

# Performative Geschäftsführung beim Festival Theaterformen

---

*Malte Wegner*

Als Vertreter\*in eines internationalen Theaterfestivals wie dem Festival Theaterformen steht der\*die Festivalleiter\*in im Zentrum der Aufmerksamkeit. Wenn das Festival bewertet wird, wird auch die Handschrift der Kurator\*in beurteilt. Gelingen oder nicht? Brav oder provokant? Anspruchsvoll oder Mainstream? Die Wahrnehmung reduziert sich dann auf die Auswahl der gezeigten Stücke und das, was auf der Bühne zu sehen, hören, riechen und fühlen ist. Das Erlebnis der Zuschauer\*innen wird aber durch weitere Faktoren bestimmt, die hinter dem Geschehen auf der Bühne und teilweise weit im Vorfeld des Ereignisses liegen.

Ich möchte in diesem Text die Aufmerksamkeit auf die Bereiche der Festivalarbeit lenken, die sich zumeist unterhalb der Sichtlinie abspielen. Der Fokus liegt auf der Position der Geschäftsführung des Festivals Theaterformen. Limitierend möchte ich hier gleich klarstellen, dass die Erfahrungen und Strukturen in jedem Festival unterschiedlich sind. Sicherlich lassen sich bestimmte Dinge aus diesem Text auch auf andere Zusammenhänge übertragen, aber sie besitzen nur eingeschränkt Allgemeingültigkeit. Dieser Text handelt von den Erfahrungen und der Arbeitswirklichkeit des Autors. Andere Geschäftsführer\*innen arbeiten in anderen Strukturen und machen gegebenenfalls abweichende Erfahrungen.

Ich vertrete mit diesem Text die These, dass die Arbeit der Geschäftsführung neben ihren alltäglichen Aufgaben an vielen Stellen performative Handlungen beinhaltet, die das subjektive Festivalerlebnis aller Beteiligten beeinflussen.

Darüber hinaus möchte ich argumentieren, dass die Leistungen aller anderen beteiligten Mitarbeiter\*innen unverzichtbare Faktoren sind. Unterschiedliche Beiträge\*innen auf verschiedenen Positionen in der Struktur des Festivals formen das Gesamterlebnis. Es kann natürlich dagegen argumentiert werden, dass alle Verträge, Budget-, Media- und Ablaufpläne wertlos sind ohne die Kunst, der sie dienen. Dass aber diese Rahmenhandlungen ebenfalls Bestandteil der Kunst sind, davon handelt dieser Text. Es geht darum, wie die Festivalstruktur durch die Arbeit der Geschäftsführung geprägt wird und umgekehrt. Die Festivalstruktur ermöglicht performatives Handeln in der Geschäftsführung.

Nicht jede Handlung im Bereich der Geschäftsführung ist performativ. Das Scannen eines Vertrages oder das erstellen einer Excel-Datei sind zwar Handlungen als solche und haben auch einen Bezug zum Festival, sie sind aber sicher keine performativen Akte. Es gibt jedoch Anlässe und Situationen, in denen die Geschäftsführung sehr wohl performativ handelt. Einen Raum dafür bieten z.B. die Sitzungen des Beirats, oder die jährliche Pressekonferenz, aber auch im Gefüge des Teams kommt es zu performativen Handlungen durch die Geschäftsführung.

## Performatives Handeln

Der Band, in dem dieser Text erscheint, widmet sich dem Thema Festivalarbeit als performatives Handeln. Ich verwende den von Erika Fischer-Lichte geprägten Begriff, wie er im theaterwissenschaftlichen Performativitätsdiskurs die mediale Besonderheit von Aufführungen durch gleichzeitige körperliche Anwesenheit von Darsteller\*innen und Zuschauer\*innen beschreibt, die die Aufführung beiderseits gleichberechtigt beeinflussen.<sup>1</sup>

Das Eintreten von unvorhergesehenen Ereignissen ist Teil des performativen Prozesses, der sich in der Aufführung oder der Performance niederschlägt. Bei Fischer-Lichte fällt das Prozesshafte der Handlungen mit der Flüchtigkeit des Augenblicks zusammen, in dem die Performance sich ereignet. Performance ist demnach nicht gleichzusetzen mit Aufführung, die Performance liegt im Ereignishaften des unwiederbringlichen Augenblicks, der sich niemals wieder so zutragen wird, wie es die anwesenden Personen erleben.

Mir ist bewusst, dass ich damit den Begriff des Performativen, wie ich ihn bei Fischer-Lichte finde, etwas aus dem Kontext nehme und für meine Argumentation entlehne. Fischer-Lichte sagt ganz eindeutig, dass nicht jede sich verflüchtigende Handlung performativ ist. Sie meint damit beispielsweise das Zähneputzen.<sup>2</sup> Eine flüchtige Handlung aber, die sich auf das Zustandekommen eines Theaterereignisses richtet, ist meines Erachtens nach jedoch in den dynamischen Prozess einzuordnen, der laut Fischer-Lichte aus Planung und Kontrolle auf der einen und Emergenz auf der anderen Seite besteht. Non-performative Handlungen können aufgrund der Situation, in der sie ausgeführt werden, zu performativen Handlungen werden. Festivalarbeit in der Geschäftsführung ist nichts anderes als Planung und Kontrolle bis zu dem Zeitpunkt, an dem das Managen erforderlich wird.

Planung sieht in diesem Fall so aus, dass die Geschäftsführung auf Grundlage der Informationen, die sie von der Künstlerischen Leitung bekommt, zu einem frü-

1 Fischer-Lichte, Erika: Performativität. Eine Einführung, Bielefeld: transcript Verlag 2012, S. 54-58.

2 Ebd. S. 60.

hen Zeitpunkt im Festivalzyklus einen Finanzplan erstellt. Bei den Informationen handelt es sich um die Anzahl der Stücke, die ungefähre Anzahl und Herkunft der Reisenden, dem Tech-Rider, der alle Materialien auflistet, die für eine Aufführung erforderlich sind sowie den Gagenforderungen des Ensembles.

Der Finanzplan besteht aus Kosten auf der einen und Einnahmen auf der anderen Seite. Kosten entstehen in den Bereichen Personal, Kunst, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Betrieb. Die Personalkosten machen ein gutes Drittel der Gesamtkosten aus. Wäre das Festival nicht an die Staatstheater gekoppelt, würde dieser Bereich mit sehr viel höheren Kosten veranschlagt werden müssen, genau wie die Betriebskosten. Den größten Anteil macht das künstlerische Budget aus. Hier sind die Kosten variabel und schwanken im Vergleich zwischen den Festivalausgaben stark, abhängig davon, wie programmiert wird. Kostenfaktoren sind Gagen, Koproduktionsbeiträge, Reisen, Transporte, Unterkünfte, sonstige Aufenthaltskosten und technische Kosten etc. Aufgrund der vorliegenden Informationen über die Gastspiele können die variablen Kosten kalkuliert werden und der Kostenplan steht.

Auf der anderen Seite des Kosten- und Finanzierungsplans stehen alle geplanten und gesicherten Einnahmen. Das sind zum einen die Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten, und zum Anderen die Einnahmen aus Zuschüssen von Förderinstitutionen und Sponsor\*innen.

Die Kosten müssen durch die Einnahmen gedeckt sein. Gleichzeitig sollen keine Überschüsse erzielt werden. Geplant wird also immer auf die sogenannte »schwarze Null«.

Im Rahmen einer rollierenden Planung muss der Kosten- und Finanzierungsplan immer wieder überprüft und angepasst werden. Je näher die Durchführungsphase des Festivals rückt, desto mehr Details werden bekannt, und desto mehr Überraschungen treten auf. Überraschungen sind in diesem Fall z.B. Reiserouten, die sich ändern, oder Gruppengrößen, die wachsen, weil doch noch ein\*e weitere\*r Performer\*in anreist. Im Extremfall kann es, wie kurz vorm Festival Theaterformen 2018, geschehen, dass eine Performerin schwer erkrankt und das geplante Stück abgesagt wird. In diesem Fall gelang es dem Festivalteam, innerhalb einer Woche mit Hilfe des ursprünglich eingeladenen Ensembles ein Ersatzgastspiel zu organisieren. Das Festivalteam agierte hier äußerst konzentriert und effektiv.

Neben diesem sehr essentiellen Tätigkeitsfeld der Finanzierung des Festivals ist die Geschäftsführung in den administrativen Belangen des Festivals verantwortlich. Das umfasst Personalplanung und Vertragswesen sowie sämtliche Kommunikation mit der Verwaltung des jeweiligen Staatstheaters. Im Rahmen dieses Aufgabenbereiches kann es schon zu performativen Handlungen durch die Geschäftsführung kommen. Ich spreche immer von performativen Handlungen der Geschäftsführung, wenn es sich um Situationen handelt, in denen die Belange des

Festivals durch die Geschäftsführung nach außen vertreten werden. Dieses Außen kann auch gegenüber dem gastgebenden Staatstheater bestehen.

Das Festival als Ereignis hängt nicht nur vom Bühnengeschehen und der Atmosphäre zwischen Zuschauer\*innen- und Bühnenraum während der Zeitdauer der Aufführung ab, sondern von allen Handlungen, die dazu geführt haben, und solchen, die darauf folgen. Sei es die Art und Weise, in der das Gastspiel vertraglich verhandelt wurde oder die Auswahl des Weißweins, der, im Anschluss an die Aufführung, im Festivalzentrum bei lauschiger Sommerabendstimmung getrunken wird. All diese Faktoren sind mit dem Zeitpunkt des Aufeinandertreffens von Darsteller\*innen und Zuschauer\*innen verbunden und haben eine Wirkung auf das Erlebnis, auch wenn der Zusammenhang oberflächlich nicht zu erkennen ist.

### **Der exzellente Kulturbetrieb als Voraussetzung für performatives Handeln**

Die Voraussetzungen, um im Rahmen des Festivals Theaterformen performativ handeln zu können, lassen sich mit dem Begriff des exzellenten Kulturbetriebs von Armin Klein<sup>3</sup> beschreiben. Exzellente ist eine Kultureinrichtung dann, wenn sie ergebnisorientiert handelt, sich auf ihre Nutzer\*innen einstellt, visionär ist, ein transparentes Führungsverständnis hat, die Prozesshaftigkeit ihrer Tätigkeit anerkennt, ihre Mitarbeitenden fördert, sich als lernende Institution versteht, Innovation sucht, Kooperationen schließt und sich ihrer sozialen Verantwortung bewusst ist<sup>4</sup>. All jenes hat das Festival Theaterformen in den letzten fünf Jahren getan beziehungsweise hat es sich in diese Richtung entwickelt.<sup>5</sup>

### **Geschäftsführung als performatives Handeln im exzellenten Kulturbetrieb**

Nachdem ich die Begrifflichkeiten performatives Handeln und exzellenter Kulturbetrieb beschrieben habe, möchte ich im Folgenden zeigen, an welchen Stellen die Geschäftsführung im Festivalbetrieb der Theaterformen performativ handelt.

Der Geschäftsführung wird oftmals die Rolle der Neinsager\*in zugeschrieben. Sie ist die Person oder Position, die in Opposition zu den Plänen der Kunst steht. Die Dinge sind entweder nicht finanzierbar oder aus rechtlichen Gründen nicht

3 Klein, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden: Springer Fachmedien 2011, S. 319ff.

4 Ebd.

5 Vgl. Interview mit Martine Dennewald in diesem Band.

machbar. In den Augen der Kritiker\*innen ist sie Kunstverhinderer\*in. Das ist das Image, das mir in Gesprächen und Texten immer wieder begegnet.

In meiner Arbeit spüre ich die Erwartungshaltung meiner Umwelt, diese Rolle zu erfüllen. Es gleitet dann schon in den performativen Handlungsbereich, wenn ich merke, dass meine Haltung zu einem Projekt und seiner Mach- und Finanzierbarkeit letztendlich in ein Kräftemessen zwischen Künstlerischer Leitung und Team auf der einen, und der Geschäftsführung auf der anderen Seite mündet. Die Entscheidungen, die auf diese Art getroffen wurden, lassen sich für die vergangenen fünf Jahre an einer Hand abzählen. Zumeist gingen sie zugunsten der Kunst aus. Ich begreife das auch eher als gestalterischen Akt. Im Aushandeln werden Dinge geschaffen bzw. möglich gemacht. Es wird sichergestellt, dass die Dinge wirklich notwendig sind und dass die Rahmenbedingungen eingehalten werden.

Ich begreife die Rolle der Geschäftsführung als konstruktiv und möchte sie mit der Position des\*der Torwart\*in beim Fußball vergleichen. Es geht darum, den Rückraum in der eigenen Spielfeldhälfte gut zu organisieren, damit vorne Tore gemacht werden können. Im Zweifel muss auch mal im Streck sprung vor's Tor gesprungen werden, um eine brenzlige Situation zu entschärfen. Bezogen auf die Geschäftsführung im Festival können das Krisen und Konflikte unterschiedlichster Art sein.

Den größten Raum für performatives Handeln bieten die zwei jährlichen Beiratssitzungen. Sie haben absolut performativen Charakter und folgen einer festen Tagesordnung. Es gibt klare Erwartungen. Natürlich steht hier zunächst der künstlerische Inhalt des Festivals im Vordergrund. Aber das Programm kann den Beirat nur passieren, wenn es auskömmlich finanziert ist. Der magische Satz, der dies erklärt, muss von der Geschäftsführung kommen, um das Treffen des Beirates erfolgreich abzuschließen. In der Beiratssitzung der zweiten Jahreshälfte werden die Vorgaben der ersten Sitzung überprüft. Sowohl die künstlerischen Inhalte, als auch die Planzahlen werden nachbesprochen. Dabei geht es um die Anzahl der Zuschauer\*innen, die Auslastung des Platzangebotes, Teilnahmen am Rahmenprogramm und die Einhaltung des Wirtschaftsplans. Abweichungen vom Soll bedürfen sachkenntlicher Erläuterungen durch die Geschäftsführung.

Ein weiteres Ereignis im Festivaljahr ist die Pressekonferenz zur Programmvorstellung. Hier gibt es statt Grußworten der maßgeblichen Förderinstitutionen, wie es bei anderen Ereignissen vorkommt, die sogenannte Förderer\*innenrunde: eine Gesprächssituation der Hauptförder\*innen des Festivals, die von der Geschäftsführung moderiert wird. Die Pressekonferenz des Festivals Theaterformen findet in der Regel vor einem Publikum statt. Da die Geschäftsführung eher selten öffentliche Auftritte absolviert, ist dieser Termin für mich doch immer ein bisschen aufregend, sodass mir gerne kleine Slapstick-Einlagen passieren. Beispielsweise lasse ich gerne mal meine Moderationskarten fallen und lockere so die Stimmung unfreiwillig etwas auf.

## **Performative Festivalarbeit unter Pandemiebedingungen**

### **– Was ein exzellenter Kulturbetrieb zustande bringt**

### **– ein Erfahrungsbericht aus der Geschäftsführung**

Weltweit befindet sich die Kulturbranche seit einem Jahr in einer Existenzkrise mit ungewissem Ausgang. Das gilt auch für den deutschen, aus öffentlichen Geldern finanzierten Theaterfestivalbetrieb. Aus Sicht der Geschäftsführung hat das Team des Festivals Theaterformen im Festivaljahr 2020 zwei Festivals Ausgaben bestritten. Als das ursprünglich geplante Festival nicht mehr umzusetzen war, hat das Team einfach noch mal eine neue Ausgabe erfunden. Es folgt ein Bericht aus der persönlichen Perspektive der Geschäftsführung.

Ich versetze mich zurück in das erste Quartal des Jahres 2020. Das COVID-19 Virus war damals noch unbekannt und ziemlich weit weg. Die Planungen für das Festival Theaterformen 2020 in Braunschweig liefen auf Hochtouren. Ich stand mit der Künstlerischen Leiterin an der Haltestelle, es war Freitagabend. Wir waren auf dem Weg ins Wochenende. Kurz zuvor hatten wir beschlossen, das Team für den Wochenanfang ins Home Office zu schicken, um dann im Laufe der Woche das weitere Vorgehen zu besprechen. Drei Tage später kam der erste Lockdown. Rückblickend wirkt mein erster Gedanke, dass wir im Juli sicher wieder alle in gewohnter Weise unser Festival begehen würden, sehr naiv. Klar, der Lockdown kam plötzlich. Jedoch hatten wir bereits ein Jahr zuvor unsere Server in die Cloud gelegt, sodass es kein Problem war, aus dem Home-Office auf alle notwendigen Dateien zuzugreifen. Die Drucklegung des Programmheftes stand kurz bevor und der Termin mit Programmveröffentlichung im Rahmen der jährlichen Pressekonferenz rückte näher.

Zunächst musste das Team arbeitsfähig gemacht werden. Um dies zu erreichen, dachten wir über weitere Softwarelösungen nach, die den Arbeitsalltag strukturieren und so etwas wie Büroatmosphäre erzeugen sollten. Letztendlich stellte sich das nur bedingt ein und wichtig wurde das morgendliche Check-in auf einer Videokonferenzplattform. Die Einrichtung dieses morgendlichen Rituals sorgte für zwei Grundbedingungen, um unsere Arbeit am Festival fortzusetzen. Zum einen bekam das Team ein Signal, dass die Leitung an eine Realisierung der Festivals Ausgabe glaubte, zum anderen gab es den Startschuss in den Tag. Dabei erfüllte das morgendliche Check-in kaum inhaltlich sachliche Zwecke. Vielmehr ging es hier darum, Kontakt zu halten und ein Ventil für alle Beteiligten zu schaffen, um mit der Situation umgehen zu können. Inhaltliche Fragen wurden in unzähligen weiteren Videokonferenzen besprochen, was letztendlich zu der heute bekannten Videokonferenzmüdigkeit führte, der man überall begegnet.

Es ging darum, das Team zusammenzuhalten und handlungsfähig zu bleiben. Längst begann es im Umfeld des Festivals zu rumoren: Wird die Ausgabe zu halten

sein? Sind massive finanzielle Verluste zu erwarten, wenn etwa Förderung aufgrund der Umstände entfällt?

Das Team musste einen neuen Plan entwickeln, um die Festivalsausgabe halten zu können. Es war abzusehen, dass es das Festival in seiner gewohnten Form nicht würde geben können. Unser Ziel war es jedoch, etwas anzubieten, das zumindest im Kern als Festival Theaterformen zu erkennen war. Das inhaltliche Konzept kam von der Künstlerischen Leitung, die Geschäftsführung musste diese Ideen administrativ so darstellen, dass sie mit den Rahmenbedingungen des Festivals vereinbar waren. Der Kosten- und Finanzierungsplan musste angepasst werden. Außerdem mussten rechtliche Grundlagen für analoge und digitale Veranstaltungen geprüft werden. Die Öffentlichkeitsarbeit musste die Medienkampagne umstellen, da es kein gedrucktes Programmheft geben würde. Lediglich ein Faltpapier würde neben Plakatflächen im Vorfeld als physischer Hinweis auf das Festival in Braunschweig zur Verfügung stehen. Die üblichen Aktionen in der Braunschweiger Innenstadt, bei denen in der Regel viel Publikum durch persönlichen Kontakt gewonnen werden kann, waren nicht mehr möglich. Deswegen galt es, verstärkt durch eine Onlinestrategie, auf das Programm aufmerksam zu machen. Im Bereich der Produktions- und Technischen Leitung mussten Lösungen für die technischen Anforderungen von Livestreams gefunden werden. Außerdem war die Frage zu klären, wie analoge Veranstaltungen unter den bestmöglichen Hygienebedingungen stattfinden konnten. Ich möchte damit zeigen, dass für dieses kurzfristige Umsteuern in der Festivalplanung das ganze Team in den jeweiligen Bereichen komplett neu denken musste. Der Grad des Engagements jeder einzelnen Person im Team würde sich auf das Erlebnis der diesjährigen Festivalsausgabe stärker noch als in den Normaljahren auswirken.

Zunächst war es geboten, den Programmheftdruck zu stoppen und die Pressekonzferenz zu verschieben, auch um unseren Förderer\*innen und Träger\*innen zu zeigen, dass wir nicht leichtfertig Gelder ausgeben, sondern ernsthaft einen Alternativplan ersinnen wollten. Zu diesem Zweck drängten wir darauf, eine außerordentliche Beiratssitzung einzuberufen, um unser Konzept für ein alternatives Festival vorstellen zu können.

Die Beiratssitzung, die dann schließlich stattfand, war selbst schon Vorzeichen von dem, was wir später im Festival erleben würden. Sie fand auf einer Videoplatform statt. Schnell war klar, dass wir die Beiratsmitglieder für unser Konzept gewinnen konnten. Die Beiratssitzung verlief sehr zügig. Es gab zwar auch kritische Rückfragen zum finanziellen Konzept, eine Zustimmung zu unserem Grundkonzept erhielten wir jedoch quasi sofort. Mit der Bestärkung durch den Beirat im Rücken konnten wir nun unsere Planungen vorantreiben. Am nächsten Morgen verbreiteten wir unsere Pressemitteilung zum neuen Festivalentwurf mit der Ankündigung einer Programmveröffentlichung innerhalb von vier Wochen. Die al-

ternative Pressemitteilung mit einer kompletten Absage des Festivals konnten wir getrost löschen.

Der Zeitplan war sportlich. Wir mussten innerhalb weniger Wochen ein neues Festival planen. Wir traten an die bereits eingeladenen Künstler\*innen heran und baten sie um einen exklusiven digitalen Beitrag zum Festival. Außerdem musste Kunst gefunden werden, die sich vor Ort in den Braunschweigischen Theaterräumen installieren lassen würde. Zum Glück arbeiteten viele der eingeladenen Künstler\*innen interdisziplinär, sodass es tatsächlich passende Installationen für Braunschweig gab.

Das Programm der Hybridausgabe kann im Online-Archiv des Festivals Theaterformen nachgelesen werden. Hier geht es um das Festivalteam, welches das neue Konzept umsetzen musste. Für die Geschäftsführung hieß die Neuprogrammierung des Festivals auch, neue Handlungsbereiche schnell zu erfassen. Zunächst musste das Budget den neuen Formaten angepasst werden. Ein digitales Streamingangebot und ein analoges Ausstellungsprogramm verursachen andere Kosten als ein Theater- und Gastspielprogramm. Es erforderte ein gewisses Maß an Vorstellungskraft, zu ahnen, welche neuen Kostenstellen notwendig werden würden. Neben der Neubudgetierung mussten auch die Verträge entsprechend neu gestaltet werden. Die erbrachte Leistung änderte sich ja nun grundlegend. Die geografisch entgrenzte Verfügbarkeit der Angebote, also der Umstand, mit dem neuen Programm quasi weltweit abrufbar zu sein, musste mit den Künstler\*innen vereinbart werden. Auch die Frage einer dauerhaften Zugänglichmachung der Inhalte stand zur Debatte. Letztendlich wurde ein zeitlich befristetes Streaming angeboten. Es gab keine Live-Streamings. Dies erleichterte unser Vorhaben unter medienrechtlichen Gesichtspunkten erheblich. Rechtlich war unser Digitalprogramm damit nämlich nicht genehmigungspflichtig. Hätten wir mit Livestreamings geplant, hätten wir rechtzeitig einen Sendeplan bei der zuständigen Landesmedienanstalt einreichen müssen. Diese Dinge in Erfahrung zu bringen, lag im Verantwortungsbereich der Geschäftsführung.

Wenn es in den Vorbereitungen des digitalen Teils der Festivalsausgabe hauptsächlich um die technische Umsetzbarkeit und das Herstellen geeigneter Inhalte ging, die auf einer Metaebene das eigentliche künstlerische Projekt reflektieren, aber dabei eigenständig und vor allem digital funktionieren sollten, ging es im analogen Festivalteil darum, aus dem Theater- einen Ausstellungsraum zu machen.

Der analoge Teil war für uns das entscheidende Element, um etwas wie das reale Festivalerlebnis herzustellen. Hier hatten wir die Chance, die Atmosphäre zu erzeugen, die das Theaterformenpublikum kannte und erwartete. Auch für die Moral des Teams war es förderlich, dass das Festival zumindest in Teilen im realen Raum mit körperlich anwesenden Personen stattfinden würde.

Um das analoge Programm in Braunschweig zu realisieren, entwickelten wir ein Hygienekonzept, das wir sowohl mit dem Staatstheater Braunschweig als auch



mit der Gesundheitsbehörde abstimmten. Tatsächlich war es zum Festivalstart möglich, die Theaterräume für Publikum zu öffnen. Wie die Museen hatten wir ein Wegeleitsystem entwickelt und ließen Besucher\*innen in bestimmten Zeitslots das Gebäude betreten. Tickets gab es nur im Online-Shop und im telefonischen Kartenverkauf. Eine Abendkasse war nicht vorgesehen, was für manche Besucher\*innen eine Zugangsbarriere darstellte. Offenbar ist das Kaufen von Theatertickets per App noch nicht so eingeübt, wie es erforderlich gewesen wäre. Durch flexibles Agieren der Kolleg\*innen, besonders auch des Vorderhauspersonals, musste niemand nach Hause geschickt werden. In den Braunschweigischen Theaterräumen machte sich die Atmosphäre einer Live-Veranstaltung breit. Die Darsteller\*innen waren größtenteils keine Menschen, sondern Gegenstände. Die Besucher\*innen kommunizierten mit Darsteller\*innen aus dem Theaterraum heraus über Videoplattformen. Allein die Zugänglichkeit der Theaterräume für das Publikum hatte genug Kraft, um so etwas wie Performativität zuzulassen. So war das Festival Theaterformen 2020 eine besondere Ausgabe, die in ihrer reduzierten Form ein Ereignis war, das in Erinnerung bleibt.

## Fazit

Was sich zeigt, wenn man über performatives Handeln der Geschäftsführung im Festivalbetrieb nachdenkt, ist, dass non-performative Handlungen in bestimmten Situationen in performative Handlungen übergehen können. Eine Präsentation des Festivalbudgets kann in unterschiedlichen Räumen verschiedene Wirkweisen entfalten. Im Einzeltermin zwischen der Geschäftsführung und der Künstlerischen Leitung dienen sie der Steuerung des Festivals. Sie zeigen an, wie viel Bewegungsspielraum die Künstlerische Leitung für die Programmgestaltung hat. Das ist wenig performativ. Dieselbe Präsentation bewirkt aufgrund des performativen Handelns der Geschäftsführung beispielsweise im Rahmen einer Beiratssitzung möglicherweise ganz andere Dinge. Erscheinen die Zahlen durch die Worte und Handlungen der Geschäftsführung als solides Fundament für die künstlerischen Pläne, oder sieht es so aus, als wenn das vorhandene Budget für die Umsetzung des Festivals nicht ausreicht, kann aufgrund von Rückfragen und Wortmeldungen aus dem Kreis der Beirat\*innen ganz schnell eine eigene Dynamik entstehen. Die Agenda der Geschäftsführung wird gekippt. Die Performance entsteht durch performatives Handeln als Zusammenwirken aller anwesenden Personen. Sie ist flüchtig, obwohl sie vom Beirat in Form eines Protokolls konserviert wird. Insofern mündet sie wieder in non-performativen Handlungen, dem Erfüllen von Aufgaben, die sich aus dem Beirat ergeben, die wiederum Teil des Prozesses sind, der zum Ereignis des Festivals führt.

Die Arbeit der Geschäftsführung spielt sich demnach hauptsächlich im nicht-performativen Bereich ab. Sie hat performative Anteile. Zu bestimmten Zeiten wird sie performativ. Sie kann sogar in allgemeiner Öffentlichkeit stattfinden, wenn beispielsweise während der Pressekonferenz des Festivals Theaterformen die Geschäftsführung das Wort bekommt und das Festival für einen Augenblick repräsentiert.

Da deutlich wird, dass Handlungen je nach Situation sowohl performativ als auch non-performativ sein können, lohnt sich der Blick auf die Grundlage für performatives Handeln beim Festival Theaterformen. Performatives Handeln im Festival Theaterformen wird nur möglich, weil exzellente Voraussetzungen gegeben sind. Als exzellenter Kulturbetrieb ermöglichen alle Personen und Funktionen im Team, dass die Performance Festival Theaterformen in ihrer Gesamtheit stattfindet. Auch wenn schwerwiegende Störungen im Entstehungsprozess wie im Festivaljahr 2020 auftreten, ist dieser Betrieb in der Lage, sich den Umständen anzupassen und weiterhin performativ zu handeln. Das Zusammenspiel aller Beteiligten, also sowohl des Festivalteams, als auch der Kolleg\*innen aus den Staatstheatern sowie der Besucher\*innen, formt im Aufeinanderwirken der Beteiligten ein einzigartiges Erlebnis, das sich über seine einzelnen Vorstellungen und Programmpunkte hinaus zu einem Ganzen zusammengefügt. Der einzige Trost darüber, dass sich das Erlebnis sofort wieder verflüchtigt, ist die Aussicht, dass im folgenden Jahr etwas ähnliches entstehen wird.