

Theater als künstlerischer und als wirtschaftlicher Betrieb

Von Dieter Haselbach

Einleitend möchte ich einige Sätze zu meinem persönlichen Zugang zum Thema formulieren. Ich bin Soziologe und habe einige Jahre als Hochschullehrer gearbeitet, unter anderem auch in Graz. Vor und nach der Zeit der Tätigkeit als Hochschullehrer, teilweise auch parallel, war und bin ich Unternehmensberater mit einer Spezialisierung auf Kulturbetriebe. Theater waren immer wieder Beratungskunden. Das Spektrum der Beratungsaufträge ist weit aufgefächert, es reicht von ‚einfachen‘ Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsberechnungen bis hin zu eingehenden Studien zum Theaterbetrieb und seinem Ablauf. Trotz solcher Vorerfahrungen muss ich gleich am Anfang betonen, dass meine Thesen zum Theater als Betrieb nicht auf einer systematischen empirischen Forschung, sondern auf anekdotischen Erfahrungen beruhen. Ich werde im Folgenden also Hypothesen formulieren, die durch systematische Forschung zu überprüfen wären, nicht aber schon ein fertiges Forschungsergebnis vorlegen.

Was passiert im Betrieb Theater? Dem elektronischen *Newsletter Kulturportal Deutschland* Nr. 15 vom 4. Mai 2007 (www.kulturportal-deutschland.de) war folgender Text zu entnehmen, der einen Blick hinter die Kulissen oder besser: in den Orchestergraben erlaubt.

„In den Tarifverhandlungen in Köln, die auf Arbeitgeberseite vom Deutschen Bühnenverein geführt wurden, hat die Musikergewerkschaft Deutsche Orchestervereinigung (DOV) am 24. April 2007 die Unterzeichnung des neuen Tarifvertrags für Kulturorchester (TVK) verweigert. Bereits im November 2006 hatten die Tarifparteien eine unterschriftsreife Einigung erzielt. Die anschließenden Redaktionsgespräche hatte die DOV überraschend mit erheblichen Nachforderungen belastet. Insbesondere fordert sie eine ‚Lohnautomatik‘, mit der künftige Lohnerhöhungen des öffentlichen Dienstes bedingungslos auf Musiker übertragen werden. Der Bühnenverein lehnt eine solche ‚Lohnautomatik‘ ab, weil Lohnerhöhungen sowohl im öffentlichen Dienst als auch in den anderen künstlerischen Bereichen in der Regel mit Kompensationen vereinbart werden. Solche Kompensationen können beispielsweise die Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit, die Kürzung des 13. Monatsgehalts oder die Einführung leistungsbezogener Vergütungen sein. Die DOV ist zu solchen Gegenleistungen der Musiker nicht bereit. Aus Sicht des Bühnenvereins sind sie aber unverzichtbar, um die steigenden Kosten bei den Orchestern in den Griff zu bekommen.“

Das Muster ist vertraut, eine – wenigstens für den Opernbetrieb – unverzichtbare Berufsgruppe versucht aus ihrer Sonderstellung heraus eine relative Privilegierung zu erstreiten. Zumindest in dem herausgegriffenen Text gibt es keinen Bezug auf das



Theater insgesamt als einen Betrieb, der durch den Zusammenklang von Mitarbeitern ein Ergebnis produziert; vielmehr geht es um die spezifischen Arbeitsbedingungen einer Gruppe im Theater.

Es geht im Folgenden um öffentlich subventionierte Repertoiretheater mit stehendem Ensemble. Dies ist eine Theaterform, die im deutschen Sprachraum durchaus üblich, in anderen Ländern aber weitgehend unbekannt ist. Das Theater hat feste Mitarbeiter, in Deutschland im Bereich hinter der Bühne und in den vielerlei Werkstätten sowie in der Verwaltung, meist mit Lebenszeitanstellungen zu den im öffentlichen Dienst üblichen Bedingungen. Auch viele Künstler sind fest angestellt, meist jedoch mit auf ein Jahr befristeten Verträgen, die allerdings während der laufenden Vertragszeit eines Intendanten sehr häufig immer wieder verlängert werden. Unter tariflichen Gesichtspunkten gehören die schon erwähnten Orchestermusiker übrigens nicht zum befristeten künstlerischen, sondern zum fest angestellten Personal. Das künstlerische Personal wird für einzelne Produktionen je nach Bedarf durch Gäste ergänzt. Gäste können Stars sein, in der Mehrzahl sind es jedoch Schauspieler, Sänger oder Musiker, die das Potential des stehenden Ensembles ergänzen, kleine Selbständige sozusagen. Für Gäste gilt das im besonderen Maß, was für das gesamte künstlerische Personal gesagt werden kann: Es gibt keine Beschäftigungssicherheit, keine planbare berufliche Zukunft. Künstler arbeiten von Engagement zu Engagement, sie kommen nicht in den Genuss eines festen Beschäftigungsvertrags wie andere Mitarbeiter im Theater. An der Spitze des Hauses steht ein Intendant, seltener eine Betriebsleitung mit einer gleichberechtigten künstlerischen und kaufmännischen Direktion. Auch Intendantenverträge sind befristete Verträge, aber auf einem weit höheren Vergütungsniveau als die der Künstler und mit Fristen von in der Regel fünf Jahren. Der gelegentliche Intendantenwechsel ist gewollt. Mit dem Intendanten wechselt meist auch das künstlerische Personal; künstlerisch erfindet sich so ein Theater alle fünf bis acht Jahre neu. – Es bleiben die Festangestellten, die Apparate.

Was zeichnet diesen Betrieb aus, der hier so knapp beschrieben wurde? Ich möchte im Folgenden eine organisationssoziologische und eine betriebswirtschaftliche These vorstellen.

Bei allen Besonderheiten, die dadurch entstehen, dass Repertoiretheater direkt oder indirekt von der öffentlichen Hand geführt werden, bei aller Dominanz ‚öffentlicher‘ Beschäftigungsverhältnisse, der Theaterbetrieb ist – und das ist eine erste These – ein künstlerischer Betrieb. Im Gegensatz zu Behörden mit ihrer bürokratischen Organisation, die nach Max Weber ja als eine rationale Organisation aufzufassen ist, ist das Theater weder in seinen Abläufen noch in seinen betrieblichen Intentionen „rational“ organisiert. Im Kern steht vielmehr ein künstlerischer Impuls, oder, wenn man große Worte liebt, das Genie, der Formwille des Künstlers. Einige Charakteristika des künstlerischen Betriebs seien hier aufgezählt. Das Theater zeigt Aspekte einer führerschaftlichen Organisation, einer Hierarchie. Aber diese Hierarchie ist

nicht wie in der Bürokratie vielfach gestaffelt und funktional gegliedert. Neben durchaus vorhandener formaler Organisation (der Leitung, der jeweiligen Organisationsteile, der Werkstätten, der Verwaltung etc.) steht in der Arbeit immer ein künstlerischer Wille (für die Schauspiel-Produktion der Regisseur, in der Oper ein, wenn es gelingt, produktiv-kompetitives Zusammenspiel von Regie und musikalischer Leitung, für den Gesamtbetrieb Theater der Intendant) an der Spitze. Hier, in der künstlerischen Leitung, liegt die unbedingte Autorität; Anweisungen von hier sind in der Organisation unbedingt zu befolgen. Jeder andere Handlungsspielraum, wie er im Theaterbetrieb entstehen mag, leitet sich von dieser Autorität, von diesem Willens- und Kraftzentrum ab, es ist ein geliehener, immer prekärer und zurücknehmbarer Spielraum. Der künstlerische Wille richtet sich nicht auf die Organisation, sondern allein auf das künstlerische Produkt. Wie ihre künstlerischen Impulse sich im Betrieb umsetzen, muss Regisseure und Intendanten nicht interessieren. Wie Anweisungen und Befehle umgesetzt werden, dabei haben deren Empfänger oft großen Gestaltungsraum. Befehlsketten sind unvollständig, sie müssen durch die Empfänger der Befehle ergänzt werden. Unter der unbedingten Autorität des Künstlers kann so der Gestaltungsraum, die geliehene Autonomie, in untergeordneten Handlungsfeldern durchaus substantielle Bedeutung haben. Mit Verweis auf die Autorität der künstlerischen Entscheidung können Inhaber von geliehener Autonomie selbst mit Entscheidungs- und Gestaltungsmacht im Betrieb auftreten. Allerdings: Theaterbetriebe können Künstler auch auflaufen lassen, wenn sie es nicht verstehen, sich der Potentiale der Betriebe zu bedienen. Es gibt Formen der nominellen Erfüllung von Aufgaben, bei denen nichts zusammenstimmt. In anderen Betrieben heißt dies „Dienst nach Vorschrift“. Gleichwohl, es ist offensichtlich: Ein Theater ist kein im Sinne der These Max Webers rationalisierter Betrieb. Öffentliche Theater folgen gleichzeitig zwei Organisationsprinzipien: der bürokratischen Organisationsform, soweit es Betriebe der öffentlichen Hand sind, und dem künstlerischen Impuls – als Theater. Da Theater so zwei gegeneinander laufenden Gestaltungsimpulsen folgen, sind sie als Organisationen nur schwer beherrschbar.

Hier möchte ich auf die oben zitierte Meldung über Tarifaueinandersetzungen der Orchestermusiker zurückkommen. Im beschriebenen Betrieb, mit seinen unvollständigen Hierarchien und seinen wechselnden Machtkonstellationen, können einzelne Gruppen durch geschicktes Organisationsverhalten Spielräume erarbeiten, um ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Dies gilt aber fast nur für die Gruppen, die einen festen Anstellungsvertrag haben. Die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit künstlerischen Personals ist gering. Es überrascht vor diesem Hintergrund nicht, dass im öffentlich subventionierten Repertoiretheater wirtschaftliche Verteilungskämpfe fast immer von den Festangestellten gewonnen werden. Künstler werden schlecht bezahlt (von Leitungspositionen abgesehen) und tragen ein erhebliches Beschäftigungsrisiko. Die Apparate und ihre Mitarbeiter bleiben.

Unter den öffentlichen Betrieben sind Theater ein Sonderfall: Mit der Mehrzahl ihrer Beschäftigten folgen sie Prinzipien des öffentlichen Dienstes, dies aber ohne



dessen Rationalität und bürokratische Kontrolle. Führung wird in diesen Betrieben noch dadurch erschwert, dass es einer ganzen Reihe der fest angestellten Gruppen gelungen ist, eigene Tarife durchzusetzen. Theater sind tarifpolitisch zersplittert, die unterschiedlichen Tarifvertragspartner hüten zum Teil eifersüchtig ihre Sonderbedingungen und Sonderrechte. Das Ganze ist nur möglich, weil der übergroße Teil des Theaterbetriebs durch Zuwendungen der öffentlichen Hand finanziert wird – aus eigener wirtschaftlicher Kraft können Theater nicht existieren.

Trotz der schwierigen innerbetrieblichen Verhältnisse ist die Arbeitszufriedenheit in Theaterbetrieben meist erstaunlich hoch. In der unvollständig rationalisierten Organisation ergeben sich für jeden Arbeitsbereich hohe Autonomiespielräume. Kontrollen werden nur partiell durchgeführt, Mechanismen und Maßstäbe für die quantitative und qualitative Kontrolle der Arbeit bestehen ohnehin nicht. Unter den öffentlichen Beschäftigungsverhältnissen sind in der Folge Berufe im Theaterbetrieb hoch begehrt, die Fluktuation ist – außerhalb des künstlerischen Bereichs – gering. Gerade in den handwerklichen Berufen (Serienfertigung oder stumpfsinnige Fließbandarbeit gibt es im Theater nicht) erwächst aus den Arbeitsinhalten eine große Motivation.

Das Theater ist somit ein beliebter Arbeitsort. Dies trotz aller Unwägbarkeiten. Die Rechnung wird durch einen Dritten, eine theaterexterne Kraft beglichen. Öffentliche Subventionen machen zwischen 70 und 90 Prozent der Theaterbudgets aus. In dieses Feld zielt meine zweite, eine betriebswirtschaftliche These. Sie lautet: Theater braucht immer mehr Geld, als es hat. Mit anderen Worten: Der künstlerische Betrieb kennt keine internen Mechanismen zur Kontrolle der Budgets. Dies liegt daran, dass die Einhaltung von Budgets künstlerischen Zielen und Impulsen fremd ist. Gäbe es keine Instanz zur externen Budgetsteuerung, aus dem künstlerischen Betrieb selbst würde sie nicht erwachsen. Dort, wo zum Beispiel durch die starke Stellung der kaufmännischen Leitung Budgetkontrolle im Theater etabliert ist, ist sie eine Quelle ständiger Reibung zwischen der Kunst auf der einen und dem Betrieb Theater auf der anderen Seite. An dieser Stelle lassen sich die beiden Steuerungsprinzipien, das künstlerische und das der bürokratischen oder betrieblichen Organisation, wie unter der Lupe betrachten.

Stimmt die vorgetragene These, dann wird jeder Eingriff von außen, der sich auf künstlerische Budgets im Theater bezieht, als ein im Kern nicht gerechtfertigter, willkürlicher Übergriff gesehen. Dies macht es für die Verantwortlichen, die öffentliche Etats steuern und die verschiedenen Verwendungen öffentlicher Mittel gegeneinander abwägen müssen, sehr schwierig, mit Theatern umzugehen. Budgetausweitungen für das Theater werden klaglos hingenommen, Budgetkürzungen auf allen verfügbaren Kommunikationsebenen, also auch im politischen Feld, bekämpft. Immer steht dabei der Vorwurf im Raum, der Entzug öffentlicher Gelder sei ein direkter Angriff auf die Kunstfreiheit, bekanntlich ein in Deutschland grundrechtlich geschütztes Gut. Auch innerbetrieblich wird der „Kampf ums Geld“ meist mit

Argumenten bestritten, die auf die künstlerische Freiheit, die Autonomie des Künstlers, der Kunst, also auf Universalien zielen, über die sich trefflich streiten lässt. Unter großen Schlagworten ist leicht zu verbergen, ob und wie Prozesse im Theater tatsächlich organisiert sind, ob sie überall dem Gebot folgen, dass öffentliche Mittel „wirtschaftlich“ zu verwenden sind.

Aus der Praxis der Unternehmensberatung für Theater kann man eine generelle Schlussfolgerung ziehen: Es ist, wo es um die Steuerung von Theaterbudgets geht, nicht sinnvoll, über Kunst und Kunstfreiheit zu diskutieren. Aus diesem Blickwinkel hat ein Theater immer zu wenig Geld. Natürlich gibt es Untergrenzen. Eine Oper ohne Orchester oder ohne Sänger ist schwer vorstellbar. Einsparmöglichkeiten, Möglichkeiten, die Betriebe schlanker zu machen, bestehen auch nicht im künstlerischen Bereich, sondern dort, wo derzeit die Festanstellung die Beschäftigungsverhältnisse dominiert. Die Frage besteht, ob Theaterkunst dauerhaft die Apparate braucht, die unter der unvollständigen Leitung durch Künstler in den Repertoiretheatern gewachsen sind.

Hier soll nur zusammengefasst werden, was aus den beiden Thesen, wenn sie sich denn bestätigen, abgeleitet werden kann. Das Repertoiretheater mit stehendem Ensemble, wirtschaftlich getragen durch erhebliche öffentliche Subventionen, so wie es sich im deutschen Sprachraum herausgebildet hat, sollte unter den öffentlichen Betrieben soziologisch als eine eigene Betriebsform, als künstlerischer oder „Intendantenbetrieb“, beschrieben werden. Es ist für Strukturen und Prozesse dieser Betriebe nicht relevant, welche Rechtsform sie haben, ob sie als städtisches Amt, Regiebetrieb, GmbH oder anders firmieren. Der Intendantenbetrieb wäre organisationssoziologisch näher zu untersuchen. Die Besonderheiten und Steuerungsdefizite, die im vorliegenden Text angedeutet wurden, wären dann zu präzisieren. Vielleicht würden sich einer systematischen Betrachtung des Intendantenbetriebs auch schon Lösungen dieser Steuerungsdefizite erschließen, wobei nur das als Verbesserung zu betrachten wäre, was den künstlerischen Zweck des Theaterbetriebs nicht kompromittiert.