

Thomas Schmidt

Die Regeln des Spiels

Programm und
Spielplan-Gestaltung im Theater



Springer VS

Die Regeln des Spiels

Thomas Schmidt

Die Regeln des Spiels

Programm und Spielplan-Gestaltung
im Theater

 Springer VS

Thomas Schmidt
Hochschule für Musik und
Darstellende Kunst
Frankfurt, Deutschland

Dissertation zur Erlangung eines Grades des Doktors der Philosophie an der Hochschule für Musik *Franz Liszt* in Weimar im Fachgebiet Kulturmanagement. Vorgelegt am 8. Juni 2018 und erfolgreich verteidigt am 25. Oktober 2018.

Prof. Dr. Steffen Höhne, Hochschule für Musik *Franz Liszt*, Weimar – Erstgutachter
Prof. Dr. Wolfgang Schneider, Universität Hildesheim – Zweitgutachter

ISBN 978-3-658-25787-3 ISBN 978-3-658-25788-0 (eBook)
<http://doi.org/10.1007/978-3-658-25788-0>

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

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

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

*Ich habe in dieser Publikation einzig
aus Gründen der besseren Lesbarkeit
und Vereinfachung mehrheitlich die
männliche Form genutzt, und möchte
ausdrücklich darauf hinweisen, dass ich
keine Person eines anderen Geschlechts
damit diskriminieren möchte.*

Nothing is ever really lost.
Walt Whitman, 1855

To Laura & Noah

Danksagung

Ein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Prof. Dr. Steffen Höhne, der mich 2003 bat das Fach Theatermanagement in Weimar an der Hochschule für Musik zu unterrichten, dem ich dort zehn Jahre lang gerne nachkam, und das seit dem zu einem Lebensmittelpunkt geworden ist. Er hat mich bei dieser Arbeit betreut und stand mir mit wertvollen Ratschlägen und Ermutigungen zur Seite. Dieser besondere Dank gilt auch meinen Zweitgutachter, Prof. Dr. Wolfgang Schneider, der in Hildesheim lehrt, und mich als frisch gebackenen Professor 2010 in seine Vorlesungsreihe zur Zukunft des Theaters einlud, und damit bei mir einen bis heute andauernden Denkprozess auslöste über den Komplex der Theaterreform. Dass ich mit dieser Arbeit jetzt einen wichtigen Abschnitt meiner wissenschaftlichen Entwicklung abschließen darf, habe ich ihnen beiden zu verdanken.

Ein großer, herzlicher und besonderer Dank gilt auch meiner Frau Dr. Laura Frahm, und meinem Sohn Noah David, denen die Arbeit gewidmet ist. Aus der Symbiose mit ihnen habe ich die Kraft für die Monate konzentrierten Recherchierens und Schreibens gefunden. Ein großer Dank gilt unseren Familien! Und er gilt den Freunden, die mich in den letzten Jahren besonders unterstützt haben: Wolfgang und Margit Kroh, Steffen und Susanne Mau, Antje Stamer und Albrecht Schäfer, Dominik von Gunten, Ingo Diehl, Norbert Abels, Thomas Sparr, Jörg Kemnitz, Daniela Hansen, Charlotte Köster, Hedwig Fassbinder, Friederike Vogel, Dieter Heitkamp, Barbara Fischer, Bernd Gutterer, u. v. a. m., und den verehrten Kolleg*innen unseres Fachbereiches, Studiengangs und meiner Hochschule für Musik und Darstellende Kunst, Frankfurt und ihrem Präsidenten, Prof. Elmar Fulda. Einen herzlichen Dank meinen Freundinnen und Kolleginnen Lisa Jopt, Laura Kiehne, Annica Happich, Franziska Bald, und den Kollegen des ensemble-netzwerk, und den vielen mit denen ich über das Theater in einem fließenden Gespräch bin: Benedikt v. Peter, Geraldine Blomberg, Florian Fiedler,

Julia Kirn, Kai Tuchmann, Lena Krause, Toni Müssgens, Julia Sinnhöfer, Rolf Krieg, Judith Schlosser, Matthias Faltz, Laura Weber, Hasko Weber, Beate Seidel, Stephan Märki, Rebecca Eggeling, Paul Enke, Eva Behrendt, Sebastian Gühne, Stephanie Gräve, Sibylle Baschung, Andrea Bauer, Mareike Hage u. v. a. Mein Dank gilt den Dramaturginnen der AG *Zukunft* der *Dramaturgischen Gesellschaft*, allen voran meinen verehrten Kolleginnen Anna Gerhards, Marie Senf, Karoline Felsmann, Dennis Depta u. a. Leider ist das von uns erarbeitete Reform- und Zukunftspapier vom Präsidenten, Harald Wolf, und weiteren konservativen, wenig reformfreundlichen Vorständen der Dramaturgischen Gesellschaft kassiert worden, die v. a. aufgrund der strukturellen Vorschläge nicht mehr bereit waren, die AG unter dem Label der Gesellschaft zu beherbergen und die Ergebnisse zu publizieren – was nach zwei Jahren Arbeit letztlich zur Auflösung der so wichtigen AG führte. Mein Dank gilt den verehrten 25 anonym bleibenden Kolleg*innen der Theater meiner Stichprobe, die sich Zeit für die Fragen genommen haben, womit ich eine wesentliche Grundlage dieser Arbeit legen konnte. Dank gilt auch den Kolleg*innen am Nationaltheater und in der Staatskapelle Weimar, die mir noch heute verbunden sind. Damit schließe ich ein wichtiges Kapitel dieser Zeit. Die mich kennen, wissen, dass meine kritische Begleitung der zehn Jahre in Weimar von einer starken Empathie für die Akteure und das Theater geprägt ist.

Einen herzlichen Dank unseren FreundInnen an der Faculty of Arts und Sciences der Harvard University, der Alma Mater meiner Frau, die uns sehr unterstützt hat. Last but not least, ein besonderer Dank unseren engagierten StudentInnen, meinen Assistenten Magdalena Stroemberg und Alexandros Ioannidis, die mich bei der Organisation des Studiengangs stark unterstützen, und den Alumni, die in der Theater- und Musik-Landschaft mit wichtigen Aufgaben betraut sind, und denen ich für den regen und fruchtbaren Austausch der letzten Jahre herzlich danke. Und jedes Jahr werden es mehr! Sic fiat!

Inhaltsverzeichnis

1 Eine Untersuchung der Spielplan-Gestaltung öffentlicher Theater auf der Grundlage der Feldtheorie Pierre Bourdieus.	
Der Traum vom idealen Spielplan	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Forschungsablauf, Untersuchungsziel und Problemformulierung	3
1.3 Forschungsfragen, Thesen und Methodik	7
2 Das Forschungsfeld – Das deutsche öffentliche Theatersystem und das Stadttheater	15
2.1 Die Ursprünge des modernen deutschen Theaters	15
2.2 Strukturen und Merkmale	23
2.3 Rahmenbedingungen und Auftrag der öffentlichen Theater	31
2.4 Die wirtschaftliche Struktur	37
2.5 Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit	41
2.6 Die Krisen des öffentlichen Theaters	47
2.7 Theater in Transition	54
2.8 Optionen für das deutsche Theatersystem	56
3 Das Feld als kultur- und organisationstheoretischer Rahmen des Theaters – Eine theoretische Untersuchung	59
3.1 Die Theorie des Feldes von Pierre Bourdieu	60
3.2 Organisationstheoretische Einordnung des Theaters	87
3.3 Theaterwissenschaftliche Bausteine einer Theorie der Spielplan-Gestaltung	116
3.4 Theatermanagement und Spielplan-Gestaltung	129
3.5 Theoretische Synthese und Triangulation	150

4	Spielplan-Gestaltung in der Theaterpraxis –	
	Eine empirische Untersuchung	169
4.1	Spielpläne.	169
4.2	Auswertung der Experten-Umfrage.	180
4.3	Spielplan-Gestaltung am Deutschen Nationaltheater Weimar (2003–2013)	217
4.4	Akteur und Feld – Wesentliche Ergebnisse der empirischen Untersuchungen.	270
5	Phasen der Spielplan-Gestaltung	283
5.1	PHASE 1 – Entwicklung des Konzeptes für eine künftige Spielzeit	284
5.2	PHASE 2 – Das Ordnungssystem der Spielplan-Gestaltung.	317
5.3	PHASE 3 – Entwicklung und erster Entwurf (Kern des neuen Programms).	340
5.4	PHASE 4 – Die wirtschaftliche und technische Machbarkeit.	388
5.5	PHASE 5 – Master-Plan: Geprüfter Entwurf des Spielplans.	397
5.6	PHASE 6 – Präsentation des neuen Programms	403
5.7	PHASE 7 – Umsetzung	409
5.8	PHASE 8 – Übergang zu neuem Zyklus	419
6	Die Regeln des Spiels (Fazit)	439
6.1	Hintergrund und Anliegen dieser Forschungsarbeit.	439
6.2	Forschungsfragen, Thesen und Forschungsdesign.	441
6.3	Weitere Ergebnisse und Empfehlungen	443
6.4	Programmierung, Spielplan und Theaterlandschaft.	455
	Anlagen	463
	Verzeichnis der verwendeten Literatur	489

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Gruppierung der öffentlichen deutschen Theater	16
Abb. 2.2	Modernes Theater und seine Entwicklungsimpulse	20
Abb. 2.3	Die drei Ebenen des deutschen öffentlichen Theatersystems	29
Abb. 2.4	Rahmenbedingungen der Theaterarbeit	35
Abb. 2.5	Grunddaten im Vergleich	38
Abb. 2.6	Theater mit den meisten und wenigsten Zuschauern je Mitarbeiter	43
Abb. 2.7	Performance-Index	45
Abb. 2.8	Krisen, Merkmale und Reformen	53
Abb. 3.1	Zirkulations- und Konsekrationsmittel im Feld des Theaters	65
Abb. 3.2	Das Feld der kulturellen Produktion im Feld der Macht und im sozialen Raum	72
Abb. 3.3	Verhältnis zwischen Interpretation und Werk im Theater	78
Abb. 3.4	Das Feld des Theaters	88
Abb. 3.5	Quadranten-Modell: Regel- und Effizienzorientierung im organisationalen Feld	99
Abb. 3.6	Wirtschaftlichkeit und institutionelle Rationalität (Das blaue Kreuz)	100
Abb. 3.7	Zielkriterien (Nach Propach 2002), <i>ergänzt und erweitert</i>	142
Abb. 3.8	Ergebnisse der Triangulation der Feldtheorien Bourdieu und Meyer/Rowans	157
Abb. 4.1	Verteilung der Leitmotive im Vergleichszeitraum	171

Abb. 4.2	Verteilung der Motive nach Clustern (Mehrfachnennungen)	173
Abb. 4.3	Die zehn Theater mit den meisten Neuproduktionen 2017/2018 (Stichprobe).	174
Abb. 4.4	Auswertung der Antworten (Fragen-Komplex 1).	184
Abb. 4.5	Auswertung der Antworten 2 (Fragen-Komplex 2)	187
Abb. 4.6	Merkmale eines Spielplans der Zukunft (häufigste Nennungen in der Umfrage)	217
Abb. 4.7	Spielplan des Deutschen Nationaltheaters Weimar, Schauspiel	222
Abb. 4.8	Spielplan des Deutschen Nationaltheaters Weimar, Schauspiel	222
Abb. 4.9	Spielplan des Deutschen Nationaltheaters Weimar, Schauspiel	223
Abb. 4.10	Spielplan des Deutschen Nationaltheaters Weimar, Schauspiel	224
Abb. 4.11	Spielplan des Deutschen Nationaltheaters Weimar, Schauspiel	225
Abb. 4.12	Teilnehmende Beobachtung: Zahl der Notate	227
Abb. 4.13	Premieren am DNT Weimar 2004/2005 bis 2012/2013	228
Abb. 4.14	Zahl der Notate nach Spielzeiten und Rubriken.	271
Abb. 4.15	Die Parameter der Spielplan-Gestaltung	276
Abb. 4.16	Die acht Phasen der Spielplan-Gestaltung	280
Abb. 5.1	Mischvarianten der Spielplan-Gestaltung (Konzepte; Modell)	294
Abb. 5.2	Die Interessen des Theaters	313
Abb. 5.3	Die Stakeholder des öffentlichen Theaterbetriebes	314
Abb. 5.4	Die verschiedenen Setzungen der Spielplan-Gestaltung (Die Statistik/Übersicht beruht auf der Auswertung von 41 Spielplänen über eine Zeitreihe von 3 Jahren, sowie von Pressematerial, Kritiken, Gesamtauftritt des Hauses. 6 A = Schauspielorientiert; 6 B = Sängeriorientiert.)	320
Abb. 5.5	Die Werke mit den höchsten Inszenierungszahlen in D 2015/2016.	325
Abb. 5.6	Strukturierung – Sammlung nach Stücktypen als Vorlage für die Spielplanung (Modell)	328

Abb. 5.7	Spielplan des Deutschen Theaters Berlin (2017/2018)	331
Abb. 5.8	Spielplan des Schauspiels Leipzig (2017/2018).	338
Abb. 5.9	Funktionen- und Mitwirkungsrastrer für Spielplan-Gestaltung am Theater.	345
Abb. 5.10	Erste Spielplanideen (Kleine Leitung).	353
Abb. 5.11	Spielplanentwürfe nach Schwerpunkten	355
Abb. 5.12	Spielplan des Berliner Ensembles (2017/2018).	357
Abb. 5.13	Spielplanentwurf (Große Leitung) (Modell)	365
Abb. 5.14	Interessen und Bedürfnispyramide im Theater	367
Abb. 5.15	Spielplanentwurf des Ensembles (Beispiel).	369
Abb. 5.16	Optimierung von Spielplan-Positionen in vier Schritten (Modell).	372
Abb. 5.17	Entwurf eines Besetzungszettels nach Funktionen (Der Sturm)	381
Abb. 5.18	Spielplanentwurf mit numerischer Besetzung (Beispiel)	382
Abb. 5.19	Spielplanentwurf für drei Spielstätten mit numerischer Besetzung (Modell)	386
Abb. 5.20	Kostenverteilung für Spielplanentwurf.	396
Abb. 5.21	Wiederaufnahmen.	397
Abb. 5.22	Entwicklung der Auslastung des Stückes <i>Kaufmann von Venedig</i> (Modell)	398
Abb. 5.23	Umsetzung der Inszenierung <i>Tschick</i> auf die Nebenspielstätte (Modell)	401
Abb. 5.24	Unterscheidungs-Kriterien zwischen den Sparten am Theater (Modell)	426
Abb. 5.25	Produktionsbudgets (grob) nach Sparten und Spielstätten (Modell) (in Tausend €).	427
Abb. 5.26	Spielplan Mehrspartenhaus mit zwei getrennten Spielstätten (Modell)	429
Abb. 5.27	Spielplan Mehrspartenhaus mit gemeinsam genutzten Spielstätten (Modell)	435
Abb. 6.1	ROFT – Das Modell der Reflexiven Organisations- und Feld-Theorie	448
Abb. A.1	Normalverteilung der öffentlichen Theater in D	471
Abb. A.2	Uraufführungen mit den höchsten Inszenierungszahlen (2015/2016)	479

Eine Untersuchung der Spielplan-Gestaltung öffentlicher Theater auf der Grundlage der Feldtheorie Pierre Bourdieus. Der Traum vom idealen Spielplan

1

*Die Tyrannei besteht im allumfassenden Verlangen
nach der Herrschaft außerhalb der Ordnung.*

Pierre Bourdieu 2001

1.1 Einleitung

Seit Jahrzehnten träumen Theatermacher von der perfekten Inszenierung und sie träumen von einem idealen Programm, das diese Inszenierungen rahmt – von einem Spielplan, der nicht nur ihren künstlerischen Vorstellungen entspricht, sondern auch das Ensemble, die Mitarbeiter und die Zuschauer zugleich überzeugt und sie, vielleicht, sogar glücklich macht. Ein Spielplan, der genug Reibung erzeugt, damit das entstehen kann, was uns am Theater am meisten interessiert – Spannung, spielerische Leistung, künstlerische Qualität und Entwicklung. Ein Impuls, der auch diejenigen erreicht, die ansonsten vom Theater nicht berührt werden, und der dazu führt, dass das Theater dort Platz findet, wo es hingehört, auf die Agora, in die Mitte der Gesellschaft.

Wie geht das zusammen? Wie ist es möglich, Menschen glücklich machen zu wollen und zugleich Kunstwerke zu fertigen, die Menschen so sehr herausfordern, dass sie sogar an ihre persönlichen Grenzen gehen müssen, Theatermacher wie Zuschauer? Für den Außenstehenden mag dieser Widerspruch unauflösbar wirken. Tatsächlich aber funktioniert Kunst über Differenz: so ist ein Darsteller oft erst dann zufrieden, wenn er im Spiel, im Gesang, in der Bewegung seine Grenzen spürt und überschreitet, und der Zuschauer ist nur dann glücklich, wenn ihn die Inszenierung, der Stoff, die Musik bewegt, fordert, beschäftigt und vielleicht sogar verändert.

Aber was hat das alles mit einem Spielplan zu tun?

Der Spielplan umfasst auf den ersten Blick die Summe der Inszenierungen und Beiprogramme, die ein Haus seinem Publikum verspricht und die sich in eine künstlerische und programmatische Gesamtkonzeption des Theaters einordnen. Er ist ein Versprechen. Der Spielplan definiert aber auch die Anordnung der Premieren und Repertoire-Vorstellungen über die Spielzeit – das Theater-Jahr, das in der Regel im September beginnt und Mitte Juli endet, die vierzig Tage Schließzeit einmal ausgenommen. Denn es wird oft vergessen, dass das Theater ein künstlerischer Betrieb ist, der seine Pforten an über 320 Tagen geöffnet hat und i. d. R. über 300 Vorstellungen im Jahr zeigt, für den Zuschauer also fast immer verfügbar ist. Nirgendwo sonst lässt die Kunst den Betrachter so nah an den Ort ihrer Herstellung. Und um den Zuschauer früh an dieses Theater heranzuführen, bedarf es des Spielplans als erster Schnittstelle zwischen Theater und Publikum und als ersten Baustein des Theaters.

Es ist seit einigen Jahrzehnten üblich, dass die Theater immer im Frühling ihre Spielpläne vorstellen als Vorausschau und Versprechen auf ein im Herbst beginnendes Jahr neuer Inszenierungen und Projekte. Egal von welchen Debatten und Krisen das Theater geplagt wird, der Spielplan bleibt das Rückgrat der Theaterarbeit. Doch wie ein solcher Spielplan entsteht, wer mit wem daran arbeitet, welche Kriterien der Auswahl von Stücken und Regisseuren zugrunde gelegt werden und wer letztlich was entscheidet, bleibt ein gut gehütetes Betriebsgeheimnis der Theater, das den meisten Menschen außerhalb des Theaters völlig unbekannt ist. Dabei gibt es neben dem Inszenieren neuer Stücke und den abendlichen Vorstellungen kaum einen anderen so interessanten Prozess am Theater wie den der Spielplan-Gestaltung, anhand dessen sich zudem einige wichtige Aspekte und Phänomene des modernen Theaterbetriebes anschaulich und beispielhaft analysieren lassen. Zwar gibt es eine Reihe von Dramaturgen, die in Seminaren einen überschaubaren Teil dieses Wissens weitergeben, aber bislang eher punktuell, als mit der Systematik, die erforderlich wäre, damit die Studierenden die Komplexität der Spielplanung in Gänze erfassen können. Nur die Dramaturgen an den Theatern erlernen die Spielplan-Gestaltung von der Pike auf, meist unter der Leitung eines erfahrenen Dramaturgen. Doch nicht einmal in diesen Mentoren-Beziehungen wird alles preisgegeben. Denn die Kenntnisse, die Erfahrungen und das pralle Adressbuch mit den Telefonnummern der angesagten oder noch kommenden Regisseure, Choreografen und Autoren sind Teil jenes Wissens, mit dem eine Leitungsposition und später vielleicht sogar einmal eine Intendanz begründet werden können. Sie sind kulturelles Kapital, ohne das im Theater nichts geht auf dem Weg an die einsame Spitze der Häuser. Hinzu kommt außerdem eine Erfahrungsdifferenz von mehreren hundert, wenn nicht sogar

tausend Dramen oder Libretti, die nur durch eigenständiges Lesen und Schauen von Stücken und das Gespräch mit anderen Theatermachern erreicht werden kann.

Letztlich wissen nur die beteiligten Intendanten und Dramaturgen, wie ihr jeweiliger Spielplan entstanden ist, warum genau diese Stücke mit den ausgewählten Regisseuren ins Programm genommen wurden, andere Titel hingegen, auf die das Publikum vielleicht seit langem schon wartet („Faust!“, „Die Räuber!!“, „Endlich, Lear!!!“), auch in diesem Jahr wieder nicht. Viele der in einem Spielplan präsentierten Produktionen sind bereits seit langem geplant, vor allem an den Opernhäusern und in den Opernsparten der Staatstheater, die Dirigenten und Sänger weit im Voraus engagieren müssen. Die Schauspielhäuser haben einen geringeren Vorlauf. Einige erlauben sich sogar, eine oder mehrere Positionen in der zweiten Spielzeithälfte frei zu lassen, für Projekte, die oft noch nicht festgezurt sind, irgendwo im Oblivion zwischen Titelauswahl, Besetzung und Vertragsabschluss schweben oder kurzfristig in das Programm eingefädelt werden sollen.

Die Ergebnisse der Spielplan-Gestaltung sind für den Außenstehenden auf zwei Weisen sichtbar: durch die Summe der gezeigten Produktionen einer Spielzeit, die dem Programm die zeitliche Klammer gibt, und durch das Spielzeithaft, das, so alt es als Instrument auch sein mag, von den meisten Besuchern und Mitarbeitern geliebt und von vielen Theatern als Werbemittel und Archiv genutzt wird. Ein Spielplan kann dabei auf verschiedene Weisen daherkommen – bescheiden und zurückhaltend (Memmingen), ästhetisch großartig (Residenztheater München), emphatisch (Braunschweig liegt am Meer), eitel (Nürnberg, Cottbus, Berliner Ensemble, Intendantenfotos!), un-eitel (Dortmund), cool (Leipzig, Kammerspiele, Erlangen, Marburg, Oberhausen), handlich (Mannheim), praktisch (Lübeck), unpraktisch (Oper Hamburg, Wiesbaden), um Aufmerksamkeit heischend (Detmold), als Essayband (Dresden) und als Konzeptheft (Schauspiel Düsseldorf).

Tatsächlich haben die Theater in dieser und den vorangegangenen Spielzeiten weitgehend nach den vorgestellten Programmen gearbeitet, inszeniert und ihre Vorstellungen gezeigt. Dabei gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den kleinen, auch auf Abstecher ins Umland gehenden Landestheatern, den Stadt- und den Staatstheatern, und den Staatsopern, die zum Teil fünf Jahre im Voraus planen.

1.2 Forschungsablauf, Untersuchungsziel und Problemformulierung

Im Folgenden möchte ich das Thema von seiner inhaltlichen und damit eng zusammen hängenden instrumentalen Seite untersuchen, anhand seines wichtigsten Planungsinstruments – der Spielplan-Gestaltung. Die Spielplan-Gestaltung (SPG)

umfasst den Prozess der Entwicklung und Gestaltung eines Theaterprogramms in seinen einzelnen Schritten, von der Konzeption bis zur Fertigstellung und Umsetzung. Im Mittelpunkt steht der Spielplan, der das komplette Programm eines Theaters abbildet. Er beinhaltet alle wichtigen Informationen über Neu-Inszenierungen, neue Projekte, Gastspiele, Wiederaufnahmen (WA) und zugehörige Termine und stellt die Architektur einer Spielzeit dar. Oft werden gleichberechtigt für SPG auch die Begriffe Spielplanung oder Programmierung verwendet.

Es geht mir darum, das Verhalten der Theatermacher im Kern ihrer Arbeit zu analysieren und daraus Schlüsse zu ziehen für das Theatermanagement, die Zukunft der Theater und der Theaterlandschaft. Auf der anderen Seite sehe ich den großen Bedarf für eine ausführliche Untersuchung und Darstellung der Spielplan-Gestaltung, die in der Literatur bislang ausgeblieben ist. Hier möchte ich vor allem Klärungs- und Aufklärungsarbeit leisten. Aus dieser Problemstellung heraus möchte ich mein Vorhaben entwickeln.

Dabei verwende ich als erkenntnistheoretische Methode die *Induktion*, „das logische Schließen vom Besonderen zum Allgemeinen (Allsatz, Gesetz, Theorie).“ (Raithel 2008, S. 12). Sie führt mich über ein Theorie-Studium, die Analyse eines Fallbeispiels und einer Stichprobe zu den allgemein-gültigen Sätzen über die SPG, mit denen ich mein Vorhaben entwickle und ausführe.

Um das Theater und sein Programm theoretisch einordnen zu können, werde ich mich auf die Theorie der Felder des französischen Soziologen Pierre Bourdieu (1930–2002) beziehen. Bourdieu hat in seinem Schlüsselwerk *Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes* (Bourdieu 1999) die Herausbildung des literarischen Feldes in der Phase der *L'art pour l'art* rund um Gustave Flauberts Roman *L'Éducation sentimentale (Die Erziehung des Herzens)* (1869) analysiert und hierfür eine spezifische Theorie des Feldes entwickelt. Diese Theorie empfiehlt sich aus verschiedenen Gründen für das Theater und den Prozess der Analyse der Entwicklung seines künstlerischen Programms, der Spielplan-Gestaltung. Es gelingt ihr, zwischen den komplementären Wertlogiken zu vermitteln, die das künstlerische Feld, das Feld der ökonomischen Erträge und die Wirkung im sozialen Raum definieren. Zur Analyse der Theater-Organisation werde ich mich ergänzend mit der neo-institutionalistischen Organisationstheorie befassen (Meyer und Rowan 1977; DiMaggio und Powell 1983).

Auch die jüngeren Entwicklungen des Theatermanagements spielen eine besondere Rolle, denn sie vermitteln zwischen den Bereichen der künstlerischen Produktion und der Ertragslogik des Managements, ohne die künstlerische Produktion ungeschützt einem Markt preiszugeben, aber auch ohne beide – Markt und künstlerische Produktion – voneinander abzuriegeln (Schnell 2010, S. 49). Hier möchte ich untersuchen, welcher Verwertungslogik die Theatermacher in

erster Linie folgen: dem externen Zuschauer- und Wirkungsmarkt oder dem feld-internen Markt einer In-Wertsetzung und Konsekration durch Auszeichnungen und gute Kritiken, Regieaufträge, Einladungen zu renommierten Wettbewerben (Theatertreffen, Mühlheimer Theaterpreis, u. a.) und schließlich durch die Berufung auf eine Intendanz. Ich möchte Bourdieus Theorie deshalb auf das künstlerische Feld des Theaters anwenden und mit ihrer Hilfe untersuchen, wie die unterschiedlichen Akteure in ständiger Auseinandersetzung mit ihren Mitspielern und unter Reflexion der externen Bedingungen im Theater agieren und dort ein Programm entwickeln.

Der Spielplan ist ein multiples Instrument, wie noch zu zeigen sein wird: er sichert die künstlerische Planung, die Summe aller ästhetischen und inhaltlichen Ideen für die kommende Spielzeit, und damit jenes künstlerische Wissen, das im Theater ver- und bearbeitet wird. Er ist Planungsinstrument, Konzept und Archiv. Zugleich ist er – symbolisch gesprochen – eine Wette auf künstlerische Ergebnisse und damit immer auf die Zukunft der Organisation.

Der Wetteinsatz besteht aus Fördermitteln, hart erarbeiteten Eigeneinnahmen, den Gaben von Spendern und Sponsoren und dem Know-how und der Arbeit der Mitarbeiter. Es ist eine Art Risiko-Kapital für eine zukünftige künstlerische Performance (Schmidt 2017c). Insofern könnte man das Theater auf einem Tableau auch an der Schnittstelle zwischen Labor und Börse ansiedeln. Obwohl der Spielplan ein Management-Instrument ist, ist er doch ebenso auch ein künstlerisches Instrument. Ich möchte zeigen, dass das kein Widerspruch ist, nicht nur, weil entlang der Spielplanungs-Prozesse, die ich in diesem Buch analysieren werde, künstlerische Prozesse stattfinden. Die Prozesse werden begleitet von der Verfertigung künstlerischer Gedanken, Bilder, Konzepte, die die Bespielung eines Theaters und seinen Auftritt definieren.

Dramaturgen und anderen Theatermachern beim Spielplanen über die Schaltern zu schauen gleicht deshalb einem Blick ins Allerheiligste. Nur selten und nur sehr vereinzelt schreiben oder berichten sie über diesen Prozess, der bei allen Theatern ähnlich ist und sich doch nie gleicht, weil die individuellen Variablen verschieden voneinander sind.

Die vorliegende Untersuchung soll deshalb Antwort geben auf die folgenden Fragen: Unter welchen Rahmenbedingungen wird eine Idee zu einer Inszenierung? Wie wird die Vielfalt dieser Ideen zu einem Programm? Wie entsteht daraus Kunst? Welche Kompetenzen und welches Wissen sind hierfür erforderlich? Und welche ästhetischen Erfahrungen dürfen wir schließlich erwarten bei unseren Zuschauern, bei unseren Stakeholdern und bei unseren Künstlern, dem Ensemble und den Mitarbeitern des Theaters – und inwieweit beeinflussen diese den Prozess?

Von Spielplan zu Spielplan und über die Jahre hinweg lassen sich konzeptionelle Entwicklungen, thematische Verschiebungen und leichte Veränderungen der ursprünglich eingeschlagenen künstlerischen Linien verfolgen und konstatieren. Das Theater zeigt mit dem Spielplan, ob und wie es sich bewegt und verändert hat. Damit wird der Spielplan auch zu einem Instrument und Spiegel des künstlerischen Lernens. Er scheint das Potenzial zu bestätigen, dass das Theater eine *lernende Organisation* sein kann, im Sinne der regelmäßigen Aufnahme und Aneignung neuen Wissens und der darauf fußenden ständigen Weiterentwicklung der Mitarbeiter und der Organisation selbst. Die Väter dieser Theorie, Chris Argyris (1996) und Peter Senge (1997) merken an, dass sich eine lernende Organisation vor allem durch flache Strukturen, Teamarbeit, Kundenorientierung und die Fähigkeit zu gemeinsamen Visionen auszeichnet und hierfür das Engagement und die Bereitschaft der Mitarbeiter stimulieren muss. Auch wenn die Hierarchien der Theater alles andere als flach zu bezeichnen sind, so können kundenorientierte Arbeit und Teamwork für viele Inszenierungen bestätigt werden. Mit einer Veränderung und Abflachung der Hierarchie wäre es nach Argyris und Senge möglich, die Lernprozesse in der Organisation zu verstetigen und damit zu vereinfachen. Insofern zielen die in *Theater, Krise und Reform* gemachten Vorschläge einer Abflachung der Hierarchie und Verbreiterung der ersten Leitungsebene auch auf eine Förderung dieser Lernprozesse (Schmidt 2016). Wenn ich schließlich über gemeinsame Visionen als Aspekte einer lernenden Organisation spreche, sind das nicht nur die übergreifenden Organisationsziele, sondern die Ziele jeder einzelnen Produktion. Und hierfür steht der Spielplan – als künstlerischer Entwicklungsplan und als Instrument einer lernenden Organisation. Dabei ist die Spielplan-Gestaltung nur auf den ersten Blick ein Instrument, das sich schnell erschließt, die Aura, die darum geschaffen wird, verstärkt diesen Eindruck. Dennoch lautet eine Annahme, dass die SPG wie jedes andere Managementinstrument auch erfahr- und erlernbar ist, in der Theorie wie in der Theaterpraxis. Und selbstverständlich sind dabei künstlerische Prägungen und Handschriften für die Entwicklung eines künstlerischen Profils nur förderlich.

Allerdings gibt es ein wesentliches Problem: Mit der zunehmenden Komplexität der Aufgaben in den letzten Jahren reduziert sich die verfügbare Zeit der Leiter für den eigentlichen Spielplanungsprozess. Die wenigsten Theaterleiter haben dafür ausreichende Freiräume, da administrative Aufgaben und die Vertretung des Theaters im öffentlichen Raum und gegenüber den Rechtsträgern immer mehr Zeit beanspruchen. Die für die Spielplan-Gestaltung notwendigen Vorarbeiten liegen naturgemäß bei der Dramaturgie, die erste Spielplanentwürfe entwickelt und der Theaterleitung zur Diskussion und Abstimmung vorlegt. Der Spielplan

entsteht also nicht mehr im Kopf des Intendanten, er ist das Produkt einer Teamarbeit, die sich über Monate hinzieht, bis schließlich der finale und später gedruckte Entwurf vorgelegt wird.

Zwar hat jede Dramaturgie andere Prämissen, jeder Intendant ein anderes Credo und jedes Haus andere Rahmenbedingungen, doch der eigentliche Prozess der Spielplan-Gestaltung findet an allen Theatern auf ähnliche Weise statt. Das ist die Basis, von der ich in meiner Arbeit ausgehen möchte, um den Algorithmus der Spielplanung zu entdecken, auf verschiedenen Pfaden: durch Quellen- und Literaturrecherche, die Befragung von Experten (Dramaturgen), sowie die Auswertung der Ergebnisse einer langjährigen, teilnehmenden Beobachtung im Forschungsfeld.

1.3 Forschungsfragen, Thesen und Methodik

Im Folgenden möchte ich den Prozess der Spielplan-Gestaltung im Theater erstmals anhand eines allgemeingültigen Spielplan-Zyklus (Algorithmus) systematisieren und vorstellen, auf dem sich die wesentlichen Haupt- und Teilschritte konzipieren und planen lassen. Ich möchte das Forschungsgebiet auf die öffentlichen deutschen Theater begrenzen, die mindestens die folgenden Merkmale des Theaterbetriebs aufweisen: es besteht das Repertoire-System, ein Ensemble-Betrieb, und das Theater arbeitet im Wesentlichen auf Grundlage von öffentlicher Zuwendung und Förderung. In diesem von mir eingegrenzten Gebiet entsteht eine ganz besondere Form von Spielplan-Gestaltung, die sich aus einer Konstellation von Verfügbarkeiten ergibt: von materiellen Ressourcen, einem Repertoire an vorhandenen und zukünftigen Dramen, Opernwerken und Choreografien und einem festen Ensemble an darstellenden, aber auch leitenden und assistierenden, beratenden und technischen Künstlern. Dieses besondere Spielplanungs-Modell möchte ich untersuchen. Dabei möchte ich mich – stellvertretend für die verschiedenen Sparten – auf das Schauspiel konzentrieren. Zugleich möchte ich die Verknüpfung der SPG mit anderen Management-Instrumenten des Theaters aufzeigen, insbesondere jenen der Steuerung und Organisation, der Kommunikation und des Ressourcen-Managements, um deutlich zu machen, wie diese dazu beitragen können, die SPG zu erleichtern und zu vereinfachen. Damit möchte ich sie als systematisierendes und künstlerisches Instrument in einem Komplex aus verschiedenen Management-Instrumenten definieren, und die fein gewebte Binnenarchitektur des Theatermanagements an einer Stelle verstärken, die bis jetzt noch nicht ausreichend untersucht worden ist. Schließlich geht es mir auch darum, eine

neue Definition und Systematik des Theaterfeldes zu entwickeln – in Analogie zum literarischen Feld Bourdieus. Hierfür soll mir die genaue Untersuchung von Spielplänen und Programmen, aber auch der entsprechenden Arbeitszusammenhänge, als Grundlage dienen.

Forschungsfragen und Thesen

Um dies zu verdeutlichen, habe ich meine Forschungsfragen und Thesen für dieses Vorhaben wie folgt formuliert:

Frage 1 Welches sind die wesentlichen internen und externen Einflussfaktoren auf die Spielplan-Gestaltung im Theater?

These 1 Das Publikum ist **nicht** der einzige und nicht der wesentliche Einflussfaktor auf die Spielplan-Gestaltung. Es wird immer seltener als das wesentliche Kriterium herangezogen. Vielmehr spielt an den meisten Theatern eine Vielzahl weiterer Faktoren eine große Rolle, zu denen die Kulturpolitik und die Stakeholder als externe und die internen Akteure, die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die Verfasstheit des Theaters, seine Organisations- und Leitungsstrukturen und die generelle Unternehmenskultur als interne Faktoren gehören.

Frage 2 Welche Funktionen hat die Spielplan-Gestaltung über ihre Aufgaben als künstlerisches Planungsinstrument hinaus?

These 2

- a) Über ihre Funktion als wichtiges künstlerisches Planungs-Instrument hinaus ist die Spielplan-Gestaltung zudem das wesentliche **Steuerungsinstrument des Theaterbetriebs** und des Theater-Managements: Sie steht im Zentrum aller Instrumente, ist der Schlüssel zu den Entwicklungsoptionen des Theaters und ein Beispiel dafür, wie künstlerische und manageriale Bereiche und Anforderungen gut koordiniert miteinander zu einem Erfolg des Theaters führen. Friktionen im Zusammenspiel führen zu Störungen in den Betriebsabläufen des Theaters und schlechthin zu Krisensituationen. Insofern ist die Untersuchung dieser Aspekte auch wichtig für die Organisation eines reibungslosen und störungsfreien Theaterbetriebs.
- b) Ohne die Verknüpfung künstlerischer und managerialer Bereiche und Instrumente führt kein Theaterbetrieb zu den gewünschten Ergebnissen. Die unterschiedlichen Variationen dieser Verknüpfung können in ihren festeren Ausprägungen zum einen auf neue Formen der Theaterorganisation verweisen, zum anderen jedoch auch auf ungelöste Konflikte zwischen den technischen

und ökonomischen Anforderungen und den institutionellen Erwartungen (Meyer und Rowan 1977), die zu einer Veränderung der Organisation führen. Ich möchte versuchen, diese Variationen zu ergründen und Konflikte zu identifizieren, um das Reformpotenzial der Theater sichtbar zu machen.

Frage 3 Lässt sich Spielplan-Gestaltung (Programmierung) am Theater als Modell und Algorithmus begreifen dem idealtypische Phasen zugrunde liegen? Lassen sich daraus ein allgemeines Modell und eine Theorie des modernen Theaters ableiten?

These 3 Spielplan-Gestaltung lässt sich als ein Algorithmus begreifen dem Phasen zugrunde liegen, nach denen sie idealtypisch verläuft.

Ich möchte diesen Algorithmus als Modell entwickeln. In diesem Zusammenhang möchte ich untersuchen, inwieweit sich daraus – und mittels der Ergebnisse aus Frage 2 – erste Grundlagen eines möglichen Modells des modernen Theaters entwickeln lassen, das einer Verminderung der Dichotomie der künstlerischen und administrativen Bereiche und Belange und einer ganzheitlichen Sicht auf die Funktion eines Theaterbetriebes folgt.

Forschungs-Design und Methodik

Der Betrachtung voranstellen und ihr überordnen möchte ich das **Modell des Theater-Feldes** und dessen Funktionsweise, in dem die Valorisierung der künstlerischen Arbeit, deren Wirkung und die damit erzielte Reputation eine ganz besondere Rolle spielen. Hierbei beziehe ich mich im Wesentlichen auf die bereits erwähnte Feldtheorie Pierre Bourdieus (1999), die den theoretischen Rahmen bilden soll. Zu diesem Theater-Feld gehören die Theater, Intendanten und Regisseure, Darsteller, Dramaturgen und Mitarbeiter. Weitere Akteure sind das Publikum, die Stakeholder und schließlich die Marktgestalter (Medien, Rezensenten, Jurys, Kommissionen für Intendanten-Berufungen, Deutscher Bühnenverein).

Für die Untersuchung der Funktionsweise der Theater als Organisation möchte ich Bourdieus Feldtheorie triangulieren mit einer neo-institutionalistischen Organisations-Theorie (NIO). Mit ihr möchte ich ergänzend auf die interne Funktion von Organisationen und ihr Verhalten in sogenannten organisationalen Feldern fokussieren (Meyer und Rowan 1977; Powell und DiMaggio 1983) zugrunde gelegt finde. Beide Theorien überschneiden sich mit einer Feldbetrachtung, wobei die neo-institutionalistischen Theoretiker von einem organisationalen Feld ausgehen, das

„aus Organisationen [besteht], die in ein gemeinsames Sinnsystem eingebunden sind. Es wird durch aufeinander bezogene Handlungen und gemeinsame Regulationsmechanismen erkennbar (Scott 1994, S. 70 f.)“ (Walgenbach 2006, S. 368).

Ich werde im Rahmen meiner Untersuchungen versuchen, die Möglichkeiten auszuschöpfen, die sich aus der Triangulation beider Theorien ergeben, um das Feld und die Funktion der Organisation des Theater noch präziser erläutern zu können. Die hier ausgewählte Methode der Verknüpfung zweier Theorien ist in den Wissenschaften nicht neu. Sie geht zurück auf die *Marienthal-Studie* aus dem Jahr 1930 der Forscher Marie Jahoda und Paul Lazarsfeld (Jahoda und Lazarsfeld 1933) sowie auf die Studie *The Research Act* aus dem Jahr 1970 von Norman Denzin.

Da die Spielplan-Gestaltung als Instrument bis auf wenige Ausnahmen (Propach 2002; von Cossel 2011) bislang kein Gegenstand der Forschung war, möchte ich dieses Feld so gründlich wie möglich untersuchen und jeder Spur nachgehen, die zu einem ganzheitlichen Bild der modernen Spielplan-Gestaltung und der Funktion des modernen Theaters beitragen kann.

Yin schreibt in seiner Arbeit *Case Study Research*, dass ein gutes Forschungsdesign ein Plan ist, nach dem man einen Weg von einem Ort HIER – mit vielen Fragen – zu einem Ort DA – mit vielen Antworten – zurücklegt (Yin 2002, S. 28). Den Weg meiner Analyse habe ich in drei Untersuchungsfelder geteilt, um eine vielseitige, objektive Betrachtung des Forschungsfeldes Spielplan-Gestaltung zu ermöglichen und repräsentative Ergebnisse zu erzielen.

Ich unterteile das Forschungsfeld

1. in einen theoretischen Teil, in dessen Zentrum Bourdieus Theorie des Feldes steht (3. Kap.);
2. in eine Untersuchung (Survey) mit einem Teil A und einem Teil B (Abschn. 4.1–4.3):
Die Auswahl von 41 Theatern aus der Grundgesamtheit von 128 öffentlichen Theatern, die Erhebung und Analyse des Primärmaterials (Spielpläne Spielzeit 2017/2018 der 41 Theater) sowie die Auswertung einer Stichprobe unter den Dramaturgien der Theater (Fragebogen).
3. Sowie in eine große Fallstudie mit teilnehmender Beobachtung (Abschn. 4.4).
Die Auswertung der Spielplanungsprozesse an einem mittelgroßen Mehrsparten-Theater (Schwerpunkt Schauspiel) auf Grundlage der Notate einer mehrjährigen teilnehmenden Beobachtung im Forschungsfeld (Deutsches Nationaltheater Weimar, 2003–2013).

Dabei verwende ich in den drei abgesteckten Feldern verschiedene Forschungsmethoden, die ich separat erläutern werde (Anlage 1).

Kenntnisse und Vertrautheit mit den Forschungsmethoden

Ein auf einer abgegrenzten Mischung aus qualitativen und quantitativen Methoden bestehendes Forschungsdesign im Sinne einer Methodentriangulation nach Flick (2011) führt i. d. R. zu einem noch verlässlicheren Ergebnis als die Anwendung nur einer Methode, weil dadurch eine breitere Informations- und Datenbasis erhoben werden kann und der Abgleich der Daten zu einer größeren Einheitlichkeit führt (Flick 2011). Triangulation beschreibt nach Flick,

„dass ein Forschungsgegenstand von (mindestens) zwei Punkten aus betrachtet – oder konstruktivistisch formuliert: konstituiert wird. In der Regel wird die Betrachtung von zwei und mehr Punkten aus durch die Verwendung verschiedener methodischer Zugänge realisiert“ (Flick 2011, S. 11).

Kuckartz unterscheidet zwischen vier Formen der Triangulation:

- der Datentriangulation,
- der Beobachter- oder Forscher-,
- der Theorie- und
- der Methoden-Triangulation (Kuckartz 2014, S. 46 f.).

Letztere besagt, dass auf diesem Wege gleiche Phänomene mit unterschiedlichen Methoden betrachtet werden können. Dabei kann man Methoden eines Methodenbereiches oder quantitative mit qualitativen Methoden triangulieren (ebenda). Diese Unterteilung finden wir auch bei Flick, der in seiner Elaboration der verschiedenen Typen der Triangulation am weitesten geht und hier noch den Begriff der *Multiplen Triangulation* einführt (Flick 2011, S. 12 ff.). Diese ist für meine Vorgehensweise einschlägig: Ich möchte die Ergebnisse des Surveys und der Fallstudie miteinander abgleichen, und diese in einen theoretischen Forschungsrahmen stellen, um so zu einem objektiven Bild über die Spielplan-Gestaltung an deutschen Theatern zu kommen.

Ich möchte in meinem Vorhaben deshalb sowohl Theorien (Bourdieu, Meyer/Rowan) als auch Methoden der quantitativen und der qualitativen Forschung anwenden und triangulieren, wobei ich für jedes der oben genannten Teilfelder die – unter den gegebenen Rahmenbedingungen – m. E. jeweils am besten geeignete Methode auswählen möchte.

Forschungsgegenstand dieser Arbeit ist das Feld der öffentlichen Theater in Deutschland, und darin die Spielplan-Gestaltung als künstlerisches und Management-Instrument an der Schnittstelle zwischen diesen Bereichen des Theaters (Kap. 2).

Obwohl die Lage der Forschungsquellen zum Thema nicht als ausreichend eingestuft werden kann, um die Forschungsfragen nur aus der Literatur heraus zu beantworten, bin ich sehr zuversichtlich, vor allem aufgrund der Möglichkeiten des Zugriffs auf Primärquellen.

Im Rahmen der Überprüfung der Quellen möchte ich die wesentlichen Aspekte aus der Literatur und den Diskursen herauslösen. Hierzu bediene ich mich neben den Primärquellen, vor allem der vorhandenen Forschungsliteratur, die im Wesentlichen aus Sekundärquellen besteht, die ich in der laufenden Untersuchung berücksichtigen werde.

Ich habe versucht, einen Pfad zu entwickeln, der als Vorschlag zu verstehen ist und immer wieder auch Alternativen und andere Optionen zulässt. Wie beinahe jeder künstlerische Bereich ist dieser nie eindeutig konstruier- und prognostizierbar, und doch verlangen die Knappheit der Ressourcen, die Nachfrage durch die Besucher und die ökonomische und vornehmlich politische Aufsicht der Theater durch ihre Gesellschafter, dass auch der wichtige Bereich der Spielplan-Gestaltung erfahr-, erlern- und rekonstruierbar gemacht wird. Deshalb arbeite ich mit Beispielen aus der Gegenwart, um das Vorhaben mit aktuellen Bezügen zu verknüpfen. Spielplan-Gestaltung ist zwar eine künstlerische Aufgabe und doch ist sie mit den wirtschaftlichen und personellen Planungsprozessen am Theater eng verbunden. Heute ist es nicht mehr möglich, und nicht mehr vertretbar, dass eine Theaterleitung Spielpläne entwickelt, ohne die Ressourcen zu bedenken und deren ökonomischen Einsatz zu planen und zu steuern. Auch dies ist ein Grund, warum ich von SPG als Bestandteil eines modernen, ganzheitlichen Theatermanagements sprechen möchte, weil sich die Anordnung und Entwicklung eines Spielplans in einem sehr komplexen Theater-Konstrukt vollzieht, bestehend aus vielen verschiedenen Arbeitsbereichen, Funktionen, Prozessen und Strukturen, auf das der fertige Spielplan selbst wiederum appliziert wird und einwirkt, weil er Teil dieses Systems ist, und zugleich eines der wichtigsten Instrumente.

Im Rahmen der Synthese und Darstellung der Abläufe der SPG (Kap. 5) arbeite ich mit Beispielen aus der Praxis; hier fließen auch drei Spielplan-Analysen deutscher Theater ein: des Berliner Ensembles, des Deutschen Theaters Berlin und des Schauspiels Leipzig, die in dieser Publikation stellvertretend und beispielhaft stehen sollen für drei konzeptionell verschieden voneinander arbeitende und programmierende Schauspielhäuser. Aus Gründen einer größeren Übersichtlichkeit und Präzision habe ich mich auf diese Sparte konzentriert. Auch

wenn die Opern-Spielplanung einige Besonderheiten hat, ähneln sich die Prozesse jedoch weitgehend.

Spielplanung bedarf der Übung, des Trainings und letztlich auch der Erfahrung. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür sind die Kenntnis der Theatersprache sowie der Unternehmenskultur des Theaters, aber auch Repertoire-Kenntnisse und Seh-Erfahrungen. Hinzu kommt die Lektüre von klassischen, modernen und zeitgenössischen Stücken, die man mit Seherfahrungen koppeln sollte. Jede weitere Erfahrung im Theater ist hilfreich. Ich empfehle deshalb vor allem Studenten, die sich mit dieser Fragestellung aus einer professionellen Perspektive auseinandersetzen möchten, sich diese Kenntnisse theoretisch wie praktisch anzueignen und zu versuchen, so früh wie möglich an einem Prozess der SPG teilzunehmen. Zwar ändern sich die Zusammensetzung und die Zeitpunkte der Sitzungen und Teambesprechungen, die ich als wichtige Schnitt- und Schaltstellen der SPG definiert habe, die Prozesse bleiben jedoch immer die gleichen. Die Federführung liegt meist bei der Dramaturgie. Mehr denn je gilt allerdings der Grundsatz, dass viele mehr wissen (sollten) als einer, weshalb ich verschiedene Besetzungen eines Spielplanteams vorstelle und für eine Planung im Team plädiere.

Ich hoffe, mit diesem Vorhaben eine Forschungslücke schließen zu können und erstmals Material zugänglich zu machen, das sich mit dem Thema der SPG aus Sicht der verschiedenen Teilwissenschaften auseinandersetzt, die im Theatermanagement heute zusammenfließen. Es soll zugleich eine Bestandsaufnahme der ästhetischen und künstlerischen, aber auch organisatorischen und planerischen Expertise in der Kulturtechnik Theater vorgenommen werden, auf die spätere Forschungen aufbauen können. Ich werde dabei selbstverständlich auch künstlerische Fragestellungen berühren. Damit möchte ich zukünftigen theaterwissenschaftlichen und dramaturgischen Ausführungen jedoch keinen Raum nehmen.

Das Forschungsfeld – Das deutsche öffentliche Theatersystem und das Stadttheater

2

Im folgenden Kapitel möchte ich den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit vorstellen. Dabei handelt es sich um das öffentliche deutsche Theatersystem (TS), siehe Abb. 2.1 – in Abgrenzung zum deutlich kleineren, privaten und freien Theatersystem. Öffentliche Theater sind öffentliche Unternehmen, „an deren Nennkapital oder Stimmrechten die öffentliche Hand mit mehr als 50 % beteiligt ist“ (Gabler 2018b). Beide Systeme bilden zusammen mit den Festivals die deutsche Theaterlandschaft. Dem öffentlichen TS gehören etwa 130 öffentliche Theater in allen Bundesländern und Regionen des Landes an. Sie werden definiert durch wesentliche Merkmale, Rahmenbedingungen und den Auftrag des Theaters. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Darstellung der wirtschaftlichen Struktur der Theater, ihrer Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit. Zum besseren Verständnis letzterer werde ich Begriffe einer genaueren Messung und Darstellung der Wirksamkeit vorstellen (Schmidt 2016, 2017b). Beginnen möchte ich den Abschnitt mit einem kurzen historischen Einstieg in die Ursprünge des modernen deutschen Theaters.

2.1 Die Ursprünge des modernen deutschen Theaters

Um das öffentliche deutsche Theater in seiner heutigen Form und Struktur zu verstehen, ist es wichtig, einen Blick auf die Ursprünge des deutschen Theaters genauer zu betrachten, um den Weg der Innovation zu verfolgen, den das Theater seit etwa 240 Jahren systematisch geht, und der seit mehr als 100 Jahren jedoch strukturell stagniert.

Das deutsche Theater in seiner heutigen Form hat seinen Ursprung im Hoftheater. Ein Fürst bestellte einen Intendanten, der meist selbst dem niederen oder mittleren Adel angehörte, und der zuerst als Verbindungsmann zwischen den

Das öffentliche deutsche Theatersystem - Gliederung

Die Aufgliederung der Theater ist auf den ersten Blick unübersichtlich, weil sich eine Differenzierung auf zwei Ebenen ergibt: in Schauspiel-, Opern- und Mehrspartenhäuser (Arten) und in Landes-, Stadt- und Staatstheater (Typen). Hier der Versuch einer Untergliederung in Theater:

- in den vier Metropolen: Berlin, Hamburg, München und Frankfurt (16)
- in die großen Schauspielhäuser (10)
- in die großen Opern: Berlin (3), Hamburg, München, FM, Düsseldorf, Dresden, Hannover, Stuttgart (10)
- in Staatstheater in den Landeshauptstädten (Wiesbaden, Kiel, Schwerin, Potsdam, Bremen, Saarbrücken, Dresden, Magdeburg, Mainz, Potsdam, 10)
- in andere Staatstheater (Osnabrück, Braunschweig, Nürnberg, Weimar, Karlsruhe, Dessau, u.a.)
- in Stadttheater (Mannheim, Freiburg, Heidelberg, Heilbronn, Ingolstadt, Gera/Altenburg, Halle, u.a.)
- in Landestheater.

Abb. 2.1 Gruppierung der öffentlichen deutschen Theater. (Stand: 2018, DBV 2018)

Wünschen des Hofes und den jeweiligen Schauspielern bzw. der dort spielenden Truppe vermittelte. Dieser Prozess etablierte sich zunehmend, und mit der Zeit wuchs auch die Bedeutung des Theaterdirektors, der das Programm machte, die Schauspieler engagierte, und zum Teil selbst Arbeiten bei der Einrichtung der Texte und der Szenen übernahm – auch wenn sie bei weitem nicht zu vergleichen ist mit der Bedeutung des Intendanten heute (Daniel 1995).

Mit Lessing und seiner *Hamburgischen Dramaturgie* setzte eine Modernisierung ein, die nicht nur mit der Etablierung des Begriffes der Dramaturgie einherging, sondern auch mit Aspekten der Theaterleitung und der internen Strukturen zur Verbesserung der Aufführungsqualität und des Spiels der Schauspieler (Lessing 1767). Dies übertrug sich auf Mannheim, wo Lessings Gedanken bei Dahlberg und Schiller auf fruchtbaren Boden fielen (Mannheim, ab 1767). Schiller, der nach Weimar kam, wurde als wichtiger Dramatiker und Berater Goethes zugleich ein Träger dieses Gedankens. Damit wurde das *Weimarer Hoftheater* sehr bald zu einem wichtigen Theaterzentrum der deutschen dramatischen Klassik unter Goethes Leitung (1791–1817). Karl Immermann schuf nur zwanzig Jahre später in Düsseldorf die erste Musterbühne (1834–1837) mit großer überregionaler Ausstrahlung und einen Theaterverein und Freundeskreis, der als juristische Konstruktion des Theaters fungierte (Fellner 1888). Zwar erlitt Immermann finanziellen Schiffbruch, doch seine Gedanken werden fortgeführt.

Während sich der dramaturgische Blick durch Lessing bereits stark geschärft hat, und die Aufgaben einer stehenden Bühne durch Schiller beschrieben und von Goethe idealtypisch ausgeführt worden sind, entwickelte sich parallel zuerst in Frankreich, dann in Deutschland die Funktion und die Rolle des Regisseurs im

Theater. Aus der Übertragung des *mis-en-scène*, wie es im französischem Theater verwendet wird, entsteht der Begriff der Inszenierung im deutschen Theater, für den es um 1800 die ersten, und nach 1830/1835 verstärkt Belege in der deutschen Theaterlandschaft gibt. In der Folge dieser Entwicklung steigt der lediglich als Arrangeur oder „Aufseher“ tätige Regisseur zum wichtigsten Künstler des Inszenierungsprozesses auf. Er wird zum Schöpfer des Kunstwerks Inszenierung und nimmt damit wesentlichen Einfluss auf eine interne Neuorganisation der Inszenierungsprozesse im Theaters. (Bergmann 1964, 1966).

Die nächsten Impulse gingen schließlich von dem von Adolph L'Arronge begründeten Theaterimperium in Berlin aus, das von Max Reinhardt übernommen und vor allem am Deutschen Theater in Berlin (1905–1930) zu einem internationalen Erfolg geführt wurde. Als Ensembletheater und eines der führenden Schauspielhäuser des frühen modernen Theaters gilt auch und wieder das Düsseldorfer Schauspiel unter Louise Dumont und Gustav Lindemann (bis 1932). Damit war das Theater in der Moderne angekommen (Reinhardt 1930).

Im Drama dominiert in den 90er Jahren des 19. Jahrhunderts der Naturalismus (Ibsen, Hauptmann), der später im psychologischen Realismus (Tschechow, Strindberg, Wedekind, Schnitzler) mündet und dann vom Expressionismus (Brecht, Fleisser) und einer Neuen Sachlichkeit (Barlach, Brecht) abgelöst wird. Im Ballett ist für diese Zeit auf die Arbeiten von Daghiliev/Strawinsky (*Le sacre du printemps*, 1913), in der Musik auf Schönberg (2. Streichquartett fis-Moll 1908, Harmonielehre 1911) und seine Opern (Moses und Aaron) zu verweisen (Rühle 2005). Adorno spricht in Abgrenzung der Künste von der Geschichte auch von „ästhetischer Moderne“ (Adorno 1970).

Der Begriff des **modernen Theaters** (Hilpert 2016) wird vor allem als Reflexion auf die Moderne und die sich darin herausbildenden Kunstströmungen definiert. Zum einen sind die frühen künstlerischen Reformen zum Ausgang des 19. und Beginn des 20. Jahrhunderts zu verzeichnen, insbesondere durch Adolphe Appia, Gordon Craig, Wsewolod Mejerhold, Jacques Copeau und später auch Konstantin Stanislawski, die eine neue Schauspielkunst entwickeln und erstmals überhaupt eine Kunst des Regieführens etablieren. Als Theaterleiter ragen in der ersten Reformphase Otto Brahm, in der zweiten der bereits genannte Max Reinhardt und in der dritten Erwin Piscator und Bertolt Brecht heraus. Im Mittelpunkt steht in der ersten Phase eine scharfe Kritik am sog. illusionistischen Theater, aus der eine Hinwendung zum Naturalismus folgt. Das Theater will sich aus der Umarmung des Textes befreien und sich als eigene Kunstform etablieren – was ihm auch gelingt, wobei der Text weiterhin im Mittelpunkt bleibt und bis heute der weiteren Reibung dient. Hinzu kommt die „Betonung des Kunstcharakters der Inszenierung – die Re-Theatralisierung des Theaters“ (Hilpert 2016).

Craig beschreibt, wie sich damit das Theater immer stärker als eigenständige Kunstform auch gegenüber der Literatur etabliert, vor allem in dem sich zur Zeit der historischen Avantgarde der Begriff der Inszenierung und damit auch des Theaters immer stärker radikalisiert. Während in den ersten beiden Phasen die Inszenierung noch eine *Darstellungsstrategie* ist, fungiert sie ab der dritten Phase als sogenannte *Erzeugungsstrategie* innerhalb des Theaters. Beispielhaft ist hier die Arbeit des Regisseurs Edward Gordon Craig selbst, der sich nicht mehr als

„huldvoller Diener des Textes und Bewahrer des Willens eines Autors oder Komponisten (verstand, d.Vf.). Der Regisseurs selbst sollte zum alleinigen Schöpfer der Theaterkunst werden, der sich des Textes und der Musik ebenso wie des Lichtes, des Raumes und der Darstellenden Mittel oder Instrumente bediente“ (Roselt et al. 2015, S. 161).

Craig wehrte sich dagegen, dass er als Regisseur nur dekorieren und die Szenen stellen sollte, da es doch darum ging, als Regisseur ein eigenständiges Kunstwerk zu schaffen (Craig 1911).

Damit wurde der Regisseur zur zentralen Künstlerfigur und zur zentralen Kraft des Theaters. In einer Zeit, in der die Proben nur fünf bis zehn Tage dauerten und Stücke um 1930 noch in zwei bis drei Wochen durchgestellt wurden. Das hatte sich bereits mit Stanislawski geändert, später mit Reinhardt und insbesondere Brecht, der an seinen Stücken bis zu einem Jahr probierte oder probieren ließ. Wenn sich die Probenzeiten heute auf einen Zeitraum zwischen fünf und acht Wochen reduzieren, liegt dies an Vorgaben des Theaterbetriebs, der terminliche Zeitvorgaben für Bauprobe, technische Einrichtung und Premiere setzt, sowie an der Mehrdimensionalität des Betriebs, der aufgrund seiner eng getakteten Disposition aus Premieren, Wiederaufnahmen, Vorstellungen und Proben kaum noch Ausweichmöglichkeiten vorsieht (Schmidt 2012).

Was die künstlerische Arbeit des Regisseurs und des Schauspielers wie auch des Theaters insgesamt betrifft, fällt diese nach 1900 mit dem Namen des Schauspielers, Regisseurs und Reformers Konstantin Stanislawski und den Texten Anton Tschechows zusammen. Stanislawski beschreibt in seinen Büchern *Die Arbeit des Schauspielers an der Rolle* und *Das Geheimnis des schauspielerischen Erfolgs* (Stanislawski 1950), basierend auf seinen Arbeitsnotizen aus den Jahren 1911 bis 1916, die modernen Arbeits- und Präsentationsweisen des Schauspielers und einer Inszenierung und damit den Kern der Theaterarbeit. Das moderne Spiel und moderne Inszenierungsstile setzen sich etwa ab 1911 allmählich durch, zeitgleich mit dem Großprojekt *König Ödipus* (München 1910/Berlin 1911), einer Inszenierung Max Reinhardts, in der dieser erstmals auch die Technik zum „Mitspieler“ machte (Rühle 2007).