

Der kreative Produzent

Überlegungen zu einer Schnittstellenfunktion
zwischen Kunst und Management in Kulturunternehmen
am Beispiel des deutschen Theaters
THOMAS SCHMIDT

1. Vorbemerkung

Die Anforderung an die Leitung von Kulturinstitutionen wird immer komplexer: Neben rechtlichen, betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und psychologischen Fähigkeiten werden auch bei managementorientierten Positionen künstlerische Kenntnisse und Fähigkeiten vorausgesetzt und vice versa. Auch müssen in verstärktem Maße kurzfristige finanzielle und künstlerische wie auch langfristige strukturelle Krisensituationen antizipiert und mit geeigneten Gegenmaßnahmen abgewendet werden. Und schließlich stehen für nahezu alle öffentlichen Theater in den kommenden 10-15 Jahren erhebliche strukturelle Transformationsprozesse an, die vor allem durch drei Aspekte ausgelöst werden: die überproportional hohen Aufwendungen für Personal (bis zu 85 % der Gesamtkosten), die tendenziell sinkenden Zuschüsse wie auch die sinkende Nachfrage durch die Zuschauer.

Um diese Prozesse zu begleiten und gleichzeitig Synergien zwischen künstlerischen und administrativen Positionen in Kraft zu setzen, bedarf es vor allem struktureller Änderungen in den öffentlichen Theatern. Hier könnte die Einführung bzw. Stärkung eines Berufsbildes, das es derzeit vor allem nur in der freien Szene und noch in einigen wenigen öffentlichen Theatern gibt – den Produktionsleiter bzw. Produzenten – einen wichtigen Beitrag leisten.

Der Artikel soll im Folgenden abwägen, ob die damit verbundenen Reorganisationsprozesse angemessen und realisierbar sind, und ob sie nicht zugleich eine Tür zu einer allfälligen Reorganisation der starren und hierarchisch organisierten Theaterbetriebe öffnen könnten, insofern – wie weiter unten festzustellen sein wird – dieser Prozess nicht bereits in einigen Theatern in Gang gesetzt worden ist.

Den Beruf des Produzenten kennen wir vor allem aus der Filmindustrie, wo er Management, Stoffentwicklung, Casting und Produktionsdramaturgie in einer Funktion miteinander vereint. Ähnliche Entwicklungen können wir in der freien Tanz- und Theaterszene, deren

Produktionshäusern und einigen wenigen öffentlichen Theatern verfolgen, wo Produktionsassistenten, -leiter und -dramaturgen ein Portfolio an Aufgaben übernehmen, das mit der Konzeption der Inszenierung über die Betreuung des Planungs- und Produktionsprozesses bis zur Premiere verläuft, die zuvor auf verschiedene Stellen der Verwaltung, des Betriebsbüros, der Dramaturgie und der Assistenz verteilt waren. Mit der Bündelung wird deren Verantwortlichkeit gestärkt, Regisseure und Intendanz können sich von produktionsbezogenen administrativen Aufgaben entlasten und gleichzeitig mit einem Produktionsleiter/Produzenten zusammen arbeiten, der nicht nur die Arbeitsabläufe am und mit dem Haus koordiniert, sondern je nach Modell auch als künstlerischer Berater und Mitentwickler eines Stoffes/einer Inszenierung fungieren kann, zumal auch die klassische Inszenierung als dominierendes Theaterformat zunehmend von neuen Formaten abgelöst wird.

In angelsächsischen Ländern hat sich dieses Berufsbild längst etabliert, so wird nicht nur an einigen Kunsthochschulen (Liberal Arts Colleges) der USA der Beruf des Creative Producers (kreativen Produzenten) gelehrt und praxisorientiert unterrichtet, sondern auch mit großem Erfolg in der For-Profit- und der Non-Profit-Theater-Szene eingesetzt. Dies hat v. a. in den 1980er-Jahren noch einmal zu einer enormen Belebung der freien wie der kommunalen Theaterprojekte in den USA geführt (FABER 1987: 87ff.).

2. Der Begriff des Produzenten und dessen Übertragbarkeit auf künstlerische Systeme im Theater

Der klassische, in der betriebswirtschaftlichen Literatur Erwähnung findende Produzent ist für die Produktion wirtschaftlicher Güter zuständig. Der Begriff der Produktion ist dabei nicht ausschließlich auf den industriellen Bereich beschränkt, sondern geht deutlich darüber hinaus. Er umfasst die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen im Allgemeinen und dehnt sich heute auf Handwerk, Land- und Forstwirtschaft und die Künste aus (GUTENBERG 1983: 23ff.).

Ein ganz entscheidender Aufschwung des Berufs des Produzenten ging einher mit der Entstehung der Filmindustrie parallel in Deutschland und in den USA zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Einen ähnlichen Boom gab es nahezu zeitgleich im Bereich des Privattheaters beider Länder, in dem sich die Funktionen des Theaterunternehmers und Impresarios

herausbildeten, die erst später durch die von der Eigentümerfunktion entkoppelten Intendantenrolle in Deutschland abgelöst wurde (RÜHLE 2007: 120ff.).

Im angelsächsischen Raum finden wir im Film das Modell des finanzierenden (Studio) und des ausführenden Produzenten (Executive Producer). Große Produktionsfirmen, wie die in den 1930er- und 1940er-Jahren in Hollywood gegründeten Hollywoodstudios, wie zum Beispiel *Warner Bros.*, *Metro-Goldwyn-Mayer* (MGM), *Paramount*, *20th Century Fox*, *Universal*, *United Artists* und *Columbia*, auf die viele weitere Gründungen folgten, übernehmen die Funktion des finanzierenden Produzenten. In den letzten Jahrzehnten hat hier jedoch sowohl innerhalb als auch außerhalb Hollywoods eine große Differenzierung stattgefunden. Immer häufiger wurden, zunächst ausgehend von New York, von den großen Hollywood-Studios unabhängige Produktionsfirmen gegründet – die Independents –, die mit neuen Standards, flacheren Hierarchien, neuen Ästhetiken, eigenen Festivals (z. B. *Sundance Film Festival*), aber auch größeren Risiken auf den Filmmarkt drängten (HAMPTON 1970; FINLER 1988).

Unterschieden werden muss im Film also zwischen dem Produzenten und dem Producer. Dabei ist der (Film- oder TV-)Producer für die reibungslose technische und organisatorische Abwicklung fast aller Bereiche einer Produktion zuständig. Er ist operativ für die Entstehung des Films oder der Fernsehserie Verantwortliche und dem Studio, der Produktionsgesellschaft bzw. dem Sender als Produzenten untergeordnet (ILJINE/KEIL 2000). Während der Produzent die Gesamtverantwortung für eine Reihe von Filmen trägt, ist der Producer für eines oder mehrere spezifische Projekte in ihrer Abwicklung zuständig. Vergleichbar wäre das Verhältnis Producer/Produzent im Film mit dem Verhältnis zwischen Produktionsleiter und Intendant/Geschäftsführung am Theater.

Für die Überprüfung einer Übertragbarkeit auf die deutsche Theaterlandschaft ist es besonders wichtig darauf zu achten, wie beide Berufsbilder, die des ausführenden Produzenten (Producers) und die des leitenden Produzenten in der täglichen Arbeit ihre tatsächliche Reflexion finden, und welche Aufgabenbereiche und daraus abgeleiteten Prozesse übertragen werden können und zu welchen systemischen Veränderungen sie führen.

3. Das deutsche Theatersystem, seine Struktur und seine Produktionsweisen

Deutschland verfügt – was die öffentliche Finanzierung und Trägerschaft eines Großteils der Theater betrifft – auch im Vergleich mit anderen großen Kulturnationen noch immer über das dichteste Theatersystem der Welt. Es besteht zum einen mit seinen etwa 140 öffentlich geförderten Theatern und seinen insgesamt etwa 40.000 angestellt Beschäftigten über die kompakteste mit öffentlichen Mitteln geförderte Theaterlandschaft. Hinzu kommen ein wachsender Festivalbetrieb, über 200 Privattheater und eine hochdifferenzierte freie Szene aus einer Vielzahl freien Gruppen und Produktionshäusern in allen Bundesländern (SCHMIDT 2013b: 9ff.).

Während sich in den letzten Jahren die Diskussion vor allem um den Erhalt der Substanz der öffentlichen Theater gedreht hat, die im Verlauf der letzten 15 Jahre aus finanziellen und kulturpolitischen Gründen etwa 15 Theater, weitere Sparten und einen Großteil exzellent qualifizierter Mitarbeiter in künstlerischen, handwerklichen und technischen Berufen verloren haben, und die trotz immer mehr gespielter Vorstellungen immer weniger Zuschauer erreicht haben (s. Tab. 1), hat sich im Schatten dieser Krise insbesondere seit Mitte der 1990er-Jahre eine künstlerisch florierende, jedoch finanziell prekäre freie Szene entwickelt (s. Abschnitt 6.3).

Kennzahlen	1995/96	2009/10	Veränderung
Öffentliche Theater	154	140	-14
Veranstaltungen	56.878	64.908	+ 8.028
Zuschauer	23.022.233	20.780.551	- 2.241.682

Tab. 1: *Die Krise des öffentlichen deutschen Theatersystems*

Das öffentliche Theatersystem in Deutschland wird sehr stark von einer hierarchisch-planerischen Produktionsweise geprägt. Während die Leitung – zumindest Intendant mit Geschäftsführer und Spartendirektoren, unterstützt durch die Dramaturgie – das Programm vorgibt, wird im Künstlerischen Betriebsbüro eine Planung erstellt, die mit der Technik und den Gewerken abgestimmt wird und in monatliche Dispositionen (kombinierte Spiel- und Probenpläne) einfließt. Die Prozesse werden dabei sehr stark von den oftmals sehr gegensätzlichen tariflichen Verträgen für die einzelnen Mitarbeitergruppen des Hauses – NV-Bühne für Ensemblemitglieder und künstlerisch Angestellte, TVK für Orchestermusiker, TVöD für Technik und Verwaltung – dominiert

und beeinträchtigt (SCHMIDT 2013b). Der Spielplan entsteht und wird dabei sukzessive und im Rahmen der tariflichen Möglichkeiten umgesetzt. Dabei folgt der Produktionsprozess dem immer wiederkehrenden Muster aus Konzeption – Planung – Produktion – Präsentation (Aufführung).

Das Hauptplanungsinstrument Spielplan ist dabei von verschiedenen Grundtypen geprägt, die stark von der Größe, der am Haus vorhandenen Anzahl der Sparten (Schauspiel, Oper, Konzert, Ballett/Tanz) und der zur Verfügung stehenden Spielstätten abhängt. So kann ein kleines einspartiges Schauspielhaus viel flexibler und kurzfristiger agieren als ein Opernhaus, das seine Inszenierungen Jahre im Voraus planen und die Sängergäste und Dirigenten vertraglich binden muss. Die Kunst besteht vor allem beim Mehrspartenhaus mit begrenzten Bühnenkapazitäten darin, drei bis vier Sparten – Schauspiel, Oper, Tanz und Konzert – so zu planen, dass nicht nur der Spielplan zuschauerfreundlich gestaltet wird, sondern dass die dem Hause zur Verfügung stehenden Ressourcen (Geld, Zeit, Räume, Werkstätten, Personal) optimal genutzt werden. Oft kommt es bei technischen oder künstlerischen Änderungen, insbesondere in Endprobenprozessen, zu Störungen der sehr eng getakteten Planungs- und Produktionsabläufe, die wiederum negative Auswirkungen auf den Premierentermin und parallel laufende sowie nachfolgend produzierte Inszenierungen haben kann. Da der Spielplan in der Regel für eine ganze Saison festgeschrieben, disponiert und im Verkauf ist, kann dies erhebliche wirtschaftliche Belastungen für den Theaterbetrieb bedeuten.

Hingewiesen werden muss auch auf eine sich immer stärker verändernde Spielweise, vor allem in den größeren Opernhäusern – mit der allmählichen Durchsetzung des Stagione- oder Semi-Stagione-Systems, benannt nach den Jahreszeiten, in denen ursprünglich an italienischen Opernhäusern gespielt wurde. Während der Repertoirebetrieb als eines der wesentlichen Merkmale des deutschen Theatersystems auf einen Spielplan mit täglich wechselnden Stücken setzt, der die Ensembles und technischen Mannschaften vor große Herausforderungen stellt, ist der Stagione-Betrieb ein Kompromiss zwischen den Ressourcen des Hauses, den Wünschen der Zuschauer und den Terminkalendern der verpflichteten Sänger und Dirigenten. Hier werden eine Oper, ein Ballett oder ein Drama in aufeinanderfolgenden Aufführungsblöcken gezeigt und dann nach einer vorgegebenen Anzahl von Vorstellungen abgespielt, während neue Stücke auf den Prob Bühnen vorbereitet werden. Das Repertoiresystem wiederum setzt auf ein langes Vorhalten der Stücke

im Spielplan, die in großen zeitlichen Abständen gespielt werden und dabei einem weit gestreuten, langfristigen Abonnementzyklus folgen. Gerade in kleineren Städten kommt es hierbei zu bitteren Erfahrungen im Zusammenhang mit Besuchereinbrüchen (DEUTSCHER BÜHNENVEREIN 1996, 2010). Eine Mischform ist das Semi-*Stagione*-System, das verschiedene Inszenierungen in kurz aufeinander folgenden, abwechselnden Spielblöcken zeigt und eine Teilentlastung für alle Bereiche mit sich bringt.

Beide Systeme bergen gewisse wirtschaftliche Risiken in sich, so kann eine *Stagione*-Aufführung, die nicht ausreichend Zuschauer findet, aber mit teuren Gastverpflichtungen einhergeht, zu einem Produktionsdefizit führen, während andererseits eine überdurchschnittliche Nachfrage nicht durch zusätzliche Vorstellungen befriedigt werden kann, weil bereits die nächste Inszenierung auf dem Plan steht. Das *Repertoire*-System ist in diesem Sinn wirtschaftlich etwas unempfindlicher, weil eine gewisse Flexibilität besteht, schlecht laufende Stücke eher aus dem Spielplan zunehmen und beispielsweise durch Stücke mit größerem Zuschauerzuspruch zu ersetzen, wenn es Disposition und tariflich festgelegte Dienstpläne zulassen. Dennoch wird sich aus oben genannten Gründen der internen Wirtschaftlichkeit und eines verbesserten Einsatzes der Ressourcen das *Stagione*-System in Teilen der deutschen öffentlichen Theater, insbesondere in den Opernhäusern, immer mehr durchsetzen.

Diese Abläufe unterliegen gegenwärtig der Koordination mehrerer Abteilungen und werden in sogenannten Spiel- und Probenplanbesprechungen abgestimmt. In den seltensten Fällen erfolgt die Koordination durch einen produktionsbezogenen Ansprechpartner – einen ‚Produktionsleiter‘ oder ‚Producer‘. Gibt es Probleme, werden diese der Leitung, dem Geschäftsführer oder dem Intendanten – als Produzenten – zur Entscheidung vorgelegt, was zu erhöhtem Kommunikationsbedarf und zeitlichen Verzögerungen führen kann.

Das im Folgenden vorgeschlagene und in einigen Häusern (z. B. *Schaubühne Berlin*, Spielstätte Nord am *Staatsschauspiel Stuttgart*, Spielstätte *e.werk* am *Nationaltheater Weimar*, Bockenheimer Depot an den Bühnen Frankfurt, Malerwerkstatt an der *Staatsoper Berlin* u. a. m.) partiell eingeführte Modell des Produktionsleiters, der die Produktionsverantwortung trägt und mit der Leitung, den Spartenchefs, dem Betriebsbüro und den Gewerken kommuniziert, soll im fünften Kapitel näher erläutert werden.

4. Die freie Szene in der deutschen Theaterlandschaft

Die freie Theaterszene ist der andere große Teilbereich der deutschen Theaterlandschaft. Sie ist inzwischen ein stehender Begriff und umfasst hochprofessionell arbeitende und zum Teil auch subventionierte Produktionsorte – Off-Theater –, in denen freie Gruppen ihre Stücke produzieren und zeigen können (z. B. *Hau 1, 2, 3* in Berlin; *Mousonturm* in Frankfurt am Main, *Kampnagel* in Hamburg u. a.), kuratierte Festivals als Leistungsschauen der freien Szene auf nationaler (z.B. *Impulse*) und internationaler Ebene (*Ruhrtriennale*), international agierende Gruppen und Ensembles in den Bereichen Drama, Performance, Tanz und Musik mit großer überregionaler Ausstrahlung (*Rimini-Protokoll*, *Ensemble Modern*) und freie Gruppen in kleineren und mittleren Städten, die zumeist nur mit kleiner Projektförderung oder durch bürgerschaftliches Engagement überleben können.

Ergänzt wird das öffentliche Theatersystem also durch eine sich differenzierende und beschleunigt weiter entwickelnde freie Szene, die sich vor allem auf die Metropolen Berlin, München, Hamburg, Köln und Frankfurt konzentriert und sich von dort europa- und weltweit vernetzt. Hier haben sich Gruppen wie *SheShe Pop*, *Ligna*, *Lubricat*, *Rimini Protokoll* u. a. in einem konzeptionellen und ästhetischen Kontext angesiedelt, der Drama, Musik, Tanz, Dokumentation und Performance miteinander verknüpft, damit weit über die derzeit aktuelle Stadttheaterästhetik hinausgeht und gleichzeitig mit neuen wegweisenden Produktionsformen einhergeht. Insbesondere die Bereiche Tanz, Schauspiel und Performance wie auch Neue Musik gehen hier nicht nur ästhetisch, sondern auch strukturell immer wieder neue Wege.

In der freien Theaterszene, insbesondere auch in den Produktionshäusern ist der Produzent bereits seit längerem zu Hause. So beschreibt Marcus Dross, der Co-Leiter des Frankfurter Produktionshauses, in einem Interview mit Gerald Siegmund (Gießen) und Martine Dennewald (*Mousonturm*) die Situation:

Es gibt jetzt einen Produktionsstandard, der auch personelle Konsequenzen hat. So merken wir gerade beim Freischwimmer-Festival, dass selbst jüngere Gruppen und Künstler nicht mehr ohne die Position eines Produktionsleiters arbeiten. 2004 hatte keine einzige Gruppe einen Produktionsleiter [...]. Diese Produktionsstrukturen werden sowohl von den Koproduktionshäusern wie dem Mousonturm als auch von den Förderinstitutionen erwartet. Dementsprechend bieten die Gruppen sie an. Das Arbeiten in solchen Strukturen wird weit konsequenter als vor 15 Jahren in der Ausbildung und im Studium vermittelt. (DENNEWALD/DROSS 2013: 38)

Der Grund hierfür ist, dass sich die freie Szene seit Mitte der 1990er-Jahre immer weiter professionalisiert hat. Haben damals erste Gruppen personell aus sich heraus neben den künstlerischen auch die organisatorischen Aufgaben in Personalunion übernommen, hat seit etwa 10 Jahren eine stärkere Arbeitsteilung eingesetzt, ohne dass künstlerische und organisatorische Aspekte soweit entkoppelt worden sind, wie es zumeist (noch) in großen Stadt- und Staatstheatern der Fall ist.

Eine große Rolle spielen hierbei auch die Ausbildungs- und Studiengänge an den Kunsthochschulen, allen voran Gießen mit der Angewandten Theaterwissenschaft, aus der wichtige Gruppen wie die o. g. *Rimini-Protokoll*, *GobSquad*, *SheShe Pop* und ebenfalls *Showcase Beat le Mot* hervorgegangen sind, die Masterstudiengänge Zeitgenössischer Tanz in Berlin und Frankfurt/Gießen, aber auch zunehmend spezialisiertere Theatermanagementstudiengänge, in denen nicht nur für die öffentlichen Theater, sondern auch für die freie Szene ausgebildet wird, und in denen die Vermittlung von wesentlichen Kenntnissen für die Ausführung einer Produzententätigkeit in der freien Szene einen immer größeren Stellenwert einnimmt, wie z. B. im Masterstudiengang Theater- und Orchestermanagement an der Frankfurter Hochschule für Musik und Darstellende Kunst. Martine Dennewald, die Co-Leiterin des *Mousonturms*, geht in diesem Interview vor allem auf das Verhältnis von Professionalisierung in der Freien Szene und der Freiheit der künstlerischen Arbeit ein:

Professionalisierung und Freiheit müssen sich aber nicht ausschließen. Ein guter Produktionsleiter kann auch genau die Bedingungen schaffen, dass sich die Gruppe je nach Projekt neu erfinden kann und trotzdem verbindliche Beziehungen etwa zum Mousonturm [als Produktionsstandort; TS] aufbaut. (THEATER HEUTE 2013: 38)

5. Kann das Produzentenmodell ein Modell für die gesamte deutsche Theaterlandschaft sein?

Die Annäherung an diese Fragestellung muss von zwei Seiten erfolgen: Welche Voraussetzungen muss das öffentliche deutsche Theatersystem erfüllen, insbesondere hinsichtlich seiner internen Organisation, um ein solches Modell in die sehr hierarchische und starre Organisationsstruktur einzuflechten? Welche konkreten Vorteile entstehen daraus? Und welche Transformationsverluste sind zu erwarten? Welche Elemente können von der Freien Theaterszene übernommen werden, und welche Voraussetzungen müssen hierfür erfüllt werden? Sind positive Wech-

selwirkungen hinsichtlich einer besseren Zusammenarbeit zwischen freien und öffentlichen Theatern zu erwarten? Diese Fragen sollen in den kommenden Kapiteln beantwortet werden.

Wie bereits weiter oben erwähnt, ist der Produktionsleiter im öffentlichen Theater kein absolutes Novum. Einige Theater, die vor allem im *Ensuite*-Betrieb (der Bespielung einer Spielstätte über einen längeren Zeitraum mit einem Stück) arbeiten, verfügen über Produktionsleiter, die die Produktionen von Inszenierungen von der Konzeption bis zur Premiere – und darüber hinaus – betreuen.

Durch die zunehmende Zahl von Festivals, die an den Theatern ausgerichtet werden, wie z. B. der *Heidelberger Stückemarkt* am Heidelberger Stadttheater, *FIND – Das Festival Internationaler Neuer Dramatik* an der *Schaubühne*, die *Internationalen Maifestspiele* am Staatstheater Wiesbaden, und ab 2014 auch das Kunstfest am *Deutschen Nationaltheater Weimar*, um nur einige zu nennen, werden darüber hinaus Produktionsleiter notwendig, die die Aufgabe übernehmen, komplexe, zum Teil auch internationale Festivals als Produzenten zu organisieren, zu koordinieren und durchzuführen.

Mit dem von der Kulturstiftung des Bundes (KSB) bereits erfolgreich in eine zweite Phase gehenden *Doppelpass*-Projekt, in dem die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Theatern, Theaterhäusern und Gruppen der freien Szene finanziell gefördert wird, ist der Produktionsleiter nicht nur Voraussetzung für die Konzipierung und Realisierung der Kooperation, sondern oftmals in einer Schnittstellenfunktion zwischen öffentlichem Theater und freier Gruppe aktiv. Nur er kann die Anforderungen der freien Gruppen mit ihren eigenständigen Produktionsprozessen mit den weitaus komplexeren Abläufen an einem Stadttheater koordinieren. Andererseits darf man das Bild der öffentlichen Theater bezüglich ihrer Strukturen und Prozesse nicht grundsätzlich in das Licht unverrückbarer Inflexibilität rücken. Vielerorts ist bereits erkannt worden, dass aufgrund der sich drastisch verändernden Nachfrage, v. a. jüngerer Publikumsschichten, aber auch der sich verändernden Ästhetiken und künstlerischen Formate, neue, abwechslungsreiche und alternative Formen der Produktion in den Stadttheatern entstanden sind. Wenn z. B. am *Deutschen Nationaltheater Weimar* ein vom großen Haus entkoppeltes, eigenständiges zeitgenössisches Programm in der Spielstätte *e.werk* konzipiert und realisiert wurde, das von Lecture Performances, über ‚Mini-Soaps‘, Uraufführungen, Neue-Musik-Produktionen und zeitgenössischen Tanz- und Performancefestivals (zuletzt *passage recherche* im Mai 2013) reicht, hat dies

ebenso Rückwirkungen auf die Produktionsmethoden bei den Repertoirevorstellungen, denn eben jene Regieteams, die heute oder vor Kurzem in den freien Produktionshäusern oder in den Nebenspielstätten der öffentlichen Theater neue Formate produziert haben, inszenieren nun auf den großen Bühnen und üben einen entsprechenden Druck auf die Umstellung und Flexibilisierung der Arbeitsabläufe aus, die in ihrer althergebrachten Form zwar einem Abonnentenpublikum gerecht werden, aber künstlerisch kaum noch „wettbewerbsfähig“ und langfristig nicht mehr finanzierbar sind. Projekte, wie das am Weimarer *Nationaltheater* gelaufene *My God Rides a Skateboard*, in dem über Monate mit jungen Skateboardern und Graffitikünstlern gearbeitet wurde, war ebenso nur mit einem Produktionsleiter realisierbar, wie das musikalisch-tänzerische Projekt *Grenzsänger* der Staatskapelle mit 100 Schülern aus vier Schulen, oder das Bürgerbühnenstück *Methusalem*. Gerade in einer Zeit, in der sich die meisten Theater ihren Städten und Zuschauern öffnen, muss dieser Prozess professionell organisiert werden – nicht durch die Theaterleitung, nicht durch die PR-Abteilung, sondern durch professionelle, inhaltlich und strukturell denkende und gut vernetzte Produktionsleiter.

In den meisten Theatern ist der Produzent jedoch als Funktion und in koordinierender Person (noch) nicht vorhanden. Alle in diesem Bereich angesiedelten koordinierenden Tätigkeiten werden zumeist von der Leitung oder den Spartenchefs (Schauspiel-, Opern-, Ballettdirektor oder deren Assistenten) übernommen, die jedoch mit einer Vielzahl von in verschiedenen Stadien befindlichen Produktionen, der Ensemblepflege und der Vorplanung der neuen Spielzeiten betraut sind, sodass kaum ausreichend Zeit bleibt, diese Funktionen wahrzunehmen und sie entsprechend auszufüllen.

Wie untenstehende Tabelle deutlich zeigt, ist die Vielfalt an organisatorischen, künstlerischen und budgetären Aufgaben in einem öffentlichen Theater derart komplex, dass viele Probleme allein durch Kommunikationsdefizite entstehen bzw., um dem entgegenzuwirken, vergleichsweise viele Besprechungen angesetzt werden müssen, um die Kommunikation über die wichtigsten Aspekte aufrecht zu erhalten.

Instrumente	Inhalte	Turnus	Teilnehmer
Leitungsrunde	alle relevanten Themen	täglich bis wöchentlich	Leitungsmitglieder
Spielplanrunde	Verabschiedung Monatsspielplane	monatlich	Leitungsmitglieder
Dramaturgie	Besprechung der Inszenierungen	wöchentlich	Dramaturgie/PR
Vorstände Technik	Aufgaben in den Abteilungen	wöchentlich	technische Vorstände
Probenplan	Abstimmung der Probenplane	wöchentlich	künstlerische Vorstände
Abteilungen	alle relevanten Themen	monatlich	Mitarbeiter
Ensemble	alle relevanten Themen	monatlich	Ensemblemitglieder
Vollversammlung	Spielzeiteroffnung, Entscheidungen	wichtige Anlässe	Mitarbeiter
Aushänge	Besetzungen, Abspielzettel	aktueller Zeitpunkt	Leitung an alle Mitarbeiter
Mailing	wichtige Themen,	aktuell	Leitung

Tab. 2: *Wesentliche Kommunikationsinstrumente am Theater*

6. Was heißt Produzent am Theater?

Der kreative Produzent ist vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen ein neues, sich sukzessive herausbildendes Berufsbild. Er vereinigt nicht nur die organisatorischen Fähigkeiten des Produktionsleiters, der eine Produktion von ihrer Entstehung bis zur Premiere organisatorisch betreut, und zumeist sowohl in den technischen und inszenatorischen Bereichen ‚zu Hause‘ ist, sondern der diese Bereiche mit dem deutlichen Anspruch verkoppelt, eine Produktion auch künstlerisch beratend zu betreuen.

An einigen Häusern können wir feststellen, dass Dramaturgen immer mehr von ihrem ursprünglichen Berufsbild des reinen künstlerischen Beraters des Regisseurs, des intellektuellen Zulieferers von Informationsmaterial, des Programmheftredakteurs und Offentlichkeitsarbeiters wegrückt, hin in eine künstlerisch-organisatorische Funktion. So sind viele Dramaturgen heute dafür verantwortlich, vor allem vor dem Hintergrund der zunehmenden Zahl von Gastregisseuren an den Theatern, die künstlerischen Abläufe mit dem Künstlerischen Betriebsbüro, der Geschäftsführung, der PR-Abteilung, der Intendanz und dem Ensemble zu koordinieren. Zunehmend übernehmen Dra-

maturgen auch die Produktionsleitung für eines der oben bereits angesprochenen, sich im deutschen öffentlichen Stadttheatersystem zusehends vermehrenden Begleitprogramme, spezieller Formate (Bürgerbühne, Jugendbühne etc.) oder eine Nebenspielstätte mit besonderer künstlerischer Ausrichtung.

Hier entsteht eine für die zukünftige Arbeit an den Theatern wichtige Schnittstelle, wenn der Dramaturg die Aufgabe des Produzenten übernimmt und neben der Koordination der künstlerischen Abläufe auch die Kommunikation mit den oben definierten technischen und künstlerisch-organisatorischen Bereichen wahrnimmt. Er wäre damit für die Leitung des Hauses der wichtigste Ansprechpartner in den Phasen der Planung und Inszenierung.

Dies setzt allerdings voraus, dass der Produzent, der ebenso auch aus der organisatorisch-künstlerischen Richtung kommen kann, nicht nur mit entsprechenden Weisungsbefugnissen ausgestattet wird, sondern seinen Wissensstand z. B. durch Teilnahmen an Leitungsbesprechungen insofern erweitern muss, um eine Gesamtübersicht über die Funktionen und Prozesse im Theater zu erhalten. Eine entsprechende Ausbildung sollte hierfür die Grundlagen schaffen.

Die folgende Übersicht soll zeigen, welche Funktionen beim kreativen Produzenten in welcher Phase der Inszenierung gebündelt werden müssen. Der Zyklus einer Theaterproduktion folgt hier dem oben bereits erwähnten klassischen Modell (SCHMIDT 2012a: 70ff.):

	Konzeption	Planung	Produktion	Präsentation
technisch: Werkstattassistent	Vorgespräche, Bühnenbild- konzeption	Werkstatt- planung	Bühnen/ Kostümbild/ Bauprobe/ technische Einrichtung	Qualitäts- kontrolle
künstlerisch- technisch: Ausstattungsass.	Vorgespräche Bühnenbild- konzeption	Werkstatt- planung	Assistenz der Ausstatter/ Koordination	Qualitäts- kontrolle
künstlerisch- organisatorisch: Regieassistent		Proben- disposition	Assistenz des Regisseurs	Abendspiel- leitung
planerisch- organisatorisch: -Disposition; Künstlerisches Betriebsbüro	Spielplan	Proben- disposition;	Feinplanung	Stückan- setzungen

	Konzeption	Planung	Produktion	Präsentation
planerisch-technisch	s. Technik	Technische Disposition	Dienstpläne Probep Bühnen, Auf-/Abbau, technische Einrichtung	Dienstpläne Auf-/Abbau
budgetär	Stückbudget	Verhandlungen	Budget	Controlling
vertraglich	Regieteams/ Gäste	zusätzliche Künstler	Vertrags Auszahlungen	Gastspiele
Dramaturgisch	Zuarbeit, Konzeption	Zuarbeit, Besetzung Ensemble, Gäste, Musik	Beratung des Regisseurs, Kontakt zur Leitung	Programmheft, Werkein- führungen, PR

Tab. 3 (S. 128f.): Die wichtigsten Funktionen im Schnittstellenbereich des Produktionsleiters

6.1 Was unterscheidet den klassischen Produktionsleiter vom kreativen Produzenten – und welche Modelle werden sich entwickeln

Die Produktionsleiter, wie wir sie heute in der freien Szene finden, ebenso wie die wenigen Produktionsleiter an den öffentlichen Häusern, sind vor allem klassische Produktionsleiter, d. h. die Schwerpunkte ihrer Aufgaben liegen in den organisatorischen Feldern, der Planung der Produktion, der Betreuung ihrer Abläufe und Budgets sowie der engen Zusammenarbeit mit der Verwaltung bei Vertragsfragen, Rechten und Mieten (Abb. 1).

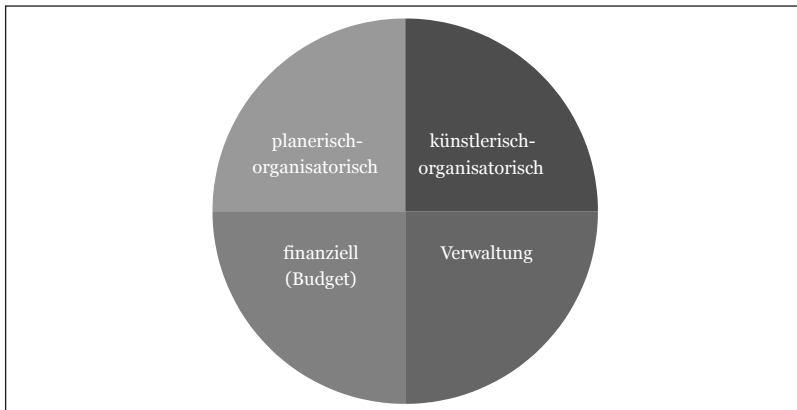


Abb. 1: Der planerische Produktionsleiter (Funktion)

Der kreative Produzent wird ein weitaus größeres Aufgabenfeld verantworten (s. Abb. 2). Zusätzlich zu den vorgenannten Funktionen kommen die bereits erwähnte programmatisch-dramaturgische Tätigkeit, d. h. die Mitwirkung an der Produktion in der konzeptionellen Phase, wenn nicht sogar deutlich vorher, bei der Entwicklung der Spiel- und Programmplanung und der Stoffentwicklung. Der zweite wesentliche neue Aspekt, der den kreativen Produzenten vom klassischen Produktionsleiter unterscheidet, ist die Bündelung der Kommunikation, die Gesamtkoordination und die damit verbundene Leitung der Produktion. War der klassische Produktionsleiter, zumindest in den öffentlichen Häusern, noch immer stark weisungsgebunden, ist er dies nunmehr nur noch gegenüber den leitenden Produzenten, also dem Intendanten respektive dem Geschäftsführer. Er erweitert das Regieteam, das nun als Produktionsteam fungiert. Damit wird der kreative Produzent in vielen Aspekten den Direktoren eines Theaters gleichgestellt. Ein Zukunftsmodell (s. Tabelle 7) könnte dabei so weit gehen, dass das Organigramm auf der zweiten Ebene unterhalb der Intendanz einen Pool von Kreativen Produzenten einsetzt, die als Leitungsmitglieder fungieren:

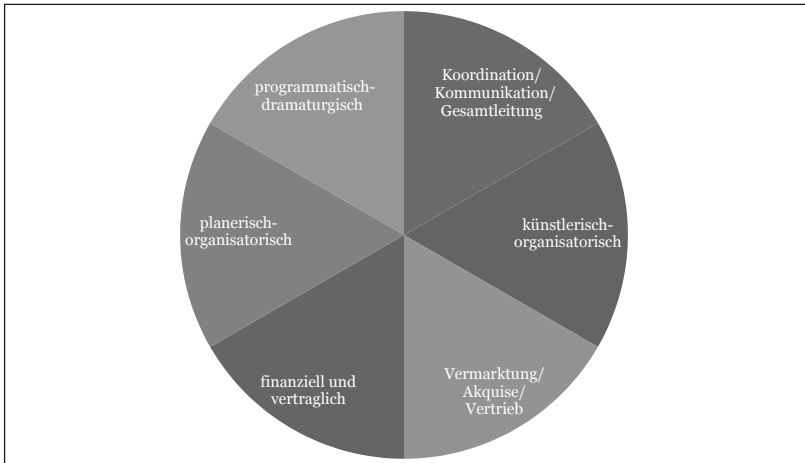


Abb. 2: Der kreative Produzent (Funktion)

6.2 Auswirkungen der Stärkung der Rolle des Produktionsleiters/Produzenten auf die Organisationsstruktur eines Theaters

Das Organisationsmodell 1 (Tab. 4) teilt im Sinne einer klassisch-hierarchisch geordneten Organisationsstruktur in Sparten ein. Diese werden unterhalb der Intendanz von jeweils einem Direktor geleitet, der für alle in diesem Bereich anfallenden Aufgaben verantwortlich und weisungsgebunden ist. Hier kann sich der Wandel des Assistenten oder Dramaturgen hin zu einem kreativen Produzenten nur schwer vollziehen.

Opern-Direktion	Schauspiel-Direktion	Konzert-Direktion	Drama-turgie	Betriebs-Büro	Verwal-tung	PR/Vertrieb	Technik
Regieteam	Regieteam						
Assistenz	Assistenz	Assistenz	Ass	Ass	Ass	Ass	Vorst
Ensemble	Ensemble	Orchester	MA	MA	MA	MA	MA

Tab. 4: Organisationsmodell 1. Modell Intendanz/Geschäftsführung – klassische Leitungsstruktur eines öffentlichen Mehrspartentheaters

Sind Leitung (leitende Produzenten) und Spartenchefs bereit, einen Teil ihrer Aufgaben und ihrer Verantwortung für die Produktionen abzugeben, können die Produktionsleiter als kreativen Produzenten sogar in die erste Hierarchiestufe aufrücken (s. Tab. 6). Sie agieren damit auf Augenhöhe der für die Ensembles und die Programmatik verantwortlichen Spartenchefs, und arbeiten mit diesen Hand in Hand, denn sie setzen ja das von ihnen nun mitverantwortete Gesamtprogramm um. Eine klassische Win-Win-Situation: mehr künstlerische Freiheit für die Spartenchefs, die sich stärker um Ensemblepflege, Besetzungsfragen, neue Programme und die zukünftige Ausrichtung ihrer Sparten kümmern können, während die Produzenten nahezu das komplette operative Geschäft in der Durchführung der Produktion übernehmen – alles selbstverständlich in enger Abstimmung mit den Spartenchefs und der Leitung sowie den anderen Abteilungen des Hauses (s. Tab. 5).

Opern	Schau-spiel	Konzert	Drama-turgie	Betriebs-büro	Verwal-tung	PR/Vertrieb	Technik
Produ- zent	Produ- zent	Produ- zent					
Regie- team	Regie- team	Regie- team	Ass	Ass	Ass	Ass	Vorst
Ensem- ble	Ensem- ble	Orches- ter	MA	MA	MA	MA	MA

Tab. 5: Organisationsmodell 2. Einfaches Produzentenmodell – öffentliches Theater

Mit dem Aufrücken des kreativen Produzenten in die erste Hierarchiestufe (s. Tab. 6) würden die Servicebereiche in die zweite Ebene rücken. Die Produzenten übernehmen die Koordination und Abstimmung zwischen den Abteilungen. Das Organisationsprinzip würde sich stärker an den tatsächlichen Prozessen orientieren und die Kommunikation vereinfachen.

1. Ebene	Oper	Schauspiel	Konzert	Dramaturgie	Produzenten
2. Ebene	Betriebsbüro	PR	Vertrieb	Verwaltung	Technik
3. Ebene	Ensemble MA	Ensemble MA	Orchester MA	MA	Vorstände MA

Tab. 6: *Organisationsmodell 3. Erweitertes Produzentenmodell – öffentliches Theater*

In weiten Teilen der öffentlich geförderten deutschen Theaterlandschaft neu wäre das Matrixmodell (s. Tab. 7). Zwar gibt es in einigen Häusern Ansätze, Funktionen quer zu den hierarchischen Funktionen zu implementieren, wie dies z. B. bei Assistenten im Bereich Bühne und Kostüme der Fall ist, doch geht es zumeist über diese Ansätze nicht hinaus. Ein solches Modell würde nicht nur der Rolle des Produzenten ein völlig neues Gewicht geben, sondern auch die Organisationsstruktur des Theaters nachhaltig – und zukunftsfähig – reformieren. Eine Umsetzung in Phasen mit kleinen Veränderungen würde ausreichen, wie sie z. B. bei Festivals oder den großen Stadttheatern angegliederten weiteren Spielstätten bereits erfolgreich umgesetzt werden, um in einem ersten Schritt eine Matrixebene, in der Querschnittsverantwortungsbereiche geschaffen werden, in die klassische Hierarchie einzuziehen und im Folgenden sukzessive auszubauen.

Der wesentliche Schritt der Reform ist nun, dass die Produzenten für ihre und später auch alle anderen Sparten Querschnittsfunktionen innehaben. Sie sind der ersten Hierarchieebene direkt zugeordnet und verantworten nun allein die operative Umsetzung. Die bisher beteiligten Abteilungen Betriebsbüro, Marketing, Dramaturgie, Technik und Verwaltung dienen zukünftig – ohnehin mit Querschnittsfunktionen angelegt – als Serviceabteilungen, auf die die Produzenten jederzeit zurückgreifen können. So würde das Theater der Zukunft von seiner strukturellen Seite einen wesentlichen neuen Aspekt integrieren – den kreativen Produzenten.

Oper	Schauspiel	Konzert	Tanz/Ballett	Festival
Leitung				
Spartendirektor/Produzent	Spartendirektor/Produzent	Spartendirektor/Produzent	Spartendirektor/Produzent	Spartendirektor/Produzent
Ensemble				
Ensemble	Ensemble	Ensemble	Ensemble	Ensemble
Servicebereiche				
Dramaturgie	Dramaturgie	Dramaturgie	Dramaturgie	Dramaturgie
Disposition	Disposition	Disposition	Disposition	Disposition
Verwaltung	Verwaltung	Verwaltung	Verwaltung	Verwaltung
Technik	Technik	Technik	Technik	Technik
PR/Vertrieb	PR/Vertrieb	PR/Vertrieb	PR/Vertrieb	PR/Vertrieb

Tab. 7: Organisationsmodell 4: Matrixmodell – Zukunftsmodell öffentliches Theater

Nicht jeder Produktionsleiter/Produzent wird von Anfang an alle Fähigkeiten gleichermaßen mitbringen, sondern er muss sie in den Bereichen weiterentwickeln und ausbauen, in denen er noch über ungenügende Erfahrungen verfügt.

Vielleicht werden sich auch Modelle herausbilden, in denen die kreativen Produzenten sich auf ein oder zwei Schwerpunktgebiete konzentrieren, ohne die anderen zu vernachlässigen, aber hier die Serviceabteilungen des Theaters (Verwaltung, PR, Vertrieb, Technik, Dramaturgie) stärker nutzen und einbinden. So könnten sich je nach Gewichtung ganz unterschiedliche Organisationstypen entwickeln, die gleitend zwischen klassischer Hierarchie und Matrix angesiedelt wären und möglicherweise eine Zwischenstufe auf dem Weg zu einem Zukunftsmodell darstellen würden.

Es ist sogar möglich, dass sich dadurch das Modell des öffentlichen Theaters radikal wandelt, von seiner bisher inflexiblen, starren und hierarchischen Organisationsform hin zu einem Produzentenmodell in einer Matrixorganisation. So wäre es möglich – und sinnvoll –, wenn sich zumindest einer der beiden Leiter des Hauses – am ehesten der Geschäftsführer – auch de facto als leitender Produzent versteht und die Produzenten anleitet. Damit wäre eine perfekte Arbeitsteilung am Theater möglich, in dem sich der Intendant mit seinen Spartenchefs der künstlerischen Entwicklung des Hauses widmet, während das Team um den leitenden Produzenten die komplette Durchführung – bis auf den künstlerischen Kern, die Inszenierung – übernimmt bzw. coacht.

6.3 Die Schnittmenge zwischen öffentlichen und freien Theatern im Zusammenhang mit der Rolle des Produzenten

Dieser Prozess wird begleitet durch eine immer stärkere Verschiebung des Verhältnisses der öffentlichen und freien Theater hinsichtlich ihrer Aufgaben und Funktionen mit der Bildung völlig neuer Schnittmengen. Kommen Verschiebungen der Organisationsstrukturen des öffentlichen Theaters zum Tragen (s. o.), besteht auch eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass Elemente der Produktionsweise freier Theater Einzug halten und dadurch Kooperationen erleichtert werden, was wiederum positive Wechselwirkungen auf die freien Theater hat (das vorherrschende Grundproblem der unzureichenden Finanzierung der freien Theater soll weiter unten angesprochen werden). Im Folgenden sollen die Unterscheidungskriterien zwischen finanziellen und öffentlichen Theatern noch einmal genau definiert und Optionen ihrer Annäherung entwickelt werden (siehe folgende Übersicht):

Kriterien	öffentliche Theater	freie Theater	Optionen
Kommunikation	mangelnde interne Kommunikation, extern nicht focussiert	sehr enge interne Kommunikation	zielgruppenbezogen, Lobbyarbeit, int. Kommunikation
Finanzierung	Zuwendung, mehrjährig	Projektmittel, unsicher	gleicher Zugang, Verteilungsgerechtigkeit, Grundfinanzierung
Organisationsprinzip	Hierarchie, Leitung	Kollektiv/Team, flache Hierarchie	Team, flache Hierarchien
Entscheidungsmodelle	Intendantenmodelle, Top down	Kollektivmodelle	Mischformen, Produzentenmodell
Aufgabenteilung	strenge, klassische Aufgabenteilung	Mischformen	Mischformen, Produzentenmodell
Spartenbetrieb	Mehrspartigkeit, abgegrenzt	Einspartigkeit, Interdisziplinarität	Durchlässigkeit, Interdisziplinarität
Personalsystem	Tarifvielfalt, feste und Gastverträge, Ensemble	freie Verträge, niedrige Bezahlung, Kollektiv	Austausch, Residenzen, Einheitsvertrag, Verteilungsgerechtigkeit

Kriterien	öffentliche Theater	freie Theater	Optionen
Rechtsform	Regie-, Eigenbetrieb, GmbH, Stiftung	GbR, e.V.	e.V., Stiftungen
Spielort	Theater, seltener Gastspiele	Schwieriger Zugang zu Theaterräumen, Gastspiele	mehrere dezentrale Spielorte, Austausch, Residenzen, Gastspiele
Infrastruktur	volle technische Ausstattung	mangelhafte techn. Ausstattung	Hilfe bei Ausstattung, Plattformen
Gesamtbetriebsform	Manufaktur	konzentriert auf Spielprozess	Hilfe bei Herstellung von Deko/Kostümen
Produktionsweise/ Probenprozess	klassischer Zyklus, klassische Proben	Stoffentwicklung, längere Probenzeiten	Mischformen
Kern des Spielplanes/ Spielplansystem	Repertoire	aufeinanderfolgende Positionen	Mischformen, Semi-Stage
Spielplangestaltung/ Vorlauf/ Vorplanung	Spielplan, mehrjährig	kürzere Planungszeiten	Mischformen
Inhalt/Programm	Kanon, gemischt	freier, innovativer	Mischformen
Konzeptionsweise	klassisch, früh	entwicklungsbezogen	Mischformen
Künstlerische Formate	klassische Formate	neue Formate, Reenactments, LP	mehr neue Formate im öffentlichen Theater
Aktualität	textbezogen	zeitgenössisch	
Dimensionen der Planung	Mehrdimensionalität in der Planung	Abhängig von der Größe der Gruppe	flexiblere Prozesse an den öff. Theatern
Publikum	breite Ansprache und Streuung	Konzentration auf Publikumssegmente	Konzentration und Selektion
Bürger-schaftliches Engagement	Freundeskreise	direkte Vernetzung mit dem Umfeld	Mischformen
Vernetzung	gering, speziell	hohe Vernetzung und Austausch	Vernetzung, Internationalisierung
Marketing/ Vertrieb	klassisch, Ticketsysteme	Guerillastrategien, Ausweichstrategien	Mischformen

Tab. 8 (S. 134f.): Kriterien der Differenzierung zwischen öffentlichen und freien Theatern/Gruppen

7. Optionen der Annäherung und die Frage der Finanzierung

In den letzten Monaten haben sich eine Reihe von Kongressen und Veranstaltungen mit einer stärkeren Zusammenarbeit des öffentlich subventionierten und des freien Theaters auseinandergesetzt. Die Hildesheimer Ringvorlesung zur Zukunft des Theaters, an der u. a. Christoph Balme (München), Annemarie Matzke (Gießen, *SheShe Pop*), Günther Heeg (Frankfurt), Wolfgang Schneider und Birgit Mandel (Hildesheim) teilgenommen haben, setzte sich in verschiedenen Beiträgen mit diesem Thema auseinander. Jens Roselt führte in seinem Beitrag vom 7. November 2012 aus: „Was die unfreiwillige Gemeinsamkeit zwischen Stadttheater und Freier Szene bringen kann“, während Schmidt (2012b) auf die notwendige Transformation des deutschen Theatersystems einging, um die Voraussetzungen für eine bessere Zusammenarbeit zu schaffen, wie sie oben auch unter den Optionen genannt sind.

Auch die im April in der Berliner *Komischen Oper* angesetzte Podiumsdiskussion *Labor oder Fließband? – Freie Projekte an Opernhäusern* mit Nele Hertling, Sebastian Baumgarten, Barry Kosky und Rainer Simon, in der die Zusammenarbeit der freien Musiktheaterszene mit den öffentlichen Häusern auf den Prüfstand gestellt wird, suchte nach Möglichkeiten einer engeren Verzahnung, die über die Bereitstellung von Räumlichkeiten und Kapazitäten hinausgeht (KOMISCHE OPER 2013).

Auf dem Prüfstand steht auch die von der KSB aufgelegte Förderung der Zusammenarbeit der öffentlichen und freien Theater im Rahmen des Programmes *Doppelpass*, das Kooperationen für jeweils eine Spielzeit finanziell fördert. Für die Spielzeit 2012/13 hat die Stiftung 17 Projekte mit Fördergeldern in Höhe von 2,5 Mio. Euro ausgestattet, darunter das *Düsseldorfer Schauspielhaus* und *vorschlag: hammer* sowie das *Theater Kiel* und *lunatik's produktionen* (KULTURSTIFTUNG DES BUNDES 2013). Bemerkenswert ist aber auch, dass von den 17 Kooperationen nicht alle kooperierenden Bühnen eine klassische öffentliche Bühne (im Sinne von Stadt-, Landes- oder Staatstheatern) als Partner vorweisen mussten, sondern hier als ‚öffentliche Partner‘ auch klassische Spielorte der freien Szene in Zusammenarbeit mit einer freien Gruppe zum Zuge gekommen sind, wie z. B. die *Sophiensäle* Berlin und *Interrobang, projekttheater dresden* und *teathrale subversion, Forum Freies Theater* in Düsseldorf und *machinae X* (KULTURSTIFTUNG DES BUNDES

2013). Es könnte möglich sein, dass von den ca. 60 geschätzten Anfragen und Anträgen bei der KSB für die Pilotsaison 2012/13 viele öffentliche Häuser nicht in der Lage waren, einen potenziellen Partner in der freien Szene zu finden oder sich strukturell so aufzustellen, dass eine wirksame Zusammenarbeit möglich geworden wäre. Bei der – gerade publizierten – Vergabe von Fördermitteln für die Saison 13/14 sind von der KSB 14 Projekte in neun Bundesländern berücksichtigt worden, hier ist der Anteil der kooperierenden Stadttheater (*Staatstheater Braunschweig, Theater Heidelberg, Oberhausen, Komische Oper Berlin, Schauspiel Stuttgart, Theater Greifswald, Neues Theater Halle*) immerhin bereits auf acht gestiegen. Es ist also abzuwarten, ob sich die Zahl öffentlicher Träger für *Doppelpass* in den kommenden Spielzeiten weiter erhöhen wird. Denn sinnvoll ist der Austausch nur, wenn ein Transfer in beide Richtungen erfolgt, und wenn er nachhaltig ist, also über die zeitlich begrenzte Phase der Förderung hinausgeht.

In welche Richtung diese Zusammenarbeit auch geht, sie wird im Wesentlichen von drei Faktoren abhängen:

- Wird es zu einer finanziellen Verteilungsgerechtigkeit zwischen öffentlichen Theatern und freien Gruppen und Theatern kommen?
- Wird es eine Bereitschaft geben, sich in echte Kooperationen zu begeben, eigenen Strukturen in Frage zu stellen und voneinander zu lernen?
- Werden sogenannte ‚change agents‘, Vermittler zwischen den Kulturen beider Theaterformen aktiv, die bei den Produktionsleitern und Produzenten der Gruppen und Häuser als Funktion angesiedelt sein könnten?

Die Frage der Finanzierung ist seit Jahren die brennendste. Die Ungerechtigkeit der einerseits vergleichsweise großzügigen und kontinuierlichen Verteilung der Mittel für die 140 Stadt- und Staatstheater nebst Orchesterapparaten im Gegensatz zu den geringfügigen Projektmitteln für die freien Gruppen und Theaterhäuser liegt seit längerem auf der Hand. Eine radikale Umverteilung wäre allerdings keine Lösung, weil der Substanzverlust im Bereich der öffentlichen Theater nicht nur unwiederbringlich wäre, sondern aufgrund v. a. arbeitsvertraglicher Situationen zu jahrelangen juristischen Auseinandersetzungen führen würde. Ein solcher Prozess müsste auch zwischen den – in kulturellen Fragen streng föderal agierenden – Bundesländern eng abgestimmt werden. Auf der anderen Seite muss hinterfragt werden, ob die freie Szene bereits heute Mittel im Umfang der öffentlichen Theater (Zuschüsse in

Höhe von 2,3 Mrd. Euro) in allen Bereichen professionell absorbieren könnte. Auch hier könnte ein weiterer Professionalisierungsschub initiiert werden.

Idealerweise würde die zukünftige Finanzierung Kontinuität bei den öffentlichen Theatern und gravierende Steigerungen in der freien Szene mit sich bringen müssen. Aber die kulturpolitische Realität in Deutschland, in welcher die Kulturfinanzierung – auf Landes- und Kommunalebene per Verfassung verankert – noch immer nur als freiwillige Leistung behandelt wird und in jeder Haushaltsverhandlung in Bedrängnis gerät, eröffnet für ein solches Szenario keine Spielräume. Alternativ bieten sich mehrere parallele Prozesse an:

- a) Das Einfrieren der Finanzierung der öffentlichen Theater und Orchester auf Grundbeträge, die von den Bundesländern festgelegt werden und die eine Grundsicherung der Theater garantieren.
- b) Die Aufstockung der Projektmittel der freien Gruppen und deren mehrjährige vertragliche Sicherung durch Rahmenverträge, wie auch die Aufstockung der Mittel für die Projekthäuser und freien Festivals.
- c) Der Ausbau der Kooperationsmittel, wie er mit dem Projekt *Doppelpass* bereits begonnen wurde, um Kontinuität, Nachhaltigkeit und Transfer zu sichern.
- d) Die Einrichtung eines Strukturtopfs, der öffentliche Theater bei der Transformation ihrer starren Hierarchien und im Zuge von Lernfunktionen im Rahmen der Kooperationen mit der freien Szene und vice versa unterstützt.
- e) Die Einrichtung von sogenannten Exzellenztöpfen, mit denen künstlerisch herausragende, experimentelle, avantgardistische Projekte/Formate/Spielstätten sowohl öffentlicher als auch freier Gruppen, sowie deren Kooperationen, gefördert werden.

8. Die Auswirkungen auf die öffentlichen Theater

Wie wir vorhin festgestellt haben, gibt es bereits eine Reihe erfolgreicher Produzentenmodelle an den Stadttheatern, in deren Rahmen der Produzent funktional in verschiedenen Rollen in die Struktur des Hauses eingebettet sein kann. Als Querverbindung zwischen den einzelnen Abteilungen trägt er auch dazu bei, dass sich starre Hierarchieebenen in Matrixorganisationen entwickeln. Dies kann im Schauspiel, im Tanz, in der Oper und im Konzert gleichermaßen erfolgen, denn so sehr sich

diese im Theater vereinigten vier Darstellenden Künste voneinander unterscheiden, durchlaufen sie alle gleichermaßen mit zeitlichen und inhaltlichen Differenzierungen ähnliche Produktionsabläufe.

Mit den neuen Organisationsmodellen und ihrer Umsetzung wären die internen Voraussetzungen ebenso hinreichend beschrieben wie die daraus entstehenden Vorteile. Transformationsverluste sind Folgen jeder organisationellen Veränderung, vor allem dann, wenn über Jahrzehnte gewachsene Strukturen kaum hinterfragt worden sind und nun mit neuen ‚Wirklichkeiten‘ konfrontiert werden:

- neue Ästhetiken und Formate,
- neue Seh-, Hör- und Wahrnehmungsgewohnheiten v. a. des jüngeren Publikums,
- sinkende Zuschauerzahlen vor allem bei den Abonnenten,
- Internationalisierung der Produktionsprozesse bei Oper, Konzert, Festivals und Teilen der freien Szene,
- neue Produktionsmethoden in den Sparten,
- allgemeine Legitimationsprobleme des Theaters,
- tendenziell sinkende Finanzierungen,
- für die künstlerischen Prozesse ungeeignete Tarifverträge und -bindungen,
- zu starre und hierarchische Organisationsstrukturen.

Der Druck jedoch, der durch diese Veränderungen entsteht, ist in den Theatern bereits derart stark spürbar, dass bei kluger Eingleisung die Transformationsverluste durch die Reformgewinne kompensiert werden können. Wägt man also die Frage ab, ob man sich auf neue Reformmodelle einlässt oder das ‚Weiter so‘ mit immer knapperen Mitteln noch eine Weile durchzusetzen und vor allem durchzuhalten vermag, bis weitere Sparten abgewickelt und weitere Theater sinnloserweise in Fusionen gezwungen oder geschlossen werden, ist mein Vorschlag, die Reformen aktiv, strategisch und – bezogen auf die Rahmenbedingungen und Gegebenheiten des jeweiligen Theaters – individuell anzugehen. Nur so kann die Zukunftsfähigkeit der Theaterlandschaft im Zusammenspiel zwischen öffentlichen Theatern und Orchestern, Festivals und der freien Szene im Bereich Schauspiel, Musik und Tanz nachhaltig gesichert werden.

Was die Fragen der Zusammenarbeit, der Kooperation mit und der Übernahme von Elementen der freien Szene in den öffentlichen Theatern und Orchestern betrifft, ist diese in den vorangegangenen Abschnitten in einem ersten Schritt diskutiert worden. Dort, wo die öffentlichen

Theater und die freie Szene bereits zusammenarbeiten, sind herausragende künstlerische Produktionen und weiterführende Synergien entstanden. Beispielfähig hierfür stehen der Produktionsreigen, der u. a. durch die von Heiner Goebbels seit 2012 geleitete *Ruhrtriennale* ausgelöst wurde (RUHRTRIENNALE 2012, 2013) oder die Gruppe *Rimini-Protokoll*, die inzwischen an vielen verschiedenen öffentlichen Theatern erfolgreich produziert. Sicher wird es im Zuge der Zusammenarbeit auch zu einem Aufeinanderprallen verschiedener Produktionskulturen kommen, die nicht von vornherein und unproblematisch ausgeglichen werden können, sondern die das Potenzial dazu besitzen, dass beide Seiten einander stärker akzeptieren und voneinander lernen können. Das Programm *Doppelpass* wird hier – nach einer Phase der Auswertung – sehr gutes Material dafür liefern, welche Voraussetzungen für diesen Weg geschaffen werden müssen und auf welche Hindernisse man trifft. Und schließlich geht es nicht darum, beide wichtige Teile der deutschen Theaterlandschaft miteinander zu verschmelzen, sondern deren aktuelle Schwachpunkte zu identifizieren und Hilfestellungen zu entwickeln, um ihre Spielfähigkeit langfristig zu sichern: den Reformbedarf der öffentlichen Theater in struktureller und zum Teil künstlerischer Hinsicht, und den Finanzierungsbedarf der freien Szene, der Theater, Tanz- und Musikensembles, der weit über eine kurzfristige Projektförderung hinaus gehen muss, wie dies in einigen Nachbarländern (Frankreich, Niederlande, Belgien) bereits seit Jahren erfolgreich umgesetzt wird.

9. Der kreative Produzent – Problemlöser, Kommunikator, Coach

Schaut man sich das wachsende Aufgabenportfolio des kreativen Produzenten an, wird schnell klar, dass er über Wissen und Fähigkeiten in den verschiedenen an einem Theater, einem freien Theaterhaus oder in einer freien Gruppe notwendigen Arbeitsgebieten verfügen muss. Dennoch muss er nicht jedes dieser Wissensgebiete gleichermaßen beherrschen. Wie auch ein Intendant, der nicht in jeder Sparte oder in jedem Gewerk seines Theaters mit seinen Fähigkeiten zu Hause sein muss, muss auch der kreative Produzent vor allem die Kommunikation als wichtigste Mittel einsetzen und die Mitarbeiter und Abteilungen mit ihrem Fachwissen gut kennen und erfolgreich miteinander vernetzen.

Entscheidende Voraussetzung für den Erfolg dieses Berufsbildes ist dabei die Verknüpfung künstlerischer und Managementaspekte, die im

deutschen Theater immer noch oder wieder stärker getrennt voneinander betrachtet werden und agieren. So finden wir nach einer kurzen Zeit der Annäherung bei den Neubesetzungen von Leitungspositionen im Theater (ca. 2000-2008) wieder eine striktere Arbeitsteilung zwischen künstlerischem und kaufmännischem Direktor. Eine solche Trennung können sich die Theater aber nicht leisten, vielmehr muss man an allen Nahtstellen daran arbeiten, dass beide Bereiche personell miteinander verzahnt werden und sich gegenseitig mit ihrem Wissen vertreten können. Der kreative Produzent wäre in diesem Sinne ein ‚Change Agent‘, der in beiden Bereichen zuhause, diese Verknüpfung aktiv vornimmt und weitergibt. Er verfügt über betriebswirtschaftliche, planerische und juristische Grundkenntnisse, aber auch einen Fundus an künstlerischen und Repertoirekenntnissen in den Sparten, in denen er vordringlich eingesetzt wird. Das Theater in seinen Bereichen und Segmenten ist ihm nicht fremd.

Zu seinen wichtigstens Aufgaben gehören Lösungsorientiertheit, Managementfähigkeiten und Personalführungsqualitäten. Nicht selten sind die Theater durch häufige Wechsel in den Intendanten und künstlerischen Bereichen und eine – demgegenüber gegenläufige – Verstetigung in den Verwaltungs- und technischen Abteilungen charakterisiert. Hier gehört es dazu, als Produzent mit Fingerspitzengefühl die Kommunikation und die gemeinsame Arbeitsfähigkeit immer wieder herzustellen.

Literatur

- BENDER, Ruth (2013): Die Stadt als Protagonist. – In: *Deutsche Bühne* 2013/4, 32.
- DENNEWALD, Martine/DROSS, Marcus (2013): Wie frei ist die Freie Szene? – In: *Theater Heute* 2004/4.
- DEUTSCHER BÜHNENVEREIN (1996): *Statistiken*. Köln.
- DEUTSCHER BÜHNENVEREIN (2010): *Statistiken*. Köln.
- FABER, Donald C. (1987): *Producing Theater*. New York: Drama Book Publishers.
- FINLER, Joel W. (1988): *The Hollywood Story*. New York: Crown.
- GUTENBERG, Erich (^{ca}1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. Bd. 1: Die Produktion. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- HAMPTON, Benjamin B. (1970): *History of the American Film Industry*. New York: Dover.
- HILDESHEIMER THESEN (2012/13): *Ringvorlesung zur Krise und Zukunft der Darstellenden Künste an der Universität Hildesheim, Wintersemester 2012/13* <<http://www.nachtkritik.de/lexikon>>.

- ILJINE, Diana/KEIL, Klaus (*2000): *Der Produzent. Das Berufsbild des Film- und Fernsehproduzenten in Deutschland. Versuch einer Definition*. München: TR.
- JESCHONNEK, Günter (Hg.) (2007): *Freies Theater in Deutschland: Förderstrukturen und Perspektiven*. Essen: Klartext.
- KOMISCHE OPER BERLIN (2013): *Freie Projekte an Opernhäusern*. <<http://www.komische-oper-berlin.de/spielplan> [2.4.2013]>.
- KULTURSTIFTUNG DES BUNDES (2013): *Doppelpass*. <<http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/programme/doppelpass> [3.4.2013]>.
- MITTELSTÄDT, Eckard/PINTO, Alexander (Hgg.) (2013): *Die Freien Darstellenden Künste in Deutschland, Diskurse – Entwicklungen – Perspektiven*. Bielefeld: transcript.
- ROSELT, Jens (2012): *Mythos Stadttheater*. Vortrag im Rahmen der Ringvorlesung „Theater. Entwickeln. Planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste“ des Instituts für Kulturpolitik vom 07.11.2013, Universität Hildesheim.
- RÜHLE, Günther (2007): *Theater in Deutschland 1887-1945. Seine Ereignisse, seine Menschen*. Frankfurt/M.: Fischer.
- RUHRTRIENNALE (2012): *International Festival of the Arts*. Festivalprogramm. Gelsenkirchen.
- RUHRTRIENNALE (2013): *International Festival of the Arts*, Festivalprogramm. Gelsenkirchen.
- SCHMIDT, Thomas (2011): Theater im Wandel. Vom Krisenmanagement zur Zukunftsfähigkeit. – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement* 3 (Kulturmanagement und Kulturpolitik), 161-180.
- SCHMIDT, Thomas (2012a): *Theatermanagement. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS.
- SCHMIDT, Thomas (2012b): *Die Transformation des deutschen Theatersystems. Struktur, Herausforderung und Modelle*. Vortrag im Rahmen der Ringvorlesung „Theater. Entwickeln. Planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste“ des Instituts für Kulturpolitik vom 28.11.2013, Universität Hildesheim.
- SCHMIDT, Thomas (2013a): Personalentwicklung und Personalmanagement am Theater – Entwicklung neuer Instrumente und ihre Grenzen. – In Hausmann, Andrea (Hg.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter*. Wiesbaden: VS, 189-196.
- SCHMIDT, Thomas (Hg.) (2013b): Recherchen in einem Theaterland. – In: Ders. (Hg.), *Recherchen in einem Theaterland. Die sechzehn Theater- und Orchestersysteme der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich*. Regensburg: Con Brio, 9-25.
- ZIMMERMANN, Hans-Christoph (2004): Expeditionen ins Schauspielhaus. – In: *Deutsche Bühne* 2004/4, 42f.