

Wie weiter mit Führungskrisen am Theater?

Versuch einer systematischen Betrachtung



Mara Ruth Wesemüller
ist wissenschaftliche
Mitarbeiterin der DFG-
Forschungsgruppe
»Krisengefüge der
Künste« an der Leibniz
Universität Hannover



Christian Steinau ist
wissenschaftlicher
Mitarbeiter an der
LMU München und
Vorstandsmitglied des
Kulturforums der Sozial-
demokratie in München

Ausgehend von ihrer wissenschaftlichen Arbeit in den Forschungsgruppen »Kreativität und Genie« (LMU München) und »Krisengefüge der Künste« (LMU München, u.a. auch Leibniz Universität Hannover) analysieren Christian Steinau und Mara Ruth Wesemüller diskursive Formen der Kritik an dem vorherrschenden Generalintendant*innen-Modell an institutionell geförderten (Staats-)Theatern in Deutschland und setzen diese in Bezug zu kulturpolitischem Handeln. (Red.)

Am 17. Juli 2020 demonstrieren mehr als zweihundertfünfzig Beschäftigte des Badischen Staatstheaters in Karlsruhe anlässlich einer Verwaltungsratssitzung. Die Vorwürfe der Demonstrierenden lauten: Der Generalintendant habe ein toxisches Arbeitsklima geschaffen. So außergewöhnlich dieser Vorgang scheinen mag, er ist es nicht: Spätestens seit Thomas Schmidts Studie *Macht und Struktur im Theater* (2019) ist eine grundsätzliche Diskussion über künstlerische Leitungsmodelle und asymmetrische Machtstrukturen entbrannt.

Das deutschsprachige Theatersystem setzt nahezu unverändert auf regieführende Intendant*innen als charismatische Autoritätsfiguren.¹ Diese haben die Aufgabe, zwischen den Ansprüchen aus Politik, Publikum und Betrieb zu vermitteln, und verfügen über eine Machtfülle, wie sie in kaum einem anderen Gesellschaftsbereich vorherrscht. Dabei

1 Balme, Christopher: »Die Krise der Nachfolge: Zur Institutionalisierung charismatischer Herrschaft im deutschen Stadt- und Staatstheater«, in, *Zeitschrift für Kulturmanagement*, 2019 (2), S. 37-54.

lässt sich die Kritik an Machtstrukturen am Theater in mindestens vier Kategorien unterteilen: Aus organisationstheoretischer Perspektive (1) wird die mangelnde Innovationsorientierung hierarchischer Strukturen kritisiert. Die personalisierte und hierarchische Leitungsstruktur verhindere die Erneuerung künstlerischer Potentiale sowie die Innovationsfähigkeit der Kulturlandschaft. Aus normativer Sicht (2) werden Machtmissbrauch und mangelnde Emanzipationsmöglichkeiten sowohl für Frauen als auch für Menschen mit Einwanderungsgeschichte kritisiert. Dabei wird auf eine Diskrepanz zwischen der progressiv-politischen Selbstbehauptung und fest verwurzelten heroischen und charismatischen Führungsmodellen in den Häusern hingewiesen.

Die normative Kritik steht auf institutioneller Ebene auch mit einer De-Mystifikation und Entzauberung der Kunst in Zusammenhang. So scheint für eine junge Generation von Kulturmanager*innen die sinnstiftende Funktion der Kunst »nicht mehr ausreichend für ihre Arbeitsmotivation« zu sein.² Ebenfalls steht die normative Kritik an Machtstrukturen mit einer Form von Sozialkritik (3) in Zusammenhang, in der prekäre Arbeitsbedingungen von Künstler*innen und der Abhängigkeiten steigende NV Bühne Tarifvertrag kritisiert werden. Beispielhaft für diese Form der Kritik ist die Arbeit des *Ensemble-Netzwerks* und *art but fair*, einer internationalen Bewegung, die sich für faire Arbeitsbedingungen sowie angemessene Gagen in den Darstel-

2 Mandel, Birgit: »Cultural Leadership im Generationenwandel. Ergebnisse einer Befragung«, in, *Kulturpolitische Mitteilungen*, 2018 (4), S. 87.

lenden Künsten einsetzt. Zuletzt steht aus betriebswirtschaftlicher Sicht (4) die Effizienzsteigerung im Fokus. Gemeinsam ist diesen Ebenen der Kritik, dass sie die unter dem Deckmantel der Kunstfreiheit konservierten »neofeudalen Machtstrukturen« für reformbedürftig erachten. Aus diesem Grund haben Verteidiger*innen eigenständiger künstlerischer Leitungsmodelle auch die Befürchtung, dass die Kritik grundsätzliche, vor allem aber betriebswirtschaftliche Rationalisierungseffekte zur Folge hat. Im Angesicht dieser Befürchtungen überrascht es nicht, dass gerade die auf Effizienzsteigerung ausgerichtete Kritik die Grundlagen für aktuelle Debatten über Innovationsorientierung und Arbeitsklima gebnet zu haben scheint.

Dabei setzen Strukturanpassungen keine Führungskrisen per se voraus: Am Beispiel des Staatstheaters Braunschweig lässt sich an einem konkreten Fall studieren, wie die verschiedenen Kritikformen (1-4) ineinandergreifen und zu einem differenzierten, der Komplexität künstlerischer Organisationsstrukturen angemessenen Umgang mit dem Generalintendant*innen-Modell geführt haben. So hatte die auf Effizienzsteigerung gerichtete Kulturpolitik der CDU-Regierung des Landes Niedersachsen in den Jahren 2003 bis 2013 eine



Staatstheater Braunschweig: »Es braucht keine Führungskrise, um Strukturen zu verändern.«
© CreativeCommons BY-SA 3.0,
Bearbeitung durch das Autorenduo

Aufteilung der Machtfülle der Generalintendanz zur Folge. Es wurde eine Reform des Staatstheatermodells realisiert, die – wie ein interessantes Dokument des Niedersächsischer Landesrechnungshof zeigt – auf einer jeweils dezentralen Mittelvergabe und Personalverantwortung sowie einem Controlling via umfassendem Berichtswesen und Zielvereinbarungen durch die Spartenleitungen beruht.³

Im Laufe der Zeit wurden die Strukturanpassungen von Außen durch ergänzende Prozesse aus dem Haus begleitet: So gibt es seit 2013 eine Dienstregelung zu partnerschaftlichem Miteinander für alle Beschäftigten des Staatstheaters sowie für Personen, die in den Betriebsablauf integriert sind.

³ Niedersächsischer Landtag (2006): 15. Wahlperiode Drucksache 15/2830, Ergebnis der Rechnungsprüfung für das Haushaltsjahr 2004, S. 188f.

Diese Erklärung, die an den erst 2018 beschlossenen Verhaltenskodex zur Prävention von sexuellen Übergriffen und Machtmissbrauch des Deutschen Bühnenvereins erinnert, ergänzt die betriebswirtschaftliche Effizienzsteigerung um eine normative Dimension. Ebenso wurde unter der regierenden Intendantin Dagmar Schlingmann und dem Geschäftsführer Stefan Mehrens ein Shared-Leadership-Modell (in dem Fall eine Doppelspitze) der Sparte Schauspiel eingeführt (Spielzeiten 2017/18-2019/20), was als organisationstheoretische Anpassung des Führungsmodells angesehen werden kann. Seit 2019 gibt es u.a. einen BIPOC-Meeting Point und rassismuskritische Workshops für Personen, die sich als Teil der weißen Mehrheitsgesellschaft positionieren.

Ohne die verschiedenen Kategorien der Kritik der Machtstrukturen im Theater (normativ, organisationstheoretisch, sozial, betriebswirtschaftlich) hier bewerten zu wollen, zeigt sich deutlich, dass ein kulturpolitisches Bewusstsein für Transformationsprozesse kreative Lösungen finden und langfristig ausgelegt sein muss.⁴ Eine tatsächliche Anpassung von Organisationsstrukturen und Führungsmodellen kann nicht allein Ergebnis bloßer Effizienzsteigerung sein, sondern beruht auf einem Zusammenspiel vieler unterschiedlicher, sowohl betriebswirtschaftlicher als auch normativer und organisationstheoretischer Faktoren. An empirischen Beispielen wie dem Staatstheater Braunschweig lässt sich ablesen, wie viel Zeit eine Veränderung der Organisationskultur in Anspruch nimmt. ■

⁴ »Real cultural leadership involves creative transgression, and a long term perspective. It is not about making the existing system more productive or efficient.« Leicester, Graham 2010: »Real cultural leadership: leading the culture in a time of cultural crisis«, in Kay, Sue / Venner, Katie (Hrsg.) (2010): A cultural leadership reader, Creative Choices, S. 22