

Thomas Schmidt

# Theater, Krise und Reform

Eine Kritik des deutschen  
Theatersystems



Springer VS

---

# Theater, Krise und Reform

---

Thomas Schmidt

# Theater, Krise und Reform

Eine Kritik des deutschen  
Theatersystems

 Springer VS

Thomas Schmidt  
Frankfurt am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-02910-4      ISBN 978-3-658-02911-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-02911-1

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Dr. Cori Antonia Mackrodt

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für Laura und Noah

In Memoriam Carl Bruno (†) und Katharina Wölzl (†)

Für unsere Familien, Freunde und Kollegen, die uns in schweren Zeiten sehr geholfen haben,

und für meine ehemaligen und jetzigen Studentinnen und Studenten.

Mit herzlichem Dank an Maximilian Göttfert-Keichel und Kasey Alms, die mich wesentlich unterstützt haben bei der Durchsicht des Scripts, der Aufbereitung des Zahlenmaterials und der Entwicklung graphischer Lösungen, an Wolfgang Kroh für die Diskussion wirtschaftlicher Aspekte, und an meine Lektorinnen, Cori Mackrodt, für Vertrauen, Geduld und eine ausgezeichnete Zusammenarbeit und Kerstin Hoffmann für die ebenso ausgezeichnete Projektbegleitung durch meinen Verlag. (weitere Danksagungen am Ende des Buches)

Berlin, Juni 2016.

---

## Geben Sie Gedankenfreiheit, Sir!

Anders als im bürgerlichen Zeitalter, dessen elementare Theaterleidenschaft die Bühnen zu florierenden Unternehmungen machte, sind sie heute nur noch durch ein immenses Zuschusssystem aufrechtzuerhalten. Im Schnitt bringen sie rund ein Viertel ihrer Etats aus eigener Kraft ein, kommt ein Opernbetrieb hinzu, ist es weit weniger ... Noch auffälliger wird die Entfremdung im gestörten Verhältnis des Theaters zu seinem Publikum. Von den ohnehin nur rund neun Prozent der Bevölkerung, die als Theaterbesucher gelten, ging in den zurückliegenden fünf Jahren jeder zehnte verloren; anhänglich blieb vor allem das ältere bürgerliche Publikum, teils aus unverwüstlicher Neigung, teils aus Statusgründen, und Friedrich Luft meinte zu Recht, im Theater fühle man sich meist wie auf einem Veteranentreffen. (Joachim Fest, 1971)

Ich habe in diesem Text – ausschließlich im Sinne einer besseren Lesbarkeit – durchgängig die männliche Form verwendet, die hier gleichberechtigt für alle Geschlechter stehen soll, und beabsichtige keineswegs, andere Geschlechter damit zu diskriminieren.

---

# Inhaltsverzeichnis

Geben Sie Gedankenfreiheit, Sir! .....	VII
--	-----

## Teil I – Theater in der Krise

<b>Ein Riese gerät ins Taumeln .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>11</b>
1.1 Zum gegenwärtigen Entwicklungs- und Reflexionsstand des Theatermanagements und der Kulturtheorie .....	11
1.2 Die Merkmale der deutschen Theaterlandschaft .....	27
1.3 Theater im Umbruch .....	37
Zusammenfassung .....	45
<b>2 Die gegenwärtige Krisensituation des öffentlichen deutschen Theatersystems .....</b>	<b>47</b>
2.1 Struktur und Elemente des deutschen Theatersystems .....	52
2.1.1 Der Auftrag und die Fragilität der Theater .....	53
2.1.2 Die Wirtschaftsstruktur der deutschen Theater .....	56
2.1.3 Indikatoren zur Messung der Leistungsfähigkeit .....	61
2.1.4 Der kombinierte Performanceindex .....	69
2.1.5 Zur Einführung des Begriffs Krise im Theater .....	73
2.1.6 Die Rolle des Intendanten .....	78
2.1.7 Finanzielle Schwächung und Auszehrung der mittleren Stadttheater .....	82

2.1.8	Gesichter einer Krise .....	84
2.1.9	Annäherung an das Thema mangelnder politischer Legitimation .....	86
2.1.10	Resümee .....	89
2.2	Produktions- und Überproduktionskrisen .....	91
2.2.1	Überproduktion im deutschen Theater .....	91
2.2.2	Die sukzessive Erschöpfung der Kapazitäten und Ressourcen .....	97
2.2.3	Repertoire und Neue Spielsysteme – Mixed Stagione .....	98
2.2.4	Resümee .....	102
2.3	Strukturelle Krisen .....	103
2.3.1	Der Begriff der strukturellen Krise .....	103
2.3.2	Strukturen und Systeme .....	106
2.3.3	Strukturelle Aspekte im Theaterbetrieb .....	113
2.3.4	Exkurs: Die Frage nach der richtigen Rechtsform .....	115
2.3.5	Zwischenstand .....	118
2.4	Handlungsfähigkeit der Kulturpolitik .....	120
2.4.1	Politische Handlungsfähigkeit, Politische Urteilsfähigkeit ...	122
2.4.2	Aktuelle Themenfelder der Kulturpolitik .....	123
2.4.3	Aspekte einer ungeordneten Kulturpolitik .....	123
2.5	Finanzierungskrisen .....	131
2.5.1	Ursachen für finanzielle Krisen im Theater .....	133
2.5.2	Risiken und das Modell der Risikomatrix .....	153
2.5.3	Optionen der Stabilisierung .....	159
2.6	Legitimationskrisen .....	166
2.6.1	Rückhalt bei Zuschauern und Bevölkerung .....	170
2.6.2	Medienresonanz .....	172
2.6.3	Die interne Legitimation .....	175
<b>3</b>	<b>Die Krise der Organisation .....</b>	<b>181</b>
3.1	Das Konzept der Unternehmenskultur im Theater .....	183
3.1.1	Das Ensemble als Kern und wichtigster Baustein der Thea- terorganisation .....	185
3.1.2	Auf der Suche nach einem neuen Leitungsmodell .....	190
3.1.3	Die Acht Qualitäten der Unternehmenskultur des Theaters .....	192
3.2	Die Krise der Organisation .....	199
3.2.1	Ursachen für die Krise der Organisation .....	201
3.2.2	Wesentliche Funktionen .....	208
3.2.3	Die vier Stufen der Organisationskrise .....	215



3.2.4	Krise und Ziele der Organisation . . . . .	216
3.3	Das Überschreiben einer Organisationskultur . . . . .	218
3.3.1	Exkurs: Ein Modell zur Transformation der Organisations- kultur – das Weimarer Modell . . . . .	219
3.3.2	Veränderungen kultureller Aspekte . . . . .	228
3.3.3	Die Differenz zwischen künstlerischem Anspruch und struktureller Realität . . . . .	229
3.4	Zusammenhänge und erste Lösungsansätze . . . . .	231
3.4.1	Die Organisationsebene . . . . .	232
3.4.2	Die Planungsebene . . . . .	233
3.4.3	Die Produktionsebene . . . . .	234
3.4.4	Die Kommunikationsebene . . . . .	235
3.4.5	Die Finanzierungsebene . . . . .	235
3.4.6	Die Politikebene . . . . .	236

## Teil II – Theater in Transition

<b>4</b>	<b>Auf der Suche nach einer neuen Balance . . . . .</b>	<b>241</b>
4.1	Eine neue Balance . . . . .	244
4.1.1	Theaterinterne Ansätze . . . . .	246
4.1.2	Ansätze auf Ebene der Landessysteme . . . . .	257
4.1.3	Übergreifende Modelle . . . . .	265
4.1.4	Resümee . . . . .	271
4.2	Management im Theater . . . . .	272
4.2.1	Die fünf Teilbereiche modernen Managements . . . . .	272
4.2.2	Der Begriff des Systemischen Theatermanagements . . . . .	274
4.2.3	Personalmanagement . . . . .	277
4.2.4	Leitung und Steuerung, Leitungsstil, Leitungskultur . . . . .	288
4.2.5	Management der Umfeldbeziehungen und Lobbyarbeit . . . . .	305
4.2.6	Resümee . . . . .	311
4.3	Institutionelle Lernprozesse und Change Management . . . . .	312
4.3.1	Lernprozesse . . . . .	312
4.3.2	Nachhaltigkeit, Zukunftsfähigkeit und Change Management . . . . .	317
4.3.3	Der Leitungswechsel . . . . .	338
4.3.4	Ein Algorithmus des Change Management für das Theater. . .	350

---

4.4 Die neue Unternehmenskultur des Theaters .....	356
4.4.1 Neue Leitbilder .....	357
4.4.2 Unternehmenskultur und Krise.....	363
4.4.3 Elemente einer Neuen Unternehmenskultur .....	368
4.4.4 Resümee .....	371
<b>5 Für ein neues, zukunftsfähiges Theatersystem .....</b>	<b>375</b>
5.1 Die acht Parameter des Theaterbetriebs.....	375
5.2 Punkte für eine Reform des deutschen Theatersystems – Der 40 Punkte Plan .....	386
5.2.1 Reformgruppe 1: Organisations- und Strukturfragen.....	388
5.2.2 Reformgruppe 2: Management .....	392
5.2.3 Reformgruppe 3: Personal .....	399
5.2.4 Reformgruppe 4: Neue Finanzierung .....	404
5.2.5 Reformgruppe 5: Systemreform .....	412
Wo beginnen? .....	419
Danksagung .....	423
Glossar (B – 100) .....	427
Übersichtenverzeichnis.....	455
Verzeichnis der Grafiken .....	457
Literaturverzeichnis .....	459
Verzeichnis der Internetquellen .....	465

---

## Teil I – Theater in der Krise

---

## Ein Riese gerät ins Taumeln

Als der österreichische Standard am 15.2.2013 berichtet, dass die Vizedirektorin des Wiener Burgtheaters, des größten und am besten dotierten Schauspieltheaters der Welt, ihren Posten als Kaufmännische Direktorin mit sofortiger Wirkung niederlegen wird, eröffnet diese Meldung den Blick auf den größten, selbst bist heute noch nicht vollständig aufgearbeiteten Europäischen Theaterskandal. Bald sollte sich herausstellen, dass die Materie viel zu komplex war, um zügig durchleuchtet werden zu können. Auf den ersten Blick begründet in einer undurchsichtigen Kassenführung, wurde die strukturelle Komponente dieser Krise Zug um Zug deutlicher: eine völlig veraltete Unternehmenskultur, mit verstaubten Ritualen und Gepflogenheiten, in der finanzielle Transaktionen von Hand zu Hand noch immer möglich waren, und mit einem viel zu großen Ensemble von 81 fest engagierten Schauspielern, das langfristig nicht mehr finanzierbar war; ein altes Managementmodell, das dem Direktor (Intendanten) ungeteilte Macht zuspricht, und eine unzureichende Subventionierung des Hauses, mit der es kaum noch möglich war, die gesetzlich vorgeschriebenen Tarifierhöhungen an die Mitarbeiter weiter zu geben. Bei einer Teuerungsrate von 2% sind das 2 Mio. € Tarifierhöhungen, die sich Jahr um Jahr am Wiener Burgtheater aufaddieren – eine gigantische Summe für einen subventionierten Kulturbetrieb.

Eine Barriere zwischen Geschäftsführung und Intendanz, zwischen administrativen und künstlerischen Abteilungen, schuf Misstrauen und war verantwortlich für fehlende Transparenz und schlechte Kommunikation zwischen den Bereichen und Hierarchiestufen des Theaters. Ausgelöst wurde die Krise zudem auch durch die Gutgläubigkeit an die Funktionsweise der GmbH als sicherer Rechtsform, die, wie sich zeigt, trotz aller Gremien und Prüfungen ausreichend Schlupflöcher für

Misswirtschaft und schwarze Kassen offen ließ.<sup>1</sup> Hinzu kam die Verknüpfung mit einer Bundestheater-Holding, die neben dem Burgtheater auch die Staatsoper und die Zentralen Werkstätten umfasste – eine Konstruktion, die wenig zur Aufklärung beitrug.

Bis dahin war das Wiener Burgtheater, mit seinem, inzwischen frei gestellten Intendanten Mathias Hartmann, dem anfangs strahlenden, später zunehmend erschöpften Exponenten einer Spezies, der alles zugleich sein will: Regisseur und Manager-Intendant, feinführend, ästhetisch und knallhart, und der im florierenden Markt von Schauspielern, Regisseuren, Autoren und Agenten als scheinbar omnipotenter Player lange Zeit und nahezu unantastbar mitspielte. Die jährlichen Einladungen zum Theatertreffen und die mehrfachen Nennungen als Theater des Jahres haben das Haus geadelt. Die um Auftrittsmöglichkeiten buhlenden besten Schauspieler aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, das *Who is Who* der besten Regisseure<sup>2</sup> und die Uraufführungen von Werken der wichtigsten Gegenwartsautoren<sup>3</sup> haben die Qualität und den hohen Anspruch des Hauses immer wieder bestätigt.

Niemand im Theatergeschäft interessierte sich bis dahin ernsthaft für Zahlen. Aber bereits kurze Zeit nachdem die ersten Meldungen den Ticker verließen meldeten sich Studierende aus den Regie- und Dramaturgieklassen, und Assistenten und Schauspieler in den Stadttheatern und wollten mehr wissen über die finanzielle Struktur der Theater, deren Organisationsweise und Betriebswirtschaft, weil spätestens jetzt klar war, dass die künstlerische Arbeit am Theater nicht von diesen organisatorischen und wirtschaftlichen Bedingungen zu trennen ist.

Nun handelt es sich beim Wiener Burgtheater zwar um ein österreichisches Haus, aber es zählt, wie auch die Theater der deutschsprachigen Schweiz zur deutschsprachigen Theaterszene, in der sich die Theater über die Grenzen hinweg strukturell und von der Produktionsweise sehr ähnlich sind. Zudem übt das Burgtheater allein aufgrund seiner Größe, der dort gezahlten Gagen, der inszenierenden Regisseure und stattfindenden Uraufführungen einen großen richtungsweisenden Einfluss auf die deutschen Theater aus.

- 
- 1 Der Standard, 15.2.2013; nachtkritik.de 15.2.2013, nachtkritik.de 14.5.2015, Die Gelder im Safe von Frau Stantejsky (Geschäftsführerin); 11.3.15, Burgtheater: Das Gutachten zur Finanzaffäre, standard.at, aufgerufen am 15.3.15
  - 2 U.a. Luc Bondy, Andrea Breth, Bösch, Jan Bosse, Frank Castorf, Rene Pollesch Jan Lauwers, Dusan Parizek, Jette Steckel, Peter Stein, Simone Stone und Michael Thalheimer
  - 3 Isabell Allende, John Cassavetes, Peter Handke, Doron Rabinovici, Botho Strauß, Elfriede Jelinek, Friederike Mayröcker, aber auch die jüngeren Roland Schimmelpfennig, Ewald Palmetshofer, Marlene Haushofer und Wolfram Lotz u.v.a.

Mit in manchen Jahren über 1000 Vorstellungen, mit mehr als 440.000 Zuschauern, mit einem Budget von 115 Millionen €, davon immerhin 50 Mio. € Einnahmen aus eigenen Kartenverkäufen ist das Haus immer noch gewichtiger als jedes deutsche Theater. Selbst die beiden größten deutschen Theaterkomplexe in Dresden (110 Mio. €) und Stuttgart (105 Mio. €) erreichen Wien nicht, obwohl beide zusätzlich noch über Oper und Ballett verfügen. Während das Wiener Burgtheater 44% seines Budgets selbst einspielt, sind es in Dresden nur 25% und in Stuttgart nur 21%. Und dennoch ist das Beispiel des ins Taumeln geratenen Burgtheaters mit seinen ausgeprägten Krisenmerkmalen, auch wenn in Österreich gelegen, beispielhaft auch für die deutsche Theaterlandschaft.

Wer genauer hinsieht, kann erkennen, dass selbst ein Theater mit einer hohen Eigenfinanzierungsquote nicht vor betriebswirtschaftlichen Erschütterungen gefeit ist. Dass diese 44% eine große Fragilität und Abhängigkeit darstellen, wird schnell ersichtlich, wenn man bedenkt, dass das Burgtheater Jahr um Jahr, Vorstellung um Vorstellung 85% seiner Plätze verkaufen muss – ein Wert, über den im Vergleich dauerhaft nur das Berliner Ensemble mit seiner Platzauslastung von über 90% gelangt<sup>4</sup>. Das Wiener Burgtheater wird aufgrund seiner außerordentlichen Stellung als Bundestheater jedoch keine existenziellen Einschnitte hinnehmen müssen, anders als die mehr oder weniger unverschuldet in die Krise geratenen Theater in Dessau, Rostock, Hagen, Trier, Darmstadt und Wuppertal hingegen, um nur sechs von vielen aktuellen Beispielen zu nennen. Große Theater in den Metropolen müssen kaum um ihre Zukunft bangen, weil sie bei Politik und Honoratioren Unterstützung finden, während die kleinen und mittleren Stadttheater sich damit auseinander setzen müssen, dass ihre Legitimation bei Politikern und Bevölkerung seit Jahren in dem Maße schmilzt, wie die Rate der Subventionierung der Betriebe und die Zuschauerzahlen.

Aber es handelt sich nicht nur um eine Krise der Kulturpolitik, der Zuschauer und unzureichenden Finanzierung. Die gegenwärtige Theaterkrise geht weit darüber hinaus. Sie umfasst Strukturen, Produktionsweisen und Unternehmenskultur, berührt das freie und das private Theater, und erschüttert das Mark der deutschen Theaterlandschaft deutlich stärker als jede Krise zuvor. Bis jetzt wollen viele der Verantwortlichen nicht einmal von Krise sprechen, nicht im Kleinen, wie in der Stadt Rostock, in der gerade das Schauspiel und der Tanz irreversibel abgewickelt werden, und nicht auf Ebene der einzelnen Bundesländer.<sup>5</sup>

Mit diesem Buch möchte ich die **Situation der deutschen Theater** analysieren, die Krisen und ihre Merkmale besprechen und erste unkonventionelle Aus-

---

4 Pressemitteilungen zu den Ergebnissen des Berliner Ensembles, 2013, 2014 und 2015

5 Pressemitteilungen des DBV zu den Veröffentlichungen der Theaterstatistiken

wege aus der institutionellen und strukturellen Krise des Theaters aufzeigen, in welche das Theater seit nunmehr dreißig Jahren kontinuierlich aufs Neue gerät. Davon zeugen die immer wieder aufkommenden Diskussionen um den Erhalt von Theatern und die vollzogenen und drohenden Fusionen und Spartenschließungen. Parallel dazu etabliert sich seit Mai 2015 mit dem ensemble-netzwerk eine wichtige Bewegung der Ensemblevertreter der Bühnen in Deutschland, die für gerechtere Gagen und mehr Mitbestimmung kämpfen. Im Mai 2016 fand die 2. Ensemble-Konferenz in Bonn statt, die diese Themen eingehend diskutierte. Der deutsche Bühnenverein wurde aufgefordert, Verhandlungen zur Verbesserungen der Arbeitsbedingungen der Künstler an den Theatern aufzunehmen und hat sich auf seiner Jahrestagung im Juni 2016 damit auseinander gesetzt, paradoxerweise jedoch noch keinen akuten Handlungsbedarf gesehen, wenn auch im Hintergrund Briefe gewechselt und Gespräche geführt werden. Damit wird auch deutlich, welche Wahrnehmungsdifferenz noch immer zwischen den, dem Geschehen immer ferner stehenden Intendanten und den Künstlern und Mitarbeitern besteht. All dies hat jedoch eine heftige, ernsthafte Diskussion in den sozialen Netzwerken und in den Fachmedien, allen voran auf dem vorzüglichen Webportal [nachtkritik.de](http://nachtkritik.de) ausgelöst, hinter die die derzeitige Debatte über eine Zukunft des deutschen Theatersystems nicht mehr zurück kann.<sup>6</sup>

In Rahmen meiner Ausführungen möchte ich mich deshalb wesentlich auch mit der Rolle und den Aufgaben der **Theaterleitungen** und der **Kulturpolitik** beschäftigen, und aus dieser Analyse abgeleitet, Vorschläge machen, wie idealere Leitungsmodelle und eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Theatern und ihren politischen *Stakeholdern* auf der Ebene der Stadtpolitik und der des Landes hergestellt werden können. Jeder, der in den letzten Jahren im oder in Sichtweite des Theaters gearbeitet hat, weiß wie Theater und deren Leiter sich an Politik, an Zuschauern und nicht selten auch an den eigenen Mitarbeitern vergeblich reiben und abarbeiten, und weiß auch, wie viel Kraft es die Theater kostet, die Entwicklungssprünge zu machen, derer sie zwingend bedürfen, um sich in neuen gesellschaftlichen Zusammenhängen etablieren zu können. Auch eine Öffnung des Stadttheaters, wie sie derzeit unter Hochdruck mit Bürgerbühnen und einer Bespielung der öffentlichen Räume betrieben wird, wird nicht ausreichen, die archaischen, über einhundert Jahre alten Strukturen und Organisationsprinzipien, mit Befehlsketten aus der Zeit des *Wilhelminismus* (1890-1914) endlich zu reformieren. Hierfür bedarf es der internen Neustrukturierung der Organisation, des Managements und der Finanzierung.

---

6 [nachtkritik.de](http://nachtkritik.de), Mehr Rechte, mehr Geld, Gleichstellung für Frauen, 2.6.2016