

## 4. Die Arbeit der Darstellenden Künste

---

In diesem Kapitel präsentiere ich die Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Als Hintergrundinformation werden zuerst die institutionellen Strukturen des (Arbeits)Marktes für darstellenden Künste grob skizziert (Kap. 4.1). Im Hauptteil lege ich die Arbeitswelten sowie arbeitspolitischen Spiele des öffentlichen Theaterfelds und der freien Szene der darstellenden Künste dar.

Dem Geschehen im Theaterbetrieb nähere ich mich überwiegend arbeitssoziologisch an und kläre zunächst einmal die Eckpunkte des Theaterbetriebs (4.2). Vor diesem Hintergrund vertrete ich die These, dass der Theaterbetrieb seit den 1990er Jahren als Quasi-Markt inszeniert wird. Sichtbar wird dies etwa an der Einführung neoliberaler Steuerungsinstrumente, denen unter anderem eine symbolische Umkehr bisheriger Erfolgsmaßstäbe und einer Aufwertung ökonomischer Kriterien in der theatralen Produktion korrespondiert (4.3). In Abschnitt 4.4 beschreibe ich die freie Szene der darstellenden Künste. Ich argumentiere, dass Arbeit in der freien Szene ein künstlerkritisches Distinktionsprojekt darstellt, das seit den späten 1990er Jahren einen Institutionalierungs- und Professionalisierungsprozess durchläuft. Dabei wird sich zeigen, dass die Interessenverbände der freien darstellenden Künste diesen sozialen Wandel vorangetrieben haben.

### 4.1 Der Markt für darstellende Künste

Zum Markt für darstellende Künste gehören laut Bundeswirtschaftsministerium selbständige Bühnenkünstlerinnen und -künstler (z.B. Schauspieler, Tänzer), Artistinnen und Artisten, Theaterensembles, Betreiber von Theatern, Varietés, Kleinkunsthöfen, sowie die bühnentechnischen Betriebe einschließlich der Vorverkaufsstellen. Im Jahr 2019 waren insgesamt 111.300 Personen in den verschiedenen, genannten Bereichen erwerbstätig, davon 62.722 gering-

fällig Erwerbstätige, also Miniselbstständige unterhalb der Einkommenssteuer-  
grenze. Die darstellenden Künste haben große Überschneidungen zur Mu-  
sik- sowie zur Filmwirtschaft (BMW 2020).

Die Zahlen des Bundeswirtschaftsministeriums machen schnell klar: Die  
darstellenden Künste in Deutschland sind ein heterogenes Geflecht mit einem  
sehr hohen Anteil an prekären Arbeitsverhältnissen. Um ihre Arbeitswel-  
ten zu beschreiben, kontrastiere ich das öffentliche Theatersystem und die  
Freien Darstellenden Künste (FDK). In der Darstellung fehlen allerdings die  
privatwirtschaftlichen Musiktheater. Sie bilden ein eigenes Genre der Pop-  
Kultur, mit einer relativ autonomen Feldlogik (Hiekel/Rösner 2018). In dem  
vorliegenden Forschungsvorhaben konnte dieses Feld aus Ressourcengründen  
leider nicht berücksichtigt werden.

Vielmehr untersuche ich das öffentlich finanzierte und das freie Theater  
(Haak 2008: 68). Es ordnet sich in ein durch Staats-, Stadt- und Landestheater  
institutionalisiertes Feld und in das Feld der freien Szene der darstellenden  
Künste. Organisatorisch-rechtlich sind Theater nach Privattheatern und öf-  
fentlich betriebenen Theatern zu unterscheiden. Die öffentlichen Theater in  
Deutschland gehören zu den großen Arbeitgebern im Arbeitsmarkt Kultur  
(Schulz und Zimmermann 2020). Die öffentliche Organisation der Theater  
in Deutschland manifestiert sich in einer dezentralen und räumlich diffe-  
renzierten Theaterlandschaft von insgesamt etwa 130 Theatern, die sich in 30  
große Schauspielhäuser, Staatstheater sowie -opern, 50 mittlere Stadt- und  
Landestheater sowie 50 kleine Stadt- und Landestheater aufteilt (Schmidt  
2018: 13).

An der Spitze eines Theaterhauses steht in der Regel eine Intendant:in, wo-  
bei dieser Beruf bis heute eine Männerbastion ist, wenngleich inzwischen eine  
etwas angegriffene (z. B. Dössel und Lutz 2021). Die Intendanz bildet traditio-  
nell das symbolische Machtzentrum des Theaterbetriebs. Allerdings befindet  
sich es sich auch deshalb im Wandel, da zunehmend »Doppelspitzen« beru-  
fen werden. Sie agieren meist mit einer Arbeitsteilung von künstlerischer Lei-  
tung und Geschäftsführung und stehen für ein stärker betriebswirtschaftlich  
geprägtes Bild von Theaterleitung (Nix 2019).

Einen wesentlichen Einfluss auf den Theaterbetrieb hat die Kulturpolitik<sup>1</sup> und ihre parlamentarischen Vertreter:innen – im Theater sind sie als Gesellschafter, Vertreter in Aufsichts-Gremien und dadurch als Mitglieder des DBV an der Strukturierung des Theaterbetriebs beteiligt. Dabei tragen die Gemeinden mehr als die Hälfte aller öffentlichen Fördermittel, die Länder 43,8 % und der Bund 1,7 % (Statistisches Bundesamt 2020, 31). Hinzu kommen Marktgestalter, zu denen vor allem die Kritiker und Medien gehören (Schmidt 2018).

Von den rund 1000 freien Theatern in Deutschland sind etwa 650 im hier untersuchten Bundesverband Freier Darstellender Künste (BFDK) über alle Sparten (Sprechtheater, Performance, Figuren- und Tanztheater) hinweg organisiert. Demgegenüber sind in der Standesorganisation der deutschen Theater und Orchester, dem »Deutschen Bühnenverein«, etwa 150 Theater und Opernhäuser sowie 48 Kulturorchester organisiert (Enquete-Bericht 2007: 106). In Ländern wie Frankreich oder UK dagegen ist die Theaterlandschaft im Kern privatwirtschaftlich organisiert und eher im Umkreis von dicht besiedelten Städten, v.a. London und Paris angesiedelt (Bendixen 2001: 141ff.).

Die zentralen Akteur:innen im Feld sind die Theatermacher:innen, d.h. die Kunst-Produzent:innen, sowie das technische Personal, etwa Lichtgestaltung, Bühnenbau etc. Als Konsument:innen der Kunst sind die primären Rezipient:innen zu nennen, die im Verlaufe der Zeit immer wichtiger für den Status des Theaterbetriebs und seine Finanzierung, aber auch für die Erfolgsaussichten von Projektanträgen werden. Doch den zentralen Einfluss auf den Theaterbetrieb und das Feld der freien darstellenden Künste hat die Kulturpolitik – im Theater sind sie als Gesellschafter, Vertreter in Aufsichts-Gremien und als Mitglieder des Deutschen Bühnenvereins unmittelbar an der Strukturierung des Theaterbetriebs beteiligt. Hinzu kommen Marktgestalter, zu denen vor allem Medien und verschiedene Auswahl-Kommissionen gehören, etwa für neu zu besetzende Instanzen oder Preise (vgl. Schmidt 2019: 60).

---

1 Vgl. zum Begriff der Kulturpolitik beispielsweise Heinrichs (2015) und Fuchs (2007). Heinrichs (2015) spricht aus einer Perspektive des Kulturmanagements von »Kulturpolitik«. Demnach setze die Kulturpolitik die politischen Rahmenbedingungen für Kulturarbeit. Dagegen zielt Fuchs (2007) darauf ab, das »Politikfeld Kultur« zu systematisieren. Hierfür unterscheidet er die die inhaltliche Dimension von Kulturpolitik, etwa Gesetze, Programme und Maßnahmen (Policy), die Institutionen im Sinne der formalen und strukturellen Gegebenheiten, Ideologien und Ideen über Kultur (Polity) und die politischen Aushandlungsprozesse, die die beteiligten Akteure mit ihren Interessen, Handlungsformen und -logiken betreiben (Politics) (vgl. auch von Beyme 2012).

In der freien Szene (FDK) stellen die Kulturverwaltungen und Jurys zentrale Konsekrationsinstanzen dar, die künstlerische Werdegänge entscheidend beeinflussen können. Denn die Kulturverwaltungen sind der zentrale Geldgeber, der in der Regel jurygestützt über die Projektanträge der Künstler:innen entscheidet. Die ökonomische Ausstattung des Theaterbereichs und der freien Szene ist asymmetrisch. Die FDK erhalten vergleichsweise wenig staatliche Fördermittel (Haak 2008: 68). Beispielsweise betrug ihr Anteil an der Gesamttheaterförderung der Bundesländer im Jahr 2015 weniger als zehn Prozent (Blumenreich 2016).

Als Dachverband des Kulturbetriebs agiert der im Jahr 1982 gegründete Deutsche Kulturrat e.V. Er versteht sich als Ansprechpartner für Politik und Verwaltung in übergreifenden, kulturpolitischen Angelegenheiten und befasst sich mit den künstlerischen, politischen und sozialen Belangen seiner Mitglieder. Der Deutsche Kulturrat als Dachverband wirkt als ein kulturpolitischer Lobbyverband und ist kein arbeitspolitischer Akteur im traditionellen Sinne. Dennoch setzt er sich im politischen Tagesbetrieb maßgeblich auch für die Verbesserung der Soziallagen im Kulturbetrieb ein, zuletzt etwa im Zusammenhang mit den Corona-Nothilfen (Manske 2022). In ihm sind 261 Kulturverbände in acht Sektionen zusammengeschlossen, besteht also aus einem bunten Strauß von (Berufs-)Verbänden, vereint etwa in seiner Sektion Tanz- und Bewegungskunst die Gewerkschaften GDBA und ver.di, aber auch den als Interessen- und Arbeitgeberverband fungierenden Deutschen Bühnenverein (Dt. BV).

Der Unterabteilung des Deutschen Kulturrates des Rats für darstellende Kunst und Tanz gehören der hier näher betrachtete BFDK, die Fachgruppe Darstellende Kunst von ver.di sowie der Dt. BV an (Deutscher Kulturrat 2021). Mit Ausnahme des ENW sind somit alle hier betrachteten, arbeitspolitischen Akteur:innen im Rat für darstellende Kunst und Tanz engagiert. Sie sind damit in jener Sektion vernetzt, die die hier arbeitspolitisch untersuchte Berufsgruppe repräsentiert: Schauspiel-, Tanz- und Bewegungskunst (KldB 2020-3/942).

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den darstellenden Künsten liegt bei 10 Prozent, mit steigender Tendenz. Man mag einwenden, dass das ein recht niedriger Organisationswert ist. Das stimmt zwar. Doch trifft ebenso zu, dass die Zahlen gegen den allgemeinen Trend ansteigen. Zu berücksichtigen ist dabei ebenso die prekäre Struktur der Beschäftigungsverhältnisse. Während sie in der hergebrachten Gewerkschaftslandschaft zu Mitgliederverlusten beigetragen hat, scheint dies im öffentlichen Theaterbetrieb anders zu sein und Fragen aufzuwerfen, auf die zurückzukommen sein wird.

Im Jahr 1990 gegründeten Bund freier darstellender Künste, dem BFDK sind 16 Landesverbände mit etwa 2.300 Mitgliedern und vier assoziierten Verbänden organisiert. Das ENW hatte im Jahr 2020 und somit nur fünf Jahre nach seiner Gründung etwa 900 zahlende Mitglieder. Im Untersuchungszeitraum (2018-2020/1) bestand es aus einem breit aufgestellten Netzwerk, das unter anderem das junge Netzwerk, das Netzwerk Regie und das Netzwerk Dramaturgie umfasst. Auf Facebook war es im Jahr 2021 mit mehr als 7.000 Interessierten vernetzt. Eine mangelnde Organisationsbereitschaft kann man dem Kulturbetrieb daher wirklich nicht vorwerfen.

Beide hier untersuchten Felder durchlaufen seit den 1990er Jahren einen Transformationsprozess. Die FDK erleben seit den 1990er Jahren einen Professionalisierungs- und Institutionalisierungsprozess, der sich etwa an der Gründung von eigenen Produktionsstätten oder am steigenden formalen Ausbildungsniveau der Akteur:innen sowie nicht zuletzt an der hohen politischen Kapitalausstattung ihrer Interessenvertretung zeigt. Demgegenüber wird der öffentlich geförderte Theaterbetrieb seit den 1990er Jahren zunehmend als ein kulturpolitisch moderierter Quasi-Markt inszeniert, was sich in der Implementation neuer marktorientierter Managementmodelle und im steten Flexibilisierungsprozess der Arbeits- und Produktionsverhältnisse zeigt.

Der neoliberale Wandel des öffentlichen Theaterfeldes hat zu einem Anstieg von projektbezogen beschäftigten und selbstständigen Künstler:innen geführt und die Soziallage von künstlerisch Beschäftigten am Theater sowie auch die Arbeitsstrukturen und -prozesse drastisch verändert (Ebert et al. 2012). Auf der anderen Seite inszenieren freie Gruppen oder Regisseur:innen mittlerweile relativ selbstverständlich auch am Stadttheater, teils auf Projektbasis, aber teils auch im Rahmen fester Vertragsverhältnisse (Matzke 2013).

Insgesamt nimmt die Vielfalt von postindustriellen Arbeitsverhältnissen in den darstellenden Künsten zu. Die traditionelle Erwerbsform für darstellende Künstler:innen ist zwar die abhängige Beschäftigung im öffentlich finanzierten Theater (Haak 2008), während die Erwerbsform freier darstellender Künstler:innen die freiberufliche Projektarbeit außerhalb des institutionalisierten Kulturbetriebes in eher kleinteilig organisierten Arbeitsverhältnissen ist (Jeschonnek 2010). Allerdings sind beide Theaterwelten mittlerweile vielfältig verschränkt, sodass eine einfache Abgrenzung zwischen Stadttheater und FDK heute nicht mehr zu ziehen ist (Matzke 2013: 265; Fülle 2014: 30; Scholz 2016: 40).

## 4.2 Das Theater als Betrieb

Die Theater in Deutschland gehören zu den »großen« Arbeitgebern im Arbeitsmarkt Kultur (Schulz 2013: 131). Wodurch sich allerdings der Theaterbetrieb und seine Arbeitsverhältnisse auszeichnen, ist nur ansatzweise erforscht (Haunschild 2020; Loacker 2011; Schmidt 2019). Insbesondere mangelt es an einem arbeitssoziologisch fundierten Begriff des Theaterbetriebs. Dieser soll in der folgenden, arbeitssoziologischen Annäherung erarbeitet werden. Was also zeichnet den »Theaterbetrieb« aus?

### 4.2.1 Ein ganz normaler Betrieb?

Mit Theaterbetrieb meine ich im Folgenden nicht den Gattungsbegriff aller institutionellen Erscheinungsformen von Kulturarbeit (Heinrichs 2015). Im Fokus steht vielmehr die Organisation des raum-zeitlichen Rahmens, in dem Kulturarbeit geleistet wird. Es geht nun um die »Sphäre, in der sich die konkrete Nutzung von Arbeitskraft vollzieht« (Trinczek 2018: 579). Idealtypisch zeichnet sich hierzulande ein gewöhnlicher Betrieb dadurch aus, dass er gewinnorientiert wirtschaftet, dass seine Betriebsangehörigen, also die Lohnarbeiter:innen und Angestellten mit der betrieblich verrichteten, hauptberuflichen Arbeit ihren Lebensunterhalt verdienen (Funder 2018: 142).

Der Theaterbetrieb funktioniert jedoch relativ autonom. Und zwar in zweierlei Hinsicht: Erstens, die öffentlichen Theater sind traditionell nicht kapitalistisch, sondern zu künstlerischen Zwecken organisiert. Zweitens, Theater operieren von jeher mit einer fragmentierten Belegschaft. Befristetes, künstlerisches Personal arbeitet neben unbefristet Beschäftigten.

Die Begründung für die spezifische Arbeitsorganisation des Theaterbetriebs lautet im Kern, dass im Theater »Kunst und keine Waren« (Balme 2013: 33) produziert werden (Müller-Jentsch 2012: 277). Nicht Geld, symbolische Reputation gilt darin als Währung. Bezogen auf die Lagerung im gesamtgesellschaftlichen Raum ist das Theater einer idealistischen Symbolökonomie verhaftet (Bourdieu 2001a, 2010). Diese allerdings ist historisch kontingent an gesellschaftliche Machtverhältnisse gekoppelt und insofern veränderlich, wie noch zu zeigen sein wird.

Organisatorisch-rechtlich sind Theater nach Privattheatern und öffentlich betriebenen Theatern zu unterscheiden. Erstere werden von Privatpersonen oder juristischen Personen betrieben, deren Gesellschafter Privatpersonen sind. Öffentliche Theaterbetriebe sind stehende Bühnen mit festen Ensem-

bles. Rechtlich und wirtschaftlich werden sie von den Bundesländern bzw. Kommunen betrieben. Privattheater sind privatwirtschaftlich mit Gewinnabsicht organisiert und im Falle der Stage Entertainment GmbH mit ihren 1.700 Beschäftigten als Aktiengesellschaft organisiert (Nix 2019: 17). Ein als GmbH betriebenes Theater kann sowohl ein privates oder ein öffentliches Theater sein, je nachdem, wer die Gesellschafter sind (Privatpersonen oder öffentliche Gemeinden). Öffentliche Theater sind rechtlich-organisatorisch aber noch weiter differenziert.

Der traditionsreichste, deutsche Theaterbetrieb ist der Regiebetrieb. Organisiert nach dem Vorbild bürokratischer Organisationen, ist er quasi eine Unterabteilung der öffentlichen Verwaltung ohne eigene Aufsichtsstrukturen. Politisch ist er der kulturpolitischen Ressortleitung unterstellt. Oberstes Beschlussorgan ist die kommunale Kulturpolitik (Crückeberg/Steinhauer 2021; Nix 2019). Bis in die 1990er Jahre waren die Theater in Deutschland weitgehend als Regiebetriebe organisiert, mittlerweile trifft das nur noch auf ein Viertel aller öffentlichen Theater zu (Crückeberg/Steinhauer 2021: 172; Dt. BV 2019: 9; Nix 2019: 19).

Eine weitere Organisationsform des öffentlichen Theaters ist der Eigenbetrieb. Auch hierbei handelt es sich um eine öffentlich-rechtliche Unternehmensform auf Grundlage der Gemeinde- bzw. Kreisordnungen der Bundesländer. Eigenbetriebe sind ausgegliederte Sondervermögen und organisatorisch sowie finanzwirtschaftlich aus der jeweiligen Gemeindeverwaltung ausgegliedert. Auch Eigenbetriebe sind letztlich aber politisch regiert: Deren oft als Verwaltungsräte oder Betriebsausschüsse bezeichnete Gremien bestehen in der Regel aus Abgeordneten im Verhältnis der parlamentarischen Sitzverteilung. Den Vorsitz von Eigenbetrieben übernehmen eine/n Minister:in, Bürgermeister:in oder Kulturdezernent:in (Dt. BV 2019: 9).

#### 4.2.2 Ein vormodernes Fundament

Die Geschichte des modernen Theaterbetriebs in Deutschland beginnt im 19. Jahrhundert mit der aufblühenden, bürgerlichen Industriegesellschaft und der Etablierung des modernen Kunstbetriebs. Untrennbar verknüpft ist er daher mit der Entstehung einer sozialen Künstler:innenklasse in der modernen Arbeitsgesellschaft und der Verberuflichung des Schauspieler:innenberufs. Denn in dieser Zeit wurde Kunst im Sinne von Weber (1988) zu einem Beruf. Künstler:innen wurden aus feudalen Abhängigkeiten freigesetzt, was ihnen ermöglichte, sie aber auch nötigte, Kunst als Beruf zu betreiben (Ruppert

1998). Der moderne Theaterbetrieb entstand im Zeitraum zwischen 1875 und 1905 (Schmidt 2018: 5).

Die historischen Wurzeln des modernen Theaterbetriebs reichen zurück in die griechische und römische Antike, nämlich in den griechisch-römischen Theaterbau und die Organisation des Theaterspiels (Heinrichs 2015: 197ff.). Nach diesem Vorbild hat sich die moderne Theaterorganisation im aristokratischen Hoftheater der deutschen Kleinstaaterie und Fürstentümer herausgebildet (vgl. Müller-Jentsch 2005). Schmidt (2018) schildert, dass der Fürst einen Kunst-Vermittler mit der Organisation des Schauspiels beauftragte. Dieser Kunst-Vermittler gehörte meist selbst dem niederen oder mittleren Adel an. Er bestellte die Schauspieler und fungierte als Verbindungsmann zwischen den Wünschen des Hofes und der jeweiligen Schauspielgruppe, indem er z.B. das Ensemble von sogenannten Wanderbühnen, die ab Mitte des 17. Jahrhunderts umherzogen, engagierte (Haunschild 2009).

Gegenüber den Darsteller:innen war der Organisator höfischer Schauspiele zugleich Repräsentant und Profiteur von Hierarchieverhältnissen der vormodernen Gesellschaft. Er nahm eine wichtige Rolle für die symbolische Inszenierung von Herrschaftsverhältnissen im entstehenden Theaterbetrieb ein, weil er für den Erfolg der »visuellen Inszenierung [...] des höfischen Alltagslebens« (Ruppert 1998: 82) verantwortlich zeichnete. Damit war im Kern die Figur des Intendanten als Vermittler zwischen höfischem Publikum und ihm Schauspieler:innen geboren, die ihm nicht nur untergeben, sondern gesellschaftlich auch mit geringeren Machtressourcen ausgestattet waren. Seine Rolle wuchs sich mit der Zeit zum Theaterdirektor aus (Schmidt 2018: 3).

Die geschilderte Rollenverteilung bildet das historische Skelett der Funktionsverteilung und Machtbeziehungen des Theaterbetriebs, die im Intendantenprinzip kulminieren. Der Staat bzw. seine kulturpolitischen Repräsentanten ernennen eine:n Theaterintendant:in. Sie oder er kann zwar durchaus eine Art Staatsbeamter sein, hat aber alle Freiheit in der Auswahl der Künstler:innen und der Stücke (Heinrichs 2015: 198). Eine Modernisierung des Theaterbetriebs setzte im 18. Jahrhundert mit Lessing ein. Er etablierte den Begriff der Dramaturgie. Damit schuf er eine neue Position im Theaterbetrieb unterhalb der Intendanz. Sie trug zur Verbesserung der Aufführungsqualität, steigernder Arbeitsteilung der Produktion und einer sich professionalisierenden Leitungsebene bei. Bedingt fortgeführt wurde diese Modernisierung im Weimarer Hoftheater, das als Theaterzentrum der Deutschen Klassik (1791-1817) gilt und noch in der höfischen Tradition verhaftet war.

Die erste Musterbühne wurde in den 1830er Jahren von Karl Immermann in Düsseldorf geschaffen, der einen Theaterverein und ›Freundeskreis‹ als juristischen Rahmen des sich weiter professionalisierenden höfischen Theaters einführte. Schließlich wurde nach der Reichsgründung 1871 Berlin zur Hauptstadt des modernen Theaters, dessen Zentrum später das Deutsche Theater unter der Leitung von Max Reinhard war (1905 bis 1930). Unter seiner Leitung festigte sich das intendanzzentrierte Steuerungsmodell. Reinhard verschmolz wichtige Machtpositionen – die des künstlerischen Leiters, des Ressourcen-Verwalters und des Managers – und besetzte sie selbst (Schmidt 2018: 3).

Die meisten heutigen Staats- und Stadttheater wurden im 18. und 19. Jahrhundert aus privater Initiative, oft durch feudale Mäzene gegründet. Das kommunale Jahrbuch von 1913/14 zählte 196 Stadttheater, 118 in städtischem Besitz, 78 in Privateigentum. Die Umwandlung der privaten Theater in öffentlich getragene Stadttheater erfolgte im Zeitraum zwischen 1914 und 1938 (Balme 2013: 42). In diesem Zeitraum verstetigten sich auch die Konzentrationsprozesse der Theater in den Metropolen (Berlin, München, Hamburg). Nach der Weltwirtschaftskrise Ende der 1920er Jahre und der Machtergreifung der Nazis 1933 verstaatlichten bzw. kommunalisierten diese ab 1933 sämtliche Privattheater, um sie unter ideologische Kontrolle zu bringen (Balme 2013; Schmidt 2018).

Nach Kriegsende wurde als Folge der Installierung zweier deutscher Staaten ab 1949 der Kunstbetrieb in der DDR verstaatlicht, während er in der Bundesrepublik Deutschland in das Eigentum der Kommunen und Bundesländer überführt wurde. Nach 1990 setzte in den (damaligen) neuen Bundesländern »ein heftiger Strukturanpassungs-Prozess« (Schmidt 2018: 6) durch Fusionen und Theaterschließungen ein. Diese Rosskur war der extreme Ausschlag einer allgemeinen Privatisierungswelle der öffentlichen Theater ab den frühen 1990er Jahren. Auf ihre Folgen werde ich noch eingehen.

### 4.2.3 Bürokratische Organisation und Projektkarrieren

Im modernen Theaterbetrieb steht ein sogenannter »Generalintendant« an der Spitze des Theaterbetriebs, im Folgenden als ›Intendanz‹ bezeichnet (Nix 2019; Ris 2012). Die Intendanz bildet das symbolische Machtzentrum des Theaterbetriebs. Unterhalb der Intendanz finden sich die Sparten- und Bereichsleitung, sowie die Abteilungen bis hin zu den einzelnen Mitarbeiter:innen und dem Ensemble (Heinrichs 2015).

Die Belegschaft im Theater ist aufgeteilt in das (fest beschäftigte) technische und Verwaltungspersonal sowie das (befristet beschäftigte) künstlerische

Personal. Die Intendanz steht den Sparten bzw. Arbeitsbereichen (Schauspiel, Oper, Technik und Verwaltung) formal vor, wobei deren Leitungen eine relativ große Eigenverantwortung und Handlungsautonomie haben (Schmidt 2018). Bei einem Intendanzwechsel – solche Verträge sind meist auf fünf Jahre befristet – werden künstlerische Positionen vom Schauspiel bis zur Dramaturgie oft neu besetzt. Hinzu kommt, dass weitere künstlerische Schlüsselpositionen wie Regie, Bühnenbild, Kostüm oft in der Hand von Gästen liegen, die produktionsbezogen arbeiten (Ris 2012: 59).

Der arbeitsorganisatorische und nicht zuletzt auch künstlerische Charakter lässt sich nach verschiedenen Kriterien unterscheiden. Die wichtigsten Theaterformen sind begrifflich nach künstlerische Sparten (Musik- und Tanz-, Sprechtheater, Kinder- und Jugendschauspiel), Rechtsträgerschaft (Staats-, Stadt-, Landes-, Musicaltheater, Freie Theater Bühnen oder -häuser), Rechtsform (Regietheater, Eigenbetrieb, Anstalt öffentlichen Rechts, Privatrechtliche Trägerformen) und schließlich nach dem Spielplanprinzip (Repertoire, EnSuite, EnBloc) zu unterscheiden (Heinrichs 2015: 214).

Kernstück der Arbeitsorganisation an deutschen Stadt- und Staatstheatern ist der Repertoirebetrieb. Er umfasst die Aufführung verschiedener Inszenierungen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes, je nach Erfolg des Stückes auch als sogenannte »Wiederaufnahme«. Die Synchronisierung, Koordinierung von Arbeitsabläufen und Vorausplanung des Spielplans (1-2 Jahre) leistet wesentlich das künstlerische Betriebsbüro (Haunschild 2002: 582). Dabei agieren die einzelnen Sparten und Abteilungen relativ eigenverantwortlich. Somit weist der Theaterbetrieb traditionell Aspekte einer indirekten Steuerung auf, die in der übrigen Arbeitswelt erst seit den 1990er Jahren beobachtet werden (vgl. Sauer 2018).

Wie die Karriere des künstlerischen Personals verläuft, von Schauspieler:innen zumal, hängt entscheidend davon ab, von welcher Schule sie kommen, unter welchen Regisseur:innen sie gearbeitet sowie bei welchen Inszenierungen sie mitwirken, wie diese von der Theaterleitung, dem Publikum und der (Fach-)Presse bewertet werden, welche Kontakte sie zu herausragenden Feldfiguren haben, ob und welche Auszeichnungen und Preise sie erhalten (Hänzi 2013: 210). So existieren im Grunde keine Aufstiegswege. Karrieren im Theater verlaufen nicht als betriebsbezogener Aufstieg. Sie finden organisationsübergreifend als Projektkarrieren statt, bestenfalls als Wechsel zwischen B- zu A-Theatern, etwa von einem kleinen Landestheater zu einem großen Schauspielhaus (Eikhof/Haunschild 2004: 6).

Im Überblick lassen sich die betrieblichen Prozesse und Strukturen des modernen Theaterbetriebs nach Schmidt (2018: 9ff.) anhand folgender Merkmale aufschlüsseln. 1. *Ensemblebetrieb*: fest engagierte, d.h. auf die Dauer von mindestens einer, meist mehreren Spielzeiten beschäftigte Künstler:innen. 2. *Repertoirebetrieb*: die abwechselnde und wiederholte Aufführung verschiedener Inszenierungen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes. Vom Repertoirebetrieb ist der Ensuitetrieb zu unterscheiden. Dabei wird jeweils ein Stück nach dem anderen in Folge gespielt (typisch z.B. für den Musicalbetrieb), oder das Stagionensystem mit einer festen Aufführungsanzahl in Folge (Haunschild 2002; Schmidt 2019a). 3. *Intendantprinzip*: hierarchisches Steuerungsmodell als institutionelle Repräsentation des Theaterbetriebs. 4. *Primat des Künstlerischen*: kein kapitalistischer Betrieb, sondern künstlerische Produktionslogik und wirtschaftliche Abhängigkeit von Zuwendungen der Gesellschafter: Theater sind Subventionsbetriebe (ø 84 % d. Gesamtbudgets). 5. *Feste Spielstätte*: Theater haben Spielhäuser, oft mehrere, v.a. die ›Leuchttürme‹. 6. *Spartenbetrieb*: alle Funktionen und Gewerke unter einem Dach, arbeitsteilig organisiert nach Sparten, z.B. Schauspiel und Oper.

#### 4.2.4 Spielen als Arbeit

Arbeit auf der Bühne heißt Spielen – und zwar unbenommen davon, ob das in einem institutionalisierten Theater oder auf freier Bühne stattfindet. Freilich weisen beide Arbeitsformen im Detail große Unterschiede auf. Darauf wird noch eingegangen; an dieser Stelle soll es genügen, einige Grundzüge dieser speziellen, künstlerisch-kreativen Arbeit darzulegen.

Das Spezifische an der Arbeit auf der Bühne ist, dass es um eine Verknüpfung von ›Arbeit‹ und ›Spiel‹ geht. Die Arbeit besteht in der spielerischen Darstellung. Idealtypisch ist von einer starken, intrinsischen Arbeitsmotivation auszugehen, für die sich der Terminus der normativen Subjektivierung von Arbeit eingebürgert hat (Baethge 1994; vgl. Böhle 2018; Voß 2018; Voß/Kleemann 2018). Im professionell inszenierten Spieltrieb finden Tätigkeitsformen wie situatives, subjektiviertes oder auch kooperatives Arbeitshandeln sowie Erfahrungswissen und Sinnlichkeit ihre Berücksichtigung (vgl. Hauskeller 1998: 39ff.).

Auf der Bühne geht es um eine möglichst authentische Inszenierung des ›Spieltriebs‹. Ihr Sinn und Zweck ist es, eine affektive Intensität zu erzeugen (vgl. Hauskeller 1998: 63ff.; Reckwitz 2012: 20ff.). Nach Voß (2010, 2018) liegt »die entscheidende Qualität dieser Form von Arbeit in ihrer systemati-

schen ›Interaktivität‹ zwischen den Beteiligten«, also in ihrer Beziehung, hier zu den Schauspielkollegen, der Regie, Dramaturgie etc. und dem Publikum. Nur unter dieser Voraussetzung wird das Publikum mitgenommen, die Kritik überzeugt etc. Die authentische Darstellung von Sinnlichkeit und Emotionalität gehört somit zu den Basisqualifikationen des Schauspielerhandwerks (vgl. Duffy 2016).

#### 4.2.5 Der Tarifvertrag NV Bühne

Wie wird im Theater Arbeitskraft in Arbeitsleistung umgewandelt und auf welcher arbeitsvertraglichen Basis arbeiten die Beschäftigten? Ein augenfälliger Unterschied zwischen Industrie- und Theaterbetrieb besteht darin, dass das Normalarbeitsverhältnis (NAV) im Theater niemals die Dominanz besessen hat wie in »klassischen« Betrieben. Zwar sind die Beschäftigungsverhältnisse von darstellenden Künstler:innen am Theater traditionell von einer abhängigen Beschäftigung geprägt; sie ist jedoch nicht mit dem NAV zu verwechseln, das freilich in der postindustriellen Arbeitsgesellschaft insgesamt seine paradigmatische Funktion eingebüßt hat (vgl. z.B. Castel/Dörre 2009; Mückenberger 1985; Reckwitz 2017).

Nach Haak (2005) liegt die durchschnittliche Beschäftigungsdauer an einem Haus bei knapp vier Jahren. Zwar gibt es an öffentlichen Theatern auch unbefristete Arbeitsverhältnisse. Das ist aber nicht die Regel. Grundsätzlich sind die Arbeitsverträge des künstlerischen Personals am Theater auf eine Spielzeit, d.h. auf ein Jahr befristet (Haunschild 2002: 580).

Der zuständige Tarifvertrag ist der »Normalvertrag Bühne« (NV Bühne). Er ist 2002 in Kraft getreten und vereinigt den ehemaligen NV Solo (für Solokünstler), den NV Chor/Tanz (für Opernchöre und Tanzgruppen), den Bühnentechnikertarifvertrag BTT (für technische Angestellte mit künstlerischer oder überwiegend künstlerischer Tätigkeit) und den Bühnentechnikertarifvertrag Landesbühne BTTL (für technische Angestellte mit künstlerischer oder überwiegend künstlerischer Tätigkeit an Landesbühnen).

Der NV Bühne wird zwischen dem Deutschen Bühnenverein als Repräsentant der Tarifgemeinschaft der Arbeitgeber (»Intendantenrunde«) und den Künstler-Gewerkschaften, der Genossenschaft deutscher Bühnenangehöriger (GDBA) und Vereinigung deutscher Orchestermusiker (VdO) ausgehandelt. Der Tarifvertrag gilt an allen öffentlichen Bühnen, aber nicht für Privattheater. Er gilt auch nicht für die Intendanz, sie handelt ihre Arbeitsbedingungen mit der sie berufenden, kulturpolitischen Instanz aus.

Der NV Bühne enthält u.a. Regelungen über die monatliche Mindestgage, wobei die Beschäftigtengruppen »Chor« und »Tanz« eigene, bessere Vergütungsregeln haben als die Solo-Beschäftigtengruppe, der Schauspieler:innen angehören. Der NV Bühne regelt zudem Ruhe- und Arbeitszeiten; sie sind im Kern abhängig von den Proben und Aufführungen und ergeben »sich aus den künstlerischen Belangen der Bühne« (GDBA 2018: 51).

In Bezug auf die Arbeitszeiten und -belastung zeigen Althoff et al. (2021), dass die Arbeitsbedingungen mit einer hohen Arbeitsbelastung einhergehen. Demzufolge arbeiten zwei von drei künstlerisch Beschäftigten und sogar die Hälfte aus den technischen Gewerken mehr als 40 Stunden pro Woche. 20 Prozent arbeiten pro Woche mehr als 50 Stunden (Althoff et al. 2021: 285). Allerdings scheint die Regel zu gelten: Je größer das Ensemble und je renommierter ein Theaterhaus ist, desto geringer ist die zeitliche Arbeitsbelastung, etwa im Hinblick auf die Anzahl der Stücke pro Spielzeit.

Betrachten wir einmal das Beispiel der Sonderregeln (SR) für Solo-Beschäftigte und damit die Beschäftigungsbedingungen für insbesondere Schauspieler:innen näher. Für diese soziale Gruppe beträgt die Gage im NV Bühne aus dem Jahr 2018 laut §58 (1) mindestens 2000 € monatlich, Probezeiten nach §55 »ergeben sich aus den künstlerischen Belangen der Bühne« (ebd.: 51). Nach Abendaufführungen oder der Heimkehr von auswärtigen Gastspielen ist laut §56 (1) eine elfstündige Nachruhe zu gewähren, die aus arbeitsbezogenen Erfordernissen um zwei Stunden verkürzt werden darf, aber »innerhalb eines festzulegenden Ausgleichszeitraumes ausgeglichen« (ebd.: 51) werden soll.

Besonders interessant ist die sogenannte Nichtverlängerungsmitteilung. Sie regelt, wann und wie der grundsätzlich befristete Arbeitsvertrag der nach NBV Bühne Solobeschäftigten aufgelöst werden kann (§61 NV Bühne SR Solo). Die »Nichtverlängerungsmitteilung« ist im NV Bühne §61, Abs. 2 im Grundsatz wie folgt geregelt: »Ein mindestens für ein Jahr (Spielzeit) abgeschlossener Arbeitsvertrag verlängert sich zu den gleichen Bedingungen um ein Jahr (Spielzeit), es sei denn, eine Vertragspartei teilt der anderen bis zum 31. Oktober der Spielzeit, mit deren Ablauf der Arbeitsvertrag endet, schriftlich mit, dass sie nicht beabsichtigt, den Arbeitsvertrag zu verlängern (Nichtverlängerungsmitteilung).«

Eine Nachricht über die Nichtverlängerung muss bis zum 31. Oktober d.J. erfolgen, ansonsten verlängert sich der Arbeitsvertrag stillschweigend um eine weitere Spielzeit. Als Kriterium für eine Nichtverlängerung gelten sogenannte »künstlerische Gründe«. Ab dem 8. Beschäftigungsjahr gilt, dass die

Nichtverlängerungsmitteilung bis zum 31. Juli erfolgen muss. Ab dem 15. Beschäftigungsjahr kann eine Nichtverlängerung nur unter der Bedingung erfolgen, dass das Arbeitsverhältnis unter anderen Vertragsbedingungen fortgeführt wird, z.B. bei einem rechtlichen oder wirtschaftlichen Träger des Arbeitgebers.

Faktisch werden im NV Bühne weder künstlerische Gründe noch sonstige Kriterien angeführt. Seit einigen Jahren steht der NV Bühne unter Beschuss. Daher wurden eine Reihe neuer Passagen aufgenommen. Beispielsweise existiert seit dem Jahr 2017 eine Mindestgage für Gastverträge, 2019 betrug sie pro Aufführung 200€ bzw. 175€ für kleinere Rollen. Im Jahr 2018 wurde der Schwangerenschutz eingebaut – den es vorher nicht gab. Nun sind Schwangere sowie Mütter bis zum Ablauf von vier Monaten nach der Entbindung von der Möglichkeit der Nichtverlängerungsmitteilung ausgenommen (§61, Abs. 3a).

Im Jahr 2019 wurde schließlich auch den Solo-Beschäftigten eine Beschäftigtenvertretung zugestanden und diese Gruppe zumindest in dieser Hinsicht den anderen Beschäftigtengruppen des NV Bühne gleichgestellt. Der Vorstand ist ein zweiköpfiges Gremium, das für zwei Spielzeiten gewählt wird. In der Theaterpraxis entspricht dieses Gremium den Ensemblesprecher:innen. Sie sind ein Relikt des Mitbestimmungstheaters der 1980er Jahre, agierten bislang aber rein informell ohne Rechte und Pflichten.

Der Ensemblevorstand hat ein Mitspracherecht bei der Spielplan- und Probeneinteilung sowie Ruhephasenregelungen und soll daran mitwirken, dass Proben und Veranstaltungen reibungslos ablaufen (NV Bühne §52c, §56). Dem Vorstand soll aus seiner Tätigkeit kein Nachteil erwachsen und ein halber freier Tag zur Entlastung für seine/ihre Vorstandsarbeit gewährt werden (§52d).

#### 4.2.6 Theaterarbeit und Geschlecht

»Doing gender while doing work« (Gottschall 1998) – diese Erkenntnis der feministischen Arbeitsforschung trifft in ganz besonderer Weise auf Theaterarbeit zu. Typische geschlechtsspezifische Muster des Arbeitsmarktes wie eine gläserne Decke oder typisch weibliche oder typisch männliche Tätigkeiten und Aufstiegskanäle, durch die Frauen nicht hochkommen, sondern eben an eine »gläserne Decke« stoßen, prägen die geschlechtsspezifischen Ungleichheitsstrukturen an öffentlichen Theatern. Schößler/Haunschild (2011) konstatieren, dass insbesondere das Schauspiel einer heterosexuellen Matrix und insofern der Polarisierung der Geschlechtercharaktere aus dem 19. Jahrhundert folge (Butler 1991; Hausen 1976).

So reifizieren vor allem die theatralen Klassiker binäre Gendercodes (Schößler/Haunschild 2011). Das Frauenbild sei, etwa in Kleists »Käthchen von Heilbronn«, aber auch z.B. in »Nora oder ein Puppenheim«, um nur zwei Beispiele zu nennen, »Ausdruck einer imaginierten Weiblichkeit ..., das heißt eine jugendliche Unschuld (die meist geopfert wird) steht einer älteren (vielfach kupplerischen oder intriganten) Matrone gegenüber.« (Schößler/Haunschild 2011: 260). Hinzu komme, dass »die ästhetischen Regularien der Bühnenkunst beziehungsweise bestimmte Wahrnehmungskonventionen, [...] es [...] mit sich [...] bringen, dass Schauspielschülerinnen einem erhöhten Normalisierungsdruck unterliegen, weil jede Abweichung zur Aussage wird.« (Schößler/Haunschild 2011: 260).

Bezogen auf die Geschlechterungleichheiten der arbeitsorganisatorischen Gegenwart hat die Studie des Kulturrates aus dem Jahr 2016 gezeigt, dass Frauen im Theaterbetrieb stärker in Assistenz- als in Führungsfunktionen vertreten sind (Schulz et al. 2016). Deutlich wurden dabei zwar auch Fortschritte hin zu einer Abschwächung der Geschlechterungleichheiten im Theaterbetrieb. Unverkennbar ist zugleich, dass dieser Angleichungsprozess im Betrachtungszeitraum zwischen Mitte der 1990er (Spielzeit 1994/95) und Mitte der 2010er Dekade (Spielzeit 2013/14) ausgesprochen zähflüssig verlief.

Im Hinblick auf die Frage, wer die relativ machtvolle und prestigehaltige Regieposition besetzt, zeigen die Untersuchungen von Scholz et al. (2016), dass in der Spielzeit 2013/14 70 Prozent der Inszenierungen an deutschen Theatern von männlichen Regisseuren stammen. Folglich wurde nur ein Drittel der Stücke von Frauen inszeniert, was aber immerhin einem Zuwachs von 10 Prozent seit Mitte der 1990er Jahre entspricht (1994/95: 20 Prozent). Frauen inszenieren allerdings vorzugsweise auf kleineren Bühnen der Stadt- und Landestheater und im Kinder- und Jugendtheater, seltener auf den großen Bühnen (22 Prozent). Der Frauenanteil bei der Regieassistenz hingegen beträgt 51 Prozent, beim Soufflieren sogar 80 Prozent. Zudem werden nur 22 Prozent der Theater von Frauen geleitet, was einen minimalen Zuwachs von drei Prozent im Betrachtungszeitraum widerspiegelt. 24 Prozent der aufgeführten Schauspielautor:innen sind weiblich. Auch in den Ensembles herrscht meist ein Männerüberhang, was in der Regel damit begründet wird, dass im klassischen Kanon mehr Rollen für Männer als für Frauen vorgesehen seien (Schulz et al. 2016: 85).

Dagegen ist die Ausbildung für die Arbeit auf der Bühne, anders als etwa im Regiefach, nicht übermäßig geschlechtsspezifisch segregiert. Allerdings hat sich die Zahl der Studierenden für Schauspiel beispielsweise an staatlichen Hochschulen im Zeitraum WS 2003/04 bis WS 2010/11 fast vervierfacht,

von 1.077 auf 3.841 Studierende (Schulz 2013: 76). Der Frauenanteil ist im gleichen Zeitraum von 67 auf 60 Prozent gesunken (ebenda). Dagegen hat sich der Frauenanteil im deutlich größeren Studienfach Bühnenkunst/Regie leicht von 65 auf 68 Prozent erhöht, was jedoch in erster Linie nicht mit einem stärkeren Zugang weiblicher Studierender, sondern mit einem Rückgang der Studierendenzahlen in diesem Fach zu erklären ist, von 1.463 im WS 2003/04 auf 1.386 Studierenden im WS 2010/11 (Schulz 2013: 76).

Festzuhalten ist, dass die Ausbildungsstrukturen weniger geschlechtsspezifisch geprägt sind als der Arbeitsmarkt. Obgleich der Genderproporz im Theater-Studium also keine ausgeprägte Segregation aufweist, sieht es im Arbeitsalltag anders aus. Die Rollen für Frauen sind nicht nur kleiner als für Männer, sondern auch qualitativ eingeschränkt (vgl. Haak 2008: 118). Dass sich aus dieser geschlechtsspezifischen Strukturierung entsprechende Statusunterscheide ableiten, liegt auf der Hand. Einer davon betrifft die Befristung von Beschäftigungsverhältnissen. Frauen sind häufiger auf befristeter Basis angestellt als Männer (Haak 2005). Ein weiterer betrifft die Bezahlung. Der gender pay gap liegt bei etwa 24 Prozent (Bundestagsdrucksache 17/6130).

Neben die Geschlechterdiskriminierung tritt die Altersdiskriminierung. Frauen sind davon besonders betroffen, wenngleich auch Männer davon nicht ausgenommen sind. So verringere sich das Rollenangebot ab einem Lebensalter von 30 Jahren sukzessive, falle ab 40 steil ab und gehe erst wieder ab 60 Lebensjahren nach oben – bei Männern müsse man jeweils ein paar Jahre draufschlagen. Schmidt (2019a) konstatiert auf der Basis einer standardisierten Befragung von Theaterbeschäftigten eine Diskriminierung nach äußerer Attraktivität und Alter, v.a. bei Frauen; dies gehe bis zu sexuellen Gefälligkeiten für Rollen und Gagenerhöhungen.

Als wesentlicher Grund für die geschlechtsspezifischen Ungleichheiten wird immer wieder ein vermeintliches »Überangebot« an weiblichen Arbeitskräften angeführt. Auch in den Interviews, die ich im Rahmen der vorliegenden Studie geführt habe, wurde ungleiche Bezahlung oder Geschlechterungleichheiten der Rollenverteilung bisweilen mit solch ökonomischen Marktargumenten begründet.

Schmidt (2019a) führt zudem an, dass 212 der von ihm 1.100 Befragten von »unmoralischen Angeboten« berichten, wobei demzufolge 30 % dieser Angebote vom Intendanten ausgehen. Insofern komme es im Theater regelmäßig zu Machtmissbrauch und Übergriffen, von denen die Hälfte der befragten Theaterbeschäftigten berichtet, von den befragten Frauen gar 60 Prozent. Darunter fallen physische und psychische Übergriffe wie beleidigender Jargon und ein

verletzender Umgangston in den Probenräumen, Fluren und Büros des Theaters. Schmidt (2019a) überschlägt, dass »jedes Jahr über 500 Übergriffe und jeden Tag etwa 1,7 Übergriffe in der Theaterlandschaft« stattfinden (Schmidt 2019a: 179).

Vor diesem Hintergrund verwundert es kaum, dass auch die öffentlichen Debatten, allen voran #MeToo, hohe Wellen geschlagen hat und dass das Burning Issues Festival, das aus dem Umfeld des Ensemblesnetzwerkes hervorgegangen und auf Geschlechterfragen zugespißt ist, einen großen Zulauf erfährt, worauf unten zurückzukommen sein wird (Kap. 5).

#### 4.2.7 Charismatisches Herrschaftsmodell

Die traditionelle Betriebsführung von Theatern erinnert auf den ersten Blick an ein patriarchal geführtes Familienunternehmen (vgl. z.B. Kotthoff/Reindl 2019). Darin bildet die Intendanz das symbolische Machtzentrum (vgl. Bourdieu 2010). Eine befragte Regisseurin beschreibt sie als »König.« Wie lässt sich dieses theaterspezifische Herrschaftsmodell auf einen arbeitssoziologischen Begriff bringen?

Seit Max Reinhard sind die Arbeitsbeziehungen im Theater durch eine charismatisch-bürokratisch begründete Machtasymmetrie geprägt. In der neueren Kulturmanagementlehre wird sie auch als »Cultural Leadership« bezeichnet (Weintz 2020). Deren Dreh- und Angelpunkt wird darin gesehen, dass eine moderne Personalführung im Kulturbetrieb nicht anordnend-direktiv, sondern mittels Charisma und Inspiration verfährt. Die »transformationale Führung« zeichne sich ferner aus durch eine enge persönliche Beziehung zwischen Führungsperson und ihren Mitarbeitenden aus, den Geführten. Insbesondere wenn sie die Führungsperson bewundern und sich mit ihr identifizieren, ließen sich deren Motive und Bedürfnisse »transformieren« und dadurch mehr Leistungsbereitschaft wecken (Boerner 2012).

Die Wurzeln des Führungskonzepts der transformativen »Cultural Leadership« liegen in Webers charismatischem Herrschaftsmodell (Balme 2019). Weber zufolge ist ein charismatisches Herrschaftsmodell von einer spezifischen Beziehung zwischen einer charismatischen Führungsperson und ihren Anhängern, den Jüngern geprägt (Weber 1972: 142). Darin wird der Führungsperson eine außeralltägliche, quasi magische Kraft zugesprochen, die nicht jedem zugänglich ist: In Übereinstimmung mit dem androzentrisch geprägten, romantischen Künstlerideal gilt sie als eine »Gnadengabe« (Weber 1972: 124). Die Ordnung, die sie schafft, ist eine personenabhängige

Verfügungsgewalt, aber auch personenbezogene Loyalität, wie man etwa bei Intendantzwechsellern beobachten kann (Eikhof/Haunschild 2004; Haunschild 2009).

In Ermangelung sachlich-rationaler Bestimmungen beruhen charismatische Beziehungen im Kern auf emotionalen Vergemeinschaftungen. Im Theater und im Fall der Intendanz ist sie gleichwohl »amtscharismatisch« begründet, weil die Führungskraft von kulturpolitischen Stakeholdern ernannt wird und ihre Handlungs- und Entscheidungskompetenzen im Kern bürokratisch institutionalisiert sind. Es handelt sich demnach um eine amtlich beglaubigte und bürokratisch abgesicherte Version von Führung (Weber 1972: 141).

Vor diesem Hintergrund erklärt sich das Stühlerücken nach jedem Intendanzwechsel. Neue Intendant:innen gestalten das Ensemble neu, indem sie Künstler:innen mit ans Haus bringen. Berufungen und Engagements von Schauspieler:innen etwa erfolgen durch die Intendanz. So leben die »Gefolgen [...] (primär) mit dem Herrn in Liebes- bzw. Kameradschaftskommunismus aus den mäzenatisch beschafften Mitteln.« (ebd.: 141) bzw. im Gegenwartsbetrieb von staatlichen Zuwendungen.

Es liegt auf der Hand, dass das charismatisch begründete Führungsmodell wenigstens ein zweischneidiges Schwert ist, wenn nicht gar einen zentralen Grund für die gegenwärtige (Führungs-)Krise am Theater darstellt (Balme 2019; Eisenbeiß/Boerner 2013). Seine Schattenseiten liegen etwa darin, dass sie untrennbar mit großen persönlichen Abhängigkeiten einhergehen, weil sie kein »legales«, also kein demokratisch abgesichertes Herrschaftsmodell ist, sondern eben auf »Ausstrahlung« und Folgsamkeit beruht. Solche symbolische Herrschaft lädt förmlich zu Amtsmissbrauch ein. Sie treibt auch alltägliche Blüten symbolischer Machtbeziehungen, die freilich durch die im Theaterbetrieb eingebauten Hierarchiegefälle institutionell abgesichert sind.

Ein historisches Resultat des charismatischen Herrschaftsmodelles am Theater ist etwa auch, dass es in eine heterosexuelle Matrix von männlicher Herrschaft eingelagert ist. Den damit verknüpften potenziellen Machtmissbrauch beschreibt Schmidt (2019: 183). Zugleich sind die Herrschaftsbeziehungen in eine interdependente, symbolische Erfolgskultur der Kunstproduktion eingeflochten. Ihr müssen beide Seiten je spezifisch genügen – die Schauspieler:innen sind abhängig von der Anerkennung ihrer Vorgesetzten, im Zweifel der Intendanz – und beziehen zugleich symbolisches Kapital aus dieser Herrschaftsbeziehung, etwa bei der Rollenbesetzung. Der Hausherr/Hausdame ist ihrerseits den Gesellschaftern des Hauses bzw. den kulturpolitischen Stakeholdern rechenschaftspflichtig und daher selbst in legitime

Abhängigkeitsstrukturen eingebunden. Sie tragen zu einer tiefgehenden Diskussion über eine Legitimitätskrise der theatralen Kunstproduktionsweise bei (Mandel/Zimmer 2021).

Zudem droht wie in jeder Erfolgskultur der Untergang bei ausbleibendem Erfolg. Bleibt dem oder der Herrscherin »der Erfolg dauernd versagt [...], so hat seine Autorität die Chance zu verschwinden.« (Weber 1972: 140). Es droht der Entzug der Gefolgschaft und unter Umständen die Abberufung vom Posten. Ebenso gilt umgekehrt: Bei ausbleibendem Erfolg droht dem künstlerischen Personal der »Liebesentzug« oder die Entlassung via Nichtverlängerungsmittteilung. Ob sich das Berufsprofil der Intendanz noch in den Kategorien der charismatischen Herrschaft beschreiben lässt, ist Gegenstand von Diskussionen (z.B. Mandel 2022; Zierold/Mohr 2022; Ris 2012). Das folgende Unterkapitel gibt weiteren Aufschluss zu diesem Problem.

### 4.3 Das Theater als Quasi-Markt

In den 1990er Jahren setzte eine Umstrukturierung des Theaterbetriebs ein: Unter dem Eindruck der (Neo-)Liberalisierung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft wird das Theater als Quasi-Markt inszeniert und vermehrt nach ökonomischen Kriterien von Angebot und Nachfrage gesteuert (vgl. Neckel 2016; Schimank 2019). Seitdem – es war die Ära der Agenda 2010 und der Ich-AG – werden Kulturschaffende vermehrt als kreative Selbstunternehmer adressiert (z.B. Mandel 2007).

Eingebettet sind die damit verknüpften, kulturpolitischen Wandlungsprozesse in den gesellschaftlichen Aufstieg der Kultur- und Kreativwirtschaft – ein gleichfalls politisch gesetzter Deutungsrahmen von Kulturarmutsmärkten als volkswirtschaftlich wertvolle Ressource. Über die allgemeinen gesellschaftlichen Folgen dieses sozialen Wandels wurde weidlich gestritten, ihre Folgen auf den Theaterbetrieb wurden bislang kaum untersucht. Allerdings beklagt der ehemalige Vorsitzende der GDBA, dass die mit der Agenda 2010 vollzogene Liberalisierung des Arbeitsmarktes auch die Erosion des Arbeitnehmendenstatus im Theater verstärkt habe (Löwer 2021).

Die Pole der Auseinandersetzung resultieren aus dem Zusammenprall von sozialkritisch geübter Gesellschaftskritik versus (neo-)liberal inspirierten Modernisierungskräften. Die eine Seite verwies auf eine voranschreitende Prekarisierung wachsender Erwerbsgruppen und problematisiert die sozialen Folgekosten, die mit der Adressierung von Kulturschaffenden als kreativ-

unternehmerisches Selbst verbunden seien. Die andere Seite hob dagegen das wirtschaftspolitische Potenzial der neuen Kreativunternehmer vor und verwies auf deren kulturelle Strahlkraft, die sich als nützlich erweise, sowohl kulturell als auch ökonomisch (vgl. zusammenfassend Manske 2016a; Manske/Schnell 2018).

Ein spiegelbildlicher Streit fand in der kulturpolitischen Berichterstattung statt. Auf der einen Seite problematisierte der Enquete-Bericht »Kultur in Deutschland« die prekären Arbeits- und Lebensbedingungen vieler Kulturschaffender und empfahl eine geschärfte politische Aufmerksamkeit bezüglich ihrer sozialpolitischen Absicherung (Enquete-Bericht 2007: 302). Auf der anderen Seite befanden die vom Bundeswirtschaftsministerium herausgegebenen Berichte zur Kultur- und Kreativwirtschaft, dass die politische Perspektive stärker wirtschaftspolitisch auszurichten sei, um die künstlerischen Qualitäten der kreativen Klasse zur Entfaltung zu bringen (vgl. exemplarisch Söndermann 2009: 27).

Diesen gesellschaftspolitischen Zusammenhang muss man vor Augen haben, wenn der Enquete-Bericht »Kultur in Deutschland« im Jahr 2007 dafür plädierte, Kultur verstärkt als »Wirtschaftsbereich« zu betrachten. Kunst macht Geld, lautete die Devise. Als Beleg für die ökonomische Rentabilität des institutionalisierten Theaters wurde gerne die sogenannte Umwegrentabilität angeführt, wonach in (West-)Deutschland bereits in den 1980er Jahren 1 DM öffentlicher Kulturausgaben ca. 2 DM in den Anliegerbranchen induziert habe (Enquete-Bericht 2007: 335f.). In diesem gesellschaftlichen Kontext wurde seit den 1990er Jahren auch der Theaterbetrieb zunehmend zu einem ökonomischen Projekt.

### 4.3.1 Einführung einer neoliberalen Steuerungslogik

Ein zentrales Moment das Theater als Quasi-Markt zu adressieren, besteht in der Implementierung einer neuen Managementlogik, die mit neuen Steuerungsmodellen und einer dezentralen Ressourcenverantwortung umgesetzt werden (Heinrichs 2015: 21). In der arbeits- und industriesoziologischen Debatte wird diese Managementlogik als Vermarktlichung bzw. marktorientierte Dezentralisierung analysiert (Sauer 2018). Demnach orientieren sich Unternehmen einerseits zunehmend am (internationalen) Markt, andererseits holen sie den Markt ins Unternehmen, indem sie innerorganisatorisch neue Markt- und Konkurrenzmechanismen einführen (Sauer 2018: 186).

Als Motor und Strukturierungsmoment betrieblicher Reorganisationsprozesse dient dabei ein neoklassisch gefärbter Marktbezug, wie ihn etwa Foucault in seinen Studien über neoliberale Regierungsformen pointiert hat (Foucault 2004). Damit gehen auch neue Muster, ja eine neue Rationalität der betrieblichen Zusammenarbeit und Steuerung einher. Im Zuge einer indirekten Steuerung erhalten beispielsweise Abteilungen mehr und andere Rahmenvorgaben wie z.B. Kopffzahlen der Belegschaft oder strategische Prioritäten des Marktauftritts. So sollen bestimmte Markterfolge erzielt werden, etwa Umsätze, Erträge oder Kostensenkungen (Sauer 2018: 188). Um flexibler agieren zu können, werden ferner vertikale Hierarchiestrukturen entbürokratisiert, dezentralisiert und abgeflacht (Moldaschl 2018).

Zu Grundsätzen der Arbeitsorganisation werden dabei Team- und Projektarbeit sowie Profit Center inklusive Zielvereinbarungen. Teil einer marktorientierten Steuerung ist gleichfalls das »unternehmenskulturelle Leitbild der Kundenorientierung« (Sauer 2018), womit ein weiteres Fenster zum Markt – hier zum Publikumsmarkt – geöffnet wurde. Dahinter steht die Idee vom »atmenden Unternehmen«, die ihren Namen vom Erfinder der Hartz-Gesetze erhielt. Peter Hartz war Regierungsberater der sozialdemokratisch geführten Regierung unter Gerhard Schröder (Hartz 1996; Haipeter 2002). Der Idee des atmenden Unternehmens folgend, wird die Produktion an die Schwankungen der Nachfrage angepasst. Das ermöglicht – zumindest in der Theorie – eine »möglichst vollständige Rückkopplung der Produktions- an die Marktökonomie« (Haipeter 2002: 326).

Die Idee der atmenden Unternehmen tangiert zudem die angenommene Transformationslogik von Arbeitskraft in Arbeitsleistung. Vormalig unter der Chiffre »Macht« gefasst, wird sie angesichts von projektgesteuerten Leistungsvorgaben unter der Chiffre »Markt« verhandelt (Moldaschl 2018; Sauer 2018). Bezogen auf Arbeit heißt das vor allem Flexibilisierung und Prekarisierung; nämlich die Auslagerung von Tätigkeiten, die Segmentierung der Belegschaft in Stamm- und Randbelegschaften, die Einführung von Leiharbeit, ein Anstieg solo-selbstständiger Erwerbsformen sowie projektgetriebener und hybrider Arbeitsverhältnisse und nicht zuletzt auch eine Verbreitung von Werkverträgen (Bühmann et al. 2018).

Die nächsten Abschnitte zeigen, dass die Komponenten einer marktorientierten Betriebssteuerung den Theaterbetrieb der Gegenwart charakterisieren.

### 4.3.2 Ökonomische Rationalität als Erfolgsmaßstab

Ein betriebsübergreifendes Setting der neoliberalen Wende des Theaterbetriebs bildet die zunehmend transnationale und global organisierte Kunstwelt (Buchholz 2008). Seit den frühen 1990er Jahren sind die Arbeitsbedingungen im Theaterbetrieb geprägt von einer fortschreitenden Internationalisierung der Auftrags- und Arbeitsmärkte, einer wachsenden Bedeutung der privaten Kultur- und Medienwirtschaft und der Zunahme von Projektarbeitsverhältnissen (Bach et al. 2010: 243).

Haak stellte bereits im Jahr 2008 fest, dass viele öffentliche Theater, gestützt durch die spezifische Tarifvertragsstruktur des NV Bühne, ihr künstlerisches Personal externalisieren. Durch diese Maßnahmen sparen die Theater Sozialversicherungsbeiträge ein und müssen nur mehr die Künstlersozialabgabe an die Rentenversicherung zahlen (Haak 2008: 243). Eine langfristige Folge daraus ist der Anstieg selbstständiger und auch hybrider Erwerbsformen (Manske 2016a,b, 2018).

Auch die symbolischen Anerkennungsstrukturen im Theaterfeld bleiben davon nicht unberührt. Verändert hat sich die sogenannte »Konsekrationslogik« und damit die Regeln der Anerkennung. Hänzi (2013) zeigt minutiös auf, dass sich nicht nur die Frequenz und Anzahl von Darsteller:innen-Preise vermehrt, sondern auch ihr Stellenwert im Feld und ihre Bedeutung für die individuelle Karrieren verändert hat.

Bis in die 1980er Jahre waren Auszeichnungen für Theaterschaffende rein symbolischer Natur. Seitdem sind sie für gewöhnlich auch mit einem Preisgeld verbunden. In den 1990er Jahren hat eine Art »Preisschub« eingesetzt. Er hat nicht nur Preisen eine höhere Bedeutung schlechthin verliehen, sondern sich zunehmend auf die Auszeichnung von künstlerischem Nachwuchs fokussiert. Auffällig ist auch die plötzlich virulente »Logik privatwirtschaftlichen Kultursponsorings.« (Hänzi 2013: 264). Kurzum: Der Wandel der Auszeichnungslogik besteht darin, dass sie nun deutlich ökonomischer und wettbewerbsorientierter angelegt ist als vormals. Die Anerkennungsstrukturen der Theaterwelt neigen sich offenkundig in Richtung eines ökonomischen Wettbewerbs.

Auch innerbetrieblich geht es seit Ende der 1990er Jahre verstärkt um ökonomische Effizienz. Seitdem werden im Theater neue Rationalisierungs- und Managementkonzepte umgesetzt: das sogenannte »New Public Management« (NPM) bzw. New Public Governance (Crückeberg/Steinhauer 2021). Diese Managementkonzepte sind ursprünglich den Lean-Management-Ideen

der internationalen Automobilbranche entliehen und auf den öffentlichen Sektor adaptiert (Riegraf 2015). New Public Management ebenso wie Ansätze der New Cultural Governance zielen auf die Steigerung ökonomischer Effizienz mittels Konkurrenzdruck und dezentraler Steuerung ab. Bezogen auf den öffentlichen Dienst und seine Ökonomisierungsprozesse ist dieser Sachverhalt relativ gut erforscht (Schimank 2019).

Auch für den Theaterbetrieb liefern die genannten Managementkonzepte die Blaupause. Sie dienen als Instrument einer stärker outputorientierten, kulturpolitischen Steuerung und entsprechen einer Ökonomisierung der Theaterarbeit (Crückeberg/Steinhauer 2021; Manske 2022b).

So wurde fortan die Gewährung von Finanzmitteln an die Erfüllung bestimmter, messbarer Markterfolge von Theaterproduktionen geknüpft. Damit sollte der Quasi-Markt Theater befähigt werden, rentabel zu wirtschaften und nicht zuletzt die kommunalen Haushalte finanziell zu entlasten. Natürlich gilt dabei auch im Theater die wirtschaftssoziologische Grundregel, dass Quasi-Märkte gesellschaftlich eingebettet sind. Anders formuliert, die Direktiven der kulturpolitischen Aufsicht und der staatlichen Förderung haben sich verändert, sind aber nicht verschwunden. Sie verwandeln sich auch nicht in den berühmten Nachtwächterstaat von Adam Smith.

Vielmehr müssen auch Quasi-Märkte »geschaffen, gestaltet und aufrechterhalten werden – und zwar durch die staatlichen Träger und Geldgeber.« (Schimank 2019: 8). Die outputorientierte Steuerung mit ihrem spezifischen Fokus auf Markterfolg zog gleichwohl eine Umstellung betrieblicher Gratifikationssysteme nach sich: vom Leistungs- zum Erfolgsprinzip (Neckel 2001). Dieser Wandel von Reputationsmechanismen tangiert natürlich auch die Machtbeziehungen. In Bourdieuscher Terminologie ausgedrückt, findet eine zunehmende Umstellung von kulturellem Kapital auf ökonomisches Kapital als zentrale Machtressourcen statt (Graß/Altrichter/Schimank 2019: 2; Bourdieu 1983).

Im Quasi-Markt Theater hat der marktliberale Umstrukturierungsprozess somit ein neues Rationalitätsprinzip hervorgebracht: Erfolg wird nicht mehr primär symbolisch gemessen, sondern in Geld und ökonomischer Rationalität, etwa anhand der Kostendegression (Bolwin 2009; Ebert et al. 2012). Als Bestandteil des neuen betrieblichen Koordinationsmechanismus dient eine projektorientierte, marktorientierte Koordination.

In der Folge werden nun auch die (Arbeits-)Leistungen im Theaterbetrieb vermehrt nach Kostengesichtspunkten organisiert. Mit dem Ziel »mit dem geringsten Aufwand die größtmöglichen Erträge zu erzielen (Neckel 2001: 260).

Ein Beispiel hierfür ist die zunehmende Umstellung auf Projektarbeit und die Einführung atmender Ensembles. Ein weiteres Merkmal ist die Veränderung der Rechtsformen.

### 4.3.3 Vom Regiebetrieb zur GmbH

Seit den 1990er Jahren haben sich die Rechtsformen des modernen Theaters verändert. Heute dominieren die Theater GmbHs. Die zentrale Neuerung der Rechtsformen von Theaterbetrieben besteht daher in der Wachablösung des traditionsreichen Regiebetriebs durch privatrechtliche GmbHs, womit ein marktorientiertes und somit indirektes, manageriales, betriebliches Steuerungsmodell eingeführt wurde, eben das New Public Management (Crückeberg/Steinhauer 2021: 176).

Nach den Vorstellungen des New Public Management sollen sich Theater in kundenorientierte Dienstleistungsunternehmen verwandeln. Da die kommunale Verwaltung den Betrieb auf Basis der neu installierten Managementmodelle weniger bürokratisch, sondern vermehrt mittels budgetorientierter Zielvereinbarungen steuert, wurde den Theaterleitungen mehr wirtschaftlicher Handlungsspielraum als vormals zugestanden. Dieser neue Spielraum war jedoch an einige explizite wie implizite Anforderungen geknüpft. Von ihnen soll nun die Rede sein.

Etabliert hat sich mit der Umstellung des managerialen Steuerungsprinzips auch auf institutioneller Ebene, was nach Hänzi (2013) als Einflussfaktor für individuelle Karrieren von darstellenden Künstler:innen bereits seit den 1980er Jahren bedeutsamer wird: Die Rufsteigerung durch Preise und Sponsoring. Zur kulturpolitischen Anforderung gehört es seitdem, dass Theaterbetriebe »Finanzquellen über Sponsoring und Spenden [...] generieren.« (Schmidt 2018: 4).

Ebenso hat der Wandel der Rechtsformen die Führungsstrukturen und Entscheidungsgremien beeinflusst. Besonders deutlich zeigt sich das in der Einrichtung von Aufsichtsräten sowie der Aufteilung in künstlerische und kaufmännische Leitung als sogenannte »Doppelspitze« (Crückeberg/Steinhauer 2021: 174). Wenngleich damit theoretisch die Möglichkeit gegeben ist, sich ein Stückweit aus dem ökonomischen Dilemma der Fördermittelabhängigkeit zu befreien, sind dieser Freiheit in der Praxis anscheinend eher enge Grenzen gesetzt.

Denn beispielsweise gelten Theater nach wie vor als Zuwendungsbetriebe, deren Leitungsstrukturen in der Regel mit politischem Personal besetzt sind

oder von der politischen Verwaltung bestellt werden. So sind Regierungspolitiker:innen häufig Vorsitzende von Theater GmbHs, während deren Vorstandsmitglieder etwa dem Bühnenverein angehören oder parlamentarische Abgeordnete sind.

Fazit: Der Wandel der Rechtsformen ist ein zentraler Bestandteil einer indirekten, managerialen Steuerung des Theaterbetriebs. Die GmbH stellt gewissermaßen das steuerungspolitische Epizentrum der neoliberalen Wende im Theater dar. Bei der Re-Strukturierung des öffentlichen Theaterbetriebs in den 1990er Jahren standen finanzmarktgetriebene Managementideen kulturpolitisch Pate. Konserviert wurde indessen das grundsätzliche ökonomische Dilemma und sowie ökonomische und beschäftigungspolitische Asymmetrien von Beschäftigten und Theaterleitung.

#### 4.3.4 Zielvereinbarungen und Budgetierung

Zielvereinbarungen sind unweigerlicher Bestandteil bei der Installierung von Quasi-Märkten. Das bedeutet, dass künstlerische Leistungen budgetiert werden. Konkret heißt das, dass der Erfolg von Theaterproduktionen verstärkt anhand von Auslastungskapazitäten, Publikumszahlen oder der Anzahl von (Neu-)Inszenierungen gemessen wird. Dazu gehört, dass die Verwaltung und vor allem die PR-Abteilung, Vertrieb und auch das Leitungspersonal ausgebaut wurde (Schulz 2013: 132).

Auch die teilweise Privatisierung von Theatern oder deren Fusionen und Schließung ist Teil der seit den 1990er Jahren sich vollziehenden, marktorientierten Transformation. Die Idee dahinter ist, möglichst effiziente, kulturpolitische Organisationen zu schaffen. Das zeigt sich deutlich in einigen kurssorisch gebündelten Daten. Beispielsweise hat sich im Zeitraum der Spielzeiten 1999/2000 bis 2016/2017 die Zahl aller Vorstellungen von ca. 61.900 auf 63.900 erhöht. Im gleichen Zeitraum allerdings wurden 25 Theater geschlossen oder zusammengelegt, was etwa 15 % aller öffentlichen Bühnen in Deutschland ausmacht (Schmidt 2019b: 38).

Mitunter wirkt der Wille zu ökonomischer Effizienz als Brandbeschleuniger für schwelende Konflikte (vgl. z.B. nachtkritik 2014a). Extrem, aber beispielhaft lässt sich das anhand der Auseinandersetzungen um das Volkstheater Rostock Mitte der 2010er Jahre verdeutlichen. Der damalige Oberbürgermeister von Rostock hatte eine Zielvereinbarung vom Theater gefordert, die auf das Einfrieren der Zuwendungen abzielte. In der Folge hätten u.a. die Sparten Oper und Tanz geschlossen und das Ensemble geschrumpft werden müs-

sen. Im Volkstheater Rostock tobten daraufhin heftige Auseinandersetzungen zwischen den Gewerkschaften, der Theaterleitung und den kulturpolitischen Stakeholdern. Der Konflikt mündete in eine Kündigung des Intendanten Sewan Latchinian im Jahr 2017, gegen die er bis zum Bundesgerichtshof Klage einlegte. Schließlich einigte man sich in einem außergerichtlichen Vergleich (nachtkritik 2014a; dpa 2015 ; NDR 2019).

Jenseits solcher Kämpfe wird mit dem Geschäftsmodell der indirekten Steuerung ein genuines Merkmal kapitalistischer Betriebsreorganisation eingezogen: die Budgetierung von Leistungen. Davon erzählt etwa eine Regisseurin im Interview – sie ist als freie Regisseurin an verschiedenen Theatern tätig und zugleich feste freie Regisseurin an einem Staatstheater. Theaterregisseur:innen können im Rahmen einer befristeten Anstellung als Hausregisseur:in fest an einem Theater arbeiten oder im Rahmen von Gastinszenierungen und freiberuflichen Engagements an mehreren Häusern beschäftigt sein (Hänzi 2013: 219ff.).

In Verträgen nach dem Vorbild von Budgetmodellen, erzählt mein:e Interviewpartner:in, wird der freiberuflichen Regie ein Globalbudget angeboten. Das entspricht einem Inszenierungsbudget, aus dem sie ihre eigene Arbeitskraft sowie die ihres Teams und alle sonstigen Aufwendungen bestreitet; etwa das Honorar für ihre ans Haus mitgebrachten Mitarbeitenden von Kostüm- und Bühnenbild oder Musik.

»Es gibt Häuser, die machen das so ganz offen. ... (XY) macht das so. Und in (Z) war auch klar, also da wurde was mit mir verhandelt, und danach wurde mir dann gesagt, wieviel jetzt noch übrig ist für die anderen. [...] So, das ist dann budgetiert, das könnt ihr haben [...] es sind halt vier Leute, die vom selben Geld klarkommen müssen.« (KI\_8: 6/189-200).

### 4.3.5 Re-Organisation von Herrschaftsbeziehungen

Zu den managerialen Neuerungen im öffentlichen Theater gehört auch die Re-Organisation der Theaterleitung. Neben der Intendanz agiert zunehmend eine Geschäftsführung (GF). Damit wird die Leitungsebene erweitert und die künstlerische Rationalität des Theaterbetriebs abgedämpft.

Im Zuge von Co-Leadership-Konzepten werden zunehmend Teamleitungen an den Häusern eingesetzt, insbesondere in GmbHs wie z. B. am Nationaltheater Weimar oder am Schauspielhaus Hamburg. Damit korrespondierend, betont ein:e Repräsentant:in des Bühnenvereins im Interview, dass »feuda-

le Intendanten« (EI\_26: 15/530) vom alten Schlag weniger werden. Konzidiert wird jedoch auch: »Aber es gibt sie und es gab sie.« (EI\_26: 16/534).

Im feudal genannten Rollenverständnis zeigen sich demnach »Beharrungskräfte, die lange das System getragen haben. [...] Das sind ja auch (.) habituelle Einübungen. Da gibt es administrative wie menschliche Dispositionen, deswegen ist es so schwierig.« (EI\_26: 23/771-775).

Die im Interview angesprochenen, stark hierarchisch geprägten, habituell eingeübten Arbeitsbeziehungen sind ein, wenn nicht *der* strittige Punkt in den arbeitspolitischen Auseinandersetzungen, die seit einiger Zeit auf der Agenda stehen. Ein nächster strittiger Punkt ist, inwieweit sich das Anforderungsprofil der Intendanz durch die neoliberale Wende des Theaterbetriebs verändert hat.

So konstatiert beispielsweise Hasko Weber, Intendant des Deutschen Nationaltheaters Weimar und Co-Vorsitzender der Intendant:innengruppe des Bühnenvereins, im Interview mit nachtkritik.de, dass die Aufgaben der Intendanz im Kern die gleichen geblieben wären. Sie hätten sich lediglich um neue Themenfelder wie Ökologie, Barrierefreiheit, Energieeffizienz und Gesundheit erweitert. Die Verantwortung, mit den öffentlich zur Verfügung gestellten Mitteln sinnvoll umzugehen, habe sich laut Weber nicht verändert. Dagegen stellte der (kurzzeitige) Intendant der Volksbühne Berlin, Klaus Dörr, die Erfahrung, dass sich die »Aufgaben stark durchökonomisiert haben.« Und folglich das Aufgabenprofil verändert habe (nachtkritik.de 2020a).

Zweifelsfrei jedenfalls wurde das charismatisch legitimierte Herrschaftsmodell des öffentlichen Theaters mit der Anrufung des Theaterbetriebs als Quasi-Markt begrenzt und das Management gestärkt, insbesondere in GmbHs. Man könnte zuspitzen: Die Verantwortung öffentliche Mittel mit Augenmaß einzusetzen ist geblieben, verändert haben sich ihre Methoden und Ziele.

Dennoch verbleibt die Richtlinienkompetenz bei der Intendant:in, während Führungskonflikte verstärkt auf die operative Arbeitsebene verlagert werden. Es bleibt folglich den Akteur:innen überlassen, den neuen bzw. verschärften Widerspruch von ökonomischer versus künstlerischer Logik in der alltäglichen Theaterarbeit aufzulösen. Im Zweifel, befindet der Co-Vorsitzende der Intendant:innengruppe des Bühnenvereins, sollten Personal- und Betriebsräte zur Schlichtung von Konflikten herangezogen werden (nachtkritik.de 2020a).

Im Umstellungsprozess der betrieblichen Abläufe von Macht auf Markt empfiehlt der Co-Vorsitzende der Intendant:innengruppe des Bühnenvereins

eins ferner, dass sich Intendant:innen in vom Bühnenverein regelmäßig angebotenen Workshops zu Themenbereichen wie »Tarifrecht, Ökonomie, Kommunikation und [...] Theatermanagement« (nachkritik.de 2020a) weiterbilden. Die künftige Gestaltung des Führungs- und Machtapparates, ist jedenfalls ein Streitpunkt im Theaterfeld.

Dagegen liegt auf der Hand, dass das Berufsprofil der Intendanz nicht mehr hinreichend als künstlerischer Generaldirektor beschrieben werden kann. Vielmehr hatte die Neustrukturierung des öffentlichen Theaters unter Maßgabe betriebswirtschaftlicher Effizienzkriterien markante Auswirkungen auf die Leitungsebene des Theaterbetriebs (Mandel/Zimmer 2021: 6). Der/die Intendant:in muss den Theaterbetrieb zunehmend als Quasi-Markt gestalten. Damit gehen neue unternehmerische Berufsanforderungen an die Intendanz einher. Gefragt sind seitdem mehr Kompetenzen der Teamorientierung und des ökonomischen Kalküls. Die Zwänge des unternehmerischen Theaters werden erheblich auch an die Beschäftigten weitergereicht, wie im Folgenden gezeigt wird.

### 4.3.6 Flexible Arbeit im Theater

Marktorientierte Steuerungsmodelle wirken als Flexibilisierungs- und Rationalisierungsmotor von Arbeit – auch im Theater (Schulz 2016; Dt. BV 2019). Die neuen Managementstrategien werden in Anlehnung an Sauer (2018) als eine zweidimensionale Marktorientierung des Theaterbetriebs gefasst. So wird die Produktion flexibler nach Kostengesichtspunkten organisiert und zugleich direkter an die Bedürfnisse des (Publikums-)Marktes angepasst.

Ein Ergebnis ist, dass das künstlerische Personal immer selbstverständlicher aus fest und temporär bzw. produktionsbezogen engagierten Beschäftigten besteht. Eine befragte Künstlerin schildert die Beschäftigtenstrukturen am Theater wie folgt:

»Von außen machen alle Theater, von innen gibt es ganz viele unterschiedliche Vertragsformen und Verbindlichkeiten« (EI\_9: 1).

Die Beschäftigungsverhältnisse an den öffentlichen Bühnen werden kontinuierlich flexibilisiert. Zum Stichtag 1.1.2018 waren an den im Dt. BV organisierten, deutschen Bühnen 77.316 Erwerbspersonen beschäftigt. Die Anzahl des fest angestellten Personals ist gegenüber dem Vorjahr fast unverändert (plus ein Prozent), während das nicht ständig beschäftigte Personal prozentual doppelt so stark gewachsen ist (Steigerungsrate von 2,5 Prozent) (Dt. BV 2019: 5).

Damit setzt sich ein in den 1990er Jahren begonnener Trend in leicht abgeschwächter Form fort.

Auf sozialversicherungspflichtiger Basis waren an den im Dt. BV organisierten Bühnen in der Spielzeit 2017/18 44.821 Beschäftigte tätig. Dabei überwiegt das künstlerische Personal (18.061<sup>2</sup>), während in der Technik (8.886), Werkstätten (2.327), Maske (1.224) und Verwaltung (1.843) jeweils weit weniger Beschäftigte tätig sind. Nicht ständig beschäftigt waren 32.495 Mitarbeitende; und zwar auf Basis produktionsbezogener Gastverträge (16.117), in der Regel angestellt, als Abendgäste (6.167) oder mittels Werk- oder Dienstverträge (10.211), in der Regel selbständig (Dt. BV 2019: 256).

Nach Alter machen beim künstlerischen Personal den kleinsten Beschäftigtenanteil Arbeitnehmende über 55 Jahre aus, ihr Anteil liegt bei unter 10 Prozent. Dagegen ist der Anteil der unter 25-Jährigen seit 2015 um etwa zwei Prozentpunkte gestiegen. Er liegt nun bei etwa einem Drittel. Die größte Beschäftigtengruppe stellt die Altersgruppe der 25-34-Jährigen mit 39 Prozent dar. Bezogen auf das Lebensalter ist die Mehrheit der Beschäftigten in den Berufsgruppen Schauspiel und Tanz unter 34 Jahre alt. Der Frauenanteil ist seit dem Jahr 2015 leicht gesunken, von gut 32 auf gute 30 Prozent in Westdeutschland und in Ostdeutschland von 37 Prozent auf 35 Prozent. Der Anteil von Künstler:innen nicht-deutscher Herkunft stagniert im gleichen Zeitraum in Westdeutschland bei 28,9 % und stieg in Ostdeutschland von 23,9 auf 28,3 Prozent (Schulz/Zimmermann 2020: 195-197).

Die Flexibilisierung von Arbeit am öffentlichen Theater zeigt sich an der Ausdifferenzierung der Beschäftigungsformen; v.a. an der Zunahme von produktionsbezogenen Gastverträgen sowie Dienst- und Werkverträgen. Traditionell werden Künstler:innen mit produktionsbezogenen Gastverträgen sozialversicherungs- und steuerrechtlich behandelt wie Arbeitnehmende. Dienst- und Werkverträge erhalten demgegenüber z. B. Regieführende oder Kostüm- und Bühnenbild. Sie arbeiten auf selbständiger Basis und im Rahmen von Honorarverträgen, teils über Jahre (Fenner 2021).

Fenner (2021) vergleicht anhand der Theaterstatistiken des Dt. BV die Entwicklung der produktionsbezogenen Gastverträge und der Dienst- und Werkverträge im Zeitraum 2004/2005 bis 2018/2019. Demnach haben sich die Gast-

---

2 Das künstlerische Personal unterteilt sich in Leitungspersonal (1.076), Sänger:innen (1.206), Chor (2.881), Orchester (5.184), Schauspieler:innen (1.844), Tänzer:innen (4.304), nicht-darstellerisches künstlerisches personal (4.304) sowie KJT und Figurentheater (329) (Dt. BV 2019: 256).

verträge im genannten Zeitraum verdoppelt (von 8.097 auf 16.183). Die Anzahl der Dienst- und Werkverträge ist um 77 Prozent gewachsen. Im Vergleich dazu hat die Anzahl der fest angestellten Theatermitarbeitenden nur um 5,5 Prozent zugenommen, von 38.342 auf 40.476 (vgl. auch Schulz 2013: 131; Norz 2016). Diese Zunahme wird umso drastischer, wenn man sich vor Augen führt, dass ihr eine erste Rationalisierungswelle in den 1990er Jahren voraus ging. Seit den 1990er Jahren bis zum Jahr 2009 hat sich die Anzahl der projektbezogenen Verträge von jährlich rund 6.900 auf 12.300 fast verdoppelt (Ebert et al. 2012: 112f).

Insgesamt hat sich das Verhältnis von Festangestellten zu Gastverträgen verschoben. Eine Folge ist, dass sich Theaterschaffende zunehmend in einer Grauzone zwischen abhängiger Beschäftigung und Selbständigkeit bewegen und hybride arbeiten (Manske 2015, 2016). Laut Fenner (2021) kamen in der Spielzeit 2004/2005 auf eine Festanstellung 1,6 Gastverträge. In der Spielzeit 2018/2019 betrug dieses Verhältnis eins zu vier. Dass mit der arbeitsorganisatorischen Fragmentierung des Ensembles zudem neue Konflikte und »Konkurrenzmechanismen in der internen Organisation« (Sauer 2018: 186) einhergehen, wird nun beleuchtet.

### 4.3.7 Atmende Ensembles

Die seit den 1990er Jahren eingesetzten Managementmodelle verfolgen die Idee von flexiblen Belegschaften. Der Anstieg von Gastverträgen, die Zunahme von produktionsbezogener Arbeit und folglich von »Projektkarrieren« hat weitreichende Auswirkungen auf die Beschäftigtenstruktur im Theater.

Es entsteht eine Fragmentierung der Ensembles, deren Ergebnis ich als *atmende Ensembles* bezeichne. Sie sind Bestandteil der marktorientierten Dezentralisierung der Belegschaft und beruhen auf einer schrumpfenden, aber flexibel gehandhabten Kernbelegschaft, die durch temporär beschäftigte Künstler:innen in unterschiedlichen Vertragsformen ergänzt wird. Dadurch bricht die Ensemblestruktur von einer festen Gruppe hin zu einem fluiden und »atmenden« Arbeitsteam auf.

Atmende Ensembles beeinflussen die Zusammenarbeit, aber auch die Kohäsion des Ensembles. Dies reicht von Fragen der zeitlichen Koordination der Proben und Aufführungen – etwa wenn ein Ensemble von einem Gast verstärkt wird, der/die aufgrund anderer Verpflichtungen, z. B. für Fernseh- oder Kinoproduktionen nur ein enges Zeitfenster für die nämliche Produktion aufbringen kann. Vormalig habe eine stabile »Kernbelegschaft« (Haak 2008: 70) dem

Theater Identität, Unverwechselbarkeit und Verlässlichkeit für das Publikum geboten.

Über die Folgen atmender Ensemblestrukturen wurde in den Interviews aus unterschiedlichen Perspektiven erzählt. Es entstehen Stamm- und Randbelegschaften, wie man sie aus dem Industriebereich kennt. Wenngleich manch einer sich sofort an die Problematik der Leiharbeit erinnern fühlen mag (z.B. Brinkmann/Nachtwey 2014), folgt das Theater auch in diesem Punkt seiner eigenen Logik. Denn je nach Theaterstandort und abhängig davon, welche Managementstrategie die Leitung verfolgt, stellt die Zugehörigkeit zur Randbelegschaft nicht notwendig eine sozial benachteiligte, sondern bisweilen eine privilegierte Position im Beschäftigungsgefüge dar.

In solchen Fällen erhält das Ensemble aus Sicht der Befragten einer Art Zubringerfunktion für den ›Stargast‹, sie werden oder fühlen sich bisweilen etwas degradiert. Auf dem anderen Ende der Skala verstärken Gäste nicht als Stars das Ensemble, sondern sind, überspitzt gesagt, Aushilfskräfte. Offenkundig bilden die atmenden Ensembles ein Kontinuum ab. Wenn Gäste als symbolisches Kapital einer Inszenierung eingesetzt werden, tragen sie zur künstlerischen und ökonomischen Aufwertung und Profitsteigerung von Produktionen bei, während zugleich die Position von regulären Ensemblemitgliedern schwächer wird. Gäste haben dagegen den Status von Zugpferden. Sie lassen die Kassen klingeln und tragen zur symbolischen Aufwertung der Produktion bei.

Im Grunde ist die identifizierte Installierung von Stamm- und Randbelegschaft eine spezifische Ausprägung der bekannten Superstarlogik der Kulturbranche (vgl. Lutter 2013; Menger 2014). In den Interviews wird das Phänomen *atmendes Ensemble* unter anderem wie folgt beschrieben.

»Besonders die Leute, die gastweise da sind. Die müssen natürlich die Produktion toll finden, die können sich ja gar nicht leisten zu sagen, ›das ist aber ne Scheiße, was wir hier machen‹. Weil wenn die rausfliegen, dann arbeiten die vielleicht nie wieder (hier an diesem Haus, A.M.). Und das werden die sich schön dreimal überlegen.« (KI\_3: 26/938-942).

»Also Gäste ist kein Problem, was toll ist, was aber dazu führt, dass man als Ensemble Zubringer ist. Also, man hat die Stücke und man hat die großen Namen, man hat die Stoffe und vielleicht hat man auch noch ein paar große Gästenamen und füllt man auf mit Ensemble.« (KI\_4: 5, 172/176).

### 4.3.8 Das unternehmerische Theater

An dieser Stelle ist Zeit für ein kurzes Zwischenfazit. In den vergangenen drei Dekaden wurde der Theaterbetrieb als eine Art Quasi-Markt modelliert. Darin werden neoklassische Denk- bzw. politische Gestaltungsansätze angewandt, die auf indirekte Steuerung und Kostendegression setzen (Bendixen 2001: 177ff.).

Dabei offenbart die Analyse eine in ihren Auswirkungen verblüffende Zeitenwende. Denn ursprünglich war die öffentliche Hand angehalten, die Kunst des Theaterbetriebs vor marktwirtschaftlichen Zwängen zu schützen bzw. die ungetrübte Tendenzausübung zu gewährleisten. Demgegenüber forciert die kulturpolitische Anrufung des Theaters als Quasi-Markt eine Zuspitzung seines ökonomischen Dilemmas. Hierzu gehört etwa der Einzug von Zielvereinbarungen, während eine Budgetierung zum Erfolgsmaßstab von künstlerischen Leistungen wird. Auf dem Weg zu diesem Erfolg wurde die Theaterlandschaft nach Kostengesichtspunkten rationalisiert. Schließlich wurde nicht nur eine Flexibilisierung der Belegschaft eingeleitet, sondern auch die Leitungsebene rational eingeeht.

Als Flexibilisierungsstrategie spielen ›atmende Ensembles‹ eine besondere Rolle. Dadurch werden die Produktionen an ökonomisch getriebene Vorgaben seitens Kulturpolitik und Management als Maßstab für künstlerischen Erfolg angepasst. Dies ermöglicht eine weitgehende Rückkopplung und folglich Transformation der künstlerischen Logik an eine auf den Theaterbetrieb übertragene Marktökonomie. Es kann daher nicht verwundern, dass insbesondere das künstlerische Personal einem starken Rationalisierungsdruck unterliegt oder dass beispielsweise Probenzeiten verkürzt werden. Überdies werden neue Konkurrenzverhältnisse innerhalb der Belegschaft etabliert, nicht zuletzt durch die Budgetierung von künstlerischen Leistungen.

In diesem Zuge zeichnet sich auch eine strukturelle Aufweichung der Führungsstrukturen im Theater ab. Obgleich an einer charismatisch legitimierten Betriebsführung im Kern festgehalten wird, muss sich die Intendanz neben der künstlerischen Kernkompetenz mithin entweder selbst zum kostengetriebenen Theatermanager mausern oder sich mit einer betriebswirtschaftlich fokussierten Geschäftsführung ins Benehmen setzen. Das Berufsprofil der Intendanz kann folglich nicht mehr hinreichend als Generaldirektor im Sinne von Max Reinhard beschrieben werden.

Zwar ist die künstlerische Arbeit nach wie vor in personengebundene Abhängigkeitsstrukturen eingebettet, die viele Schauspieler:innen mit Willkür

und Tyrannei verbinden (vgl. auch Schmidt 2019a). Zeithistorisch neu ist aber, dass sich diese Beziehung durch ein zunehmend wirtschaftlich legitimes Machtpotenzial auszeichnet. Vielmehr ist auch die Theaterleitung mit neuen ökonomischen und arbeitsorganisatorischen Handlungsanforderungen konfrontiert, die selbstverständlich auch bei den Beschäftigten ankommen.

Insgesamt dekliniert sich das unternehmerische Theater zunehmend nach ökonomischen Maßstäben. Dadurch wird die Leistung des künstlerischen Personals vermehrt zu einem ökonomischen Kostenfaktor. Eine Folge der Implementierung von atmenden Ensembles ist eine weitere Fragmentierung von ohnehin befristeten Beschäftigungsverhältnissen.

So agiert eine größer werdende Fraktion von Bühnenkünstler:innen mit einem Gaststatus des Ensembles. »Gäste« arbeiten oft hybride, pendeln also zwischen verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen und/oder suchen ein saisonales Engagement in einem privaten Theater. Einige wählen den Exit und wandern in die freie Szene der darstellende Künste ab. Was sie dort erwartet, ist ein Thema des nächsten Kapitels.

#### 4.4 Arbeit als Distinktionsprojekt der freien Szene

Das »freie Theater« umfasst mehr als Arbeit an einem Theater. Der Vielfalt der Arbeitsverhältnisse und -strukturen und dem Selbstanspruch ihrer Akteur:innen wird man eher gerecht, wenn man von Freien Darstellenden Künsten (FDK) spricht (vgl. BFDK 2016). Damit drängt sich die Ambivalenz der Freiheit in den Vordergrund: das Verhältnis von marktgetriebenen Risiken und sozialer Frage versus die Leidenschaft und Prekarisierungsanfälligkeit von Kulturarbeit (Hirsch 2022).

Arbeitsverhältnisse in der freien Kulturszene entsprechen in geradezu prototypischer Weise dem, was als postfordistische und kreativ-unternehmerische sowie (selbst-)prekarisierende Arbeit gilt (vgl. Boltanski/Chiapello 2006; Bröckling 2007; Lorey 2007; Reckwitz 2012): Dazu zählt vor allem die nach authentischer Selbstverwirklichung strebende Arbeit am freien Theater und die flexible Organisation sozial marginal abgesicherter Projektarbeit. Im bürgerlich geprägten, patriarchal geführten Theaterbetrieb fand und findet die freie Szene ein soziales Abgrenzungsmodell (Hänzi 2013; Tinius 2017). Demgegenüber ist die Idee der FDK das Prinzip des Selbermachens in jeder Phase der theatralen Produktion (Matzke 2013; Lucassen 2019). Das verspreche

eine »möglichst große Kontrolle des Einzelnen über die Produktion.« (Matzke 2013: 270), sowie Unabhängigkeit von institutionalisierten Strukturen.

#### 4.4.1 Eine prekäre Profession

Die »freie Szene« bildet die Gesamtheit aller prekär professionalisierten Künstler:innen ab. Darunter Ensembles, Einrichtungen und Strukturen in freier Trägerschaft aus den Bereichen Bildende Kunst, Tanz, darstellende und performative Künste, Musik, Literatur sowie alle spartenübergreifenden und transdisziplinären künstlerischen Arbeiten ab (vgl. LAFT Berlin 2020). Die freien darstellenden Künste (FDK) als Teil der freien Szene umfassen Initiativen und Projekte in nicht öffentlicher Trägerschaft und folgende Genres: Schauspiel-, Tanz-, Kinder- und Jugendtheater sowie Figuren- und Musiktheater (Koß et al. 2018: 5).

Freie darstellende Künstler:innen sind in der Regel Solo-Selbstständige. Sie arbeiten als solche nicht weisungsungebunden, tragen alle wirtschaftlichen Risiken ihrer Existenz alleine, sind aber als selbstständige Künstler:innen in der Künstlersozialkasse pflichtversichert (Manske 2012). Als Selbstständige haben sie bei Auftragsmangel nicht den Anspruch auf Lohnersatzleistungen durch das ALG I (Haak 2008: 244).

Als Solo-Selbstständige bekleiden darstellende Künstler:innen, wie Solo-Selbstständige generell, eine hybride Zwischenposition zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden, da sie ihre Arbeitskraft unternehmerisch verwerten müssen, während sie existenziell abhängig sind vom Verkauf ihrer künstlerischen Arbeitskraft. Ihre Arbeitsleistung erbringen sie in Eigenregie und im Rahmen zeitlich befristeter Projekte, wofür meist Fördergelder z.B. bei den kommunalen Kulturverwaltungen beantragt werden. Sie sind insofern Arbeitskraftunternehmer:innen (Voß/Pongratz 1998; vgl. Bührmann et al. 2018).

#### 4.4.2 Ein künstlerkritischer Gründungsmythos

Die freie Szene ist Ende der 1960er Jahre aus der Opposition gegen das institutionalisierte Theater entstanden. Sie entstand als Teil der damaligen, mit künstlerkritischen Werten imprägnierten »Alternativbewegung« (Fülle 2014: 27). Ihr Ziel war es, selbstbestimmt, gesellschaftskritisch und weniger hierarchisch, sondern »authentisch« zu arbeiten, nicht zuletzt Kunst und Alltag einander näher zu bringen.

Das freie Theater ist daher in gewisser Hinsicht als ein politischer Befreiungsversuch zu sehen. Und zwar nicht nur als Befreiung vom herkömmlichen Theaterbetrieb, sondern auch aus der ›bürgerlichen Arbeits- und Konsumgesellschaft‹. Der Entstehungskontext der institutionell nicht geförderten freien Theaterarbeit ist somit eng gebunden »an die gesellschaftlichen und politischen Vorstellungen der Linken.«, schreibt Büscher (1987: 385) in der ersten wissenschaftlichen Reflexion zum Thema ›Freie Szene‹.

Das freie Theater war ein Bestandteil der jugendlichen Protestbewegung von 1968 (Siegfried 2008). Deren »radikale Kritik der Institution« (Bücher 1987) bestand zum einen in einer institutionellen Theaterkritik und zum anderen darin, allgemeine »politische, gesellschaftskritische und emanzipatorische Impulse zu vermitteln« (Fülle 2014: 27). Die freie Szene wollte die herrschenden Strukturen der Gesellschaft erkennen, kritisieren und transformieren (Weigl 2018: 12).

In ihrer Entstehungszeit suchte sie deutlich Distanz zum etablierten Kunstbetrieb, indem sie »sich vom großen Tross der als Epigonen und Traditionalisten verrufenen Kollegen und Kolleginnen« absetzte (Müller-Jentsch 2018: 267). Als künstlerisch fundierter Distinktionszusammenhang einerseits und in enger Wechselwirkung mit den damaligen Protestbewegungen der neuen sozialen Bewegungen andererseits stand das freie Theater in einer engen Beziehung mit politischen Auseinandersetzungen auf der Straße. Das damalige »Straßentheater« etwa trägt diese Reminiszenz sogar im Titel (Bücher 1987).

Indem es sich mit den politischen Bewegungen solidarisch erklärte, teils auch deren Ansichten teilte, hat das freie Theater aktuelle gesellschaftspolitische Themen zum Gegenstand einer theatralen Auseinandersetzung gemacht. Die freie Szene brachte vielfach symbolisch aufgeladene Themen der damaligen Gegenwart auf die Bühne, wobei die kulturellen Folgen der heute als post-68er geltende Ära durchaus kritisch gewertet wird (Boltanski/Chiapello 2006). Nichtsdestoweniger unterstützte etwa der SDS (Sozialistischer Deutscher Studentenbund) den Unabhängigkeitskampf in Algerien, protestierte gegen die Diktatur in Spanien und die Apartheidpolitik in Südafrika, rief zur Solidarität mit dem palästinensischen Befreiungskampf oder mit der Black-Power-Bewegung in den USA auf.

Hierzulande war der sozialhistorische Humus, der die freie Szene hervorbrachte, verwoben mit dem Attentat auf Rudi Dutschke und Benno Ohnesorg über die Gründung der RAF, dem sog. »Deutschen Herbst 1977«. In den 1980er Jahren war die Gründung der Partei »Die Grünen« bedeutsam für das links-al-

ternative Selbstverständnis freier Künstler:innen und reicht heute bis hin zur Diffamierung als »links-grün versifft Weltanschauung« durch rechtsradikale Parteien der Gegenwart (AfD) und deren Bekämpfung. Das alles kann hier nicht weiter erläutert werden. Es soll aber zumindest daran erinnert werden, um den sozialhistorischen Kontext des freien Theaters ein wenig einzubetten (vgl. Maurer 2019: 364; Rucht 1998; Rucht/Neidhard 2020).

Das künstlerische Markenzeichen der FDK ist, dass sie in der Regel ihre Dramen selbst erarbeiten und weniger durch den Kanon bürgerlicher Literatur geprägt sind (Schneider 2007: 87). Angetrieben vielmehr von der Idee die bürgerliche Vorherrschaft im Theater aufzubrechen, inszeniert und popularisiert die junge, freie Theaterszene der 1970er Jahre zeitgenössisch »neues Volks-, Straßen- und Polit-Theater, wie z.B. Clownstheater, Animationsspiele, Straßen- und Wandertheater (Büscher 1987). Damit bildeten sich auch »neue ästhetische Formen der Bühnenkunst« heraus (Fülle 2014: 28).

Von Beginn stellt das freie Theater eine Art netzwerkförmiger Verbund dar und stützt sich auf eine »kollektive Identität«, die als solidarische Gemeinschaft erfahren wurde. Teil dieser kollektiven Identität war es durch die »Aneignung neuer Räume« »neue Verbindungen von Leben und Kunst« (Heering 2014: 26) als herrschaftsfreie Räume zu schaffen (Rucht/Neidhard 2020: 839; ähnlich Maurer 2019).

Insgesamt nährt sich das Selbstverständnis der freien darstellenden Künste aus einem sozialkritischen Impetus. Denn das freie Theater steht in der Tradition von etwa Brecht und Piscator, dem Agit-Prop-Theater, der Volksbühnenbewegung oder dem Armen Theater (Matzke 2013: 261). Aus bewegungsanalytischer Perspektive fasst Maurer (2019: 369) deren Ansprüche an eine neue Gesellschaftsordnung für die Qualität menschlichen Lebens im Sinne der Realisierung der eigenen Subjektivität als emotional angelegte Gesellschafts- und Kulturkritik (Boltanski/Chiapello 2006).

Vor diesem Hintergrund wird nicht nur Selbstverwirklichung gefordert, sondern auch Kapitalismuskritik. Insbesondere in ihrer Entstehungszeit fuhr die freie Szene somit »Abstand durch Distinktion heraus.« (Müller-Jentsch 2018: 267). Als Wegweiser dient(e) der Glaubenssatz (*illusio*), dass die FDK künstlerisch innovativ sowie sozialkritisch und aufgeklärt sind. Die DNA der freien Szene besteht demnach darin, dass ihre Akteur:innen an eine künstlerische und soziale Erneuerung der darstellenden Künste glauben.

### 4.4.3 Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse

Die Erwerbstätigen der freien darstellenden Künste passen nicht in das duale Schema von selbständig oder abhängig (Haak/Schmid 2001). Zudem ist seit einiger Zeit zunehmend die Rede von hybrider Arbeit. Sie stellt eine Spielart von flexibler Arbeit in der Grauzone von abhängiger und selbstständiger Arbeit dar. In der Praxis sieht das oft so aus: Mal selbstständig, mal abhängig, mal beides zusammen, je nachdem, wie es kommt (Bühmann et al. 2018; Manske 2015, 2016).

Ein wichtige Rolle spielt darin prekäre, selbständige Arbeit. Im Jahr 2019 arbeiteten in den darstellenden Künsten etwa 43 Prozent aller Erwerbstätigen auf sozialversicherungspflichtiger Basis; von insgesamt 111.300 Erwerbstätigen waren 48.578 auf sozialversicherungspflichtiger Basis tätig (BmWi 2020: 39). Die Anzahl der Mini-Selbständigen, d.h. selbständige darstellende Künstler:innen mit einem Jahreseinkommen unterhalb der Umsatzsteuergrenze ist zwischen 2009 und 2018 um etwa 46 Prozent gestiegen, von 34.072 im Jahr 2009 auf 49.828 im Jahr 2018. Die Anzahl der Selbständigen mit einem Einkommen oberhalb der Umsatzsteuergrenze stieg hingegen vergleichsweise gering an, nur um 5.139 (Schulz 2020: 244).

Bezogen auf Berufsgruppen erleben die Bühnen-, Film-/TV-Künstler:innen einen besonders starken Zuwachs, aber auch die Dienstleistungen für die darstellenden Künste werden beliebter, wohinter sich beispielsweise Projektbüros oder Produktionsmanager:innen verbergen (Schulz 2020: 244). Sie spielen im Professionalisierungsprozess der FDK eine zunehmend wichtige Rolle, da sie eine Art Gatekeeperfunktion übernehmen, ähnlich den Agenturen in der Fernseh- und Filmwelt.

Schulz (2020) wertet die Daten der Künstlersozialkasse aus, womit sich die Soziallage von freien darstellenden Künstler:innen noch etwas genauer nachzeichnen lässt, weil sie 18 Berufsgruppen zugrunde legt. Im Vergleich der vier in der KSK versicherten Berufsgruppen (Wort, Bild, Text, Performance) stellen die darstellenden Künste die kleinste Versichertengruppe. Laut KSK ist deren Versichertenzahl in den Jahren 2013 bis 2019 von 25.983 auf 29.242, d.h. um 3.259 Erwerbstätige und damit um etwa 13 Prozent gewachsen (Schulz 2020: 360).

Differenziert man nach Geschlecht, zeigt sich, dass die freien darstellenden Künste im Grunde eine gemischtgeschlechtliche Branche sind. Weiblich segregiert sind die Bereiche Bühnenbild/Szenenbild/Kostümbild/Maskenbild/Lichtdesign, Ausbildung Darstellende Kunst und Choreografie (Frauenanteil

70-80 %), während die Tätigkeitsbereiche Artist:in/Clown:in/Zauberer:in, Kabarettist:in; Regisseur:in, Filmemacher:in, Spielleiter:in; Kamera, Schnitt und Editing männlich segregiert sind (Männeranteil 65-80 %). Die größte Versicherungengruppe mit mehr als jeweils 4.000 Versicherten machen Schauspiel, Regie, Spielleitung aus und damit ein nach Geschlecht paritätisch besetzter Beruf und zwei männlich dominierte Bereiche (Schulz 2020: 363).

Die Situation von selbständigen darstellenden Künstler:innen lässt sich mit Haak (2008) wie folgt zusammenfassen: Sie sind in einem besonderen Ausmaß mit wirtschaftlichen und sozialen Risiken konfrontiert. Erfolg und Misserfolg liegen extrem nahe beieinander. Während wenige Künstler:innen Spitzeneinkünfte erzielen, befindet sich eine große Gruppe in dauerhafter Unterbeschäftigung bei gleichzeitig geringem Einkommen. Die Diversifizierung der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse ist primär auf die Zunahme hybrider Arbeitsverhältnisse zurückzuführen, die auch durch den starken Anteil von Mini-Selbständigen und deren prekäre Einkommenslage verstärkt wird. Eine Befragte bringt die Verhältnisse wie folgt auf den Punkt.

»Es ist so, die Künstler arbeiten ja nicht an Häusern, sondern er bzw. sie beantragt ein Projekt, und bei sich persönlich stellt er dann die anderen Künstler:innen an, also Dramaturgen usw. Der einzelne Künstler [...] hat [...] Honorarverträge mit Leuten, die ihn unterstützen.« (EL<sub>17</sub>: 10).

#### 4.4.4 Professionalisierung und Institutionalisierung

Seit den frühen 1990er Jahren findet ein Prozess der Professionalisierung sowie Institutionalisierung der freien Theaterszene statt. Sie zeigt sich beispielsweise darin, dass die Akteur:innen zunehmend tertiäre Bildungsverläufe einschlagen und Produktionshäuser, eigenständige Kinder- und Jugendtheater sowie Puppen- und Figurentheater gründen. In der Regel agieren die künstlerischen Protagonist:innen der freien Szene im Rahmen von drei Akteurs- und Organisationskonstellationen (Bundestag 2005; Goebbels 2013; Matzke 2016; Tinius 2017).

- 1) *Projektgesteuerte Kollaborationen von Einzelkünstler:innen*: getragen von einer oder mehreren Künstler:innen, die eine Projektförderung bei Zuwendungsgebern erhalten. Die Umsetzung eines Projekts erfolgt entweder innerhalb des personellen Rahmens der Antragstellenden als eine zeitlich befristete Arbeitskooperation, etwa in der Rechtsform einer GbR,

und/oder unter Hinzuziehung von meist auf Honorarbasis beschäftigten, zusätzlichen (künstlerischen sowie administrativen) Personals. Beispiele wären etwa Antje Pfundtner oder Monika Gintersdorfer.

- 2) *Freie Gruppen*: Auf Dauer angelegte, kollektive Kooperationen werden von Künstler:innengruppen in verschiedenen Rechtsformen getragen (GbR, GmbH; Genossenschaft). Hierbei handelt es sich um kontinuierlich zusammenarbeitende künstlerische Teams, die je nach Projektanlage andere darstellende Künstler:innen auf Honorarbasis engagieren. Freie Gruppen beschäftigten in der Regel: Regisseur/Choreograf, Bühnenbildner, Kostümbildner, Komponist, Musiker, Licht-, Ton- Videotechniker, Darsteller (Tänzer, Schauspieler, Sänger, Musiker) evtl. auch Autor/Dramatiker. Beispiele wären etwa SheShe Pop, Markus & Markus oder die Azubis.
- 3) *Freie Häuser*: Produktions- und Spielstätten: Seit den 1990er Jahren entstanden zunehmend Produktionshäuser ohne festes Ensemble. Sie sind nicht wie der klassische Theaterbetrieb um ein Repertoire herum organisiert, sondern stellen ihre Spielstätten in der Regel Einzelkünstler:innen oder Kollektiven zur Verfügung. Ihr künstlerischer Betrieb lebt von Koproduktionen, die in der Regel auf Basis von produktionsbezogenen Verträgen realisiert werden, in die die Künstler:innen üblicherweise die Projektgelder als Finanzierungsbudget einbringen, während vom Haus der Name, die Logistik, teilweise auch Personal und Sachmittel gestellt werden. Institutionell handelt es sich um ein Hybrid zwischen freier Kollaboration und Theaterbetrieb, da diese Häuser zwar kein festes Ensemble, aber dennoch feste Beschäftigte aufweisen, je nach Hausgröße von einer Handvoll bis mehrere Dutzend Angestellte (Bundestag 2005: Tiedemann).

Die Kooperation in den unterschiedlichsten Formen von Selbstständigkeit ist nach Einschätzung von Interessenverbänden gegenwärtig die meist verbreitete Arbeitsform (LAFT 2008). Auch nicht-künstlerische Kooperationspartner sind laut BFDK (2016) für 60 % seiner Mitglieder eine wichtige Ressource, beispielsweise Bildungseinrichtungen wie Kindertagesstätten, Schulen und Hochschulen. Dabei handelt es sich meist um punktuelle Kooperationen (48 %), also um einmalige Kurse oder Workshops, während fortlaufende Kurse oder Workshops verstärkt Akteur:innen mit eigenen Spielstätten anbieten (34 %). Demgegenüber wird laufende, künstlerischer Einzelunterricht eher von Einzelkünstler:innen sowie Gruppen mit eigener Spielstätte angeboten (14 %) (BFDK 2016: 38, 44).

Zwar existiert auch in freien Projekten in der Regel eine künstlerisch verantwortliche Leitung, die das Projekt künstlerisch konzeptioniert und gegebenenfalls Projektgelder einwirbt. Dennoch haben sie keine vergleichbare symbolische Machtposition inne wie die Intendanz am Stadttheater. Vielmehr sind bis heute die Arbeitsprozesse davon geprägt, dass alle Beteiligten, auch die Darsteller:innen, in die Gestaltung der Produktion einbezogen werden (Matzke 2016: 19). Berufsbilder fließen in den FDK ineinander, wie ein befragter Experte aus dem Vorstand des DFDK Hamburg nachfolgend erläutert.

»Hier switchen die Leute sehr oft zwischen den Berufsbildern, die sind in einem Projekt Dramaturg, in einem anderen Produktionsleitung und woanders, sogar, stehen sie selbst auf der Bühne ...« (EL\_17: 4).

Nichtsdestoweniger differenzieren funktionale Positionen analog zur Arbeitsteilung des Stadttheaters in Regie oder Choreographie, Dramaturgie, Ausstattung (Bühnenbild und Kostüm), Lichtdesign, Komposition/Musikalische Leitung, evtl. Video- oder Mediengestaltung, Licht- und Tontechnik und Darstellende Künstler:innen (BFDK 2016: 17; Deutscher Bundestag 2005: 621).

Produktionshäuser der FDK bilden dem Stadttheater homologe Positionen jenseits des künstlerischen Personals aus: Geschäftsführung/Künstlerische Leitung, Technische Leitung, Dramaturgie, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Vertrieb, künstlerisches Betriebsbüro, Buchhaltung, Vorstand und Beirat/Aufsichtsrat. Als Beispiele für Berlin sind etwa die Sophiensäle, das HAU oder das Radialsystem zu nennen, in Hamburg steht Kampnagel, in Düsseldorf das Forum Freies Theater bis hin zu kleineren Häusern wie dem Theaterhaus Hildesheim (Matzke 2016: 20).

#### 4.4.5 Soziale Polarisierung

Durchaus nicht alle freien darstellenden Künstler:innen arbeiten in eigenständig eingeworbenen Projekten. Viele sind auch auf Honorarbasis in wechselnden Projekt-Konstellationen tätig. Darin drückt sich ein Teil des Subventionsdilemmas, seiner Wettbewerbslogik und geringen ökonomischen Spielräume aus: geförderte Projekte sind ein knappes Gut, sodass grundsätzlich ein Ressourcenmangel herrscht. Hinzu kommt ein weiteres, typisches Phänomen des Kultursektors, nämlich eine soziale Polarisierung (vgl. z. B. Lutter 2013).

Obgleich es dem Selbstverständnis der freien Szene widerspricht, lassen sich auch dort »Monopolgewinne« (Haak/Schmid 2001: 165) beobachten. Haak und Schmid umschreiben damit einen Effekt der Winner-takes-all-Logik

auf Künstler:innenarbeitsmärkten. Der »Gewinner streicht alles ein und die Konkurrenten gehen leer aus« (Haak/Schmid 2001: 165). Um dieses Risiko zu handhaben, bestehe die Strategie darin eine Monopolstellung zu erobern und damit auch symbolisches Kapital durch Engagements und öffentliche Anerkennung zu akkumulieren. So könne ein »Netzwerk positiver Rückkopplung« (Haak/Schmid 2001: 165), entstehen – oder im Zweifel die anhaltende Hoffnung auf den Durchbruch, oft auf einem prekären Niveau (Abbing 2002; McRobbie 2016). Illustrieren möchte ich diesen Mechanismus nun an einer prominenten Figur der FDK, bevor ich später noch einmal darauf zurück komme.

Mieke Matzke verkörpert im Feld der FDK als Theaterwissenschaftlerin und Performancekünstlerin im Kollektiv SheShePop eine wichtige (und in der Szene viel zitierte) Kristallisationsfigur: Performance Künstlerin und zugleich Professorin für Gegenwartstheater an der Universität Hildesheim, pendelt sie in privilegierter Weise zwischen den Welten der Kunst und der Wissenschaft. Sie sorgt einerseits für einen Wissenstransfer zwischen den Sphären und steht andererseits für eben die Logik der strukturell getriebenen Monopolisierung von Ruhm und Status in der Kunstwelt. Am anderen Ende stehen Akteur:innen, die existenziell ans Kunstfeld gebunden sind. Für jene ist die künstlerisch-kreative Arbeit zwar oft ein Traumberuf. Zugleich ist die mangelnde Planbarkeit ihrer Arbeit und Erwerbsbiographie sowie die konfliktive Verknüpfung von Arbeit und Leben in der Regel ein materieller, sozialer und psychischer Belastungsfaktor.

Probleme bereiten insbesondere die arbeits- und sozialrechtlichen Bestimmungen, die am Arbeitnehmer-Unternehmer-Gegensatz orientiert sind, sowie die Problematik der Altersarmut. Doch auch die Aufnahmekriterien der KSK können zum Ausschlusskriterium werden, beispielsweise auch für die relativ neue Feldposition der Produktionsleitungen und -manager. Dieser Individualberuf ist eigentlich ein Ausdruck einer voranschreitenden Professionalisierung der FDK. Denn das Kulturmanagement wird als Tätigkeitsbereich in der freien Szene bedeutsamer:

Als Antwort auf eine verzweigte und kaum übersichtliche Fördersituation sowie auch als Ausdruck neuer Berufspfade in den FDK hat sich die Position einer professionellen Produktionsleitung ausgeprägt. Dabei handelt es sich um eine nicht-künstlerische Dienstleistung für die darstellenden Künste.

Eine der Interviewten arbeitet neben einer ehrenamtlichen Tätigkeit im Interessenverband der FDK als Kulturmanager:in. Sie/er sieht es als Aufgabe durch ein Produktions- und Dramaturgiebüro »Kunst zu ermöglichen« (EI\_28:

2/41). Dabei umfasst diese Position nicht nur die unmittelbare Vermarktung eines Stückes oder Projektes, sondern auch die Anbahnung von Projekten. Beratung sowie Unterstützung in der Antragsphase zu leisten, beschreibt das Berufsprofil von Kulturmanager:innen, beispielsweise bei der Auffindung von potenziellen Geldgebern, Ausschreibungen und beim Verfassen von Förderanträgen (BFDK 2016: 13).

Doch da der neue Berufspfad der Produktionsberatung in den Augen des KSVGs eine vermeintlich kunstferne Dienstleistung darstellt, kommt es zu sozialen Absicherungsproblemen, wie eine andere Interviewperson erzählt.

»Allgemein die soziale Absicherung, Rente ist n Thema, da macht man sich keine Gedanken und kann im Moment eh nichts abschätzen, und man will sich damit auch nicht so richtig beschäftigen. Und trotzdem weiß ich aber, der Krankenversicherungs-Beitrag, wenn man nicht in der KSK ist, ist eigentlich viel zu hoch. (Frage der Interviewerin: Kennst Du denn Leute, die nicht in der KSK sind?). Ja, das letzte Jahr mich zB., weil ich ja Projektleitung gemacht habe und kein Künstler war – und dann kann man eigentlich in dem Bereich nicht arbeiten, dann ist es zu teuer – ... dann kommt schnell die Grenze, dass Du umsatzsteuerpflichtig bist. Weil Du kannst halt nirgendwo die 19 % draufschlagen, das geht nicht. In den Projekten wird in der Regel so kalkuliert, dass alle in der KSK sind. Also der Punkt, wenn man grade über die Umsatzsteuergrenze drüber ist, kann man sein Geschäft eigentlich aufgeben. Und darüber hinaus, das ist ne Falle geradezu, weil Du nie soviel verdienen wirst in dem Bereich, dass es für Dich okay ist, die 19 % abzuführen.« (EI\_17: 18/581-588).

Jedes neue Projekt bzw. jeder Projektantrag wird zu einer Bewährungsprobe für die Kunstproduzent:innen, die über den Beschäftigungsstatus sowie über den künstlerischen Ruf im Feld, die Arbeitsbedingungen und ihre Effekte auf die Erwerbsbiographie bestimmen. Das zeigt auch das Beispiel einer international erfolgreichen Künstlerin, mit der ich am Rande einer Tagungsbeobachtung sprach. Sie erzählte, dass sie als freie Regisseurin etwa fünf Projekte pro Jahr realisieren müsse, um ein auskömmliches Jahreseinkommen zu erwirtschaften. Alle zwei Monate schreibe sie Projektanträge und pendele zwischen freier und fester Szene. Als Regisseurin an gut situierten Häusern verdiene sie etwa doppelt so viel wie als freie Regisseurin, erzählt sie.

#### 4.4.6 Arme Poeten im unternehmerischen Selbst

Freie darstellende Künstler:innen sind vom ökonomischen Dilemma der Projektabhängigkeit in besonderer Weise betroffen. Denn sie stehen in einem existenziellen Abhängigkeitsverhältnis von den kulturpolitischen Zuwendungsgebern. Allerdings werden die Förderinstrumente seit einigen Jahren überarbeitet.

Den förderpolitischen Anpassungen liegt die empirisch evidente Erkenntnis zugrunde, dass die Soziallagen in den darstellenden Künsten extrem prekär sind, da in den FDK besonders geringe Verdienste erzielt werden. Hinzu kommt, dass sich die Förderstrukturen entsprechend der föderal organisierten Kulturhoheit der Länder innerhalb Deutschlands recht stark unterscheiden.

Um ein existenzsicherndes oder gar auskömmliches Leben zu bestreiten, bräuchten die Künstler:innen nach Berechnungen des BFDK 140 bis 150 Aufführungen im Jahr. Auf diese hohe Schlagzahl kommen nur etwa 10 % der Akteur:innen (BFDK 2016: 18). Der überwiegende Anteil der freien darstellenden Künstler:innen ist dagegen nicht ganzjährig beschäftigt (54 %) (BFDK 2016: 74). Vielmehr muss etwa die Hälfte der alleinselbständigen, darstellenden Künstler:innen im Schnitt vier Monate pro Jahr ohne Engagement überbrücken (Schulz 2013: 164) – das dürfte der zentrale Grund dafür sein, dass hybride Arbeitsverhältnisse an der Tagesordnung sind, in denen die Akteur:innen sich neben ihrer künstlerischen Tätigkeit noch einen ›Brotjob‹ suchen, um den Lebensunterhalt zu verdienen.

Blumenreich (2016) gibt einen Überblick über die Förderstrukturen und -instrumente der Kommunen und Bundesländer. Hervorzuheben ist der für vorliegende Untersuchung interessante, empirische Befund, dass Blumenreich (2016) i.A. der Interessenvertretung der FDK erstellt und von der Kulturpolitischen Gesellschaft gefördert wurde sowie dass fast alle Landesverbände des BFDK auch als Auftraggeber für wissenschaftliche Studien fungieren, also professionell, vernetzt und ressourcenstark agieren.

Im Kern lassen sich drei kulturpolitische Förderlinien unterscheiden: Projektförderung, Konzeptionsförderung, institutionelle Förderung (Sassmannshausen 2013). Die Projektförderung umfasst in der Regel einjährige Zuwendungen zur Deckung von fachlich, inhaltlich und finanziell abgrenzbaren Ausgaben. Die institutionelle Förderung ist eine überjährige Förderung der Künstlerpersönlichkeit, wobei in Hamburg auch Geschäftsstellen von Interessenver-

tretungen darunter fallen. Die Rechtsgrundlagen der Förderungen und Zuwendungsarten sind §§23 und 44 der Bundeshaushaltsordnung der Länder.

In der Projektförderung fördern die Kommunen im Kern Produktionen, Neuinszenierungen und Festivals, wobei ein Gutteil der Kommunen dieses Instrument auch zur Förderung von Interessenvertretungen, wissenschaftlichen Dokumentationen, Wettbewerben und Aus- und Fortbildungen der Künstler:innen einsetzt. Entsprechend groß ist die Spanne der Zuwendungsempfänger:innen (1-130 im Jahr 2015). Auch die Bundesländer verfügen über unterschiedliche Formen der Projektförderung. Überwiegend werden damit Neuinszenierungen, Festivals, zu einem geringeren Anteil auch Wettbewerbe, Gastspiele, Nachwuchsförderung, Aus- und Fortbildungen in Form von sogenannte »Anteilsfinanzierungen« gefördert. Voraussetzung hierfür war in knapp der Hälfte der Bundesländer, dass die Künstler:innen eine kommunale Ko-Finanzierung einwerben mussten (Blumenreich 2016: 181f.).

In der institutionellen Förderlinie förderten die Kommunen in der Förderperiode 2015 im Schnitt sieben Künstler:innen mit und ohne eigene Spielstätte sowie auch semi-professionelle oder Amateurtheater mit sehr unterschiedlichen Fördersummen, durchschnittlich mit 700.000 Euro (Median 440.000 Euro). Die Bundesländer fördern in dieser Linie professionelle, nicht-kommerziell ausgerichtete Akteur:innen bzw. Projekte mit und ohne eigene Spielstätte, in 2015 lag die Anzahl der pro Bundesland geförderten Akteur:innen zwischen einem und 62 Akteur:innen, war also sehr ungleich verteilt (Blumenreich 2016: 179).

Die Konzeptionsförderung ist in rechtlicher Hinsicht eine Projektförderung, faktisch aber ein Mittelding zwischen den beiden Formen Projekt- und institutionelle Förderung: sie umfasst eine mehrjährige Förderung von als professionell geltenden Künstler:innen, bietet mehr Ressourcen als eine Projektförderung aber weniger als eine institutionelle Förderung. Die Konzeptionsförderung gehört im Jahr 2015 primär zur Förderpraxis in den alten Bundesländern und den Kommunen über 600.000 Einwohnern, umfasst zwei bis vier Jahre und wird für besondere Programme oder neue Produktionen gewährt. Zuwendungsberechtigt sind auf kommunaler Ebene auch semi-professionelle Künstler:innen und Amateurtheater professionelle Künstler:innen. Im Jahr 2015 wurden in fünf Bundesländern je zwei bis 32 professionelle Künstler:innen mit einer fünfjährigen Laufzeit und einer Fördersumme zwischen jeweils 30.000 und 65.000 Euro durch dieses Instrument gefördert (Blumenreich 2016: 180).

Im bundesweiten Vergleich sind Berlin und Hamburg starke Geldgeber für die FDK. Allerdings lassen sich die Fördersummen nicht ohne weiteres vergleichen, da die Bundesländer eigene methodische Systematiken der Haushaltsführung und je spezifische kulturpolitische Fördermodi verfolgen.

Im Jahr 2015 standen in Berlin 10 Millionen und in Hamburg 15 Millionen Euro als Fördermittel für die darstellende Künste zur Verfügung – das Schlusslicht Mecklenburg-Vorpommern etwa förderte die darstellende Künste in 2015 mit 300.000 Euro –, wobei in Hamburg auch kommerzielle Privattheater, d.h. Musicals dazu zählen, während in Berlin nur sogenannte »nicht-kommerzielle« Kunst gefördert wird, wie die interviewten Expert:innen der Kulturverwaltung unterstrichen (vgl. auch Blumenreich 2016: 146).

Förderfähig sind in Berlin und Hamburg unabhängig von der Spielstätte Einzelkünstler:innen sowie Gruppen – anders als etwa in Bayern, Niedersachsen und Sachsen, wo Einzelkünstler:innen nicht gefördert werden. Während in Berlin nur professionelle Künstler:innen mit nicht-kommerziellen Zielen gefördert werden, sind in Hamburg Amateur- und Laientheater grundsätzlich förderungsfähig, auch solche mit kommerziellen Zielen (Blumenreich 2016: 114). Neben den drei großen Förderlinien gibt es Stipendien, beispielsweise in Form von Residenzstipendien oder Recherchestipendien (vgl. Glauser 2009).

Eigenheiten zeigen sich unter anderem darin, dass die freien (darstellenden) Künste in Berlin aus ihrem Hauptstadtstatus einen gewissen Vorteil ziehen, da sie etwa auch Förderungen aus Bundesmitteln erhalten. Ein weiterer Unterschied ist, dass Berlin seit den 1970er Jahren als Drehscheibe der Subkultur gilt, während Hamburgs kulturpolitische Schwerpunkte traditionell eher in der Hochkultur liegen bzw. ab den 1990er Jahren von einem Selbstverständnis als Musicalhochburg flankiert wurden. Dieses unterschiedliche, kulturelle Flair produziert kulturpolitische Geschmackslandschaften, die sich ein Stückweit auch in der Förderpolitik niederschlagen – und die einer der Angriffspunkte der Interessenvertretung der FDK in Hamburg bilden.

Als zentrale Förderer für die darstellenden Künste treten in Berlin die Senatskulturverwaltung und in Hamburg die Kulturbehörde auf, wobei jeweils noch einige Stiftungen als Geldgeber hinzukommen (Blumenreich 2016: 34/35). Die Entscheidung über Förderungsanträge der FDK erfolgt in einem mindestens zweistufigen Verfahren von Beratung und Entscheidung. Eine besondere Rolle als Auswahl- und Entscheidungsgremien über die Förderanträge spielen Jürys, die Kulturverwaltung und die Parlamente.

Projektmittel werden in der Regel einmal jährlich vergeben, Konzeptions- und vor allem institutionelle Förderungen seltener bzw. angepasst an parlamentarische Haushaltsberatungen. Auf kommunaler Ebene entscheidet über die Vergabe der Fördermittel in der Regel die politische Ebene auf Empfehlung der Kulturverwaltungen, oft verstärkt durch Beiräte und Jurys, die zu meist durch die politische Ebene berufen werden. In den Ländern wird in den Ministerien oder Parlamenten, d.h. in den Haushaltsberatungen nach vorheriger Beratung über institutionelle Förderungsanträge entschieden. Konzeptionsförderungen werden in einer Jury oder einem Beirat verhandelt und dann überwiegend von der Kulturverwaltung letztgültig bewertet.

Die erste Stufe der Projektförderung sind die meist von der Kulturverwaltung eingesetzten Jurys. Auf Basis deren Empfehlungen entscheidet die Verwaltung bzw. die politische Ebene über die Mittelvergabe. Parlamentarische Kulturausschüsse spielen in diesem Prozess nur eine untergeordnete Rolle (Blumenreich 2016: 184/185).

Darüber hinaus gibt es weitere Fördermöglichkeiten, auch international und auf EU-Ebene (z.B. ESF; EFRE). Zudem gibt es Fördermöglichkeiten durch weitere Ministerien, beispielsweise Arbeits- und Sozialministerien, sowie private Stiftungen. Eine befragte, freiberufliche Choreographin – sie ist etwa 20 Jahre im Geschäft und produziert in Hamburg – erzählt mir im Interview von ihren Erfahrungen mit der Projektförderung.

Eine freie Choreographin benötigt je nach Aufwand pro Produktion ein jährliches Budget von mindestens 80.000 Euro. Die Befragte schildert, dass Projektmittel auch in ihrer avancierten Form in der Regel zu knapp bemessen seien. Es braucht daher Phantasie, gute Kontakte und Hartnäckigkeit, um die Finanzierung für ein etwas größeres Projekt bei verschiedenen Geldgebern einzuwerben.

»Um mal ein Beispiel zu nennen, ich bin jetzt in der zweiten Runde einer [...] Konzeptionsförderung [...]. die im Jahr 35.000 hoch ist. [...] ist ja nichts anders als ne versteckte Projektförderung, wo man eh noch zusätzlich Gelder für beantragt [...] naja, ich hab immer schon zusätzliche Gelder beantragt. Ich konnte noch nie alleine von Hamburg aus leben oder produzieren. [...]: Wir betrachten das jetzt erstmal als Ergänzung zur Projektförderung und kucken, was machen wir jetzt dieses Jahr. Egal wie, ein Bühnenstück oder sind das andere Formate. Was machen wir, was brauchen wir, sind das jetzt 80.000 mindestens oder 90.000 meistens, um überhaupt ein bisschen was zu machen. Ich komme ursprünglich aus NRW und bin dort schon

lange in der Kunstförderung, toitotoi, und hab auch einen Koproduktionspartner in NRW, das gibt dir immer noch die Berechtigung, woanders was zu beantragen. Dann gibt es noch den Fonds für darstellende Künste. Das sind auch Bundesmittel, die hatten sich dann auch einfallen lassen Matchingförderung zu geben für Leute, die eine Konzeptionsförderung haben, das haben wir dann auch in der zweiten Runde bekommen. Dann hast du schon mal [...] 60.000, wenn du dann noch woanders bisschen angräbst, dann kommst du schon ungefähr immer auf deine 90.000 im Jahr.« (KI\_6: 13/427-479).

