



Paper Nr. 16/2023

Theater – reformiert euch! Eine qualitative Inhaltsanalyse der Strukturdebatten der nachtkritik.de (2017-2022)

Autorin

Rike-Kristin Baca Duque, Universität Münster

Abstract

Der Artikel baut auf der Grundannahme der neo-institutionalistischen Organisationstheorie auf, dass Feuilletons wie Fachöffentlichkeit für die öffentlich getragenen Theater wirkmächtige, Handlungen evozierende Stakeholder sind, die in der Lage sind, starken Legitimierungsdruck auf die Theater auszuüben und diese zu einer Reaktion zu bringen. Es wird untersucht, welche organisationalen Facetten der öffentlich getragenen Theater von der Fachöffentlichkeit als problematisch debattiert werden und erste Rückschlüsse dahingehend gezogen, welche organisationalen Veränderungen dies auf Seiten der Theater evozieren könnte.

Gefördert durch

DFG Deutsche
Forschungsgemeinschaft

Einleitung¹

Öffentlich geführte Debatten, die Facetten von Institutionen problematisierend in den Fokus nehmen, generieren wichtige Aussagen darüber, welche feldspezifischen Erwartungen auf diesen lasten. Sie geben Einblick in gegenwärtige Legitimitätsfragen der in den Debatten zur Sprache kommenden Akteur:innen² rund um die betreffende Institution. Unter *Institution* werden hier abstrakte Regeln, Normen und Werte verstanden, die auf Organisationen des gleichen institutionellen Feldes in Form von institutionellem Druck wirken. Sie formen die Realität von Organisationen, indem diese die institutionellen Regeln, Normen und Werte als selbstverständlich inkorporieren und reproduzieren und damit eine nicht-hinterfragte Selbstverständlichkeit darüber entsteht, was in der Organisation durch wen wie zu tun ist (vgl. Balme 2021, S. 21). Besonders zentral für institutionalisierte Organisationen ist das Erlangen oder der Erhalt der oben genannten Legitimität, die Deephouse et al. als „the perceived appropriateness of an organization to a social system in terms of rules, values, norms and definitions“ (2017, S. 32) definieren.

Dieser Artikel basiert auf der These, dass sowohl die auf Organisationen wirkenden *gesellschaftlichen Forderungen und Erwartungen* als auch die darauf als Antwort möglichen *organisationalen Legitimationsstrategien* empirisch erhebbbar sind. Diese These wird durch eine qualitative Inhaltsanalyse der Strukturdebatten über die öffentlich getragenen Theater der DACH-Länder des Online Nachrichten-Portals *nachtkritik.de*³ geprüft. Die Analyse ermöglicht, institutionelle Erwartungen, aber auch den Grad der ‚Angebrachtheit‘ einer Institution – hier der des öffentlich getragenen Theaters – sichtbar zu machen. Das methodische Verfahren orientiert sich an der inhaltlich-strukturierenden Vorgehensweise Mayrings (Mayring 2022). So wurden zunächst auf Basis der Fragestellung und des theoretischen Hintergrunds Oberkategorien entwickelt, anschließend

¹ Dieses Working Paper ist ein Auszug aus einem Kapitel der noch nicht veröffentlichten Dissertation von Rike-Kristin Baca Duque zu organisationalem Wandel von öffentlich getragenen Theatern, die im Rahmen der DFG-geförderten Forschungsgruppe „Krisengefüge der Künste“ geschrieben wird.

² Akteur:innen, die im Rahmen der Analyse zu Wort kommen, sind kulturpolitische Vertreter:innen, Vertreter:innen des Deutschen Bühnenvereins, Theatermachende (Schauspieler:innen, Regisseur:innen, Dramaturg:innen, Intendant:innen etc.), Diversitätsagent:innen, Organisationsberater:innen und schließlich Wissenschaftler:innen und Journalist:innen. Wobei es nicht selten ist, dass einzelne Autor:innen gleich mehrere Professionen vereinen. Dadurch kann ein breites Spektrum von Perspektiven und Positionen innerhalb der Theaterlandschaft abgedeckt werden.

³ Bei der *nachtkritik.de* handelt es sich um das erste unabhängige und überregionale Theaterfeuilleton im Internet. Im Mai 2007 gegründet, umfasst das Online-Nachrichten Portal mittlerweile 21 Formate, von denen die Kritiken über Inszenierungen (das journalistische „Rückgrat“ des Portals) und Meldungen aus Theatern – etwa über Personalien – die Hauptformate ausmachen. Das online abrufbare Archiv der *nachtkritik.de* umfasst rund 20.000 Texte und 100.000 Kommentare von Leser:innen. Die Redaktion besteht aus zwölf festen Autor:innen und wird von 60 weiteren externen Autor:innen ergänzt. Das Ziel der *nachtkritik.de* ist, das „Theater als Institution und als Kunstform im deutschsprachigen Raum (in Deutschland, Österreich und der Schweiz) zu erhalten und in breit angelegten Debatten weiterzuentwickeln“. Über den Inhalt und die Form kann die Aussage getroffen werden, dass sich die *nachtkritik.de* für Wandel positioniert, aber sich gleichzeitig dem Erhalt der Theater verpflichtet und nicht an einem grundsätzlichen Abbau interessiert ist.

Kodiereinheiten bestimmt sowie Unterkategorien zu den Oberkategorien ergänzt und schließlich anhand des Textmaterials die Kategorien immer wieder überprüft, gegebenenfalls verändert, gelöscht oder ergänzt. Im letzten Schritt erfolgten die Interpretation sowie die Ergebnisdarstellung. Durch die deduktive wie induktive Kategorienerstellung folgt der methodische Ansatz in diesem Punkt der Weiterentwicklung des Ansatzes von Mayring durch Steigleders (Schreier 2014, S. 6; Steigleder 2008). Dabei steht die Frage im Fokus, welche organisationalen Facetten im Bereich der Formalstruktur, aber auch der Organisationskultur zurzeit von der Theater-Fachöffentlichkeit als problematisch, nicht mehr hinnehmbar oder gar illegitim wahrgenommen werden. Die Analyse legt innerhalb der Strukturdebatten den Fokus auf die Aspekte *Gender* und *Diversität*. Weitere Strukturdebatten zum Thema *Nachhaltigkeit*, zur *Energiekrise*, *Publikumsschwund*, *Digitalität* etc. werden in diesem Working Paper nicht abgebildet. Damit vertieft der vorliegende Artikel die Studie von Neemann und Burghardt (2021), die mittels einer Diskursanalyse zentrale Krisenbegriffe in der Theater-Fachöffentlichkeit wie auch in der kulturpolitischen Fachöffentlichkeit herausgearbeitet haben, in dem Sinne, als dass die hier vorliegende Analyse unter dem Stichwort *Strukturkrise* einzelne Spezifika der Theaterstrukturen vertiefend betrachtet und adressiert. Erhoben wurden die Artikel unter anderem innerhalb der beiden Top-Themen-Rubriken *Theater und Frauen* sowie *Macht und Struktur*. Die Rubriken setzen sich aus Beiträgen zusammen, die die Redaktion als diskursprägend versteht und die sich allgemein „stark im Fokus stehenden Themen des Theaters widmen“ (nachtkritik.de). Das Archiv wurde zusätzlich kursorisch mit den Suchbegriffen: #Machtmissbrauch, #MeToo, #Leitung, #Organisation, #Struktur, #Diskriminierung, #Rassismus, #BlackLivesMatter, #Diversität, #Gender, #Sexismus und #Frauen durchsucht. Die auf die Fragestellung und These des Artikels enggeführte Stichprobe entspricht n = 59.

Die Textsorten der Redaktion setzen sich vor allem aus Interviews (40%), Kritiken (16%) sowie Berichten (18%) zusammen. Externe Autor:innen haben hingegen zum Großteil Kritiken publiziert (70%). Danach folgen Interviews (7%), Berichte, Kommentare, Glossen, Presseschauen und Essays mit Anteilen von je 4-5%. Die Meinung in der Autor:innenschaft der Redaktion lässt sich insgesamt als gemäßigt reformorientiert beschreiben. Positionen, die die Theater, so wie sie jetzt in ihrer Struktur aufgebaut sind, im Gesamten erhalten wollen, gibt es keine. Unter der Rubrik *Interviews* ergibt sich ein etwas gemischteres Bild und es kommen einzelne Sprechpositionen zu Tage, die durchaus am Erhalt derzeitiger Theaterstrukturen interessiert sind. Dennoch kann der Großteil der Interviewten eher dem Lager der stark Reformorientierten zugeordnet werden. Das Lager der die Theaterstrukturen erhaltenden Kräfte setzt sich vor allem aus Vertretern des Deutschen Bühnenvereins und einzelnen Intendanten zusammen. Im Unterschied zu der Redaktion positionieren sich die Beiträge der externen Autor:innen (Organisationsentwickler:innen, Theatermachende, Diversitätsagent:innen, Wissenschaftler:innen) radikaler: Fast drei Viertel der publizierten Texte lassen sich in das Lager der stark Reformorientierten eingruppiieren. Es fällt auf, dass insbesondere die Sparte Schauspiel

besonders stark vertreten ist, während andere Arbeitsbereiche der Theater eher gering repräsentiert sind. Es ist darum in Erinnerung zu behalten, dass die gleichen Themen durch Vertreter:innen anderer Arbeitsbereiche und anderer Kunstformen gegebenenfalls anders debattiert werden würden.

Durch die einigermaßen große Homogenität der Sprechpositionen, wenn es um die Beurteilung der theaterinternen Strukturen geht, ergaben sich innerhalb der Analyse Themenfelder, in denen unterschiedliche Positionen nicht mehr ausmachbar sind. So stimmen alle überein, dass Machtstrukturen, die zu Machtmissbrauch und Diskriminierung führen, zu ändern seien. Wenn es dann aber explizit um die Frage geht, wie genau das umgesetzt werden könnte, spalten sich die Geister. Insbesondere, wenn es um Fragen rund um die Gestaltung der Theaterleitung geht, kristallisieren sich alte Machtfigurationen heraus – Intendanten, Deutscher Bühnenverein –, die am Erhalt der tradierten Strukturen interessiert sind. Eine intellektuelle Debatte entbrannte um den Begriff des *künstlerischen Genies*, der in nahezu jedem reformorientierten Artikel fällt und als Schmähwort gegen machtmissbräuchliche (männliche) Intendanten und Regisseure eingesetzt wird. Hier distanzieren sich zumindest zwei Autor:innen und reflektieren über den Ursprung des Wortes und seine auf Abwege geratene Anwendung heute. In Bezug auf *Gleichstellung* am Theater und das von allen Stimmen geteilte Desiderat, Regie- und Führungspositionen durch mehr Frauen⁴ zu besetzen, herrscht auch hier Unstimmigkeit, wie dieses Ziel zu erreichen sei und was für einen Kunstbetrieb sinnvolle Steuerungsinstrumente sein könnten. Während die einen eine zumindest kurzfristig wirkende Frauenquote als das Mittel der Wahl bewerben, wehren sich andere gegen eine Vermischung von Kunst und Gleichstellungspolitik. Diese Debatte wird mehrheitlich von Frauen* selbst getragen. Auch die Kunstfreiheit steht im Fokus verschiedener Sprechpositionen – ist sie ein erhaltenswertes Gut oder eine Hürde des organisationalen Wandels sowie ein Privileg einzelner?

Im weiteren Verlauf werden die einzelnen Aspekte, die hier bereits angeschnitten worden sind, näher in den Blick genommen und aufgezeigt, welche Forderungen mit den Debatten der Fachöffentlichkeit von nachkritik.de verknüpft sind, und wer diese äußert.

Entwicklung der Debatten im Verlauf der Zeit – 2017-2022

Auf die Debatten von nachkritik.de über die Organisation von öffentlich getragenen Theatern wirkten primär drei große gesellschaftliche Debatten und Ereignisse – das jedoch auf sehr unterschiedliche Arten und Weisen: Die im Oktober 2017 beginnende #MeToo-Debatte war Auslöser für zahlreiche Auseinandersetzungen mit sexistischen Theaterstrukturen, dem Thema Machtmissbrauch und

⁴ Wenn in den Quellen ersichtlich wird, dass sie sich allein auf weiblich oder männliche gelesene Personen beziehen bzw. binäre Kategorien verwenden, wird auf den Stern zur Sichtbarmachung der Sprechpositionen verzichtet, andernfalls wird der Gender-Stern hinter vergeschlechtlichten Identitätskategorien verwendet, der auf die vielfältigen Positionierungen, welche zum Geschlecht möglich sind, hinweist. Dadurch soll auf die historische und sozial-kulturelle Konstruiertheit der binären Kategorien männlich/weiblich aufmerksam gemacht werden, die ebenfalls die Theater strukturieren.

Gender(un)gerechtigkeit. Im Jahr 2018 wurde das Thema *Machtmissbrauch* besonders häufig aufgegriffen. Die #BlackLivesMatter-Bewegung, die durch den Tod von George Floyd im Jahr 2020 neuen Auftrieb gewann, verstärkte die seit 2012 an den Theatern geführte Debatte des *Blackfacings*. Die Bewegung war Auslöser dafür, dass sich die Debatten insgesamt intersektionaler ausrichteten und rassistische Strukturen deutlich stärker thematisiert wurden. Eine Diversifizierung der Debatten kann folglich ab 2020 festgestellt werden, so dass Gender(un)gerechtigkeit und Sexismus nicht mehr die Hauptthemen bildeten, sondern zu einem neben vielen wurden. Das bedeutet nicht, dass das Thema Gender(un)gerechtigkeit plötzlich keine Geltung mehr hatte, sondern vielmehr, dass die Debatten nun verschiedene soziale Diskriminierungsformen miteinander intersektional kombinierten, aufeinander bezogen und die Autor:innenschaft darüber mehrheitlich einig war, dass sich Machtstrukturen negativ auf viele auswirken – nämlich auf alle, die bislang keinen Raum in den etablierten Kreisen der Theater finden konnten. Die Auffächerung der verschiedenen Identitätskategorien im Zusammenhang mit Macht und Ohnmacht lässt sich unter anderem auf den Umstand zurückführen, dass sich die in den Debatten beteiligten Theater-Akteur:innen selbstkritisch die Frage stellen mussten, inwiefern die Bewegung zur Emanzipierung von Frauen am Theater (die mit Blick auf derzeitige Besetzungstrends von Führungspositionen zunehmend zu den etablierten Kreisen gezählt werden können) eine primär *weiße* ist, da verstärkt von Seiten der BIPOC-Community die Kritik aufkam, dass hegemoniale Machtstrukturen solange weiterreproduziert werden, solange weiße, nicht-behinderte, cis-Personen an der Spitze von Theatern zu finden seien (Kelly 2022). Ob Frau oder Mann, spielt aus dieser Perspektive erst einmal eine nachgeordnete Rolle, was ebenfalls darauf hinweist, dass Frauen die Überbrückung von Gläsernen Decken am Theater zunehmend gelingt, während andere Personengruppen weiterhin ausgeschlossen bleiben.

Die Suche nach den Ursachen struktureller Probleme rund um das Thema Macht und Machtmissbrauch weitete sich in den Jahren 2018-2021 aus und das Theater in seiner Organisationsform wurde von allen Seiten in den Blick genommen. Zwar geht es auch um die Inklusion von Menschen mit Behinderung und Forderungen aus der queeren Bewegung, aber die Hauptthemen konzentrieren sich doch auf Gender und ‚Race‘ – Class bildet in der analysierten Stichprobe keine Kategorie in den Debatten. Dadurch lassen sich die Theaterdebatten als Sprachrohr einer bildungsbürgerlichen, akademischen und politisierten Avantgarde interpretieren.

Zur Diversifizierung und Verstärkung der Strukturdebatten trug ebenfalls erheblich der durch die Corona-Pandemie ausgelöste Stillstand in der Kreativbranche ab März 2020 bei. Durch den Faktor *Zeit* wurde es möglich, in den Austausch zu gehen, sich zu vernetzen und Veränderungen zu initiieren:

„In die Stille, die die unbespielten Theaterhäuser gegenwärtig ausstrahlen, dringt gerade ziemlich laut das Knirschen, Ächzen und Toben, das die wichtigen gegenwärtigen Strukturdebatten in dieser Institution verursachen. Nicht nur, dass diese Debatte gerade exemplarisch für die (ebenso schwer wie

schmerzlich in Gang kommenden) Veränderungsprozesse in der Gesellschaft stehen. Spürbar ist auch: Das Theater kommt endlich im 21. Jahrhundert an.“ (Slevogt 2021b)

Machtmissbrauch und #MeToo blieben auch während der Pandemie weiterhin Hauptthema und bekamen durch diese eine starke, die Strukturdebatten vorantreibende Dynamik: „Derzeit vergeht kaum ein Monat, in dem nicht über Machtmissbrauch an deutschsprachigen Theatern diskutiert wird“ (Koch und Welscher 2021). Der Moment des Luftholens und Pausierens half insbesondere den Häusern, die sich in einer Struktur- und Leitungskrise befanden, denn in dieser Zeit seien „alle Unstimmigkeiten noch einmal besonders hervorgehoben“ (Slevogt 2020) worden.

Im Folgenden wird erarbeitet, welche organisationalen Facetten der öffentlich getragenen Theater als problematisch, wenn nicht sogar als illegitim debattiert werden.

„Das System ist normativ männlich.“ (Zacek in Diesselhorst und Peter 2017)

Machtmissbrauch und Machtstrukturen

Die *Machtstrukturen* der Theaterbetriebe – damit ist insbesondere der stark hierarchische Aufbau der Organisationen Theater und die Machtbündelung bei der Theaterleitung und der Regie gemeint – sowie das Thema *Machtmissbrauch* stehen in den Dossiers der nachtkritik.de seit Oktober 2017 an zentraler Stelle. In den Debatten werden die Theaterstrukturen von Seiten des reformorientierten Lagers abwechselnd als „patriarchal“, „neofeudal“ und „absolutistisch“ bezeichnet oder als eine Art der „Diktatur“ betitelt (Kaempff und Markert 2021; Diesselhorst und Peter 2017; Peter 2018a; Slevogt 2020). Diese Begrifflichkeiten sind Ausdruck des Wunsches nach größerer Mitbestimmung, geringerer Abhängigkeit der Ensembles und einem größeren (arbeitsrechtlichen) Schutz vor Vorgesetzten – vor allem aber nach Steuerung und Regulation nach Vorbild von Wirtschaftsunternehmen. Des Weiteren entspringen sie dem Wunsch, als Mensch im Kulturbetrieb eine Rolle zu spielen und nicht als Variable einer Produktion betrachtet zu werden, was bereits auf beginnende Veränderungen innerhalb der Organisationskultur und des Verständnisses davon, was ‚Arbeit‘ im Bereich der Kunstproduktion bedeutet und wie sie gelebt werden sollte, hinweist.

Bei den Machtstrukturen spielen insgesamt die Größe sowie die Prestigeträchtigkeit eine einflussreiche Rolle, denn umso größer und in der Theaterlandschaft bedeutender ein Theater, desto stärker seien die Machtstrukturen durch tiefe Hierarchien geprägt und Leitungspositionen vorwiegend männlich besetzt. Insbesondere an Staatstheatern sei „der Chef immer noch ein wenig der König, unnahbar, fast unerreichbar“ (Peter 2018a; vgl. auch Tonndorf 2021; Berg 2017). Dies spricht für eine starke organisationale Ferne zwischen Führung und den künstlerisch Angestellten, ebenso wie für die Wahrnehmung einer gebündelten, nicht angreifbaren Machtfülle einer Intendanz, der sich die Angestellten als mal belohnende, mal strafende Instanz ausgesetzt und von ihr und ihrem Gefallen und

Wohllollen abhängig fühlen. Die dadurch entstehende dominierende Machtfiguration, die sich im künstlerischen Bereich aus der Generalintendanz, der Generalmusikdirektion und den Spartenleitungen zusammensetzt, schaffe durch die vertraglich bedingte Abhängigkeit der NV-Bühne Solo Angestellten⁵ sowie ihrer beruflich bedingten Verletzlichkeit und Exponiertheit eine Basis für potenziellen Machtmissbrauch und fördere diskriminierende Strukturen – sowohl für FLINTA*⁶, BIPOC und andere Minderheiten (Drees 2021b). Es ginge dabei um eine Machtmatrix, die sich mehrfach diskriminierend auf Personen auswirken kann – etwa durch die intersektionale Verschränkung von ‚Race‘, Alter, (Dis)Abilism und Sexualität (Kelly 2022). Sie Sorge für eine Organisationskultur mit einem toxischen Arbeitsklima, das geprägt sei durch Autorität, Angst und Abhängigkeit (Slevogt 2020): „Weil die Machtverhältnisse derart manifest, also die Abhängigkeiten und entsprechenden Ängste in diesen gesellschaftlichen Bereichen groß sind, finden die Ressentiments weiter fruchtbare Böden“ (Pilz 2017).

Für den Großteil der theatermachenden Autor:innen ist es untragbar, die traditionellen Machtstrukturen im Theater weiter zu akzeptieren, „die im Kern den Backlash der konservativ-rechten Werte in Europa abbilden“ (Berg 2017). Die Behauptung, politisches Theater zu machen, könne so kaum mehr glaubhaft nach außen vertreten werden, denn der Anspruch „Spiegel der Gesellschaft zu sein, müsse auch hinter der Bühne gelten“ (k. A. 2021a). So sei es skurril, dass man sich auf der Bühne darum bemühe, „um gesellschaftspolitische Relevanz und Durchlässigkeit“ zu ringen, während man sich „dahinter gegen organisationales Lernen“ abschotte (Koch und Welscher 2021). Die Diskrepanz zwischen der Inszenierung auf der Bühne und der Arbeit, die dieser vorangeht, führt in den Augen der Autor:innen zum Verlust an Glaubwürdigkeit und Legitimität der Institution Theater.

Rassismus und Sexismus – weg von Einzelfallbetrachtungen hin zu Strukturreformen seitens der Kulturpolitik und Theaterleitung

Im Falle von pressewirksam gewordenen Leitungsskandalen machtmisbräuchlicher Intendanten und Regisseure vertreten Einzelne– meist Führungspersonal, das sich in durch die Redaktion der nachtkritik.de geführten Interviews äußert –, dass es sich dabei um Einzelfälle handle (k. A. 2021; Peitz 2018a). Die Mehrzahl der Autor:innenschaft konstatiert jedoch, dass Diskriminierung ein „reales Problem“ (nachtkritik.de 2021f) darstelle und in den Strukturen der Theater, also nicht allein in einzelnen Individuen, zu verorten sei. Sie kritisieren, dass diskursiv durch den Fokus auf Individualfälle eine Vielzahl Betroffener hervorgebracht werde, während die „Täterschaft allenfalls

⁵ Die Kollektive Chor und Orchester sind hingegen unbefristet angestellt und verfügen so innerhalb der künstlerischen Belegschaft über mehr Machtmittel als das solistisch angestellte Personal (darunter fallen auch nicht auf der Bühne stehendes Personal, wie Regieassistent:innen; Bühnenbildassistent:innen; Leitungen der Maske, des Kostüms, der Ausstattung; Ausstattungsassistent:innen; Personal des Marketings etc.).

⁶ FLINTA*: Der Begriff steht für Frauen, Lesben, intersexuelle, nicht-binäre, trans und agender Personen.

Einzelne“ (ebd.) betreffe und die Strukturen aus dem Fokus rücken (Wolf 2019). Daran schließt sich die Kritik an, dass die Negation mancher Theaterleitungen, Diskriminierung als ein strukturelles Problem anzuerkennen, sondern als unglückliche Einzelfälle zu framen, dazu führe, die derzeitigen Organisationsstrukturen weder infrage zu stellen noch verändern zu wollen. Durch diese Fokussierung konzentriere man sich so nur auf die Sanktionierung eines Individuums „ohne notwendigerweise die umfassendere Kultur des Missbrauchs anzusprechen“ (Shah 2021). Diskriminierende und geschlechtsspezifische gewaltsame Vorfälle müssten jedoch „als symptomatisch und als Kritik an der gesamten institutionellen Kultur gesehen werden, die diese Praktiken normalisiert und begünstigt hat“ (ebd.). Aggressor:innen ‚auszuschalten‘, während die diskriminierenden Strukturen intakt bleiben, sei der falsche Weg. Die strukturelle Blindheit von Führungskräften, aber auch von Kulturpolitiker:innen wird von Reformen:innen als eine Hürde organisationalen Wandels bewertet, denn beide Instanzen hätten die Arbeit an der Abschwächung von Rassismus und Sexismus generierenden Strukturen zu leisten, nicht die mit geringeren Machtmitteln bewehrten Betroffenen selbst. Das ginge jedoch nur, wenn Kulturpolitik und Theaterleitung selbst einen Änderungsbedarf sehen. Die Mehrheit der Autor:innen ist sich einig, dass Strukturwandel essentiell ‚von oben‘ mitgetragen und gesteuert werden sollte. Das sei umso mehr der Fall, da sich traditionelle Normen, Werte und Regeln rund um das Organisationswesen des Theaters tief in die Theaterschaffenden selbst gegraben haben und von diesen inkorporiert worden sind, auch von denjenigen, die nicht von ihnen profitieren,⁷ was es umso schwieriger mache, sich diesen institutionalisierten Facetten zu entziehen. Die Hoffnung liegt darum neben der aktiven Unterstützung von Kulturpolitik und Theaterleitung ebenfalls auf einer neuen Generation von Theatermachenden, die mit einem anderen Arbeits- und Hierarchieverständnis, aber auch geprägt durch den Gender Shift sowie durch einen verstärkten Fokus auf Political Correctness und gewaltfreie Kommunikation, das System von innen heraus umkrempeln – während andere genau dies als eine Einschränkung ihrer bisherigen Arbeitsweise befürchten.

Warum die Debatten rund um Machtmissbrauch und Machtstrukturen erst seit einigen wenigen Jahren ihren Anfang gefunden haben, wird auf die große Ohnmacht der künstlerisch Angestellten zurückgeführt:

„Hier das Führungspersonal, bei dem nicht selten Dominanzbedürfnis, Führungsunsicherheit und reale Machtbefugnis eine unheilige Allianz eingehen. Dort die Mitarbeiter:innen, die sich dank des Tarifvertrags NV Bühne oft auf einem ‚fest zementierten Schleudersitz‘ befinden.“ (Koch und Welscher 2021)

⁷ Wie Lynne Zucker in ihrem Artikel zum Prozess der Institutionalisierung von Organisationen schrieb, reproduzieren die Arbeiternehmenden die Machtstrukturen von Generation zu Generation und inkorporieren diese schließlich in ihr organisationales Verhalten und ihren Habitus und tragen damit zur Institutionalisierung über Generationen hinweg bei (Zucker 1977).

Umso verletzbarer eine Person sei (sei es durch Identitätskategorien, Charaktereigenschaften wie eine hohe Sensibilität oder auch ihre organisationale Position, im Bereich der Assistenz etwa), je abhängiger und prekärer beschäftigt, desto stärker bekomme diese potenziell die Machtstrukturen im Negativen zu spüren.

Insbesondere Frauen diskriminierende Strukturen stehen zunächst im Fokus der Debatten. Um zu untermauern, dass es sich nicht um rein subjektive Empfindungen einer „lange gefühlte[n] Wahrheit“ (Peter 2018a) handelt, verweisen darum gleich mehrere Artikel auf die Studie zu *Frauen in Kultur und Medien* des Deutschen Kulturrats (Schulz et al. 2016) und auf die Studie der European Theater Convention *Gender Equality & Diversity in European Theatres*, deren Anlass die #MeToo-Debatte gewesen ist (European Theatre Convention 2021). Diese haben statistisch gezeigt und bewiesen, dass „Frauen eine weniger sichere Vertragssituation haben als Männer“ eher in „stereotypischen weiblichen Berufen“ arbeiten und „weniger an der Spitze der Hierarchie“ zu finden seien, vor allem in größeren und prestigeträchtigeren Häusern (Drees 2021a). Die Studie zu *Frauen in Kultur und Medien* habe außerdem verdeutlicht, dass eine „krasse Schiefelage im Theaterbetrieb“ zwischen Männern und Frauen herrsche – besonders im Bereich der Positionen, die eine repräsentative Funktion innehaben und von der Öffentlichkeit stärker wahrgenommen werden (Peter 2018b), hier seien Frauen zu einem „skandalös niedrigen Anteil“ (Diesselhorst 2018) vertreten (2018: 22 Prozent). Zusätzlich wird mittels der Studie des *European Theatre Convention (ETC)* darauf verwiesen, dass von Männern geführte Teams seltener divers und nach dem Prinzip der homosozialen Koopatation (Ähnlichkeitsprinzip) zusammengesetzt seien – also mehrheitlich männliche Kreativteams beschäftigen, die darüberhinausgehend überwiegend weiß seien: „Es gibt eine Dominanz männlicher Führungskräfte und ein generelles Fehlen von Menschen mit Migrationshintergrund“ (Drees 2021a). Außerdem könne durch die Arbeit der Themis-Vertrauensstelle gegen sexuelle Übergriffe am Arbeitsplatz im Kultur- und Medienbereich gezeigt werden, dass diese hauptsächlich von vorgesetzten Männern stattfinden: „Frauen sind auch vertreten, aber in einem Bereich zwischen fünf und acht Prozent. Vorrangig sind es Höhergestellte, beziehungsweise Vorgesetzte“ (Hubert in Drees 2021b). Der Umkehrschluss aus der hier gebildeten Verkettung zwischen Machtstrukturen, Machtmissbrauch und der Besetzung von Leitungspositionen nach Geschlecht bedeutet, dass die Teams bei weiblicher Führung nicht nur diverser sein müssten, sondern insgesamt auch weniger Machtmissbrauch stattfinden müsste. Ob eine weibliche Führung tatsächlich zu weniger Machtmissbrauch und zu diverseren Teams führt, wenn die übrigen Strukturen gleichbleiben, bleibt aus der Praxiserfahrung heraus zu bezweifeln, da Frauen, die in den bislang herrschenden Strukturen Karriere gemacht haben,

die Stufen mit Anpassung und ähnlichen Machtmitteln erklommen haben, um dem Anforderungskatalog an die entsprechende Position zu entsprechen:⁸

„Es gibt eine Führungskrise der über Jahrzehnte eingeübten neofeudalen Machtstrukturen im Theater. Diese Strukturen sitzen uns allen so tief in den Knochen, dass man auch selbst nicht davor gefeit ist, diese zu reproduzieren – egal ob man ein Mann oder eine Frau ist.“ (Anna Bergmann in Slevogt 2020)

Gerade die (Un)Vereinbarkeit von Familie und Beruf bildet in den Debatten der nachtkritik.de eine der zentralen strukturellen Hürden für Frauen im künstlerischen Bereich und zähle zu den vielen „Peinlichkeiten“ der Theaterbetriebe (Pilz 2018; Peter 2018a). Gefordert werden darum Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, die noch nicht in den Kindergarten gehen, einzurichten. Des Weiteren geht es um den Kündigungsschutz für Schwangere sowie Rückzugsmöglichkeiten zum Stillen zu schaffen (Diesselhorst und Peter 2017). Aber auch die Organisationskultur steht im Fokus, die fördere, dass gerade die Personen den Anforderungen des Theaterlebens entsprechen können, die „jung, erfolgshungrig und beziehungslos sind und sich gern idealistisch [verschwenden]“ (Peter 2018a). Man wolle Spieler:innen/Sänger:innen und Tänzer:innen, die sich dem Ideal der Berufung hingeben und 24 Stunden am Tag abrufbar sind – gerade in der Sparte Tanz könne eine Schwangerschaft zum Berufsaus führen. Mittlerweile gebe es zwar Frauen in Führungspositionen, die Mütter sind, doch dieser Job ließe sich nur ausüben, wenn der/die Partner:in im Gegenzug die Care-Arbeit übernehme. Vorbilder, die Beruf und Familie miteinander vereinbaren, leben jedoch vor, dass Arbeitsstunden von 60 Stunden pro Woche mit drei Kindern normal seien. Dass es mittlerweile mehr Frauen mit Kindern in Führungspositionen gibt, sei im Vergleich zu den 1960er Jahren, in denen die Kombination von Familie und Beruf als unmöglich galt, ein Fortschritt (ebd.). Die Enttabuisierung von Schwangerschaft und Familie für sowohl weibliche Darstellende als auch für Führungspersonal ist eine der zentralen Forderungen in den Debatten.

Transparente Kommunikation

Die problematisierten Machtstrukturen der Theater verstärken sich insbesondere durch intransparente und unklare Kommunikationswege sowie ein Fehlen von Mitbestimmungsmöglichkeiten. Durch halbvertrauliche Gespräche hinter verschlossener Tür, die nicht dokumentiert werden und deren Konsequenz für viele der Arbeitnehmenden nicht klar sei, werden „Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse [...] verschleiert oder schlicht übersehen“ (Slevogt 2021a). Auch hier müssten Standards eingeführt werden, die eine transparente Informationspolitik ermöglichen, aber auch klare Regelungen für Personalgespräche getroffen werden – insbesondere, wenn sie rechtlich relevant sind. Dazu gehört die Ankündigung eines solchen Gesprächs, die

⁸ Studien aus anderen Berufsfeldern verweisen darauf, dass zwischen einer männlichen und weiblichen Führung per se nicht unterschieden werden kann, erst recht nicht im Sinne von schlechter vs. besser (vgl. Krell 2008, S. 323).

Möglichkeit, eine Vertrauensperson hinzuzuziehen, konstruktiv und klar mit dem Ziel einer Weiterentwicklung und nicht der Zerstörung einer Berufsbiografie zu kommunizieren. Das brauche Zeit, mache Führungspersonen eventuell auch durch die Zeugenschaft angreifbar, führe aber letztendlich zu einem größeren Schutz auf beiden Seiten. Klar müsse dabei immerzu sein, dass Personen in Leitungspositionen sich ihrer Verantwortung bewusst sind und nicht schaden wollen, sie hätten eine Fürsorgepflicht für ihre Beschäftigten (Shah 2021). Intrasparente Kommunikation, Gemauschel auf den Fluren, Gerüchte, die sich von Studierzimmer zu Studierzimmer tragen, führen letztendlich zu einem beträchtlichen Vertrauensverlust in die Theaterleitung. Dabei gilt: Wer mit offenen Karten spielt, der hat auch nichts zu verbergen. Gleiches gilt für die Belegschaft, denn auch die Theaterleitung ist auf eine transparente Kommunikation angewiesen und darauf, von den Mitarbeitenden informiert und ins Bild gesetzt zu werden. Von einer gelungenen Unternehmenskommunikation könnten somit Leitung und Mitarbeitenden maßgeblich profitieren (Sichrovsky 2019). Obwohl vermehrt auf die Wirtschaft als Vorbild verwiesen wird, basieren die Wünsche und Vorstellungen der Theatermachenden nach Mitbestimmung und transparenter Kommunikation eher in der Soziokratie oder der Holokratie⁹.

„Die Liste der beschützenden Intendanten ist länger als die der Machtbesessenen“, schreibt er. Doch, führt Nix weiter aus: Die jüngsten rassistischen, sexistischen und demütigenden Vorfälle an Häusern lassen Fragen um Fehler im Theatersystem als virulent dastehen. Antworten in der ‚Liquidation‘ der Intendanz zu suchen, greife zu kurz.“ (k. A. 2021)

Raus aus dem ‚Intendant:innenkarussell‘ – zur Relevanz veränderter kulturpolitischer Auswahlverfahren für Theaterleitungen mit dem Fokus auf Führungsqualitäten und Mitbestimmung

Die theaterinternen Strukturdebatten konzentrieren sich im Besonderen auf die Position der Generalintendanz (‚erfolgssüchtige‘, ‚machtbesessene‘, ‚patriarchale‘ Theaterleitung), wo eine Bündelung der Macht gesehen wird:

„Schon der Raum des Intendanten-Büros ist eine Asymmetrie. Das ist ein mächtiger Ort. Man spricht dort anders. Das spürt man vielleicht nicht, wenn man der Intendant oder die Intendantin ist. Ich kann Ihnen aber versichern [...], dass das auf der Gegenseite gespürt wird.“ (Lisa Jopt in Diesselhorst und Kaempff 2021)

⁹ Bei der Soziokratie handelt es sich um ein auf Konsent basierendes Organisationsmodell, das Spannungen und Konflikte vermeiden soll und auf die kollektive Intelligenz der Organisationsmitglieder setzt. Bei der Holokratie handelt es sich um eine aus der Soziokratie entstandene Weiterentwicklung, die auf den Abbau von Hierarchien abzielt. Im Zentrum stehen transparente Kommunikation und Partizipation.

Diese Aspekte, die mit einzelnen Positionen verbunden sind, führen zu einer Organisationskultur, die bereits durch die räumliche Anordnung eines Theaters eine architektonische Zentrierung von Macht festigt: das größte Büro, Räumlichkeiten für den Empfang externer Gäste, eigene Sekretär:innen, der eigene Parkplatz und vieles mehr zeigen an: hier ist der Sitz der Macht, hier die zentrale Schaltstelle inmitten des Theaters. Das strahlt Autorität und Machtfülle aus. Die Machtstrukturen beziehen sich deshalb nicht allein auf Organigramme und die Ausstattung von Positionen mit Machtmitteln, sondern ebenfalls auf die Architektur. Die Treppen von den Probebühnen oder Garderoben zur Intendanz oder Verwaltung hinaufsteigend, markieren architektonisch schon den Übergang zu fremdem Terrain – hier gelten andere Spielregeln.

Hinterzimmengespräche, aber auch die Unkenntnis über die eigenen Arbeitsrechte, verstärken das Gefühl der Abhängigkeit von dieser ‚dort oben‘ sitzenden, aber sonst in der Regel nicht weiter persönlich bekannten Person, die plötzlich etwas ‚von einem will‘. Ein erster Schritt zur Reformierung der Theater sei darum, bei der Leitungsstruktur sowie bei dem Vertragssystem anzusetzen, um somit die ungleiche Machtbalance neu auszubalancieren (Kaempf 2019). Auch einzelne Generalintendantinnen und Spartenleitungen schließen sich in den Interviews der nachtkritik.de der Forderung an, neue Leitungsmodelle zu etablieren. Sie halten die Generalintendanz für „ein Unding“, gerade, wenn es um „Mehrspartenkomplexe“ gehe – bei kleineren Häusern sei die Bündelung der Verantwortung bei einer Person allerdings sinnvoll (k. A. 2021a). Diese Sicht ergänzt die Debatte um die Frage nach der Kompetenz und Eignung von Theaterleitungen, denn die meisten Regie-Intendant:innen bringen der Mehrheit der Autor:innen nach kaum Personalmanagementenerfahrung mit und würden nicht ausreichend durch die Kulturpolitiker:innen auf ihre Eignung hin geprüft (Koch und Welscher 2021; Wolf 2019):

„Es ist verstörend, dass an vermeintlichen ‚Theaterinterna‘ uninteressierte Kulturpolitikverantwortliche immer noch glauben, ein Mensch allein könne ein komplexes Gefüge wie ein Stadt- oder Staatstheater gut managen, erst Recht [sic!] wenn es die Ausmaße eines großen Mehrspartenbetriebes angenommen hat.“ (Volkland 2021)

Als Positivbild für eine gute und gelungene Führung wird in den Debatten immer wieder auf die Wirtschaft verwiesen – insbesondere im Zusammenhang mit Eignungsverfahren, Kontrolle, Aufteilung der Verantwortung, dem Kommunikationswesen, aber auch der Ermöglichung von Fort- und Weiterbildungen. Dazu gehöre ebenfalls, sich als Theaterleitung seiner Stärken und Lernfelder bewusst zu sein, „Schwäche zu zeigen, Unsicherheit zuzugeben, Hilfe anzunehmen, den eigenen Körper zu respektieren [...]. Ein heroisches, männlich konnotiertes Bild von Macht und Führung ist hierfür nicht hilfreich“ (Koch und Welscher 2021). Immer mehr geht es in den Debatten um Führungskompetenz und Persönlichkeitsprofil sowie um den Erfahrungshintergrund und die Herkunft (Volkland 2021). Zur Eignungsüberprüfung von Leitungspersonal werden psychologische Gutachten als ein als sinnvoll

erachtetes Instrument beworben (Kaempff 2019). Diese Eignungsprüfung müsste aktiv von der Findungskommissionen von Intendant:innen vorangetrieben werden – so wie aus Assessment Centern bekannt. Darum könnten Leitungskrisen an den Theatern als „Symptom fehllaufender Personalpolitik schon auf höherer Ebene“ (ebd.) – nämlich der kulturpolitischen – interpretiert werden. Die Intendant:innenwahl als intransparentes „Hinterzimmergeklüngel“ der verantwortlichen Kulturpolitiker:innen verstärke das Problem der Theater (Koch und Welscher 2021) – auch hier eine Frage der Kommunikation und Transparenz eine Ebene über dem Theater. Zu selten säßen in den Findungsgremien Ensemblemitglieder, Autor:innen und Regisseur:innen, so dass die Entscheidung über eine zukünftige Theaterleitung nicht von denjenigen mitgetragen werde, die unter dieser arbeiten müssen. Ganz im Gegenteil führe die Intransparenz der Verfahren dazu, dass sich im Deutschen Bühnenverein gut vernetzte Intendant:innen die Positionen gegenseitig zuschieben. In der Konsequenz aus dem bisherigen Verfahren bei der Besetzung von Findungskommissionen ergebe sich eine „Intendant*innenkarussell“ (Berg 2017), das aus wenigen Frauen und vielen Männern bestehe und nichts Neues zu bieten habe (ebd.).

Stärkere Kontrolle der Leitung durch Kulturpolitik und Aufsichtsräte

Nicht nur in den internen Organisationsstrukturen werden die organisationalen Probleme begründet, sondern ebenfalls in der Trägerschaft sowie in den Aufsichtsgremien. Zu spät schalten sich den Debatten nach Kulturpolitiker:innen ein und zu wenig nehmen sie ihre Pflicht als Aufsichts- und Kontrollorgan wahr (Boldt 2019), denn die Macht der Intendant:innen sei eigentlich immer durch klare Zielvereinbarungen mit der Politik gerahmt und begrenzt – diese Begrenzung müsse nur stattfinden (Peitz 2018a). Die kulturpolitische Zurückhaltung wird darauf zurückgeführt, dass die Kulturpolitiker:innen sich hinter der Kunstfreiheit zurückziehen (Koch und Welscher 2021).

Zu schnell ließe sich die Kulturpolitik außerdem von sogenannten Kulturleuchttürmen und Diversitätsfassaden blenden, vor allem dann, wenn diese Fassaden gut zum „eigenen politischen Programm passen, Stichwort ‚femwashing‘“ (ebd.). Es sei jedoch die zentrale Verantwortung der Politik bei Fehlverhalten der obersten Instanzen der Theater zu handeln und dieses zu ahnden: „Falls Fehlverhalten ruchbar wird, kann und muss etwa die Stadt oder das Land reagieren“ (ebd.). Doch *wie* Kulturpolitiker:innen reagieren, ist in den Debatten ebenfalls Punkt für Kritik, denn oftmals changiere das „Reaktionsmuster der Verantwortlichen in der Kulturpolitik und im Haus zwischen Aussitzen und Aktionismus“ (Koch und Welscher 2021). Die Konsequenz sei in letzterem Fall oftmals, dass man den organisationalen Strukturen mit „bürokratischen Maßnahmen“ zu Leibe rücke – etwa durch Handreichungen, Leitbilder, Vertriebsstellen, Selbstverpflichtungen und Strukturmodellen (ebd.). Diese Maßnahmen gleichen jedoch der Vorstellung einer „Organisation als Maschine“ (ebd.). Andere Autor:innen sehen jedoch in der direkten Steuerung und Regulierung eher die Lösung als das Problem.

Gleichzeitig weisen Kulturpolitiker:innen, den Debatten nach zu urteilen, eine große Kulturferne sowie ein Desinteresse bzw. Unkenntnis an dem auf, was in den organisationalen Strukturen der Theater passiere. Es sei für Kulturpolitiker:innen außerdem einfacher, sich nur mit einer verantwortlichen Person besprechen zu müssen und nicht mit einem Kollektiv (Slevogt 2020). Das mag auch darin begründet liegen, dass sich der hierarchische Aufbau der kommunalen Verwaltungen in dem des Theaters spiegelt und sich somit Kulturpolitiker:innen auf ‚bekanntem‘ Terrain bewegen, was die Leitungs- und Hierarchiestrukturen anbelangt. Um den dringend geforderten Strukturwandel der Theater zu initiieren, müsse die Politik ihre Verantwortung wahrnehmen und die „richtigen Strukturreformen“ vorantreiben, um ihrer „Aufsichtsrolle gerecht zu werden“, ohne sich dabei jedoch in „Steuerungsfantasien“ (Koch und Welscher 2021) zu ergehen. Der Wandel sollte durch die Kulturpolitik begleitet werden, aber es sei zwingend notwendig, dass der Prozess in den Häusern selbst beginne, also, dass „der Kulturwandel durch die Mitarbeitenden selbst erarbeitet und gelebt“ (ebd.) werde. Ein reiner Top-Down Prozess, der sich auf Änderungen der Formalstrukturen bezieht, ohne aber die Mitarbeitenden einzubeziehen, wird als nicht tragfähig bewertet. Optimaler sei ein gemeinsamer Prozess, in dem alle Ebenen die Möglichkeit der Mitgestaltung erhalten. Durch eine moderierend und steuernd arbeitende Kulturpolitik sei die Macht und Definitionshoheit innerhalb der Kulturbetriebe begrenzt, denn diese ergebe sich „nicht zuletzt aus der Macht der Gruppe(n), für die der Einzelne auch außerhalb des Theaters, in Politik und Gesellschaft steht und die ihre Privilegien auf ihre Mitglieder übertragen“ (Milagro 2021a).

Ähnliche Kritik gelte für die Aufsichtsgremien der Theater, denn sowohl Kulturpolitik als auch Aufsichtsgremien können Macht nicht nur verleihen, sondern müssten diese kontrollieren und Missbrauch sanktionieren. Es sei im Falle der Aufsichtsgremien davon auszugehen, dass „die umfassende Macht der Intendanten in vielen Fällen eine Schwäche der Aufsichtsgremien ist“ (Heskia 2020). Wobei die Einflussmacht der Aufsichtsgremien im Wesentlichen von der Rechtsform der Theater abhängt. Die Kontrolle der Leitung sei in privatrechtlichen Rechtsformen, wie der GmbH etwa, besser möglich. Die Mehrheit der Autor:innen sieht das primäre Kontrollorgan der Theater beim Aufsichtsrat. An zweiter Stelle folgt die Kulturpolitik, die bei machtmisbräuchlichen Vorfällen der obersten Leitungsebene als verantwortlich gezeichnet wird. Da die Kulturpolitik die Theaterleitungen besetzt, bildet diese eine zentrale Schlüsselstelle für den möglichen Wandel von Theatern, das jedoch nur, wenn sich die Auswahlkriterien und der Findungsprozess ändern.

*„Der Deutsche liebt die Kunst – und er verachtet die Künstler*innen. Es sei denn, sie sind Genies. Oder Führer.“ (Tonndorf 2021)*

Die Abkehr vom künstlerischen Genie

Unter dem Begriff des *künstlerischen Genies*¹⁰ wird heute künstlerisch arbeitendes Führungspersonal subsummiert, das durch die Ummantelung mit dem Genie-Begriff eine Art Schutz für Verhalten genießt, das sich jenseits von sozialen Normen bewegt, und sich den Titel des Genies als Selbstbehauptung verliehen hat. Er fungiert als Schimpfwort und Symbol eines krankenden Systems (nachtkritik.de 2019e). Wer ein künstlerisches Genie ist? Meist ein Mann in der Funktion des Regisseurs oder Intendanten: „Ein Genie mit starker, autoritärer Hand“, ein „alter, weißer Mann“, der den „Schauspieler*innen das Leben schwer macht“ (Tonndorf 2021). Das künstlerische Genie sei dort zu finden, „wo mehr Macht, mehr Einfluss, mehr Geld zu haben ist“ (Peter 2018a). Er ist mit stereotyp männlichen Eigenschaften versehen und wird als Metapher für das Missverhältnis zwischen Frauen und Männern im Theaterbetrieb eingesetzt: „Während die Frauen als fleißige Zuarbeiterinnen im Hintergrund werkeln, werden die Männer reich und berühmt“ (Peter 2018a). Im Hinblick auf die Geschlechtersegregation im Theater wird der Genie-Begriff im Sinne von männlichem Größenwahn und Selbst-Behauptung entgegen weiblicher Selbstzweifel und -kritik gesetzt und damit erklärt, warum Männer in der Mehrzahl in Führungspositionen gelangen und Frauen weniger:

„Die (Un)Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die männliche Kultur der Macht, Netzwerke und Seilschaften, gläserne Decken und ungleiche Bezahlung, sozialisationsbedingte Geschlechterunterschiede, Genie-Kult und weibliche Selbstzweifel.“ (Peter 2018a)

„Ein Mann denkt grundsätzlich, dass er vom Genie abstammt. Frauen hingegen schämen sich oft sogar, wenn sie besser qualifiziert oder klüger als andere sind.“ (Slevogt 2019)

Dass Frauen mit „starken Handschriften“ seltener zu finden seien als ihre männlichen Pendanten sei auf „traditionell eingeübte Rollenbilder“ zurückzuführen. Während Männer im künstlerischen Bereich durch Selbstbehauptungen in zentrale Positionen kommen, stünden sich Frauen durch Selbstkritik oftmals selbst im Weg (Peter 2018a). Ferner werde diese Form der Selbstüberhöhung eher bei Männern als bei Frauen geduldet.

Das künstlerische Genie steht in den heutigen Debatten für den Abgesang an tradierte Theaterstrukturen, Theaterleitungsmodelle der intendanzzentrierten Leitung und der Besetzung von

¹⁰ Der Begriff des Genies war in der literaturtheoretischen Diskussion des 18. Jahrhunderts die Bezeichnung für einen „mit überragendem schöpferischem Vermögen begabten Dichter oder Künstler“ (Meid 2018, 203 f.). Diese Auslegung des Genie-Begriffs – der als solcher bereits eine lange Tradition aufweist – wurzelt im Sturm und Drang. Johann Wolfgang Goethe und Friedrich von Schiller arbeiteten mit dem Geniebegriff, indem sie den Künstler als Schöpfer verstanden, der sich dem „Prinzip der Harmonie verpflichtet“ (ebd., S. 206) und Kunst aus seiner inneren Schöpferkraft heraus zu erschaffen vermag. Er erschien ihnen „als exemplarische Verwirklichung des allein aus sich schaffenden autonomen Individuums, das kraft seiner Autonomie von vornherein aller Beschränkungen durch konventionelle poetologische Regeln und Normen enthoben war“ (ebd.). Als mythische Analogie wählten sowohl Schiller als auch Goethe die Figur des Prometheus als Prototyp eines Schöpfers und *Genies*, der aus sich heraus Menschen seinem Bilde nachformte und selbst die Götter nicht anerkannte – das Genie als Versinnbildlichung der Freiheit entgegen allen Regeln, Normen und Autoritäten, ein Kampfbegriff und Protestfigur gegen herrschaftliche Macht und Missbrauch.

Theaterleitungen durch künstlerisch arbeitende (männliche) Intendanten. Er ist Ausdruck für Theaterleitungen, die von ihrem Recht Gebrauch machen, die künstlerische Belegschaft bei einem Intendanzwechsel zu entlassen, um die künstlerische Qualität ‚aufrechtzuerhalten‘ und ein Haus mit der eigenen künstlerischen Marke zu versehen – quasi jungfräulich beginnt das Theater künstlerisch-ästhetisch von vorne und das gehe nur, indem alles ‚Alte‘ entlassen und ausgetauscht wird (Tonndorf 2021). Überspitzt formuliert arbeitet das Genie mit der rohen Erde, mit dem ungeformten Material und bildet daraus seine einzigartige, vollkommen unabhängige Kunst (Prometheus). Es versteht sich so fast wie von allein, dass das Geniehafte nicht auf schon Dagewesenem aufbauen kann und es nicht ausreicht, das, was bereits da ist, einfach ‚nur‘ zu verändern – es muss ein Neustart her und dafür muss alles, was vorher war, einmal niedergerissen werden. Die vertraglichen Nicht-Verlängerungen durch Intendanzwechsel werden so zum männlichen Machtmittel einer sich selbst als künstlerisches Genie verstehenden Intendanz stilisiert, welches sich genau durch die Anwendung dieses Machtmittels als solches behauptet und als Genie legitimiert (ebd.).

Entgegen dem Genie-Verständnis des *Sturm und Drang* tritt das künstlerische Genie in den heutigen Debatten als ein nazisstischer Manipulator auf, der sich der Kulturpolitik gefällig anbieten kann und von dieser auch explizit erwünscht ist. Das Genie enthülle sich nicht mehr durch die aus sich selbst herauschöpfende Kreativität, sondern sei vielmehr ein rational und bewusst agierender Stratege und Selbstvermarkter, der den Finanzrahmen im Sinne des Kämmerers einhalten könne – aber auf Kosten der Belegschaft – und der durch den Genie-Geist zu einer gewaltvollen Sprache greifen dürfe (nachtkritik.de 2018f). So sei die Gefahr groß, machtmisbräuchliches Verhalten – konkret wird von pathologischem Narzissmus und „Selbstüberschätzung gepaart mit Machtbrunst und psychischer Gewalt“ gesprochen (Tonndorf 2018) – durch den Begriff des künstlerischen Genies zu verklären und abzumildern und damit zu legitimieren, dass in der Kunst und Kultur Grenzverletzungen ihren Ort und Sinn haben und „noch mit dem Glanz des Genialen verklärt“ (ebd.) werden.

Gleichzeitig ist der Geniebegriff aber auch Ausdruck eines Künstler:innen-Mythos von Personen, die sich aus der Passion heraus ihrem Job vollkommen hingeben. Dadurch halte der Begriff eine Organisationskultur aufrecht, in der Künstler:innen dem Ideal zu entsprechen haben, sich der Kunst 24/7 zu widmen. Diese ewig wirkende Aufladung – „Die Idee vom künstlerischen Beruf als Berufung, vom Genie“ (Peter 2018a) – führe dazu, dass Familienvereinbarkeit oder auch die Trennung zwischen Beruf und Freizeit schwieriger umzusetzen sei. So wird es in den Debatten auf den Genie-Kult zurückgeführt, dass sich Spieler:innen in machtmisbräuchlichen Situationen durch den „großen Respekt und Demut vor der Regie“ (Diesselhorst und Kaempf 2021, S. 19) nicht zu Wehr setzen. Dass sich das „Bild des Intendanten als Vorbild und engagierter Künstler“ so hartnäckig halte, liege daran, dass sowohl die Medien als auch die Kulturpolitik Theaterleitungen als künstlerische Landmarken präferieren (Kaempf 2019). Die Kulturpolitik der Vergangenheit habe sich zu sehr vom „Bild des

genialischen Tyrannen“ verzaubern lassen, „der Grenzen überschreitet, um große Kunst zu schaffen“ (Koch und Welscher 2021). Es wird kritisiert, dass die Lösung für Theater, die rote Zahlen schreiben, deren Theaterkritik gelangweilt über Inszenierungen schreibt und dessen Publikum fernbleibt, von Kulturpolitiker:innen immer noch darin gesehen wird, auf einen „starken, verdienten Mann“ zu setzen, der das Theater „zukunfts-fähig aus der Krise“ steuere (Tonndorf 2021).

Wenige Stimmen appellieren jedoch für eine Differenzierung und fragen danach, wer sich eigentlich durch das sogenannte künstlerische Genie bedroht fühle und welche Bedürfnisse damit verbunden seien, dass der Geniebegriff eine derartige Abwertung erfährt. Die Kritik wird angebracht, dass es den Reformier:innen vor allem um das Bedürfnis nach gezielter Steuerung ginge. Dadurch sei ihre Agenda zwar „emanzipatorisch, aber nicht liberal“ (nachtkritik.de 2019e). Sie seien maßgeblich von der Furcht vor der Entfesselung des künstlerischen Genies motiviert und erhoffen sich eine Erlösung durch Steuerung und Regularien: „Die Vision des einen (z. B. eines Regisseurs) stellt sich ihnen als Bedrohung der anderen (z. B. des Ensembles) dar“ (ebd.). Dadurch werde aber das eigentliche Ziel, nämlich die Inszenierung, aus dem Blick verloren: „Die eine Seite ignoriert den Zuschauer, wenn sie das Ergebnis, die Aufführung als weniger wichtig erachtet als die Produktion selbst“ (ebd.). Machtmissbrauch habe außerdem per se nichts mit dem künstlerischen Genialen zu tun. Auf den Bühnen könne man das Geniale heute geradezu vermissen. Darum sollte der Begriff des Genies aus den Debatten gestrichen werden, halten andere den Kritiker:innen des Genies entgegen:

„Ist es außerdem wirklich so, dass in den gegenwärtigen Strukturen die sogenannten Genies (also Ausnahmebegabungen) die Verwerfungen produzieren? Niemand brüllt, hurt oder benimmt sich daneben, weil er oder sie ein Genie ist. Dafür reicht es nämlich aus, schlicht ein Arsch* zu sein. Mir ist auch nicht bekannt, dass irgendein Theaterskandal der jüngeren Zeit von einem Genie ausgelöst worden ist. Im Gegenteil. Deswegen möchte ich dafür plädieren, das Wort aus der Debatte zu streichen. Es staubt, mufft und beschreibt keine gegenwärtigen Realitäten.“ (Slevogt 2021c)

So wird zur Mäßigung aufgerufen und vor schwarz-weiß Denken gewarnt: inszenierende wie nicht-inszenierende Intendant:innen würden ihre Vor- und Nachteile mit sich bringen. So sei es möglicherweise zwar von Vorteil, eine/n nicht inszenierende/n Intendant:in anzustellen, der durch die Distanz „die Räume der Kunst wie auch der Angstfreiheit besser schützen“ (Khuon in Peitz 2018a) könne. Gleichzeitig soll daran erinnert werden, dass die künstlerische Arbeit selbst ein Schutzraum sei, in den nicht „bis in den letzten Winkel hinein eine totale political correctness“ (ebd.) etabliert werden könne, denn es ginge beim Theater um Abgründe, Zerstörung, Gewalt und Verrat. Das bedeute jedoch nicht, dass es legitim sei, die Darstellung dieser Themen „mit Gewalt und Zerstörung“ in der Probenarbeit zu erreichen (Peitz 2018a). Das verweist auf eine interessante Vermengung von Arbeits-Rahmungen. Nämlich, dass die Grenze zwischen Inszenierung und Arbeit zerfließt und Verhalten, das auf der Bühne im Rahmen einer Produktion gewollt und legitim ist, auch als legitimes Verhalten im Arbeitsverhältnis verstanden wird.

Die Grenzen der Kunstfreiheit

Ähnlich wie der Begriff des künstlerischen Genies wird die Kunstfreiheit als Problem in den Theaterdebatten ausgemacht. Zum einen schütze sie zwar den künstlerischen Schaffensprozess, verkompliziere aber auch die Grenzziehung: Was gehört noch zum künstlerischen Schaffensprozess und ist schützenswert? Durch das Prinzip der Kunstfreiheit würden so Theaterbetriebe mit „patriarchalen Führungsstrukturen mit hierarchischen Abläufen“ aufrechterhalten, „die auf der einen Seite (zum Beispiel) Machtmissbrauch, Sexismus und Narzissmus und auf der anderen Seite (zum Beispiel) Ängste, Selbstzensur und Selbstausbeutung fördern“ (Berg 2017). Des Einen Kunstfreiheit bedeutet des Anderen Abhängigkeit und Ausgeliefertsein. Abhängig seien vor allem diejenigen, die keine „Superstars“ seien, die „Mehrzahl jener in niedrig bezahlten Jobs, mehrheitlich Frauen“ und diejenigen, „die aus Versehen Kinder haben“ (ebd.). Von dieser Warte aus wird die Kunstfreiheit als ein Grund für die Aufrechterhaltung diskriminierender Strukturen innerhalb der Theaterbetriebe gesehen. Die Kunstfreiheit Sorge des Weiteren dafür, dass „neoliberale und autokratische Zugriffe“ auf Künstler:innen stattfinden können, insbesondere im Zuge von Intendanzwechseln. Denn unter der Prämisse der Kunstfreiheit sei es möglich, weiterhin „diesen ganzen dysfunktionalen, rückständigen, willkürbehafteten Vorgang“ (Tonndorf 2021) der Nicht-Verlängerungen zu praktizieren. Auch die Kulturpolitik schalte sich unter der Prämisse der Kunstfreiheit nicht oft genug ein und nehme nicht ausreichend ihre Kontroll- und Aufsichtsfunktion wahr (Koch und Welscher 2021). Es scheint nicht klar zu sein, auf welche Bereiche des Theaters sich die Kunstfreiheit bezieht – aktuell erwecken die Debatten den Eindruck, als sei der Theaterbetrieb als solcher bereits ein Kunstprodukt, das unter das Prinzip der Kunstfreiheit fällt.

Aus Arbeitgeber:innen-Sicht stellt die Kunstfreiheit hingegen keine Hürde organisationalen Wandels dar, sondern ist vielmehr als ein Zuständigkeitsbereich von Intendant:innen zu verstehen. Zur Kunstfreiheit der Intendanz gehöre zum Beispiel „den Spielplan zu bestimmen und sich das künstlerische Personal dafür zusammensuchen“ (Peitz 2018a). Im Lager der Erhalter:innen stellt die Kunstfreiheit einen kreativ-künstlerischen Gestaltungsspielraum dar, der unberührt von Einflüssen der Rechtsträger (Kulturpolitik). Da Theaterleitungen und Theaterorganisationen jedoch in ihrem organisationalen Feld eingebettet sind und den Erwartungen dieses Feldes entsprechen müssen, müsse daher von der relativen Kunstfreiheit gesprochen werden, die dennoch groß genug sei, „die Tür zu mancherlei Selbstherrlichkeiten“ (ebd.) zu öffnen.

Im Bereich der Inszenierungen schafft die Debatte um Kunstfreiheit einen Bereich, in dem antagonistische Positionen aufeinanderprallen: Gerade für jüngere Generationen im Bereich des Schauspiels ist klar, dass Texte dramaturgisch überarbeitet werden sollten und neu über Besetzungsschlüssel nachgedacht werden muss (das N-Wort etwa gestrichen werden muss, die

Darstellung von Menschen mit Behinderung, trans* Personen, BIPOC, Schwulen und Lesben durch nicht-behinderte, binäre, weiße, cis-Spieler:innen gilt als mindestens fragwürdig):

„Es geht um neue Übersetzungen nicht nur innerhalb einer Sprache, so dass rassistische, sexistische, klassistische, queer- oder behindertenfeindliche Begrifflichkeiten durch eine neue, gewaltfreie Kommunikation ersetzt werden; es geht auch um neue Übersetzung durch eine Besetzungspolitik sowie Bildsprache, die frei ist von Klischees und Stereotypen vor allem auch dann, wenn es eine künstlerische Auseinandersetzung mit Rassismus / Diskriminierung betrifft.“ (Milagro 2021b)

Diese Eingriffe in Inszenierungen sowie die Frage danach, wer eigentlich was und wen darstellen darf, treffen auf das Gegenargument, wo denn da die Kunstfreiheit bliebe. Der Einschätzung stark reformorientierter Autor:innen nach bedienen sich machthabende Figurationen in den Theatern des Arguments der Beschneidung der Kunstfreiheit, das jeder Debatte ein Ende zu setzen vermag und als diskursives Machtsicherungsinstrument der privilegierten Gruppe dient:

„Das Dilemma dabei ist, dass genau die Gruppen, die am meisten Macht und demgemäß Handlungsmöglichkeiten hätten, Anti-Diskriminierungsmaßnahmen flächendeckend umzusetzen, meist auch diejenigen sind, die am wenigsten Notwendigkeit dazu sehen. Schließlich hat es für genau diese Gruppen, mit den von ihnen etablierten Regeln, ihrer Definitionshoheit darüber, was schauspielerisches Können oder die beste Besetzung, künstlerische Freiheit, safe space oder (Un)Gleichheit ist, bisher wunderbar funktioniert. Das Beste daran: eine Legitimation ihrer eigenen Definitionshoheit erübrigt sich innerhalb einer weitgehend homogenen Führungsspitze ganz von selbst.“ (Milagro 2021a)

Das ließe sich nur dadurch lösen, dass Diversität in den Machtstrukturen und in den Inszenierungen ankommen müsse, erst dann würde eine Umdeutung des Begriffs der Kunstfreiheit in dem Sinne stattfinden, dass er nicht mehr der Hegemoniesicherung diene:

„Solange sich Macht bei nur einigen Wenigen (Gruppen) konzentriert, wird eine weiße, männliche, nicht-Queere, nicht behinderte Minderheit der breiten Mehrheit der Kulturschaffenden auch in 100 Jahren noch erklären, was Kunstfreiheit ist.“ (ebd.)

„Die Definitionsmacht des Angebrachten liegt allzu oft bei denen, die in der Machtpyramide weiter oben stehen“ (Barrawasser 2021).

Auch dem Lager der Erhalter:innen ist klar, dass für die künstlerische Arbeit zwar ein „gewisses Maß an Besessenheit“ nötig sei, aber keine Grenzen überschritten werden dürften: „Wenn jemand Angst erlebt, sich überfordert fühlt und darüber einfach hinweggegangen wird – dann muss diese Person geschützt werden“ (Peitz 2018b). Die Kunstfreiheit werde durch die Fürsorgepflicht als Vorgesetzter gerahmt und begrenzt, die Korrektive der Regie – nämlich Dramaturgie und Intendanz – müssten dann greifen: Das setzt jedoch voraus, dass diese Mechanismen funktionieren und die Spieler:innen eben diesen vertrauen können. Spätestens beim Machtmissbrauch durch die höchste Leitungsebene kommen diese Korrektive dann an ihre Grenzen. Aus der Furcht der Ensembles vor der ‚Entfesselung‘ von Regisseur:innen und Intendant:innen und dem daraus möglicherweise resultierenden Ausgesetztseins dieser Entfesselung entspringt das Bedürfnis nach einer rationalen Steuerung von oben

und damit der Begrenzung des Künstlerischen, das die Gefahr der Grenzüberschreitungen bergen könne (Wolf 2019).

Daran schließt sich nicht nur die Deutungshoheit an, was Kunstfreiheit ist und was sie als Machtinstrument eingesetzt bewirken kann, sondern auch, wer sie besitzt: Durch die Wahrnehmung von männlichen Regisseuren und Intendanten als künstlerische Genies, werde ihnen eher künstlerische Freiheit zugesprochen als Frauen. Letzteren werde weniger das Vertrauen geschenkt, „in gleichem Maße zu produzieren wie ihre männlichen Kollegen“ (Büdenhölzer zit. in Peter 2018a). Frauen müssten sich dementsprechend erst gegenüber ihren männlichen Kollegen behaupten, um sich dann, zwar nicht als künstlerisches Genie, aber dennoch als künstlerisch talentierte Frau im Sinne der Kunstfreiheit entfalten und arbeiten zu können. In den Debatten wird die Kunstfreiheit insgesamt als ein überwiegend männliches diskursives Machtinstrument gegenüber Minderheiten zur Durchsetzung ihrer Privilegien beschrieben, aber auch als Entschuldigung der Kulturpolitik, ihre Aufgaben der Kontrolle und Aufsicht nicht wahrzunehmen.

Fazit

Im Fokus der Analyse stand zu untersuchen, welche organisationalen Facetten der öffentlich getragenen Theater im Bereich der Formalstruktur, aber auch der Organisationskultur als problematisch, nicht mehr hinnehmbar oder gar als illegitim wahrgenommen werden und welche organisationalen Veränderungen diese Legitimitätsdebatten auf Seiten der Theater evozieren könnten. Zentral zielen die Debatten auf den Abbau theaterinterner Machtstrukturen durch die Implementierung hierarchiefreierer Leitungsstrukturen sowie durch eine diversere Besetzung der Leitungspositionen, etwa durch Frauen*, ab. Transparente Kommunikation, mehr Mitbestimmung und Diversität sollen zu einer Neugewichtung der Machtbalance innerhalb der Machtstrukturen führen. Von den neuen Generationen von Theatermachenden wird dabei erhofft, dass sie den Prozess hin zu einer gewaltfreieren Kommunikation und zu einem neuen Arbeitsverständnis tragen werden und können. Insbesondere die bisherige Rolle der Kulturpolitik und der Aufsichtsgremien wird in Bezug auf ihre Kontrolle von Leitungspersonal, aber auch auf die Besetzung von Leitungspositionen stark hinterfragt. Eine stärkere Aufsicht wird hier als zwingend erachtet. Dabei werden Auswahl- und Eignungsverfahren aus dem Bereich der Wirtschaft weitestgehend als sinnvoll bewertet, auch wenn die Sehnsucht nach Mitbestimmung und Partizipation eher soziokratischen oder holokratischen Organisationsmodellen entspricht. In Bezug auf organisationalen Wandel, wird die Kulturpolitik als zentrale Akteurin gesehen, die diesen maßgeblich behindern oder auch entscheidend vorantreiben kann. Fern der Strukturdebatten hat sich des Weiteren ein Reflexionsraum über kulturell-kognitive Facetten der Organisationskultur aufgetan – zum Beispiel durch ideologiekritische Debatten zum Begriff des künstlerischen Genies oder auch zu den Grenzen Kunstfreiheit. Diese vorher nicht

hinterfragten organisationskulturellen Aspekte der Theater werden heute stark debattiert, wenn nicht sogar als illegitim empfunden. Das verweist auf einen bereits stattfindenden institutionellen Wandel. Es scheint in Bezug auf die Kunstfreiheit etwa nicht mehr eindeutig zu sein, ob die Kunst ‚frei‘ sein oder aber im Sinne der Arbeitssicherheit und der emotionalen Unversehrtheit der Beteiligten begrenzt werden sollte. Während Reformers:innen kein Problem darin sehen, mehr Steuerungsinstrumente und Kontrollmechanismen zu implementieren, die für ein diskriminierungsfreies Arbeiten sorgen, befürchten Erhalter:innen die Einengung der künstlerischen Arbeit und des künstlerischen Ausdrucks durch zusätzliche Regularien. Es steht die Sorge im Raum, dass das Ziel der Kunstproduktion aus den Augen verloren werden könnte.

Das Ringen um mehr Diversität, Gleichberechtigung, Teilhabe und Mitbestimmung auf der einen Seite, aber auch die Angst und Sorge vor Kontrollverlust und Einengung des künstlerischen Raums auf der anderen Seite verdeutlichen durch die in der nachtkritik.de sichtbar werdenden Sprechpositionen, dass traditionelle Stakeholder eher an der Machtwahrung und Struktursicherung interessiert sind, während Stakeholder, die sich als Fürsprecher:innen bislang ausgegrenzter Gruppen setzen, an der grundsätzlichen Transformation der gesamten Organisationsstruktur von der Spitze bis zur Basis, vom Programm bis Organigramm ansetzen. Reformorientierte Sprechpositionen überwiegen dabei bei Weitem und stammen hauptsächlich aus der Sparte Schauspiel. Inwiefern diese Debatten in den einzelnen Häusern zu welchen Veränderungen führen und, wenn ja, welche Strategien im Einzelnen angewendet werden, muss im Weiteren untersucht werden.

Nachweise / References

Balme, Christopher. 2021. Legitimationsmythen des deutschen Theaters: eine institutionengeschichtliche Perspektive. In *Cultural Governance: Legitimation und Steuerung in den*

darstellenden Künsten, hrsg. Birgit Mandel und Annette Zimmer, 19–42, 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer VS.

Barrawasser, Magz (2021): Intimitätskoordination im Theater. "Das muss echt sein!". In: *nachtkritik.de*, 25.11.2021. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=20284:essay-regisseurin-magz-barrawasser-macht-sich-gedanken-zu-szenischer-intimitaet-auf-der-probebuehne&catid=101:debatte&Itemid=84, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Berg, Sibylle (2017): Was sagt uns das, das sogenannte Politische? Über das Theater und seinen Wunsch, politisch zu sein - Ein Vortrag der Schriftstellerin Sibylle Berg. Theater und Politik. Intendantengruppe. Hofgeismar, 09.12.2017. Online verfügbar unter https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14789:vortrag-sibylle-berg&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 14.01.2022.

Boldt, Esther (2019): Exemplarische Misere. Theaterkrise in Darmstadt - Haushaltssperre, ein suspendierter Geschäftsführer und ein anonym Brief gegen den Intendanten. In: *nachtkritik.de*, 18.12.2019. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=17502:theaterkrise-in-darmstadt-haushaltssperre-ein-suspendierter-geschaefsfuehrer-und-ein-anonymer-brief-gegen-den-intendanten&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Deephouse, David L.; Bundy, Jonathan; Lost, L.; Suchman, Mark C. (2017): Organizational Legitimacy. Six Key Questions. In: Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence und Renate E. Meyer (Hg.): *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. 2. Aufl. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE Reference, S. 27–54.

Diesselhorst, Sophie (2018): Na los! Kolumne: Ich aktiviere Sie jetzt - Sophie Diesselhorst über mögliche #MeToo-Folgen fürs Theater. In: *nachtkritik.de*, 16.01.2018. Online verfügbar unter [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14867:kolumne-ich-aktiviere-sie-jetzt-sophie-diesselhorst-ueber-moegliche-metoo-folgen-fuers-](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14867:kolumne-ich-aktiviere-sie-jetzt-sophie-diesselhorst-ueber-moegliche-metoo-folgen-fuers-theater&catid=1632&Itemid=100920)

[theater&catid=1632&Itemid=100920](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14867:kolumne-ich-aktiviere-sie-jetzt-sophie-diesselhorst-ueber-moegliche-metoo-folgen-fuers-theater&catid=1632&Itemid=100920), zuletzt geprüft am 14.06.2022.

Diesselhorst, Sophie; Kaempf, Simone (2021): Der Faktor Mensch. Schauspielerin und Aktivistin Lisa Jopt und Intendant Anselm Weber im Interview über Machtverteilung. In: Heinrich Böll Stiftung und *nachtkritik.de* (Hg.): *Theater und Macht. Beobachtungen am Übergang*. Unter Mitarbeit von Heinrich-Böll-Stiftung und *nachtkritik.de*. Berlin (Schriften zu Bildung und Kultur, 15), S. 19–26.

Diesselhorst, Sophie; Peter, Anne (2017): Der Verein "Pro Quote Bühne fordert eine Frauen-Quote für das Theater - ein Interview mit den Regisseurinnen und Mitgründerinnen France-Elena Damian und Angelika Zacek. Es braucht Vitamin V. In: *nachtkritik.de*, 16.10.2017. Online verfügbar unter https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14520:der-verein-pro-quote-buehne-fordert-eine-frauen-quote-fuer-das-theater-ein-interview-mit-den-regisseurinnen-und-mitgruenderinnen-france-elena-damian-und-angelika-zacek&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 25.05.2022.

Diesselhorst, Sophie; Philipp, Elena (2021): Verantwortung verteilen, Überforderung vermeiden. Interview mit dem Berliner Kultursenator Klaus Lederer über die aktuellen Konflikte an den Berliner Theatern. In: *nachtkritik.de*, 12.05.2021. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19507:interview-mit-dem-berliner-kultursenator-klaus-lederer-ueber-die-aktuellen-konflikte-an-den-berliner-theatern&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* 48 (2), S. 147–160.

Drees, Stephanie Caroline (2021a): Tripple-F für Most Female. Studie zu Geschlechterverhältnissen im europäischen Theater. In: *nachtkritik.de*, 08.03.2021. Online verfügbar unter https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19270:studie-zu-geschlechterverhaeltnissen-im-europaeischen-theater&catid=101&Itemid=84https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19270:studie-zu-geschlechterverhaeltnissen-im-

europaeischen-theater&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Drees, Stephanie Caroline (2021b): Machtmissbrauch am Theater. Eva Hubert über die Arbeit der Vertrauensstelle Themis. In: nachtkritik.de, 24.03.2021. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19333:machtmissbrauch-am-theater-eva-hubert-ueber-die-arbeit-der-vertrauensstelle-themis-2&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 08.06.2022.

European Theatre Convention (2021): Gender Equality & Diversity in European Theatres - A Study. Hg. v. ETC. Berlin.

Früh, Werner (2015): Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 8. Aufl. Stuttgart: UTB GmbH; UVK.

Heskia, Thomas (2020): Macht und Aufsicht. Theater und ihre Aufsichtsgremien – Ein Rundumblick über Verwaltungs-, Stiftungs- und Aufsichtsräte in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: nachtkritik.de, 02.09.2020. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=18525:theater-und-ihre-aufsichtsgremien-ein-rundumblick-ueber-die-verwaltungs-stiftungs-und-aufsichtsrate-in-deutschland-oesterreich-und-der-schweiz&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

k. A. (2021): Theatralische Figuren. Gastbeitrag Frankfurter Allgemeine Zeitung von Christoph Nix. In: nachtkritik.de, 04.04.2021. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19470:presseschau-vom-04-mai-2021-christopher-nix-denkt-ueber-die-rolle-des-intendanten-in-der-faz-nach&catid=242&Itemid=62, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Kaempff, Simone (2019): Die One-Man-Show funktioniert nicht mehr. Interview mit Thomas Schmidt über seine Studie zu Macht und Machtmissbrauch an deutschen Theatern. In: nachtkritik.de, 11.10.2019. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=17226:interview-mit-thomas-schmidt-ueber-seine-studie-zu-macht-und-machtmissbrauch-an-deutschen-theatern&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Kaempff, Simone; Markert, Jorinde Minna (2021): Die Wunde aufstechen, bis sie blubbert. Nach der Volksbühnenkrise - Ein Interview mit fünf Regisseurinnen zum Thema Feminismus und Macht. In: nachtkritik.de, 15.07.2021. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19766:nach-der-volksbuehnenkrise-ein-interview-mit-fuenf-regisseurinnen-zum-thema-feminismus-und-macht&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 14.06.2022.

Kelly, Natasha A. (2022): Die vierte Säule - Zum Internationalen Frauentag. Spitze der Bewegung. In: nachtkritik.de, 08.03.2022. Online verfügbar unter https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=20724:kolumne-die-vierte-saeule-zum-internationale-frauentag&catid=1861&Itemid=101000, zuletzt geprüft am 08.06.2022.

Koch, Christian; Welscher, Hartmut (2021): Patriarchendämmerung. Über den reformbedürftigen Machtbegriff am Theater. In: Heinrich Böll Stiftung und nachtkritik.de (Hg.): Theater und Macht. Beobachtungen am Übergang. Unter Mitarbeit von Heinrich-Böll-Stiftung und nachtkritik.de. Berlin (Schriften zu Bildung und Kultur, 15), S. 11–17.

Krell, Gertraude (2008): „Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils“: Ideologiekritik und Diskursanalyse. In: Gertraude Krell: Chancengleichheit durch Personalpolitik. 5., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlag, S. 319-330.

Mayring, Philipp (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13., überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz (Ciando library). Online verfügbar unter https://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/3137418.

Meid, Volker (2018): Sachwörterbuch zur deutschen Literatur. Reclams Universal-Bibliothek. Ditzingen: Reclam Verlag (Reclams Universal-Bibliothek). Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:24-epflicht-1312137>.

Milagro, Lara-Sophie (2021a): In der Erklärschleife. Kolumne: Heimatgeschichten - Lara-Sophie Milagro über das Schnecken tempo der Gleichberechtigung im Kulturbereich und die notwendige

Umverteilung von Macht. In: nachtkritik.de, 20.04.2021. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19421:kolumne-heimatgeschichten-lara-sophie-milagro-ueber-das-schnecken-tempo-der-gleichberechtigung-im-kulturbereich-und-die-notwendige-umverteilung-von-macht&catid=1695&Itemid=100920, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Milagro, Lara-Sophie (2021b): Sichere Räume. Kolumne: Heimatgeschichten - Über neue Übersetzungen von Identitäten. In: nachtkritik.de, 30.11.2021. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=16308:kolumne-heimatgeschichten-lara-sophie-milagro-ueber-vorder-und-hintergruende-des-praezisen-ausdrucks&catid=1695&Itemid=100920, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Nesemann, Maria; Burghardt, Charlotte (2021): Welche Krise(n)? Eine Diskursanalyse zum Krisenbegriff in der Theater-Fachöffentlichkeit und der kulturpolitischen Fachöffentlichkeit. In: Das (un)verzichbare Theater. Strukturwandel der Kulturnachfrage als Auslöser von Anpassungs- und Innovationsprozessen an öffentlich getragenen Theatern in Deutschland, S. 53–92.

Peitz, Dirk (2018a): Das Theater ist ein radikal sozialer Ort. Interview mit Ulrich Khuon mit Dirk Peitz. Erschienen in ZEIT ONLINE. In: nachtkritik.de, 20.02.2018. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/kultur/2018-02/ulrich-khuon-deutsches-theater-berlin-metoo-debatte-interview>.

Peitz, Dirk (2018b): Ulrich Khuon spricht mit Zeit Online über Machtmissbrauch und Strukturen am Theater – Presseschau vom 21. Februar 2018 (nachtkritik.de Machtmissbrauch und Strukturen am Theater Khuon, Pos. 2). In: nachtkritik.de, 21.02.2018. Online verfügbar unter https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=15035:presseschau-vom-21-februar-2018-ulrich-khuon-spricht-mit-zeit-online-ueber-machtmissbrauch-und-strukturen-am-theater&catid=242&Itemid=62 (nachtkritik.de Machtmissbrauch und Strukturen am Theater Khuon, Pos. 1), zuletzt geprüft am 24.05.2022.

Peter, Anne (2018a): Geschlechterungerechtigkeit im Theaterbetrieb - Gründe für die strukturelle Benachteiligung von Frauen und mögliche

Lösungsansätze. In: nachtkritik.de, 11.05.2018. Online verfügbar unter https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=15381:frauen-im-theater-ueber-geschlechterungerechtigkeit-im-theaterbetrieb&catid=101&Itemid=84 (nachtkritik.de Geschlechterungerechtigkeit im Theaterbetrieb 20, Pos. 1), zuletzt geprüft am 24.05.2022.

Peter, Anne (2018b): Gender Gaps. Geschlechterungerechtigkeit im Theaterbetrieb - eine Diagramm-Serie zu den Zahlen & Fakten. In: nachtkritik.de, 23.08.2018. Online verfügbar unter https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=15721:geschlechterungerechtigkeit-im-theaterbetrieb-zahlen-fakten&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 14.06.2022.

Pilz, Dirk (2017): Der entwendete Rassismus. Kolumne: Experte des Monats - Dirk Pilz liest Edgar Allan Poe, um die Debatten über Sexismus und Rassismus zu begreifen. In: nachtkritik.de, 22.11.2017. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14668:experte-des-monats-dirk-pilz-liest-edgar-allan-poe-um-die-debatten-ueber-sexismus-und-rassismus-zu-begreifen&catid=1502&Itemid=100920, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Pilz, Dirk (2018): Das Ende der Ausreden. Kolumne: Experte des Monats - Dirk Pilz rät dem Bühnenverein, sich endlich der (Machtmissbrauchs-)Probleme anzunehmen. In: nachtkritik.de, 13.02.2018. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14997:kolumne-experte-des-monats-dirk-pilz-raet-dem-buehnenverein-sich-endlich-der-machtmissbrauchs-probleme-anzunehmen&catid=1502&Itemid=100920, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Schreier, Margit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: FORUM: QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG 15 (1), Artikel Art. 18. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1401185>.

Schulz, Gabriele; Ries, Carolin; Zimmermann, Olaf (2016): Frauen in Kultur und Medien. Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge. 1. Auflage. Hg. v. Deutscher Kulturrat e. V. Berlin: Deutscher Kulturrat e.V.

Shah, Nishant (2021): Fürsorge als Waffe. Nishant Shah beschreibt, wie Kunst- und Kulturinstitutionen sich weigern, ihre Machtstrukturen zu demontieren. In: nachtkritik.de, 08.05.2021. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19489:nishant-shah-beschreibt-wie-kunst-und-kulturinstitutionen-sich-weigern-ihre-machtstrukturen-zu-demontieren&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Sichrotsky, Axel (2019): Zeige deine Angst. Über Angst und Kommunikation im Verhältnis zwischen Intendanten und Schauspielern. In: nachtkritik.de, 22.04.2019. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=16673:ueber-angst-und-kommunikation-im-verhaeltnis-zwischen-intendanten-und-schauspielern&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Slevogt, Esther (2019): Das Star-Bakterium. Kolumne: Aus dem bürgerlichen Heldenleben - Esther Slevogt kommt um die Frauenquote nicht herum. In: nachtkritik.de, 08.05.2019. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=16737:kolumne-aus-dem-buergerlichen-heldenleben-esther-slevogt-kommt-um-die-frauenquote-nicht-herum&catid=1506&Itemid=100925, zuletzt geprüft am 05.09.2022.

Slevogt, Esther (2020): Führungskrise am Staatstheater Karlsruhe. In: nachtkritik.de, 19.07.2020. Online verfügbar unter https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=18427:fuehrungskrise-am-staatstheater-karlsruhe-schauspieldirektorin-anna-bergmann-im-interview&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 08.06.2022.

Slevogt, Esther (2021a): Marode moralische Anstalt. Rassismusverwürfe am Düsseldorfer Schauspielhaus - eine Rekonstruktion. In: nachtkritik.de, 21.04.2021. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19431:debatte-zu-rassismusvorwuerven-am-duesseldorfer-schauspielhaus&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Slevogt, Esther (2021b): Mehr Detox bitte. Kolumne: Aus dem bürgerlichen Heldenleben - Esther Slevogt über die schrillen Töne der Großwildjäger*innen in unserer heilaufenden Debattenkultur. In: nachtkritik.de, 06.05.2021. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19478:kolumne-aus-dem-buergerlichen-heldenleben-esther-slevogt-ueber-die-schrillen-toene-der-grosswildjaeger-innen-in-unserer-heisslaufenden-debattenkultur&catid=1506&Itemid=100925, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Slevogt, Esther (2021c): Es reicht, ein Arsch zu sein. Kolumne: Aus dem bürgerlichen Heldenleben - Was hat das Genie mit Machtmissbrauch zu tun? In: nachtkritik.de, 08.06.2021. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19637:kolumne-aus-dem-buergerlichen-heldenleben-esther-slevogt-ueber-die-verhassten-genies&catid=1506&Itemid=100925, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Steigleder, Sandra (2008): Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest. Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring. Zugl.: Trier, Univ., Diss., 2007. Marburg: Tectum-Verl.

Tonndorf, Tim (2018): Machtmissbrauch am Theater. Isso? IsNichSo. Es geht auch anders. In: nachtkritik.de, 07.02.2018. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14966:machtmissbrauch-am-theater-der-regisseur-tim-tonndorf-entgegnet-dem-kritiker-michael-laages&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Tonndorf, Tim (2021): Warum das Theater sich jetzt entscheiden muss, wie es sein will - Debatte um die Zukunft des Stadttheaters. Der Abgrund der Ent-Solidarisierung. In: nachtkritik.de, 13.01.2021. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19017:warum-das-theater-sich-jetzt-entscheiden-muss-wie-es-sein-will-tim-tonndorf&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Volkland, Anna (2021): Stadttheaterdebatte reloaded – Neue (alte) Stadttheaterkritik in Zeiten der Selbstverteidigung. Warum schreit ihr nicht?

In: nachtkritik.de, 06.01.2021. Online verfügbar unter
https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19008:stadttheaterdebatte-reloaded-vorwaertsschauende-rueckblicke-auf-stadttheaterkrisendiskurse&catid=101&Itemid=84, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Wolf, Michael (2019): Mehr Kunst wagen. Kolumne: Als ob! - Michael Wolf denkt über Konfliktlinien aktueller Theaterdebatten nach. In: nachtkritik.de, 25.06.2019. Online verfügbar unter https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=16938:kolumne-als-ob-michael-wolf&catid=1624&Itemid=100924, zuletzt geprüft am 10.02.2023.

Zucker, Lynne G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: *American Sociological Review* 42 (5), S. 726–743. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/2094862>.



Working Papers

Die Working Papers „Institutionelle Transformationsdynamiken in den Darstellenden Künsten“ erlauben sowohl theoretische als auch empirische Auseinandersetzungen mit dem Themenfeld der Forschungsgruppe. Die kurzen Beiträge dienen der kritischen Diskussion theoretischer Konzepte, der Darstellung aktueller empirischer Erhebungen und der Zusammenfassung erster Zwischenergebnisse. Aus diesem Grund sollten die Working Papers nicht als abgeschlossene theoretische Beiträge, sondern vielmehr als Einladung zum Austausch konzeptueller Positionen und empirischer Forschungsergebnisse betrachtet werden.

Herausgeber:innen

- Prof. Dr. Christopher Balme, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Axel Haunschild, Leibniz Universität Hannover
- Prof. Dr. Birgit Mandel, Universität Hildesheim
- Dr. Bianca Michaels, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Anno Mungen, Universität Bayreuth
- Prof. Dr. Gerald Siegmund, Justus-Liebig-Universität Gießen
- Prof. Dr. Annette Zimmer, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Urheberrecht und Inhalt

Alle Rechte bleiben den Autoren der jeweiligen Working Papers vorbehalten. Die Autoren sind für den veröffentlichten Inhalt verantwortlich. Die Working Papers bilden lediglich die Ansichten der jeweiligen Autoren und nicht die der Herausgeber ab. Eine Weiterentwicklung des Inhalts sowie dessen finale Publikation sind ausdrücklich möglich.

Erscheinungsort: Ludwig-Maximilians-Universität München, München, 2023.



Working Papers

The Working Papers "Institutional transformations in the performing arts" provide a theoretical as well as empirical examination of the research unit's range of topics. They thus enable a discussion of theoretical concepts, the presentation of ongoing empirical research and a summary of preliminary results. The goal of the short contributions is to present, critically examine and further develop theoretical concepts. The Working Papers, then, should not be understood as conclusive theoretical contributions, but rather as an invitation to exchange conceptual positions and empirical results.

Editors

- Prof. Dr. Christopher Balme, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Axel Haunschild, Leibniz Universität Hannover
- Prof. Dr. Birgit Mandel, Universität Hildesheim
- Dr. Bianca Michaels, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Anno Mungen, Universität Bayreuth
- Prof. Dr. Gerald Siegmund, Justus-Liebig-Universität Gießen
- Prof. Dr. Annette Zimmer, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Copyright and Content

The copyright remains with the authors of the respective Working Papers. The authors are responsible for the published content. The Working Papers reflect the views of their respective authors and not those of the editors. Further development and the final publication of the content elsewhere by the authors are explicitly possible.

Place of publication: Ludwig-Maximilians-Universität München, Munich, 2023.