

Thomas Schmidt

# Macht und Struktur im Theater

Asymmetrien der Macht



Springer VS

---

# Macht und Struktur im Theater

---

Thomas Schmidt

# Macht und Struktur im Theater

Asymmetrien der Macht

 Springer VS

Thomas Schmidt  
Masterprogramm Theater- und  
Orchestermanagement  
Hochschule für Musik und  
Darstellende Kunst  
Berlin, Frankfurt a. M., Deutschland

ISBN 978-3-658-26450-5                      ISBN 978-3-658-26451-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26451-2>

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

*Die Publikation bezieht sich auf Ergebnisse der Studie Kunst und Macht im Theater (2018), ein Kooperationsprojekt zwischen dem Masterprogramm Theater- und Orchestermanagement der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt/Main und dem ensemble-netzwerk. Frau Magdalena Strömberg, Assistentin des Studiengangs (2017–2018), hat die Auswertung der Ergebnisse der Studie begleitet und unterstützt.*

*Für Laura und Noah*

*The Tyrant is, in effect, the enemy of hope.*

(Stephen Greenblatt 2018)

*Power tends to corrupt and absolute power tends to corrupt absolutely.*

(Lord Acton 1887)

*Keine Emotion beraubt den Geist so vollständig von seinen Möglichkeiten zu handeln und zu denken wie die Angst.*

(Edmund Burke 1757)

---

## Danksagung

Ich danke meiner Frau, Prof. Dr. Laura Frahm und unserem Sohn für die kostbare Zeit und den Mut, den mir beide machen. Ich danke meinen engen Freund\*innen und Kolleg\*innen, die mich in den letzten Jahren unterstützt haben; stellvertretend seien genannt: Prof. Dr. Steffen Mau, Wolfgang und Margit Kroh, Prof. Ingo Diehl, Dominik von Gunten, Prof. Dr. Norbert Abels, Dr. Thomas Sparr, Charlotte Köster, Bernd Gutterer und Prof. Dr. Steffen Höhne. Ohne ihren Zuspruch gelänge nichts.

Ich danke meiner Assistentin Magdalena Strömberg, die die Studie von Beginn an mit begleitet hat und die mich bei der Aufbereitung der Daten unterstützte. Dank gilt auch meinen Kolleg\*innen des ensemble-netzwerkes, des Kooperationspartners dieser Studie.

Ich danke den **1966 Proband\*innen**, die sich die Zeit genommen und die Mühe gemacht haben, an der Studie teilzunehmen und sich erstmals in dieser Form zu äußern. Ich hoffe, mit dieser Publikation meinen Dank und die Zuversicht ausdrücken zu können, dass sich in Zukunft immer mehr ändert und jede Publikation dieser Art zur weiteren Reform der Theaterlandschaft beiträgt – so scharf der Gegenwind auch blasen mag.

Ich danke der Gesellschaft der Freunde und Förderer der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt am Main (GFF) für die Förderung, insbesondere danke ich dem Vorstand und ihrer Geschäftsführerin, Frau Dr. Beate Eichenberg.

Ich danke den Studierenden und den Alumni unseres Master-Studiengangs Theater- und Orchester-Management an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt/Main, mit denen ich seit über zehn Jahren in einem lebhaften und kreativen Dialog bin, sowie den Kolleg\*innen unseres Fachbereiches, des Dekanats und meiner Hochschule, der Leitung und den Mitarbeiter\*innen, für ihre Unterstützung. Und *last but not least* danke ich meinem Verlag, meiner Lektorin und dem Produktionsmanagement für die gute Betreuung dieses fünften gemeinsamen Buchprojektes.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Macht als politischer Rohstoff – und als Entscheidungs- und Managementinstrument am Theater</b> .....	1
	Literatur. ....	23
<b>2</b>	<b>Die Besonderheiten des deutschen Theatersystems</b> .....	25
2.1	Die Theaterlandschaft .....	25
2.2	Organisationsstruktur und Organigramm des Theaters .....	29
2.3	Management und Organisationskultur in öffentlichen Theatern ...	40
2.3.1	Management-Modelle: Ethik der Organisation und Führungskultur .....	41
2.3.2	Die Typen einer modernen Organisationskultur .....	44
2.4	Die Rolle des Intendanten und seine zentrale Funktion im Theater .....	47
2.4.1	Managementanforderungen an einen Intendanten .....	48
2.4.2	Isomorphie .....	51
2.4.3	Macht erzeugt mehr Macht .....	52
2.4.4	Weitere Rollen und Player im Theater .....	53
2.5	Erste Schlussfolgerungen und Optionen .....	56
	Literatur. ....	60
<b>3</b>	<b>Macht und Organisation</b> .....	63
3.1	Macht als gesellschaftliches Phänomen .....	65
3.1.1	Die Inszenierung von Macht bei Elias und Kantorowicz .....	65
3.1.2	Der Kampf um Macht bei Machiavelli .....	67
3.1.3	Machtsicherung bei Thomas Hobbes .....	70
3.1.4	Friedrich Nietzsche, Thomas Macho und der Wille zur Macht .....	72

3.1.5	Lord Acton, Hannah Arendt und die Korruption durch Macht . . . . .	73
3.1.6	Macht als Vielfalt von Kräfteverhältnissen bei Foucault . . . . .	75
3.1.7	Symbolische Macht bei Bourdieu . . . . .	78
3.2	Die destruktive Seite der Macht – Missbrauch und Gewalt. . . . .	82
3.2.1	Macht, Missbrauch und Narzissmus . . . . .	82
3.2.2	Macht und strukturelle Gewalt. . . . .	87
3.2.3	Räume der Gewalt: Elias, Baumann, Baberowski . . . . .	90
3.3	Organisation, Struktur und Macht . . . . .	96
3.3.1	Macht durch politische Sprache und Symbole bei Pfeffer und Edelman. . . . .	96
3.3.2	Rationalisierung von Entscheidungen . . . . .	98
3.3.3	Die soziale Konstruktion der gesellschaftlichen Wirklichkeit . . . . .	103
3.3.4	Bedeutung und Rolle politischer Sprache . . . . .	106
3.3.5	Strukturelle Asymmetrie, Struktur und Macht. . . . .	110
3.3.6	Mehrdeutigkeit in Organisationen als Macht-Potenzial (March, Simon, Olsen). . . . .	112
3.3.7	Formelle und informelle Machtstrukturen bei Crozier/Friedberg. . . . .	116
3.3.8	Die Struktur wirkt auf das Handeln ein und erzeugt Macht (Giddens, Mintzberg). . . . .	125
3.3.9	Macht, Imbalance, Konformität und Konsens (Burawoy) . . . . .	127
3.4	Organisationskultur als Träger von Macht. . . . .	128
3.5	Kann man Macht messen? . . . . .	138
3.6	Ethisch regulierter und kontrollierter Einfluss versus Macht. . . . .	141
	Literatur. . . . .	148
<b>4</b>	<b>Macht und Missbrauch am Theater . . . . .</b>	<b>153</b>
4.1	Allgemeine Situation der Teilnehmer . . . . .	155
4.2	Soziale und Arbeitssituation . . . . .	158
4.3	Machtmissbrauch. . . . .	177
4.4	Sexuelle Übergriffe . . . . .	199
4.5	Interessenvertretung der Mitarbeiter*innen am Theater . . . . .	217
4.6	Persönlichkeitsschutz der Mitarbeiter*innen am Theater . . . . .	237
4.7	Ausbildungskontext . . . . .	252
4.8	Die innere Verriegelung der Theater . . . . .	259

4.9 Zusammenfassende Bewertung und Einordnung . . . . .	280
Literatur . . . . .	306
<b>5 Resultate der Studie im Überblick . . . . .</b>	<b>309</b>
5.1 Die Ergebnisse der Studie in Zahlen und Übersichten . . . . .	309
5.1.1 Soziale Situation und Arbeitsbedingungen . . . . .	309
5.1.2 Aktuelle Präsenz von Machtmissbrauch an deutschen Theatern . . . . .	317
5.1.3 Sexuelle Übergriffe . . . . .	320
5.1.4 Einschaltung von Interessenvertretungen. . . . .	322
5.1.5 Persönlichkeitsschutz der Mitarbeiter*innen am Theater . . . . .	324
5.1.6 Ausbildungskontext . . . . .	325
5.1.7 Die innere Verriegelung der Strukturen . . . . .	326
5.2 Aktuell erfahrene Formen des Missbrauchs von Macht am Theater . . . . .	327
5.2.1 Prozentuale Verteilung des Machtmissbrauchs . . . . .	328
5.2.2 Erfahrene Formen des Machtmissbrauchs – Ausführungen. . . . .	328
5.3 Kurz-Überblick über die Ergebnisse der Studie. . . . .	358
Literatur. . . . .	363
<b>6 Strukturelle Macht und Formen der Macht-Dämmung . . . . .</b>	<b>365</b>
6.1 Die Grundformen struktureller Macht im Theater. . . . .	367
6.2 Macht-dämmende und -einhegende Maßnahmen . . . . .	380
6.2.1 Ethisches Theater-Management. . . . .	381
6.2.2 Team- und Prozessorientierte Strukturreform der Theater (TPSR-T) . . . . .	412
Literatur. . . . .	432
<b>Anlage 1 – Theaterkrisen in D, AUT und CH 2008–2019 (März 2019) . . . . .</b>	<b>435</b>
<b>Anlage 2 – Wertebasierter Verhaltenskodex zur Prävention von sexuellen Übergriffen und Machtmissbrauch (Deutscher Bühnenverein, DBV 2018) . . . . .</b>	<b>437</b>
<b>Anlage 3 – Kodex des Aktionsbündnisses Darstellende Kunst (Auszug) (Stand: 08.12.2018) . . . . .</b>	<b>439</b>
<b>Literatur. . . . .</b>	<b>441</b>

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Krisen und Machtmissbrauch in Theatern in D, AUT, CH (2008–2019) (Schmidt 2019) . . . . .	3
Abb. 1.2	Management- und Strukturfehler an Theatern . . . . .	4
Abb. 2.1	Klassisches Modell eines Zweispartenhauses – 1. und 2. Ebene (Schmidt 2018) . . . . .	30
Abb. 2.2	Intendanz-Modell mit stark zentralisierten Abteilungen (Schmidt 2018) . . . . .	31
Abb. 2.3	Doppelspitze aus Intendant und Geschäftsführer in einer GmbH (Schmidt 2018) . . . . .	33
Abb. 2.4	Grundstruktur einer Organisation nach Mintzberg . . . . .	35
Abb. 2.5	Vereinfachte Struktur der Bereiche Technik/Werkstätten und Schauspiel (Schmidt 2018) . . . . .	36
Abb. 2.6	Direktoriums-Modell mit zentralem Produktions-Team (Schmidt 2018) . . . . .	37
Abb. 2.7	Matrixorganisation eines Theaters der Zukunft (Produktionsfluss) (Schmidt 2018) . . . . .	38
Abb. 2.8	Die Organisationsmodelle öffentlicher deutscher Theater (Schmidt 2019) . . . . .	39
Abb. 2.9	Macht- und Führungskonzepte bezogen auf das Theater . . . . .	44
Abb. 2.10	Die wichtigsten Player im Theater und die Attribute ihrer Macht . . . . .	54
Abb. 3.1	Das Verhältnis zwischen physischen und empfundenen Ergebnissen und Machtüberlegungen, politischer Sprache und symbolischen Aktivitäten (Pfeffer 1981, S. 183, Fig. 6.1) . . . . .	98
Abb. 3.2	Die Sprachebenen des Theaterbetriebes (Schmidt 2018) . . . . .	108

Abb. 3.3	Formelle und informelle Organisationsstrukturen im Theater (Schmidt 2018). . . . .	117
Abb. 3.4	Organisationskulturelle Perspektiven und Paradigmen . . . . .	129
Abb. 3.5	Machtverteilung im Theater (I). Matrix potenziell mächtiger Akteure . . . . .	139
Abb. 3.6	Machtverteilung im Theater (II). Matrix mächtiger Akteure – Zukunft . . . . .	140
Abb. 3.7	Die sechs Typen von Macht am Theater . . . . .	146
Abb. 3.8	Führung durch Macht und Einfluss im Theater . . . . .	147
Abb. 4.1	Verteilung der Teilnehmer*innen nach Typ des Theaters und Profession (2018) (Schmidt 2018) . . . . .	156
Abb. 4.2	Verteilung durchschnittlicher Einkommen (Schmidt 2018). . . . .	159
Abb. 4.3	Lebensbedingungen der Theater-Künstler in D (Schmidt 2018). . . . .	166
Abb. 4.4	Teilnehmer*innengruppen gestaffelt nach täglichen Arbeitszeiten (Schmidt 2018). . . . .	170
Abb. 4.5	Wochenend-Arbeit und Ausgleich an deutschen Theatern (Schmidt 2018) . . . . .	175
Abb. 4.6	Aktuelle Präsenz von Machtmissbrauch an deutschen Theatern (mit Option auf Mehrfachnennungen) (Schmidt 2018). . . . .	178
Abb. 4.7	Erfahrene Formen des Machtmissbrauchs am Theater (Schmidt 2018) . . . . .	184
Abb. 4.8	Existenzielle Bedrohungen und Machtmissbrauch (Schmidt 2018). . . . .	198
Abb. 4.9	Formen von Anzänglichkeiten im Theater (Schmidt 2018). . . . .	200
Abb. 4.10	Initiiierende und Ausübende von Übergriffen (Schmidt 2018). . . . .	209
Abb. 4.11	Aktuell und historisch erlebte Formen des Missbrauchs von Macht. . . . .	290
Abb. 4.12	Das Machtdreieck im Theater (Schmidt, 2018). . . . .	292
Abb. 5.1	Schwankungsbreiten und Repräsentativität der Studie (Schmidt 2018) . . . . .	310
Abb. 5.2	Zahl der Darsteller*innen und künstlerischen Mitarbeiter*innen (DBV 2018; Schmidt 2018) . . . . .	310
Abb. 5.3	Aufteilung der Teilnehmer*innen nach Typ des Theaters und Profession (Schmidt 2018). . . . .	311
Abb. 5.4	Verteilung durchschnittlicher Einkommen (Schmidt 2018). . . . .	312

---

Abb. 5.5	Asymmetrie der Einkommen – Durchschnittliche Gagen der Teilnehmer*innen (Schmidt 2018) . . . . .	313
Abb. 5.6	Lebensbedingungen der Künstler*innen an Theatern in D (Schmidt 2018) . . . . .	314
Abb. 5.7	Beispielrechnung für einen Haus-Tarifvertrag mit Umverteilungsmodell (Schmidt 2018) . . . . .	315
Abb. 5.8	Teilnehmer*innengruppen gestaffelt nach täglichen Arbeitszeiten (Schmidt 2018) . . . . .	316
Abb. 5.9	Wochenend-Arbeit und Ausgleich an deutschen Theatern (Schmidt 2018) . . . . .	317
Abb. 5.10	Aktuelle Präsenz von Machtmissbrauch an deutschen Theatern (Schmidt 2018) . . . . .	317
Abb. 5.11	Erfahrene Formen des Machtmissbrauchs (Schmidt 2018) . . . . .	318
Abb. 5.12	Existenzielle Bedrohungen und Machtmissbrauch (Schmidt 2018) . . . . .	319
Abb. 5.13	Formen von Anzänglichkeiten im Theater (Schmidt 2018) . . . . .	321
Abb. 5.14	Angebote und Übergriffe (Schmidt 2018) . . . . .	321
Abb. 5.15	Erlebte Formen des Machtmissbrauchs an deutschen Theatern (Schmidt 2018) . . . . .	329
Abb. 6.1	Die acht Grundelemente struktureller Macht am Theater (Schmidt 2018) . . . . .	378
Abb. 6.2	Kernthemen ethischen Managements im Theater (BMAS 2011; Schmidt 2019) . . . . .	388
Abb. 6.3	Kompetenzvoraussetzungen für den beruflichen Erfolg . . . . .	394
Abb. 6.4	Führungsstile nach Goleman, Boyatzis und McKee angewendet auf das Theater . . . . .	398
Abb. 6.5	Kriterien für Moralische Leadership im Theater nach Covey (Schmidt 2019) . . . . .	404
Abb. A.1	Krisen und Machtmissbrauch in Theatern in D, AUT, CH (2008–2019) (Schmidt 2019) . . . . .	435



# Macht als politischer Rohstoff – und als Entscheidungs- und Managementinstrument am Theater

1

Diese Studie handelt von Menschen, die das Theater lieben, die ihm ihre Ausbildung und ihr Leben, ihre Träume und ihre ganze Kraft gewidmet haben. Sie arbeiten als Darsteller\*innen, Assistent\*innen, Mitarbeiter\*innen des Betriebsbüros, der PR, der Leitung oder der Verwaltung, als Inspizient\*innen oder Souffleusen, als Maskenbildner\*innen oder Requisiteur\*innen, als Tischler\*innen, Techniker\*innen oder Schneider\*innen, als Bühnenbildner\*innen oder als Mitglieder der Theaterleitung. Sie alle wünschen sich, Teil einer glückenden Produktion und Teil eines erfolgreichen Theaters zu sein, sie wünschen sich ihren Beitrag leisten, ihr Wissen und ihr Können unter Beweis stellen zu dürfen, und dafür anerkannt und respektiert zu werden. Dafür arbeiten sie viele Stunden am Tag im Theater für sehr wenig Geld, weit über die reguläre Arbeitszeit hinaus, und sind auch an den Wochenenden bereit zu proben und zu spielen, zu bauen, zu malen, einzurichten und zu beleuchten. Aber die Fähigkeit der Intendant\*innen, ihre Mitarbeiter\*innen zu motivieren hat in den letzten Jahren stark abgenommen, und ist in vielen Theatern einem spröden, sarkastischen oder angespanntem Umgang zwischen Mitarbeiter\*innen und Leitung gewichen, in dem man lieber seinem Chef aus dem Weg geht. Das ist der Durchschnitt. Und natürlich gibt es weiterhin auch noch viele vorbildliche Intendanten, die für ihre Kolleg\*innen da sind, sie schützen und entwickeln. Aber es gibt auch die schwarzen Schafe, die inzwischen unübersehbar sind, weil sich seit der Gründung des ensemble-netzwerkes und seit *#Metoo* immer mehr Mitarbeiter\*innen der Theater melden und nicht mehr bereit erklären, Macht-Übergriffe zu dulden und zu tolerieren. Diesen soll hier eine Stimme gegeben werden, und gleichzeitig soll mit dieser Studie auch auf wissenschaftlicher Grundlage und mit modernen

Messmethoden ermittelt werden, wer wie und in welchem Umfang von Macht, von Missbrauch und von Gewalt betroffen ist.

Diese Studie hat auch einen persönlichen Hintergrund. Ich war noch ein sehr junger Mensch, als mein Großvater, damals ein gut beschäftigter Schauspieler an einem großen Schauspielhaus, noch vor seinem 60. Geburtstag aus dem Theater ausschied, weil er den Druck der Regisseure, des Schauspielersdirektors, vor allem aber des Intendanten nicht mehr aushielt und dessen von allen gefürchtete Wutanfälle und Macht-Übergriffe nicht mehr tolerieren wollte. Auch meine Großmutter, die als erfolgreiche Opernsängerin u. a. mit Berghaus, Felsenstein und Herz, mit Dessau, Masur und Konwitschny zusammengearbeitet hat, bricht ihre Karriere vorzeitig ab, weil die Wutausbrüche und Machtübergriffe ihres Intendanten immer unerträglicher werden. Aber das Thema bleibt Dauerbrenner in unserer Familie. 20 Jahre später gibt mein Bruder, der damals Schauspiel studiert, seinen Traumberuf auf, weil er den dauerhaften, übergriffigen und manipulativen Druck an der Schauspielschule und am Theater und die Machtübergriffe von Dozenten und Regisseuren nicht mehr erträgt und nicht mehr mittragen möchte. Er verabschiedet sich völlig vom Theater und studiert Filmregie in München, um fortan im benachbarten Genre zu arbeiten. Weitere zehn Jahre später wird die Schauspielsparte des Theaters an dem mein Vater als Schauspieler arbeitet wegen politischer Ungereimtheiten, medialen Opportunismus und der Unerfahrenheit und Borniertheit des Intendanten aufgelöst. Mein Vater hätte die Chance an das renommierte Nachbartheater zu wechseln, doch er ist erschöpft von den vielen Jahren als Ensemble-Schauspieler, frustriert über die erlebte Macht und die Macht-Übergriffe von Intendanten und dilettierenden Regisseuren, dass er auf diese Möglichkeit verzichtet, um fortan frei zu arbeiten und sich seine Projekte auszusuchen. Als ich jünger war habe ich mich gefragt, ob nur meine Familie – vielleicht wegen einer besonderen Sensibilität – davon betroffen ist, diese Macht der Intendanten in den Theatern als solche wahrzunehmen, den toxischen Status einiger von ihnen zu erkennen und die negative oder auch destruktive Leitung der Häuser, die in den Theatern Einzug gehalten hat. Dass dem nicht so ist, haben mir die vielen Gespräche gezeigt, an denen ich anfangs noch als stiller Beobachter teilnehmen konnte, die meine Großeltern oder mein Vater und später ich selbst mit befreundeten Theater-Künstler\*innen vieler Häuser geführt haben – überall ähnliche und weitaus gravierendere Probleme. Also doch keine Sonderfälle, sondern ein flächendeckenderes Phänomen? Seit über zwanzig Jahren beschäftige ich mich aus verschiedenen Perspektiven mit dem Theater. Dabei ist das Thema der Macht und der Macht-Übergriffe immer virulent gewesen, und wurde dort, wo es Teil meiner Arbeit und meiner Publikationen war, immer mit großer Ernsthaftigkeit behandelt – so weit meine Informationsquellen zu diesem

Zeitpunkt reichten. Meine letzten Publikationen, insbesondere *Theater, Krise und Reform* (2016) deuten immer wieder auf dieses für den Theaterbereich noch unerforschte und paradoxerweise wissenschaftlich brachliegende Phänomen in den Theaterbetrieben hin, mit großem Nachdruck. Seit einigen Jahren, spätestens mit Gründung des *ensemble-netzwerkes* wird schlagartig deutlich, wie lange es den betroffenen Intendanten in Deutschland gelungen ist, das Thema Macht, Übergriffe und Gewalt klein zu halten und unter eine Decke zu schieben, damit nichts davon publik wird. Die Angst der Künstler\*innen hat ihnen dabei geholfen. Also handelt es sich nicht nur um eines von vielen Problemen, die am Theater gelöst werden müssen, sondern um eines der gravierendsten und wichtigsten strukturellen Themen, das Reformen und dringend ausstehende Modernisierungsprozesse behindert. Seit Wien (2014), Trier (2015), Bern (2018) und Schwerin (2019) mehren sich die Fälle, in denen nicht mehr haltbare Intendanten abgesetzt werden (Abb. 1.1 und 1.2), und *#Metoo* (2018) trägt mit Nachdruck zur Aufklärung von Diskriminierung und sexueller Gewalt bei. Die Idee einer Befragung der Mitarbeiter\*innen an den Theatern besteht seit 2016. Daraufhin recherchierte ich das theoretische Material, entwickelte Thesen und einen ausführlichen Fragebogen, den ich vorher testen konnte. Im Frühjahr 2018 kann ich die Umfrage mit dem *ensemble-netzwerk*, dem Kooperationspartner dieser Studie, endlich lancieren, mit dem Ziel: hoffentlich ausreichend Antworten auf die vielen Fragen zur Macht und Struktur in den Theater zu bekommen. Als die ersten Antworten eintrudeln, wird klar, dass das Material (1966 Teilnehmer\*innen, fast 60.000 Datensätze) viel umfangreicher und die Ergebnisse in mehrerlei Hinsicht deutlich schwerwiegender als erwartet sind. Allein die Analyse des Antwortteils hat den Umfang

Theater-Krisen	Zahl <sup>1</sup>
Managementfehler	41
Strukturfehler	44
Fehler der Kulturpolitik	41
Mangelnde Aufsicht	28
Machtmissbrauch	18
Nepotismus	12
<b>Insgesamt</b>	<b>50</b>

**Abb. 1.1** Krisen und Machtmissbrauch in Theatern in D, AUT, CH (2008–2019) (Schmidt 2019)

### MANAGEMENT- und STRUKTURFEHLER

an Theatern in D, AUT und CH (2008 – 2019)\_(Stand: 28.02.2019)

**2008:** Berlin (Staatsoper), Leipzig (Oper)

**2009:** Wuppertal, Stuttgart (Staatsoper)

**2010:** Bremen, Hamburg (Schauspiel), Gera/Altenburg, Weimar

**2011:** Darmstadt, Leipzig (Oper), Bonn, Görlitz; Köln (Schauspiel), Halberstadt, Schwerin

**2012:** Mannheim, Frankfurt (Schauspiel); Leipzig, Eisenach, Halle, Köln (Oper)

**2013:** Wuppertal, Eisleben, Dessau

**2014:** Burgtheater Wien, Düsseldorf (Schauspiel), Schleswig-Holsteinisches Landestheater

**2015:** Darmstadt, Halle, Rostock, Zwickau/Plauen, Staatsballett Berlin

**2016:** München (Kammerspiele), Hagen, Potsdam, Trier, Bern, Wuppertal

**2017:** Halle, Volksbühne Berlin

**2018:** Chemnitz, Cottbus, Köln (Schauspiel), Darmstadt, Meiningen, Erl (Festspiele), Bern

**2019:** Schwerin, Halle, Staatsoper Berlin (bis Ende Februar)

**Abb. 1.2** Management- und Strukturfehler an Theatern. (Quelle: eigene Darstellung)

einer einzelnen Publikation. Hinzu kommen Analysen der Theater-Strukturen aus organisationstheoretischer Sicht (Kap. 2), sowie eine theoretische Betrachtung der Themen Macht und Gewalt (Kap. 3), um der Untersuchung eine belastbare theoretische Grundlage zu geben. Aber es ist nicht nur der Umfang, es ist auch die inhaltliche Konsistenz des Materials, die bereits bei der Sichtung der ersten Datensätze darauf hinweist, dass die Facetten von Macht und Gewalt am Theater und deren strukturelle Verankerung weitreichender, vielfältiger und erschütternder sind, als zu erwarten gewesen war.

Stephen Greenblatt, einer der wichtigsten Shakespeare-Forscher unserer Zeit, schreibt in seinem Buch *Tyrant. Shakespeare on Power*, dass Macht seit Menschengedenken ein Teil des Theaters ist (Greenblatt 2018). Damit wird das Theater zu einer Institution, die die Gesellschaft zu spiegeln weiß und zugleich über sie hinausdenkt. Greenblatt widmet sich der inhaltlichen Seite des Theaters, dem Material, das Theaterautoren als Grundlage für die Inszenierungen liefern. Dieses dramatische Material beleuchtet zugleich die Funktionsweise von Machtprozessen, die das Theater als Organisation reflektieren. So wird bald deutlich, dass Struktur und Macht zwei prägende, eng miteinander verbundene Aspekte des Theaterbetriebes sind.

Das deutsche Theater – und das ihm strukturell verwandte österreichische und deutsch-schweizerische Theater – beruht auch heute noch auf den patriarchalen Strukturen von 1900 und hat kaum wesentliche Veränderungen erfahren. Während sich das Theater inhaltlich und formal immer weiterentwickelte, blieb es in den frühen Strukturen gefangen. Das führt heute zu Friktionen und immer mehr Engpässen im Betrieb der Theater: Eine Langzeitauswertung ergibt, dass es im deutschsprachigen Raum in den vergangenen zwölf Jahren (2008–2019) insgesamt 50, also jedes Jahr im Schnitt vier große Krisen am Theater gab – mit einer starken Häufung in den Jahren 2018 und 2019, wie sie zuvor noch nie dagewesen war (Anlage 1).

Von den Krisen wurden 80 % (41) durch mangelndes Management und/oder nicht mehr tragfähige Organisationsstrukturen (44) verursacht, siehe Abb. 1.1, was sich meist noch wechselseitig verstärkte. In 18 Fällen kam es zu Machtmissbrauch, in weiteren zwölf Fällen zu Nepotismus, der Begünstigung von nahestehenden Personen bei der Vergabe von Aufträgen, von Engagements oder von Positionen im Theater – ein meist gut gehütetes Geheimnis und eigentlich ein Tabu. Bei etwa 80 % der Krisen handelt es sich um solche der Kulturpolitik (41 von 50 Krisen), die falsche Entscheidungen traf oder nicht wirksam gegen die Krisen und ihre Ursachen vorging. 50 % der Krisen wurden durch mangelnde oder fehlende Aufsicht von Trägern und Aufsichtsgremien ausgelöst und von diesen nicht ausreichend bekämpft (28).

Abb. 1.2 zeigt die Krisen bezogen auf die Jahre zwischen 2008 und 2018 und die betroffenen Theater.

Dabei erfasst diese Langzeituntersuchung nur Krisen, die in der Öffentlichkeit eine Rezeption durch die Medien oder öffentliche Diskurse erfahren haben. Eine Anzahl weiterer Krisen bleibt hartnäckiges Gerücht, Geheimnis oder persönliche Erzählung der Betroffenen und kann und soll hier nicht aufgeführt werden.

Wie ernst die Situation inzwischen ist, hat mittlerweile auch der Deutsche Bühnenverein erkannt, der auf Druck des *ensemble-netzwerkes* und der Öffentlichkeit im Rahmen seiner Jahreshauptversammlung am 9. Juni 2018 in Lübeck einen „*Wertebasierten Verhaltenskodex* zur Prävention von sexuellen Übergriffen und Machtmissbrauch“ veröffentlicht hat (Anlage 2). Der Beginn der vorliegenden Studie (März 2018) geht dem Zeitpunkt der Publikation des Kodex einige Wochen voraus, und die damit verbundene Umfrage hat bereits einigen Staub aufgewirbelt und eine große Verbreitung in den Ensembles erfahren, was auch den Intendanten nicht entgangen ist, deren Handlungsdruck im Bühnenverein sich dadurch maßgeblich erhöht hat.

Ich möchte mit dieser Arbeit auch überprüfen, inwieweit die Ansprüche dieses Kodex tatsächlich verwirklicht werden und welche Ansätze aufgrund der Struktur

und Kultur des Theaters nicht zu verwirklichen sind. Der Kodex formuliert sein Anliegen so:

„Wir zeigen Haltung und ermutigen uns gegenseitig, jede Form von Übergriff oder Diskriminierung zu unterbinden. Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit sind für uns elementar. Wir stellen uns der Herausforderung, die Diversität unserer Gesellschaft in unseren Häusern abzubilden und zu leben. Innerbetrieblich zeigen wir einander Respekt und Wertschätzung. Wir sorgen für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit in den Betrieben und ein soziales Miteinander mit dem Willen, Konflikte offen anzusprechen und zu lösen. Wir bemühen uns um klare und vertrauensvolle Kommunikation auf allen Ebenen unserer Häuser.“ (DBV 2018b)

Insgesamt sind die Inhalte des Kodex wohlfeil formuliert und sprechen alle neutralen Themen an, die in den Monaten vor der Jahrestagung des Bühnenvereins hochgekocht sind. Dabei geht es auch um eine klare Verantwortung der Intendanten:

„Dem Management und der Führungsebene jedes Theaters und jedes Orchesters obliegen in diesem Zusammenhang besondere Fürsorgepflichten für die Mitarbeiter\*innen. Dieser stellen wir uns als Mitglieder im Deutschen Bühnenverein und sehen es als unsere Aufgabe an, mit diesem wertebasierten Verhaltenskodex für ein **diskriminierungs- und angstfreies Arbeitsklima** zu sorgen.“ (DBV 2018b)

Hier sind vor allem zwei Aussagen von besonderem Wert: die Fürsorgepflichten der Intendanten und das Ziel eines diskriminierungs- und angstfreien Arbeitsklimas. In welchem Umfang und in welcher Qualität dies bereits gegeben ist, werde ich mit dieser Studie überprüfen.

Sollte dieser Kodex eines Tages von allen Theaterleitern und Leitungsmitgliedern so umgesetzt werden, wird es in Zukunft möglicherweise nicht mehr zu offenen Formen von Machtmissbrauch kommen. Bis dahin ist es wichtig, in einem strengen Monitoring jeden Fall zu publizieren, damit die Öffentlichkeit daran teilhaben und sich ein Urteil bilden kann, so wie es im Juli 2018 im Stadttheater Bern in der Schweiz geschehen ist. Der Schweizer Bühnenverband – damals noch unter dem Intendanten des Berner Theaters – hatte bis zu diesem Zeitpunkt noch immer keinen Verhaltenskodex entwickelt und verabschiedet. Deshalb schien sich der Stiftungsrat des Berner Theaters im Moment der Krise auf wesentliche Inhalte von Kodizes aus der Wirtschaft zu beziehen. Ich erwähne diesen Fall hier eingangs, weil er Generationen von Studierenden des Theaters als klassisches Beispiel dafür dienen wird, zu analysieren, wie nah Macht und Machtmissbrauch beieinander liegen können, und wie selten und spät dies von Intendanten und Aufsichtsgremien reflektiert wird (Tobler 2018).

Die These dieser Arbeit ist: Es sind die **asymmetrischen** Strukturen der Theater und die darauf fußenden, weit reichenden **Machtbefugnisse** eines Intendanten, die in einigen Theatern dazu führen, dass die eigene Person und das eigene Handeln als Leiter eines Theaters als so allmächtig und unantastbar betrachtet werden, dass es zu gravierenden Fehlern in der Ausübung des Amtes und im Umgang mit den Mitarbeiter\*innen kommt, wie in dieser Studie belegt werden soll. So gibt es laut verschiedenen Presseberichten Intendanten an deutschen und Schweizer Theatern, die Liebesbeziehungen zu unterstellten Mitarbeiterinnen eingehen und dies gegenüber Aufsichtsgremien und Mitarbeiter\*innen zu spät oder gar nicht aufdecken – obwohl die Beziehungen im Haus möglicherweise seit Monaten bekannt sind und bereits reale Konsequenzen für andere Mitarbeiter\*innen zeitigen. Zudem gibt es Direktoren, die kurze Zeit nach Amtsübernahme das künstlerisch repräsentative Amt des Intendanten erst schaffen, oder zusätzlich zum Intendantenamt noch das des Geschäftsführers übernehmen, wie diverse Medien berichten, die sich selbst damit krönen und damit die Vorgaben eines Aufsichtsgremiums und des eigenen Anstellungs-Vertrages systematisch und ohne Konsequenzen unterlaufen (Tobler 2018). So viele, einander verschiedene Aufgaben in einer Funktion zu vereinen, führt zu einer kaum kontrollierbaren Machtfülle und zu einer unübersichtlichen Aufgabenkonzentration. Nicht umsonst gilt in jeder Organisation mindestens das Vieraugenprinzip, das damit ausgehöhlt wird. Der Direktor sollte in erster Linie ein Manager sein, ohne selbst künstlerisch in Erscheinung zu treten, und vice versa. Doch einigen Intendanten gelingt es durch kluge Lobbyarbeit in eigener Sache, ihre Ziele durchzusetzen – zulasten der Ordnung am eigenen Haus. Diese Fälle, die in dieser Studie aufgezeigt und genau analysiert werden, werden so bedauerlicherweise zu Beispielen für Machtmissbrauch und Nepotismus, weil sich hier die Motive einer machtbewussten und wenig empathischen Persönlichkeit mit der unausgereiften Organisationsstruktur des Theaterbetriebes verknüpfen. Dass dies keine Einzelfälle sind und eine ganze Reihe Theater betrifft, werden die Ergebnisse dieser Studie deutlich machen.

Während in den 1990er und 2000er Jahren die Finanzkrise die größte Bedrohung für die öffentlichen Theater darstellte, meist aufgrund einer Melange aus Planungsmisgeschicken und Fehlkalkulationen des Publikumsverhaltens, gepaart mit kulturpolitischem Druck und Spardruck der Kommunen und Bundesländer, sind es seit 2010 vor allem interne Krisen, die die Theater in schwierige Fahrwasser bringen. Der Schwerpunkt liegt auf **Managementfehlern** und **Strukturproblemen**, die von mangelnder Aufsicht und Fehleinschätzungen der Kulturpolitik begünstigt werden, dem Missbrauch von Macht also Vorschub leisten, wie die Auswertung der Krisen der letzten Jahre zeigt.

Die Intendanten scheinen oft zu vergessen, dass es nicht um sie, ihre Reputation, ihr Einkommen oder ihre Karriere geht, um die sie noch angesichts größter Fehler mit einer unglaublichen Selbstverständlichkeit kämpfen, sondern um die Zukunft eines Theaters und um die Arbeitsplätze von durchschnittlich 300–400 Mitarbeiter\*innen, von denen jeder mindestens so wichtig ist wie der des Intendanten. Anstelle von Hybris sollten wieder Augenmaß und Augenhöhe unter Theater-Angestellten herrschen, von denen jeder seinen Platz im Kosmos eines Theaters einnimmt. Es gerät oft in Vergessenheit, dass der Intendant vor allem eines ist: der verantwortliche Manager des Theaters, solange die Politik nicht endlich damit beginnt, diese Aufgabe mit neuen Leitungsmodellen verantwortungsvoll aufzuteilen.

Die „Alleinherrschaft“ beeinträchtigt nicht nur die Reform – und Innovationsfähigkeit der wichtigen Institution Theater, sondern begünstigt auch die unangemessene Machtfülle von Arbeitgebern und den durch sie beauftragten Theaterleitern, die deshalb oft notgedrungen zu Konflikten mit den Ensembles und Mitarbeiter\*innen führt. Das kann die Entfaltung der künstlerischen Potenziale des Theaters, seine Erneuerung und damit auch seine Zukunft behindern.

Diese Publikation beruht auf den Ergebnissen der Studie *Kunst und Macht im Theater*, die im Mai 2018 durchgeführt worden ist. Sie ist mit 1966 Teilnehmer\*innen die größte Studie mit diesen Schwerpunkten im Bereich des Theaters weltweit. Die Ergebnisse dieser Studie sollen hier erstmals vorgestellt und in einen wissenschaftlichen Kontext gesetzt werden. Theoretische Grundlage ist die Auseinandersetzung mit machttheoretischen Arbeiten u. a. von Pierre Bourdieu (1992), Jeffrey Pfeffer (1982), John Galtung (1975), Anthony Giddens (1988) sowie Michel Crozier und Erhard Friedberg (1993), aber auch mit neueren Überlegungen von Marie-France Hirigoyen (1999).

Wie die Ergebnisse der Studie zeigen werden, sind die die oben aufgezeigten Macht-Konstellationen kein Einzelfall in der deutschsprachigen Theaterlandschaft. Die Fälle ähneln sich häufig und verweisen auf gleich gelagerte Strukturelemente in der Leitung und Organisation des Theaterbetriebes. Dazu zählen:

- Das **intendantenzentrierte Theater-Modell**, das die alleinige Macht des Intendanten seit etwa 1905 sichert. Damals gelang es Max Reinhardt und anderen, das bis dahin geltende Stadttheater-Modell so zu entwickeln, dass der Intendant alle wichtigen Machtpositionen – die des Künstlerischen Leiters, des Ressourcen-Verwalters und des Managers oder Impresarios (Rühle 2005) – bis heute vereint und absichert.
- Die darüber hinausgehende starke **Machtkonzentration** beim Intendanten durch den *Intendanten-Vertrag*, das *Hausrecht* und andere Insignien, wie

die *Verfügungsrechte* über alle Ressourcen und die *Personalhoheit*. Diese ist verbunden mit dem Recht, allen Mitarbeiter\*innen, insbesondere die künstlerischen, ohne Nennung triftiger Gründe entlassen zu können; der sog. „Normalvertrag Bühne“ für die künstlerisch Beschäftigten bezeichnet dies euphemistisch als *Nichtverlängerung* (sprich: Freisetzung und Entwertung, wie wir später noch sehen werden).

- Das **Sparten- und Abteilungs-Modell**, in dem die Mitarbeiter\*innen des Theaters und die Produktionsprozesse nach administrativen Prinzipien, nicht jedoch nach den realen Produktionsflüssen organisiert werden. Dies ist ein wesentlicher Grund dafür, warum der Theaterbetrieb wenig produktiv arbeitet und im Rahmen einer aufwendigen Besprechungs-, Abstimmungs- und Wertungskultur Tag für Tag unnötige Ressourcen verbrennt.
- Das gleichzeitige Auftreten einer latenten **Subversionskultur**, wie sie grundsätzlich bei autokratisch angelegten Systemen auftritt, und die sich äußert im Widerstand von Ensembles und nahestehenden Non-Profit-Organisationen (ensemble-netzwerk, dancersconnect, regie-netzwerk) und in alternativen Organisationsformen (Weimarer Modell, private Rechtsformen, Direktorien, Widerstand gegen Fusionen, u. a.).

Im bedeutendsten deutschsprachigen Schauspielhaus, dem Burgtheater in Wien, sieht die Situation fünf Jahre nach einer großen Management- und Finanzkrise keineswegs besser aus. In einem Brief an den Aufsichtsrat und das Kultusministerium klagen über 60 namentlich unterzeichnende Mitarbeiter\*innen des Theaters, unter ihnen eine Vielzahl von Ensemblemitgliedern, ihren ehemaligen Intendanten und einige weitere männliche Regisseure an. In diesem Brief geht es laut den Mitteilungen der ehemaligen Ensemblemitglieder um die Amtsführung, die Fremdenfeindlichkeit und die verschiedenen Formen der verbalen und psychischen Erniedrigung von Frauen durch den ehemaligen Intendanten, aber auch um ein ständiges Klima der Angst in den Proben und im Haus (Standard 2018). Die KollegInnen beschreiben, dass während der Probenprozesse immer wieder „Fragen zu sexuellen Praktiken, Rassismen und die Diffamierung von Homosexualität“ vom Intendanten und Regisseuren aufgeworfen wurden, um Frauen, People of Color und Homosexuelle auf eine heftige Art und Weise zu demütigen (*ebenda*). Dabei geht es laut den Berichten nicht um Einzelfälle, sondern um den systematischen Missbrauch über fünf Jahre, der in verschiedenen Formen und Facetten stattfindet: durch Demütigung und Angst-Machen, durch Beschimpfungen und Diffamierungen, durch Beschämen und Bloßstellen. Dazu geäußert hat sich der betroffene ehemalige Intendant allerdings nicht.

Dabei beschreiben die Mitarbeiter\*innen sehr deutlich, wie schwer es ihnen gefallen ist, sich fünf Jahre später überhaupt zu äußern, dass es für viele von ihnen Jahre gedauert hat, um über das Vorgefallene nachzudenken, sich überhaupt zu trauen, sich miteinander zu verständigen, selbst Jahre nachdem der Intendant wegen Missmanagement entlassen worden war, also gar keine Sanktionen mehr aussprechen konnte. Diese permanente **Atmosphäre einer strukturellen Angst** hat über die Jahre zu einem gegenseitigen Misstrauen geführt, bei dem keine der Mitarbeiter\*innen mehr einordnen konnte, wer Täter, wer Begünstigter, wer Mitläufer und wer Gedemütigter war – was Gespräche und eine erste Aktion erst fünf Jahre später möglich machte. Die Aktion dieses Schreibens war deshalb notwendig und als Aufschrei zu verstehen, weil der Ex-Intendant aufgrund seiner guten Netzwerke aus alten Zeiten inzwischen wieder Regie-Aufträge bei seinen alten Gefährten an großen deutschen Schauspielhäusern im Osten, wie im Westen zugeschoben bekam, da sich die dortigen Intendanten dem Charisma des alten Freundes offensichtlich nicht erfolgreich entziehen konnten – selbst gegen das Votum des Ensembles.

Die Prozesse der Macht, das ist auf den nächsten Seiten zu sehen, laufen nicht linear, wie in der klassischen Physik. Sie können dazu führen, dass sich Menschen erst nach Jahren zur Wehr setzen, weil sie erkennen was mit ihnen geschehen ist. Die andauernde Debatte, die durch einige Schriften und die Arbeit des *ensemble-netzwerkes* lautstark und nachhaltig in der Theaterlandschaft zu hören war und ist, hat dazu geführt, dass Schauspieler\*innen und künstlerische Mitarbeiter\*innen in den Ensembles damit beginnen, miteinander zu sprechen, sich schneller und klarer zu verständigen als bisher, damit die Täter zumindest nicht weiter gedeckt werden.

Die vielen Beispiele sind sprechend – und doch müssen sie genauestens untersucht und offengelegt werden. Sie verdeutlichen die zwei möglichen und zu untersuchenden Seiten des Missbrauchs. Dort die unterkühlte Form des Machtmissbrauchs ängstlicher und zugleich getriebener Intendanten, die am Ende vor der eigenen Macht und den daraus resultierenden Taten erschrecken, hier die Intendanten und Regisseure, die den selbstsicheren Machttypus verkörpern und die aus nachlassender Vorsicht und Unkenntnis alles auf sich vereinen, was das Lehrbuch als Miss-Management beschreibt: unklare Strukturen, stetige Ausdehnung der Macht, Nepotismus und schließlich in selteneren Fällen auch Sexismus, Rassismus und Phobien.

Wie kann sich in der zweiten Dekade des 21. Jahrhunderts eine 120 Jahre alte Machtstruktur in einem durch eine parlamentarische Demokratie geschützten Wirtschafts- und Politik-Modell halten, ohne sichtbar an Einfluss zu verlieren?

Die Gründe hierfür liegen u. a.:

- in der Enklave der geschützt arbeitenden öffentlichen Theater,
- im Schutz ihrer Organisationsstrukturen durch Politik und Bühnenverein, sowie
- in der Besonderheit des oft steinigen Wegs eines Künstlers zum Intendanten und dem in diesem Zuge entstandenen oder verstärkten, machtbewussten Persönlichkeitstypus der Intendanten im deutschen Theaterbetrieb, wie ich in den weiteren Kapiteln noch gesondert ausführen werde, die an diesem Modell naturgemäß mit aller Macht und allen Mitteln festhalten wollen.

Intendanten werden im deutschsprachigen Raum nicht ausgebildet. Eine entsprechende Ausbildung wird weitgehend abgelehnt, es soll vor allem der künstlerische Weg sein, der sie für das Amt qualifiziert. Zwar gibt es inzwischen eine Weiterbildung des Deutschen Bühnenvereins an der LMU in München; diese findet allerdings nur an einigen wenigen verlängerten Wochenenden berufsbegleitend statt. Trotzdem ist dieser Lehrgang eine erste Investition in die Fortbildung zukünftiger Führungskräfte. Der einzige Vollzeitstudiengang, der unmittelbar und konzentriert auf Laufbahnen in Theater- und Musikbetrieben hinwirkt, ist das Masterprogramm Theater- und Orchestermanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt am Main, das allerdings stärker auf strukturelle Reformen, auf lebenslanges Lernen, den Einstieg ins mittlere Management und längere Wege in den Organisationen („durch die Institution“) abzielt, damit auch jüngere Absolvent\*innen von dort aus Schneisen zu den Stellen einschlagen können, auf denen sie einmal arbeiten möchten, samt eigener, moderner Konzepte, die bis dahin von ihnen entwickelt werden.

Nach wie vor geht man in der Theaterszene davon aus, dass ein Intendant außer seiner künstlerischen Handschrift keine besondere Ausbildung mitbringen muss, und noch immer gilt der Regisseur als prädestiniert für das Amt des Intendanten. Wie es dazu kommt, ist rational kaum zu erklären, denn die Leitung einer künstlerischen Produktion mit 20 Personen, eingebettet in einen bereits vorstrukturierten, funktionierenden und von Managern geleiteten Theaterbetrieb, unter weitgehend Gleichgesinnten, hat wenig zu tun mit der Leitung eines 400-Personen-Betriebes (oder größer), mit zahlreichen Konflikten, Krisen, Kommunikationsebenen und hochkomplexen Anforderungen an das Management. Es ist diese Mischung aus Hybris und Unkenntnis, die den Job der Theaterleitung vor dem Hintergrund der immer komplexeren Bedingungen zu einem heiklen Geschäft macht. Und es verwundert, dass insbesondere die politischen Aufsichtsgremien so wenig Einfluss nehmen auf die Wahl von qualifizierten Intendanten

und die damit verbundene Organisation der Theaterbetriebe, die immerhin mit durchschnittlich 25 Mio. € pro Theater und Jahr von den Kommunen und Ländern subventioniert werden und vor Ort als wichtiger Arbeitgeber und kultureller Akteur eine exponierte Rolle spielen. Man kann politische Gremien deshalb nur beglückwünschen zu Entscheidungen wie der kürzlich erfolgten Ernennung einer Doppelspitze am Landestheater Marburg oder an der Komischen Oper Berlin, der eine Geschäftsführerin angehört, die Qualifikationen für dieses Geschäft mitbringt. Aber auch die Ernennung von jeweils drei gleichberechtigten Theater-Leiterinnen am Theater am Neumarkt und an der Gessnerallee in Zürich ist modellhaft und zukunftsweisend (Nachtkritik 2019a).

In der deutschen Kultur(politik) herrscht allerdings noch immer eine Mischung aus **Generalitäts- und Genialitätsprinzip**: Es gilt der Künstler nicht nur als Künstler, sondern auch als einzig möglicher, brillanter Manager einer großen Organisation. Ihm werden die Schlüssel nebst allen Rechten anvertraut, ohne dass seine Kenntnisse und Befähigungen überprüft werden. Wie schnell das scheitern kann, wenn nur eine der Rahmenbedingung nicht mehr stimmt, zeigen die aufgearbeiteten 50 Krisenfälle der letzten zehn Jahre, die keiner der berufenen Intendanten zu lösen vermochte. (Abb. 1.2) Wie veraltet das Intendanten-Modell heute ist, bezeugen vor allem die Entwicklungen im weiteren Umfeld: Die völlig veränderten Vorzeichen in der Wirtschaft, in den Non-Profit-Organisationen (NPO) und selbst in öffentlichen Verwaltungsbetrieben, in denen direktoriale Prinzipien und kollektive Leitungsmodelle, schlanke, flexible und teamorientierte Strukturen etc. mit Erfolg verhandelt und implementiert werden.

Wie wird die Alleinvertretung des Intendanten heute im Umfeld der Theater reflektiert? Zwar gibt es mit dem *ensemble-netzwerk* seit drei Jahren eine Bewegung gegen den Allmachts- und Alleinvertretungsanspruch von Intendanten, gegen die Ungerechtigkeit der Gagenniveaus in den Theatern und gegen kleinere und größere Macht-Übergriffe. Aber bislang war es nur die Spitze des Eisbergs, die ihren Weg in die Presse fand. Noch immer wird gern geschwiegen. An vielen Orten ist die Funktion des Intendanten, der mancherorts stramm militärisch sogar *Generalintendant* heißt, quasi unantastbar. Auch hierfür gibt es eine Reihe von Beispielen, in denen es laut Presseberichten zum Eklat kam, ohne dass der Intendant seinen Posten (sofort) verlassen musste. Noch zweifelhafter sind die Fälle, in denen davon berichtet wird, wie Geschäftsführer per Gutachten vorschlagen, mehrere Sparten schließen und ganze Ensembles kündigen zu lassen, bevor sie selbst das Spielfeld wechseln und an ein neues Haus gehen, um dort „ihre Sanierungsarbeit“ und damit die eigene Karriere fortzusetzen. Eine Taktik der verbrannten Erde, die davon zeugt, wie wenig das Theater diesen Akteuren wirklich bedeutet und wie stark das eigene Ego ausgeprägt ist. Auch hier fehlt möglicherweise eine profunde Ausbildung in den Bereichen des Managements

von Kulturorganisationen und NPO, die nötig gewesen wäre, um einen großen Kulturbetrieb künstlerisch, wirtschaftlich und personell nicht nur auf Kurs zu halten, sondern krisenfest zu machen, weiterzuentwickeln und für die Zukunft zu positionieren (NNN 2015).

Die Aufgaben, die heute auf einen Theaterleiter zukommen, sind derart vielfältig, dass sie einer profunden Vorbildung und ständiger berufsbegleitender Weiterbildung bedürfen. Welche substanziellen Kompetenzen diese Vorbildung neben den klassischen Bereichen der Personal- und Betriebswirtschaft, der Organisation und Planung, der Strategie-Entwicklung und des operativen Managements, des Marketings und der Besucherentwicklung, der Kommunikation und der Politischen Lobbyarbeit noch umfassen muss, werde ich auf Grundlage der Ergebnisse dieser Studie herausarbeiten.

Demografische Aspekte, Märkte, Aspekte eines modernen Personalmanagements, künstlerische Formate, Produktionsformen, Methoden moderner Wirtschaftsplanung, Besucherbindung, Diversität und Inklusion, technische Aspekte, Digitalisierung u. v. a. m. schreiten so rasant voran, dass ein einzelner Intendant heute nicht mehr allein diese Bereiche abdecken kann, die allerdings sämtlich erforderlich sind, um ein Theater stabil auf Kurs zu halten, zu leiten und zu entwickeln.

Es gibt jedoch noch eine weitere Komponente, die zu dieser Autarkie und Enklavenhaftigkeit der Theater führt: die **Psychologie der Macht**. Damit verbunden sind auch die Veränderungsprozesse, die einsetzen, wenn eine Person über einen langen Zeitraum unkontrolliert über überproportional große Machtbefugnisse verfügt. Der Berliner Historiker Jörg Baberowski beschreibt den Tatbestand in seinem Buch *Räume der Gewalt*, in dem er die Mechanismen der **Ausblendung eigener Fehlleistungen** offenlegt. Je länger jemand an der Macht ist, desto weniger ist er in der Lage, die eigene Machtausübung kritisch zu reflektieren, zumal es verführerisch ist, immer mehr Kontrolle an sich zu ziehen und kritische Meinungen auszuschalten (Baberowski 2017). Dies gilt im Kleinen auch für Theater. Zudem gibt es eine große Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der eigenen Leistungen als Direktor und der Rezeption dieser durch die eigenen Mitarbeiter\*innen bzw. nahestehende Menschen.

Nun ist es nicht so, dass die Arbeit der Intendanten nicht auch durch die Gesellschafter überprüft werden würde, aber die Aufsichtsgremien konzentrieren sich vor allem auf die Kontrolle von Zuschauerzahlen und wirtschaftlichen Kennziffern, von Jahresabschlüssen und Wirtschaftsplänen und am wenigsten noch auf den Spielplan oder personelle Entscheidungen. Fragen zum Management, zur Organisation des Betriebes, zur Strategie-Entwicklung und Personalführung werden hingegen nicht überprüft, selbst dann nicht, wenn sich Kritik am Management eines Intendanten entzündet, wie die Fälle Rostock, Darmstadt, Schwerin,

Cottbus, Bern, und zuletzt Halle und die Staatsoper Berlin zeigen (Nachtkritik 2019b; Becker 2019). Auch werden aus den Krisen keine Lehren gezogen. So mag auf einen schlecht leitenden Intendanten ein etwas weniger schlecht, aber mitnichten gut leitender Intendant folgen, der dann wie ein Prophet und Retter behandelt wird, nur weil sich einige wenige Parameter der Arbeit verbessern. Zu diesen Fehleinschätzungen kommt es, weil die Theaterkollegen nicht ahnen, welche Standards inzwischen in anderen Non-Profit-Organisationen und in der Wirtschaft anzutreffen sind: dass Gerechtigkeit und Ausgleich herrschen, dass die Umgangsformen stimmen, dass nicht geschrien, sondern modern und transparent kommuniziert wird, dass Grenzüberschreitungen und Machtmissbrauch heute so wenig geduldet werden wie Nepotismus und Machtkonzentration.

Das Thema Macht ist in den Kulturmanagement-Betrachtungen insbesondere im Bereich des Betriebes und der Leitung von Theatern bislang weitgehend ausgeblendet worden. Dabei wird paradoxerweise immer darauf verwiesen, dass es im Theater gar nicht erst zu einer unangemessenen Machtfülle kommen könne, weil sich der Betrieb so sehr vom „Normalbetrieb“ der Wirtschaft unterscheide – und dass, wo es nicht um Profite geht, Macht vermeintlich nicht ausufern könne. Auch das ist eine Legende, wie nicht zuletzt die Ergebnisse dieser Studie zeigen. Denn Macht sucht verschiedene neue Formen, bei denen es im künstlerischen Betrieb in erster Linie um Anerkennung, Ruhm und Sublimierung, und viel weniger um Renditen und die Erweiterung von Märkten geht.

Längst haben sich Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisationen und öffentliche Verwaltungen in modern geführte Betriebe verwandelt, in denen nicht nur nach neuesten wissenschaftlichen und methodischen Erkenntnissen gearbeitet wird, sondern in denen Regeltreue (*Compliance*) und ethische Unternehmensführung vorausgesetzt werden, weil sonst die knappen, hervorragend ausgebildeten Arbeitskräfte in andere Bereiche abwandern würden.

Es ist der Arbeitsmarkt, der über die Durchsetzung guter Arbeitsbedingungen entscheidet. Das Fehlen von hochqualifizierten Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern, aber auch von Technikern und Ingenieuren in der Wirtschaft führt zu einer großen Verhandlungsmacht dieser gewichtigen Gruppen. Die künstlerisch, administrativ oder technisch Beschäftigten an den deutschen öffentlichen Theatern, die als Festangestellte am Schwinden sind – ihre Gesamtzahl liegt inzwischen bei unter 40.000 Mitarbeiter\*innen in den knapp 130 Betrieben (DBV 2018a) –, bilden im Vergleich zu den Mitarbeiter\*innen der großen Wirtschaftssektoren eine Minderheit. Ihre Verhandlungsmacht ist unbedeutend angesichts eines Heeres an arbeitslosen Künstler\*innen, vor allem von Darsteller\*innen und Musiker\*innen, die jederzeit auf die frei werdenden Stellen nachrücken, ohne die Arbeitsbedingungen hinterfragen zu können. Auch übersteigt die Zahl

der jährlich weit über 400 neu ausgebildeten Schauspieler\*innen, Sänger\*innen, Tänzer\*innen aus den staatlichen und privaten Schulen die realen Chancen auf dem Arbeitsmarkt, sodass die Intendanten bedenkenlos auf junge Künstler\*innen zurückgreifen können, mit denen die älter werdenden Darsteller\*innen im neuronalen Alter ersetzt werden. Ein *Circulus vitiosus* entsteht, der ältere Künstler\*innen unter Druck setzt, weil ein Heer an Jüngeren nachfolgt, deren Gagen bis zu 50 % unter denen der Erfahrenen liegen.

Ein weiterer Grund ist der geringe Grad gewerkschaftlichen Engagements, der unter Bühnendarsteller\*innen bei ca. 7 % liegt, während die Musikerkolleg\*innen zu 99 % organisiert sind (Theopolis 2019). Ohnehin könnten die Ensembles von den Orchestermusiker\*innen lernen, was Organisation und Verhandlungsmacht betrifft. Auch die Kolleg\*innen der Technik und der Gewerke sind weitaus besser organisiert. Sie verfügen über die verhältnismäßige Mehrheit in den Personalvertretungen der Theater und können so die Interessen der festangestellten Mitarbeiter\*innen besser durchsetzen. Die Interessen der Künstler\*innen werden oft vergessen oder als nicht verhandelbar bezeichnet, weil die Intendanten reklamieren, dass jede Künstler\*in des Ensembles immer eine offene Tür vorfinde und man alle Probleme vertrauensvoll besprechen könne. Was an vielen Häusern eine Legende ist, sonst würden nicht so viele Konfliktfälle in den Theatern auftreten und regelmäßig mehr als 20 % aller Darsteller\*innen in jeder Spielzeit nichtverlängert werden oder ihre Ensembles verlassen (Kap. 4).

Auch das ist ein Symptom der Asymmetrie von Macht: Die unklare, nicht definierte Distanz zwischen den Mitarbeiter\*innen und Künstler\*innen des Ensembles und ihrem Leiter, was dazu führt, dass Vertrauensverhältnisse durch den Intendanten unmerklich belastet und sukzessive ausgenutzt werden. Ich habe selbst an einigen Nichtverlängerungs-Gesprächen teilgenommen, bei denen der Intendant das Tisch Tuch nicht nur symbolisch zwischen sich und dem Gekündigten zerschneidet, mit dem er Monate zuvor noch regelmäßig in freundschaftliche Gespräche vertieft war, bis schlagartig ein rapider Vertrauensverlust einsetzte und der Intendant zu einer weiteren Zusammenarbeit nicht mehr bereit war. All das kombiniert der geschickte Intendant mit Vorwürfen, Enttäuschung und vorexerziertem Vertrauensbruch, was der eingeschüchterten Nichtverlängerungskandidat\*in jegliche Motivation nimmt, gewerkschaftlich oder anwaltlich um ihre Anstellung zu kämpfen. Wer zu einem „guten Freund“ der Spieler geht, als der sich der Intendant oft ausgibt, möchte nichts Böses ahnen und glaubt daran, seine Lage mit guten Argumenten drehen zu können, obwohl der erste Brief, die sogenannte Einladung zur *Anhörung* (*Nichtverlängerungsgespräch*), in 90–95 % aller Fälle bereits einen festen Entschluss zur Kündigung signalisiert.