

## Auf dem Weg zum agilen Theater

von Ulf Schmidt

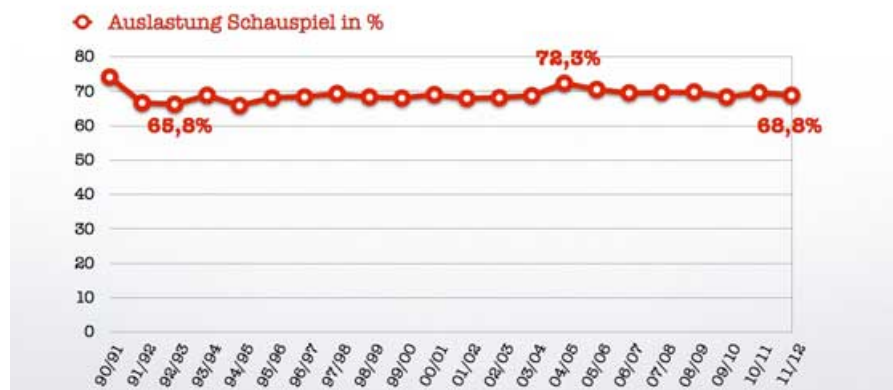
Der folgende Vortrag ist eine persönliche, pointierte und in manchen Teilen vielleicht ungerechte und ungerecht pauschalisierende Darstellung. Das ist mir egal, weil es hier nicht auf Gerechtigkeit ankommt, sondern auf Theater. Darauf, es nicht nur zu erhalten, sondern seine alte Kraft neu zu entdecken und zu entfalten. Ich bin überzeugt, dass Theater – und damit meine ich in erster Linie das, was man pauschal als Sprechtheater zu bezeichnen pflegt – vor einer tiefgreifenden Zäsur steht. Eine Zäsur, auf die ein anderes, ein nächstes Theater folgt. Ein Theater, das selbst eine Zäsur mitvollzieht und zugleich reflektiert, die in der Gesellschaft bereits zu sehen und zu spüren ist. Ich rede also über ein anderes Theater für eine entstehende nächste Gesellschaft – und über die Arbeitsweisen eines solchen Theaters der nächsten Gesellschaft.

Ich beginne mit einem kurzen Prolog über die gegenwärtige Lage des Theaters mit einigen erschreckenden Zahlen. Um dann in vier Kapiteln mit vier Thesen meine Gedanken von einem Theater der nächsten Gesellschaft vorzustellen.

### Prolog: Theater heute

Zunächst also zum Prolog: Wo stehen wir heute? In den letzten Jahren nehmen die Angriffe auf das Theatersystem aus feuilletonistisch-publizistischer Sicht zu und werden schärfer. Zugleich gehen die Budgetkürzungen zunehmend an die Substanz und selbst Theaterschließungen sind keine bloße Gefahr mehr, sondern wie in Wuppertal bereits Realität. Von Seiten des Theaters, insbesondere vom Bühnenverein, hört man dagegen ein lasches und substanzloses "Theater muss sein", ein Wettern gegen den Kulturabbau. Und hört, dass es dem deutschen Theater doch ganz prima geht und die Lage stabil ist.

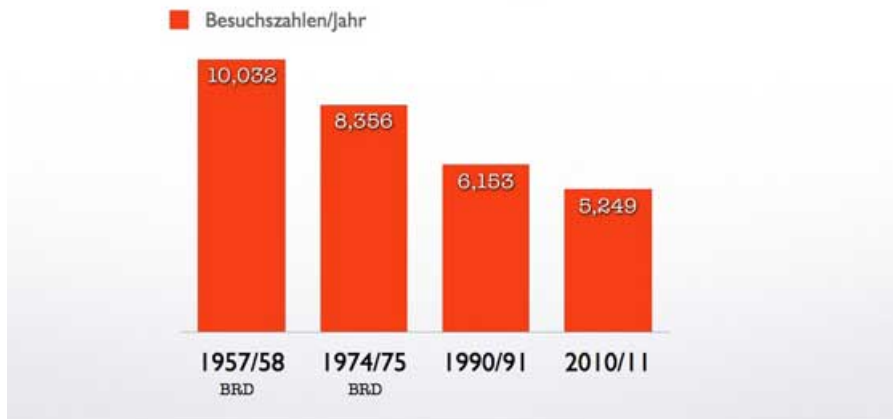
### Die Lage scheint stabil ...



### Die Lage stabil?

Die Auslastung im Schauspiel scheint über die Jahrzehnte konstant bei etwa 69 % zu sein. Das lässt sich übrigens auch noch in die Vergangenheit fortsetzen. In den 50ern waren wir näher an 80 % – aber eine entscheidende Veränderung gab es nicht. Dass das Theater irgendwie ganz passabel dasteht, ist allerdings ein Schleier vor den Augen, den es sich herunterzureißen lohnt, wenn man die Gefahr sehen will. Franz Wille hat in Theater Heute November 2012 einen Aufschlag geliefert, den Blick über die Einjahresbetrachtung hinaus auf einen 20-Jahresvergleich und die "wahren Trends" (Wille) zu richten. Er ist auf Irritierendes gestoßen. Das habe ich zum Anlass genommen, mir die Statistiken der letzten 20 Jahre einmal genauer vorzunehmen. Und bin vom Ergebnis zutiefst erschüttert und verzweifelt.

## Schauspielbesuche gehen zurück



### Schauspielbesuche gehen zurück, Plätze und Spielstätten nehmen zu

Die Gesamtbesuche gehen massiv zurück. Und zwar Jahr für Jahr um durchschnittlich 1 %. Und das nicht erst in den letzten 20 Jahren. Sondern als Fortschreibung eines anhaltenden Trends. In den letzten knapp 60 Jahren sind die Besuche um etwa 60 % zurückgegangen. Jedes Jahrzehnt um eine Million.

## Plätze und Spielstätten nehmen zu



Das hindert die Theater aber nicht daran, sich massiv aufzublähen. Für die 10 Millionen Zuschauer 1957/58 standen 129 Spielstätten mit 94.000 Plätzen zur Verfügung. Heute braucht es das Sechsfache an Spielstätten und das Dreifache an Plätzen, um die Hälfte der Besucher zu bekommen. Das liegt natürlich daran, dass immer mehr kleine Spielstätten benötigt werden.

## Besuche pro Veranstaltung in den letzten 40 Jahren halbiert



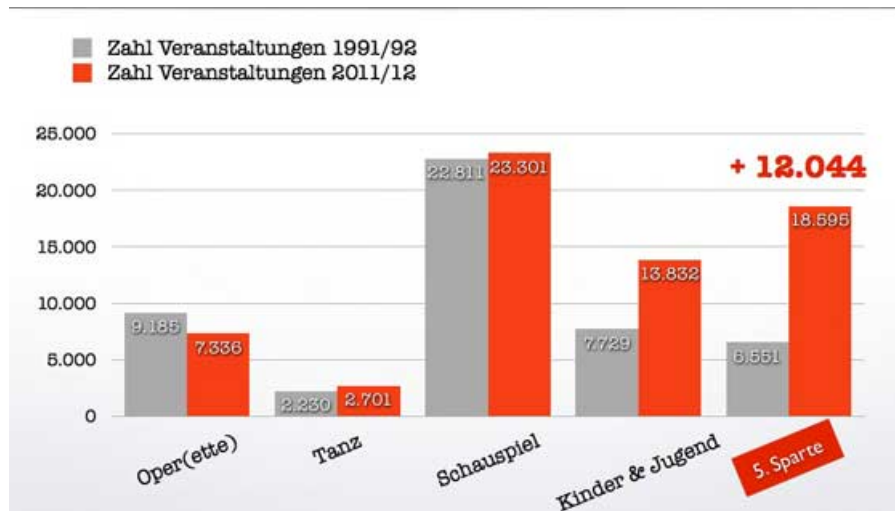
Die Besucher pro Vorstellung gehen zurück. Seit den 70er Jahren haben sie sich mehr als halbiert. Deswegen die Zunahme der Spielstätten: Damit die Sitze nicht so leer aussehen, nimmt man immer kleinere Räume. Das tut auch der Auslastungsstatistik gut. Glauben Sie mir, diese Zahlen auf diese Weise vorzutragen, hat nichts mit Klugscheißerei oder Häme zu tun. Sie machen mir Angst.

Ihnen rennen die Besucher weg – oder anders: Sie rennen nicht mehr zu Ihnen. Offensichtlich interessieren sich immer weniger Menschen dafür, was Sie im Schauspiel anbieten. Aber Sie als Theaterleute müssen immer schnellen rennen, um die Räume voll zu bekommen.



### Der Stress steigt

Nun hört man gelegentlich davon, dass eine Überproduktion im Schauspiel stattfindet, dass immer mehr in immer kürzerer Zeit produziert werden muss. Das erklärt sich aber nicht aus der Zahl der angebotenen Neuproduktionen im Bereich Schauspiel. Die Neuinszenierungen liegen heute nur knapp über denen von vor 20 Jahren und deutlich unter denen von vor 10 Jahren. Und es erklärt sich auch nicht aus einer gestiegenen Zahl von Veranstaltungen in den klassischen Sparten. Denn obwohl die Spielstätten massiv zunehmen, nehmen die angebotenen Veranstaltungen nicht massiv zu. Das heißt: Man spielt nicht gleichzeitig im großen und im kleinen Raum, sondern man spielt im kleinen statt im großen Raum.

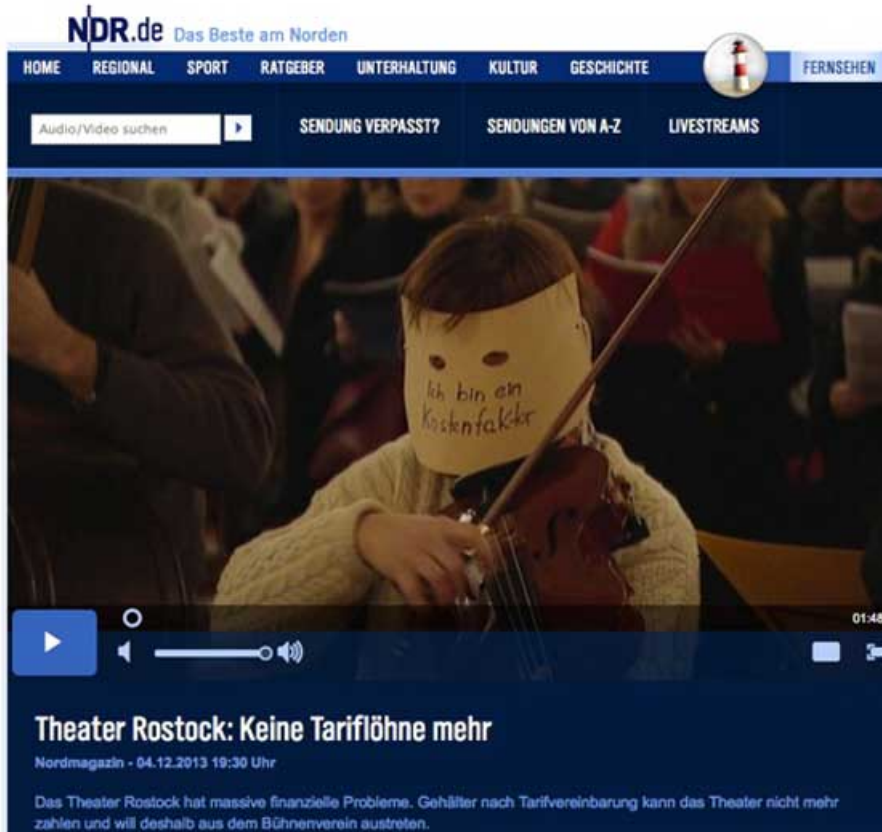


### Neu und wachsend: die 5. Sparte

Der Stress kommt offenbar aus einer 5. Sparte, die immer umfänglicher wird. Der Bühnenverein verzeichnet sie bei den Veranstaltungen unter den seltsam klingenden Kategorien "Sonstiges" und "theaternahes Rahmenprogramm". Wie groß diese Sparte inzwischen ist, sehen Sie hier. Nach dem Schauspiel hat sie die zweitmeisten Veranstaltungen. Und Sie sehen zudem, dass sie schnell wächst. In 20 Jahren hat sie sich verdreifacht. Dass das stressig ist, ist leicht einzusehen. Denn während traditionelle Theaterproduktionen wiederholbar sind, sind die meisten Veranstaltungen der 5. Sparte vermutlich einmalig. Das heißt: tendenziell jede Veranstaltung quasi eine Neuinszenierung. Über diese 5. Sparte wird später noch zu reden sein. Sie ist, meine ich, der Hauptgrund, warum über andere Arbeitsweisen nachgedacht werden muss. Und sie ist zugleich der Vorausblick in das Theater der nächsten Gesellschaft.

### Öffentliche Theater als neoliberale Institution

Mittendrin in der nächsten Gesellschaft, nämlich in der neoliberalen Arbeitswelt, sind wir beim Blick auf Theater als Arbeitsort. Wir sehen einen Rückgang regulärer Beschäftigungsverhältnisse: 14 % weniger Mitarbeiter gesamt. Ein Drittel weniger Schauspieler in den letzten 20 Jahren. Zugleich sehen wir die Tendenz zur Lohndrückerei dort, wo der gewerkschaftliche Widerstand offenbar schwach ist: bei den Schauspielern, deren reales Gehalt in den letzten 20 Jahren inflationsbereinigt um dramatische 50 % gesunken ist. Und wir sehen eine massive Zunahme irregulärer Zeit- und Werkverträge.



Dass Theater auf Gäste angewiesen ist, dass die Möglichkeit, auch Freie zu beschäftigen, begrüßenswert ist, ist klar. Aber diese massive Zunahme an unstetigen Beschäftigungsverhältnissen ist frappierend. Und im Zusammenhang mit dem Abbau regulärer Beschäftigung eine Parallele zur neoliberalen gesellschaftlichen Umgebung. Und wenn wir nach Rostock oder Dessau schauen und dort der Erhalt des Theaters erpresserisch an Lohnverzichtsforderungen gekoppelt wird, sind wir mitten in der widerwärtigsten Form des Neoliberalismus. Das ist kein theaterexklusives Phänomen. Sondern das sind bereits die Überforderungssymptome der nächsten Gesellschaft. Immer weniger Mitarbeiter müssen unter immer schlechteren Bedingungen immer mehr produzieren.

Stetig und letztlich massiv zurückgehende Besuchszahlen, immer weniger Künstler, zunehmend schlechte Arbeitsbedingungen, die das System zum Burnout führen. Das ist eine katastrophale Entwicklung. Und sie lässt die schleichende Abwicklung der deutschen Theaterlandschaft als eine reale Gefahr erscheinen.

### **Stadttheater - In zehn Jahren tot?**

Wenn die Entwicklung so weiter geht oder sich gar beschleunigt, ist das Ende des Stadttheater-Schauspiels in den nächsten zehn Jahren denkbar. Und damit meine ich: Wenn Sie als Theaterleute das, WAS Sie im Theater anbieten und was immer weniger Publikum findet, weiter machen und wenn Sie es so weitermachen, WIE Sie es machen, wird das Stadttheater verschwinden. Der Blick auf die letzten Meldungen auf nachtkritik.de lässt die angenommenen zehn Jahre schon fast optimistisch erscheinen. Die Abwicklung hat begonnen. So sieht es aus, wenn Branchen plattgemacht werden. Kohle. Stahl. Theater. Kürzen, Personal abbauen, Zusammenlegen. Schließen.

Wenn ihr weitermacht wie bisher, ist das deutsche Stadttheater in 10 Jahren verschwunden.



Theaterkrisen sind so alt wie das Theater. Dass aber diese Krise eine finale sein könnte, dafür gibt es deutliche Anzeichen. Denn die Abwärtsentwicklung wird sich nicht umkehren oder stabilisieren. Vielmehr muss man davon ausgehen, dass sie sich fortsetzt, wie auch die Verwaltungsleiter der deutschen Theater in einer Umfrage meinten, oder sich, wie ich meine, sogar beschleunigt, unter anderem weil Zeitungen als wichtigstes Aufmerksamkeitsmedium der Theater wegbrechen und das Interesse an Sprechtheater im Netz verschwindend ist. Der Druck, zunehmend mehr eigenes Marketing und Werbung zu machen, wird diese Verluste nicht auffangen – aber die Budgets werden dadurch noch enger.

#### Warum schreit ihr nicht?

Es sind nicht allein die blanken Zahlen, die darauf hindeuten. Sondern auch die Gleichgültigkeit, mit der die breite Öffentlichkeit auf bestandsgefährdende Budgetkürzungen und Schließungen reagiert. Ohne jede Rebellion. In Stuttgart stehen Menschen auf, wenn es um einen hässlichen Bahnhof geht. In Istanbul stehen Menschen auf, wenn es einen kleinen Park zu verteidigen gilt. In Hamburg stehen Menschen auf, wenn ein ehemaliges Theater bedroht ist. Eine Öffentlichkeit, die aufsteht, weil sie begreift, dass man ihr etwas wegnimmt – beim Theater nicht in Sicht. Es scheint, als würden die Menschen in den betroffenen Städten die Theater nicht als ihr Eigentum sehen, für das es zu kämpfen lohnt. Und das ist die eigentliche Katastrophe.



© Ulf Schmidt



Und es ist eine Katastrophe nicht nur für die Theatermacher, sondern in noch weit größerem Maße für das, was ich einfach und ohne weitere Definition hier als Gesellschaft bezeichnen will. Und zwar insbesondere dann, wenn man das Wegbrechen des Journalismus mit in Rechnung stellt und davon ausgeht, dass Journalismus und Theater die beiden wichtigsten Selbstreflexionsorte der modernen Gesellschaft waren. Mit ihrem Wegbrechen bricht diese Selbstreflexion weg. Aber diese Selbstreflexion findet schon jetzt in den Theatern nicht mehr statt.

Wenn wir Theater weiter machen wollen, gilt es, sich mit Theater neu zu befassen und Theater anders zu machen, zu denken, zu verstehen, zu organisieren. Es heißt vor allem, sich mit dem Gegenwärtigen und der gegenwärtigen Gesellschaft neu auseinanderzusetzen, die ein größeres Rätsel ist, als vermutlich jemals Gesellschaft für die in ihr Lebenden war.

## Wozu Theater?

Mit Dirk Baecker gilt es die Frage auf die Tagesordnung zu stellen: Wozu Theater? Weil es da ist und schon lange da war, ist keine Antwort. Dann machen wir die Läden dicht. Es geht auch nicht um eine für alle Theater und gar noch für alle Zeit gültige Zweckbestimmung. Es geht um eine konkrete Bestimmung für jedes einzelne Theater.

Das Theater der griechischen Antike hat ein anderes "Wozu" gehabt als das religiöse Mirakel- und Mysterienspiel, als Shakespeares Globe, das Theater der italienischen Renaissance oder Ludwigs XIV., ein anderes Wozu als das Theater Schillers oder Lessings, ein anderes als das Meininger Theater, das Brahm-Hauptmann-Theater, das Theater Brechts oder Piscators, das bundesrepublikanische Restaurationstheater der Nachkriegszeit, das Revolutionstheater der 68er oder das Theater der DDR. Ein gemeinsames Wozu gibt es nicht. Es gibt nur zeitlich und örtlich lokale Antworten darauf. Die aber muss es geben. Die individuelle, lokale Antwort auf die Frage: Wozu Theater heute? Und morgen?

Starkes Theater war immer Theater, das die Wozu-Frage implizit oder explizit für sich akzeptiert hat und sich dazu verhalten und eine eigene Antwort gefunden hat. Eine Antwort, die sich in einem Satz sagen lässt. Eine Antwort, die eine Haltung ausdrückt – und nicht nur ein beliebiges Spielzeitmotto, zu dem irgendwie alles Mögliche passt. Diese Antwort ist heute nicht in Sicht. Fast nirgendwo. Ich spare mir die Ausführung über einige wenige Ausnahmen. Ich hatte ja Ungerechtigkeit angekündigt. Die Folge: Theater wirken nicht mehr in die Gesellschaft hinein. Und die Gesellschaft findet sich nicht mehr im Theater wieder.



## Theater und Gesellschaft

Jenseits der konkreten Fassung, die jedes Theater für sich zu leisten hat, lässt sich im Anschluss an Baecker einen Rahmen für die Antworten angeben, den ich hier als Arbeitsgrundlage benutzen möchte: *Theater ist ein Ort der Gesellschaft in der Gesellschaft, an dem sich in Gesellschaft über Gesellschaft ästhetisch reflektieren lässt.*

Das heißt:

*Theater ist ein Ort der Gesellschaft:* Es ist kein Ort der Theatermacher allein, sondern ein gesellschaftlicher Ort.  
*... in der Gesellschaft:* ein Ort, der hier und jetzt in der gegenwärtigen Gesellschaft stattfindet. Theater kann sich

so wenig eine Gesellschaft oder ein Publikum wählen, wie sich eine Regierung ein Volk wählen kann.  
*... an dem sich in Gesellschaft:* Theater ist ein Ort der Zusammenkunft, an dem sich nicht nur zusammen schauen und spielen lässt – sondern vielleicht mehr und anderes machen. Diese Kopräsenz, wie man es einmal bezeichnet hat, zeichnet Theater vor allen reinen, insbesondere technischen Medien aus. Sie gilt es zu stärken.  
*... über Gesellschaft ästhetisch reflektieren lässt:* Dirk Baecker bezeichnet Theater gelegentlich als "Labor der praktischen Vernunft", Schiller nannte es moralische Anstalt: Es ist jedenfalls ein Ort der Reflexion über Gesellschaftliches im Kleinen oder im Großen.

Und wenn man diesen Rahmen ernst nimmt, stellt sich die Frage nach der Gesellschaft verschärft, zwingt zur Zuspitzung und zur Auseinandersetzung. Zu interpretieren ist heute nicht mehr die literarische Tradition. Zu interpretieren ist heute die gegenwärtige Gesellschaft, die uns immer rätselhafter wird. Wenn Theater wieder beginnen, sich für die Gesellschaft zu interessieren, wird sich vielleicht auch Gesellschaft wieder für ihre Theater interessieren. Aber was heißt hier überhaupt Gesellschaft? Und woher kommt der Bedeutungsverlust der Theater?

### Leitthesen

Dazu vier Thesen, die die nächsten vier Kapitel meines Vortrages inhaltlich bestimmen, von denen ich glaube, das sie nicht getrennt betrachtet werden können. Sie gehören zusammen.

1. Theater haben die notwendige Reflexionskraft über das Gegenwärtige verloren. Theaterleute, so ist jedenfalls die Außenwahrnehmung, scheinen wenig oder nichts von der Gesellschaft zu wissen, in der sie leben, und von den Menschen, an die sie sich wenden. Deswegen wird es im ersten Teil um die nächste Gesellschaft und ihr Theater gehen.
2. Theater finden offenbar nicht mehr die Themen, die die Köpfe und Herzen der Menschen ergreifen und sie ins Theater bringen können. Deswegen wird es im zweiten Teil um Themen des nächsten Theaters gehen.
3. Theater ist formal zu eingeschränkt und versteht nicht, wie szenisches Erzählen heute funktioniert. Deshalb geht es im dritten Teil um Formen.
4. Theater hat, oft genug beklagt, eine starre und überalterte Arbeitsweise und Organisation, die zwar durch die Budgetkürzungen zur Lebensunfähigkeit geschrumpft wird, die aber vermutlich auch mit besserer Budgetausstattung nicht in der Lage wäre, die Notwendigkeiten und Anforderungen der Produktion organisatorisch abzubilden. Diese lässt sich ändern. Wie – das zeigt der abschließende Teil über Agilität.





## **THESE 1: Reflexion über Gesellschaft**

Ich habe behauptet, Sie haben den Kontakt zur gesellschaftlichen Gegenwart verloren. Das will nicht viel heißen, den haben wir alle verloren. Das ist das Problem. Die abstrahierten Leiterzählungen der Vergangenheit, die Dramen der Tradition funktionieren nicht mehr. Das ist das tiefere Erfolgsgeheimnis der sogenannten "Experten des Alltags"-Arbeiten. Kleine Brötchen backen, sich auf das konkrete Einzelne fokussieren, auf Minimalerzählungen, die vom Maximalen nicht mehr eingefangen werden können. Die Welten von Shakespeare, Tschechow, Brecht sind untergegangen. Es gibt sie nicht mehr. Außer in trauriger Reminiszenz. Und die andere Welt, in der wir schon leben, verstehen wir nicht. Und diese Verständnislosigkeit reicht bis in die höchsten Kreise, die versteht, dass es Neuland ist – wenn auch viel zu spät.

Die Veränderungen dieser Gesellschaft vollziehen sich rasant. Der Petersplatz nach der Papstwahl 2013 – Smartphones allüberall – ist ein ganz anderer als der Petersplatz 2005. Die Fundamentalität der Veränderungen wird nicht selten als historisch einmalig beschrieben, etwa so, als wären in der Vergangenheit Buchdruck, Telefon, Fernsehen, Auto, Flugzeug, Dampfmaschine, Fließband gleichzeitig erfunden worden. Die nächsten 10 Jahre werden uns mit Veränderungen konfrontieren, die in ihrer Fundamentalität heute nur zur erahnen sind. Selbst die starre Institution der katholischen Kirche hat daraus Konsequenzen gezogen. Und hat damit Erfolg. Der Papst wird plötzlich wieder salonfein. Offenbar weil er es schafft, publikumswirksam Orientierung zu bieten, die die Theater, diese profanisierten Kirchen des Bürgertums, nicht mehr bieten können.

### **Wir befinden uns in einer Revolution**

Wir sind auf dem Weg in eine andere, in eine "nächste Gesellschaft" (Dirk Baecker). Und sie hat bereits begonnen. Wir arbeiten anders, kommunizieren anders, leben anders. Wir waren eine Sprechgesellschaft, Schriftgesellschaft, Buchgesellschaft, Fernsehgesellschaft. Wir sind eine Netzgesellschaft. Und werden eine vernetzte Gesellschaft. Eine Netzschaft.

Dabei wäre es falsch, sich auf die technischen Innovationen zu konzentrieren. Die Technik ist nur ein Oberflächenphänomen, die Veränderungen sind nicht technologisch, sondern soziologisch. Die Technik bringt neue Verhaltensweisen hervor und macht sie sichtbar.

- Es handelt sich um eine wirtschaftliche Revolution, die Unternehmen jeder Größe fundamental verändert, egal ob es sich um Musikindustrie, Autoindustrie, Telefonhersteller, Kaufhäuser, Zeitungsverlage handelt.
- Es handelt sich um eine Revolution der Arbeitswelt, in der heute jeder Arbeitnehmer nicht nur mit digitalen Endgeräten arbeitet, sondern in der sich die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit immer mehr aufhebt. Ich denke, Sie wissen, was ich meine.
- Es handelt sich um eine Revolution des Geldes, das nicht mehr in Münzen und Scheinen von Hand zu Hand wandert, sondern Milliarden in Millisekunden digital durch die Welt schickt.
- Es handelt sich um eine Revolution der Politik, die in einer vernetzten Welt nicht mehr nationalstaatlich agieren kann und sich zugleich einer neuen vernetzten Öffentlichkeit gegenüber sieht.
- Es handelt sich um eine Revolution des Zugangs zum Wissen und zur Kultur, in der das gesamte Weltwissen fast ohne Transaktionskosten nahezu überall auf der Welt verfügbar ist.



Und ob ich schon wanderte im finstern Tal, fürchte ich kein Unglück; denn du bist bei mir.

© ????????

### **Willkommen in Digitalien**

Wir sind dabei, einen anderen Menschen in einer neuen Welt zu erleben. Wir bauen uns eine komplett neue Welt. Das war zunächst die Welt Digitalien im Netz. Ein unglaubliches Produkt menschlicher Kreativität, eine bloß aus Bits und Bytes bestehende, nur vom menschlichen Geist geschaffene Welt. Und diese Welt ist nicht mehr ein anderer Raum, wir beginnen zu begreifen, dass die Lebenswelt zu Digitalien wird. Wir gehen nicht mehr ins Netz wie noch vor einigen Jahren. Das Netz ist immer da, verbindet Menschen an jedem Ort miteinander. Es gibt keinen Raum außerhalb des Netzes mehr – und das Netz selbst ist kein Raum mehr. Es sei denn: Ein Zwischenraum zwischen Menschen. Jetzt ist das Netz überall um uns und zwischen uns, es wird ein INTER-net, das zwischen Allem und Allen Verbindungen herstellt.

### **Der gute, elektronische Hirte**

Der Papst hat verstanden, dass wir uns auf eine Welt zubewegen, in der nicht der Verlust des Gottesglaubens als größte Gefahr empfunden wird, sondern der Verlust des Handys. Wo immer ich bin, ich bin nirgendwo wirklich in der Fremde, weil meine Freunde, Bekannten, Verwandten und meine beruflichen Kontakte immer bei mir sind. Ich kann mich nicht mehr verlaufen, weil Google Maps mir den Weg zeigt, egal wo ich bin. Das Handy bringt mir kostenlos alle aktuellen Nachrichten in Echtzeit. Es verbindet mich mit dem Weltwissen über Google und Wikipedia – keine noch so große Bibliothek hält da mit. Ich kann die Musik der Welt streamen, die Filme, die ich sehen will. Das Handy ist meine Bankfiliale, mein Fahrkartenautomat, mein Buchladen, mein Fotoalbum. Ich steuere meine Heizung und meine Musikanlage damit. Ich bin damit auf faszinierende Weise bemächtigt – zugleich hat es erschreckende Macht über mich. Und ich bin völlig ohnmächtig gegenüber einem Geheimdienst, der darauf zugreifen kann. Er weiß alles über mich – mehr als ich selbst. Der allwissende und allmächtige Gott ist tot – aber wir haben die Inquisition behalten. Die allwissende und allmächtige NSA.

Die klassischen begrifflichen Organisationskategorien des gesellschaftlichen Zusammenlebens verändern ihre Bedeutung und ihre Funktion. Traditionelle Leitbegriffe lassen sich nicht mehr einfach auf die vernetzte Gesellschaft übertragen. Sondern was wir als sicher und bekannt glaubten, verwandelt sich plötzlich in ein Rätsel, in Unbekanntes. Und überfordert.



## **Die digitale Naissance**

Wir sind in einer Zeit, die sich mit dem fundamentalen Umbruch der Renaissance vergleichen lässt. Eine Zeit, in der eine neue Weltsicht, ein neues Weltbild, ein neues Weltverständnis entstand. Und eine neue Kunst. Aber es gibt kein Re- dieser unserer Renaissance, keine Haltepunkte in der Vergangenheit, die für Orientierung sorgen. Keinen Platon und Aristoteles als Bezugspunkte. Die Helden der Digitalen Naissance sind Erfinder und Entrepreneurere wie Bill Gates und Steve Jobs. Wir leben in einer Naissance und zwar in der digitalen Naissance, die sich vollzieht, ohne dass sie bewusst betrieben oder durch Ideale projiziert würde.

## **Revolution ohne Ziel**

Wir leben in einem revolutionären Umbruch ohne revolutionäres Subjekt, ohne revolutionäres Konzept, ohne revolutionäre Utopie. Wir wissen nicht, ob wir uns auf dem Marsch der Lemminge befinden, oder auf dem Zug ins gelobte Land. Die Veränderung überfordert jeden. Und es gibt keine Institution, die hier als reflexives Auge im Sturm agierte. Es sei denn: das Theater der nächsten Gesellschaft.

## **Das Theater der digitalen Naissance ...**

Deswegen brauchen wir Theater. Weil Theater der einzige Ort ist, an dem sich Analoges und Mediales treffen und reflektiert werden können, weil Theater ein außermedialer Ort ist, der Mediales und Technisches in sich aufnehmen und reflektieren kann. Weil Theater ein Ort der Gesellschaft in der Gesellschaft ist, an dem sich über Gesellschaft in Gesellschaft ästhetisch reflektieren lässt.

## **WIR BRAUCHEN DAS THEATER.**

Und mit "wir" meine ich nicht die Theatermacher in erster Linie, sondern die Gesellschaft. Aber wir brauchen ein anderes Theater. Weil wir eine andere Gesellschaft werden und schon im Veränderungsprozess begriffen sind. Theater wie wir es kennen und wie es heute betrieben wird, gehört zur kulturellen Formation der Renaissance wie der Bart zu Leonardo. Dieses Zeitalter ist unwiederbringlich vorbei. Mich interessiert die Frage, welches Theater zur Netzgesellschaft gehört wie der rote Irokese zu Sascha Lobo.

## **... ist das Theater der Netzgesellschaft**

Das Theater, von dem ich rede, ist das Theater der Netzgesellschaft. Ein Theater, das sich mit den neuen Verhaltensweisen und Lebensbedingungen auseinandersetzt. Das neue künstlerische Formen ausprobiert. Es geht darum, Digitales in die künstlerische Arbeit zu integrieren, damit zu spielen und es zu reflektieren.

Technik ist nicht theaterfremd. Die Griechen spielten mit Ekyklema und Mechané, die Renaissance mit der Technik der Perspektivmalerei, das Barock mit der Lichttechnik, Max Reinhardt mit der Filmtechnik. Heute verfügen Theater ganz selbstverständlich über umfangreiche Technikabteilungen. Theaterkunst war immer auch Ingenieurs- und Handwerkerkunst. An Theatern arbeiten Schreiner, Tischler, Maler, Ton- und Lichttechniker. Warum sind hier nicht auch Back- und Frontendprogrammierer, Digitaldesigner, Konzepter, Informationsarchitekten zu finden? App-Entwickler? Hacker und Bastler? Zahllose digitale "Kreative" – so grauenvoll dieser Begriff ist – sind gezwungen, ihr Geld in Werbeagenturen zu verdienen und Scheißprodukte zu verschern. Das sind die Künstler der Gegenwart. Sie sind vergleichbar den Renaissance-Künstlern, die als Auftragsarbeiter für die Kirche arbeiten mussten.

## **Theater als Berührungspunkt von Virtuellem und Physischem**

Theater als Haus des Menschen-in-Gesellschaft UND Haus der Technik ist prädestiniert diese neue Beziehung zwischen Mensch und Technologie zu inszenieren, damit zu spielen und darüber nachzudenken. Hier berühren sich Physisches und Virtuelles wie der Finger Adams und Gottes in der Sixtina. Und Theater kann es gesellschaftlich reflektieren. Deswegen brauchen wir das Theater.

Theater werden nach der 5. Sparte noch eine 6. Sparte brauchen: Eine Sparte, die das Netz selbst als Spielraum künstlerisch nutzt: Blogs, Twitter, Facebook, eigene Plattformen, das Handy, iPad. Dieser Raum bietet künstlerisches Potenzial wie die Wände der Sixtina – und die Öffentlichkeitsarbeiter dort allein zu lassen, ist nicht der Weg in der Netzgesellschaft. Es ist ein öffentlicher künstlerischer Raum, in dem sich Öffentlichkeitsarbeit und künstlerische Arbeit vereinigen müssen.

Es gibt wie 1492 eine neue Welt zu entdecken. Und um sie zu entdecken, braucht es Neugier – schon immer Kernfähigkeit des Künstlers. Wagemut und Tollkühnheit. Und Entdeckerlust.

## **THESE 2: Welche Themen bewegen die Netzgesellschaft?**

Die Renaissance war nicht nur eine Zeit der Kunst, sondern des gesellschaftlich-politischen Umbruchs. Es war sowohl die Zeit Michelangelos, Leonardos, Raffaels als auch die Zeit der Borgia, der Inquisition und der beginnenden Hexenverfolgung. Und ziehen wir die Parallele zwischen den Epochen, stellen wir ebensolche massiven und bedrohlichen Veränderungen in unserer Gegenwart fest, die Auswirkungen der Revolution ohne Subjekt und ohne Konzept. Nicht alle haben auf den ersten Blick mit der Digitalisierung und der Netzgesellschaft zu tun, aber sie alle gehören zur nächsten Gesellschaft, die bereits begonnen hat: Wir erleben Terrornetze, Re-Militarisierung der Politik, den angeblichen Clash of Civilizations, Bürgerkriege, soziale Spaltung, explodierende Atomkraftwerke, verheerende Finanzkrisen, Folterdebatten, raketenbestückte Drohnen und das Horrorszenario der Totalüberwachung.

## **Die Netzgesellschaft auf dem Weg in die Mitweltzerstörung**

Und wir befinden uns nach der Umweltzerstörung auf dem Weg in die Mitweltzerstörung. Das Industriezeitalter hat die Natur uminterpretiert zum Rohstoff. Die Technologie verwandelte diese Rohstoffe in Produkte und Waren – und wir müssen uns seit 30 Jahren mit der Umweltzerstörung und mit einer bevorstehenden Klimakatastrophe befassen. Die neue Technologie des 21. Jahrhunderts ist Kommunikationstechnologie. Sie macht die Gesellschaft zum Rohstoff und verwandelt soziale Beziehungen in ökonomisch berechenbare Dienstleistungen. Gehe ich heute durch einen Wald, befinde ich mich in einem Warenhaus, in dem jeder Baum, jedes Tier, jede Pflanze, selbst die reine Luft einen ökonomischen Wert hat. Was dabei herauskommt, wenn man in derselben Weise die Gesellschaft in ein Geflecht ökonomischer Beziehungen verwandelt, habe ich vor ein paar Jahren in dem Stück *Sich Gesellschaft leisten* zu entwerfen versucht.

Ich glaube, dass Theater der Ort ist, sich mit der Mitweltzerstörung durch Technologie zu befassen. Und es ist jetzt an der Zeit, sich im "Labor der praktischen Vernunft" mit der Mitweltzerstörung auseinanderzusetzen, bevor wir vor einer sozialen Klimakatastrophe stehen. Beim zunehmenden Ausfall des Journalismus als Reflexionsmedium sind Theater meines Erachtens sogar vermutlich der einzige Ort, an dem in den nächsten Jahren die Reflexion geleistet werden kann. An dem Gesellschaft sich in Gesellschaft über Gesellschaft verständigen kann. In dem sie sich ein Bild machen kann von dem, was ich Mitweltzerstörung nenne, die sich auch in den Arbeitsbedingungen der Theater widerspiegelt, in der Neoliberalisierung der Häuser als öffentliche Institutionen.

## **Anknüpfen an Theatertradition: Dresden 1989**

Es lässt sich ein Anknüpfungspunkt für eine solche Bestimmung von Theater durch Theaterleute finden: Die Erklärung der Dresdner Schauspieler von 1989. Die Wiederlektüre zeigt sie als verblüffend heutig. Vielleicht ist der Blick allerdings auch erschreckend in seiner Parallelität. Es lohnt sich, wieder hineinzuschauen, was Theaterleute damals gesagt und gefordert haben. Hier nur einige wenige Punkte aus der Erklärung.

## Aus der Dresdner Resolution 1989

» Wir treten aus unseren Rollen heraus.

Wir nutzen unsere Tribüne, um zu fordern:

Wir haben ein Recht auf Dialog.

Wir haben ein Recht auf selbständiges Denken und auf Kreativität.

Wir haben ein Recht auf Pluralismus im Denken.

Wir haben ein Recht auf Widerspruch.

Wir haben ein Recht, unsere staatliche Leitung zu überprüfen.

Wir haben ein Recht, neu zu denken.

Wir haben ein Recht, uns einzumischen. “

Resolution von KollegInnen

des Staatsschauspiels Dresden, 6. Oktober 1989

Diese Rechte haben wir alle inzwischen – es kommt aber darauf an, sie zu verwirklichen. Die Aufgabe, Öffentlichkeit herzustellen, ist eine künstlerische Aufgabe. Es ist eine Kunst, Öffentlichkeit zu erreichen. Und es ist Aufgabe von Künstlern. Sei es in der städtischen Öffentlichkeit, indem man die Häuser verlässt. Oder in der Netzöffentlichkeit. Dafür muss es Themen geben. Und es gibt zahllose, von denen ich nur drei nennen will, die mir am Dringlichsten scheinen und als erste einfallen.

### **Erstes Thema: Die Frage nach der Arbeit**

Warum hier auf dem Kongress der Dramaturgischen Gesellschaft in der Theaterblase isoliert nachdenken über die nächste Arbeit? Warum nicht das Theater zu einem Raum machen, in dem über Arbeit nachgedacht wird? Warum nicht über protestantische Arbeitsethik, über den Arbeitszwang in einer Ökonomie, die längst keine regulären Vollarbeitsplätze mehr bevorzugt, nachdenken? Warum sich nicht mit Gewerkschaftern über Arbeitsbedingungen, mit Digitalarbeitern über nachreguläre Beschäftigungsszenarien austauschen? Warum nicht über Rifkins These vom Ende der Arbeit sprechen, nicht mit Constanze Kurz die Entdeckungsreise zu den Maschinen, die uns ersetzen, machen? Warum nicht mit Luc Boltanski über den "Neuen Geist des Kapitalismus" sprechen, der sich die traditionellen künstlerischen Arbeitsweisen angeeignet hat und sie nunmehr kapitalistisch uminterpretiert auch in die Kunstbetriebe wie das Theater zurückgibt? Wenn Sie sich bewusst werden, dass es eine Parallele zwischen Ihren Arbeitsbedingungen und denen des DHL-Fahrers gibt, der prekär zu einem Hungerlohn beschäftigt Ihre Amazon-Pakete zustellt, und wenn Sie die Frage "wie wollen wir arbeiten?" in Ihre Stadtgesellschaften tragen und dazu Haltung zeigen – dann wird vielleicht sogar der DHL-Fahrer protestieren kommen, wenn man Ihr Theater plattmachen will.

### **Zweites Thema: Politischer Widerstand der Kunst**

In den letzten Jahren sind die südeuropäischen Staaten unter den kriegerischen Angriff der Ökonomie und Finanzindustrie geraten. Griechenland, Italien, Spanien – also genau jene Länder, aus denen all die Werke stammen, die in unseren Museen, Theatern, Opernhäusern und Konzertsälen zu finden sind. Ohne die Werke dieser Länder wäre unsere ach so schöne Kulturlandschaft öde. Oder es gäbe sie nicht.

Diese Wiegen der europäischen Kunst und Kultur werden nun also sturmreif geschossen – und der Kunst fällt nichts dazu ein? Das Theater sieht sich nicht bemüht, eine solidarische Haltung zu den Griechen zu zeigen, denen es das Theatron verdankt? Sind die Köpfe auch hier schon so finanzpolitisch durchgearbeitet, dass es kein Denken außerhalb ökonomischer Zusammenhänge gibt? Dass man bereit ist, Kulturnationen auf dem Altar der Ökonomie zu opfern – sich aber im Sommer gerne auf die Urlaubsreise dorthin begibt, weil Wetter und Leben dort einfach viel besser, lebenswerter sind als in unseren von der protestantischen Ethik geformten Arbeitslagern? Gibt es keinen Widerstand aus den darstellenden Künsten? Keine Ästhetik des Aufstands? Keine Solidarität der Künste in den reichen Ländern mit den Angegriffenen? Sie alle nehmen von den Griechen gerne die antiken Tragödien an und machen damit tiefsinnige oder bunte, sechseinhalb Stunden lange Theaterabende – aber wo bleibt die Solidarität mit den Griechen von heute? Die wirkliche griechische Tragödie findet heute statt.

### **Drittes Thema: Die Frage nach dem Leben in Digitalien**

Das eigentlich ist die Grundfrage. Was liegt all den Oberflächensymptomen, von denen ich gerade einige aufgeführt habe, zugrunde. Was sind die fundamentalen Veränderungen? Im Netz wird diskutiert über Themen wie Privatsphäre, das Verhältnis politischer Macht zur Bevölkerung, eine Verwandlung des politischen Raums also. Wie verändern sich Begriffe von Freundschaft, von Biographie durch digitale Kommunikation? Was trennt Arbeit und Leben noch wenn die dienstliche Kommunikation entgrenzt und ubiquitär ist? Was ist und bedeutet Geld, wenn es nur noch digital ist? Was sind immaterielle Güter? Und nicht zuletzt: Wie entzieht man sich einer digitalen Überwachungsinfrastruktur, der gegenüber die Stasi wirkt wie Fähnlein Fieselschweif? Auch hier könnte ich noch lange weitere Themen anfügen. Die NSA-Problematik wäre dabei sicherlich die Drängendste und Dringendste. Aber wie damit umgehen? Vom Theater ist dazu jedenfalls wenig zu vernehmen.

Das bringt mich auf die beiden nächsten Punkte, die auch die letzten sein werden. Die Frage der Form und die Frage der Organisation, also des agilen Theaters.

### **THESE 3: Die formale Beschränktheit**

Beiträge zur Gegenübersetzung zwischen den Formen von freiem Theater und Stadttheater gibt es in letzter Zeit viele. Matthias von Hartz hat zum Teil ja recht, dass bestimmte Formen nur von Gruppen außerhalb des institutionellen Stadttheaters entwickelt werden. Diese formalen Experimente sind vielleicht innerhalb der Institutionen aus organisatorischen Behinderungen nicht möglich. Sie gehörten aber in das selbstverständliche Inventarium stadttheatraler Formen. Was Signa, Machina Ex, Theatercombinat, Rimini Protokoll, Gob Squad machen, ist nicht prinzipiell unmöglich an Stadttheatern. Und es gibt auch kein Exklusivrecht an diesen Formen. Stadttheater wäre verrückt, würde es diese formalen Ideen nicht aufnehmen und selbst bearbeiten. Die passende Organisationsform vorausgesetzt.

### **Die 5. Sparte als nicht-traditionelle Form**

Das Theater mit der 5. Sparte, auf die ich zurückzukommen versprach, sich bereits auf den Weg des Dialogs und des Dialogischen begeben hat, ist der vorletzten Statistik-Pressemeldung des Bühnenvereins zu entnehmen. Rolf Bolwin führt aus, dass das Wachsen der 5. Sparte, die für Ihren Stress mitverantwortlich ist, eben gerade auf die dialogische Auseinandersetzung mit gegenwärtigen gesellschaftlichen Themen zurückzuführen sei. Und diese 5. Sparte wird und muss weiter zunehmen. Denn je weniger Sie selbst in der Lage sind, die Gegenwart – anstelle von Texten der literarischen Tradition – zu interpretieren, je weniger Sie selbst Experten des Alltags sind, die Sie nicht sein können, umso mehr bedürfen Sie der Experten: Der Aktivisten und Journalisten, der Wissenschaftler und Blogger, Soziologen, Ökonomen, vielleicht sogar der Philosophen. Das sind die Experten des Alltags, mit denen sich Stadttheater verbinden können, um als Ort der Gesellschaft in der Gesellschaft in Gesellschaft über Gesellschaftliches zu reflektieren. Und zu versuchen, die subjektlose Revolution zu verstehen.

### **Beispiel: Banktribunal**

Ein Beispiel aus dem April 2010: das Banktribunal der Volksbühne, unter anderem von attac mit organisiert. Ich kann mich daran erinnern, weil ich tatsächlich 2 Tage lang, damals noch in Frankfurt wohnend, gebannt dieser Veranstaltung im Livestream per Internet folgte. Man könnte sagen: Ach ja, das Theatergebäude wurde für eine Konferenz benutzt. Das sehe ich anders. Die Veranstaltung war eminent theatral und dramaturgisch. Wissenschaftler, Journalisten, Aktivisten wurden eingeladen, die Rollen von Anklage und Verteidigung vorzubereiten, Texte zu verfassen und auf der Bühne vorzutragen. Im Wege des Improtheaters wurden dann Debatten ausgetragen. Und es gab sogar ein dramaturgisches Ende: das Urteil. Theaterfremd ist das nicht. Aber es leistete tatsächlich einen Beitrag zum Verständnis der Finanzkrise.





"Schuld und Schein" im Metropoltheater München

© Hilda Lobinger

Und dass das Thema die Menschen immer noch anzieht und bewegt, sehe ich gerade bei meinem eigenen Text "Schuld und Schein", der in München im Juli 2013 uraufgeführt wurde und seither etwa zwanzig Mal ausverkauft war – was wesentlich an Jochen Schölch, Katharina Schöfl und den phantastischen Darstellern liegt. Aber das Tolle an diesem Abend ist, dass in der Pause die Menschen über Geld, Finanzen, Banken und Politik reden. Sich austauschen, sich inspiriert fühlen. Und der eine oder andere nimmt vielleicht etwas von dem Abend mit.

### **Der formale Blick**

Ich rede rein formal. Und Formen sind kein Selbstzweck. Aber wenn Themen gewählt und als gesellschaftlich relevant erkannt sind, brauchen Stadttheater ein Formenrepertoire, das weit über die klassische Bühne hinausgeht. Die 5. Sparte kann aus Symposien, Diskussionen, Konferenzen bestehen – so wie wir sie hier und heute gerade haben. Sie kann interaktive Installationen wie den Situation Room nutzen. Sie kann vielleicht im Web stattfinden, in eigenen Foren, Blogs, Plattformen. All das und noch viel mehr muss möglich sein im institutionellen Theater. Das Theater der nächsten Gesellschaft ist ein Theater, das Formvielfalt kann.

---

#### **Theater der nächsten Gesellschaft**

... ist ein Theater, das die eigene  
Formenvielfalt ausspielt und sich  
von neuen Formen inspirieren  
lässt.

Wie wäre es, wären die deutschen Stadttheater aufgewacht, als die NSA-Affäre hochkochte, hätten insgesamt, alle 140 zusammen eine Woche gegen die Überwachung veranstaltet mit Expertenvorträgen, Diskussionen und Konferenzen. Vielleicht in Zusammenarbeit mit den 562 Schriftstellern, die gegen die Überwachung protestiert haben. Und am Ende wäre Edward Snowden per Skype live auf 140 Bühnen zu sehen und zu hören gewesen. Irre? Die Technik ist da. Snowden hätte vielleicht sogar mitgemacht. Aber Sie tun es nicht.

Sich von diesen Formen inspirieren zu lassen, sie aufzunehmen und weiter zu entwickeln ist – in aller Kürze – ein weiteres Merkmal des nächsten Theaters. Theater ist aber nicht nur die 5. Sparte. Sondern Theater ist auch in Zukunft das szenische Erzählen.

### **Erzählformen des nächsten Theaters**

Das Theater der nächsten Gesellschaft ist auch ein Theater, das komplex erzählen und damit vielleicht der Komplexität der nächsten Gesellschaft nahe kommen kann. Es geht also nicht darum, im Theater das Erzählen oder das Schauspiel abzuschaffen. Im Gegenteil. Allerdings hat sich das traditionelle theatrale Erzählen überlebt. Es wurde von Fernsehen und Kino totgeritten – eine Situation ähnlich der, in der sich die Malerei beim Aufkommen der Fotografie sah.

### Theater der nächsten Gesellschaft

... reduziert gesellschaftliche  
Komplexität durch komplexes  
Erzählen.

Auch die Zeit des Fragmentierten und Dekonstruierten ist vorbei. Wir haben das Ende der Erzählung vom Ende der großen Erzählungen vor uns. Darin stimme ich Bernd Stegemanns "Kritik des Theaters" zu. Aber: Es gibt kein ZURÜCK zum Erzählen. Sondern nur die Neuerfindung des großen Erzählens. Und zwar als komplexes Erzählen. Mit einem schönen Luhmannwort kann man sagen: Man kann Komplexität nur durch Komplexität reduzieren. Es gibt kein einfaches Erzählen über komplexe Dinge. Und die nächste Gesellschaft ist eine komplexe, die komplexes Theater erfordert. Ich rede von Erzählungen, die in ihrem Umfang den traditionellen Theaterabend überschreiten. Nehmen wir dafür eine Parallele aus dem "Konkurrenzmedium" Fernsehen.

### Theater der nächsten Gesellschaft

... ist ein Theater, das das  
Erzählen neu entdeckt.

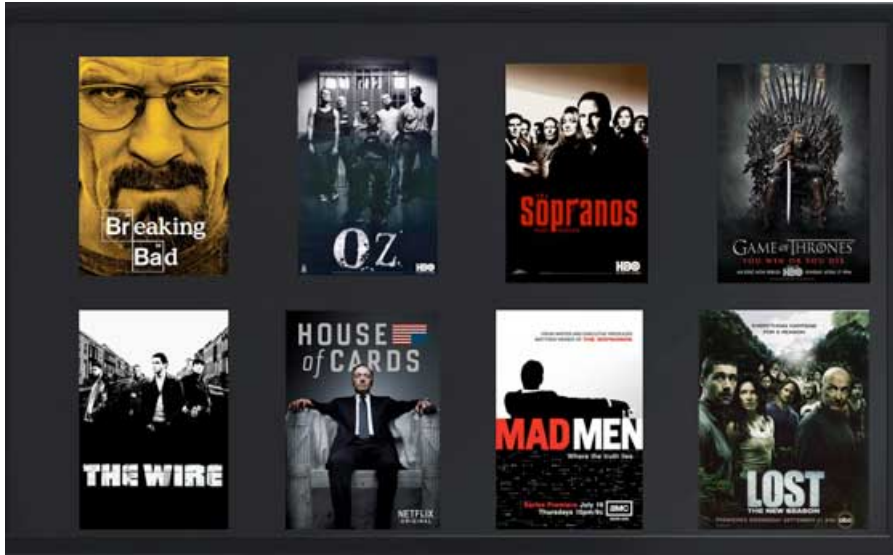
### Beispiel: Fernsehserien

Dort erleben wir, aus Amerika kommend, in den letzten Jahren eine formale Revolution, die vermutlich niemand erwartet hätte. Seit gut zehn Jahren sorgen amerikanische Fernsehsender mit ganz neuen seriellen Formaten für die Rückkehr von großen Erzählungen, die so groß sind, dass sie das Kino, egal welcher Monumentalität, alt und klein aussehen lassen. Diese Serien erzählen komplexe Fortsetzungsgeschichten. 60, 70, 80 Stunden lang. In Episoden aufgeteilt.

Kulturkritik vergleicht sie mit dem Roman des späten 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts. Die FAZ vergleicht die Sopranos mit den Buddenbrooks. Ich denke, man könnte Breaking Bad für den amerikanischen Faust halten. Und OZ kann sich ernsthaft mit der Divina Commedia messen, als weltliche Höllenfahrt. Es ist die Kunstform des 21. Jahrhunderts. Und weltweit reißen zahllose Menschen die Schranken der Legalität ein, um möglichst schnell an diese Serien zu kommen. Das Erzählen hat Hochkonjunktur. Ich schätze, auch hier im Raum sind nicht wenige begeistert davon.

Und das Bemerkenswerte ist nicht nur die Länge, sondern die dramaturgische Komplexität. Große Figurenzahlen verwickeln sich in unterschiedliche Minihandlungen miteinander. Es entsteht eine neue Art von Dramaturgie, die keinem übergeordneten Handlungsbogen folgt, sondern die die Figuren wie Partikel in einem elektrischen Feld oder wie Schachfiguren agieren lässt, auf dem jede Bewegung die Gesamtkonstellation verschiebt. Permanent. "Die Handlung" der Sopranos lässt sich kaum beschreiben.

Theater kann nun natürlich nicht den Fehler machen, dasselbe tun zu wollen. TV-Formate sind TV-Formate. Es geht also nicht um serielles Theater oder um die Kopie der TV-eigenen Erzählformen. Aber man kann sich daran orientieren, wie eine neue Arbeitsweise genutzt werden kann, um zu neuen, komplexen Formen zu kommen. Diese neue Arbeitsweise ist der der Writers' Rooms. Die Entwicklung der Serie und der Episoden geschieht nicht mehr am Schreibtisch einzelner Autoren, sondern in einem gemeinsamen Dauerbrainstorming mehrerer Schreiber. Wie – dazu jetzt im vierten Teil mehr.



#### THESE 4: Die starre Organisation

Ich habe am Anfang schon von der Überforderung gesprochen, mit der sich die nächste Gesellschaft und das Theater der nächsten Gesellschaft ankündigen. Diese Überforderung spüren Sie in Form von Stress. Und es sollte mich nicht wundern, wenn all die Forderungen, die ich gerade in den Raum gestellt habe, Sie kopfschüttelnd zu der Überzeugung führen, dass das völlig unmöglich ist.

Das ist auf jeden Fall unter den gegenwärtigen Arbeits- und Organisationsbedingungen von Stadttheater so. Und dabei kommt es gar nicht darauf an, ob Sie das, was ich bisher als eine Art Vision für das nächste Theater dargestellt habe, teilen oder ob Sie eine andere Vision haben. Es wird sich, das zeigen die Zahlen, Fundamentales ändern müssen. Und egal wie Sie es ändern, dafür werden Sie neue Arbeitsweisen brauchen. Die Frage aber lautet: welche Arbeitsweisen? Darauf möchte ich eine konkrete Antwort geben, auch wenn das heißt, dass es jetzt ein wenig kleinteilig und vielleicht anstrengend wird.

Um sich auf den Weg zum nächsten Theater zu machen, muss man zunächst der Tatsache ins Auge schauen, dass Stadttheater Organisationen sind und dass die innere Organisation von Organisationen kontingent ist: Das heißt, sie kann auch anders sein. Es gibt keinen theatereigenen Organisationsprozess. Und die Veränderung der Organisation ist nicht die Abschaffung von Theater. Ich bin davon überzeugt, dass das Theater, wie es jetzt ist, in zehn Jahren nicht mehr existiert. Ob es in der Form existieren kann, wie ich sie mir vorstelle, kann ich nicht garantieren. Aber ich halte es für wahrscheinlicher. Wenn SIE sich auf den Weg machen wollen, müssen SIE sich und IHR Theater umorganisieren. Und wie das gehen kann, das will ich jetzt noch darstellen.

### Theater als Industriebetrieb ...



## Die Blaupause des industriellen Theaters

Theater ist eine Organisation, die auf ein Produktionsmodell des 19. Jahrhunderts zurückgeht. Und das Theater, für das diese Strukturen geschaffen wurden, wird es nicht mehr geben. Ein anderes, neues Theater wird, darin stimme ich Matthias von Hartz zu, von diesen Strukturen eingeschränkt. Die Blaupause traditionellen theatralen Produzierens unterschied sich prozessual wenig von der Autoherstellung bei Carl Benz.

- Man hat eine Produktidee – oder ein Theaterstück.
- Die Idee wird im Unternehmen evaluiert und ggf. in das zukünftige Angebot aufgenommen.
- Es wird eine umfassende Produktionsplanung erstellt – oder ein Spielplan.
- Man weist Budgets, Ressourcen und Personal zu.
- Man geht in den Fertigungsprozess – oder die Proben.
- Es gibt die Produktvorstellung – die Premiere.
- Und dann die serielle Fertigung – sprich: weitgehend selbstidentische Aufführungen.

Das führt zu langen Vorläufen und starren Abläufen. Sie machen Theater, die Live-Kunstform, die eigentlich die schnellste Kunstform sein könnte, unendlich langsam und unbeweglich. Die Herausforderung besteht dabei vor allem auch darin, den Inszenierungsprozess und den Prozess der 5. Sparte miteinander zu vereinen. Beide sind völlig verschieden. Die Organisation einer Konferenz funktioniert anders, als eine Stückinszenierung. Und das ist unter anderem eine massive Stressquelle, insbesondere wenn jemand glaubt, er könne beides gleichzeitig – oder ein Chef dramaturg oder Intendant glaubt, er könne einem Mitarbeiter beides gleichzeitig aufdrücken. Ich glaube, und kann das aus vergleichbarer Erfahrung sagen, dass es nicht möglich ist, gleichzeitig eine Konferenz zu organisieren, ein Projekt zu begleiten und inhaltliche Dramaturgie für eine Inszenierung zu machen. Das wird ohne organisatorisches Bewusstsein und ohne sinnvolle Prozesse nicht funktionieren.

## Neue Vorbilder

Vielleicht bedarf es auch stärkerer funktionaler Ausdifferenzierung in der Dramaturgie. Schwerpunktbildungen für jeden Einzelnen. Etwa den Schwerpunkt in der inhaltlich-konzeptionellen Arbeit, in der Dramaturgen wie Rechercheure und Redakteure arbeiten. Und den Schwerpunkt in der Organisation als Projektleiter. Und vielleicht einen Schwerpunkt als Netz dramaturg der 6. Sparte. Alle Fähigkeiten – und vielleicht noch weitere – zusammen in einzelnen Personen zu finden, ist schwer. Immer wieder wird als Vorbild für moderne und zeitgemäße Organisationsformen das Beispiel Silicon Valley genannt, oder die Software- und IT-Branche schlechthin. Sogar Ivan Nagel nannte es vor Jahren schon als Vorbild:

„Alles, was ihre Beine und ihre Kehlen, was ihre Körper, Herzen und Gehirne können, bringen sie in eine **gemeinsame Handlung** ein, Nicos 'Wo du nicht bist' (dort ist das Glück) kennt keinen Autor und keinen Regisseur, der jeden Vorgang schon vor Probenbeginn den Spielern vor-geschrieben, vor-inszeniert hätten. Die Arbeitsmethode nennt sich und ist 'angeleitete Improvisation': eine gemeinsame Findung bald in mimischen Zeichen, bald in französischen, japanischen, holländischen, deutschen, englischen **Sprachhandlungen**, die wir nach und nach **enträtseln**.

Solche Arbeitsweisen sind heutig. Oft ähneln sie dem Teamwork kleiner Gruppen um einen Forscher- und-Organisator, aus dem im Computerzeitalter die technisch-wissenschaftliche Avantgarde von **Silicon Valley** entstand. Und jedesmal ähneln sie jener uralten, schöpferischen Form europäischen Theaters, das [...] ein *Theater der Truppe* war.“  
(Ivan Nagel, Schriften zum Theater, 251; gefettete Hervorhebungen vom Verfasser)

## Agile Arbeitsweisen

Alle reden also davon. Aber wie arbeitet denn das Valley, wie funktionieren Software- und Digitalprozesse? Wie arbeiten die Bewohner von Digitalien heute? Und was kann man davon übernehmen? Das ist weder Hexenwerk noch Betriebsgeheimnis. Auch wenn ihre Verwendung in der Organisation eine große Anstrengung und Herausforderung ist. Die Methoden – hier einige Beispiele – sind in Büchern und auf Webseiten veröffentlicht, werden in Seminaren gelehrt, auf Kongressen und Konferenzen diskutiert. Dort kann man hingehen. Die wilden digitalen Indianer freuen sich über Besucher und Neugierige – zum Beispiel und besonders auf der re:publica,



steuern. Es kann nicht alles gleichzeitig gemacht werden – und wenn man eine klare Vorstellung hat, was wichtig, was unwichtig ist und weiß, wann wer was macht – sorgt das für erhebliche Stressreduzierung. Und übrigens auch für bessere und befriedigendere Arbeitsresultate. Sie können auch ihren Arbeitsalltag damit strukturieren. Besonders gut geht's mit einem Whiteboard an der Wand. Oder mit Apps auf iPad oder Rechner. Gibt es alle, machen Spaß zu benutzen und bringen tatsächlich etwas.



Trello etwa bietet eine praktische App, mit der ich alleine oder im Team mit Kanban organisieren kann. Der Prozess wird abgebildet. Man kann das aber auch wunderbar analog mit Whiteboards machen. So sieht etwa das Board für meinen neuen Text aus, der sich mit dem Fernsehen in einem Einpersonenstück beschäftigt. Und den Sie sich, wenn Sie Lust und Interesse haben, auf meiner Webseite [www.postdramatiker.de](http://www.postdramatiker.de) komplett und kostenlos herunterladen können. Seit einigen Tagen online – und vielleicht auch ein Beitrag zur Zusammenarbeit zwischen Theatern und Schreibern in der digitalen Gesellschaft. Links die Szenen, die ich machen will, daneben Ideen, daneben Szenen in Arbeit. Und die Szenen in Überarbeitung hängen gegenüber am Bücherregal.

### **Beispiel: Scrum**

Für den umfänglicheren organisatorischen Prozess möchte ich Scrum vorstellen. Scrum ist insbesondere sinnvoll für interdisziplinäre Projekte, die in mehreren Abschnitten verlaufen und deren Ergebnis nicht am Anfang bekannt ist. Was die Verwendung für künstlerisches Arbeiten insbesondere an einer Gemeinschafts-Kunst wie Theater sehr reizvoll macht. Vorweg: Das IT-Scrum-Modell lässt sich nicht 1:1 auf Theater übertragen. Es braucht einige Anpassungen – aber dann kann es tatsächlich Phantastisches leisten. Wie funktioniert Scrum?

Es gibt zwei zentrale Rollen:

1. einen sogenannten Product Owner – das ist derjenige, der die künstlerische Vision verantwortet. Man kann ihn auch, wie bei den neuen Fernsehserien, Showrunner nennen. Den kreativen Kopf des Teams. Das muss kein Regisseur sein – je nachdem, was für ein Projekt gemacht werden soll.
2. gibt es einen Scrum Master oder Projektleiter, der sich ausschließlich um die Team-Verzahnung, die Abläufe und insbesondere die Lösung von Konflikten im Team oder des Teams mit der umgebenden Organisation kümmert.

Scrum definiert ein Gesamtprojekt, einen Gesamtzeitraum und zerlegt diesen in zeitliche Abschnitte, sogenannte Sprints, die 2-3 Wochen lang sind und von denen sich beliebig viele hintereinander durchlaufen lassen – je nachdem, wie groß das Projekt ist. Der Vorteil in diesen Sprints besteht darin, dass gerade auch umfangreiche und lange Projekte mit großen Teams in überschaubare Abschnitte aufgeteilt werden. Das Team steht nicht vor einem Gebirge, sondern vor einer Reihe von Hügeln, die einer nach dem anderen gemeinsam angegangen werden können.

Ganz zu Anfang steht die Projekt- oder Produktidee. Deren Hüter ist der Product Owner oder Showrunner (wie er im TV heißt), der entscheidet, was gemacht werden soll: Eine Konferenz über Arbeit, eine komplexe Erzählung über die Fernsehwelt, ein Situation Room zur NSA, eine Webplattform zur Finanzkrise.



Dann findet das erste Brainstorming-Meeting mit Kollegen aus anderen Abteilungen statt, die für dieses Projekt sinnvoll sein könnten. Man denkt gemeinsam, wie die Idee sich konkretisieren könnte, was alles zu machen ist, wo es Probleme gibt – wie in Kanban. Daraus entsteht das Produkt- oder Projekt-Backlog, die Zusammenfassung aller Aufgaben und Bremser.

Der Product Owner oder Showrunner macht sich dann an die Priorisierung: Was ist entscheidend für das Projekt? Was dauert am längsten und muss als erstes begonnen werden? Welche Teile bauen aufeinander auf und müssen nacheinander abgearbeitet werden. Daraus entsteht die Aufgabenliste für die erste Phase, den ersten Sprint: das Sprint-Backlog.

Für den Sprint werden Kollegen der Disziplinen, Abteilungen zusammengezogen, die benötigt werden. Im Sprint-Planungsmeeting werden die Aufgaben gemeinsam verteilt (nicht einfach befohlen, sondern organisiert). Dann beginnt jeder zu arbeiten.

### **Täglich miteinander reden**

Es gibt – das ist entscheidend wichtig – ein tägliches Meeting, das Daily Scrum. 15 Minuten. Am besten im Stehen, um nicht gemütlich zu werden, Jedes Teammitglied berichtet knapp: Was habe ich gestern gemacht? Was mache ich heute? Was hindert mich? Wo könnte es ein Problem geben? Dadurch werden Verzögerungen oder sich abzeichnende Probleme nicht erst nach Wochen sichtbar, sondern sehr schnell und der Scrum Master kann sie zu beheben versuchen. Zudem reden die Teammitglieder miteinander und jeder bekommt mit, ob jemand anders etwas gemacht hat, das für seine Aufgaben relevant ist oder seine Aufgaben ändert. Das genau ist das Geheimnis der "Agilität". Auf Veränderungen kann schnell reagiert werden.

Das Sprint-Backlog wird abgearbeitet. Am Ende des Sprints gibt es ein Sprint-Review, in dem überprüft wird, ob die Planung realisiert wurde. Und der nächste Sprint beginnt. Scrum ähnelt grundsätzlich Kanban. Der Unterschied ist der Prozess mit Rollen, Sprints und Daily Scrum Meetings. Das macht Scrum für mich zum umfassenderen Prozess.

Das Charmante an Scrum ist, dass sich mehrere Scrum-Teams damit ebenfalls organisieren lassen. Indem alle Scrum-Projekte in einem Scrum of Scrums dargestellt und visualisiert werden. Indem sich die Scrum Master miteinander eng abstimmen und Ressourcenengpässe gemeinsam lösen.

### **Agiles Arbeiten im Theater**

Wie also müsste ein Theater beschaffen sein, das langsam sein kann, wenn es will – und ebenso rasant schnell sein kann.

1. Es verabschiedet sich vom Originalgenie als Künstler. Der Product Owner in Scrum oder der Showrunner hat zwar die inhaltliche Leitung, er weiß aber, dass seine Aufgabe nur im Team zu lösen ist.

2. Und das heißt auch, er verabschiedet sich vom klassischen Autorenbegriff. Die Herausforderungen der nächsten Gesellschaft sind zu komplex, um von einem einzelnen definiert, aufbereitet und auch noch niedergeschrieben zu werden.

Ich hatte vom komplexen TV geredet. Dort finden sich in den Writers' Rooms Modelle der Zusammenarbeit, die den traditionellen Autoren ersetzen. Die gemeinsam funktionieren. Die auch interdisziplinär sein können. Mit Dramaturgen, Schauspielern, Regisseuren, Musikern, Programmierern, Bühnenbildnern schon vor der konkreten Texterstellung in der Konzeption zusammenarbeiten.

Ein Showrunner ist der kreative Kopf und hat das letzte Entscheidungswort. Er hat und hütet die Idee, aber die konkrete Serie entsteht im Writers' Room kollaborativ im Team. Auch wenn das einzelne Script dann anschließend von einem der Writer allein verfasst wird.

Eines meiner letzten Stücke, den "Marianthaler Dachs", habe ich komplex angelegt. Zum Missvergnügen des Verlages mit der Folge, dass er auf DIN A1 Papier ausgedruckt werden muss, weil teilweise 4-5 Handlungen zeitgleich verlaufen. Das Problem: Die Arbeit dauerte 4 Jahre. Im Writers' Room ließe sie sich, glaube ich, auf einige Monate verkürzen.

Ich bin überzeugt, dass an jedes Theater ein Writers' Room mit 10 Schreibern gehört. Das habe ich ja letztens in einem längeren Artikel auf nachtkritik.de ausgeführt.

3. Dadurch kann in der gemeinsamen Konzeption der Fokus auf die Recherche gesellschaftlicher Themen gerichtet werden, Dramaturgie wieder inhaltlich arbeiten.
4. Agilität verabschiedet den langfristigen Planungsprozess des Spielplans und erlaubt es, stärker auf Sicht zu arbeiten.
5. Es bleibt in der Arbeit Platz für Änderungen und Anpassungen.
6. Es lassen sich Externe einbinden.
7. Man arbeitet interdisziplinär an einem gemeinsamen Ziel.
8. Man baut auf bestehendes Erfahrungswissen auf.
9. Man gewinnt Bewegungsfreiheit.
10. Und man hält sich für Weiterentwicklungen offen. Die Premierenkritik war schlecht? Das Publikum hat an den falschen Stellen gelacht? Dann verändern Sie die Inszenierung nach der Premiere. Ein Projekt ist nicht mehr bei der Premiere unbedingt "fertig". So kann Theater auf Veränderungen des gesellschaftlichen Umfelds und auf die Reaktion der zuschauenden Gesellschaft reagieren. Agil. So stelle ich mir das im Theater vor:

### **Agiles Arbeiten auf der Leitungsebene**

Das Leitungsteam besteht aus Intendant, Chefdramaturg, Chefautor, Oberspielleiter, Techniker, Digitalem und was sonst noch sinnvoll ist. Die Dramaturgie forscht, liest, redet mit interessanten Leuten, um die thematischen Grundinteressen zu finden. Dramaturgie und Leitung legen das Thema / die Themen fest. Eine Grobplanung für die nächsten sechs Monate plant, was geplant werden kann und muss: die Zeiträume für komplexe Projekte.

Die zukünftigen Themen werden innen und außen bekanntgegeben. Projektteams intern und extern werden eingeladen, Konzepte einzureichen: Regisseure, Dramaturgen, Konzepter, Autoren, Musiker, Bühnenbildner, Techniker, Digitale, Hacker. Anforderung daran: Inhaltskonzept, benötigte Beteiligte, Zeitplanung. Vorschläge können dauernd weiter eingereicht werden, Auswahlprozess laufend. Das inhaltliche Leitungsteam sichtet permanent Treatments, wählt aus bzw. gibt Überarbeitungen in Auftrag. Die Planung ist ein permanenter Prozess. Kurzfristige Neuprojekte und Planungsänderungen sind jederzeit möglich.

### **Agiles Arbeiten auf der Projektebene**

Der Showrunner des ausgewählten Projekts bildet ein Projektteam, das die Arbeit selbst organisiert unter Leitung eines Scrum Master / Projektmanager. Dieses Projektteam führt unterschiedliche Kompetenzen zusammen, die für das Projekt benötigt werden. Und zwar von Anfang an. Es sitzen hier Autoren und Regie, Techniker und Musiker, Digitalkünstler und vielleicht auch ein Blogger. Je nachdem, was das Projekt braucht.

Der Showrunner (TV) verantwortet das inhaltliche Gesamtprojekt, der Scrum Master / Projektleiter ist für die organisatorische Abwicklung zuständig. Das Projektteam trifft sich nach Projektauswahl und legt die Arbeitsweise sowie den Projektverlauf gemeinsam fest. In täglichen 15-Minuten-Treffen werden die jeweiligen Arbeitsfortschritte besprochen, Hindernisse und Schwierigkeiten benannt und zur Lösung gebracht, die nächsten Arbeitsschritte abgestimmt. Der Projektleiter sorgt für reibungslosen Ablauf, der Showrunner sorgt dafür, dass die Projektvision erhalten bleibt. Nach der Premiere wird weiter am Projekt gearbeitet (sofern weitere Veröffentlichungen geplant sind).

Verzahnt miteinander arbeiten

Aus dem Leitungsteam und den Projektteams entsteht eine gemeinsame Infrastruktur, die sich jeweils nach den speziellen Projektanforderungen zusammensetzt. Ein Team, das eine Konferenz plant, braucht Dramaturgen für die inhaltliche Gestaltung und Projektleiter für die Organisation. Ein Team, das eine komplexe Erzählung in einem begehbaren Raum entwerfen will, braucht Autoren und Techniker. Und hat dazu vielleicht noch Unter-Teams. Für eine digitale Installation setzt sich das Team aus Musikern und Digitalkünstlern zusammen. Und am interaktiven Parcours arbeiten Schauspieler und Bühnenbildner. Vielleicht sogar ohne Regisseur. Es gibt keine

Nichtkreativen mehr an diesem agilen Theater. Jede Kompetenz kann ihre Ideen und Gedanken frühzeitig in das gemeinsame Projekt, die "gemeinsame Findung" (Ivan Nagel) einbringen. Und der "Product Owner" ist nicht mehr unbedingt ein Regisseur oder ein Dramaturg. Vielleicht ist es ein Techniker, ein Musiker, ein Videoartist, ein Webentwickler oder ein Schreiber.

### **Anschlussfähig zu freien Gruppen**

In diese Struktur lassen sich auch freie Projektteams einbinden, da ihre Arbeitsweise mit derjenigen eines agilen Theaters verwandt ist. Die industrielle Planung gehört der Vergangenheit an. Aber Scrum ist nichts, was in zwei Tagen eingeführt wird, auch wenn man sich in zwei Tagen zum Scrum-Master schulen lassen kann.

### **Vom Industrie- zu agilen Theater**

Die Einführung agiler Methoden ist ein bewusster und durchaus anstrengender Prozess. Er lässt sich selbst agil gestalten. Dennoch braucht er Zeit.

- Man braucht eine Vision: z.B. fünf Jahre.
- Man erstellt ein Backlog, was zu tun, wer einzubinden ist und wo die Bremsen liegen.
- Man priorisiert die ersten Teilprojekte.
- Man definiert, woran Erfolg zu erkennen ist (beispielsweise auch mit den verantwortlichen öffentlichen Stellen, mit denen festgelegt wird, was erreicht werden soll).
- Man organisiert das Agilisierungsteam und benennt den Project Owner.
- Und man arbeitet kontinuierlich kollaborativ.

Vielleicht das Wichtigste: Man sorgt für organisationsweite kontinuierliche und transparente Information und schafft Raum für Fragen.



## **Zusammenfassung**

Ausgangspunkt war die bedrohliche Situation insbesondere des Sprechtheaters und die Behauptung, dass sich nichts an den Arbeitsweisen ändern lässt, wenn man nicht zugleich daran arbeitet, woran man arbeitet – nämlich an der nächsten Gesellschaft.

Theater als Ort der Gesellschaft in der Gesellschaft, an dem sich in Gesellschaft über Gesellschaft ästhetisch reflektieren lässt, soll der Ort werden, an dem die subjektlose Revolution der nächsten, digitalen und vernetzten Gesellschaft reflektiert wird. In dem die Themen behandelt werden, die die Menschen und die Gesellschaft bewegen und zwar mit maximaler formaler Freiheit. Die Themen, die die Menschen wieder ins Theater bewegen.

Dafür lohnt es sich, über die Agilisierung des Theaters nachzudenken. Aber man muss die Dinge zusammen denken. Für eine traditionelle Operninszenierung kann Kanban hilfreich sein, aber Sie brauchen sicher kein Scrum. Wenn Sie aber, wie ich, davon überzeugt sind, dass die 5. Sparte wichtiger und umfangreicher wird, wenn Sie sich der nächsten Gesellschaft forschend und dialogisch nähern wollen und gleichzeitig klassisches Schauspiel und vielleicht auch Oper und Tanz anbieten und freie Projektgruppen integrieren wollen, dann kommen Sie um Scrum oder eine ähnliche Organisation nicht herum. Die Dinge gehören zusammen: Das nächste Theater und die nächste Gesellschaft.

## **Das Theater der nächsten Gesellschaft**

- hat Haltung und kann auf die Frage "Wozu" in einem Satz antworten.
- ist das Theater der digitalen Naissance.
- versteht digitale Technologie als künstlerische Möglichkeit.
- versteht sich als Teil der Netzgesellschaft.
- ist wagemutig, neugierig, provozierend.
- versichert sich reflektierend der Themen der Gesellschaft.
- ist vielformatig und lässt sich von neuen Formen inspirieren.
- kann Komplexes komplex erzählen und inszenieren.
- verwandelt sich vom Industrietheater zum agilen Theater.
- ist kollaborativ und kooperativ, bindet jeden Mitarbeiter künstlerisch ein.
- vernetzt sich mit der Welt und ist Zentrum eines künstlerischen Netzwerks.
- macht die eigene Organisation zu einem künstlerischen Gebilde.

Das Motto für die Reise, auf die es sich wie 1492 zu machen gilt, nehme ich von Friedrich Nietzsche:

"Eine neue Gerechtigkeit tut not! Und eine neue Losung! Und neue Philosophen! Auch die moralische Erde ist rund! Auch die moralische Erde hat ihre Antipoden! Auch die Antipoden haben ihr Recht des Daseins! Es gibt noch eine andere Welt zu entdecken – und mehr als eine! Auf die Schiffe, ihr Philosophen!"

(Die fröhliche Wissenschaft, IV. Buch, Aph. 289)

Vielen Dank.