

Thomas SCHMIDT: Theater, Krise und Reform.
Eine Kritik des deutschen Theatersystems.
Wiesbaden (Springer VS) 2016, 480 Seiten.

Eine Krise wird konstatiert, und zwar die Krise einer Institution, die mit „archaischen“ Strukturen und „Organisationsprinzipien“ von „absolutistisch und streng hierarchisch“ geprägten Produktionsweisen charakterisiert wird. Die Rede ist vom Theater, sie stammt von einem der besten Kenner des Systems, welcher – ein seltener Glücksfall – sowohl aus der Erfahrung des Theatergeschäftsführers und Intendanten als auch aus der des Wissenschaftlers Kompetenz beanspruchen darf. Thomas Schmidt, Professor für Theater- und Orchestermanagement in Frankfurt/Main, hat eine fulminante Studie zum Theater, seinen Krisen, aber auch möglichen Reformen vorgelegt, die man als Pflichtlektüre für alle Theaterakteure, vor allem aber für Intendanten und Kulturpolitik empfehlen möchte.

Als Indikatoren der Krise und zugleich Ausdruck eines fundamentalen Systemumbruchs nennt Schmidt die sinkende Legitimation der deutschen Theater in der Gesellschaft, tendenziell sinkende Zuschauerzahlen, die chronische Unterfinanzierung, das eklatante Ungleichgewicht im Verhältnis zwischen öffentlichen und freien, reichen und armen Bühnen, die Tendenz zur Überproduktion, die zu hohen Personalkosten im administrativen und technischen Bereich, der starke Rückgang des festangestellten künstlerischen Personals zugunsten freiberuflich Beschäftigter, die unflexiblen und wenig nachhaltigen Theaterstrukturen und Produktionsbedingungen und die unzureichende Partizipation der Ensembles an künstlerischen und strukturellen Entscheidungen sowie die höchst prekären Arbeitsverhältnisse des künstlerischen Personals. Dabei geht es dem Verfasser nicht um eine ‚Skandalisierung‘ der Verhältnisse sondern um ein neues Gleichgewicht im System.

Schmidt wendet sich zunächst dem Auftrag des Theaters zu und thematisiert hier Unterhaltung, Bildung, die künstlerische Entwicklung neuer Repertoires, neuer Inszenierungsstile, Formensprachen und Formate (S. 50), aber auch Fragen der Standortentwicklung oder der Umwegerentabilität. Ausgehend vom kultur- bzw. bildungspolitischen Auftrag des Theaters erfolgt ein erster Versuch, die Leistungsfähigkeit der Häuser mithilfe von Indikatoren wie Mitarbeitereffizienz, Effizienz beim Ressourcenaufwand, Effektivität der eingesetzten Mittel bezogen auf die erreichten Zuschauer (Ausgabe je Vorstellung, Reichweite) bzw. Einspielquote zu messen (S. 61). Als Ergebnis erhält man eine Gruppe

von kleinen, effizienten Theatern mit hohem Einsatz und geringem Ressourcenverbrauch; eine Gruppe mittlerer und großer Stadttheater, bei denen Überproduktion und ‚Überhitzung‘ vorlägen (S. 71); schließlich eine Gruppe sehr großer Staatstheater und Opern, die im Vergleich zu den kleinen allerdings nur ein Zehntel der Effizienz erreichen (S. 71).

Über die Konzeption einer Krisenmatrix (S. 74) gelangt Schmidt zu zwei strukturellen Krisenindikatoren: dem Modell des Intendanten „als alleinigem, absolutistischen Leiter des Theaters“ und dem Phänomen der Überproduktion als „schleichender Krankheit“ und „Symptom der strukturellen Krise“ (S. 102). Schmidt plädiert für die Abschaffung des hierarchischen Intendantenmodells zugunsten eines „teamorientierten Leitungsmodells“ und sieht hierin die Möglichkeit auch strukturelle Ungleichgewichte zu lösen (S. 81). Das von ihm vorgeschlagene Leitungsmodell basiert auf einer Matrixorganisation. In ihr ließen sich nach Schmidt eine ganze Reihe von Reformen realisieren: erweiterte Mitbestimmung, eine Verbesserung der internen Kommunikation, die verstärkte Berücksichtigung des Publikums, ein Abbau von Überproduktion und ein Übergang vom Repertoire zum Semi-Stage-System, eine Aufhebung der Teilung zwischen administrativen und künstlerischem Denken, die Entkoppelung vom öffentlichen Dienst, der Aufbau professioneller Netzwerke, die Umwandlung der Stadt- und Staatstheater in Stiftungen sowie ein modernes Produktionsmanagement (S. 118ff.).

Darüber hinaus setzt sich Schmidt mit der Handlungsfähigkeit der Kulturpolitik auseinander und beleuchtet die Krise der öffentlichen Finanzierung, für die er eine Risiko-Matrix (S. 153f.) mit „strukturellen Vorschlägen für einen systematischen Weg aus der Finanzierungskrise der Theater“ entwickelt (S. 166). Legitimation erhielten Theater „durch Funktionalität, also Nützlichkeit, Qualität und Ausstrahlungskraft der Arbeit und ererbtes Existenzrecht“ (S. 166), aber auch durch Entwicklung eines kulturellen Raumes zur Erfüllung von Erwartungen wie Unterhaltung, Illusion, Bildung, Distinktion und Utopie (S. 169). Werden diese Erwartungen erfüllt, sieht Schmidt die Legitimationskrise überwunden.

Des Weiteren sieht der Autor eine Krise auf der organisationalen Ebene von Theatern, die er in einer unzureichend entwickelten Unternehmenskultur erkennt. Demnach seien bei den einzelnen Häusern eine mangelhafte Zusammenarbeit, ein mangelnder Zusammenhalt, eine fehlende Teilhabe, eine unzureichende Ressourcen-Allokation, mangelnde Innovationsfähigkeit sowie fehlende Zukunftskonzepte und Sicherungsstrategien zu erkennen.

Im zweiten Teil des Buches setzt sich Schmidt mit dem Theater als Organisation in Transition auseinander. Es müsse eine neue Balance gefunden werden, die mehr auf Team als auf Regentschaft setze, mehr Ausgleich und Gerechtigkeit zwischen den Mitarbeitergruppen befördere, mehr auf künstlerische Impulse achte, Produktionsdruck minimiere sowie mehr finanziellen und personellen Ausgleich zwischen den Sparten realisiere (S. 245). Schmidt fordert letztlich eine Demokratisierung und partielle Entprofessionalisierung der Institution. Seine Vorschläge zu einer organisationsinternen Reform werden von äußerst konkreten Vorschlägen zum systemischen Umbau der Theaterlandschaft begleitet. So empfiehlt Schmidt die Konzentration auf ein Landestheater je Bundesland als Hauptstandort, während ein zweites als Produktionsstandort für die freie Szene zur Verfügung gestellt werden solle (S. 259). Zu diesem Zweck schlägt Schmidt eine Umverteilung der Mittel von den Low-Performern – „finanziell überausgestatteten Theatern“ mit geringer Reichweite (Köln, Stuttgart, Frankfurt, Bonn, Oper Leipzig, Staatsoper Berlin, Schauspiel Hamburg, Staatstheater am Gärtnerplatz in München) – vor, indem deren Budgets um 10 % gekürzt werden sollten (S. 260). Zudem solle eine Abkehr vom Modell kontinuierlicher Zuwendung (S. 261) zugunsten eines dynamischen Fördermodells (S. 263) erfolgen, nach dem Theater nicht nach Größe oder Reputation zu fördern seien, sondern nach Leistungsfähigkeit. Verbunden mit der Gründung einer Nationaltheaterstiftung (u. a. Mannheim und Weimar) sowie einer Stiftung der Landestheater und einem einheitlichen Tarifvertrag ergibt sich so das Bild eines fundamentalen Umbaus der Theaterlandschaft.

Neben diesen kulturpolitischen Reformvorschlägen werden auch manageriale Neuerungen vorgestellt: So wird ein systemisches Theatermanagement in den Bereichen Personal, Leitung und Steuerung gefordert, das einen Übergang zu Nachhaltigkeit, Zukunftsfähigkeit und Change Management realisieren soll und das System der Theater so auf eine neue, sichere Grundlage stellen könne. Zusammenfassend werden acht große Reformkomplexe entwickelt (S. 375-386), für deren Umsetzung Schmidt einen 40-Punkte-Plan konzipiert.

Schmidt hat mit dieser Publikation die bisher umfassendste Studie zur Situation des Theaters in Deutschland vorgelegt. Die Studie diskutiert die gegenwärtige Krise des Theaters auf allen relevanten Ebenen schlüssig und scheut hier keine Tabus. Sicherlich wird man dem Verfasser nicht in allen Details zustimmen wollen, so findet bspw. das von ihm massiv propagierte Demokratisierungsparadigma sicherlich dort seine Grenzen, wo es um künstlerische Exzellenz geht bzw. Arbeitsteilung –

wie etwa im Orchester – streng hierarchisch aufgebaut ist. Gespannt darf man sicherlich auf die Reaktionen des Theater-„Systems“ sein. Dürften die Vorschläge zur organisationsinternen Reform in Ansätzen noch auf Zustimmung seitens der Betroffenen treffen, so werden die gleichwohl überlegenswerten Vorschläge zum Umbau der gesamten Theaterlandschaft sicherlich auf massive Ablehnung stoßen. Dies ist vor allem dem Umstand geschuldet, dass hier erstmalig Erfolg bzw. Misserfolge quantifizierend angesprochen werden und – ein durchaus erfrischender Tabubruch – konkrete Namen genannt werden. Allein dies lohnt die Lektüre.

*Steffen Höhne**

Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar

Wolfgang ULLRICH: *Siegerkunst. Neuer Adel, teure Lust*. Berlin (Wagenbach) 2016, 150 Seiten.

In mehr als einem Dutzend Büchern hat Wolfgang Ullrich in den beiden letzten Jahrzehnten die Textform des langen Essays perfektioniert. Das Thema ist meist zugespitzt zur strittigen These, die Argumente werden in überschaubar langen Kapiteln vorgeführt, mit Verweisen auf nicht allzu viele Gedanken- und Belegquellen, und mit konkreten, meist überraschenden Beispielen. *Siegerkunst*, 150 kleinformatige Seiten kurz, ist das neueste Werk in dieser beeindruckenden Serie. Der in München und Leipzig lebende Kunstwissenschaftler hat diesmal ein besonders heftig diskutiertes Thema gewählt: die jüngere Entwicklung der Werke und ihrer Preise im globalen Bildkunstbetrieb. Seine Beschreibungen und Interpretationen geben diesem unscharfen Phänomen erstaunlich präzise Konturen.

Kunstwerke eignen sich zur Darstellung von sozialem Status, von Macht, Reichtum oder Gelehrtheit. Bilder und Skulpturen verwenden physische Materie, deshalb kann man sie kaufen und besitzen. Diese Gegebenheiten haben in den vergangenen 400 Jahren florierende Kunstmärkte entstehen lassen. Seit der Jahrtausendwende sticht ein Teilmarkt mit immer neuen Preisrekorden hervor – der „Markt für Siegerkunst“, wie Ullrich ihn nennt. Er besteht aus einigen hundert Points of Sale, also Messen, Auktionshäuser, Topgalerien. „Allein hier sind Preisrekorde, Hypes und enorme Gewinnspannen möglich. Allein hier wird die „Su-

* Email: steffen.hoehne@hfm-weimar.de