Opposition zum bürgerlichen, immer gleichen Kultur-Kanon, bezogen die hier entstandenen Arbeiten stets ihre Energie. Sie wollten bewusst anders sein und Gegenmodelle entwerfen. Künstlerisch alternative Arbeitsstrategien forderten geradezu andere Produktionsweisen und -orte als die des klassischen Stadttheaters. Der gegenwärtige Erfolg und die verstärkte Wahrnehmung der in der freien Szene entstandenen Arbeiten und Innovationen markieren den entscheidenden Erfolg dieser Unternehmung. Gleichzeitig aber passierte das, was Boltanski und Chiapello als das Einverleiben der Kritik beschreiben. Das was vorher als eine zwar stets professionelle, aber lockere Folge von einzelnen Projektarbeiten organisiert war, in deren Zentrum oft auch gerade nicht die Präsentation eines Ergebnisses stand, sondern ein künstlerisches work in progress, entwickelte sich unter dem zunehmenden ökonomischen Druck und der immer größeren Anzahl konkurrierender Projekte bei gleichzeitig abnehmenden finanziellen Rahmenbedingungen zu einer Produktionsmaschine, die auf dem Modell Projekt basiert. Da wo vorher das Augenmerk auf den entlegenen künstlerisch-experimentellen Projekten lag, sind heute die Künstler der freien Szene darauf angewiesen, eine Vielzahl von Projektanträgen zu schreiben, in denen die Ergebnisse ihrer noch nicht existenten künstlerischen Arbeit schon ganz präzise umrissen werden.

Mit anderen Worten: Die freie Szene hat sich aufgrund der Förderpolitik über einen sehr langen Zeitraum selber den neuen Geist des Kapitalismus zu eigen gemacht, hat sich seiner projektbasierten und netzwerkorientierten Funktionsweise angepasst. Denn ein wichtiges Ideal der Künstlerkritik, das Gefühl besonders zu sein, authentisch und selbstbestimmt, konnten sich die Mitglieder der freien Szene bisher bewahren. Außerdem sind sie besonders in den letzten Jahren mit ihren künstlerischen Arbeiten erfolgreich gewesen. Nicht zuletzt die Einladungen drei freier Theatergruppen zum Berliner Theatertreffen 2012, bisher der Ort für die großen Stadttheaterinszenierungen, markieren diesen Erfolg. Nun aber, da sie sich den Bedingungen des Kapitalismus angepasst haben, sehen sie die vergleichsweise großen und gut finanzierten Stadttheater, die offensichtlich auch noch einen Teil ihrer künstlerischen

Legitimation an die freie Szene abgeben mussten, und fordern ihrerseits nicht nur einen größeren Anteil an Fördergeldern, sondern gleich die Umgestaltung des Systems zu ihrem Produktionsmodell hin. Angesichts ihrer eigenen Lebens- und Arbeitsbedingungen und der absolut nachvollziehbaren Klage über die nämlichen, scheint es fast schon schizophren zu sein, die Frage nach der Umgestaltung des Stadttheatersystems mit der Verbreitung der Produktionshäuser zu beantworten.

## **5. Schluss**

### **5. 1. Plädoyer für ein anderes Nachdenken**

Der vorangegangene Bezug der freien Szene auf den von Boltanski und Chiapello herausgearbeiteten neuen Geist des Kapitalismus zeigt auf der einen Seite, dass der selbige längst Einzug in die Produktionshäuser gehalten hat und hier die tägliche Praxis künstlerischer Arbeit beeinflusst. Ebenso konnte gezeigt werden, dass auch die Stadttheater, wenn auch in gemäßigter Stärke, seit einigen Jahren den Weg der Flexibilisierung sowie der Orientierung an externen Kooperationspartnern eingeschlagen haben. Sichernd wirkt hier eindeutig die Möglichkeit, wenn auch zeitlich befristete, aber dennoch relativ beständige Beschäftigungsverhältnisse anbieten zu können. Darüber hinaus wissen die Stadttheater um die relative Sicherheit ihrer finanziellen Förderung. Da sich nun auch die Künstler der freien Szene zurecht über ihre Arbeits- und Lebensbedingungen beklagen, erscheint es besonders absurd, das gegenwärtige Stadttheatersystem so umzubauen, dass nachher zu großen Teilen Produktionshäuser in Deutschland stehen. Zudem ist es ein Irrglaube, dass man dadurch die selbe innovative Theaterkunst, die im Moment vor allem in Städten wie Berlin, Hamburg und Düsseldorf an den Produktionshäusern produziert und gezeigt wird, mit einem Schlag auf das Publikum ganz Deutschlands verteilen könne. Die Datenlage hat gezeigt, dass solche Prozesse sehr lange dauern. Dafür brauchen die Künstler eine extreme Rückendeckung und ein hohes Vertrauen seitens der Kulturpolitik.

Wenn man eine vergleichsweise große Summe öffentlichen Geldes für ein Stadttheatersystem wie in Deutschland aufbringt, dann sollte es doch möglich sein, diese staatlich geschützten Orte auch hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Funktion, aber auch ihrer Arbeitsbedingungen, als einen großen künstlerischen Modellversuch und Gegenentwurf zu deklarieren. Warum leisten wir uns nicht die Stadttheater als Gegen-Orte, an denen, immer natürlich unter dem Primat der Kunst, in einer Art und Weise zusammen gearbeitet wird, wie wir uns das vielleicht heute noch gar nicht vorstellen können? Ich spreche nicht von einem vollkommen faulen und trägen Apparat, sondern von einem Betrieb, in dem die Menschen mit großer Lust arbeiten, weil sie einfach ein unheimliches Bedürfnis in sich tragen, Theater für eine Stadt und ihre Region zu machen.

## **5. 2. kritische Würdigung des Vorgehens**

Aufgrund der im Methodenteil beschriebenen Probleme beim Zugang zum Feld besitzt die vorliegende Arbeit keinerlei Anspruch auf Repräsentativität für die gesamte Debatte über die Zukunft des Stadttheaters in Deutschland. Die in dieser Masterarbeit getroffenen Aussagen besitzen nur Gültigkeit für die beschriebene Datengrundlage. Um allgemein gültige Aussagen treffen zu können, wäre eine wesentlich größer angelegte Studie notwendig gewesen.

Der im Diskussionsteil eingeschlagene Weg stellt den Versuch dar, die Fülle der Ergebnisse handhabbar zu machen. Gleichwohl bedeutet dies, dass viele andere in der Datengrundlage aufgetauchten Ideen, Kritiken und Kommentare darin nicht berücksichtigt werden konnten. Aufgabe einer weiteren Beschäftigung in diesem Feld muss es sein, die Anzahl der Fälle systematisch auszuweiten und daran eine umfassende wissenschaftliche Diskussion aus mehreren Perspektiven anzuschließen. Dabei ist zwar grundsätzlich die Wahl einer Metatheorie wie der Systemtheorie als Bezugspunkt denkbar, allerdings schien dies im konkreten Fall nicht als förderlich.

## Literaturverzeichnis

Baur, D.; Foshag, A.-M. (2012), Die ganze Welt in einem Haus, in: *Die Deutsche Bühne*, 83. Jg., Nr. 2, 2012, S. 31-33.

Becker, S. (2012), *Des is mei Theater*, unter:

[http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6583:debatte-um-die-zukunft-des-theaters-vi-muenchens-intendanten-&catid=101:debatte&Itemid=84](http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=6583:debatte-um-die-zukunft-des-theaters-vi-muenchens-intendanten-&catid=101:debatte&Itemid=84) (Stand: 20. Februar 2012).

Behrendt, E.; Wille, F. (2011), Tschüss, Prenzlauer-Berg-Museum!, in: *Theater heute*, Nr. 12, 2011, S. 30-33.

Boltanski, L.; Chiapello, E. (2001), Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel, in: *Berliner Journal für Soziologie*, Heft 4, 2001, S. 459-477.

Bolwin, R. (2009), Soziale Lage der darstellenden Künstler an den öffentlichen getragenen Theatern, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Nr. 125.II, 2009, S. 37-39.

Bolwin, R. (2010), *Theater und Orchester gestern, heute, morgen – eine Welt der Kunst in Zahlen*, unter: <http://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/26.html?det=279> (Stand: 6. Juni 2012).

Brandenburg, D. (2011), Kommt alle her!, in: *Die Deutsche Bühne*, 82. Jg., Nr. 2, 2011, S. 18-21.

Brandenburg, D. (2011), „Da brodelt was!“, in: *Die Deutsche Bühne*, 82. Jg., Nr. 2, 2011, S. 22-24.

Braun, A. (2011), Parolengedöns hilft nicht, in: *Die Deutsche Bühne*, 82. Jg., Nr. 4, 2011, S. 26.

Buecheler, F. (2010), *Mehr Theater mit weniger Geld – das geht! Wie das subventionierte deutsche Theater aus der Sparmaßnahmensackgasse finden kann*, unter: [http://www.novo-argumente.com/magazin.php/archiv/novo108\\_108/](http://www.novo-argumente.com/magazin.php/archiv/novo108_108/) (Stand: 19. März 2012)

Burckhardt, B.; Wille, F. (2010), Jammern war gestern, : *Theater heute*, Nr. 7, 2010, S. 20-26.

Cultureconcepts; ICG Culturplan Unternehmensberatung GmbH (2011), *Gutachten Kooperationsmöglichkeiten im nichtkünstlerischen Bereich zwischen den Stadttheatern in Bochum, Dortmund, Essen, Gelsenkirchen, Hagen und Oberhausen*, unter: [http://www.nrw-kultur.de/fileadmin/dokumente/NRW\\_KULTUR/Theatergutachten/110519\\_KOOP\\_THEA\\_NRW\\_Kurzfassung.pdf](http://www.nrw-kultur.de/fileadmin/dokumente/NRW_KULTUR/Theatergutachten/110519_KOOP_THEA_NRW_Kurzfassung.pdf) (Stand: 6. Juni 2012).

Decker, G. (2010), Die Hüter des Tischtuchs, in: *Theater der Zeit*, Nr. 6, 2010, S. 18-21.

Deuflhard, A. (2012), *Under Construction – Theater sind Kunstorte, die sich immer wieder neu definieren müssen. Ein Plädoyer für den Umbau des Theaters zum Laboratorium*, unter: [http://www.theaterpolitik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=253:under-construction-theater-sind-kunstorte-die-sich-immer-wieder-neu-definieren-muessen-ein-plaedoyer-fuer-den-umbau-des-theaters-zum-laboratorium&catid=32:das-stadttheater&Itemid=28](http://www.theaterpolitik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=253:under-construction-theater-sind-kunstorte-die-sich-immer-wieder-neu-definieren-muessen-ein-plaedoyer-fuer-den-umbau-des-theaters-zum-laboratorium&catid=32:das-stadttheater&Itemid=28) (Stand: 19. März 2012).

Eikhof, D. (2004), *Arbeitswelt Theater – Arbeitswelt der Zukunft?*, Vortragsmanuskript, Heidelberg 2004.

Engels, L. (2012), Soziale Skulptur in: der Stadt, in: *Die Deutsche Bühne*, 83. Jg., Nr. 2, 2012, S. 14-17.



Esch, C. (2011), Theater unter Beschuss – Mehr Geld allein: reich nicht, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Nr. 132.I, 2011, S. 4f.

Ewerbeck, N. (2011), Raus aus der Nische, in: *Theater der Zeit*, Nr. 10, 2011, S. 27.

Fischer, J. (2012), Viele Sparten, Viele Zielgruppen, in: *Die Deutsche Bühne*, 83. Jg., Nr. 2, 2012, S. 34f.

Flick, U. (2011), *Qualitative Sozialforschung, Eine Einführung*, 4. Aufl., Reinbek bei Hamburg, 2011.

Gläser, J.; Laudel, G. (2010), *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 4. Aufl., Wiesbaden 2010.

von Hartz, M.; Stromberg, T. (2009), *15 Versuche für die Zukunft des Theaters – 15 Impulse Festivals*, unter:  
[http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3531&Itemid=84](http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&task=view&id=3531&Itemid=84) (Stand: 12. März 2012).

von Hartz, M. (2011), *Debatte um die Zukunft des Stadttheaters I, Dem Theater ist noch zu helfen*, unter:  
[http://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=5805%3Akrise-des-stadttheaters&option=com\\_content&Itemid=84](http://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=5805%3Akrise-des-stadttheaters&option=com_content&Itemid=84) (Stand: 6. Juni 2012).

Haselbach, D.; Klein, A.; Knüsel, P.; Opitz, S. (2012), *Der Kulturinfarkt. Von allem Zu viel und überall das Gleiche. Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention*, München 2012.

Herdlein, H. (2011), *Entsolidarisierung in Krisenzeiten*, unter:  
<http://www.buehnengenossenschaft.de/leitartikel-januar-2011> (Stand: 20. Februar 2012).

Hoogenboom, M. (2009), *Kulturelle Planwirtschaft made in Holland – oder das Recht auf Risiko*, unter:

<http://www.ahk.nl/fileadmin/download/ahk/Lectoraten/kunstpraktijk/recht-auf-risiko.pdf> (Stand: 6. Juni 2012)

Jost, T.; Kasch, G. (2011), *Kraftzentren im Dickicht der Städte*, unter:

[http://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=6106%3Adebatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-iv-das-stadttheater-als-kommunaler-diskursmotor&option=com\\_content&Itemid=84](http://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=6106%3Adebatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-iv-das-stadttheater-als-kommunaler-diskursmotor&option=com_content&Itemid=84) (Stand: 20. Februar 2012).

Kasch, G. (2011), Willkommen in der Dschungelliga, in: *Theater heute*, Nr. 11, 2011, S. 43-47.

Keim, S. (2011), Systemwandel, in: *Die Deutsche Bühne*, 82. Jg., Nr. 4, 2011, S. 36-38.

Keuschel, S. (2009), Report Darstellende Künste, ein erster Bericht zur Datenlage, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Nr. 125.II, S. 28f.

Khuon, U. (2011). *In den Städten finden Kämpfe statt*, unter:

[http://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=6187%3Adebatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-vi-interview-mit-dt-intendant-ulrich-khuon&option=com\\_content&Itemid=84](http://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=6187%3Adebatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-vi-interview-mit-dt-intendant-ulrich-khuon&option=com_content&Itemid=84) (Stand: 20. Februar 2012).

Kirsch, S. (2010), Das Stadttheater sind wir, in: *Theater der Zeit*, Nr. 5, 2010, S. 14-18.

Klaic, D. (2011), Vielfalt mit Profil, in: *Die Deutsche Bühne*, 82. Jg., Nr. 4, 2011, S. 28-30.

Krug, H. (2008), Der Norden in Not, in: *Theater der Zeit*, Nr. 10, 2008, S. 24f.

Krumbholz, M. (2010), Fixsterne am Krisenhimmel, in: *Theater heute*, Nr. 7, 2010, S. 6-19.

Laue, T. (2011), Die Zukunft hat längst begonnen, in: *Die Deutsche Bühne*, 82. Jg., Nr. 4, 2011, S. 22-25.

Lehmann, U. (2012), Heute im Theater der Zukunft, in: *Die Deutsche Bühne*, 83. Jg., Nr. 2, 2012, S. 28-30.

Lux, J. (2010), Zwischen Elite, Kunst und Quote, Aus dem Geist der repräsentativen Demokratie: das deutsche Theatersystem, in: *Theater heute*, Nr. 3, 2010, S. 39-43.

Mayring, P. (2000), *Qualitative Inhaltsanalyse*, unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383> (Stand: 6. Juni 2012).

Merck, N. (2011), *Tendenzieller Fall der Legitimationsrate*, unter: [http://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](http://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) (Stand: 20. Februar 2012).

Müller, B. (2011), Monokulturen aufbrechen, in: *Theater der Zeit*, Nr. 10, 2011, S. 27.

Noack, B. (2011), Mut zur Provinz, in: *Theater heute*, Nr. 7, 2011, S. 6-13.

NRWKultursekretariat (2010), *Düsseldorfer Debatte, Ergebnisse der Arbeitstagung zu Theaterfragen im Düsseldorfer Schauspielhaus*, unter: <http://www.nrw-kultur.de/projekte/projekte/theaterdebatte/duesseldorfer-debatte/ergebniszusammenfassung.html#0> (Stand: 19. März 2012)

NRWKultursekretariat (2011), *Wuppertaler Debatte, Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Foren der Wuppertaler Debatte*, unter: <http://www.nrw-kultur.de/projekte/projekte/theaterdebatte/wuppertaler-debatte/zusammenfassung-der-ergebnisse-aus-den-foren.html#0> (Stand: 19. März 2012)

Nyssen, U. (2011), *Die Geburt des Autors aus dem Nachspielen*, unter: [http://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=5958%3Adebatte-um-die-zukunft-des-theaters-iii-das-stadttheater-schuetzt-die-individuelle-autorschaft&option=com\\_content&Itemid=84](http://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=5958%3Adebatte-um-die-zukunft-des-theaters-iii-das-stadttheater-schuetzt-die-individuelle-autorschaft&option=com_content&Itemid=84) (Stand: 20. Februar 2012).

von Otting, L. (2009), *Es muss auch ohne Video gehen*, unter: [http://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=2701%3Agespraech-mit-ludwig-von-otting-dem-kaufmaennischen-geschaefsfuehrer-des-thalia-theaters-hamburg&option=com\\_content&Itemid=84](http://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=2701%3Agespraech-mit-ludwig-von-otting-dem-kaufmaennischen-geschaefsfuehrer-des-thalia-theaters-hamburg&option=com_content&Itemid=84) (Stand: 12. März 2012)

Preusser, G. (2010), Leuchtsignale fürs Stadttheatersystem, in: *Theater heute, Jahrbuch 2010*, S. 132-141.

Quander, G. (2010), *Was muss sich ändern? Kommunen in der Finanznot, Theater unter Beschuss*, unter: <http://www.nrw-kultur.de/projekte/projekte/theaterdebatte/duesseldorfer-debatte/begruessung-prof-quander.html#0> (Stand: 19. März 2012)

Raddatz, F. (2009), Die Zukunft hat begonnen, Über das Stadttheater des 21. Jahrhundert, in: *Theater der Zeit*, Nr. 11, 2009, S. 12-15.

Raddatz, F. (2009), „Wir haben eine Überproduktionskrise“, in: *Theater der Zeit*, Nr. 6, 2009, S. 20-22.

Raddatz, F. (2009), Die Tübinger Tafelrunde, in: *Theater der Zeit*, Nr. 9, 2010, S. 32-35.

Raddatz, F. (2010), Die Visionen des Johan Simons, in: *Theater der Zeit*, Nr. 1, 2010, S. 12-15.

Raddatz, F. (2010), Streitfall Leipzig, Visionen für eine zerrissene Stadt, in: *Theater der Zeit*, Nr. 10, 2010, S. 22-26.

Raddatz, F. (2011), Die Krise der Überproduktion, in: *Theater der Zeit*, Nr. 2, 2011, S. 16-19.

Raddatz, F. (2011), Die Chaosmanager, in: *Theater der Zeit*, Nr. 3, 2011, S. 24-28.

Raddatz, F. (2011), Die Theaterfalle, in: *Theater der Zeit*, Nr. 10, 2011, S. 24-27.

Schmidt, U. (2011), *Die Funktion des Stadttheaters*, unter: [http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5941:debatte-um-die-zukunft-des-theaters-ii-stadttheater-ist-nicht-nur-eine-organisation-oder-institution-sondern-eine-kulturelle-form&catid=101:debatte&Itemid=84](http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=5941:debatte-um-die-zukunft-des-theaters-ii-stadttheater-ist-nicht-nur-eine-organisation-oder-institution-sondern-eine-kulturelle-form&catid=101:debatte&Itemid=84) (Stand: 20. Februar 2012).

Schneider, L. (2010), Es geht nur zusammen, in: *Theater der Zeit*, Nr. 6, 2010, S. 22-25.

Scholten, Henk (2011), *A theatre is not a building, but an artistic organization with a building*, unter: <http://www.nrw-kultur.de/projekte/projekte/theaterdebatte/duesseldorfer-debatte/impulsreferat-henk-scholten.html#0> (Stand: 19. März 2012)

Schulze, G. (2011), Strukturwandel der Öffentlichkeit 2.0, Kunst und Publikum in digitalen Zeitalter, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Nr. 134.III, S. 36-43.

Sievers, N. (2003), Quo Vadis Kulturpolitik, Anmerkungen zu den gegenwärtigen Kürzungen im Kulturbereich, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Nr. 103.IV, S. 20f.

Statistisches Bundesamt (2010), *Deutschland erlebte 2009 stärkste Rezession der Nachkriegszeit*, unter:  
[https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2010/01/PD10\\_012\\_811.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2010/01/PD10_012_811.html) (Stand: 7. Juni 2012)

Steets, B. (2010), *Theateralmanach, Spielzeit 2010/2011, Topographie der deutschsprachigen Theaterlandschaft*, Pullach 2010.

Uludag, Ö. (2011), *Wenn der Hintergrund im Vordergrund steht*, unter:  
[http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5600:migranten-spielen-auf-den-sprechbuehnen-keine-rolle&catid=101&Itemid=84](http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=5600:migranten-spielen-auf-den-sprechbuehnen-keine-rolle&catid=101&Itemid=84)  
(Stand: 12. März 2012).

Wille, F. (2011), Kunst kostet, in: *Theater heute*, Nr. 1, 2011, S. 1.

Wihstutz, B. (2008), Storyline eines Theatersterns, in: *Theater der Zeit*, Nr. 2, 2008, S. 12-15.

Wihstutz, B. (2009), Avantgarde prekärer Verhältnisse, in: *Theater der Zeit*, Nr. 6, 2009, S. 23f.

Wihstutz, B. (2009), Eigene Systeme schaffen, in: *Theater der Zeit*, Nr. 6, 2009, S. 25.