

# dramaturgie

zeitschrift  
der  
dramaturgischen  
gesellschaft  
02/14



**leben, kunst  
und produktion**

wie wollen  
wir arbeiten?

**dokumentation der  
jahreskonferenz  
der dramaturgischen  
gesellschaft**

mannheim 23.–26. januar 2014



SAUNA  
**KOSTET NIX**  
FÜR  
HANDTUCH  
SPENDE

SWEETE



# outside the box: market

5–7/jun  
zeitraumexit  
mannheim

symposium  
ideas  
drafts  
performances  
tryouts

speakers:  
jens badura, hendrik folkerts, anders  
härm, bojana kunst, torsten meyer,  
guillaume paoli, walking theory

[www.otb-research.com](http://www.otb-research.com)

partners:

GRAND THEATRE  
GRONINGEN

zeitraumexit

OTB USEM  
theater &  
producties

FT

KOMUNA//  
WARSZAWA



gefördert durch die

KULTURSTIFTUNG  
DES  
BUNDES

Baden-Württemberg  
Landesministerium  
für Kultur und  
Sport

Baden-  
Württemberg  
Stiftung  
www.stiftung-bw.de

STADT MANNHEIM

## editorial

Sagen, was man denkt und tun, was man sagt

**W**o soll man anfangen, wenn man die diesjährige dg-Jahreskonferenz zusammenfassen will? Wo aufhören? Vielleicht war es ein Spezifikum dieser Tagung, dass es keine Bottom Line, kein eindeutiges Ergebnis, keine politische Forderung oder gar ein künstlerisches Manifest gab. Vielleicht steht am Ende die einfache, aber deswegen noch lange nicht überflüssige Erkenntnis, dass weniger mehr ist. Dass wir Dramaturgen darauf achtgeben müssen, die Balance zu wahren: zwischen künstlerischem Gestaltungswillen, Angestellten-dasein und Leitungsverantwortung, zwischen kreativer Fiktion und institutioneller Wirklichkeit, zwischen Kunst und Leben. Oder ist das alles Work-Life-Bullshit und die Lösung liegt ganz woanders, etwa im Übergang ins digitale Zeitalter? Am Ende dieser Konferenz schwirrte so mancher Kopf, und das zu Recht. Aber der Reihe nach.

Niko Paechs Eröffnungsvortrag darf als ein Glücksgriff gelten. Eindrücklich vermittelte der Volkswirtschaftler der Universität Oldenburg den Anwesenden, dass der moderne Glaube an stetiges Wachstum und unaufhaltsamen Fortschritt längst an seine Grenzen gekommen und ein radikales Umdenken vonnöten ist. Drei Tage diskutierten wir Dramaturgen also über die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten eines solchen radikalen Umdenkens in zahlreichen Keynote-Vorträgen, Panels, Workshops und bei anderen praktischen Formaten. Einer der womöglich intensivsten Momente entstand im Rahmen einer Schweige-Performance von Jochen Roller; einer der verblüffendsten beim Vergleich deutscher Arbeitsstrukturen mit flämischen und englischen. Den unbestrittenen Konferenz-Höhepunkt lieferte der zeitgenössische Dramatiker Ulf Schmidt. Der von ihm geforderte Übergang vom analogen hin zu einem Netztheater (»Willkommen in Digitalien«) wurde im weiteren Verlauf der Konferenz an vielen Stellen aufgegriffen, kontrovers diskutiert und weitergesponnen; ein idealer Einstieg für den Open Space am Nachmittag desselben Tages in der von David Gonter gestalteten Work-Life-Oase im Foyer des Nationaltheaters Mannheim. Es waren drei Tage voller Energie: Es wurde gedacht und getan, gesagt und geschrieben, gestritten und geschwiegen. Kaum vorstellbar, was dabei alles entstand.

Am Ende der Konferenz blieb vor allem ein Wort von Ulrich Khuon hängen. Ganz unscheinbar, kaum hörbar, am Rande des Abschluss-Panels mit Rolf Bolwin, Matthias Lilienthal, Barbara Mundel, Marion Tiedtke und Moderator Franz Wille hatte er es erwähnt: Es komme darauf an, die Dinge zu tun,

über die man im Verlauf der Konferenz so ausführlich diskutiert habe. Mit einem Zitat aus dem alten DEFA-Kultfilm *Spur der Steine*: »Wichtig ist nur eines. Man muss sagen, was man denkt und tun, was man sagt.«

In dieser Dokumentation finden Sie, neben einem ausführlichen Bericht über die Konferenz von Maren Kames, die prägnantesten Vorträge von Niko Paech, Axel Haunschild und Ulf Schmidt sowie die auf der Konferenz vorgestellten Best Practice-Beispiele aus Großbritannien und Belgien und die Abschlussdiskussion. Einige Eindrücke von den zahlreichen Beiträgen der Teilnehmer geben wir skizzenhaft in den Stichworten der Open Space-Diskussionen und einigen Randnotizen wieder.

Wir bedanken uns bei unseren Partnern zeitraumexit und dem Nationaltheater Mannheim sowie beim Verband deutscher Bühnen- und Medienverlage für die gute Zusammenarbeit. Dankbar sind wir außerdem unseren Unterstützern: dem Deutschen Bühnenverein und seinem Landesverband Baden-Württemberg, dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg sowie der Stadt Mannheim, deren Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz die Kulturpolitik als eine seiner zentralen Aufgaben begreift. Sein Grußwort leitet diese Dokumentation ein.

Ihr dg-Vorstand



3	<b>editorial</b>	58	<b>open space</b>
7	<b>grußwort</b> Dr. Peter Kurz	61	<b>unternehmensethik – für das theater?</b> Daniel Ris
12	<b>fische im think-tank</b> Maren Kames	64	<b>die zukunft hat schon begonnen</b> Kerstin Retemeyer
17	<b>zwischen wachstumswahn &amp; askese: auf der suche nach einer neuen balance</b> Niko Paech	65	<b>das stadttheater der zukunft: bloß tapetenwechsel oder neubau?</b> Isabelle Becker, Laura Kiehne, Viola Köster, Ines Schneider, Nele Winter
27	<b>um der kunst willen</b> Axel Haunschild	68	<b>kleist-förderpreis 2014</b> Michel Decar mit dem Stück »Jenny Jannowitz«
33	<b>die politische frage</b> Franz Wille	69	<b>neues aus den arbeitsgruppen der dg</b>
43	<b>auf dem weg zum agilen theater</b> aus dem Vortrag von Ulf Schmidt	70	<b>die dg   impressum</b>
51	<b>the national theatre studio- ein raum für experimente</b> Sarah Murray		
53	<b>china plate- koalitionen für freies theater in großbritannien</b> Ed Collier		
55	<b>jeder ist künstler. jeder ist manager, jeder ist akrobat</b> Erwin Jans		

Unser Dank gilt den Gastgebern und Förderern der Konferenz:





Bestellen Sie jetzt ein Probeabo  
unter [www.theaterderzeit.de](http://www.theaterderzeit.de)  
oder per Telefon 030-2423688

# grußwort

des Mannheimer Oberbürgermeisters Dr. Peter Kurz

**S**ehr geehrter Herr Holtzhauer, lieber Ulrich von Kirchbach, meine sehr geehrten Damen und Herren, ich freue mich, Sie auch von meiner Seite ganz herzlich hier in Mannheim zur Jahresversammlung der Dramaturgischen Gesellschaft begrüßen zu dürfen.

Sie sind hier in einer Theaterstadt, für die 2014 eine ganz besondere Jahreszahl ist. Denn 2014 begehen wir in Deutschland 175 Jahre Kommunaltheater. Mannheim war dabei das erste kommunale Theater. Daher ist der Zusammenhang von Stadt und Bühne in dieser Stadt vielleicht besonders ausgeprägt. Die Geschichte dieses Hauses führt uns unmittelbar in die Geschichte der Dramaturgie zurück. Der von Lessing geprägte Begriff des Nationaltheaters, der mit einer neuen Art von Dramaturgie einherging, war als große Ambition gegen das höfische Theater formuliert. Hier in Mannheim wurde das deutschsprachige Nationaltheater realisiert.

Mannheim versteht sich aber nicht nur als Theaterstadt, sondern als Kulturstadt mit einer Vielfalt von Institutionen, die alle zumindest zum Teil kommunal getragen sind. Das führt dazu, dass Mannheim den größten Kulturetats aller Städte in der Größenklasse zwischen 200.000 und 500.000 Einwohnern hat. Aber es macht noch keine Kulturstadt aus, viel Geld für diesen Bereich auszugeben. Es macht auch keine Kulturstadt aus, große Institutionen zu beheimaten. Die entscheidende Frage ist: Was bedeuten Kunst und Kultur tatsächlich für uns?

Wir sehen Kultur als Treiber von Stadtentwicklung in vielfältiger Dimension. Die für uns relevanten Fragen sind: Was macht überhaupt eine Stadt aus? Was ist eine Stadtgemeinschaft? Was ist Stadtidentität? Diese Fragen bewusst zu beantworten, die Antworten bewusst zu gestalten – das ist ein kultureller Prozess. Dieser Prozess ist entscheidend für viele andere Bereiche, die wir diskutieren: Integration, soziale Entwicklung, wirtschaftliche Entwicklung. Das hat bei uns zu der Überlegung geführt, uns um den Titel der europäischen Kulturhauptstadt zu bewerben. Dabei ist der Grundgedanke wichtig, der hinter der Kulturhauptstadt steht: die gezielte Entwicklung der Stadt und ihres Selbstverständnisses, die Gestaltung des Zusammenlebens und die Art, wie Prozesse gestaltet, Debatten geführt und Entscheidungen getroffen werden, mit Hilfe der Kultur.

Die Veranstalter haben mich gebeten, in diesem Zusammenhang und im Rahmen des Themas »Wie wollen wir arbeiten« auch einige Ausführungen zu unserem

Veränderungsprozess in der Stadtverwaltung zu machen, den wir »Change im Quadrat« genannt haben. Der Untertitel von »Change im Quadrat« lautet »gemeinsam mehr bewirken«. Und diese drei Worte fassen sehr gut zusammen, worum es uns in diesem Prozess geht. Da steht als Zentralwort zunächst einmal »bewirken«. Das ist eine Perspektivenveränderung, die uns weg vom Geld führt, weg von den Fragen: Wie viel Geld steht zur Verfügung? Für welche Institution, für welches Thema? Und auch weg von den Fragen: Wie viel wird produziert? Wie viele Premieren? Wie viele Stücke? Wie viele Kinderkrippengruppen? Stattdessen führt es uns zu der Frage: Was bewirkt unser konkretes Tun in der Gesellschaft? Welche Wirkung wollen wir erreichen? Also nicht: Wie viel Geld geben wir für das Thema »Angebote für Jugendliche« aus? Auch nicht: Wie viel Output findet sich darin? Wie viele Jugendhäuser? Stattdessen wird relevant: Wie können wir feststellen, dass sich Lebensperspektiven verbessern und Haltungen verändern? Was wollen wir tatsächlich erreichen – und können wir das messbar machen?

Der zweite Gedanke, der sich unmittelbar anschließt, lautet: Wenn wir als Stadt insgesamt Wirkungen beschreiben, zentrale Ziele haben – für uns in Mannheim sind das sieben sogenannte »strategische Ziele« – dann ist die Frage an die jeweilige Einrichtung, an die jeweilige Institution, an den jeweiligen Fachbereich: Was ist dein Beitrag zu diesen Zielen? Was ist dein Beitrag zu Teilhabe, Gerechtigkeit, Bildungsgerechtigkeit, Toleranz, bürgerschaftlicher Beteiligung? Das ist die Frage, die zunächst an alle gestellt wird.

Schnell kommen alle Beteiligten zu dem Ergebnis, dass viele Wirkungen, die wir insgesamt erzielen wollen, in einer Stadt, in einer Gesellschaft, nicht von einer Seite allein zu verantworten sind. Das heißt automatisch, dass es, wenn ich nach Wirkungen frage, zu Kooperation kommen muss, weil selten jemand allein eine Wirkung herstellen kann. Und deswegen ist das erste Wort unseres Untertitels ebenso von zentraler Bedeutung, nämlich »gemeinsam«. Es bedeutet, Kooperationsfähigkeit herzustellen. Das ist in einer öffentlichen Verwaltung nicht ganz banal. Weil die öffentliche Verwaltung sich in besonderer Weise dadurch auszeichnet, dass sie viele Verantwortungen und viele unterschiedliche Themenbereiche organisiert. Und es gibt kaum eine Organisation, die solch eine Vielzahl von Produkten zusammenfasst; für eine Stadtverwaltung sind das ungefähr zweihundert.



Peter Kurz ist Oberbürgermeister der Stadt Mannheim.

Und jetzt stellt sich die Frage: Wie komme ich aus dem raus, was die Verwaltungswissenschaft »Silodenken« nennt: »Ich habe mein Thema und meine Verantwortung.« Für übergreifende Fragestellungen müsste ich allerdings kooperieren und müsste wahrnehmen, was andere an Aufgaben haben und darauf aufbauend dann zu einer neuen Art von vernetztem Denken kommen.

Zu unserem Neujahrsempfang hatten wir den britischen Stadtforscher Charles Landry für einen Vortrag eingeladen. Landry hat den Begriff der »Creative City« geprägt. Ein Begriff, der auch für uns von Bedeutung ist, da wir die Zielvorstellung der »Kreativen Stadt« in unsere strategischen Ziele aufgenommen haben. Bei einem Gespräch mit Landry wurde mir bewusst, dass zwischen »change« und dem Anspruch »Kreative Stadt« ein unmittelbarer Zusammenhang besteht. Seine These ist nämlich, dass eine der Grundvoraussetzungen für eine »Kreative Stadt« das horizontale Denken ist. Horizontales Denken in Abgrenzung zum vertikalen Denken. Wenn eine Stadt nicht in der Lage ist, das zu organisieren, kann sie letztlich auch nicht die Rahmenbedingungen für das Entfalten von Kreativität schaffen. Dies betrifft nicht nur die Verwaltung, sondern natürlich auch die Stadtgesellschaft insgesamt. Insofern sind die Anforderungen »gemeinsam« und damit »horizontales Denken« absolut zentral für die Verwaltung wie für die Stadtgesellschaft.

Es sind drei Wahrnehmungen öffentlicher Verwaltung, die uns dazu getrieben haben, ein so umfassendes Projekt anzugehen. Die eine ist, dass interessanterweise nie über Ergebnisse gesprochen wird. Es gibt eine Ausnahme, aber die kam nicht aus Deutschland. Das war PISA. Wir sind praktisch erstmals »von außen« evaluiert worden. PISA brachte uns zum ersten Mal dazu, dass wir wirklich einen öffentlichen Diskurs über die Ergebnisse von Politik und über die Ergebnisse von öffentlicher Verwaltung im Sinne von Auswertung geführt haben. Das sind wir in Deutschland nicht gewohnt. Vielleicht hat das mit dem Erbe des Idealismus zu tun, zu sagen wir wissen doch was richtig ist und wenn es theoretisch stimmt interessiert uns die Praxis nicht so sehr. Das ist vielleicht eine deutsche Denktadtion. Es ist durchaus interessant, diese Haltung durch einen internationalen Kontext herauszufordern. Und das ist zunächst einmal ein Ausgangspunkt, um zu fragen: Was sind überhaupt Ergebnisse? Was wollen wir erreichen? Und schauen wir uns Ergebnisse an und reden wir offen darüber – auch über Misserfolge? In Kulturen, in denen das Lernen

aus Misserfolgen und die Diskussion über selbige als konstruktiv erachtet wird, ist das Problem weitaus geringer als bei uns. Worüber wir also zwangsläufig reden, ist nicht nur über veränderte Konzepte und Strategien, wir reden über Kulturwandel.

Kulturwandel ist immer eine erhebliche Herausforderung, weil Wandel das ist, was uns Menschen am schwersten fällt. Das kann ich auch im Hinblick auf den Umbauprozess in den letzten sechs Jahren bestätigen. Die Kulturveränderung ist der Teil, der am längsten dauert und der entsprechend die höchste Anforderung in sich trägt.

Wir sind eingestiegen mit der Erwartung, dass es schwierig werden wird, wenn man Fachbereiche neu zuschneidet und wenn man Prozesse verändert. Das schienen die großen Herausforderungen. Aber sie sind es nicht. Denn wir haben mittlerweile gelernt, dass dies machbar, sogar relativ schnell machbar ist.

Aber eine ganz andere Dimension hatte der Umgang mit den Fragen nach Verhaltensveränderung, nach echter Kooperationsfähigkeit und nach der Auseinandersetzung mit der eigenen Situation. August Bebel hat gesagt, die wahrhaft revolutionäre Tat sei es, zu sagen was ist. Das ist tatsächlich so. Damit überhaupt zu beginnen, einen offenen Diskurs herzustellen, auch innerhalb einer Organisation, sich offen und möglichst sachbezogen auszutauschen – das ist neues, unbekanntes Land.

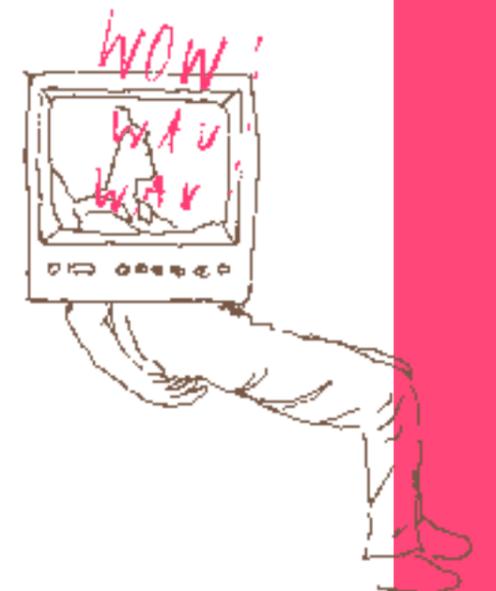
Die Organisationssoziologie sagt, dass zwölf Jahre für einen Kulturwandel ein sehr realistischer Zeitraum sind. Dazu kann ich sagen, dass diese Zeitspanne uns, die wir den Weg selbst seit sechs Jahren gehen, als angemessen erscheint, denn es ist ein sehr umfassender Prozess. Diese Einschätzung teilen mit mir auch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Personalvertretungen.

Und nun ein paar Sätze zur dritten Dimension der Veränderung, die mir besonders wichtig ist: die gestalterische Dimension. Es war aus dem Blick geraten, dass eine öffentliche Verwaltung nicht allein einen Dienstleistungsauftrag innehat. Von dem früheren Verfassungsrichter Böckenförde stammt die Aussage: »Der Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht schafft.« Das ist der Verweis auf Kirche, auf Familie etc., auf wertbildende und Haltungen bildende Institutionen. Daraus ist teils der Schluss gezogen worden, dass wir uns als öffentliche Verwaltung nicht um die eigenen Voraussetzungen für Demokratie kümmern müssten oder sogar dürften. Das führt in die Irre. Es ist gerade unsere

Aufgabe, auch an den Grundpfeilern und Voraussetzungen von Gesellschaftlichkeit und Demokratie zu arbeiten. Die öffentlichen Institutionen sind gesellschaftliche Akteure und nicht allein Dienstleister.

Das ist der Rahmen, den wir jetzt mit »Change im Quadrat« seit sechs Jahren auszufüllen versuchen. Er hat verschiedene Schwerpunkte, die ich im Einzelnen aus Zeitgründen nicht darstellen konnte. Ich hoffe, dass mein Bericht ein Impuls für die Diskussionen über die Zukunft Ihrer Arbeit sein kann.

WOW! WAU!



9.00 Altkreditierung  
Work-Life-Oase

9.15 - 9.45  
Yoga ohne Umziehen

Tim Besserer | Work-Life-Oase

10.00

Impulse aus dem Ausland  
mit Sarah Murray (National Theatre  
London), Erwin Jans (Toneelhuis Antwerpen),  
Ed Collier (China Plate)  
(auf Englisch) | Schauspielhaus

11.00  
Keynote  
Auf dem Weg zum agilen Theater  
Ulrich Schmidt | Schauspielhaus

12.00 Kaffeepause

12.00 - 12.30  
Yoga ohne Umziehen

Tim Besserer | Work-Life-Oase

labor

pos. Selbst  
wollen  
das Abwärtstrend  
nicht.

Vielzahl v. Produktionsstätten

12.30 - 18.00  
Open space wie wollen wir arbeiten?  
Moderation: Tina Gadow  
(auf Englisch & Deutsch) | Work-Life-Oase

Alle Teilnehmenden herzlich eingeladen  
eigene Ansätze an drei Themenrunden zu  
diskutieren.

was will man  
er-was nicht

22.30

Empfang des Verbandes Deutscher  
Bühnen- und Medienverlage  
zeitraumexit

offensiv auf  
ökonomischer  
Druck  
nicht hinnehmen  
Es ist so  
das Thema ist diskutieren

10.00 - 12.00  
dg - Mitgliederbrunch

Work-Life-Oase

12.00

Bericht

Leiten als Arbeitsbedingung

Nicoletta Metz und Elisabeth Khoun

(Leiter-Adhärenzgruppe des DDT)

12.30

Podiumsdiskussion

Wie können - oder müssen -  
wir zukünftig arbeiten?

Rolf Bolwin, Matthias Littenauer,  
Barbara Mundel, Marion Sedelmeier

Moderation: Franz W. Klotz

Lobby Werkstatt

14.00

Buddhistische Meditation

Wie wollen wir an uns arbeiten?

Dharmakarin Subbavaka | Work-Life-Oase

Arbeits-  
sicht

Arbeitsbedingung  
einflussreich  
Frei-Stellen

Durch  
wo der Prozess  
i.d. unmittelb. Akt

Anmeldung zur Konferenz unter  
konferenz@dramaturgische-gesellschaft.de

Teilnahmebeitrag 80€/Tag ermäßig.  
Für Mitglieder der dg ist die Teilnahme kostenlos.

Änderungen vorbehalten. Aktuelle Informa-  
tionen zur Konferenz finden Sie unter  
www.dramaturgische-gesellschaft.de.

Ihre Theaterkarten reservieren Sie direkt  
bei den Theatern. Fragen Sie nach dem  
Kontingent für die Dramaturgische Gesellschaft.

Relative Werte

15.00 | Schnawwl, Alte Feuerwache  
Ganus Kujier Das Buch von allen Dingen  
Regie: Andrea Gronemeyer

Speed-Dating mit Künstlerinnen aus  
Mannheim und Heidelberg

19.30

NTM, Opernhaus

Carl Maria von Weber Der Freischütz  
Regie: Armin Holz

20.00 | NTM, Schauspielhaus  
Thomas Arzt In den Westen (UA)  
Regie: Cilli Drexel

Hypnose

Gründete Frauen

Alte Feuerwache/Schnawwl  
Brückenstraße 2  
68107 Mannheim

Theaterhaus TiG7  
G7 4B  
68159 Mannheim

Theater Felina-Areal  
Holzbauerstr. 6-8  
Mannheim

NTM Studio  
Ulrike Sylla und ich  
Regie: Ali M. Abdullah

Theaterhaus TiG7  
Herzkunst  
Speed-Dating mit Künstlerinnen aus  
Mannheim und Heidelberg

11.00 | Schnawwl, Alte Feuerwache  
Ensembleprojekt Freie Fläche (UA)  
Regie: Marcela Herrera

19.00 | Schnawwl, Alte Feuerwache  
Marc Haddon Simon Stephens  
Supergute Tage  
Regie: Marcel Diaz

20.00 | NTM, Schauspielhaus  
Thomas Arzt In den Westen (UA)  
Regie: Cilli Drexel

Produktions-  
Relevanz

Wo wollen  
wir hin?  
by (Admission)  
of - Visionen  
Kunst. Prozess  
Labor  
relativiert.

# fische im think-tank

Maren Kames

Im Jahr 2005 begann David Foster Wallace eine Rede mit folgender Parabel: *There are these two young fish swimming along and they happen to meet an older fish swimming the other way who nods at them and says: Morning, boys. How's the water? And the two young fish swim on for a bit, and then eventually one of them looks over at the other and goes: What the hell is water?*<sup>1</sup>



Maren Kames studierte Kulturwissenschaften, Philosophie und Theaterwissenschaft in Tübingen und Leipzig, außerdem Kreatives Schreiben und Kulturjournalismus in Hildesheim. Sie war Mitherausgeberin der Literaturzeitschrift BELLA triste und Teil verschiedener literarischer und nicht-literarischer Projekte. Momentan lebt sie als freie Autorin in Leipzig.

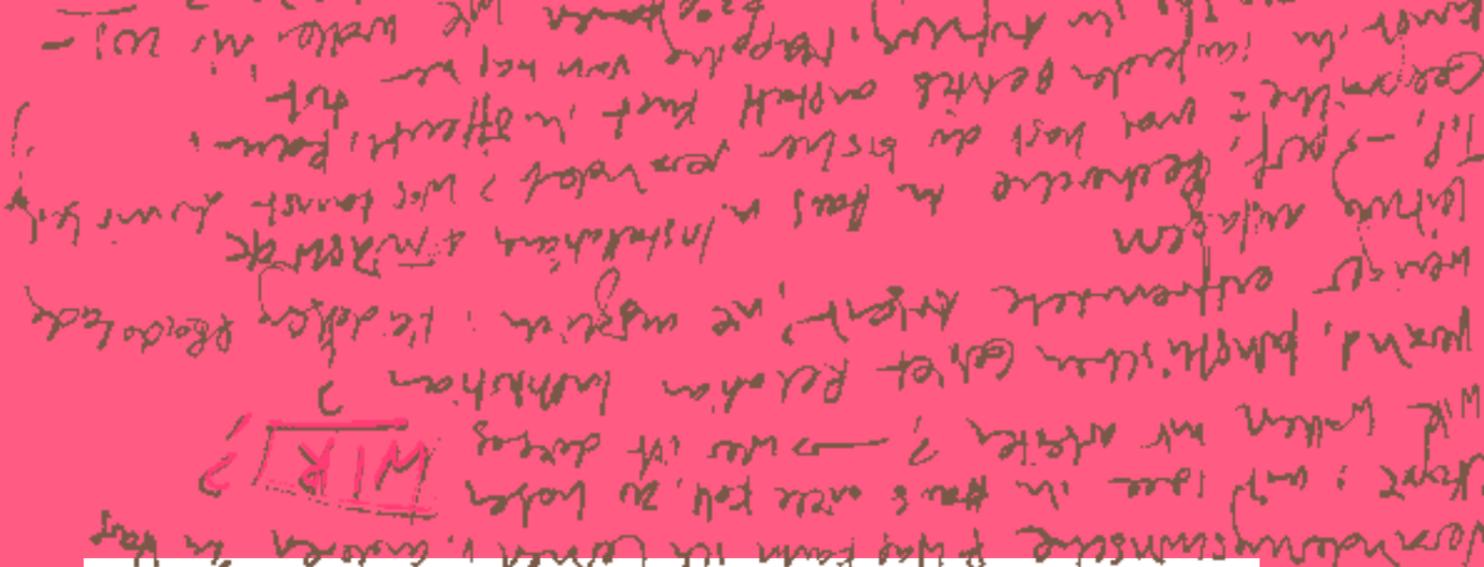
Foster Wallace meint das Wasser, in dem wir täglich schwimmen, die stromlinienförmigen Bewegungen, mit denen wir uns so routiniert wie hektisch durch das Fahrwasser des Alltags bewegen. Und zeigt eine Möglichkeit, diesen frustrierenden Routinen, den festgefahrenen Denkmustern etwas entgegen zu halten: »simple awareness«, die schlichte wie schwierige Kunst, gegenüber sich selbst und dem, was einen tagein, tagaus umgibt, aufmerksam zu bleiben.

»How's the water?« – ist im Kern auch das Anliegen der diesjährigen Jahreskonferenz der Dramaturgischen Gesellschaft. Denn die Leitfrage »Wie wollen wir arbeiten?«, unter der man sich zum kollektiven Think-Tank in Mannheim versammelt, greift im Falle dieser Berufsgruppe auf weit größere Bereiche über als auf ein klar abgestecktes *nine to five* und die Effizienz seiner Produktionsabläufe. Sie gibt Anstoß zur selbstkritischen Bestandsaufnahme, die den gesamten Zusammenhang von Arbeit und Leben, Kunst und Produktion umfasst. Unter dem Eindruck, das Wasser stehe einem mindestens bis zum Hals, entzieht sich die Konferenz für vier Tage dem Strom der Produktionsturbinen, um zu schauen: In welche Richtung schwimmen wir? Welche Strömungen setzen wir uns aus? Ist es Zeit für einen Kurswechsel?

Zwischen den Spielstätten des Nationaltheaters, das 2014 seinen 175-jährigen Geburtstag feiert, und dem erst im Jahr 2000 gegründeten Künstlerhaus zeitraumexit trafen vom 23. – 26. Januar freie wie angestellte Dramaturgen, Regisseure, Schauspieler, Autoren, Vertreter der Stadt-, Landes- und Staatstheater sowie der freien Szene, Theatermacher kleiner und großer Häuser aus Ost und West aufeinander. Etwa 280 teilnehmende Gäste und 40 Referenten, ein denkbar diverses Sammelbecken verschiedener Berufsbilder und -interessen also, das hier als ein Biotop zusammenkommt.

Nun erzählt die Fischgeschichte von Wallace auch von der einfachen Wahrheit, dass die unmittelbarste Umgebung oft am schwierigsten in den Blick zu bekommen ist. Es braucht jemanden, der einem aus anderer Richtung entgegenkommt und die entscheidenden Fragen stellt. Auf solche diamentralen, augenöffnenden Denkanstöße setzt die Konferenz mit Referenten aus fremden Ländern und Disziplinen. Sie stellt ein Programm zusammen, das auf möglichst breiter, gesamtgesellschaftlicher Ebene zu denken beginnt, interdisziplinäre und internationale Perspektiven vorstellt und von dort aus immer weiter in die Interna der theatralen Arbeitswelt zoomt; ein Programm, das darauf ausgelegt ist, durch den fremden Blick das Eigene anders zu sehen.

Den ersten Weitwinkel setzt Wirtschaftswissenschaftler Niko Paech. Er schwört dem Wachstumsimperativ moderner Konsumgesellschaften ab und stattdessen auf das Modell einer Postwachstumsökonomie als unumgängliche Alternative. »Die Wachstumsparty ist vorbei!«, ruft er in eine Zeit, in der das Prinzip, über seine Verhältnisse zu leben, omnipräsent ist. Er spricht von Konsumverstopfung und Strukturaufblähung, von längst überschrittenen materiellen, finanziellen und psychischen Wachstumsgrenzen, von Reizüberflutung, Zeitknappheit und Überforderung in Zeiten entgrenzter Konsummöglichkeiten und schier unendlicher Mobilität. Davon, dass eine Befreiung vom herrschenden Überfluss keine Verzichtleistung sei, sondern Selbstschutz, und Freiheit nicht heiße, viel zu haben, sondern auch, wenig zu brauchen. »Lebt eigenhändig, souverän und unerpressbar!«, ruft er. Es gehe nicht um Mehrproduktion, sondern um alternative Nutzung. Ansagen, die sich, so global und grundsätzlich sie formuliert sind, auch auf ein Theater anwenden lassen, das bei aller Einschränkung durch Kürzungspolitiken tendenziell mitspielt im Produktionsrennen um den größten, besten, publikumswirksamsten Output. Schließlich gehe es darum, so Paech, die Krisen und Umbrüche, vor denen wir unabwendbar und notwendigerweise stehen, so zu verarbeiten und zu nutzen, dass nicht nur ein angstfreier Umgang mit ihnen möglich, sondern auch ihr überraschendes, kreatives Potenzial sichtbar wird. Er erinnert an die leeren vierspurigen Autobahnen zu Zeiten der Öl- und Energiekrise in den 70er Jahren und daran, wie in dieser Endzeitstimmung plötzlich ein kleiner Junge mit ausgestreckter Zunge auf einem Bonanza-Fahrrad durchs Bild rollt oder eine mehrköpfige Familie die fahrzeugfreie Betonwüste als Grillplatz benutzt. Krisen so zu gestalten und zu bebildern, dass sich darüber



lachen lässt, das sei doch, wirft Paech ins Publikum, »Ihr Job, oder nicht?«

Als Eröffnungsfanfare ließe sich Paechs Denkanstoß mit der Hamburger Band Die Sterne auch so zusammenfassen: »Wir müssen nichts so machen wie wir's kennen, nur weil wir's kennen wie wir's kennen.« – Das Feld ist maximal geöffnet. Und wird am nächsten Konferenzvormittag bestellt mit Geschichten der Arbeit aus mindestens vier Perspektiven. Einen historisch-grafischen Anfang macht Torsten Bewernitz, dessen Vortrag *work in progress. Arbeit im Wandel* blitzschnell und live von Parastu Karimi und Ansgar Lorenz illustriert wird. Zu sehen sind: Marx, die handbetriebenen Pflüge der vorindustriellen Landwirtschaft, Maschinen, die im Lauf des 19. Jahrhunderts die Handarbeit ersetzen, Fabriken, die die fortschreitende Industrialisierung verbildlichen. Es geht um Reproduktions-, Subsistenz- und Sklavenarbeit, um Fließbandarbeit, Rationalisierung und Taylorisierung, schließlich um Virtualisierung, Crowdworking, Outsourcing und Schwarzarbeit. Am Ende der Schlagwort- und Bildstrecke liegt ein Clown in einer Hän-gematte, der schlecht gelaunt sein Recht auf Unsinn und Unproduktivität als Bedingung für die Aufrechterhaltung von Kreativität verkündet.

Auf die Hän-gematte bezieht sich indirekt auch Axel Haunschild in seiner Keynote über die Arbeitsbedingungen im Kreativsektor. Nämlich als Sinnbild einer Fun-Kultur der Arbeit, wie sie aus den freizeitpark-ähnlichen Headquarter-Komplexen der Software- und IT-Giganten von Google bis Facebook im südkalifornischen Silicon Valley längst auf andere Kontinente und Branchen herüber geschwappt ist. Diese unternehmerischen Lounge-Kulissen und das dahinter stehende Feelgood-Management, mit dem Arbeit dem äußeren Anschein nach Freizeitaktivitäten ähnlich wird, haben – mindestens aus Sicht des Arbeitswissenschaftlers – neben immerhin atmosphärischer, wenn nicht tatsächlicher Entspannung auch den zwiespältigen Effekt, Arbeitsdruck zu verschleiern. Während die im Kreativsektor typischen Strukturen, ihre flachen Hierarchien und projektbasierten, flexiblen Arbeits- und Lebensformen mehr und mehr zum Vorbild für Umgestaltungsprozesse in anderen Berufsfeldern werden, stelle sich andererseits die Frage, welche neuen Belastungs- und Anforderungsformen daraus entstehen. Nach dem Diagnosen-Katalog der Sozialwissenschaften, den Haunschild im Gepäck hat, führt die stärkere Integration von Selbstverwirklichungsanteilen und »Persönlichkeit« in den Arbeitsprozess zu einem

neuen Authentizitäts- und Kreativitätsimperativ. Hinter dem »unternehmerischen Selbst« und seiner dauerhaften Selbstvermarktung warte das »erschöpfte Selbst«, das einem mehr oder weniger diffusen Gefühl permanenten Ungenügens ausgesetzt ist. Das kann, so Haunschild, auch unter dem Deckmantel jenes klassischen Bohème-Lebensstils passieren, den Theaterschaffende nicht zuletzt deshalb pflegten, um die teils selbstgewählte, teils eingeforderte Fusionierung von Arbeit und Leben und die Unterordnung des Privatlebens unter die Arbeit zu legitimieren. Andererseits könnten gerade die künstlerische Selbstwahrnehmung und die intrinsische Motivation zur kreativen Aufopferung, die mit diesem Lebensstil verbunden sind, auch als Methode zur Burnout-Prävention funktionieren.

Die Macht der Diskurse wird jedenfalls an diesem Freitagvormittag im Schauspielhaus insofern spürbar, als spätestens nach dem nun folgenden Vortrag der Arbeits- und Organisationspsychologin Erika Spieß auch der letzte, noch so vitale Konferenzteilnehmer deutlich erschöpfter, mindestens betretener, wenn nicht therapiebedürftiger als zuvor im Sessel zu hängen scheint – obwohl, oder vielleicht gerade weil, ihr Vortrag über die Perspektiven der Kooperation aus organisationspsychologischer Sicht streckenweise an eine Einführungsvorlesung im Grundstudium Psychologie erinnert. Einzig beim Stichwort »Pseudokooperation« zeigt ein Sitznachbar Regung und flüstert etwas von eigenen Erfahrungswerten im Theater.

Nach der thesen- und theoriestarken Power-Point-Parade des Vormittags scheint es zunächst erfrischend, dass Thomas Vašek, studierter Mathematiker und Volkswirt, Autor und selbsternannter Philosoph, während seiner Präsentation frei über die Bühne mäandert. Allerdings tut das auch sein Beitrag und kommt dabei nicht wirklich weit hinaus über das doch relativ schlichte Abkanzeln der dualistischen Trennung von Arbeit und Leben als »work-life-bullshit«. Vašek erklärt: »Arbeit hat viel mehr Dimensionen, als dass Sie damit Geld verdienen!« Arbeit schaffe soziale Kontakte. Es fänden sogar Diskurse statt am Arbeitsplatz. Aus diesen mittelsteilen Prämissen deduziert er: Wir brauchen nicht mehr Freizeit, sondern mehr »gute« Arbeit. Also solche, die nicht nur äußere Güter, sondern auch »innere Werte« vermittele, »sinnstiftend« sei, dem Menschen und seinem »Recht auf Selbstverwirklichung« entspreche. Eine phrasenreiche Brandrede, die einigermaßen deplatziert wirkt vor einer Branche, die die von Vašek verteilte Trennung von Arbeit und Leben seit jeher, sagen wir von berufs

<sup>2</sup> Carl Hegemann im Vorwort zu Pörksens Buch *Verschwende deine Zeit*. Ein Plädoyer, Alexander Verlag Berlin 2013, S. 17

wegen, längst überwunden hat – und gerade deshalb zusammenkommt, weil ihr die Konsequenzen daraus mindestens stellenweise problematisch geworden sind. Wenn einer im Rampenlicht die Arbeit theoretisch als »komplexe Lebensform« feiert, während denen davor die Überkomplexität in der Praxis über den Kopf wächst, scheint das vor allem ignorant vor dem Hintergrund, dass selbst in der Kultureinrichtung Theater – und das wissen die im Bühnenraum vermutlich sehr genau – nicht jede Arbeit so großartig selbstverwirklichend sein kann, wie der da oben es gern hätte.

Der Nachmittag wird beweglicher und interaktiver. Während im Werkhaus um die Ecke über die Kommunikation zwischen Verlegern und Dramaturgen diskutiert wird und art but fair-Mitglied Daniel Ris im oberen Foyer des Nationaltheaters über Unternehmensethik für das Theater spricht, berichten Turbo Pascal im unteren Stockwerk von ihrem künstlerischen Langzeit-Forschungsprojekt im Rahmen ihrer Doppelpass-Kooperation mit dem Stadttheater Freiburg. Über den Verlauf eines ganzen Jahres proben sie, »als Kollektiv durch die Strukturen des Hauses zu toben«, also die kollektive Arbeitsweise einer freien Gruppe mit den arbeitsteiligen Strukturen und Prozessen innerhalb des Stadttheaters aufeinandertreffen zu lassen.

Am gegenüberliegenden Ende des Foyers geht es kontemplativer um Zeitverschwendung. Julian Pörksen wundert sich leise über die Mechanismen, mit denen jede Freizeitaktivität sofort wieder in einen Zweck-Nutzen-Zusammenhang gebracht wird. Die schon begrifflich anstrengende Methode des Power-Nap oder die Frage, welche Sorte Yoga die effektivste sei, scheine sämtliche Entspannungsmethoden selbst zu Teilen eines Produktivitäts- und Optimierungsparadigmas zu machen. Wie geht dann eigentlich richtig absichtsloses Zeitvertrödeln, Bummeln, Schlummern, Rumgammeln? Pörksen hat Antworten und Beispiele gesammelt: Becketts zur Tatenlosigkeit verdammten Clown, Benjamins Flaneur, Melvilles Verweigerungskünstler Bartleby, Eichendorffs Taugenichts und in Ansätzen von Barthes, Bataille und Schlegel. Helden des Müßiggangs sind für ihn auch Leonce und Lena, deren ausschweifendes, frei assoziierendes Herum-Monologisieren ihn auf die Idee brachte, ab und zu mal »bei sich selbst ins Theater zu gehen«, dem eigenen Kopf ungesteuert beim Denken zuzusehen. Theater ist für Pörksen sowieso ein »idealer Ort [für solche Strategien], denn es ist eine der Zeitverschwendung gewidmete Institution, hier wird mit großem Einsatz jen-

seits aller rationalen Zeitökonomie etwas hergestellt, das kein vorgängiges Interesse bedient und keinen Nutzen kalkulieren muss, und die Zuschauer gucken sich das an, ohne einen bestimmten Nutzen davon zu erwarten.«<sup>2</sup>

Julian Pörksen hat außerdem einen Film darüber gemacht, wie sich einer hinsetzt und nichts mehr tut. Der läuft abwechselnd mit Carmen Losmanns Dokumentarfilm *Work hard / Play hard* in der Lobby des Werkhauses vom Nationaltheater und heißt: *Sometimes we sit and think and sometimes we just sit* und könnte damit auch Titel des von Jochen Roller angebotenen Workshops *Really Nothing* sein.

Die Anleitung zur Übung: »just sit«. Ein karger, neonbeleuchteter Raum im zeitraumexit, Tische, Stühle, 20 Menschen, 45 Minuten. Zwischen den sich gegenüberstehenden Paaren nichts, kein Wort, keine absichtsvollen Gesten, keine intendierte Kommunikation, nur Wasserflaschen und für jeden ein Lolli. Sich der Ereignislosigkeit aussetzen, die Zeit absitzen, kollektive Untätigkeit. Manchmal hört man jemanden trinken. Einer steht auf und geht. Die Blicke schweifen, man beobachtet zufällig irgendwas. Manche schließen die Augen. Man wechselt die Sitzposition. Manchmal kratzt sich einer.

Danach die Frage: War das jetzt verschwendete Zeit? Wie war die Zeit? War das »really nothing«? – Offenbar war es sehr viel Verschiedenes. Man spricht über die Gruppendynamik von Bewegungen und Geräuschen, von hochkonzentrierten, völlig zerstreuten oder angenehm benebelten Gedankengängen, eine spricht von einer ganz großartigen Inspiration.

Überlegungen zur Zeitverschwendung werden auch angestellt im Foyer des Nationaltheaters, das vom Bühnenbildner David Gonter mit Plastikpalmen, Sonnenstühlen, einem zum Springbrunnen umfunktionierten Bauschuttcontainer und gelbem Licht zur Work-Life-Oase ausgestaltet ist. Hier halten sich die Künstler vom offenen Netzwerk *geheimagentur* auf und haben einen losen Plan: Sie stellen, gezielt oder ungezielt, absichtlich oder aus Versehen, in spontanem Austausch oder gemeinsamem Nichtstun mit vorbeikommenden Konferenzteilnehmern Forschungen an, die die Gründung einer *Agentur für Zeitverschwendung* vorbereiten sollen. Gemeinsam will man den Zeitverschwendungsstrategien der Konferenz auf die Spur kommen und eigene Zeitverschwendungsservices entwickeln; wie und was genau dabei passiert, ist ergebnisoffen.

Das dicht getaktete Konferenzprogramm hat selbst Spannungsmomente eingeplant: Allmorgendlich fin-

det in der Work-Life-Oase Yoga ohne Umziehen statt, vor den Spielstätten steht eine mobile Sauna, mit echtem Ausziehen. Gleichzeitig ist die Oase nicht nur Ort der Entspannung, sondern auch der Konfrontation. So kann es passieren, dass man beim absichtslosen Herumspazieren in eine kleine Box gerät, in der Tanja Krone hinter einem Stehtisch mit 25 Fragen zum Ist-Zustand des Arbeitsalltags ihrer Besucher wartet: »Wo fängt deine Arbeit an? Wofür bekommst du Geld? Rechnet sich deine Arbeit? Was heißt hier Leistung? Wie lässt sich ein Gleichgewicht zwischen Kunst und Apparat herstellen? Wo und wie nimmst du Einfluss? Was war das größte Risiko, das du eingegangen bist?« Zusatzfrage für alle: »Was ist qualitativ gute Kunst?«

Fragen, die sich so oder ähnlich auch vor der im Foyer platzierten Wanderausstellung von Gesche Piening und Ralph Drechsel stellen. Sie zeigt auf Basis von Zahlen aus dem Report *darstellende Künste* (2010) die Lebens- und Arbeitsbedingungen freier Tanz- und Theaterschaffender in zwölf pointierten Grafiken. Ein bis allerhöchstens drei Prozent des öffentlichen Gesamthaushalts stehen der Kultur zur Verfügung, von diesem winzigen Etat wiederum gehen 0,3 bis maximal 2,5 Prozent an freie Theater. Rechnet sich vor diesem Hintergrund deine Arbeit? Wofür bekommst du Geld und was heißt Leistung, angesichts von 33 Prozent Gehaltsunterschied zwischen den Geschlechtern? Nach 45 Berufsjahren liegt die durchschnittliche Rente der Freischaffenden bei 427,50 Euro – welche Art von Sicherheit brauchst du? Eine so zynische wie treffende Antwort gibt der Titel der Ausstellung: *brenne und sei dankbar*.

Am nächsten Morgen ändert sich die Strömung. Die drei, die jetzt unter dem Programmpunkt »Impulse aus dem Ausland« auf die Bühne kommen, wirken nach den gedanken- und bedenkenvollen bisherigen Konferenzstunden wie Regenbogenfische aus einem anderen, bunten Biotop. Sarah Murray vom Studio des National Theatre of Great Britain, Ed Collier, Co-Direktor und Mitbegründer von China Plate London, und Erwin Jans vom Antwerpener Toneelhuis stellen zwar keine großformatigen Fragen und Thesen in den Raum, berichten aber so plastisch und prägnant aus ihrer unmittelbaren Arbeitspraxis, dass ein Bild davon entsteht, wie vielschichtig, inspiriert und spannend organisiert zeitgenössische Theaterproduktion aussehen kann. So unterschiedlich ihre Institutionen aufgestellt und strukturiert sind, scheinen sie doch eine ähnliche Haltung zu teilen: das Selbstverständnis als experimentierende Laboratorien, dazu da, im pulsierenden Pool gegenwärti-

ger Tendenzen Talente zu finden und zu fördern, sich mit ihnen auf unwägbar, überraschende Prozesse einzulassen, dem Ausprobieren zu verschreiben, einem Möglichen. Hier ein dreistimmiges Patchwork-Cut-Up ihrer Statements, Arbeitsweisen und Visionen:

we see ourselves as BROKERS OF OPPORTUNITIES | stay contemporary, relevant and INNOVATIVE | live and work like an ACROBAT, who lives in a field of constant tensions | that refers to discipline, exercise, creativity, risk, experience, intuition, trust | it's no point in trying to solve these TENSIONS, they are essential for his work | negotiate these tensions | celebrate artistic experimentation and RISK TAKING | focus on the PROCESS | our passion is to make work that is narratively engaging and formally ADVENTUROUS | help to give the artist's early ideas the best chance to shine | take the audience to an UNEXPECTED JOURNEY | placing complete TRUST in the artists to realize their ideas | give them space and time, administrative supports and creative inspiration | introduce them to other creative minds who might take them off in an unexpected but wonderful direction | encourage an HONEST DIALOGUE about the success or failure of those ideas | pay the artist for all of this | expect nothing in return except the COMMITMENT from that artist, that they're open to experimentation and play | the work we make is always done with the principle of friendship and collaboration | we don't make work because of the financial potential it has, but because we feel it has something IMPORTANT to say about the world we live in | we believe, that experimental work can and should have a broad appeal | fight for the UNMEASURE, continue to produce it, try to find out what that unmeasure is | KEEP DISTANCE from what is called creative industry, because it's already too much involved with the measure, with what is calculated | SEE RISKY IDEAS BECOMING SOMETHING BRILLIANT.

Und dann kommt in das durch diese Impulse weit geöffnete Becken der wohl dickste Fisch der gesamten Konferenz geschossen – und schmeißt Wasserbomben. In einer Mischung aus analytischer Schärfe, wahnsinniger Wertschätzung der eigentlichen Potenziale und ehrlicher Verzweiflung über den akut desolaten Zustand liest Ulf Schmidt dem deutschen Theater der Gegenwart kräftig die Leviten – und zeichnet zugleich die Vision eines Theaters der Zukunft, die einen radikalen Kurswechsel nicht nur unbedingt notwendig, sondern möglich und umsetzbar scheinen lässt.<sup>3</sup>

Freiheit  
wiewel wiegt dieses  
Wort?

<sup>3</sup> Hier kann nur eine dürftige Nachbildung dieser Wasserbombe stattfinden. In ihrer vollumfänglichen Sprengkraft findet sie sich Powerpointmaterial auf [www.dramaturgische-gesellschaft.de](http://www.dramaturgische-gesellschaft.de)

# zwischen wachstumswahn und askese: auf der suche nach einer neuen balance

Niko Paech

In wenigen, erschreckenden Zahlen beamt Schmidt die schleichende Abwicklung der deutschen Theaterlandschaft als reale Gefahr auf die Projektionsleinwand. »Kürzen, Personal abbauen, zusammen legen, schließen – so sieht es aus, wenn Branchen platt gemacht werden.« Katastrophal seien aber nicht allein die blanken Zahlen, sondern die Gleichgültigkeit, mit der die breite Öffentlichkeit auf diese bestandsgefährdenden Entwicklungen reagiere ohne jede Rebellion. Der Grund: Theater wirkten nicht mehr in die Gesellschaft hinein und die Gesellschaft finde sich nicht mehr im Theater wieder.

Diese Gesellschaft stehe im Zeichen einer fundamentalen Zäsur. Schmidt nennt es das Zeitalter der *digitalen Naisance* und sagt: »Wir leben in einem revolutionären Umbruch ohne revolutionäres Subjekt, ohne revolutionäres Konzept, ohne revolutionäre Utopie. Diese Veränderung überfordert jeden und es gibt keine Institution, die hier als reflexives Auge im Sturm agiert, es sein denn: das Theater der nächsten Gesellschaft. Weil Theater der einzige Ort ist, an dem sich Analoges und Mediales treffen und reflektiert werden können [...]. Weil Theater ein Ort der Gesellschaft in der Gesellschaft ist, an dem sich in Gesellschaft über Gesellschaft ästhetisch reflektieren lässt.« Dieses Theater der nächsten Gesellschaft verstehe sich als Teil der Netzgesellschaft, es sei wagemutig, neugierig und provozierend, vielformatig, spielerisch und komplex in seinen Erzählweisen. Es verwandle sich vom Industrietheater zum agilen Theater, arbeite kollaborativ und kollektiv, sei Zentrum eines interdisziplinären, künstlerischen Netzwerkes, vernetzt mit der Welt und in seinen Organisationsformen selbst ein künstlerisches Gebilde.

Der donnernde Applaus spricht von überwältigender Dankbarkeit, nicht nur dafür, dass hier einer – im Modus einer fundamentalen Kritik zwar, aber gerade darin so maximal alarmierend – an die potenzielle Bedeutungsmacht des Mediums Theater erinnert hat, sondern auch für die Aussicht, dass sich am offenbar kollektiv empfundenen Bedeutungsverlust eigenhändig etwas ändern lässt. Denn bei aller groß angelegten visionären Diagnostik gibt Ulf Schmidt auch zu verstehen, dass die Frage »Wozu Theater heute und morgen?« individuell und lokal in jeder einzelnen Spielstätte, im eigenen Arbeitszusammenhang, im singulären Projekt beantwortet werden muss.

Mit dieser Initialzündung im Gehirn diffundieren die Teilnehmer der Konferenz am Nachmittag in den Open Space. Verteilt über die Foyers des Schauspiels findet man sich in

temporären Mini-Think-Tanks unter jeweils einem gemeinsamen Anliegen zusammen, ein flirrendes paralleles Denken und Debattieren. Die Teilergebnisse dieser konspirativen Arbeitsgruppen finden sich am nächsten Tag auf bunten, wild gestalteten Plakaten in der Lobby Werkhaus des Nationaltheaters, wo man sich nach dem Empfang des Verbandes Deutscher Bühnen- und Medienverlage in der Nacht zuvor und dem morgendlichen dg-Mitgliederbrunch mit entsprechend kleinen Augen zu den letzten Veranstaltungen der Tagung trifft. Es ist der Mittag der Intendanten und Elefanten. Nicola May und Ulrich Khuon berichten als »Fallbeispiele« von der Arbeit als Leiter ihrer Häuser und den prinzipiell rezeptfreien Manövern, mit denen sie die heterogenen Berufsbilder und -interessen dieser »kleinen Gesellschaftsmodelle« unter einem Theaterdach koordinieren. In einer letzten Podiumsdiskussion versammeln sich Rolf Bolwin, Mathias Lilienthal, Barbara Mundel und Marion Tiedtke um die Frage »Wie können – oder müssen – wir zukünftig arbeiten?«. Der Raum ist so voll wie die Köpfe, die Luft relativ verbraucht, die Diskussionsansätze nicht unbedingt. Trotzdem bleiben sie eher quer gegeneinander stehende Statements – möglicherweise ist die Frage doch zu groß, die Perspektiven zu verschieden für die knapp bemessene Zeit.

Danach wird es still. Dharmacarin Sunayaka spricht mit seiner buddhistischen Meditation zum Abschluss der Konferenz ein Bewusstsein an, das nach vier durchdachten Tagen zur Abwechslung nicht analytisch in den Synapsen ausgelöst wird, sondern beim Körper anfängt. Eine andere Art, den Strom zu stoppen und zu sehen, in welchen Gewässern man sich bewegt.

Also: *What the hell ist, kann und soll Theater sein, unter welchen Arbeitsbedingungen von heute, mit welchen Ausichten für morgen? Wie lässt sich aus dem Schwarm von Ideen, Ansätzen und Einsichten, die einem hier entgegengekommen sind, ein Kurs bestimmen? Und was wird aus dem Kurswechsel, wenn am Tag nach der Konferenz die gewöhnliche Strömung wieder einsetzt? – »The point is that petty, frustrating crap like this is exactly where the work of choosing is gonna come in,«* sagt Foster Wallace, »a conscious decision about how to think and what to pay attention to«. Die Konferenz dürfte dabei geholfen haben, diesen Moment auch innerhalb der Alltagsroutinen zu finden, eine Konzentration auf das, was einem in der Theaterarbeit eigentlich wesentlich ist. Mit Sicherheit aber hat sie Einsicht in die Notwendigkeit gegeben, »that we have to keep reminding ourselves.«

## 1. Das Spiel ist aus

Technologische, politische oder kommunikative Nachhaltigkeitsbemühungen orientierten sich bislang an einer ökologischen Modernisierung. Dieser ideologische Überbau liefert vermeintlich aufgeklärten Konsumgesellschaften ein Alibi dafür, den Wandel zum Weniger bis auf unbestimmte Zeit aufzuschieben oder als unnötig abzulehnen. Denn schließlich, so die Hoffnung, könnte ein technischer Wandel das Nachhaltigkeitsproblem ohne mühevollen Umstellungen und Anspruchsmäßigungen lösen. Dumm nur, dass es ausgerechnet viele der zu diesem Zweck entwickelten Effizienz-, Energiewende- oder sonstigen *Green New Deal*-Innovationen sind, die den materiellen Raubbau sogar intensivieren, indem sie bislang verschont gebliebene Naturgüter und Landschaften einer »grünen« Verwertung zuführen.

Alle Fakten legen nahe, endlich mit einem Reduktionsprogramm ernst zu machen, statt ein »Green Growth« zu beschwören. Das Konzept der »Postwachstumsökonomie« böte sich als Alternative an. Allerdings würde es erstens bescheidenere und zweitens eigenständigere, also graduell auf Subsistenz beruhende Versorgungsmuster voraussetzen, somit die zeitgenössische Komfortzone in Frage stellen. Unabdingbar wären Lebensstile, die mit hoher Spezialisierung und Konsumorientierung kaum vereinbar sein können. Das Leben in einer Postwachstumsökonomie meistern zu können ist keine Frage der Einsicht, des Wollens oder der bekundeten Akzeptanz, sondern der eingeübten Befähigung, also eines substanziellen Könnens und – vor allem – hinreichender Belastbarkeit.

Würde ein politischer Akteur das liebgewonnene Einkaufs- und Mobilitätsparadies zurückbauen wollen, müsste er die Systemlogik moderner Konsumdemokratien durchbrechen. Diese besteht in einem Überbietungswettbewerb: Wer kann den Wählern noch mehr materielle Freiheiten und Schutz vor Zumutungen versprechen und das resultierende Rundum-sorglos-Paket gleichzeitig von allen ökologischen Gewissensbissen reinwaschen, indem auf ein nunmehr grünes Wachstum gesetzt wird? Davon abzuweichen käme politischem Selbstmord gleich. Mehrheitlich durchsetzbar ist nur, was ins Desaster führt. Mit anderen Worten: Die nötigsten Entwicklungspfade sind zugleich die unwahrscheinlichsten.

Nicht minder hat die sozialwissenschaftliche Nachhaltigkeitsforschung versagt. Das Herausarbeiten endogener Potenziale eines sozial-ökologischen Wandels, der durch

Kommunikationsstrategien, Lernprozesse oder Managementkonzepte motiviert werden könnte, hat nicht einmal das ohnehin dürre Spektrum nachhaltigkeitskompatibler Alltagspraktiken stabilisieren können, welches Ende der siebziger und Anfang der achtziger Jahre vorübergehend erkennbar wurde. Ausnahmslos alle gesellschaftlichen Nischen, die sich ökologisch-progressiv gerieren, wurden inzwischen von materieller Aufrüstung, Digitalisierung, kerosintriefender Mobilität sowie von einer nie dagewesenen Einwegmüll- und Elektronikschrottlawine erfasst. Der Versuch, Nachhaltigkeit jenseits glaubwürdiger Lebensstilvorbilder zu kommunizieren, hat sich längst ad absurdum geführt.

Jetzt geht es nicht mehr um die Vermeidung des Kollapses, sondern nur noch um seine bestmögliche Gestaltung. Was könnte die Beendigung einer egozentrischen Konsum- und Mobilitätskultur mehr erleichtern als Argumentationshilfen, durch die sich ihrem Dahinscheiden etwas Positives abringen lässt? Darauf soll im Folgenden skizzenhaft eingegangen werden. Sodann werden die Konturen der »Postwachstumsökonomie« (Paech 2008, 2012) besichtigt.

## 2. Kleiner Almanach der Wachstumskritik 2.1 Reichtum durch organisierte Verantwortungslosigkeit

Der seit Beginn des Industriezeitalters enorm gewachsene materielle Wohlstand spiegelt sich in modernen Erzählungen wider, die sich um technischen Fortschritt, Wissensgenerierung, die Effizienzeigenschaften des Marktmechanismus und vor allem industrielle Spezialisierung ranken. Letztere erlaubt die Abschöpfung komparativer Kostenvorteile und deren Umwandlung in zusätzlichen Output. Entscheidend ist dabei der Grad an räumlicher und funktionaler Arbeitsteilung. Das sich daraus ergebende Transformationsmuster wird zumeist folgendermaßen erklärt: Wenn eine bestimmte Versorgungsleistung in möglichst viele isolierte Teilprozesse zerlegt wird, auf die sich einzelne Unternehmen entsprechend ihrer jeweiligen Kompetenzen, Ressourcenausstattung oder Größenvorteile konzentrieren, kann insgesamt mehr produziert werden als im vorherigen Autarkiezustand. Mit zunehmender Ortsungebundenheit und Flexibilität der separierten Produktionsstufen können diese geographisch je nach Kosten- oder Qualitätsvorteilen verlagert werden. Dabei sorgt das Tausch- und Koordinati-



Niko Paech ist Wirtschaftswissenschaftler und Professor für Produktion und Umwelt an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.



onsmedium Geld dafür, dass alle zerlegbaren Teilprozesse und Ressourcen in »die fruchtbarere Hand« gelangen, um »ein Maximum des in ihnen latenten Wertes zu entbinden« (Simmel 1900, 306).

Wenn die Produktion einer Ware in viele Einzelprozesse zerlegt wird, um die betriebswirtschaftliche Effizienz zu steigern, entsteht eine Kette spezialisierter und eigenständiger Organisationen. Die räumliche und funktionale Ausdifferenzierung hat eine entscheidende Konsequenz: Wenn sich die Verantwortung für den Gesamtprozess auf hinreichend viele Zuständigkeiten verteilt, wird sie damit gleichsam ausgelöscht. Jeder Akteur, der innerhalb komplexer Prozessketten lediglich einen Teilaspekt bearbeitet, folgt einer eigenen, sich aus dem isolierten Aufgabenbereich ergebenden Zweckrationalität. Die Folgen der vollständigen Prozesskette, insbesondere für die Ökosphäre, bleiben für ihn unsichtbar. Es kommt zur »Erzeugung moralischer Indifferenz« (Bauman 2002, 32). Innerhalb der (betriebswirtschaftlichen) Zweckorientierung seiner Einzelorganisation erfüllt der Handelnde letztlich »nur seine Pflicht«.

Diese Immunisierung gegenüber ethischen oder anderen außerökonomischen Logiken betrifft auch die Nachfrager selbst. Konsumenten verbrauchen grundsätzlich Dinge, die sie nicht selbst hergestellt haben. Verbrauch und Herstellung bilden somit getrennte Sphären. Zwischen der Entstehung eines Bedarfs und der damit ausgelösten Produktion liegen unzählige, über beträchtliche Distanzen miteinander verkettete Einzelhandlungen. Indem die Ausführung über viele Stufen hinweg delegiert wird, erfolgt eine »Mediatisierung« (Lachs 1981), das heißt eine Vermittlung von Handlungen. Diese werden grundsätzlich von einem Dritten ausgeführt, der »zwischen mir und den Folgen meines Tuns steht, so dass diese mir verborgen bleiben« (Bauman 2002, 38).

So schafft das Wesensprinzip moderner, funktional ausdifferenzierter Gesellschaften jene pathologischen Bedingungen, unter denen einzelwirtschaftliche Entscheidungen nahezu perfekt vor moralischen Hemmungen abgeschirmt werden. Wenn die Komplexität eines Versorgungssystems, insbesondere die physischen und psychischen Distanzen zwischen Verbrauch und Produktion hinreichend weit gediehen ist, ist die Aufdeckung etwaiger Schwachstellen so aussichtsreich wie die Suche nach einer Stecknadel im Heuhaufen. Dies steigert die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Handelns. Wer innerhalb entgrenzter Versorgungssysteme operiert – ganz gleich ob als Produzent

oder Konsument –, wird mit keinem sichtbaren Gegenüber konfrontiert. Industrielle Arbeitsteilung neutralisiert jede moralische Signifikanz, sie bedingt eine Entpersönlichung der von den Folgen Betroffenen.

Um das System der organisierten Verantwortungslosigkeit zu therapieren, erscheint es naheliegend, Prozessketten zu verkürzen, um Transparenz und Kontrolle wiederzuerlangen. Aber eine deglobalisierte, womöglich regionalisierte Ökonomie – Kohr (1957) sprach vom »Kleine-Einheiten-Prinzip« – wäre nicht nur mit weiterem Wachstum, sondern bereits mit der Aufrechterhaltung des derzeitigen Konsumwohlstandes unvereinbar.

## 2.2 Wie verdient ist der Konsumwohlstand?

Zumindest nach Überschreitung eines bestimmten materiellen Niveaus lässt sich der historisch einmalige Güterreichtum kaum damit legitimieren, dass er von seinen Nutznießern »verdient« oder »erarbeitet« wurde. Versuche, den gestiegenen Wohlstand auf eigene Arbeit oder eine Abfolge von Effizienzfortschritten zurückzuführen, verschleiern, dass die Insassen moderner Konsumgesellschaften auf mehrfache Weise über ihre Verhältnisse leben (vgl. Paech 2012, S. 25ff). Materieller Reichtum wird a) mittels Energie umwandelnder Apparaturen, b) durch systematische Verschuldung, also auf Kosten zukünftiger Generationen, und c) durch die Einverleibung entfernt liegender Ressourcenquellen erzeugt. Was sich Konsumenten mittels Kaufkraft an physischen Leistungen angedeihen lassen, steht also in keinem Verhältnis zur eigenen physischen Arbeitskraft.

Denn andernfalls müsste, gemessen am heutigen Konsum- und Mobilitätswohlstand, die produktive Leistung menschlicher Individuen seit der jüngeren Steinzeit auf geradezu fantastische Weise zugenommen haben. Aber faktisch haben sich die physischen Qualitäten des homo sapiens seither kaum verändert. Noch sind es zwei Arme, zwei Beine und ein Kopf, über die ein Individuum verfügt. Der immense physische Aufwand, ohne den der märchenhafte Wohlstand undenkbar wäre, wird im Rahmen maschineller, elektrifizierter, automatisierter, digitalisierter, dafür aber umso energieabhängigerer Umwandlungen erbracht. Umgeben von unzähligen »Energiesklaven« (Dürr 2000) beschränkt sich die »Arbeit« moderner Konsumenten zusehends darauf, Signale zu verarbeiten, körperliche Einrichtungen an entfernt liegende Produktionsstätten zu delegieren oder per Mausclick eine industrielle »Mega-

maschine« (Mumford 1967/1977) in Gang zu setzen. Genau genommen ähnelt moderne Produktion einem Verstärker, der ein menschliches Signal in eine donnernde Sinfonie der Energie- und Materialumwandlung übersetzt. Durch eine Rückkehr zum menschlichen Maß würden moderne Gesellschaften also nur aufgeben, was ihnen ohnehin nie zustand, sondern mittels technischer Hilfsmittel geplündert wurde.

## 2.3 Lässt sich wachsender Konsumwohlstand von ökologischen Schäden entkoppeln?

Zuwächse des Bruttoinlandsproduktes setzen zusätzliche Produktion voraus, die als Leistung von mindestens einem Anbieter zu einem Empfänger übertragen werden muss und die einen Geldfluss induziert. Der Wertschöpfungszuwachs hat somit eine materielle Entstehungsseite und eine finanzielle Verwendungsseite des zusätzlichen Einkommens. Beide sind ökologisch zu neutralisieren. Selbst wenn sich die Entstehung einer geldwerten und damit BIP-relevanten Leistungsübertragung technisch entmaterialisieren ließe – was mit Ausnahme singulärer Laborversuche aussichtslos ist –, bliebe das Entkopplungsproblem solange ungelöst, wie sich mit dem zusätzlichen Einkommen beliebige Güter finanzieren lassen, die nicht vollständig entmaterialisiert sind.

### 2.3.1 Entstehungsseite des BIP: Materielle Rebound-Effekte

Wie müssten Güter beschaffen sein, die als geldwerte Leistungen von mindestens einem Anbieter zu einem Nachfrager übertragen werden, deren physischer Transfer, Herstellung, Nutzung und Entsorgung jedoch aller Flächen-, Materie- und Energieverbräuche enthoben sind? Bisher ersonnene Green Growth-Lösungen erfüllen diese Voraussetzung offenkundig nicht, ganz gleich ob es sich dabei um Passivhäuser, Elektromobile, Ökotextilien, Photovoltaikanlagen, Bio-Nahrungsmittel, Offshore-Anlagen, Blockheizkraftwerke, Smart Grids, solarthermische Heizungen, Cradle-to-cradle-Getränkeverpackungen, Carsharing, digitale Services etc. handelt. Nichts von alledem kommt ohne physischen Aufwand, insbesondere neue Produktionskapazitäten und Infrastrukturen aus. Könnten die grünen Effizienz- oder Konsistenzlösungen den weniger nachhaltigen Output nicht einfach ersetzen statt addiert zu werden? Um eine materielle Substitution zu erwirken, reicht es nicht aus, nur Outputströme zu ersetzen, wenn

dies mit zusätzlichen materiellen Bestandsgrößen und Flächenverbräuchen erkaufte wird. Außerdem sind die alten Kapazitäten und Infrastrukturen zu beseitigen. Aber wie könnte die Materie ganzer Industrien und Infrastrukturen ökologisch neutral verschwinden?

Hinzu kommt ein zweites Dilemma: Wie kann das BIP dauerhaft wachsen, wenn jedem grünen Wertschöpfungsbeitrag ein Verlust infolge des Rückbaus alter Strukturen entgegensteht? Die von der Green Growth-Gemeinde bestaunten Wertschöpfungsbeiträge der erneuerbaren Energien sind nur ein Stroheffekt infolge des vorübergehenden und additiven Kapazitätsaufbaus. Danach reduziert sich die ökonomische Wirkung auf einen Energiefluss, der vergleichsweise wenig Aufwand an wertschöpfungs-trächtigen Inputs verursacht und nicht beliebig gesteigert werden kann – es sei denn, die Produktion neuer Anlagen wird ohne Begrenzung fortgesetzt. Aber dann droht wieder der alte Wachstumskonflikt. Die schon jetzt unerträglichen Landschaftszerstörungen nähmen entsprechend zu, weil die materiellen Bestandsgrößen expandieren. Daran zeigt sich zudem, dass derartige grüne Technologien ohnehin kein ökologisches Problem lösen, sondern nur in eine andere physische, räumliche, zeitliche oder systemische Dimension transformieren. Deshalb sind die Versuche, Entkopplungserfolge empirisch nachzuweisen, nur so brauchbar wie es gelingt, alle räumlichen und sonstigen Verlagerungseffekte zu inkludieren. Aber wie sollen beispielsweise CO<sub>2</sub>-Einsparungen und Landschaftszerstörungen saldiert werden?

### 2.3.2 Verwendungsseite des BIP: Finanzielle Rebound-Effekte

Selbst wenn entmaterialisierte Produktionszuwächse je möglich wären, müssten die damit unvermeidlich korrespondierenden Einkommenszuwächse ebenfalls ökologisch neutralisiert werden. Aber es ist schlicht undenkbar, den Warenkorb jener Konsumenten, die das in den grünen Branchen zusätzlich erwirtschaftete Einkommen beziehen, von Gütern freizuhalten, in deren globalisierte Produktion fossile Energie und andere Rohstoffe einfließen. Würden diese Personen keine Eigenheime bauen, mit dem Flugzeug reisen, Auto fahren und übliche Konsumaktivitäten in Anspruch nehmen?

Ein zweiter finanzieller Rebound-Effekt droht, wenn grüne Investitionen den Gesamtoutput (vorübergehend) erhöhen, weil nicht zeitgleich und im selben Umfang die

alten Produktionskapazitäten zurückgebaut werden (die Wohnfläche nimmt durch Passivhäuser zu, die Strommenge steigt durch Photovoltaikanlagen), was tendenzielle Preisenkungen verursacht und folglich die Nachfrage erhöht. Auch hier ist nicht auszuschließen, dass davon der fossile Sektor mitprofitiert. Ein dritter finanzieller Rebound-Effekt tritt ein, wenn Effizienzerhöhungen die Betriebskosten bestimmter Objekte (Häuser, Autos, Beleuchtung etc.) reduzieren. Theoretisch ließen sich diese Rebound-Effekte vermeiden, wenn sämtliche Einkommenszuwächse abgeschöpft würden – aber wozu dann überhaupt Wachstum: Was könnte absurder sein, als Wachstum zu erzeugen, um die damit intendierte Wirkung im selben Moment zu neutralisieren?

Die Behauptung, durch Investitionen in grüne Technologien könne Wirtschaftswachstum mit einer absoluten Senkung von Umweltbelastungen einhergehen, ist also nicht nur falsch, sondern kehrt sich ins genaue Gegenteil: Allein unter der Voraussetzung eines nicht wachsenden BIPs haben grüne Technologien überhaupt eine Chance, die Ökosphäre zu entlasten. Und dies ist nicht einmal eine hinreichende Bedingung, weil die materiellen Effekte – insbesondere die unzähligen Verlagerungsmöglichkeiten – auf der Entstehungsseite ebenfalls einzukalkulieren sind.

Nach diesem Schema wird das Schicksal der Menschheit auf Gedeih und Verderb von einem technischen Fortschritt abhängig, der noch gar nicht eingetreten ist und dessen zukünftiges Eintreten unbeweisbar ist – ganz zu schweigen davon, dass er womöglich mehr zusätzliche Probleme erzeugt, als er zu lösen imstande ist. Wie unberechenbar vermeintlich grüne Innovationen sind, zeigt nicht nur die kürzlich noch als Heilsbringer verklärte »Bio-Energie«. Ist ein solches Roulette, das nicht aus Not, sondern allein um der Mehrung eines schon jetzt dekadenten Wohlstandes willen erfolgt, verantwortbar?

#### 2.4 Macht Wirtschaftswachstum glücklich?

Drittens lassen sich die technischen und fiskalischen Versuche, das prekäre Wachstumsregime zu retten, auch aus psychologischer Sicht hinterfragen. Stress, Orientierungslosigkeit und Konsum-Burn-Out charakterisieren den Normalzustand moderner Bequemokratien; sie sind längst zu einem Hort der Reizüberflutung mutiert. Unser Leben ist vollgepfropft mit Produkten, Dienstleistungen, Mobilität, Ereignissen und Kommunikationstechnologien. Es fehlt die Zeit, dies alles »abzuarbeiten«, so dass es noch einen

spürbaren Nutzen erzeugt. Damit nämlich Konsumaktivitäten überhaupt Glücksgefühle oder langfristige Zufriedenheit verursachen können, muss ihnen ein Minimum an Aufmerksamkeit gewidmet werden. Und das geht nicht, ohne eigene Zeit zu investieren, denn Empfindungen lassen sich weder automatisieren noch an jemanden delegieren. Zeit ist unsere knappste Ressource. Sie ist nicht vermehrbar. Diese Restriktion durch »menschliches Multitasking« überlisten zu wollen – also verschiedene Dinge gleichzeitig zu verrichten –, ist eine Illusion. Neurologen wissen längst, dass wir uns bestenfalls auf zwei Dinge gleichzeitig konzentrieren können. So gesehen bedeuteten übersichtlichere Lebensstile keinen Verzicht, sondern puren Selbstschutz.

#### 3. Konturen einer Postwachstumsökonomie

Als einzig verantwortbare Gestaltungsoption bleibt nur die schrittweise Reduktion industriell-arbeitsteiliger Versorgungssysteme auf ein räumlich und zeitlich übertragbares ökologisches Niveau. Aber dieser Weg ist infolge heraufziehender Krisenszenarien ohnehin vorgezeichnet. Den Rückbau sozialverträglich und ökonomisch resilient zu gestalten, liegt im Kern einer Postwachstumsökonomie.

#### 3.1 Jenseits der monetären Sphäre

Das Suffizienzprinzip konfrontiert die Steigerungslogik konsumtiver Selbstverwirklichungsexzesse mit einer Gegenfrage: Von welchen Energiesklaven und Komfortkrücken ließen sich überbordende Lebensstile sowie schließlich die Gesellschaft als Ganzes befreien? Welcher Wohlstandsschrott, der längst das Leben verstopft, obendrein Zeit, Geld, Raum und ökologische Ressourcen beansprucht, ließe sich ausmustern? Dafür liefert eine »zeitökonomische Theorie der Suffizienz« (Paech 2010) längst Beweggründe jenseits moralischer Imperative. In einer Welt der Reiz- und Optionenüberflutung, die niemand mehr bewältigen kann, werden Überschaubarkeit und Entschleunigung zum Selbstschutz. Das zunehmend »erschöpfte Selbst« (Ehrenberg 2004) verkörpert die Schattenseite einer gnadenlosen Jagd nach Glück, die immer häufiger in Überlastung umschlägt.

Weiterhin ließe sich eine Balance zwischen Selbst- und Fremdversorgung anstreben. Zwischen den Extremen reiner Subsistenz und globaler Verflechtung existiert ein reichhaltiges Kontinuum unterschiedlicher Fremdversorgungsgrade. Dies eröffnet Potenziale, von außen bezogene Leistungen durch eigene Produktion punktuell oder graduell zu erset-

zen. Moderne Subsistenz entfaltet ihre Wirkung im unmittelbaren sozialen Umfeld, also auf kommunaler oder regionaler Ebene. Sie basiert auf einer (Re-)Aktivierung der Kompetenz, manuell und kraft eigener handwerklicher Tätigkeiten Bedürfnisse jenseits kommerzieller Märkte zu befriedigen. Die hierzu benötigte Zeit könnte sich aus einem Rückbau des industriellen Systems speisen. Durch eine Halbierung der Erwerbsarbeit ließen sich Selbst- und Konsumversorgung kombinieren. Ein bescheideneres monetäres Einkommen würde durch Subsistenzleistungen ergänzt:

- Nutzungsintensivierung durch Gemeinschaftsnutzung: Wer die Nutzung von Gebrauchsgegenständen mit anderen Personen teilt, trägt dazu bei, industrielle Herstellung durch soziale Beziehungen zu ersetzen. Doppelte Nutzung bedeutet halbierten Bedarf.
- Nutzungsdauerverlängerung: Wer durch handwerkliche Fähigkeiten oder manuelles Improvisationsgeschick die Nutzungsdauer von Konsumobjekten erhöht – zuweilen reicht schon die achtsame Behandlung, um frühen Verschleiß zu vermeiden –, substituiert materielle Produktion durch eigene produktive Leistungen, ohne auf Konsumfunktionen zu verzichten. Wo es gelingt, die Nutzungsdauer durch Instandhaltung, Reparatur, Umbau etc. durchschnittlich zu verdoppeln, könnte die Produktion neuer Objekte entsprechend halbiert werden.
- Eigenproduktion: Im Nahrungsmittelbereich erweisen sich Hausgärten, Dachgärten, Gemeinschaftsgärten und andere Formen der urbanen Landwirtschaft als dynamischer Trend, der zur Deindustrialisierung dieses Bereichs beitragen kann. Künstlerische und handwerkliche Betätigungen reichen von der kreativen Wiederverwertung ausrangierter Gegenstände über selbst gefertigte Holz- oder Metallobjekte bis zur semi-professionellen Marke »Eigenbau«.

Derartige Subsistenzleistungen bewirken, dass eine Halbierung der Industrieproduktion nicht den materiellen Wohlstand halbiert: Wenn Konsumobjekte länger und/oder gemeinschaftlich genutzt werden, reicht ein Bruchteil der momentanen industriellen Produktion, um dieselbe Versorgung mit Konsumfunktionen zu gewährleisten. Moderne Subsistenz besteht darin, einen markant reduzierten Industrieoutput mittels dreier Subsistenzressourcen aufzuwerten: a) Handwerkliche, künstlerische und substanzielle Kompetenzen sowie b) eigene Zeitrressourcen und soziales Kapital. Solchermaßen entmonetarisierte

Versorgungssysteme steigern die Resilienz und mindern den Wachstumsdruck einer kapitalintensiven industriellen Spezialisierung (vgl. Paech 2012a, 103ff.).

#### 3.2 Die Rolle der Unternehmen

Manche der nach Ausschöpfung aller Suffizienz- und Subsistenzpotenziale verbleibenden Bedarfe ließen sich durch regionale Ökonomien befriedigen. Regionalwährungen könnten Kaufkraft an die Region binden. Die Vorteile einer geldbasierten Arbeitsteilung blieben innerhalb eines deglobalisierten und krisenresistenteren Rahmens erhalten. Bedarfe, die nur durch überregionale Produktionsketten zu befriedigen sind, wären als Restgröße zu betrachten. Innerhalb des zurückgebauten Industriekomplexes würde die Neuproduktion von Gütern, die fern jeglicher geplanten Obsoleszenz langlebig und reparaturfreundlich sein müssten, eine untergeordnete Rolle spielen. Der Fokus läge auf dem Erhalt, der Um- und Aufwertung vorhandener Produktbestände, etwa durch Renovation, Optimierung, Nutzungsdauerverlängerung oder Nutzungsintensivierung. Klassische Produzenten würden durch Anbieter abgelöst, die nicht an einer weiteren Expansion der materiellen Sphäre, sondern an deren Reparatur, Instandhaltung und Optimierung orientiert wären. Märkte für gebrauchte, aufgearbeitete und überholte Güter würden ebenfalls zur Reduktion der Neuproduktion beitragen. Im Rahmen eines Prosumenten-Managements könnten Unternehmen Kurse oder Schulungen anbieten, um Nutzer zu befähigen, Produkte instand zu halten, zu warten und zu reparieren. Damit wird die Befähigung zur Subsistenz zu einer Unternehmensaufgabe. Dies senkt die Kapitalintensität der Wertschöpfung.

Infolge reduzierter Bedarfe an neuer Produktion würde weniger Einkommen, also auch weniger Arbeitszeit benötigt. Ein entsprechender Industrierückbau ließe die erforderliche Subsistenzzeit frei werden, um durch Eigenarbeit, Nutzungsdauerverlängerung und Gemeinschaftsnutzung Konsumfunktionen zu generieren oder zu erhalten, die vormals finanziert werden mussten.

Literatur:  
Bauman, Z. (2002): *Dialektik der Ordnung*, Hamburg

Dürr, H.-P. (2000): *Für eine zivile Gesellschaft*, München

Ehrenberg, A. (2004): *Das erschöpfte Selbst*, Frankfurt

Kohr, L. (1957/2002): *Das Ende der Großen. Zurück zum menschlichen Maß*, Salzburg

Lachs, J. (1981): *Responsibility of the Individual in Modern Society*, Brighton

Mumford, L. (1967/1977): *Mythos der Maschine. Kultur, Technik und Macht*, Frankfurt

Paech, N. (2008): »Regionalwährungen als Bausteine einer Postwachstumsökonomie«, in: *Zeitschrift für Sozialökonomie* 45/158-159, S. 10-19.

Paech, N. (2010): »Nach dem Wachstumsrausch: Eine zeitökonomische Theorie der Suffizienz«, in: *Zeitschrift für Sozialökonomie* 47/166-167, S. 33-40.

Paech, N. (2012): *Befreiung vom Überfluss*, München

Simmel, G. (1900): *Philosophie des Geldes*, München/Berlin

#### 4. Die Rolle der Politik

Zu den politischen Rahmenbedingungen einer Postwachstumsökonomie, die hier nur unvollständig skizziert werden können, zählen Boden-, Geld- und Finanzmarktrefor-men, wobei Finanztransaktions- und Vermögenssteuer hervorzuheben sind. Komplementäre Regionalwährungen könnten durch einen Negativzins umlaufesichert werden. Die noch immer fehlende Abschätzung, Zurechnung und Deckelung von Umweltbeanspruchungen ließe sich dadurch beheben, dass der dehnbare Nachhaltigkeitsbegriff durch individuelle CO<sub>2</sub>-Bilanzen konkretisiert wird. Jede Person hätte ein Anrecht auf dasselbe jährliche Emissionskontingent, das allerdings übertragbar sein könnte. Die Summe aller Kontingente dürfte höchstens der globalen Gesamtbelastung entsprechen, die mit der Einhaltung des Zwei-Grad-Klimaschutzziels vereinbar wäre. Veränderte Unternehmensformen wie Genossenschaften, Non-Profit-Organisationen oder Konzepte des solidarischen Wirtschaftens könnten Gewinnerwartungen dämpfen. Der Subventionssumpf – vor allem in den Bereichen Landwirtschaft, Verkehr, Industrie, Bauen und Energie – müsste endlich trockengelegt werden, um sowohl die hierdurch beförderten ökologischen Schäden als auch die öffentliche Verschuldung zu reduzieren. Maßnahmen, die Arbeitszeitverkürzungen erleichtern, sind unabdingbar.

Dringend nötig wären zudem ein Bodenversiegelungsmoratorium und Rückbauprogramme für Industrieareale, Autobahnen, Parkplätze, Flughäfen etc., um diese zu entsiegeln und zu renaturieren. Ansonsten könnten auf den stillgelegten Autobahnen und Flughäfen Anlagen zur Nutzung erneuerbarer Energien errichtet werden, um die katastrophalen Landschaftsverbräuche dieser Technologien zu reduzieren. Weiterhin sind Vorkehrungen gegen geplante Obsoleszenz unabdingbar. Eine drastische Reform des Bildungssystems müsste zum Ziel haben, jungen Menschen handwerkliche Kompetenzen zu vermitteln, nicht nur um durch Eigenproduktion und vor allem Instandhaltungssowie Reparaturmaßnahmen den Bedarf an Neuproduktion zu senken, sondern um geldunabhängiger zu werden.

Die Auflistung geeigneter Maßnahmen einer Postwachstumspolitik ließe sich fortsetzen. Allerdings dürfte deren Umsetzung an politischen Mehrheiten scheitern. Anstatt den leckgeschlagenen Tanker zur Umkehr zu bewegen, erscheinen autonome »Rettungsboote«, die sich auch unabhängig von politischen Mehrheiten gestalten lassen, als sinnvollere Strategie. Postkollapstaugliche Alltagspraktiken,

die einen hohen Selbstversorgungsgrad aufweisen, wären dabei das Ziel. Dies entspräche einem Übungsprogramm für interessierte Minderheiten, die sich zu lebenden Beispielen für resiliente Versorgungsmuster entwickeln. So würde proaktiv vorweggenommen, was an Handlungsoptionen verbleibt, wenn globalisierte Fremdversorgungssysteme partiell kollabieren, ganz gleich ob infolge fortschreitender Ressourcenverknappungen, Klimafolgen, absehbarer Zusammenbrüche des Finanzsystems, Schuldenkrisen oder durch eine prägnante Zunahme psychologischer Verwerfungen (Digitale Demenz, Burn-Out, Depression, Reizüberflutung, Lernunfähigkeit infolge grassierender Aufmerksamkeitsdefizite etc.), die über das Bildungssystem auch die Ökonomie erreichen.

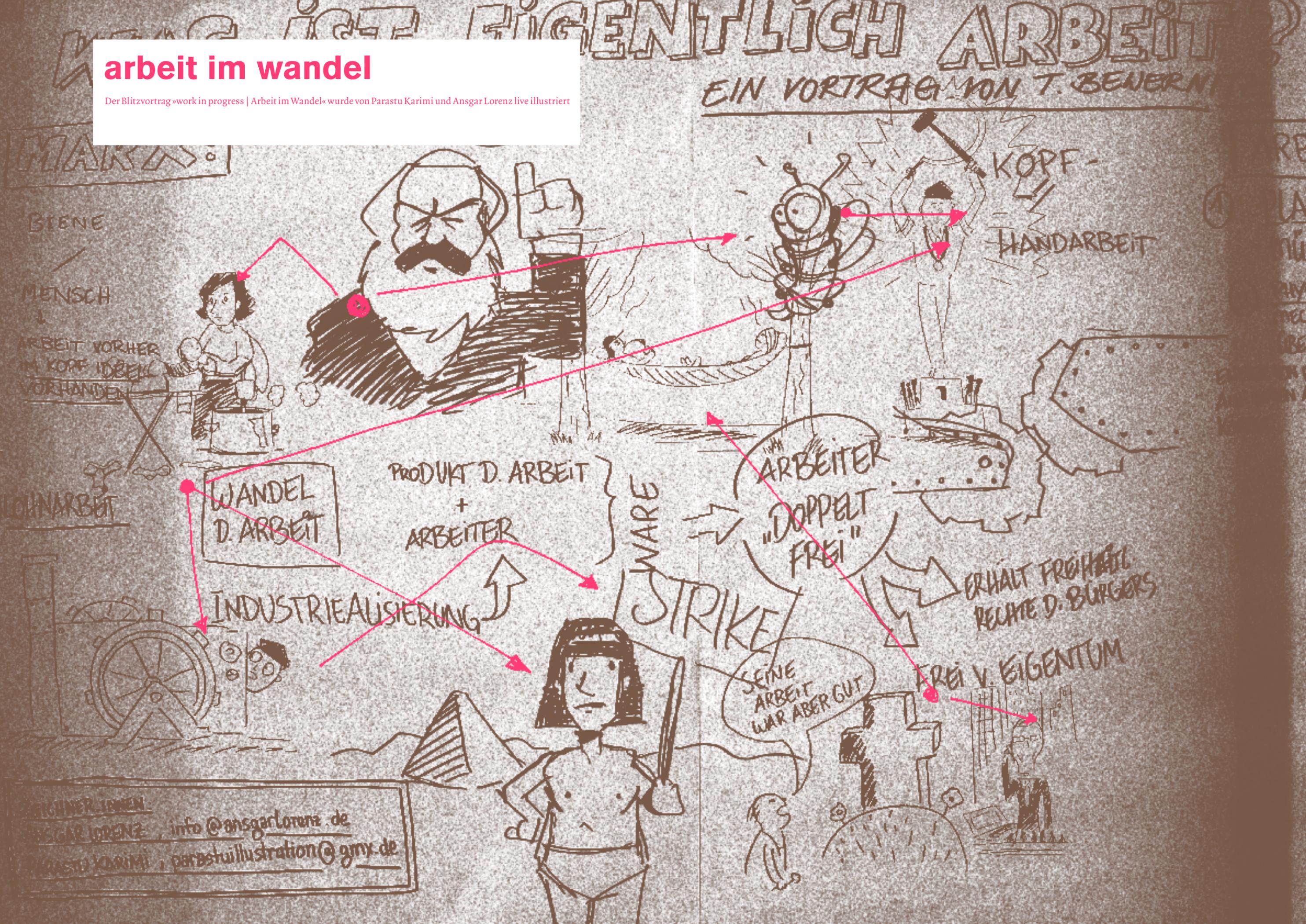
Lebensstilschablonen, auf die im Krisenfall zurückgegriffen werden kann, lassen sich derzeit lediglich als Nischenphänomen stabilisieren. Dies impliziert eine Abkehr vom längst gescheiterten »Die-Menschen-dort-abholen-wo-sie-sind«-Diktum. Denn um derzeit breite Mehrheiten zu erreichen, dürften die hierzu nötigen Nachhaltigkeitsstrategien das zeitgenössische Wohlstandsmodell gerade nicht in Frage stellen, wären also entsprechend wirkungslos. Effektiver verspricht die Orientierung an einer Avantgarde zu sein, die mit Lebensstilen und Versorgungspraktiken im Sinne der oben beschriebenen Postwachstumsökonomie experimentiert. So bliebe immerhin die Chance auf einen Wandel gewahrt, der diesen Namen verdient. Den Rest erledigen das Schicksal und eine absehbare Krisendynamik.

→ In Folge der Covid-19-Pandemie



# arbeit im wandel

Der Blitzvortrag »work in progress | Arbeit im Wandel« wurde von Parastu Karimi und Ansgar Lorenz live illustriert



ZEICHNER: ANSGAR LORENZ, info@ansgarlorenz.de  
PARASTU KARIMI, parastuillustration@gmx.de

# MASTER

Der im Rahmen der Hessischen Theaterakademie angebotene wissenschaftlich-künstlerische und theaterpraktische Studiengang

# DRAMA TURGIE

vergift zum Wintersemester 2014/15 neue Studienplätze. Näheres zu Bewerbungsvoraussetzungen, Profil, Kooperationspartnern und Dozenten unter:

www.dramaturgie.uni-frankfurt.de  
Bewerbungsschluss: 1. Juni 2014



30. APRIL - 2. JUNI 2014

INTERNATIONALE

# MAI FEST SPIELE

DER LANDESHAUPTSTADT IM  
HESSISCHEN STAATSTHEATER  
WIESBADEN

Künstlerische Leitung: Dr. Manfred Beilharz

## Aus dem Programm:

### Musiktheater

Sa 24. und So 25. Mai, 19.30 Uhr, Großes Haus

Teatro Regio Torino Italien

L'Elisir d'amore (Der Liebestrank)

Oper von Gaetano Donizetti

Musikalische Leitung Andrea Battistoni

Inszenierung Fabio Sparvoli

Mit Olga Peretyatko (Adina)

### Tanz

Do 15. Mai, 19.30 Uhr, Großes Haus

Compagnie Jant-Bi Jigee Senegal

Songook Yaakaar (Die Hoffnung herausfordern)

Solo und mit Germaine Acogny

Afro-Dites/Kaddu Jigee! (Stimme der Frauen)

Von Germaine Acogny & Patrick Acogny

### Schauspiel

Sa 10. und So 11. Mai, 19.30 Uhr, Großes Haus

Burgtheater, Wien Österreich

Onkel Wanja

von Anton Tschechow

Inszenierung Matthias Hartmann

Sa 17. und So 18. Mai, 19.30 Uhr, Großes Haus

Düsseldorfer Schauspielhaus

Peer Gynt

Ein dramatisches Gedicht von Henrik Ibsen

Inszenierung Staffan Valdemar Holm

Di 27. und Mi 28. Mai, 19.30 Uhr, Großes Haus

Maxim Gorki Theater Berlin

Der Kirschgarten

Eine Komödie von Anton Tschechow

Inszenierung Nurkan Erpulat

### Konzert

Mo 5. Mai, 19.30 Uhr, Großes Haus

Dagmar Manzel

MenschenSkind

Lieder von Friedrich Hollaender

Do 22. Mai, 19.30 Uhr, Großes Haus

Wolf Biermann und Pamela Biermann

„Ach, die erste Liebe...“

Weitere spannende Schauspiel-, Tanz- und Musiktheaterproduktionen sowie Shows und Konzerte u.a. aus der Schweiz, Frankreich, Israel, Argentinien, den USA, Georgien und Taiwan.

Kartenvorverkauf  
0611. 132 325

www.maifestspiele.de

HESSISCHES STAATSTHEATER  
WIESBADEN



FESTIVAL THEATERFORMEN  
BRAUNSCHWEIG 11.-22. JUNI 2014  
PROGRAMM UND VORVERKAUF AB 26. APRIL

www.theaterformen.de

Kooperationspartner: NDR taz, die tageszeitung

# um der kunst willen?

Arbeitsbedingungen in kreativen Industrien (und am Theater) aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive

Axel Haunschild

dieser Beitrag möchte aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive einen Bogen spannen von allgemeinen Entwicklungen in der Welt der Arbeit und deren Diagnose in den Sozialwissenschaften über die Besonderheiten von Arbeitsbedingungen auf Künstlerarbeitsmärkten und am Theater hin zu der Frage, wann Arbeit krank macht, welche Kriterien guter Arbeit die Arbeitswissenschaft entwickelt hat und inwiefern sich diese auf das Theater übertragen lassen.

Ein Verständnis heutiger Entwicklungen der Arbeitswelt setzt eine auch historische Befassung mit Arbeit voraus. Hierbei konzentriere ich mich auf mit der Industrialisierung einsetzende Veränderungen, vernachlässige also vorindustrielle Formen der Arbeit. Mit der in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts einsetzenden Industrialisierung wandelt sich die Art und Weise, wie Arbeitskraft genutzt wird, grundlegend. Es entsteht mit Fabriken eine Trennung von Arbeits- und anderen Lebenssphären, Arbeitsprozesse werden kontinuierlich optimiert, es erfolgt eine Trennung von Kopf- und Handarbeit und – eine weitreichende soziale Erfindung – es entsteht ein Markt, auf dem Arbeit als Ware angeboten und nachgefragt wird. Die Frühphase der Industrialisierung war – verknüpft mit der Logik kapitalistischer Arbeitskraftnutzung – geprägt durch starke Ausbeutung, z.B. auch Kinderarbeit. Für die meisten Industriearbeiter bestand das Leben ausschließlich aus Arbeit und Reproduktion(sarbeit). Bis ca. 1900 waren heute als modern anmutende, marktbierte Formen der Nutzung von Arbeitskraft in der Industrieproduktion verbreitet, sogenannte Kontraktssysteme, bei denen Kapitaleigner zunächst freie, dann später angestellte Kontraktoren (Akkordmeister) mit der Produktion von Gütern beauftragten, die mit – heute würde man sagen projektbezogen beschäftigten – Arbeitskräften produziert wurden. Die Zunahme und das Wachsen großer, bürokratisch organisierter Unternehmen seit Beginn des 20. Jahrhunderts leitet weitere Entwicklungen der Arbeitswelt ein, die unser heutiges Bild »normaler« Arbeit noch maßgeblich prägen: eine stärkere Bindung zwischen Arbeitgebern und Arbeitskräften auf der Basis unbefristeter Arbeitsverträge, die Ausdifferenzierung organisationaler Hierarchien, das Entstehen einer Managementprofession sowie eine auf Standards und Programmen basierende Arbeitskoordination. Die Entstehung eines Normalarbeitsvertrages (Vollzeit, unbefristet) war begleitet von der Entstehung unseres Sozialversicherungssystems und Arbeitnehmerschutzrechten sowie ver-

zählt mit einer auf einem männlichen Alleinverdiener basierenden Geschlechterordnung und auf Berufen basierenden, linearen und organisationsbezogenen Karrieren.

Der Beginn des 20. Jahrhunderts markiert auch die Ursprünge der Arbeitswissenschaft im Sinne einer wissenschaftlichen Analyse und der darauf basierenden Gestaltung von Arbeit, wobei jedoch die Anfänge, bei Frederick Winslow Taylor und dann in der Psychotechnik, geprägt waren vom dominanten Ziel einer Rationalisierung von Arbeit. Die Fließband-Massenproduktion, seit 1913 z.B. in den Ford-Werken, trieb diese Rationalisierung auf die Spitze. Seit den 1940er Jahren, im Anschluss an die Hawthorne-Studien, die ursprünglich ebenfalls das Ziel der Rationalisierung durch Optimierung von Umgebungseinflüssen hatten, kann als bekannt gelten, dass soziale Kontakte und Unterstützung sowie als sinnhaft wahrgenommene Arbeit, also die Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse, sowohl die Produktivität als auch die Arbeitszufriedenheit steigern.

Die mit gegenwärtigen Entwicklungen der Arbeitswelt verbundenen Veränderungen und wahrgenommenen Probleme sind nur vor dem Hintergrund fordristischer, also auf Massenproduktion, aber auch auf Normalarbeitsverhältnissen basierender Arbeits- und Produktionssysteme zu verstehen. Was verändert sich derzeit? Zentrale Trends in allen entwickelten Volkswirtschaften sind die Zunahme von Dienstleistungsarbeit, die beschleunigte Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien mit immer neuen Möglichkeiten, räumliche und zeitliche Begrenzungen der Arbeit aufzuheben, und die in vielen Branchen mit einer Intensivierung des Wettbewerbs einhergehende Verkürzung von Innovationszyklen. Beobachtbar ist auch eine Tendenz zur politischen Deregulierung von Arbeitsmärkten, die sich in Deutschland z.B. in erweiterten Möglichkeiten der Befristung und Flexibilisierung von Arbeitsverträgen äußert. So zeigt die Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen und deren Zusammensetzung, dass im Zuge der Hartz-Reformen die Zunahme der Gesamtzahl an Erwerbstätigen stark auf Solo-Erwerbstätige, Ein-Euro-Jobs, geringfügige Beschäftigung und Leiharbeit zurückzuführen ist. Auch Teilzeitarbeit nahm stark zu, wogegen die Zahl befristeter Beschäftigungsverhältnisse in den letzten Jahren relativ konstant blieb. All dies bedeutet Abweichungen vom Normalarbeitsverhältnis im Sinne kurzfristigerer



Axel Haunschild  
ist Direktor des Instituts für  
interdisziplinäre Arbeitswis-  
senschaft und Leiter des  
Weiterbildungsstudiums  
Arbeitswissenschaft an der  
Leibniz Universität Hannover.

Literatur zum Weiterlesen:

**Baumann, Zygmunt** (2003):  
*Liquid Modernity*,  
Frankfurt

**Beck, Ulrich** (1986):  
*Risikogesellschaft. Auf dem  
Weg in eine andere Moderne*,  
Frankfurt

**Beck, Ulrich** (1999):  
*Schöne neue Arbeitswelt.  
Vision: Weltbürgerschaft*,  
Frankfurt

**Beck, Ulrich** (2008):  
*Die Neuermessung der  
Ungleichheit unter den  
Menschen: Soziologische  
Aufklärung im 21. Jahrhundert*  
Frankfurt

**Beck, Ulrich** (1997):  
*Was ist Globalisierung?  
Irrtümer des  
Globalismus - Antworten  
auf Globalisierung*,  
Frankfurt

**Bröckling, Ulrich** (2007):  
*Das unternehmerische Selbst:  
Soziologie einer Subjektivie-  
rungsform* Frankfurt

**Cederström, Carl &  
Fleming, Peter** (2013):  
*Dead Man Working. Die  
schöne neue Welt  
der toten Arbeit*, Bremen

**Deutschmann, Christoph**  
(2008): *Kapitalistische  
Dynamik. Eine gesellschafts-  
theoretische Perspektive*  
Wiesbaden

**Loacker, Bernadette** (2010):  
 *kreativ prekär: Künstlerische  
Arbeit und Subjektivität im  
Postfordismus*, Bielefeld

Kooperationsbeziehungen mit einer geringeren Bindung zwischen Organisation und Arbeitskräften. Aber auch Formen der Arbeitsorganisation wandeln sich. Projektbasierte Organisationsformen, die von jeher typisch für den Kreativsektor waren, finden wir zunehmend in allen anderen Branchen, z.B. in der öffentlichen Verwaltung, wo es zahlreiche Reform- und Restrukturierungsprojekte gibt. Dies führt dazu, dass die meisten Arbeitnehmer heute in ein oder mehrere Projekte involviert sind. Eine weitere Entwicklung ist, dass der Markt in die Organisation hineingeholt wird. Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen sorgen dafür, dass Arbeitskräfte und Abteilungen dauerhaft intern beweisen müssen, dass sie ein guter Lieferant von Leistungen bzw. Wertschöpfungsbeiträgen sind. Dies war früher anders, denn das Leben innerhalb der Organisation war abgeschottet vom direkten und ständigen Marktdruck.

Die aufgezeigten Entwicklungen und deren Konsequenzen für arbeitende Menschen werden in den Sozialwissenschaften mit unterschiedlichen Konzepten und Theorien benannt und diagnostiziert. Diese können hier nur angedeutet werden. Auf einen Ansatz, den Arbeitskraftunternehmer, möchte ich hierbei etwas genauer eingehen.

Gesamtgesellschaftliche Diagnosen, wie z.B. Individualisierung als großes Projekt der (Post-)Moderne (Beck), die Beschleunigungsgesellschaft (Rosa) oder die verflüssigte Moderne (Bauman) adressieren gesellschaftliche Rahmenbedingungen für flexible Beschäftigungsverhältnisse, aber auch für die Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit (Kocyba/Voswinkel, Moldaschl, Voß). Vorher klar getrennte räumliche und zeitliche Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und anderen Lebenssphären werden unschärfer. Organisationen fordern zudem immer mehr vom gesamten Menschen ein. Sie fordern Individuen auf, kreativ, ganz sie selbst, authentisch und unternehmerisch zu sein (Fleming, Deutschmann, Reckwitz, Bröckling) und sich auch bei der Arbeit voll und ganz einzubringen – ein zentraler Unterschied zum Taylorismus und zur fordistischen Produktion, wo ja gerade nur die körperliche Arbeitskraft gefragt war. Diese Entwicklungen deuten Luc Bol-

tanski und Eve Chiapello als Reaktion des Kapitalismus auf eine (künstlerische) Kritik an mangelnden Selbstverwirklichungs- und Kreativitätsmöglichkeiten und Autonomiespielräumen. Dieser »neue Geist« des Kapitalismus sei durch Projekte und einen mit der Position in sozialen Netzwerken verbundenen Status verbunden und trägt zu seinem Fortbestand bei. Selbstdarstellungen der digitalen Bohème (Lobo/Friebe) können vor diesem Hintergrund als Speerspitze aktueller kapitalistischer Entwicklungen gedeutet werden.

Zugleich – und nur auf den ersten Blick im Widerspruch hierzu – wird aber auch eine Neotaylorisierung diagnostiziert, d.h. die Zunahme tayloristischer Arbeitsorganisation nicht nur in der Industrie., sondern auch in der Dienstleistungsarbeit, z.B. im Fastfood-Sektor oder in Call Centern, sowie das Auseinanderdriften der Erwerbstätigen in Gewinner und Verlierer durch einen wachsenden Niedriglohnsektor und Prekarisierungsprozesse.

Die Auswirkungen der genannten Entwicklungen auf Individuen werden mit dem von den Soziologen G. Günther Voß und Hans J. Pongratz entwickelten Konzept des Arbeitskraftunternehmers besonders deutlich. Mit ihm soll eine neue, postfordistische, durch standardisierte Qualifikationen, gedämpfte Ausbeutung und soziale Absicherung geprägten vom Fordismus abweichende Form der Nutzung von Arbeitskraft idealtypisch auf den Punkt gebracht werden. Diese neue Form der Nutzung von Arbeitskraft ist nach Voß/Pongratz geprägt durch drei Merkmale, die jeweils mit einer typischen Arbeitgeber- bzw. Auftraggeber-Aussage illustriert werden: (1) Selbst-Kontrolle (»Wie sie die Arbeit machen ist gleich – Hauptsache das Ergebnis stimmt!«), (2) Selbst-Ökonomisierung (»Sie bleiben nur so lange, wie sie nachweisen und sicherstellen, dass sie gebraucht werden und Profit erwirtschaften!«) und (3) Verbetrieblichung der Lebensführung (»Wir brauchen sie voll und ganz und zu jeder Zeit – und dazu müssen sie ihr Leben voll im Griff haben!«).

Das Kompositum Arbeitskraftunternehmer verdeutlicht die Widersprüchlichkeit aus fordistischer Perspektive: Selbstkontrolle ersetzt Fremdkontrolle und geht einher mit einem am Unternehmertum orientierten Marktverhalten, das sich aber auf die eigene Arbeitskraft und deren von kaum beeinflussbaren Marktkräften abhängigen Wert bezieht. Paradoxerweise nehmen zugleich die (indirekte) Steuerung über Kennzahlen und Kräfte bindende organisationsinterne Restrukturierungsprozesse zu, während Zielvorgaben, an denen sich Arbeitskraftunternehmer in

Organisationen auszurichten haben, zunehmend von den verfügbaren Leistungsressourcen entkoppelt sind (Menz/Kratzer/Dunkel).

Projektarbeit, flexible Beschäftigungsverhältnisse, organisationsinterne Marktmechanismen, indirekte Steuerung: All diese angesprochenen Entwicklungen erhöhen den Druck auf Arbeitnehmer, sich kontinuierlich selbst zu steuern, die eigene Arbeitskraft zu vermarkten und die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Unter einem fordistischen Arbeitsregime dagegen konnte die Verantwortung für Qualifizierung und Kompetenzentwicklung sowie für die Erbringung marktfähiger Leistungen an den Arbeitgeber delegiert werden. Die Verbetrieblichung der Lebensführung resultiert aus der zunehmenden Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit, insbesondere auch der Anforderung, fachliche, soziale und persönliche Kompetenzen dauerhaft zu reflektieren und zu entwickeln. Traditionelle zeitliche, räumliche, kognitive und emotionale Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Leben greifen hier nicht mehr. So erklärt sich auch der Diskurs um Work-Life-Balance sowie die wachsende Nachfrage nach Coaching-Angeboten, die helfen sollen, das Leben (wieder) in den Griff zu bekommen und so den Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden.

Projektarbeit, flexible Beschäftigungsverhältnisse, Entgrenzung, organisationsinterne Marktmechanismen, Netzwerke und organisationsübergreifende Karrieren – das sind Rahmenbedingungen und Formen der Arbeit, die für Künstler und viele Kreative selbstverständlich und schon lange »normal« sind. Auch lässt sich zum Beispiel der Kreativitätsimperativ und der »neue Geist des Kapitalismus« maßgeblich gerade auf künstlerische Arbeits- und Lebensformen zurückführen, und eine wachsende Kreativszene (»Digitale Bohème«) bezieht sich zum einen auf diese Arbeits- und Lebensformen und sieht zum anderen in Arbeits- und Organisationsweisen sowie Geschäftsmodellen der Gründerszene eine fundamentale Herausforderung für traditionelle Unternehmen (so Christoph Giesa und Lena Schiller Clausen in ihrem gerade erschienenen Buch *New Business Order: Wie Start-ups Wirtschaft und Gesellschaft verändern*).

Daher verwundert es nicht, dass seit dem Jahr 2000 sowohl die Wirtschaftspolitik als auch die sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung einen besonderen Blick auf die sogenannten kreativen Industrien geworfen haben. Hierunter wird durchaus Unterschiedliches verstanden:

in einem engeren Begriffsverständnis nur solche Kultur- und Kreativunternehmen, die überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und kulturelle/kreative Güter und Dienstleistungen schaffen, produzieren, verteilen oder medial verbreiten, wie z.B. Software/Games, Werbung, Presse, Architektur, Design, Rundfunk- und Filmwirtschaft, Kunst- und Buchmarkt und die Musikwirtschaft, die zusammen ca. eine Million Erwerbstätige in Deutschland umfassen. Andere Definitionen, wie z.B. die von Richard Caves, fassen unter kreative Industrien auch die nichterwerbswirtschaftliche Produktion und Bereitstellung künstlerischer Güter und Dienstleistungen, so dass auch öffentlich geförderte Kultureinrichtungen wie Stadt- und Staatstheater, Museen und z.B. die Bildende Kunst mit enthalten sind.

Die Probleme einer derartigen Zusammenfassung heterogener Einzelindustrien mit je spezifischen Produktionsweisen sowie die Frage, was denn genau kulturelle Güter und Dienstleistungen sind, soll hier nicht weiter diskutiert werden. Auch nicht die ökonomische Instrumentalisierung und auch Kommerzialisierung von Kunst als Standortfaktor. Im Kontext der Frage, »Wie arbeiten wir und wie wollen wir arbeiten?«, ist eher interessant, welche konkreten Arbeitsbedingungen wir in den kreativen Industrien vorfinden und welche Konsequenzen diese für Künstler und Kreative haben. Hiermit befasst sich eine wachsende Zahl empirischer Studien und analysiert neben den bereits genannten Merkmalen insbesondere auch das Spannungsfeld zwischen künstlerischer Logik (»Kunst um der Kunst willen«, ausgeprägte intrinsische Motivation und Identifikation mit dem Produkt der eigenen Arbeit) und ökonomischer Logik (marktvermittelter Tausch und effiziente Verwendung von Ressourcen).

Besondere Merkmale von Künstlerarbeitsmärkten wurden von Ökonomen schon früher untersucht und sollen hier nur schlaglichtartig wiedergegeben werden, zum Beispiel:

Baumol's Cost Disease – Produktivitätssteigerungen sind, insbesondere im Vergleich zu industrieller Produktion, bei der künstlerischen Produktion kaum möglich.

Pool of Talent – Es gibt mehr hochqualifizierte Arbeitskräfte als Stellen, das heißt, es wird mehr Arbeit angeboten

**Manske, Alexandra** (2013):  
*»Kapitalistische Geister« in  
der Kultur- und Kreativwirt-  
schaft, Zum ambivalenten  
unternehmerischen Selbst von  
Kreativen*, Bielefeld

**Menz, Wolfgang ; Dunkel,  
Wolfgang; Kratzer, Nick**  
(2011): *Leistung und Leiden.  
Neue Steuerungsformen von  
Leistung und ihre  
Belastungswirkungen*  
In: Nick Kratzer (Hrsg.):  
*Arbeit und Gesundheit im  
Konflikt. Analysen und  
Ansätze für ein partizipatives  
Gesundheitsmanagement*  
Berlin

**Pongratz, Hans J.** (2003):  
*Arbeitskraftunternehmer.  
Erwerbsorientierungen in  
entgrenzten Arbeitsformen*,  
Berlin

**Reckwitz, Andreas** (2012):  
*Die Erfindung der Kreativität.  
Zum Prozess gesellschaftlicher  
Ästhetisierung*, Berlin

**Rosa, Hartmut** (2005):  
*Beschleunigung. Die  
Veränderung der Zeitstruktu-  
ren in der Moderne*,  
Frankfurt

**Voß, Gerd-Günther** (2003):  
*Entgrenzung von Arbeit und  
Leben. Zum Wandel der  
Beziehung von Erwerbstätig-  
keit und Privatsphäre im  
Alltag*, Mering

**Voß, Gerd-Günther** (2003):  
*Subjektivierung  
von Arbeit*, Mering

SELBSTKONTROLLE  
SELBSTKONOMISIERUNG  
LEBENSFÜHRUNG  
IDENTIZITÄT  
HANDLUNG  
TONOMIE

You're only as good as your last job

SELBSTKONTROLLE  
SELBSTKONOMISIERUNG  
LEBENSFÜHRUNG  
IDENTIZITÄT  
HANDLUNG  
TONOMIE  
OBJEKTIVIERUNG  
GRENZUNG

als nachgefragt, was zu einem starken Wettbewerb unter den Künstlern führt.

**Starving Artists** – Die Entlohnung ist für die allermeisten Künstler wesentlich geringer als für Arbeitskräfte mit ähnlichem Qualifikationsniveau in anderen Branchen.

**Multiple Jobholding** – Viele Künstler haben mehrere Jobs als Einnahmequelle, wobei mit der Kunst oft sogar nur ein kleiner Teil des Einkommens erzielt wird. Dennoch ist die Selbstwahrnehmung die eines Künstlers, d.h. es findet eine Entkopplung von Erwerbstätigkeit und beruflicher Identität statt.

**Superstars** – Auf manchen Künstlerarbeitsmärkten (Mainstream-Kino und klassische Musik) gibt es bei geringen Talentunterschieden eine extreme Diskrepanz in der Höhe der Einkommen.

**Early Career Effects** und **Entry Tournaments** – Einige wenige Karrieren verlaufen sehr steil und sind z.T. schon von der Reputation der Ausbildungsinstitution vorgezeichnet. Viele andere Künstler schaffen gar nicht erst den Einstieg in den Arbeitsmarkt. Der Druck auf dem Arbeitsmarkt und diese Frühstart-Effekte führen zu einem harten Wettbewerb um Einstiegspositionen. Befristete, oft projektbezogene Beschäftigungsverhältnisse, Marktverhalten und die Notwendigkeit zum ständigen Netzwerken verbunden mit den Merkmalen von Künstlerarbeitsmärkten zeichnen ein durch Flexibilität, Kurzfristigkeit, Mobilität, Wettbewerb und Prekarität (Manske, Loacker) geprägtes Bild der Arbeit von Künstlern und vielen Kreativen. Für die meisten Künstler und Kreativen gilt: »Doing the work ist fun, finding the work is the job« (Randle/Culkin).

Damit stellen die Arbeitsbedingungen in den kreativen Industrien sowohl eine Zuspitzung als auch eine Art Referenzpunkt für generelle Entwicklung in der Arbeitswelt dar. Manche sehen sie sogar als normatives Vorbild im Sinne hochflexibler Arbeitskraftunternehmer, andere als Vorreitermodell, an dem man gerade auch die negativen Konsequenzen hochflexibler Arbeit studieren kann.

Die im vorangegangenen Abschnitt dargelegten Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen finden sich auch am Theater wieder: Die Arbeit ist um Projekte herum organisiert, die mit Zeitdruck verbunden sind, Arbeitsverträge sind in aller Regel befristet (legitimiert über das Grundrecht der Kunstfreiheit), Karrieren verlaufen organisationsübergreifend, der Aufbau sozialen Kapitals und die Reputation in der Community sind zentral für die eigene Karriere. Es fin-

den dauerhafte Bewertungen und Rankings (Theater/Schauspieler des Jahres, Theatertreffen usw.) statt. In empirischen Studien zur künstlerischen Arbeit an deutschen Theatern konnten Doris Ruth Eikhof und ich zeigen, dass sich die Merkmale des Arbeitskraftunternehmers, also Selbst-Kontrolle, insbesondere aber Selbst-Ökonomisierung und Verbetrieblichung der Lebensführung, sehr gut für eine Charakterisierung der Arbeitsbedingungen von Schauspielern eignen (ausführlicher hierzu unser Beitrag in Theater heute 3/2004).

Selbst-Kontrolle ist aufgrund der Eingebundenheit in fremdorganisierte Probenprozesse, Aufführungen und Besetzungen eher gering bzw. bezieht sich weniger auf die Arbeitsorganisation als auf die künstlerische Arbeit selbst und die eigene Weiterentwicklung. Eine explizite Personalentwicklung oder formalisierte Rekrutierungsverfahren findet man am Theater nicht. Autoritätsbeziehungen werden eher künstlerisch denn formal und hierarchisch wahrgenommen und legitimiert. Selbstvermarktung findet nicht nur im Wettbewerb um Engagements statt, sondern auch im Wettbewerb um (gute, große) Rollen, wobei Besetzungsentscheidungen und Vertragsverlängerungen bzw. Gastverträge (z.T. mit dem für Nichttheaterleute interessanten Konstrukt des »festen Gastes«) ein Signal an Schauspieler über erfolgte Talent- und Leistungsbewertungen darstellen. Der Zwang zur permanenten Selbst-Ökonomisierung, aber auch die Tatsache, dass das Theater einen relativ geschlossenen sozialen Lebensraum markiert, tragen zu einem Verweben der Grenzen zwischen Arbeit und anderen Lebenssphären und damit einer Verbetrieblichung der gesamten Lebensführung bei.

Doch wie passt dieses mit dem Arbeitskraftunternehmertum charakterisierte Bild der Ökonomisierung und Vermarktung (ökonomische Logik) zu einem Selbstverständnis als Künstler (künstlerische Logik) mit ja eigentlich habitualisierten anti-ökonomischen Wertvorstellungen? Ein Blick auf Merkmale klassischer Bohème-Ideale zeigt, dass sich vieles davon im Selbstverständnis von Theaterkünstlern wiederfindet: eine bewusste Abgrenzung von der Mitte der Gesellschaft und einem »spießigen Leben« (Distinktion), Schauspielen als Berufung und nicht als Beruf, die Wahrnehmung des (Arbeits-)Lebens aus künstlerischer Perspektive verbunden mit der Unterordnung des Privatlebens unter die Anforderungen des Arbeitslebens, die Kontaktpflege an (halb)öffentlichen Plätzen (z.B. Kantine, Premierenfeiern) und z.T. auch die Umdeutung von Prekarität als

notwendige Konsequenz des Künstlerseins. Dieses Selbstverständnis lässt sich als ein an der Bohème orientierter Lebensstil deuten (Eikhof/Haunschild).

Bemerkenswert ist nun, dass es gerade dieser Lebensstil ist, der Theaterkünstlern hilft, ein arbeitsdominiertes, durch Mobilität geprägtes Leben mit temporären Arbeitsbeziehungen zu führen und zu akzeptieren, die gesamte Persönlichkeit zu vermarkten und dabei ökonomische Kalküle und Marktmechanismen (z.B. der interessenbezogenen sozialen Vernetzung) zu verschleiern, aber auch künstlerischen Individualismus mit dem für das Theater wichtigen Kollektiv zu verbinden. Man könnte aus Sicht des Fordismus sagen, dass diese lebensstilgeprägten Präferenzen für Arbeitgeber paradiesische Zustände bedeuten: Sie können Beschäftigungsverhältnisse temporär und flexibel gestalten, sie profitieren von der Aufopferung und Kreativität der Arbeitskräfte und sie können hierbei auch noch monetäre Anreize gering halten. Das Zusammenwirken von Lebensstil und Personal- und Organisationspraktiken lässt sich als ein kollektiver sozialer Kontrakt zwischen Arbeitskräften und Organisationen deuten, dessen Merkmal ist aber auch eine geringe Loyalität, insbesondere bei stark nachgefragten Künstlern.

In jüngeren Studien zu genderbezogenen Arbeitsbedingungen am Theater, die ich zusammen mit der Germanistin Franziska Schößler durchgeführt habe, beobachteten wir, dass beginnend Anfang der 2000er Jahre, aber in den letzten 10 Jahren verstärkt, Budgetkürzungen sowie Theaterfusionen und -schließungen erfolgen und von Theaterkünstlern eine zunehmende Flexibilisierung und Arbeitsintensivierung z.B. durch eine Erhöhung der Führungszahlen, verkürzte Probenzeiten etc. wahrgenommen werden. Ulf Schmidt hat dies in seinem Vortrag eindrucksvoll mit Zahlen unterlegt. Man könnte hierin eine voranschreitende Ökonomisierung und ein tendenzielles Zurückdrängen des staatlich geförderten Schutzraumes Kunst und damit der bisher dominanten künstlerischen Logik sehen. Es fällt auch auf, dass eine steigende Bedeutung körperlicher Fitness für die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit wahrgenommen wird, so dass sportlichen Aktivitäten im Fitness-Studio gegenüber nächtlichen Treffen in der Theaterkantine Vorrang gegeben wird. Auch hat sich die Prekaritätswahrnehmung durch die Theaterkünstler selbst erhöht.

Insbesondere am Beispiel von Schauspielerinnen lässt sich zeigen, wie sehr Arbeitsverdichtung, Selbstvermark-

tungsdruck und der geschilderte lebensstilbasierte soziale Kontrakt zum beruflichen Problem werden. Wenn neben dem Theater auch anderes im Leben als wichtig erachtet wird bzw. der Aufmerksamkeit und Zuwendung bedarf, wird dies innerhalb des Beschäftigungssystems oft als verringerte Beschäftigungsfähigkeit gedeutet. Insgesamt führt dies zusammen mit ästhetischen Normen und einer geringeren Zahl an Rollenangeboten zu einer auch künstlerisch legitimierten perpetuierten Benachteiligung von Theaterkünstlerinnen.

Es erscheint paradox: Der Lebensstil von Theaterkünstlern bewegt sich in Richtung der Selbstoptimierung von Arbeitskraftunternehmern und es werden, z.B. von Ulf Schmidt, moderne Managementmethoden und aus dem IT-Bereich kommende Formen der Arbeitsorganisation für das Theater vorgeschlagen, während zugleich Kreative und Wissensarbeiter ihren Lebensstil an künstlerischen Idealen ausrichten. Dies wirft die spannende Frage nach zukünftigen gesellschaftlichen Distinktionsmöglichkeiten von Künstlern auf.

Aktuelle Entwicklungen der Arbeitswelt sind ambivalent. Die Freiheitsgrade und der Grad der Selbststeuerung von Arbeitskräften nehmen in der Tendenz zu, wissensintensive Arbeit ermöglicht Kreativität und ist herausfordernd, Teamarbeit in Projekten ermöglicht Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit und kann zur Selbstverwirklichung beitragen. Zugleich gehen mit Arbeitsintensivierung, Flexibilisierung, Marktdruck, Individualisierung, befristeten Beziehungen und der indirekten Kontrolle über vorgegebene Erfolgsziele Selbstausbeutung und neue Belastungs- und Beanspruchungsformen einher. Krankenkassendaten zeigen eindeutig, dass Krankheitsfälle und Fehltag durch psychische Erkrankungen, auch von jüngeren Beschäftigten, rapide zunehmen, während physische Erkrankungen eher leicht zurückgehen. Befragungen von Arbeitnehmern im Zuge der gewerkschaftlichen Initiative „Gute Arbeit“ zeigen, dass viele Beschäftigte über Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, ständige Erreichbarkeit und das Problem, nicht von der Arbeit abschalten zu können, klagen. Die Hälfte der Befragten geht mindestens zweimal im Jahr zur Arbeit, auch wenn sie sich krank fühlen (für Theaterschauspieler im Übrigen eine Selbstverständlichkeit). Dies sind nicht nur neue Herausforderungen für die arbeitenden Menschen, sondern auch für die Arbeitswissenschaft, die neben der Arbeitsanalyse auch zur Gestaltung guter, menschengerechter

und gesundheitsförderlicher Arbeit beitragen will. Während sich körperliche Belastungen der Industriearbeit durch Beobachtung direkt erschließen, ist es bei immaterieller Arbeit wesentlich schwieriger, die damit verbundenen Belastungen und individuellen Beanspruchungen zu erfassen.

Begriffe wie »erschöpftes Selbst« (Ehrenberg), »Gratifikationskrise« (Siegrist) oder »permanentes Ungenügen« (Menz/Kratzer/Dunkel) adressieren die Folgen der Selbstverausgabung und auch einer individuellen Selbstzurechnung strukturell verursachter Misserfolge, die zu Symptomen wie Erschöpfung bzw. Burnout oder zu diagnostizierbaren stressbedingten Krankheiten führen. Die Forschung zum Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und psychischen Erkrankungen steht zwar noch am Anfang, jedoch lässt sich sehr wohl zeigen, dass es Arbeitsbedingungen gibt, die eher zu psychischen Erkrankungen führen. Dies sind z.B. eine Entkopplung von Leistungsfähigkeit und Leistungsanforderungen und damit eine dauerhafte Überforderung, eine hohe Arbeitsintensität bei geringer Handlungsautonomie, fehlende soziale Unterstützung sowie Arbeitsanforderungen, die eigenen professionellen Standards widersprechen, wie z.B. in der Pflege, aber auch bei Ärzten, Wissenschaftlern oder Künstlern. Folgt man Kriterien der Arbeitswissenschaft für motivierende und gesunderhaltende Arbeit, sind es zudem fehlende Wertschätzung und Anerkennung sowie fehlender Sinn in der und durch die Arbeit, die zu negativen gesundheitlichen Auswirkungen führen.

Dies wirft natürlich die Frage auf, wie (un)gesund bzw. krankmachend die Arbeit am Theater ist. Meine Vermutung ist, dass gerade künstlerischer Lebensstil und intrinsische Motivation kombiniert mit positiv herausfordernden Arbeitsinhalten und Autonomie eher präventiv gegen Burnout wirken, auch wenn die Lebensumstände aus einer Außenperspektive Merkmale von Prekarität aufweisen. Allerdings führen Ökonomisierung, Arbeitsintensivierung und extrem unsichere Beschäftigungsbedingungen, fehlende soziale Absicherung und permanenter intensiver Wettbewerb ohne soziale Unterstützung dazu, dass dies kippen kann. Ein künstlerisches Selbstverständnis kann dann die ständige Überforderung und Selbstausbeutung und die allgegenwärtigen Flexibilitätsanforderungen nicht mehr kompensieren.

Die dg-Tagung »Wie wollen wir arbeiten?« stellt einen wichtigen Beitrag zur kollektiven Reflexion dieser gegen-

wärtigen Arbeitsbedingungen dar. Deren Veränderung wird nur durch kollektive politische Einflussnahme möglich sein. Und um es noch etwas komplizierter zu machen: Der Frage »Wie wollen wir arbeiten?« müsste eigentlich die gesellschaftspolitische Frage »Wie wollen wir arbeiten lassen?« an die Seite gestellt werden.



## die politische frage

Franz Wille im Gespräch mit Rolf Bolwin, Barbara Mundel, Matthias Lilienthal und Marion Tiedtke

»wie wollen wir arbeiten?«, fragte die Jahrestagung der Dramaturgischen Gesellschaft in Mannheim. Was hat sich in der deutschen Theaterlandschaft verändert? Wo liegen die roten Linien? Was für Perspektiven gibt es? Eine Gesprächsrunde mit Barbara Mundel (Intendantin Theater Freiburg), Marion Tiedtke (Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt), Rolf Bolwin (Deutscher Bühnenverein) und Matthias Lilienthal (Theater der Welt)

**f**RANZ WILLE: **Wie wollen wir arbeiten – was für eine dumme Frage. Wir wollen alle selbstbestimmt arbeiten, nicht entfremdet; wir wollen Zeit haben, um uns interessante Produktionen auszudenken; wir wollen auf die Proben gehen können; neue Formate entwickeln. Wie wir arbeiten wollen, wissen wir alle, nur leider haben sich Wunschbild und Realität im deutschen Theater in den letzten zwanzig Jahren deutlich auseinander entwickelt. Wir befinden uns immer stärker im Spagat zwischen künstlerischem Wollen und ökonomischer Situation, was Kompromisse erzwingt und künstlerische Arbeit immer stärker eingrenzt. Herr Bolwin, Sie sind Direktor des Deutschen Bühnenvereins und der Mann mit dem großen Überblick. In einem Theater heute-Gespräch haben Sie unlängst gesagt, dass eine der wesentlichsten Erkenntnisse der letzten anderthalb Jahrzehnte sei, dass unser Theatersystem nicht statisch ist, sondern es habe sich grundlegend verändert und werde das auch weiterhin tun. Können Sie uns diese Veränderungen der letzten zehn, zwanzig Jahre kurz umreißen?**

ROLF BOLWIN: Das ist gar nicht so einfach. Wenn man sich ansieht, was in den letzten zwanzig Jahren passiert ist, und ich prophezeie, dass es auch in den nächsten zwanzig Jahren so weitergeht, dann muss man feststellen, dass irgendeiner immer wieder an irgendeiner Stellschraube dreht. Wir haben die Tarifverträge im künstlerischen Bereich komplett überarbeitet, wir haben uns die Regelungen mit den Verlegern vorgenommen, wir haben versucht in die Häuser hineinzuwirken – zum Beispiel durch optimiere Dienstpläne im technischen Bereich; wir haben auch an den Rahmenbedingungen gearbeitet, sei es im Sozialversicherungsrecht oder in vielen anderen Bereichen. Es gibt einen grundsätzlichen Konflikt in der Politik: In der Kommunalpolitik und der Landespolitik stellen wir die Neigung fest, die Gelder zurückzufahren oder einzufrieren – während die gleichen Parteien im Bundestag oder in den Landtagen gesetzliche Vorschriften verabschieden, die die Theater Geld kosten.

**WILLE: Konkret: Es werden einerseits Tarifsteigerungen mit der Gewerkschaft ver.di vereinbart, die für die nach Öffentlichem Dienst bezahlten Theatermitarbeiter ver-**

**bindlich sind; andererseits werden den Theatern diese Tarifsteigerungen beim Zuschuss nicht ausgeglichen.**

BOLWIN: Zum Beispiel. Der Bühnenverein sitzt da zwischen mehreren Stühlen: Einerseits erwartet die »Kunst«, dass die Strukturen künstlerische Entfaltung erlauben; andererseits sagen die Politiker, sie hätten nicht mehr das Geld, diese Kunst zu finanzieren; dann gibt es die Gewerkschaften wie die GDBA oder die Initiative »art but fair«, die beklagen, dass Arbeitsbedingungen untragbar seien. Man wird immer von allen drei Positionen aus kritisiert – und solange das der Fall ist, habe ich eigentlich das Gefühl, wir machen alles richtig. Denn würde man nur von einer Seite kritisiert, dann hätte man sich wahrscheinlich zu sehr in eine Richtung bewegt. Am Anfang steht natürlich immer die Frage nach der Kunst, dann die Frage nach den sozialen Rahmenbedingungen und am Ende die Frage, wie viel Geld wir haben. Diese letzte Frage hat allerdings mittlerweile eine viel zu entscheidende Bedeutung bekommen.

**WILLE: Dann muss ich doch noch ein paar Zahlen anführen. Es gibt nämlich massive Veränderungen in unserem so hochgeschätzten Ensemble- und Repertoiretheatersystem, die dieses von innen aushöhlen. Die Zahl der festangestellten Schauspieler ist in den letzten zwanzig Jahren von etwa 3000 auf 2000 gefallen, während die Auslastungsquoten und damit der ökonomische Druck deutlich gewachsen sind und der Output an Inszenierungen im selben Zeitraum von gut 3000 auf über 4000 stark angestiegen ist. Gleichzeitig wird an den Gagen gespart. Ich zitiere Klaus Zehelein, den Präsidenten des Deutschen Bühnenvereins, der in dem schon erwähnten Gespräch auch sagte: »Es wächst die Zahl der Haustarifverträge; ich hebe meine Hand nicht mehr dafür. Man rettet zwar erst mal ein Haus, verfestigt aber Bedingungen, die eigentlich nicht tragbar sind.«**

BOLWIN: Es ist richtig, dass sich die Ensembles verändern, dass die Zahl der Stückverträge gestiegen, die Zahl

Franz Wille ist Redakteur der Zeitschrift »Theater heute«.



Rolf Bolwin ist Geschäftsführender Direktor des Deutschen Bühnenvereins.



Barbara Mundel ist Intendantin des Theaters Freiburg.



**Matthias Lilienthal**,  
designierter Intendant der  
Münchener Kammerspiele, ist  
Programmdirektor von  
„Theater der Welt 2014“ in  
Mannheim.



**Marion Tiedtke** ist  
Dekanin des Fachbereichs  
Darstellende Kunst an der  
Hochschule für Musik und  
Darstellende Kunst in  
Frankfurt am Main,  
Ausbildungsleiterin und  
Professorin für Schauspiel

der festen Engagements gefallen ist. Aber es gibt in den letzten vier Jahren auch schon wieder Gegenentwicklungen. Die Zahl der am Theater Beschäftigten ist in diesem Zeitraum um 800 gestiegen. Was der Präsident zu den Haustarifverträgen gesagt hat, ist sicher richtig. Andererseits wissen wir, dass es gerade in den neuen Bundesländern Theater gibt, die wir zu den Flächentarifverträgen nicht werden finanzieren können. Wenn eine Stadt mit 30.000 bis 40.000 Einwohnern ein Theater mit 200 bis 300 Mitarbeitern finanzieren soll, stößt man schnell an Grenzen.

**WILLE: Sie spielen da auf die Rostocker Situation an: Da gab es für die Orchestermitglieder eine Tarifierhöhung von 8,9 Prozent, was für das Haus einen sofortigen Mehrbedarf von ca. 460.000 Euro bedeutet, worauf Rostock aus dem Bühnenverein austreten will, um diesem Flächentarifvertrag zu entkommen...**

**BOLWIN:** Ich will hier nicht über Rostock diskutieren, das würde zu weit führen, nur zwei Anmerkungen: Es handelt sich um 6,2 Prozent und es handelt sich um Lohnerhöhungen, die alle anderen Gruppierungen am Theater schon vorher bekommen hatten...

**WILLE: ... sozusagen ein nachgeholtter Gerechtigkeitsausgleich. Dann sprechen wir doch gleich mit Barbara Mundel, die auch ein Dreispartentheater leitet, und zwar in Freiburg. Dreispartentheater sind für unsere Diskussion besonders interessant, weil dort nicht nur die technischen, Verwaltungs- und künstlerischen Berufe unter einem Dach zusammenarbeiten, sondern auch die unterschiedlichsten künstlerischen Berufe: Schauspieler, Tänzer, Sänger, Musiker. Also vor allem Solisten und die großen Kollektive wie Chor und Orchester mit ihren stark reglementierten Dienstplänen. Wie sieht es da im Vergleich der Arbeitsbedingungen und in punkto Gagengerechtigkeit aus?**

**BARBARA MUNDEL:** Ich halte das bei uns für einigermaßen austariert. Wir haben allerdings kein sogenanntes A-Orchester, sondern ein B-Orchester mit einem niedrigen Tarifgefüge. Wir haben Sänger, die, wenn sie nicht als Gast engagiert sind, kaum höher bezahlt werden als Schauspieler, und der Tanz verfolgt bei uns sowieso ein ganz anderes Modell ohne festangestellte Tänzer. Natürlich unterscheidet sich der Tarifvertrag eines Orchesters extrem von dem

für Schauspieler. Was die Gender-Gerechtigkeit betrifft, sind wir eins der wenigen Schauspiel-Ensembles, die zeitweise mehr Frauen als Männer engagiert haben.

**WILLE: Und wie sieht es mit den Arbeitsbedingungen in den verschiedenen Sparten aus?**

**MUNDEL:** Hm. Wir diskutieren da sehr viel. Im Musiktheater sind die Arbeitszeiten sehr streng geregelt, im Schauspiel bin ich inzwischen sehr rigide, was die Einhaltung von Ruhezeiten angeht. Bemerke aber auch immer wieder, wie das hinten herum ausgehebelt wird, wenn sich Schauspieler mit Regisseuren für lange Proben verabreden. Wenn ein Schauspieler am Abend Vorstellung hat, muss die Ruhezeit eingehalten werden. Wir haben als Konsequenz aus unseren Diskussionen aus dem Mitarbeiterprojekt zum Beispiel seit dieser Spielzeit den probenfreien Samstag eingeführt. An Samstagen versuchen wir uns in gemeinsamen Veranstaltungen ohne Teilnahme-Zwang komplexen Themen zu widmen. Ein Diskussionsthema mit den Schauspielern ist für mich beispielsweise, ob sie überhaupt den festen Ensemble-Status mit vier bis fünf Produktionen pro Spielzeit wollen oder lieber freiere Lösungen. Ohne dass ich jetzt schon genau sagen könnte, wohin die Reise geht.

**WILLE: Da scheint es ja einiges an Gesprächs-, Vermittlungs- und auch Therapiebedarf zu geben. Matthias Lilienthal ist hier nicht nur Fachmann fürs Stadttheater, von dem er – Stichwort Basel, Stichwort Berliner Volksbühne – herkommt, und wohin er demnächst auch zurückkehren wird – nämlich an die Münchener Kammerspiele. Sondern er ist hier auch der Spezialist für freie Produktionsformen, Festivals und Produktionshäuser wie das Berliner HAU, das er von 2003 bis 2012 mit großem Erfolg geleitet hat. Wie sieht denn da die Arbeitsrealität aus?**

**MATTHIAS LILIENTHAL:** Als ich am HAU angefangen habe, war das für mich eine sehr merkwürdige Erfahrung. Als Chefdramaturg der Berliner Volksbühne konnte ich Andreas Kriegenburg oder Christoph Marthaler einen Stoff vorschlagen, oder einen anderen ablehnen – und am HAU hatte ich es plötzlich mit Künstlern als selbstständigen Unternehmern zu tun, die mit Projektanträgen ihr eigenes Geld eingeworben haben. Ich war letztlich einflusslos. Wie sie dann gearbeitet haben, das haben sie selbst entschieden. Die jeweilige freie Gruppe hat ihre eigenen Performer angestellt, sie haben meine Techniker engagiert. Insofern war es eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Von den sozialen Standards her läuft es allerdings bei vielen freien Gruppen leider beschissen; Diskussionen über Arbeits- oder Ruhe-

zeiten gab es nicht. Im Lauf des Jahrzehnts, in dem wir in Berlin gearbeitet haben, hat sich das sehr differenziert. Inzwischen gibt es Gruppen wie Constanza Macras, Rimini Protokoll, She She Pop oder Gob Squad, die tendenziell mit der Bezahlung auf dem Level eines mittleren Stadttheaters sind, und durch den Fakt der Selbstbestimmung über eine andere Handlungssouveränität verfügen. Heute gilt: Es gibt billig und teuer produzierende Stadttheater, ebenso wie es billig und teuer produzierende freie Gruppen gibt.

**WILLE: Und jetzt wieder an die Kammerspiele, einem teurer produzierenden Stadttheater.**

**LILIENTHAL:** Als ich an den Kammerspielen jetzt ein Ensemblesgespräch hatte, war ich wieder wie vom Blitz getroffen, wenn Schauspieler erzählten, zu welchen Produktionen sie verdonnert werden, welche Abhängigkeiten von Betriebsnotwendigkeiten bestehen und wie sie ein Berufsbild vermitteln, das das Gegenteil von selbstbestimmt ist. Ich hatte solche Stadttheaterverhältnisse total vergessen, weil es das in meinem Radius in den letzten fünfzehn Jahren nicht gab. Am HAU gab es erst das Projekt, dann den Kampf um die Mittel für das Projekt und dann den Kampf um die Bedingungen, das Projekt zu realisieren. Aber jeder der beteiligten Partner kann selbst bestimmen – innerhalb des finanziellen Rahmens. Das ist im Ensembletheater anders.

**MUNDEL:** Aber auch das Anträge-Schreiben für Projekte ist kein selbstbestimmtes Handeln...

**LILIENTHAL:** ... nee, das ist ein sich Drehen und Winden  
**MUNDEL:** ... eben, insofern gleicht es sich an.

**LILIENTHAL:** Aber als versierter Antragskünstler konnte man in jeden Antrag all das reinfummeln, was man gerade wollte – und das macht mir Spaß.

**WILLE: Halten wir fest: Wir stehen hier zwischen dem Antragsopportunisten freier Produktionen und künstlerischer Fremdbestimmung im luxuriösen Stadttheater. Man hat in der Freien Szene sicher für viele Beteiligte eine höhere künstlerische Selbstbestimmung, man hat auch meist noch größere ökonomische Risiken. Und natürlich ist die Situation in Berlin, wo es einen Hauptstadtkulturfonds gibt, wo die Bundeskulturstiftung ein Büro hat und gerne mal vorbeischaudert, wesentlich besser als in den meisten anderen Städten, so es dort überhaupt Produktionshäuser gibt.**

**LILIENTHAL:** Ein Beispiel: Ich hatte mal vor sieben, acht Jahren überlegt, das Theater in Potsdam, gleich vor Berlin, nicht als Stadttheater zu betreiben, sondern als Produktionshaus. Damit hätte man viel höhere künstlerische Bewegungsmöglichkeit bekommen. Man hat sich damals

anders entschieden, aber ich plädiere ganz klar für eine größere Vielfalt von Organisationsformen des Theaters in der Bundesrepublik.

**WILLE: Marion Tiedtke, wenn man wie Sie eine Ausbildungsinstitution leitet, übernimmt man nicht geringe Verantwortung für junge Leute, die dort entscheidende, weichenstellende Jahre ihres Lebens verbringen sollen. Wenn man den im letzten Jahrzehnt deutlich veränderten Arbeitsmarkt für Schauspieler, Regisseure, Theaterleute betrachtet, wie fühlt man sich dabei? Wie bereitet man sie auf diese Arbeitswelt vor und behält dabei ein gutes Gewissen?**

**MARION TIEDTKE:** Ein Studium der Darstellenden Kunst mit gutem Gewissen zu entwickeln, ist tagtäglich eine Herausforderung und echt schwierig. Es ist nach wie vor so, dass eine Schauspielausbildung in diesen grundständigen Studiengängen vier Jahre dauert, davon beträgt die effektive Ausbildungsdauer dreieinhalb Jahre. Dieser Zeitraum hat sich in den letzten zwanzig Jahren nicht verändert, aber es ist ganz viel Neues dazugekommen. Man pflöpft in diese Zeit immer mehr hinein: Medienkompetenz, Arbeit vor der Kamera und dem Mikrophon, verschiedene Produktionsformate und Eigenarbeiten, und darüber hinaus die sogenannte Berufsfeldvermittlung mit Vertragsrecht und Castingagenturen etc. Im Alltag sieht das dann so aus, dass die Studierenden innerhalb der dreieinhalb Jahre von 10 Uhr morgens bis 10 Uhr abends ein volles Unterrichtsprogramm absolvieren müssen. In den sogenannten Semesterferien arbeiten sie dann in Inszenierungen, Workshops oder Gastengagements.

**WILLE: Und wie hat sich die Schnittstelle nach Ende des Studiums verändert, die Vermittlungsquoten, der Start in den Beruf? Wenn die Zahl der festen Ensembleschauspieler sich um ein Drittel reduziert hat, gleichzeitig die elf staatlichen Schauspielschulen den gleichen Output bieten, dürfte es der junge Schauspieler doch deutlich schwerer haben am Arbeitsmarkt? Immer weniger Absolventen erhalten feste Anfängerengagements, müssen sich deutlich prekärer, projektorientierter, gastweise verdingen. Und diejenigen, die ein erstes festes Engagement ergattern, haben nach zwei Jahren oft erhebliche Probleme mit Anschlussbeschäftigungen. Umgekehrt haben sich gerade in der Tiefe der Provinz – nicht abschätzig gemeint – die Ensembles deutlich verjüngt, ganz einfach, weil junge Schauspieler billiger sind und Nachschub immer auf den Markt kommt.**

**TIEDTKE:** In der Tat, da liegt das Problem. Wir haben jedes Jahr bundesweit etwa 180 Schauspielabsolventen



allein von den staatlichen Ausbildungsinstitutionen. Die offizielle Vermittlungsquote der Zentralen Arbeitsvermittlung bei Schauspielern beträgt achtzig Prozent; dahinter verbergen sich ungefähr gleich verteilt sowohl Gastspiel- wie Festverträge. Vakanzen für Festengagement gibt es jährlich circa sechzig.

LILIENTHAL: Ich finde es schade, dass sich die Schauspielschulen zu wenig um die freien Gruppen kümmern, denn der Freie-Gruppen-Markt spielt – in Berlin besonders, aber auch bundesweit – eine große Rolle. Es wäre dringend geboten, dass eine Schauspielschule ihre Ausbildung auf den Beruf des Performers umstellt. Eine der Ideen, mit denen ich gerade in München herumlaufe, ist die Forderung nach einer Performanceausbildung an der Münchner Theaterakademie. Gerade wenn der Arbeitsmarkt an den Stadttheatern rückläufig ist!

**WILLE: Danke an alle in der Runde. Wir haben jetzt in einem ersten Durchgang den Status Quo einer sich verändernden Theaterlandschaft vermessen; in einer zweiten Runde wollen wir uns mit Zielkonflikten und roten Linien beschäftigen. Wenn sich der ökonomische Druck im Subventionsraum des deutschen Theaters so verstärkt, dass die künstlerischen Freiräume übermäßig eingeschränkt werden, muss man sich fragen, wo die Grenzen des Erträglichen liegen. Während man bei den Kürzungen in den goer Jahren noch sagen konnte, da werden innere Verkrustungen der Institutionen aufgelöst, sind in den Nuller Jahren viele Theater in ihrer Existenz so bedroht, dass sich die Frage stellt, ob es hier noch um Kunst geht oder nur noch um Weihnachtsmärchenabspielmärkte. Was will man bewahren, wenn man nicht alles bewahren kann? Die Ensembles? Die Arbeitnehmerrechte? Das Repertoire? Den Kunstanspruch? Die Quote?**

MUNDEL: Mit roten Linien tue ich mich schwer. Ich halte den ökonomischen Druck ohnehin für ein Konstrukt. Wir tun alle so, als wäre der ökonomische Druck unausweichlich. Aber von wem kommt er denn? Es gibt unglaublich viel Geld in der Bundesrepublik und es ist die Frage, wie man damit umgeht! Das ist eine gesellschaftliche Debatte – und wenn wir diesen Diskurs nicht zurückgewinnen, wenn wir das nicht politisch thematisieren, dann streiten wir uns um »Work-Life-Balance«. Absurd. Auch wenn es den Kommunen schlecht geht, ist es doch eine politische Entscheidung, ob und wie sie Kultur unterstützen wollen. So ist es eine Lüge. Das ist meine rote Linie. Wir reagie-

ren immer mit Optimierungsangeboten und diskutieren das Thema nie politisch.

**WILLE: Das Thema politisch diskutieren: Bitte, Herr Bolwin.**

BOLWIN: Barbara Mundel hat völlig recht. In der Tat haben wir alle den Satz internalisiert, den Kommunen gehe es schlecht, sie hätten kein Geld. Die Kommunen haben aber in den letzten beiden Jahren die Löhne für alle Mitarbeiter um 6,5 Prozent erhöht. Wenn wir den gesamten Öffentlichen Dienst nehmen – Länder und Bund noch dazu –, sieht es auch nicht viel anders aus. Und ein Prozent Lohnerhöhung für den gesamten Öffentlichen Dienst entspricht der gesamten Theater- und Orchesterförderung dieses Landes! Dann setzen wir uns hin und behaupten: Die hätten alle kein Geld. Es ist Geld im System! Es wird in dieser Bundesrepublik munter Geld ausgegeben, dass man oft den Kopf schüttelt. Und es bedarf einer politischen Debatte, was man fördern möchte und was nicht. Dieser Diskussion sollten wir uns stellen. Als die Diskussion in den goer Jahren losging über Strukturveränderungen am Theater, haben wir im Bühnenverein immer gesagt, am Ende wird es auf die Knochen der Mitarbeiter gehen. Es gibt keine Strukturveränderung ohne andere Beschäftigungsverhältnisse. Wir können uns nicht vom Ensemble- und Repertoirebetrieb in Richtung projektbezogener Betrieb verabschieden und so tun, als habe sich für die Beschäftigten nichts verändert. Es hat sich massiv etwas verändert für die Leute und es wird sich weiter massiv verändern, wenn man den Weg weiter beschreitet. Diese Strukturdebatte hat auch dazu beigetragen, dass die Politik glaubt, das System sei nicht in Ordnung und sich berufen fühlt, das zu ändern. Da müssen Sie Herrn Dorgerloh in Sachsen-Anhalt nur zuhören. Und was bedeutet das am Ende? Spartenabbau! Entlassungen! Noch schlechere Arbeitsbedingungen!

**WILLE: Also offensiver auftreten, die Debatte politisch führen. Marion Tiedtke, wo liegen für Sie die roten Linien für ihre Studenten?**

TIEDTKE: Rote Linien wären Dumping-Gagen, die dazu führen, dass eine Ausbildung kein Äquivalent mehr in der Bezahlung findet. Dann geht es nur noch um ein gegenseitiges Unterbieten unter der Androhung: »Wenn du nicht machst, dann machts ein anderer.« Rote Linie bedeutet, Studierenden, die im dritten Jahr schon wegenagiert werden sollen, davon abzuraten, sich zu früh in den Arbeitsmarkt einzuspeisen. Es ist schwer, ihnen die

Angst zu nehmen, dass nach vier Jahren Ausbildung vielleicht gar kein Angebot kommt. Schwierig wird es auch, wenn Theater die Studierenden an ihre Häuser holen und man dabei den Eindruck gewinnt, es ginge nur um eine billige Ensembleverlängerung. Damit fallen auch wieder Plätze weg für ein wirkliches Anfängerengagement. Von ehemaligen Absolventen höre ich immer wieder, dass sich Produktionen derart überschneiden, dass die eine Premiere noch gar nicht raus ist, während die anderen Lese- proben schon anfangen. Oder sie proben gleichzeitig in zwei Stücken. Das heißt: Wir geben derzeit den ökonomischen Druck von außen einfach nach innen an die Betriebe weiter. Den Druck sollten wir an die Politik zurückgeben und auf die Bedingungen verweisen, unter denen wir kreativ arbeiten können – auch bereits in den ersten Gesprächen der Intendantenfindung.

BOLWIN: Aber da müssen Sie mal erleben, was in einer Findungskommission so passiert. Ich habe ja nun einige hinter mir. Wenn man sich da vorab erlaubt, die natürlichsten Fragen zu stellen – also: Was für ein Budget bekommt der neue Intendant, welche Zusicherungen, welche Spielräume hat der neue Leiter, – da wird man schon sehr schief angeschaut. Manch einer stellt sich dann gerne auf den Standpunkt, abzuwarten, wer zu den besten Preisen antritt.

LILIENTHAL: Ich finde die Haltung richtig, zu sagen, das Geld sei im Prinzip da. Andererseits muss man auch ganz offen eingestehen, dass Theater seit den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts an Relevanz verloren hat und viele Kommunen einfach nicht mehr bereit sind, so viel Geld für Theater auszugeben. Das ist eine klare Willensentscheidung, dem Theatersektor nicht mehr die Mittel zuzuweisen, die er mal hatte. Und neben der Frage, was uns zusteht, gilt mindestens ebenso die Frage, wie unser kultureller Bereich wieder eine Relevanz gewinnt, die solche Forderungen rechtfertigt. Im Moment ist das einfach nicht der Fall.

BOLWIN: Das wäre genau die richtige Diskussion.

**WILLE: Dann fragen wir doch gleich in einer weiteren Runde nach den Perspektiven: Was muss man ändern, an den Institutionen und an der Arbeit in den Institutionen, damit künstlerische Arbeit nicht von ökonomischem Druck verschüttet wird, damit sich Theater als künstlerisch-kritische Kraft rechtfertigt?**

LILIENTHAL: Ich fange ganz langsam an den Münchner Kammerspielen an und versuche dort, meine Erfahrungen aus dem freien Bereich mit dem Stadttheater zu kombinie-

ren. Also beide Systeme nebeneinander existieren zu lassen, auch wenn das ökonomisch aufwendig ist...

**WILLE: ...also ein Hybrid aus freien Gruppen und Ensemble- und Repertoirebetrieb...**

LILIENTHAL: ... Ensemble im Zentrum, freie Gruppen als Regisseure. Aber das ist sehr kompliziert. Ich rede gerade mit Gob Squad, die gesagt haben: Wir machen was und wir kommen zu siebt. Nun ist die Regiegage an den Kammerspielen nicht schlecht, aber wenn man sie durch sieben teilt, bleibt nicht viel übrig. Vor solchen Problemen steht man dann. Aber ich sehe dafür auch keine grundsätzliche Lösung, sondern würde immer versuchen, für jeden Ort eine andere Fantasie zu setzen. Es hängt auch immer von den jeweiligen Personen ab. So richtig und sympathisch ich den Versuch von Shermin Langhoff am Gorki-Theater mit einem Diversity-Ensemble finde, so wenig könnte ich dieses Ensemble integrieren. Es hängt immer davon ab, wer etwas macht. Insofern würde ich mir mehr subjektive Prägungen an den Theatern wünschen, und ich würde mir natürlich wünschen, Strukturen stärker zu liberalisieren.

TIEDTKE: Eine Perspektive könnte heißen: mehr Zeit für die Ausbildung. Wenn sich der Arbeitsmarkt verändert, muss sich auch das Studium verändern. Ich denke, man sollte mehr eigenverantwortliche Projektarbeit schon in der Ausbildung ansetzen, damit man eine künstlerische Handschrift entwickeln kann neben den Darstellungsaufgaben, die man am herkömmlichen Theater zu erbringen hat. Das bedeutet in der Konsequenz, dass eine Ausbildung heute ruhig fünf Jahre dauern könnte. Auch Performance sollte man durchaus in die Schauspieler-Ausbildung integrieren, anstatt wieder ein neues Spezialistentum aufzubauen. Das fände ich sehr spannend und zukunftsweisend.

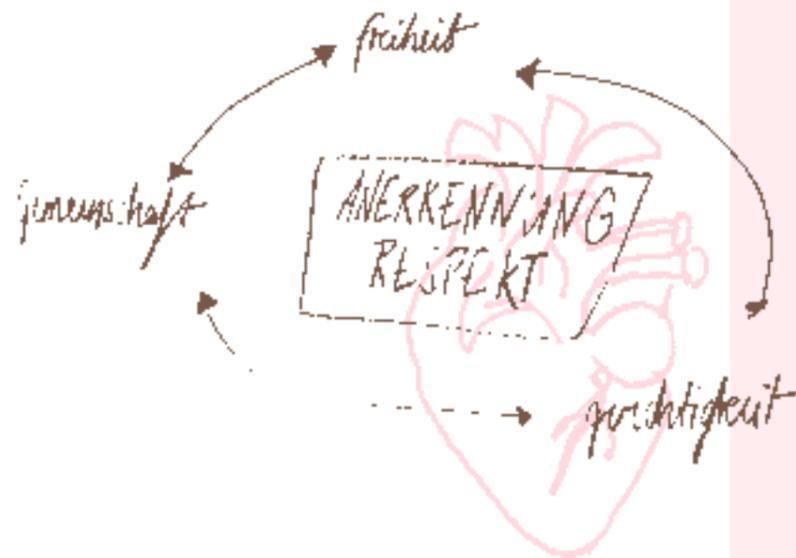
BOLWIN: Ich fände sehr interessant, die Strukturen aufzubrechen, wie Matthias Lilienthal es versuchen will. Und es wäre grundsätzlich zu fordern, dass die juristischen und ökonomischen Rahmenbedingungen – das Kerngeschäft des Bühnenvereins – so ausgestaltet werden müssen, dass genau das möglich wird. Das ist relativ schwierig, weil wir jeden Tag den Versuch erleben, solche Öffnungen zuzuschütten. Ich könnte jetzt viel reden über Personalvertretungsrecht und Betriebsverfassungsrecht und die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und ähnliches – das erspare ich uns jetzt. Dort liegen aber die Gefahren für beweglichere Strukturen. Und dann gibt es ein zweites interessantes Phänomen: Dass, wenn man die rechtlichen Rahmenbedingungen öffnet, um mehr oder bessere Kunst zu

ermöglichen, genau das passiert, was auch in den letzten fünfzehn Jahren passiert ist: Nämlich dass diese Öffnung...

**WILLE: ... negativ auf die Arbeitsbedingungen zurückschlägt...**

**BOLWIN:** ... und zwar deshalb, weil man die neuen Freiheiten dann gerne zu Rationalisierungszwecken nutzt. Das ist fatal. Es war ja nie die Absicht, über den Normalvertrag Bühne die Ausnutzung von Künstlern zu fördern oder Einsparpotenziale zu eröffnen. Aber genau da liegt die Gefahr – auch bei weiteren Liberalisierungen. Und ein dritter Punkt: Letzten Endes glaube ich, Stichwort Relevanz, wird die Zukunft des Theaters auf der Bühne entschieden. Man muss sich heute mehr als je zuvor überlegen, was wir den Zuschauern zeigen, erzählen, vermitteln wollen. Jeder Theaterabend, nach dem die Zuschauer sagen, sie wussten nicht, warum sie da gesessen haben, ist ein verlorener Theaterabend.

**MUNDEL:** Dem ist fast nichts mehr hinzuzufügen. Warum hat Kunst diese Relevanz verloren – das gilt für die Bildende Kunst übrigens ebenso wie fürs Theater – nämlich als Ort des Widerstands gegen den ökonomischen Druck? Diesen Diskurs muss das Theater führen und wieder besser in die Hand bekommen.



# BERATEN. VERNETZEN. STÄRKEN.

## 7 MODULE FÜR DIE FREIEN DARSTELLENDEN KÜNSTE.

**Marketingwettbewerb freie darstellende Künste** \_\_ Preise für die außergewöhnlichsten Kommunikationskonzepte der Stadt

**Beratungsstelle** \_\_ Expertenberatung rund um den Produktionsprozess und Informationsveranstaltungen für freie Tanz- und Theaterschaffende

**Mentoringprogramm** \_\_ Betreuung, Einzelcoaching und Workshops für Nachwuchs und EinsteigerInnen

**Theaterscoutings** \_\_ die andere Theaterseite Berlins entdecken. Theaterspaziergänge, begleitete Besuche, individuelle Führungen.

**Zentrale Marketingstelle** \_\_ der Ansprechpartner für alle, die mit den freien darstellenden Künste Kontakt aufnehmen wollen

**Branchentreff der freien darstellenden Künste** \_\_ Strategien entwickeln, Wissen vermitteln, Kollegen begegnen. Wieder im Oktober 2014.

**Proberaumplattform** \_\_ Suche, Verwaltung und direkte Buchung von Proberäumen online

Das Performing Arts Programm ist ein Programm des **LAFT BERLIN** Landesverband freie darstellende Künste Berlin e.V.



## AUTOREN ZU ENTDECKEN:

**TOBIAS  
SCHWARTZ**  
Berlin

**Die Tür ist nicht  
verschlossen** (5 D, 3 H)  
*Der Schoß ist fruchtbar noch...*  
Scharfsinnig unterhaltsame  
Familiengroteske um den ganz  
normalen Antisemitismus.  
UA frei!

**Heiraten** (2 D, 2 H)  
*Wer glaubt noch an die Liebe?*  
Ein Generationenporträt als  
wunderbar schwebendes  
Traumspiel.  
UA frei!

**Destille** (3 D, 10 H)  
*Die ganze Welt ist eine Kneipe!*  
Spannend-spaßiges Spiel  
mit Zitat, Selbstbespiegelung,  
Schein und Sein.  
UA frei!

**L** **PER H. LAUKE VERLAG**  
Deichstraße 9 · D-20459 Hamburg  
Tel. (040) 300 66 790 · Fax (040) 300 66 789  
e-mail: lv@laukeverlag.de

**LARRY  
TREMBLAY**  
Montreal

**Kriegskantate** (2 H, Chor)  
*Was macht aus Menschen Feinde?*  
Die Partitur schmiedet mit der  
reinen Macht des gesprochenen  
Wortes eine Befragung von  
antiker Wucht.  
DEA frei!

**Anatomiestunde** (1 D)  
*Warum lieben wir die, die uns  
kaputt machen?*  
Eindringliche Lebensbilanz  
einer starken Frau.  
DEA frei!

**Der Bauchredner** (3 D, 5 H)  
*Schreiben als Selbsterfindung*  
Unheimliches Spiel um die  
Grenze zwischen Fiktion und  
Wirklichkeit.  
DEA frei!

DER THEATER VERLAG  
Frankfurt/Berlin

Wir erkennen Kunst.  
**Theater heute**  
Information. Orientierung.  
Unterhaltung.

Lesen Sie die Zeitschrift auch digital als App

**Haley McGee**

**MEINE IRMA, DEINE IRMA**

**THEATER  
STÜCK  
VERLAG**

UA: 11.-29.01.11, Never Mind the Noise,  
Derrick Chua, CA-Toronto; R: Alisa Palmer

internationale Festivals:

2011  
United Solo Theatre Festival, US-New York City  
(Best Production)

2012  
Thespsis, International Monodrama Festival, Kiel  
(Beste Produktion)  
Amsterdam Fringe Festival, NL-Amsterdam  
Upstairs at Three and Ten, GB-Brighton  
The Old Red Lion Theatre, GB-London

2013  
Belfry Theatre's SPARK Festival, CA-Victoria  
Saint Muse Festival in the International Monodrama  
Section, MN-Ulaanbaatar  
MonoAkt, 5th International Monodrama Festival, KO-Peja  
Edinburgh Festival Fringe, GB-Edinburgh  
Theaterdiscounter Berlin

frei zur DSE [www.ohmyirma.com](http://www.ohmyirma.com)

weitere Autoren aus KANADA:

Henry Beissel, Simon Boulonice, Marie Brassard, Pascal  
Brullemans, Nick Carpenter, David, S. Craig, Dennis Foon,  
Marie-Christine Lé-Huu, Ansranta Leyva

THEATERSTÜCKVERLAG · KORN WEMMER, MAINZER STR. 5,  
50894 MÜNCHEN, TEL. +49 (0) 93 93 93 93  
[www.theaterstueckverlag.de](http://www.theaterstueckverlag.de) info@theaterstueckverlag.de

## edition Smidt

**Bernd Steets**  
**Theateralmanach**  
**Neue Stücke**  
**Theatermanagement**

[www.editionsmidt.de](http://www.editionsmidt.de)  
[Steets@editionsmidt.de](mailto:Steets@editionsmidt.de)

tel. | fax 089 7938180

# auf dem weg zum agilen theater

Zusammenfassung des Vortrags von Ulf Schmidt

In den letzten Jahren werden die Angriffe auf das Theater-  
system aus feuilletonistisch-publizistischer Sicht häufiger  
und schärfer. Zugleich gehen die Budgetkürzungen zuneh-  
mend an die Substanz und selbst Theaterschließungen  
sind, wie in Wuppertal, bereits Realität. Die Auslastung im  
Schauspiel scheint über die Jahrzehnte konstant bei etwa  
69 % zu liegen. Franz Wille hat jedoch in Theater Heute 2012  
einen Anstoß geliefert, den Blick auf die »wahren Trends«  
zu richten. Das hat Ulf Schmidt veranlasst, die Statistiken  
der letzten zwanzig Jahre einmal genauer zu untersuchen:

Die Gesamtbesuche gehen massiv zurück, Jahr für Jahr  
um durchschnittlich ein Prozent, in den letzten knapp  
sechzig Jahren um etwa 60 % – jedes Jahrzehnt um eine  
Million. Das hindert die Theater aber nicht daran, sich  
massiv aufzublähen. Für die zehn Millionen Zuschauer  
1957/58 standen 129 Spielstätten mit 94.000 Plätzen zur  
Verfügung. Heute braucht es das Sechsfache an Spielstät-  
ten und das Dreifache an Plätzen, um die Hälfte der Besu-  
cher zu bekommen, weil immer mehr kleine Spielstätten  
benötigt werden.

Nun hört man gelegentlich davon, dass eine Überpro-  
duktion im Schauspiel stattfindet, dass immer mehr in  
immer kürzerer Zeit produziert werden muss. Dabei liegt  
die Zahl der Neuinszenierungen im Bereich Schauspiel  
heute nur knapp über der von vor zwanzig und deutlich  
unter der von vor zehn Jahren. Auch die Zahl der Veran-  
staltungen in den klassischen Sparten ist nicht gestiegen.  
Das heißt: Man spielt nicht gleichzeitig im großen und im  
kleinen Raum, sondern im kleinen statt im großen Raum.

Offenbar wird eine fünfte Sparte immer umfanglicher.  
Der Bühnenverein verzeichnet sie unter den seltsamen Kate-  
gorien »Sonstiges« und »theaternahes Rahmenprogramm«.  
Nach dem Schauspiel hat sie die zweitmeisten Veranstat-  
tungen. Und sie wächst schnell: in zwanzig Jahren um  
das Dreifache. Dass das stressig ist, ist leicht einzusehen.  
Denn während traditionelle Theaterproduktionen wieder-  
holbar sind, sind die meisten Veranstaltungen der fünften  
Sparte vermutlich einmalig: tendenziell jede Veranstat-  
tung eine Neuinszenierung. Dies ist, meint Schmidt, der  
Hauptgrund, warum über andere Arbeitsweisen nachge-  
dacht werden muss, und zugleich der Vorausblick in das  
Theater der nächsten Gesellschaft.

In der neoliberalen Arbeitswelt des Theaters sehen wir  
einen Rückgang regulärer Beschäftigungsverhältnisse: 14  
% weniger Mitarbeiter gesamt. Ein Drittel weniger Schau-

spieler. Zugleich die Tendenz zur Lohndrückerei  
dort, wo der gewerkschaftliche Widerstand offen-  
bar schwach ist: bei den Schauspielern, deren re-  
ales Gehalt in den letzten zwanzig Jahren inflations-  
bereinigt um dramatische 50 % gesunken ist. Die  
massive Zunahme unsteter Beschäftigungsverhält-  
nisse ist frappierend und im Zusammenhang mit  
dem Abbau regulärer Beschäftigung eine Paral-  
lele zur neoliberalen gesellschaftlichen Umgebung.  
Immer weniger Mitarbeiter müssen unter immer  
schlechteren Bedingungen immer mehr produzie-  
ren. Stetig zurückgehende Besuchszahlen, immer weniger  
Künstler, zunehmend schlechte Arbeitsbedingungen,  
die das System zum Burnout führen. Das ist eine katastrophale  
Entwicklung, die die schleichende Abwicklung der deut-  
schen Theaterlandschaft als eine reale Gefahr erscheinen  
lässt. Die Abwicklung des Stadttheater-Schauspiels hat  
begonnen. So sieht es aus, wenn Branchen plattgemacht  
werden. Kohle. Stahl. Theater. Kürzen, Personal abbauen,  
zusammenlegen. Schließen.

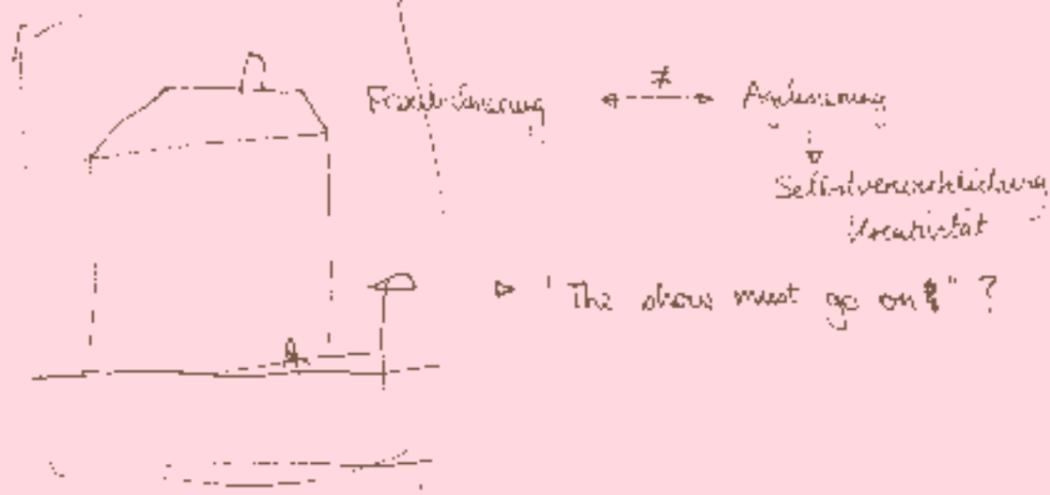
Theaterkrisen sind so alt wie das Theater. Dass aber diese  
Krise eine finale sein könnte, daraufdeuten nicht allein die  
blanken Zahlen hin, sondern auch die Gleichgültigkeit, mit  
der die breite Öffentlichkeit auf bestandsgefährdende Bud-  
getkürzungen und Schließungen reagiert. Ohne jede Rebel-  
lion. Eine Öffentlichkeit, die aufstünde, weil sie begreift,  
dass man ihr etwas wegnimmt, ist beim Theater nicht in  
Sicht. Es scheint, als würden die Menschen in den betroffe-  
nen Städten die Theater nicht als Eigenes sehen, für das es  
zu kämpfen lohnt. Und das ist die eigentliche Katastrophe.

Wenn wir Theater weiter machen wollen, gilt es, sich  
mit Theater neu zu befassen und es anders zu machen, zu  
denken, zu verstehen, zu organisieren. Es heißt vor allem,  
sich mit der gegenwärtigen Gesellschaft neu auseinander-  
zusetzen, die ein größeres Rätsel ist, als vermutlich jemals  
Gesellschaft für die in ihr Lebenden war. Wozu Theater?  
Weil es da ist und schon lange da war, ist keine Antwort. Es  
geht auch nicht um eine für alle Theater und gar noch für  
alle Zeit gültige Zweckbestimmung, sondern um die kon-  
krete Bestimmung für jedes einzelne Theater.

Das Theater der griechischen Antike hatte ein anderes  
»Wozu« als das religiöse Mirakel- und Mysterienspiel, als  
Shakespeares Globe, das Theater der italienischen Renais-  
sance oder Ludwigs XIV., als das Theater Schillers oder  
Lessings, als das Meininger Theater, das Brahm-Haupt-



Ulf Schmidt lebt als freier  
Autor und Digitalberater in  
Berlin.



mann-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 individuelle Antworten darauf.

Jenseits der konkreten Fassung, die jedes Theater für sich zu leisten hat, lässt sich im Anschluss an Dirk Baecker ein Rahmen angeben: »Theater ist ein Ort der Gesellschaft in der Gesellschaft, an dem sich in Gesellschaft über Gesellschaft ästhetisch reflektieren lässt.« Das heißt: Theater ist kein Ort der Theatermacher allein, sondern ein gegenwärtiger, gesellschaftlicher Ort. Theater kann sich so wenig ein Publikum wählen, wie sich eine Regierung ein Volk wählen kann. Theater ist ein Ort der Zusammenkunft, an dem sich zusammen schauen, spielen, mehr und anderes machen lässt. Diese Kopräsenz gilt es zu stärken.

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 Großen. 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, sondern die gegenwärtige Gesellschaft, die uns immer rätselhafter wird. Wenn Theater wieder beginnen, sich für die Gesellschaft zu interessieren, wird sich vielleicht auch die Gesellschaft wieder für ihre Theater interessieren. Aber was heißt hier überhaupt Gesellschaft? Und woher kommt der Bedeutungsverlust der Theater? Dazu vier Thesen:

1. Theater haben die notwendige Reflexionskraft über das Gegenwärtige verloren. Theaterleute, so 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.
2. Theater finden offenbar nicht mehr die Themen, die die Köpfe und Herzen der Menschen ergreifen und sie ins Theater bringen können.
3. Theater ist formal zu eingeschränkt und versteht nicht, wie szenisches Erzählen heute funktioniert.
4. Theater hat, oft genug beklagt, eine starre und überalterte Arbeitsweise und Organisation, die vermutlich auch mit besserer Budgetausstattung nicht in der Lage wäre, die Notwendigkeiten und Anforderungen der Produktion organisatorisch abzubilden. Dies lässt sich ändern.

### These 1: Reflexion über Gesellschaft

Die abstrahierten Leiterzählungen der Vergangenheit, die Dramen der Tradition funktionieren nicht mehr. Die Welten von Shakespeare, Tschechow, Brecht sind untergegangen. Es gibt sie nur noch in trauriger Reminiszenz. Und die andere Welt, in der wir schon leben, verstehen wir nicht. 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 Veränderungen dieser Gesellschaft vollziehen sich rasant. Die nächsten zehn Jahre werden uns mit Veränderungen konfrontieren, die in ihrer Fundamentalität heute nur zur erahnen sind. Wir sind auf dem Weg in eine »nächste Gesellschaft« (Baecker). Wir arbeiten anders, kommunizieren anders, leben anders. Wir waren eine Sprechergesellschaft, Schriftgesellschaft, Buchgesellschaft, Fernsehgesellschaft. Wir sind eine Netzgesellschaft und werden eine vernetzte Gesellschaft, eine »Netzschafft«.

Dabei ist die Technik 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; eine Revolution der Arbeitswelt, in der jeder mit digitalen Endgeräten arbeitet und sich die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit immer mehr aufhebt; eine Revolution des Geldes, das nicht mehr in Münzen und Scheinen von Hand zu Hand wandert, sondern in Milliarden in Millisekunden digital durch die Welt geschickt wird; eine Revolution der Politik, die nicht mehr nationalstaatlich agieren kann und sich einer vernetzten Öffentlichkeit gegenüber sieht; eine Revolution des Zugangs zu Wissen und zur Kultur, in der das gesamte Weltwissen fast ohne Transaktionskosten nahezu überall auf der Welt verfügbar ist.

Wir bauen uns eine komplett neue Welt: Digitalien. Ein unglaubliches Produkt menschlicher Kreativität, eine bloß aus Bits und Bytes bestehende, nur vom menschlichen Geist geschaffene Welt. Das Netz ist immer da, verbindet Menschen an jedem Ort miteinander. Es gibt keinen Raum außerhalb des Netzes mehr – und das Netz selbst ist höchstens ein Zwischenraum zwischen Menschen.

Wir bewegen uns auf eine Welt zu, in der nicht der Verlust des Gottesglaubens als größte Gefahr empfunden wird, sondern der des Handys. Ich bin nirgends wirklich in der Fremde, weil meine Freunde, Bekannten, Verwandten und meine Kontakte immer bei mir sind. Ich kann mich nicht mehr verlaufen, weil Google Maps mir den Weg zeigt. Das Handy bringt mir kostenlos alle aktuellen Nachrichten in Echtzeit. Es verbindet mich über Wikipedia mit dem Weltwissen – keine noch so große Bibliothek hält da mit. Ich kann die Musik, die Filme der ganzen Welt streamen. 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 mächtig – zugleich hat es erschreckende Macht über mich. Und ich bin völlig ohnmächtig gegenüber einem Geheimdienst, der mehr über mich weiß als ich selbst. Der allwissende, 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. Unsere Zeit lässt sich mit dem fundamentalen Umbruch der Renaissance vergleichen, in der eine neue Weltansicht, ein neues Weltbild, ein neues Weltverständnis entstand – und eine neue Kunst. Aber es gibt keine Bezugspunkte in der Vergangenheit, die für Orientierung sorgen. Die digitale Naissance vollzieht sich, ohne dass sie bewusst durch Ideale projiziert würde. Und es gibt keine Institution, die hier als reflexives Auge im Sturm agierte. Es sei denn: das Theater der nächsten Gesellschaft.

Theater wie es heute betrieben wird, gehört zur kulturellen Formation der Renaissance wie der Bart zu Leonardo. Dieses Zeitalter ist unwiederbringlich vorbei. Aber welches Theater gehört zur Netzgesellschaft wie der rote Irokese zu Sascha Lobo? Schmidt spricht vom Theater der Netzgesellschaft, 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 Ekkyklema und Mechané, die Renaissance mit der Technik der Perspektivmalerei, das Barock mit der Lichttechnik, Max Reinhardt mit der Filmtechnik. Heute verfügt Theater

ganz selbstverständlich über umfangreiche Technikabteilungen. Theaterkunst war immer auch Handwerkerkunst: an Theatern arbeiten Schreiner, Tischler, Maler, Ton- und Lichttechniker. Warum nicht auch Back- und Frontendprogrammierer, Digitaldesigner, Konzepter, Informationsarchitekten? App-Entwickler? Hacker und Bastler? Zahllose digitale »Kreative« sind gezwungen, ihr Geld in Werbeagenturen zu verdienen. Sie sind vergleichbar den Renaissance-Künstlern, die als Auftragsarbeiter für die Kirche arbeiten mussten.

Theater als Haus des Menschen in Gesellschaft und Haus der Technik ist prädestiniert, die neue Beziehung zwischen Mensch und Technologie zu inszenieren, damit zu spielen und darüber nachzudenken. Es wird nach der fünften noch eine sechste Sparte brauchen, die das Netz selbst als Spielraum künstlerisch nutzt: Blogs, Twitter, Facebook, eigene Plattformen, das Handy, iPad. Dieser Raum bietet künstlerisches Potenzial – und die Öffentlichkeitsarbeiter dort allein zu lassen, ist nicht der Weg in der Netzgesellschaft. Wie 1492 gibt es eine neue Welt zu entdecken. Dazu braucht es Neugier, 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. In der Gegenwart stellen wir ebensolche bedrohlichen Veränderungen fest: Terrornetzwerke, Re-Militarisierung, den angeblichen Clash of Civilizations, Bürgerkriege, soziale Spaltung, explodierende Atomkraftwerke, verheerende Finanzkrisen, Folterdebatten, raketenbestückte Drohnen und das Horrorszenario der Totalüberwachung. Wir befinden uns nach der Umweltzerstörung auf dem Weg in die Mitweltzerstörung. Das Industriezeitalter hat die Natur zum Rohstoff interpretiert. Die Kommunikationstechnologie des 21. Jahrhunderts macht die Gesellschaft zum Rohstoff und verwandelt soziale Beziehungen in ökonomisch berechenbare Dienstleistungen.

Theater als »Labor der praktischen Vernunft« ist der Ort, sich mit der Mitweltzerstörung durch Technologie zu befassen, bevor wir vor einer sozialen Klimakatastrophe stehen. Es lässt sich ein Anknüpfungspunkt für eine solche Bestimmung von Theater durch Theaterleute finden: Die Erklärung

▷ Dramaturgen sind zu unsichtbar



der Dresdner Schauspieler von 1989. Darin positionierte sich die Belegschaft gegen die staatliche Bevormundung. Die Wiederlektüre zeigt sie als verblüffend heutig, vielleicht allerdings auch erschreckend parallel. Die eingeforderten Rechte haben wir alle inzwischen – es kommt aber darauf an, sie zu verwirklichen. Öffentlichkeit herzustellen, ist eine künstlerische Aufgabe. Es ist eine Kunst, Öffentlichkeit zu erreichen. Dafür gibt es zahllose Themen, von denen Schmidt nur die dringlichsten nennt:

#### Die Frage nach der Arbeit

Warum auf dem Kongress der dg in der Theaterblase isoliert nachdenken über die nächste Arbeit? Warum nicht nachdenken über protestantische Arbeitsethik, über den Arbeitszwang in einer Ökonomie, die längst keine regulären Vollarbeitsplätze mehr bevorzugt? 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 zurückgibt?

#### Politischer Widerstand der Kunst

In den letzten Jahren sind die südeuropäischen Staaten unter den kriegerischen Angriff der Ökonomie und Finanzindustrie geraten: Griechenland, Italien, Spanien – jene Länder, aus denen all die Werke in unseren Museen, Theatern, Opernhäusern und Konzertsälen stammen. Die Wiege der europäischen Kunst und Kultur wird sturmreifgeschossen – und der Kunst fällt nichts dazu ein? Das Theater sieht sich nicht bemüßigt, eine solidarische Haltung zu den Griechen zu zeigen, denen es das Theatron verdankt? Gibt es keinen Widerstand aus den darstellenden Künsten? Keine Ästhetik des Aufstands? Keine Solidarität der Künste in den reichen Ländern mit den Angegriffenen? Die wirkliche griechische Tragödie findet heute statt.

#### Die Frage nach dem Leben in Digitalien

Was liegt all diesen Oberflächensymptomen 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 Biografie 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? Vom Theater ist dazu jedenfalls wenig zu vernehmen.

#### These 3: Die formale Beschränktheit

Beiträge zur Gegenüberstellung der Formen von freiem Theater und Stadttheater gibt es viele. Matthias von Hartz hat zum Teil Recht damit, dass bestimmte Formen nur von Gruppen außerhalb des institutionellen Stadttheaters entwickelt werden. Diese formalen Experimente sind vielleicht innerhalb der Institutionen wegen organisatorischer 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. Es gibt auch kein Exklusivrecht an diesen Formen. Das Stadttheater wäre verrückt, würde es diese formalen Ideen nicht aufnehmen und selbst bearbeiten, die passende Organisationsform vorausgesetzt.

Dass Theater sich mit der fünften Sparte bereits auf den Weg des Dialogischen begeben hat, ist der vorletzten Statistik-Pressemeldung des Bühnenvereins zu entnehmen. Rolf Bolwin führt aus, dass das Wachsen dieser Sparte eben gerade auf die dialogische Auseinandersetzung mit gegenwärtigen gesellschaftlichen Themen zurückzuführen sei. Diese fünfte Sparte wird und muss weiter zunehmen. Ein Beispiel aus dem April 2010: das Bankentribunal der Volksbühne, unter anderem von attac mit organisiert, 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.

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 fünfte Sparte kann aus Symposien, Diskussionen, Konferenzen bestehen, sie kann interaktive Installationen wie den Situation Room nutzen, 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 Formenvielfalt kann.

Wie wäre es, hätten die insgesamt 140 deutschen Stadttheater, als die NSA-Affäre hochkochte, 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 weiterzuentwickeln ist ein weiteres Merkmal 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. Allerdings hat sich das traditionelle theatrale Erzählen überlebt. Es wurde von Fernsehen und Kino totgeritten. Auch die Zeit des Fragmentierten und Dekonstruierten ist vorbei. Es gibt kein einfaches Erzählen über komplexe Dinge. Doch die nächste Gesellschaft erfordert komplexes Theater, das den traditionellen Theaterabend überschreitet. Im »Konkurrenzmedium« Fernsehen erleben wir eine formale Revolution. Seit gut zehn Jahren sorgen amerikanische Fernsehsender mit ganz neuen seriellen Formaten für die Rückkehr von großen Erzählungen, die Kino, egal welcher Monumentalität, alt und klein aussehen lassen, vergleichbar mit dem Roman des späten 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts. Es ist die Kunstform des 21. Jahrhunderts. 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 Figuren wie Partikel in einem elektrischen Feld oder wie Schachfiguren agieren lässt, wobei jede Bewegung die Gesamtkonstellation verschiebt.

Theater kann nun natürlich nicht dasselbe tun wollen. Es geht nicht um serielles Theater oder um die Kopie TV-eigener Erzählformen. Aber man kann sich daran orientie-

ren, wie eine neue Arbeitsweise zu neuen, komplexen Formen führen kann.

#### These 4: Die starre Organisation

Theater ist eine Organisation, die auf ein Produktionsmodell des 19. Jahrhunderts zurückgeht. Ein anderes, neues Theater wird 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 wird im Unternehmen evaluiert und ggf. in das zukünftige Angebot aufgenommen. Es wird eine umfassende Produktionsplanung erstellt – der Spielplan; man weist Budgets, Ressourcen und Personal zu, geht in den Fertigungsprozess – die Proben – und stellt das Produkt vor – die Premiere. Danach die serielle Fertigung – weitgehend identische Aufführungen.

Das führt zu langen Vor- und starren Abläufen, die die die Live-Kunstform Theater, die eigentlich die schnellste Kunstform sein könnte, unendlich langsam und unbeweglich machen. Die Herausforderung besteht dabei vor allem auch darin, den Inszenierungsprozess und den Prozess der fünften Sparte miteinander zu vereinen. Beide sind völlig verschieden. Die Organisation einer Konferenz funktioniert anders als eine Stückinszenierung. Das ist unter anderem eine massive Stressquelle, insbesondere wenn jemand glaubt, man könne beides gleichzeitig. Aus vergleichbarer Erfahrung weiß Schmidt, dass es unmöglich 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.

Vielleicht bedarf es auch stärkerer funktionaler Ausdifferenzierung in der Dramaturgie, der Schwerpunktbildung für jeden Einzelnen: Etwa inhaltlich-konzeptionell, wo Dramaturgen wie Rechercheure und Redakteure arbeiten, in der Organisation als Projektleiter, vielleicht als Netzdramaturg der sechsten 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 die Software- und IT-Branche genannt.

Aber wie funktionieren Software- und Digitalprozesse? Wie arbeiten die Bewohner von Digitalien heute? Und was kann man davon übernehmen? Das ist weder Hexenwerk noch Betriebsgeheimnis. Die Methoden sind in Büchern

und auf Webseiten veröffentlicht, werden in Seminaren gelehrt, auf Kongressen und Konferenzen diskutiert und mit Erfolg genutzt. Es macht Vergnügen, in solch kollaborativen und agilen Prozessen zu arbeiten, auch wenn sie nicht immer ganz stressfrei sind.

Dabei ist das Stichwort »Agilität« nicht etwa eine neue Version des neoliberalen Flexibilitätsbegriffes, sondern ein Terminus Technicus, der eine bestimmte Form organisierter Zusammenarbeit beschreibt, die klare Prozesse, Verantwortlichkeiten und Ziele hat. Es handelt sich um Abläufe, die den darin Arbeitenden ermöglichen, mit einer gemeinsamen Vision an einem gemeinsamen Projekt in interdisziplinären Teams zusammenzuarbeiten, unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten frühzeitig zu addieren und zu ergänzen, anstatt sie in Abteilungskleinkriegen aufzureiben.

Kanban zum Beispiel betrachtet Schmidt als wertvolles Tool, um Abläufe zu organisieren, das jeder für sich oder im Team mit anderen nutzen kann. Im Wesentlichen geht es zunächst um eine umfassende Visualisierung und Projektorganisation in fünf Schritten: Brainstorming, Priorisierung, Planung, Aufgaben abarbeiten, Definition of Done: Wann ist eine Aufgabe wirklich gelöst? Gerade in Teamprozessen ist das wichtig zu klären, weil unterschiedliche Menschen unterschiedliche Vorstellungen von »fertig« haben können.

Scrum ist sinnvoll für interdisziplinäre Projekte, die in mehreren Abschnitten verlaufen und deren Ergebnis am Anfang nicht bekannt ist, was die Verwendung für künstlerisches Arbeiten insbesondere am Theater sehr reizvoll macht. Es gibt zwei zentrale Rollen: den Product Owner, der die künstlerische Vision verantwortet, und den Scrum Master oder Projektleiter, der sich ausschließlich um die Team-Verzahnung, die Abläufe und vor allem die Lösung von Konflikten im Team oder des Teams mit der umgebenden Organisation kümmert. Scrum definiert einen Gesamtzeitraum und zerlegt diesen in zeitliche Abschnitte. Das Team steht nicht vor einem Gebirge, sondern vor einer Reihe von Hügeln, die einer nach dem anderen gemeinsam angegangen werden können. Am Anfang steht die Projekt- oder Produktidee, dann findet das erste Brainstorming-Meeting mit Kollegen aus anderen Abteilungen statt. Daraus entsteht das Projekt-Backlog, die Zusammenfassung aller Aufgaben und Bremser. Aus der Priorisierung entsteht das Sprint-Backlog.

Es gibt – entscheidend wichtig – ein tägliches Meeting, 15 Minuten. Am besten im Stehen, um nicht gemütlich zu werden. Dadurch werden Verzögerungen oder sich abzeichnende Probleme sehr schnell sichtbar, und man kann sie zu beheben versuchen. Das genau ist das Geheimnis der »Agilität«. Auf Veränderungen kann schnell reagiert werden. Am Ende des Sprints gibt es ein Sprint-Review, in dem überprüft wird, ob die Planung realisiert wurde. Und der nächste Sprint beginnt.

#### Agiles Arbeiten im Theater

Wie also müsste ein Theater beschaffen sein, das langsam sein kann, wenn es will – und ebenso rasant schnell? Es verabschiedet sich vom Originalgenie als Künstler: der inhaltliche Leiter weiß, dass seine Aufgabe nur im Team zu lösen ist. Es 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.

Ein Showrunner als kreativer Kopf hat das letzte Wort. Er hütet die Idee, aber die konkrete Serie entsteht kollaborativ im Team, auch wenn das einzelne Script dann anschließend von einem der Writer allein verfasst wird. Dadurch kann in der gemeinsamen Konzeption der Fokus auf die Recherche gesellschaftlicher Themen gerichtet werden und Dramaturgie wieder inhaltlich arbeiten. Agilität verabschiedet den langfristigen Planungsprozess des Spielplans und erlaubt, stärker auf Sicht zu arbeiten. In der Arbeit bleibt Platz für Änderungen und Anpassungen, und es lassen sich Externe einbinden. Man arbeitet interdisziplinär an einem gemeinsamen Ziel, baut auf Erfahrungswissen auf, gewinnt Bewegungsfreiheit und hält sich für Weiterentwicklungen offen. 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. So stellt sich Ulf Schmidt das im Theater vor:

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 die Themen fest. Für die nächsten sechs Monate werden die Zeiträume für komplexe Projekte geplant. Die zukünftigen Themen werden innen und außen bekanntgegeben. Interne und externe Projektteams werden eingeladen, Kon-

zepte einzureichen. Das inhaltliche Leitungsteam sichtet permanent Treatments, wählt aus oder gibt Überarbeitungen in Auftrag. Die Planung ist ein permanenter Prozess. Kurzfristige Neuprojekte und Planungsänderungen sind jederzeit möglich.

#### Agiles Arbeiten auf Projektebene

Der Showrunner des ausgewählten Projekts beruft ein Projektteam, das die Arbeit selbst organisiert. Es führt von Anfang an unterschiedliche für das Projekt benötigte Kompetenzen zusammen: Autoren und Regie, Techniker und Musiker, Digitalkünstler und vielleicht auch ein Blogger. Der Showrunner verantwortet das inhaltliche Gesamtprojekt, der Projektleiter ist für die organisatorische Abwicklung zuständig. Das Projektteam trifft sich nach der Projektauswahl und legt Arbeitsweise und Projektverlauf gemeinsam fest. In täglichen Treffen werden die Arbeitsfortschritte besprochen, Hindernisse und Schwierigkeiten benannt und zur Lösung gebracht, die nächsten Schritte abgestimmt. Der Projektleiter sorgt für reibungslosen Ablauf, der Showrunner sorgt dafür, dass die Projekt-vision erhalten bleibt. Nach der Premiere wird weiter am Projekt gearbeitet.

Aus dem Leitungsteam und den Projektteams entsteht eine gemeinsame Infrastruktur, die sich jeweils nach den speziellen Projektanforderungen zusammensetzt. Es gibt keine Nichtkreativen mehr an diesem agilen Theater. Jede Kompetenz kann ihre Ideen und Gedanken frühzeitig in das gemeinsame Projekt, die »gemeinsame Findung« (Nagel) einbringen. Und der »Product Owner« ist nicht mehr unbedingt ein Regisseur oder ein Dramaturg, sondern vielleicht auch ein Techniker, ein Musiker, ein Videoartist, ein Webentwickler oder ein Schreiber.

In diese Struktur lassen sich auch freie Projektteams einbinden, da ihre Arbeitsweise mit der eines agilen Theaters verwandt ist. Die industrielle Planung gehört der Vergangenheit an. Aber die Einführung agiler Methoden ist ein bewusster und durchaus anstrengender Prozess, der sich selbst agil gestalten lässt und dennoch Zeit braucht.

Theater soll der Ort werden, an dem die subjektlose Revolution der nächsten, digitalen und vernetzten Gesellschaft reflektiert wird, an dem die Themen, die Menschen und Gesellschaft wieder ins Theater bewegen, mit maximaler formaler Freiheit behandelt werden. Dafür lohnt es sich, über die Agilisierung des Theaters nachzudenken. Aber

man muss die Dinge zusammen denken, die zusammengehören: Das nächste Theater und die nächste Gesellschaft. Das Theater der nächsten Gesellschaft

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

Als Motto für die Reise zitiert Schmidt 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!«

Der vollständige Vortrag von Ulf Schmidt ist auf [www.dramaturgische-gesellschaft.de](http://www.dramaturgische-gesellschaft.de) abrufbar.

zu 1/ Theater ist ein Ort, in dem die Mittelwelt zur Verfügung befasst  
zu 3/ 5. (Sparte: Konferenzen, Symposien, Blogs, Foren, ...)  
=> meine Themen, die ins Theater die prädestinierte Gesellschaft

die...  
aber...  
ter (->...  
entw...  
ne Schwei...  
betreue...  
entw...

schreiben wir werden...  
-> wichtiger Raum in Dramaturgie

# ENDSPURT



**Elefantengeschichten**  
// Geschichten von Kindern aus der Region Tübingen  
// UA // ab 8  
// Premiere am 03. Mai 2014

**Und jetzt: Die Welt!**  
// von Sibylle Berg  
// Premiere am 28. Mai 2014

**Nicht Nichts** // von Thomas Melle // UA // Premiere am 06. Juni 2014

**Die Möwe** // von Anton Tschechow // Premiere am 14. Juni 2014

**So weit, so gut!**  
Großes Abschlussfest // am 19. Juli 2014  
nach neun Jahren Tübingen verabschieden wir uns

LANDESTHEATER WÜRTTEMBERG-HOHENZOLLERN TÜBINGEN REUTLINGEN  
KARTEN UNTER: 0 70 71-9 31 31 49 ODER AUF WWW.LANDESTHEATER-TUEBINGEN.DE



**7.-18. Mai VON ÖFFENTLICHEM INTERESSE**  
**AUAWIRLEBEN**  
ZEITGENÖSSISCHES THEATERTREFFEN BERN

Ballhaus Naunynstrasse (Berlin) | Brian Lobel (London) | De Warme Winkel (Utrecht) | Hochschule der Künste Bern - Theater | Kim Noble (London) | Konzert Theater Bern | Marjolijn van Heemstra (Amsterdam) | Maxim Gorki Theater (Berlin) | Mudar Alhaggi (Damaskus/Beirut) | Ontroerend Goed (Gent) & Sydney Theatre Company | RAST (Bern) | Reality Research Center (Helsinki) & das schaubüro (Bern) & Tobak Lithium (Bern) | Rimini Protokoll (Berlin) | Theater HORA (Zürich) & Das Helmi (Berlin)



**NEUE STÜCKE AUS EUROPA**  
NEW PLAYS FROM EUROPE  
2014 THEATERTRIENNALE  
DES STÄDTHEATERS  
WIESBADEN  
19.-29. JUNI

IN KOOPERATION MIT DEM  
KÜNSTLERHAUS MOUSONTURM FRANKFURT A.M.

FRANKREICH **DIE WIEDERVEREINIGUNG DER BEIDEN KOREAS LA RÉUNIFICATION DES DEUX CORÉES** JOËL POMMERAT // SCHWEDEN **ICH RUFE MEINE BRÜDER JAG RINGER MINA BRÖDER** JONAS HASSEN KHEMIRI // BELGIEN **HEROES (JUST FOR ONE DAY)** VINCENT HENNEBICQ // SPANIEN **DIE UNGLAUBLICHE GESCHICHTE DES MÄDCHENS, DAS ALS LETZTE ANKAM LA INCREÍBLE HISTORIA DE LA CHICA QUE LLEGÓ LA ÚLTIMA** CARLA GUIMARAES // UNGARN **UNSERE GEHEIMNISSE TIT-KAINK** BÉLA PINTÉR // GRIECHENLAND **LATE NIGHT BLITZ** THEATRE GROUP // SERBIEN/KROATIEN **ZORAN ĐINĐIĆ** OLIVER FRLJIĆ UND ENSEMBLE // SCHWEIZ **KAPELLE EIDG. MOOS** RUEDI HÄUSERMANN, HERWIG URSIN, JAN RATSCHKO // RUMÄNIEN **DER RELIGIONSLEHRER PROFU' DE RELIGIE** MIHAELA MICHAILOV // ÖSTERREICH **HABE DIE EHRE** IBRAHIM AMIR // NIEDERLANDE **MIT MEINEM VATER IM BETT (UMSTÄNDHALBER) MET MIJN VADER IN BED (WEGENS OMSTANDIGHEDEN)** MAGNE VAN DEN BERG // ITALIEN **ORCHIDEEN** ORCHIDEE PIPPO DELBONO // UNGARN **DEMENTIA** KORNÉL MUNDRUCZÓ UND KATA WEBER // WEISSRUSSLAND/RUSSLAND **DREI TAGE HÖLLE TRI DNJA W ADU** PAWEŁ PRJASCHKO // TSCHIECHIEN **EUROPEANA** PATRIK OUŘEDNIK // TÜRKIE **DIE SPUR IZ** AHMET SAMI ÖZBUDAK // IRLAND **LIPPY** BUSH MOUKARZEL UND MARK O'HALLORAN // LETTLAND **DUKŠI** AGNESE RUTKÉVIČA // DÄNEMARK **MANIFEST 2083** CHRISTIAN LOLLIKE // DEUTSCHLAND **MUTTERSPRACHE MAMELOSCHN** MARIANNA SALZMANN // PORTUGAL **DREI FINGER UNTERHALB DES KNIES TRÊS DEDOS ABAIXO DO JOELHO** TIAGO RODRIGUES

 [newplays.de](http://newplays.de)  
[newplays-blog.de](http://newplays-blog.de)

Künstlerische Leitung: Manfred Beilharz, Tankred Dorst, Ursula Ehler, Ann-Marie Arioli, Peter Michalzik

# the national theatre studio- ein raum für experimente

Sarah Murray

Das National Theatre Studio ist die Forschungs- und Entwicklungsabteilung des National Theatre London. Es hat zwei Aufgaben – Künstler und Werke für die Bühnen des NT zu entwickeln und das Gedeihen der britischen Theaterindustrie insgesamt zu fördern.

Das NT ist ein prachtvolles, imposantes Gebäude, mitten in Londons kulturellem Zentrum, der South Bank, gelegen. Das Studio, seine Werkstatt, liegt ein bisschen weiter südlich: ein Zweckbau, der einen ganzen Block einer belebten Straße in Waterloo einnimmt. Das Studio wurde 1984, zwanzig Jahre nach Entstehung des National Theatre, von dessen damaligem stellvertretenden Direktor Peter Gill gegründet. Es war gedacht als Ort für NT-Regisseure und -Dramatiker, um Ideen auszuprobieren und deren Eignung zur Produktion durch das NT sicherzustellen. Im Laufe der Zeit hat sich dieser Auftrag erweitert, und inzwischen ist das Studio ein Bienenstock an Fortentwicklungs-Aktivitäten für Arbeiten, die auch weit über das NT hinausreichen. Das Studio-Flaggschiff *War Horse* (Gefährten) z.B. bekam ausreichend Zeit, sorgfältig an Puppensdesign, Bewegung und Musik zu arbeiten. Sein Erfolg beweist, dass der Fokus auf den Entwicklungsprozess gerechtfertigt ist, und hilft nun, das Studio weiter zu finanzieren.

Als eine direkt von der britischen Regierung geförderte Kulturorganisation nimmt das NT seine Verantwortung gegenüber dem Nachwuchs ernst. London ist immer noch eine globale Theaterhauptstadt, aber die Zahl unabhängiger Künstler und Ensembles ohne reguläre Finanzierung, die innovative Arbeit auf nationalem Standard in ganz Großbritannien machen, hat zugenommen. Das NT unterstützt die talentiertesten dieser Künstler bei der Entwicklung ihrer Arbeit und ermutigt künstlerischen Ehrgeiz, indem es das finanzielle Risiko übernimmt.

Das Studio-Modell ist einzigartig, aber sehr einfach: Ermutige künstlerische Risikobereitschaft durch volles Vertrauen, dass die Künstler ihre Ideen realisieren. Gib ihnen Raum und Zeit, administrative Unterstützung und kreative Inspiration, diese Ideen zu hinterfragen und zu verfeinern. Bring sie mit anderen kreativen Köpfen zusammen, die ihnen unerwartete Richtungen weisen können. Ermutige ehrlichen Dialog rund um den Erfolg oder Misserfolg von Ideen. Sei offen dafür, dass das Projekt auch abgebrochen werden kann. Bezahle den Künstler für all das! Erwarte im Gegenzug nichts als seine Bereitschaft, für Experiment und Spiel offen zu sein. Hoffe, dass Künstler und Werke irgendwann eine direktere Beziehung zum NT haben wer-

den, wenn sie das wollen. Erkenne diesen Moment, wenn er gekommen ist, und hilf, ihn wahr werden zu lassen.

Was haben wir, das wir mit unabhängigen Künstlern und Ensembles ohne Finanzierung teilen können, und was können wir als Gegenleistung bekommen? Die Antwort auf die erste Frage ist klar – das NT hat Ressourcen und Fähigkeiten. Was das Studio-Angebot einzigartig macht für die Künstler, die es nutzen, ist seine enge Verknüpfung mit der Kreativhochburg National Theatre. Obwohl im Abseits, sind wir durch eine Nabelschnur verbunden, die für einen gesunden Fluss kreativen Austauschs in beide Richtungen sorgt. Gestandene Theaterleute, die seit Jahren am NT arbeiten, kehren immer wieder zum Studio als einem sicheren Platz zurück, um eine neue Idee heranreifen zu lassen, die vielleicht noch nicht bereit ist, zu vielen äußeren Blicken ausgesetzt zu werden. Und jüngere Theatermacher, die noch nach ihrem künstlerischen Weg suchen, werden sanft in das NT eingeführt und bekommen jenes Gütesiegel, das Vertrauen einflößt und den Antrieb vorwärts zu kommen verfestigt. Die das Studio nutzenden Künstler profitieren quer durch das Erfahrungsspektrum von der am NT verfügbaren kreativen Unterstützung. Vielleicht kann einer unserer Techniker eine Lösung für ein Bühnenproblem anbieten; eine Dramaturgin kann eine dramaturgische Fragestellung lösen; ein Produzent könnte künftige Tourmöglichkeiten vorschlagen.

Auch die Antwort auf die zweite Frage ist klar – wir lernen die aufregendsten Theatertalente kennen und unsere Verbindung mit dem Werk, das diese Künstler schaffen, stellt sicher, dass wir gegenwärtig, relevant und innovativ bleiben.

Das Studio ist mehr als die Summe seiner Teile. Das Spektrum der um das Haus herum sprudelnden Techniken und Fähigkeiten ist breit. Während das britische Theater Autorentheater bleibt und dieses Rückgrat aus neuen Stücken und klassischem Repertoire zu Recht gefeiert wird, gibt es eine ungeheure Zunahme an Theater verschiedener Formen und Praktiken. Das NT wirkt dabei nicht geschmacksbildend, sondern fördert vielmehr Qualität, und das Studio repräsentiert diese reiche Vielfalt. Wenn man einen Längsschnitt mitten durch das Studio legt, findet man einen Puppenspieler, eine Komponistin, einen Designer, einen Choreografen, eine Kreativ-Produzentin ebenso wie Leute aus unserem Kernbereich – Autoren, Regisseure, Schauspieler.



Sarah Murray leitet das National Theatre Studio in London

# china plate- koalitionen für freies theater in großbritannien

Ed Collier

Das Haus ist auf Demokratie gebaut – jeder erhält den gleichen Tagessatz – und daher herrscht im ganzen Haus echte Synergie. Ältere Künstler arbeiten Tür an Tür mit einem Theaterkollektiv frisch von der Universität. Ja, die Erfahrenen agieren als Mentoren, bieten dramaturgische Untertützung und den Blick von außen auf den kritischen Moment des Schaffensprozesses. Aber sie können auch selbst etwas lernen. Wenn ein erfahrener Theatermacher etwas Brillantes, aber Unerwartetes erschafft, ist das ein erfrischender Moment für das NT.



» **i**nteressanterweise sind hier gleich zwei britische Theaterorganisationen eingeladen, die sich selbst als »Studios« beschreiben. Das National Theatre Studio ist natürlich Teil eines der bedeutendsten Ensembletheater in Großbritannien, und China Plate ist eine komplett unabhängige und relativ junge Organisation. Wenn wir auch an entgegengesetzten Enden des Spektrums hinsichtlich Personalumfang und finanzieller Ressourcen stehen – wir teilen einen sehr ähnlichen Ethos und haben auch tatsächlich etliche Male gemeinsam und oft mit denselben Künstlern gearbeitet.

Warum heißen wir China Plate? »China Plate« ist Cockney-Slang für »Kumpel«, »Kollege« oder »Freund« und damit genau der Kern unserer Philosophie. Wir arbeiten immer mit den Prinzipien Freundschaft und Zusammenarbeit. Wir versammeln ein Team aus verschiedenen Künstlern, Theatermachern, Koproduzenten, Gastspielorten und Geldgebern um eine Idee für eine Produktion, die von ihnen oder uns stammt, und begleiten den Prozess, um diese Idee von der Konzeptphase bis vor das Publikum und zu einer hoffentlich langlebigen Existenz in Gastspielen zu bringen.

Unsere Leidenschaft gilt einem Theater, das formale Abenteuer sucht, ohne die Narration aus den Augen zu verlieren. Unser Werk beruht auf starken Storys, die wir auf eine Art erzählen, die sich Erwartungen widersetzt und das Publikum auf überraschende Erkundungen mitnimmt. Drei Phasen der Arbeit von China Plate tragen zu diesem ganzheitlichen Ansatz bei:

1. Programmkonzeption und Auftragsvergabe
2. Künstler- und Publikumsentwicklung
3. Produktion und Tourneen

Wir glauben, dass jede einzelne dieser Phasen von den anderen profitiert, sowohl in den Möglichkeiten, die sie einander eröffnen, als auch in der Qualität der Kunst und der Publikumswirkung, die wir ermöglichen können.

Hier ein eher anatomischer Schnappschuss von China Plate: Drei feste Mitglieder werden ergänzt durch Teams von Freiberuflern in verschiedenen Projekten, darunter Produzenten, Projektmanager, Pädagogen, Theatermacher, Schauspieler, Techniker und Vermarkter. Wir sind kein gewinnorientiertes Unternehmen. Wir machen unsere Arbeit nicht, weil sie das finanzielle Potenzial hat, uns ein

sicheres Einkommen zu verschaffen, sondern weil wir das Gefühl haben, etwas Bedeutendes über die Welt, in der wir leben, sagen zu können.

Wir gewinnen Einnahmen durch einen gemischten Haushalt aus speziellen Arts Council England-Stipendien, Spielort- und Festival-Kommissionen und -gebühren, Universitäten, Fonds und Stiftungen und natürlich – wenn die Produktion ihr Ziel erreicht – aus der Abendkasse. Wir erhalten keine kontinuierliche oder strukturelle Förderung, arbeiten aber mit einem elaborierten Netzwerk aus Künstlern, Veranstaltern und Ausbildungen in ganz Großbritannien. 2014 werden wir 2 Festivals planen, 4 neue Shows von verschiedenen Künstlern auf die Bühne bringen, 5 Shows wiederaufnehmen, 5 neue Stücke in Auftrag geben, an etwa 35 Spielstätten auftreten, lange Spielzeiten in London und beim The Edinburgh Fringe haben und ca. 30 Produktionsstudenten ausbilden. Letztes Jahr gewannen unsere Produktionen verschiedene Preise für Nachwuchs und künstlerische Innovation. Unser Gesamtpublikum im letzten Jahr belief sich auf etwa 20.000 Zuschauer.

Diese breite Arbeitsspektrum wird fest zusammengehalten durch die Idee, einen ganzheitlichen Anspruch ans Theatermachen zu kreieren, die Institutionen mit den Freien zu verbinden, und durch den Wunsch, populäres aber ambitioniertes und künstlerisch motiviertes Theater zu machen.

Dank Ihnen allen für ein paar herrliche Tage in Mannheim – ich hoffe sehr, dass dies der Beginn einer Konversation darüber ist, wie wir die Möglichkeiten gemeinsamer Arbeit in allen Richtungen teilen können.«



Ed Collier ist Co-Direktor und Mitbegründer von China Plate.

# jeder ist künstler. jeder ist manager. jeder ist akrobat

Erwin Jans

**m**odernes Management hat eine Menge von Künstlern und ihren kreativen Prozessen gelernt. In den letzten Jahrzehnten sollte der Künstler gleichzeitig Manager sein. Um für den Moment von den gewichtigen Begriffen »Künstler« und »Manager« wegzukommen, wenn wir über Organisationen sprechen, lassen Sie mich ein Wort aus Peter Sloterdijks Buch *Du musst dein Leben ändern* verwenden. Er sagt, dass jeder ein Akrobat in seinem eigenen Leben sein sollte – ein interessantes Konzept. Es verweist auf Disziplin, Meisterschaft, Übung, Kreativität, Risiko. Zwar kalkuliertes Risiko, aber... es gibt immer einen Moment, der sich jeder Berechnung entzieht. Dann übernehmen Erfahrung, Intuition, Vertrauen... Der Akrobat lebt und arbeitet immer inmitten von Spannungen. In diesen Spannungen zu sein ist seine Arbeit und sein Leben. Der Versuch, diese Spannungen zu lösen, ist sinnlos, denn sie sind essenziell für seine Arbeit.

Was für Akrobaten sollten künstlerische Organisationen sein? Lassen Sie mich sehr oberflächlich Freudianische Terminologie gebrauchen. Die künstlerische Energie ist das Freudianische Es. Auf der anderen Seite ist das Über-Ich die Gesellschaft mit ihrer neoliberalen Wirtschaft, zunehmend konservativen Politik, ihren Regeln und Kontrollmechanismen, ihrem Misstrauen gegenüber Künstlern usw. Die Akrobatik einer Organisation – besonders einer großen künstlerischen – ist, ständig in diesem Feld extremer Spannungen zu leben und zu arbeiten.

Eine Organisation muss mit beiden Seiten verhandeln. Einerseits müssen die großen Künstlerorganisationen bis zu einem gewissen Grad die Kulturpolitik eines Landes oder einer Stadt verkörpern. Insofern stehen sie unter ständiger Beobachtung vom Big Brother (der sie subventioniert!). Andererseits müssen sie in Kontakt mit den neuen Energien im künstlerischen Bereich (dem Es) bleiben, weil darin ihre Vitalität liegt.

Wegen der Geschichte des niederländisch-sprachigen Theaters der letzten drei Jahrzehnte haben die großen Bühnen- und Theaterinstitutionen hierzulande keine allzu gute Reputation. Groß steht für konservativ. Es gibt ein tiefes und anhaltendes Misstrauen allem Großen gegenüber. Es ist schwierig, das Außenstehenden zu erklären, vor allem Theaterleuten aus Ländern wie Frankreich, England und Deutschland mit starken Traditionen und Institutionen. Zu Beginn der 1980er fing eine neue Generation an, außerhalb der großen Theater zu arbeiten, ohne irgendeine Verbindung zu diesen. Der Bruch war total. Diese Theatermacher sind heute die großen internationalen Namen der

flämischen Szene: Anne Teresa De Keersmaker, Jan Fabre, Jan Lauwers, Wim Vandekeybus, Ivo van Hove, Guy Cassiers,... Ivo Van Hove ist künstlerischer Leiter der Toneelgroep Amsterdam und Guy Cassiers am Toneelhuis, den beiden größten Theatern des niederländisch-sprachigen Raums. Sie rückten vom Rand ins Zentrum. Aber das Misstrauen ist immer noch da.



Erwin Jans ist  
Chefdramaturg des Toneelhuis  
Antwerpen.

So machten wir es uns am Toneelhuis zur Aufgabe, unsere Künstler den Wechsel von der kleinen zur großen Bühne positiver sehen zu lassen. Seit 2006 definiert sich das Toneelhuis selbst als »Ensemble von Machern«. Das war ein radikaler Bruch mit dem Profil eines traditionellen Stadttheaters mit Schauspielensemble. Wir sprachen nicht mehr von Regisseuren und Schauspielern, sondern von »Theatermachern«. Der kreative Motor des Toneelhuis sind noch immer die künstlerischen Unterschiede zwischen den Machern und ihren verschiedenen künstlerischen Disziplinen. Unter Verwendung einer sehr persönlichen und zeitgenössischen Theatersprache suchen die Toneelhuis-Macher nach inspirierenden, kritischen und alternativen Wegen, mit der heutigen komplexen Realität umzugehen, und finden eine ganze Menge Antworten. Von High-Tech- zu Straßen-Performances, von Romanadaptationen (Musil, Conrad, Woolf) zu wortlosen Aufführungen, von absurder Poesie zum rituellen Theater, von Theater bis Tanz. Das Toneelhuis sieht sich selbst als künstlerische Mikro-Gesellschaft, die aktuelles Theater über das Hier und Jetzt macht.

Jeder Macher kann für vier Jahre unter dem Dach des Toneelhuis seine Bahn ziehen. Diese künstlerische Energie ist, was ich das Es genannt habe, der Wille zur Macht jedes individuellen Künstlers. Wir geben ihnen die technischen, Produktions-, dramaturgischen, finanziellen,... Möglichkeiten zu tun, was sie tun wollen. Wir bringen sie in Kontakt mit anderen Leuten und Ideen. Immer auf diskrete Weise, durch viele Diskussionen und informelle Meetings.

Natürlich gibt es eine Menge Spannungen, aber manchmal sehr produktive. Konsens ist unmöglich. Es gibt immer eine Spannung zwischen dem individuellen Vorhaben und der allgemeinen Theaterpolitik, z.B. über Layout, Poster, Kommunikation, Verlautbarungen. Die Persönlichkeiten sind zu stark für Konsens, daher sind auch Kompromisse unmöglich. In einer Pattsituation hat Guy Cassiers das letzte Wort und die anderen akzeptieren seine Entscheidung. Seit Beginn der Spielzeit 2013-2014 wird das Macher-

art of networking  
probable group -  
what kind of grass & plants are  
to wash. Perfect  
in bottom up -> grass root -> ritual  
collaborative  
tools 2 share practice  
workshop we generate and we  
generate an quality rather  
than authorship  
making great art  
...  
54

ba.

auch bei uns:

Rimini Protokoll

She She Pop

machina eX

Invisible Playground

Fräulein Wunder AG

ba. Wolfenbüttel

bundesakademie für kulturelle bildung wolfenbüttel  
darstellende künste  
bundesakademie.de  
facebook.com/bundesakademie  
twitter.com/bundesakademie



anschlaege.de

kommunikation · design · forschung

team von einer Anzahl fester Schauspieler ergänzt, die, trotz der Differenzen, die Kontinuität und Identität des Theaters in den Augen der Öffentlichkeit gewährleistet. Der »Egoismus« (Es) der Künstler und ihre Unterschiede sind der Ausgangspunkt der Arbeit des Theaters.

Konfrontiert mit einem Über-Ich, das immer mehr kalkulieren, kontrollieren und messen, quantifizieren will. Was nicht quantifiziert werden kann, existiert nicht wirklich. In diesem Klima müssen künstlerische Organisationen Orte sein, wo produziert werden sollte, was der italienische Philosoph Paolo Virn das »Un-Maß« nennt. Kunst ist dieses Un-Maß. Deshalb müssen wir Abstand halten von den Kreativindustrien. Es ist schon zu viel »Maß« in den Kreativindustrien, zu viel Management, zu viel kalkuliertes Risiko.

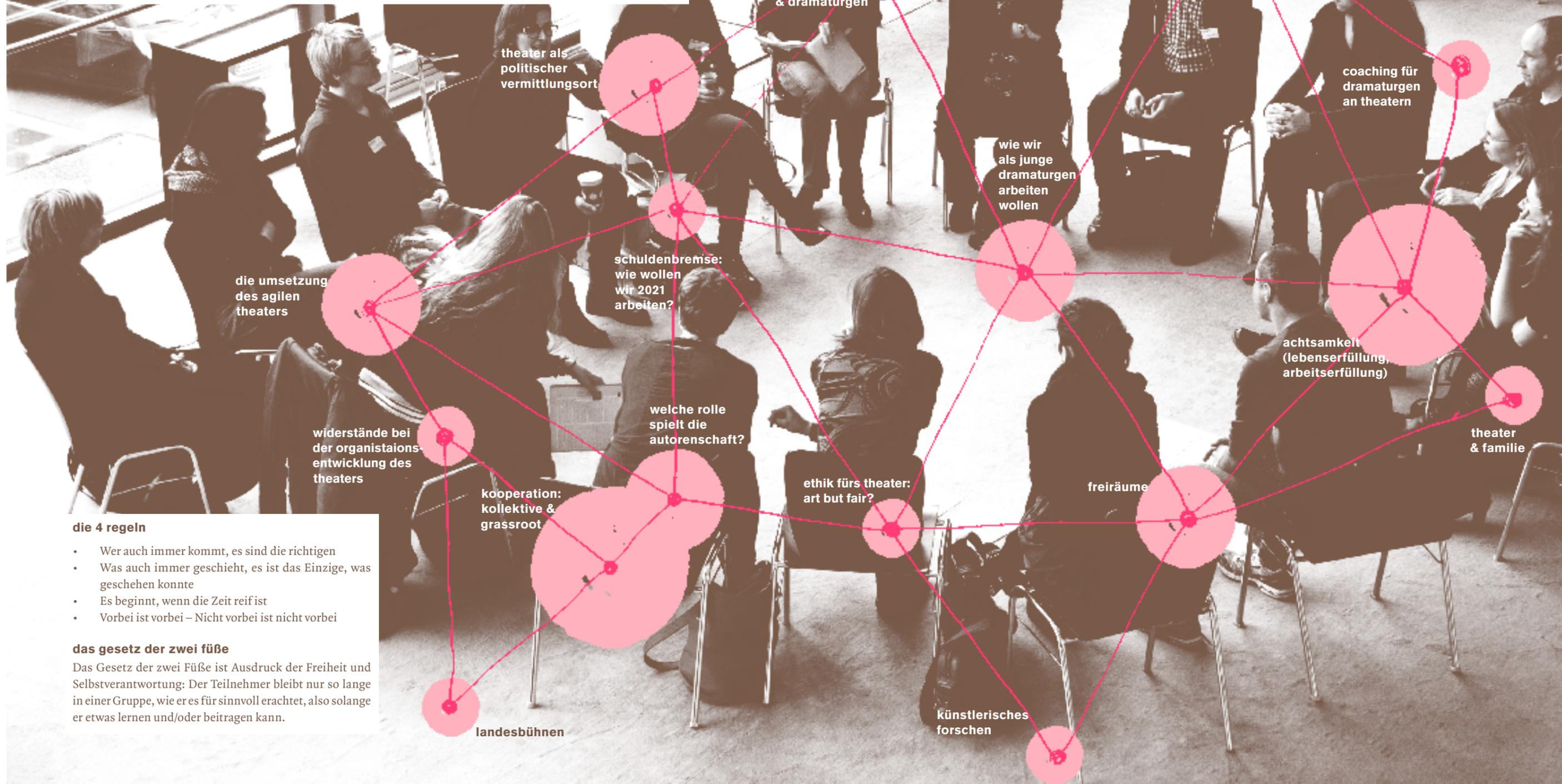
Wichtig ist herauszufinden, was »Unmaß« in einem bestimmten Kontext bedeutet. Es ist sicher nicht dasselbe wie die Provokation und die Subversion der historischen Avantgarde. Es ist eine situative und relationale Idee. Es ist immer kontext-gebunden. Im Kontext der Geschichte des flämischen Theaters und der Stadttheater war das »Unmaß« für uns die Kombination der Idee des »Theater-machers« und der Idee von »Diversität«. Das Stadttheater als polyphones Institut.

# open space

Tina Gadow

»Der wirklich nützliche Teil einer Konferenz sind die Kaffeepausen!« Warum dann nicht das, was sie ausmacht, zum Kern einer Konferenz erklären? Im Open Space werden Dynamik und Synergieeffekte von Pausengesprächen in ein zwangloses und dabei effizientes Arbeiten überführt. Was es dazu braucht: Eine Leitfrage, die allen Teilnehmern unter den Nägeln brennt, sowie eine klare Struktur mit einem Gesetz und vier Prinzipien. Wie der offene Raum gestaltet wird und welche Themen konkret verhandelt werden sollen, ist Sache der Teilnehmer. Die Agenda entsteht gemeinsam im Plenum. In Mannheim bildeten sich rund um die Frage »Wie wollen wir arbeiten?« zwan-

zig Arbeitsgruppen, die in zwei Runden parallel diskutierten und arbeiteten. Ob allein, zu fünft oder mit fünfzig anderen – die, die da sind, sind die richtigen. Das »Gesetz der zwei Füße« erlaubt es jedem, dort zu sein, wo er sich am sinnvollsten einbringen kann. Spontan und selbst organisiert entsteht ein in jeder Hinsicht bewegtes Miteinander, das konkrete Ergebnisse und Verabredungen ebenso ermöglicht wie Inspiration, Erfahrungsaustausch und Vertiefung. Das Schöne am Open Space: das Potenzial und das Wissen von Vielen wird genutzt – und was entsteht, wird gemeinsam verantwortet.



## die 4 regeln

- Wer auch immer kommt, es sind die richtigen
- Was auch immer geschieht, es ist das Einzige, was geschehen konnte
- Es beginnt, wenn die Zeit reif ist
- Vorbei ist vorbei – Nicht vorbei ist nicht vorbei

## das gesetz der zwei füße

Das Gesetz der zwei Füße ist Ausdruck der Freiheit und Selbstverantwortung: Der Teilnehmer bleibt nur so lange in einer Gruppe, wie er es für sinnvoll erachtet, also solange er etwas lernen und/oder beitragen kann.

# VON & TRÄUMEN & LEIDENSCHAFTEN

## 14/15

BADISCHE STAATS  
KARLSRUHE THEATER

### SCHAUSPIEL

#### DAS GLASPERLENSPIEL

nach Hermann Hesse  
R Nimz 21.9.14

#### DIE UHR TICKT

von Peca Stefan | URAUFFÜHRUNG /  
KOPRODUKTION MIT DEM RUMÄNISCHEN  
NATIONALTHEATER TEMESWAR im Rahmen  
der ETC-Kooperation „The Art of Ageing“  
R Lachmann 3.10.14

#### ICH BEREUE NICHTS

Ein NSA-Projekt von Jan-Christoph Gockel  
& Konstantin Küspert | URAUFFÜHRUNG  
R Gockel 11.10.14

#### DAS INTERVIEW / GIFT

von Theo van Gogh / Lot Vekemans  
R Schnizer / Schäfer 23.11.14

#### SCHATTEN (EURYDIKE SAGT)

von Elfriede Jelinek  
DEUTSCHE ERSTAUFFÜHRUNG  
R Gloger 27.11.14

#### DIE RÄUBER

von Friedrich Schiller  
R Salehpour 17.1.15

#### DU SOLLST DEN WALD NICHT VOR DEM HASEN LOBEN

von Jörn Klare | URAUFFÜHRUNG  
R Plötner 28.1.15

#### DREI SCHWESTERN

von Anton Tschechow  
R Bergmann 20.3.15

#### HEIDEGGERS HEFTE

nach den „Überlegungen“ von  
Martin Heidegger | URAUFFÜHRUNG  
März 15

#### TOD UND AUFERSTEHUNG DER WELT MEINER ELTERN IN MIR

von Nis-Momme Stockmann  
R Blattner 21.5.15

#### ZUHAUSE

Tragikomische Monologe von Ingrid Lausund  
Mai 15

#### STOLPERSTEIN KARLSRUHE

URAUFFÜHRUNG ZUM STADTJUBILÄUM  
Juni 15

#### REMOTE KARLSRUHE

von Stefan Kaegi (Rimini Protokoll)  
URAUFFÜHRUNG ZUM STADTJUBILÄUM  
R Kaegi Juni 15

#### PREMIÈRES

Festival für junge europäische Regisseure  
4. – 7.6.15 in Zusammenarbeit mit dem TNS  
& Le Maillon Strasbourg

## unternehmensethik – für das theater?

Daniel Ris

Die Frage »Wie wollen wir arbeiten?« führt aus ethischer Sicht zu der Frage: »Welche Werte leiten unser berufliches Handeln?« Haben die Theater eine Unternehmensethik? Brauchen sie eine? In aller Kürze dazu einige Überlegungen.

Die Wissenschaft der Unternehmensethik beschäftigt sich mit der moralischen und gesellschaftlichen Verantwortung von Institutionen und der in ihnen agierenden Personen. Besonders auffällig ist im Zusammenhang mit dem Theater der oft krasse Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit – zwischen Bühne und Betrieb. Die auf der Bühne vehement eingeforderten Grundwerte der Menschenwürde, Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit, Verantwortung und Demokratie werden im Betrieb kaum in ausreichendem Maße gelebt. Teilhabe, Solidarität und Gleichberechtigung sind heute für viele Unternehmen selbstverständliche Maßstäbe der angestrebten Unternehmenskultur. Aber gerade im »Kultur-Unternehmen« Theater scheinen sie oft gar keinen Platz zu haben. Der Widerspruch ist schwer auszuhalten. Da geht es den Theatern nicht anders als den Kirchen oder den Gewerkschaften. Deshalb wird oft lieber gar nicht hingeschaut, oder die Theaterleitenden, die Alleinherrschenden im hierarchischen System, argumentieren nach alter Schule: Partizipation, Gerechtigkeit, Demokratie – all das habe mit dem Entstehungsprozess von Kunst eben nun mal leider nichts zu tun. Moral habe auf der Bühne ihren Platz, und alles andere sei neben der Freiheit und Größe der Kunst auch unbedeutend. Der Spielplan als Leitbild. Aber immer mehr Theatermitarbeitende – und auch immer mehr Bürgerinnen und Bürger – nehmen wahr, dass die Diskrepanz zwischen versendeter künstlerischer Botschaft und betrieblicher Realität die Legitimation der Theater in ihrer Substanz bedroht. Denn es geht im Grundsatz um Haltung und Glaubwürdigkeit.

#### Vorne hui – hinten pfui!

Ein konkretes Beispiel: In der Kunst, auf der Bühne, ist das Eintreten für die Gleichberechtigung von Mann und Frau selbstverständlicher Konsens. Arbeitsrechtlich gilt seit 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Trotzdem gibt es heute immer noch Theater, an denen gleich qualifizierte Mitarbeiterinnen auf und hinter der Bühne weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen. Auch bei Intendantenwechseln ändert sich an diesem Zustand zumeist nichts. Wie ließe sich das Problem lösen? Eine gerechte Umverteilung wäre entweder durch einen Lohn-

verzicht der männlichen Kollegen möglich, oder die zusätzlichen Kosten müssten durch eine Verkleinerung des Mitarbeiterstabs kompensiert werden. Oder aber der Träger des jeweiligen Theaters müsste davon überzeugt werden, die Zuwendungen zu erhöhen, um die Löhne der Mitarbeiterinnen nach oben anzugleichen. Eine solche Lösung lässt sich unternehmensethisch schlüssig begründen. Denn was ist die Botschaft der jetzigen Ungerechtigkeit? Der gute Zweck heiligt die schlechten Mittel? Kann das eine Werthaltung sein?



Daniel Ris ist freischaffender Regisseur, Schauspieler und Autor und einer der Mitwirkenden der Initiative „art but fair“.

#### Die Verantwortung der Kulturpolitik

Es geht um mehr als nur um persönliche Gewissensprobleme der Theaterleitenden. Deren individuelle Verantwortung ist sehr groß, hat aber ihre Grenzen, wenn man sie im Zusammenhang des Systems betrachtet. Auch die Institution Theater an sich ist verantwortlich für ihre Werthaltungen und deren Umsetzung. Doch wer bestimmt die Werte der Institution? Der einzelne Intendant oder die einzelne Intendantin? Ist das wirklich ihre Aufgabe? Trotz aller Machtfülle ist die Verantwortung einer Theaterleitung vorübergehender Natur. Intendanten wechseln, aber die Institution bleibt. Jede neue Theaterleitung trifft, gemeinsam mit allen neu an das Haus kommenden Mitarbeitern, auf eine vorhandene und oftmals sehr ausgeprägte Unternehmenskultur. Müsste nicht also eher der Auftraggeber des Theaters die Unternehmenswerte definieren? Auftraggeber ist letztlich der Bürger, der mit seinen Steuerzahlungen den Beitrag der Stadt-, Staats- und Landestheater zum Gemeinwohl finanziert. Denn es existiert in der Bundesrepublik ein gesellschaftlicher Vertrag, der die Bedeutung von Kunst und Kultur für die Gemeinschaft hoch schätzt und sie deshalb vor den Gesetzen des Marktes schützt. Auch verschiedene andere meritorische Güter wie Bildung, Erziehung, Forschung und Sport werden staatlich unterstützt. In den letzten beiden Jahrzehnten ist jedoch eine bedrohliche Entwicklung festzustellen: Im Kampf ums Überleben produzieren die Theater immer mehr mit immer weniger Mitarbeitern, und diese werden für ihre Arbeit immer schlechter bezahlt. Eine Spirale, die sich immer schneller dreht. Auf der Bühne wird derweil immer noch scharfe Kritik an sozialer Ungerechtigkeit und neoliberaler Verherrlichung der Kräfte des freien Marktes geübt. Gleichzeitig fühlen sich Theaterleitende aber offenbar gezwungen, sich am Markt der von ihnen benötigten

Rechtsmaterial  
Ein NSU-Projekt von Jan-Christoph Gockel & Konstantin Küspert

WWW.STAATSTHEATER.KARLSRUHE.DE

Mitarbeiter als besonders clevere Sparfüchse zu bewahren, und tragen so ihren Teil zum Gagedumping bei. Der Markt gibt es ja immer noch her, die Löhne sinken weiter, und die Künstlerinnen und Künstler kämpfen ums Überleben. Wer trägt die Verantwortung für diese Zustände? Und ist der Bürger, als Auftraggeber, damit einverstanden?

### **Materieller Gewinn führt zu immateriellen Verlusten**

In Vertretung des Bürgers handelt die Kulturpolitik. Aber diese beschäftigt sich heute vielerorts ausschließlich mit Besucherzahlen, Platzausnutzung und der Anzahl der Premieren. Standard ist seit vielen Jahren die Aufforderung an die Theater, ihren Eigenfinanzierungsanteil weiter zu steigern, entweder als offen ausgesprochene Forderung oder als einziger Ausweg zur Erwirtschaftung der tariflichen Lohnerhöhungen. Unternehmensethisch betrachtet ist das nichts anderes als eine Kommerzialisierungsforderung an die Theater. Ein wichtiges Unternehmensziel wäre also plötzlich doch die Gewinnmaximierung? Wo bleibt da der Schutz vor den Kräften des Marktes? Alle relevanten unternehmensethischen Theorien geben der Wertschöpfung und der gesellschaftlichen Verantwortung Vorrang vor dem Ziel der Gewinnmaximierung.

Natürlich möchte niemand ein leeres Theater, und eine hohe Platzausnutzung kann ein Indiz dafür sein, dass ein Haus für sein Publikum relevantes Theater macht. Aber Kunst ist Risiko. Der wirtschaftliche Druck schränkt die künstlerische Freiheit ein. Ziel der Arbeit wird so zunehmend, dem vermeintlichen Publikumsgeschmack entsprechen zu müssen. Das kann nicht die Aufgabe öffentlich geförderter Kultur sein. Materieller Gewinn führt so zu immateriellen Verlusten, und die Legitimation von öffentlich-rechtlichem Theater ist substanziell gefährdet. Die derzeitige Entwicklung steht in krassem Widerspruch zum ursprünglichen gesellschaftlichen Auftrag. Ein Diskurs der Theater mit der Kulturpolitik über deren Inhalte und ihre gesellschaftspolitische Dimension ist dringend nötig. Denn im augenblicklichen Werte-Vakuum geht der ursprüngliche Sinn des Auftrags an unsere Theater verloren.

### **Werte-Vakuum überall?**

Doch auch in den Theatern selbst findet ein Wertediskurs kaum statt. Man ist ganz und gar mit der Kunst beschäftigt und mit dem oft verzweifelten Kampf um das Überle-

ben des Systems. Chancen für einen Wandel werden kaum wahrgenommen. Im Gefühl, ohnehin mit dem Rücken zur Wand zu stehen, wird die Arbeit in immer extremerer Weise ergebnisorientiert. Man stelle sich vor, ein produzierender Betrieb müsste alle zwei Wochen ein vollkommen neues Produkt auf den Markt bringen. Inklusiv Planung, Entwicklung und Marketing. Die Theater machen das. Da bleibt alles nicht unmittelbar Ergebnisorientierte auf der Strecke. Ein Diskurs mit allen Mitarbeitenden über die Werte des Betriebs und die Ziele der gemeinsamen Arbeit ist ein langer Prozess. Prozesse erfordern Geduld und Beständigkeit. Keine Zeit für Ethik. So sieht es aus. Aber das ist kurzsichtig gedacht, denn die Mitarbeiter sind die einzige Ressource, die das Theater hat. Sie sind kein Kostenfaktor, sondern ein Vermögenswert. Es wird Zeit, in diesen Wert zu investieren.

### **Ein Sofortprogramm für die Theater**

Es gibt Perspektiven für einen werteorientierten Wandel, und es gibt für die Theater viel zu gewinnen. Die angewandte Unternehmensethik kennt verschiedene hilfreiche Instrumente, die von den Kulturbetrieben bisher jedoch fast nicht genutzt werden. Instrumente? Das klingt für einen künstlerischen Betrieb abschreckend. Aber es geht letztlich nur um Hilfsmittel, die im täglichen Betrieb Räume für Kommunikation eröffnen und erhalten. Hier drei relativ einfach umzusetzende Sofortmaßnahmen für die Theater, die ich in den Workshops in Mannheim ausführlich vorgestellt habe und zu denen ich auch gern jederzeit konkrete Hilfe anbiete:

1. Eine *Open Space Technology Conference* mit allen Mitarbeitenden.
2. Ein Prozess zur Entwicklung eines unternehmensethischen Leitbilds mit allen Mitarbeitenden und Vertretern des Trägers.
3. *Selbstverpflichtungen* für alle am System Theater Beteiligten. Die Initiative »art but fair« hat hierzu Formulierungsvorschläge ins Netz gestellt.

Aber welche Instrumente auch immer genutzt werden, jede Verbesserung der Kommunikation und Stärkung der Partizipation trägt dazu bei, die Diskrepanz zwischen den auf der Bühne formulierten moralischen Ansprüchen und der gelebten Realität im Betrieb zu verringern. All das muss zunächst gewollt und dann im täglichen ergebnisorientierten Hamsterrad des Theaters erkämpft werden. Jeder

neue Impuls muss nachhaltig weitergeführt werden. Das kostet viel Aufmerksamkeit, Mühe, Zeit und Geld. Alle unternehmensethischen Maßnahmen müssen daher in enger Absprache mit dem Träger erfolgen. Ohne die Unterstützung der Auftraggeber im System geht es nicht. Auch hier ist sicher viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Aber der Dialog mit den Auftraggebern ist ohnehin grundlegender Teil der Bemühungen um Diskurs und Partizipation. Es geht um eine neue Art der Investition in den Kulturbetrieb. Diese ist nicht nur wesentlich für die Qualifikation, Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden, sondern auch für die Glaubwürdigkeit des Theaters an sich.

### **Was können Dramaturgen tun?**

Unternehmensethik ist Chefsache. Ohne Chefs geht es nicht: Die Treppe wird von oben gekehrt. Verantwortung bedeutet im Wortsinn, Antwort zu geben. Mir scheint es heute notwendiger denn je, dass die »Chefs« nicht nur in künstlerischer und strategischer Hinsicht, sondern auch im Hinblick auf die gelebten Werthaltungen Antworten geben. Aber auch die bestehende hierarchische Struktur kann ethisch verantwortlicher gelebt werden. Mit ihren besonderen Qualifikationen können die Dramaturginnen und Dramaturgen Motor einer neuen Diskurs-Kultur werden. Gerade an der Schnittstelle zwischen Intendanz und Betrieb kann die Initiative für einen partizipativen, kommunikativen Prozess entwickelt werden. Von und mit ihnen können neue Perspektiven für einen werteorientierten Wandel in unseren Kulturbetrieben gestaltet werden.

Einem möglichen Missverständnis möchte ich aber, gerade für unseren doch zur Selbstdarstellung neigenden Bereich, noch vorbeugen. Das Thema erfährt, nicht zuletzt durch die Initiative »art but fair«, immer mehr Aufmerksamkeit. Das ist gut so. Aber eine Haltung nach dem Motto »Ethik hat Konjunktur« ist ein grundsätzlicher Trugschluss. Besseres Management kann sicher auch den Theatern nicht schaden, aber im Kern geht es eben nicht um Management-Strategien, sondern um Werte. Und die glaubwürdige Vermittlung von Werten macht letztlich die Existenzberechtigung unserer Theater aus.



# die zukunft hat schon begonnen

Kerstin Retemeyer

Im Vorfeld unserer diesjährigen Jahreskonferenz »Wie wollen wir arbeiten?« baten wir Leiter ausgewählter Dramaturgiestudiengänge zu beschreiben, auf welche Arbeitswelt sie ihre Studierenden vorbereiten. Einige Antworten wurden in *dramaturgie 1/2014* abgedruckt. Auf den nächsten Seiten schildern nun Studentinnen des Master-Studiengangs Dramaturgie der Hamburger Theaterakademie ihre Eindrücke von der Konferenz. Zuvor reichen wir jedoch die Antwort der Theaterakademie Baden-Württemberg in Ludwigsburg auf unsere Frage nach.

**S**ich mit Dramaturgie befassen, eine Dramaturgie erstellen oder gar dramaturgisch denken sind Aufgabenfelder, die nicht allein auf das Theater beschränkt sind. Hatte Lessing mit der Hamburgischen Dramaturgie seinen Wirkungsbereich auf das Verfassen und Aufführen von Dramen konzentriert, so weitet sich das Aufgabenfeld der Dramaturgie heute gewaltig. Das Theater ist längst aus den Gebäuden in den öffentlichen Raum gezogen und mit ihm die DramaturgInnen. Sie arbeiten neben ihrem ursprünglichen Ort, dem Theater, und der ursprünglichen Tätigkeit als Autoren heute auch als Producer, als Lektorin, als Redakteur, als Kuratoren, im Bereich des Managements, in den Redaktionen der Medien, in Agenturen ... - in allem, was der Bereich »creative producing« umfasst.

Die Frage, für welchen Markt eine Hochschule ausgebildet, ist nicht zu trennen von der, wo wir bereits jetzt schon DramaturgInnen außerhalb des traditionellen Theaterbetriebs finden, vor allem jedoch, was sie als und wie sie ihre Tätigkeit auffassen. Das Wirken von DramaturgInnen ist grundlegend und notwendig, klären sie doch Strukturfragen, Zielsetzungen, die berühmten W-Fragen (wer, wann, was, warum, wie, wo) mit dem Zentrum – warum mache ich das eigentlich? Ausgleichen, Strategien entwickeln um Ideen Form zu geben, Teams zusammenstellen und -halten, den kreativen Ball immer weiterspielen, das sind einige Schwerpunkte im großen Aufgabenfeld der Dramaturgie.

Die Dramaturgen sind an der ADK wohl die Studierenden, die am intensivsten den Campus zwischen Film- und Theaterakademie kreuzen, um den Theorieunterricht in beiden Bildungseinrichtungen wahrzunehmen und so ihre Netzwerke aufzubauen, aber auch ihre Projekte zu verwirklichen. Die Grenzen sind fließend, Arbeits- und Denkweisen, auch neue dramatische Formen längst transmedial. Die Studierenden machen auf der einen Seite die Erfahrung der oft eher hierarchisch gegliederten Arbeit am Theater, auf der anderen erleben sie die kreativen Teams der interaktiven Medien – und lernen so z.B. als Quintessenz einer Kinderbuchadaption in einem nüchternen Betonraum digital Blumen wachsen zu lassen, knobeln im Team tagelang an einer

360°-Projektion für einen interaktiven Bühnenraum oder entwickeln einen interaktiven comic zu den Räufern, wobei die von Schiller sehr auffällig konstruierten Drehpunkte die Möglichkeit bieten, in die Handlung des Dramas einzugreifen. Diese Potenziale, in einem Seminar zusammengefasst, zeigen die Entdeckungsreise in neue Gefilde, auf die sich das Theater und mit ihm die Dramaturgie derzeit begibt – die Konvergenz mit dem Fremden. Diese ständige Herausforderung der Interdisziplinarität, des Transmedialen, Grenzen nicht als Hindernis sondern als Herausforderung zu sehen, sie überschreiten zu wollen, macht die Dramaturgiestudierenden der ADK in ihrer Ausbildung stark und bereitet sie vor auf ein sich ständig in Bewegung befindendes Arbeitsfeld. Neue Arbeitszusammenhänge und -weisen entdecken und für sich nutzen, neue Kontakte und Netzwerke herstellen, auf neue Wahrnehmungsweisen und Interessen reagieren, das sind Aufgaben, mit denen sie sich auseinandersetzen müssen, um künftig bestehen zu können. Hier ist die junge Generation bereits dabei, den Grundstein für Arbeits-, Umgangs- und Kommunikationsformen der Zukunft zu legen. Wer lernt hier von wem?

Bei aller Öffnung, die die Dramaturgie als Forschungsbereich und Arbeitsfeld in den letzten Jahren erfahren hat, gibt es doch Grundlagen, die weiterhin zur dramaturgischen Ausbildung gehören sollten. Kenntnisse in Theater- und Medientheorie, in historischen Dramaturgien und Literaturen, in Kulturgeschichte und Philosophie, die Fähigkeit zur Analyse und schöpferischen Interpretation bleiben wesentlich für die Ausbildung. Diese Kompetenzen könnte man in ihrer Gesamtheit »den dramaturgischen Blick« nennen; ein Vermögen, das in der Übung immer wieder auf neue Gegenstände und Formen angewandt wird, das nichts Statisches hat, entsprechend der Variabilität des Marktes. Diese Beweglichkeit, Freiheit und Erfindungsreichtum müssen wie ein Handwerk trainiert und hinterfragt werden. Deshalb baut unsere zweijährige Masterausbildung auf einem geisteswissenschaftlichen Studium auf. Wir sehen die Akademie und in ihr den Studiengang Dramaturgie mit ihrem Bestreben nach interdisziplinärem Arbeiten als ein »Laboratorium für Theaterformen der Zukunft«

# das stadttheater der zukunft: bloß tapetenwechsel oder neubau?

Isabelle Becker, Laura Kiehne, Viola Köster, Ines Schneider, Nele Winter

**dg**-Konferenz, Mannheim 2014: Viel Diskussion um neue Tapeten. Wir waren dabei. Wir waren ganz Ohr. Denn wir brennen für das Theater. Wir studieren Dramaturgie an der Theaterakademie Hamburg und sehen uns als Theatermacher der Zukunft. Uns beschäftigt die Frage nach »Leben, Kunst und Produktion. Wie wollen wir arbeiten?«, ganz besonders und ganz allgemein.

Mannheim hinterlässt bei uns ein schales Gefühl. Es wurde viel vorgetragen zum Thema prekäre Arbeitsbedingungen, Überlastung, Burnout, keine Frage. Zu einer gemeinsamen Antwort oder Aktion, wie auf diese Probleme in Zukunft reagiert werden soll, kam es nicht. Wir sind ohne konkrete politische Forderungen auseinander gegangen. Zu kurz kamen die ökonomischen *hard facts*, die Theaterleute gern umgehen. Kaum eine Erwähnung von Betriebsrat und Tarifverträgen. Und auch die Bühnengenossenschaft fiel nicht weiter auf. Die Probleme wurden einmal mehr individualisiert: Tipps zur persönlichen Work-Life-Balance und betriebsinternen Umstrukturierung wurden verteilt, auseinandergenommen, zerschlagen oder notiert. Doch diese müssen bloße Symptombekämpfungen bleiben, wenn an den krankmachenden Produktionsbedingungen nicht gerüttelt wird. Wie Rolf Bolwin es in der »Elefantenrunde« auf den Punkt brachte: Die Arbeitsbedingungen sind tarifvertraglich festgelegt. Für das technische Personal gilt eine maximale Wochenarbeitszeit von 46 Stunden, das künstlerische Personal hat mindestens 11 Stunden Nachruhe und 4 Stunden Zeit zwischen Probe und Aufführung bzw. Abendprobe verdient. Das Problem liegt tiefer: Der einzelne Theaterarbeiter hat das neo-kapitalistische »Verausgabe dich selbst!« bereits körperlich und praktisch internalisiert. Die wachstums- und innovationsfetischistischen Produktionsbedingungen sind uns in Fleisch und Blut übergegangen. Die ausbeuterische Forderung, sein Leben für den Dienst an der Kunst zu opfern, ist eine inhärent kapitalistische. Hier wird der Künstler gegen die Kunst ausgespielt – allerdings nicht mehr für den Zweck der Kunst, sondern für die ökonomische Institution Theater bzw. das Unternehmen der freien Gruppe. (In dieser Hinsicht nehmen sich das Stadttheater und Freie Performancegruppen tatsächlich nichts, beide opfern ihre Künstler.) Bernd Stegemann hat diesen Zusammenhang in *Kritik des Theaters* treffend beschrieben: »Die Arbeitsbelastung ist bei den projektgestählten, unternehmerisch denkenden Mitarbeitern in der Kulturindustrie zu einer fiktiven Größe gewor-

den, die unendlich steigerbar scheint. Wer wirklich für seine Arbeit brennt, der braucht keine Ruhe, an diese Parole wurde auch schon vor ihrer flächendeckenden Übernahme durch den emotionalen Kapitalismus geglaubt.«

Uns stellt sich nach der Konferenz also weiterhin die Frage, wie sich die momentanen Widersprüche von Leben, Kunst und Produktion in Zukunft reduzieren lassen. Mit dem unsichtbaren Komitee gefragt: Wie können wir uns am Leben erhalten? Wie werden wir uns wiederfinden? Und dazu gemeinsam an gesellschaftlich relevanter und genussvoller Kunst arbeiten?

## Stattdessen: Den Neubau wagen!

Zur Beantwortung dieser Frage wagen wir das Gedankenexperiment des Neubaus: Wenn die alten Strukturen verkrustet sind und krank machen, dann muss ein neues Haus her. Und das sähe so aus: 3 Stockwerke unter einem Dach, verbunden durch einen Paternoster, bestückt mit vielen Fenstern und Türen. Der Aufbau ist von unten nach oben, ist vertikal zu verstehen. Der Dramaturg fährt beständig auf und ab. Er hat ausreichend Zeit, in jeder Etage auszusteigen und am Proben- und Gesprächsprozess teilzunehmen. Er verbindet die Etagen miteinander und ist Teil jeder Etage. Die vertikale Struktur des Hauses ist in keinem Fall als hierarchische Arbeitsweise misszuverstehen. Diese gilt es ganz im Gegenteil zu enthierarchisieren.

Im EG befindet sich die Produktion, die Organisationsstruktur des Theaters. Diese hat den Auftrag, der Kunstetage im 1. OG Freiräume für Kunst, der Publikumsetage im 2. OG Freiräume für Begegnung, Austausch und Diskussion zu schaffen. Die Produktionsetage hat keinen Eigenwert, verfolgt keinen Selbstzweck. Es geht ihr nur um qualitative, gesellschaftlich relevante Kunst und den politischen Austausch- und Versammlungsort. Die festen Größen dieser Etage heißen: Tarifverträge, Betriebsrat, Genossenschaft, Arbeitszeit, Arbeitslohn. Bei der Festlegung dieser Größen ist uns wichtig zu betonen, dass es ohne Reduktion von Arbeitszeit und zu betreuender bzw. zu bestreitender Produktionsanzahl je Künstler zu keiner weiteren Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Theaterhaus kommen kann!

Nur durch eine Reduktion der Repertoirestücke pro Spielzeit pro Dramaturg kann sich der Einzelne seiner Arbeit inhaltlich und künstlerisch ausreichend tiefgehend widmen. (Gleiches gilt selbstverständlich für alle anderen Mitarbeiter.) Nur durch Reduktion kann eine fünfte

Die Autorinnen sind Studierende des Masterstudiengangs Dramaturgie der Theaterakademie Hamburg.

Kerstin Retemeyer ist stellvertretende Studiengangsleiterin Dramaturgie an der Akademie für Darstellende Kunst Baden-Württemberg

# DIE SPIELZEIT 2014/2015

## SCHAUSPIEL

Wir freuen uns auf die Jahreskonferenz der  
Dramaturgischen Gesellschaft von 29.1. bis 1.2.2015 in Linz.  
Seien Sie auch davor und danach herzlich willkommen bei uns!

### PREMIEREN

#### DAS WINTERMÄRCHEN

Romanze von William Shakespeare  
20. September 2014

#### KABALE UND LIEBE

Ein bürgerliches Traverspiel  
von Friedrich Schiller  
26. September 2014

#### SUPERGUTE TAGE ODER DIE SONDERBARE WELT DES CHRISTOPHER BOONE

Schauspiel von Simon Stephens  
nach dem Roman von Mark Haddon  
18. Oktober 2014

#### RONJA RÄUBERTOCHTER

Theaterstück nach dem Kinderbuch  
von Astrid Lindgren  
Für alle ab 6 Jahren  
16. November 2014

#### VERBRENNUNGEN

Schauspiel von Wajdi Mouawad  
29. November 2014

#### FUNKELNDE GEISTER

Eine unwahrscheinliche Farce von Noël Coward  
12. Dezember 2014

#### DER VERRECKTE HOF

Eine Stubenoper von Georg Ringsgwandel  
30. Jänner 2015

#### WINTERREISE

Ein Stück von Elfriede Jelinek  
31. Jänner 2015

#### HIQB

Schauspiel nach dem gleichnamigen Roman  
von Joseph Roth  
21. Februar 2015

#### HAMLET IST TOT. KEINE SCHWERKRAFT

Schauspiel von Ewald Palmetshofer  
6. März 2015

#### PEER GYNT

Dramatisches Gedicht von Henrik Ibsen  
27. März 2015

#### FLOH IM OHR

Komödie von Georges Feydeau  
1. Mai 2015

#### UNSER MANN IN HAVANNA CERVEZA TROPICAL (UA)

Schauspiel nach dem gleichnamigen Roman  
von Graham Greene  
23. Mai 2015

#### PLATTFORM PROMENADE MYTHOS MEDEA

Ein Projekt des Schauspielensembles  
28. Mai 2015

### WIEDERAUFNAHMEN

#### DER EINGEBILDETE KRANKE

Komödie von Molière  
13. September 2014

#### MAX'N MORIZZ FEAT. TEXTA

Ein RitzeRatze-BilderBuch-MusikTheater-Abend  
mit der HipHop-Band TEXTA  
frei nach Wilhelm Busch  
22. Oktober 2014

Sparte aufgebaut und etabliert werden, in der auf aktuelle gesellschaftliche Probleme und Fragestellungen mit kleineren Spielformaten eingegangen werden kann. Nur wenn »Reduktion« sich auf die Arbeitsbelastung des Einzelnen und NICHT auf die künstlerisch-inhaltliche Qualität der Arbeit am Theater bezieht, ist dies DAS Wort der Stunde!

Die fünfte Sparte hat zudem das Potenzial, eine Verbindung von 1. und 2. OG zu schaffen. Denn in ihr haben Stadtteilprojekte ebenso Platz wie Bürgertheater und politische Aktionskunst. Hier öffnet sich das Theater nach außen, hier geht es auf die Straße und holt die Straße in seine Räumlichkeiten zurück. Hier bekommt Theater seine oft erwähnte Agorafunktion. Wenn das Stadttheater an gesellschaftlicher Relevanz gewinnen will – und daran müsste jedes Haus ein Interesse besitzen – muss die fünfte Sparte zukünftig also eine zentrale Rolle spielen.

Nach innen führen feste Ensemblestrukturen zu einer langfristigen, kontinuierlichen künstlerischen Arbeit im 1. OG. Der Fokus läge – wie mit dem Künstlertheater früherer Jahre bereits mehrfach versucht und propagiert – auf der Gemeinschaftsarbeit, auf Theater als sozialer Kunstform. Der Theaterbetrieb erhielte so einen Laborcharakter zum Ausprobieren neuer Gesellschafts- und Lebensmodelle auf kleinem Raum. Hier könnten neben der konzentrierten künstlerischen Arbeit neue Lebens- und Arbeitsmodelle für die Realität außerhalb der Theaterwände erprobt werden.

Als Gemeinschaft kennzeichnet sich eine Gruppe von Menschen, die sich solidarisch zueinander verhalten. Solidarität unter uns Theatermachern ist aber erst möglich, wenn wir uns von der Sorge um unsere individuelle Versorgung trennen und erreichen, dass die tariflichen Unterschiede zwischen Schauspielern und Sängern, die Unterschiede im Brutto-Gehalt zwischen zwei Angestellten im gleichen Anstellungsjahr und auch zwischen Intendanten kleiner oder großer Bühnen aufgehoben werden.

Und 1. und 2. OG befruchten sich gegenseitig: Die Kunstetage profitiert von der Publikumsnähe, vom Realitätsbezug, die den gegenwärtigen Theaterschaffenden nur zu häufig abhanden gekommen ist durch die permanente Selbstreferenz. Im 2. OG werden die in den Aufführungen behandelten Themen weiter diskutiert. Hier bekommt die Realität neue Denk- und Handlungsimpulse von der Fiktion, aus den Geschichten und Performances.

Ziel wäre es, die Qualität der Kunst nicht an Auslastungszahlen und Zuschauerzahl zu bemessen, weil die Finanzierung des Hauses und seiner Künstler so oder so

gesichert wäre. Ziel wäre, dass die Menschen der Region, der Kommune, der Stadt ihr Theater als so lebensnotwendig begreifen, dass sie sich vor seine Türen stellen, wenn ihm doch die Schließung drohen sollte. Aber das lässt sich nur erreichen, wenn die in ihm produzierte Kunst und die stattfindenden Diskussionen tatsächlich eine inhaltliche Relevanz besitzen – der Theaterraum zu einem gemeinschaftlichen, jedem offen stehenden Lebensraum geworden ist. Ziel wäre, Lebensraum, Kunstort und Produktionswerkstätten unter einem Dach zu vereinen, auf dem folgender Satz seinen angemessenen Platz finden würde:

»Theater ist der Ort der Gesellschaft in der Gesellschaft, an dem sich in Gesellschaft über Gesellschaft ästhetisch reflektieren lässt.«

### Also: Wer will fleißige Handwerker sehen...

... der verbünde sich und entwerfe einen politischen Forderungskatalog, den es bei den zuständigen Kulturbehörden vorzulegen gilt!

Die Frage, was wir nächsten Montag umsetzen wollen, steht weiter im Raum. Wir jungen Theatermacher fordern die Mitglieder der Dramaturgischen Gesellschaft – und alle anderen TheatermacherInnen – dazu auf, nicht beim Schwadronieren und der zynisch-esoterischen Problemverhandlung stehen zu bleiben, sondern neue Produktionsbedingungen im Theater jetzt einzuleiten. Beispielweise schlagen wir vor, eine neue »AG Praktische Produktionsbedingungen« zu gründen, die auf der kommenden Jahreskonferenz die praktische Forderungssammlung zur Diskussion und Unterschrift vorstellt.

In jedem Fall gilt es, die Mittel-Zweck-Verkehrung umzudrehen: Die Produktionsbedingungen dürfen nicht Kunst und Künstler dominieren! Ganz im Gegenteil müssen sie das Fundament des neuen Künstlertheaterhauses bilden, auf dessen Festen sich Künstler und Publikum austauschen, zusammenschließen, füreinander einstehen und mit ihrer Kunst Standpunkte setzen. Das Theaterhaus muss dabei sowohl kreativer Rückzugsraum für eine konzentrierte Arbeit an der Kunst als auch gesellschaftlicher Marktplatz sein.

Zu allen diesen Angängen stehen wir theoretisch und praktisch zur Verfügung.

02.10  
Freie idand  
ist dankle  
unendlich  
Hörst ist Arbeit  
und Frei-Zeit  
und Sitzen  
idarbete  
in u. m. a. s. t. a. t.  
Ja! Ja! Ja!

Michel Decar erhält den Kleist-Förderpreis für junge Dramatiker 2014 für das Stück »Jenny Jannowitz«



Michel Decar

Der gebürtige Augsburger Michel Decar erhält den Kleist-Förderpreis 2014. Die Jury wählte das Stück *Jenny Jannowitz* aus 155 Einsendungen aus. Die Inszenierung übernimmt in diesem Jahr das Staatstheater Braunschweig. Regie führt Catja Baumann. Die Uraufführung erfolgt zu den Ruhrfestspielen Recklinghausen am 12. Juni 2014. Auch in diesem Jahr wird das preisgekrönte Stück im Anschluss an die Preisverleihung im Rahmen der Kleist-Festtage im Kleist Forum in Frankfurt (Oder) zu sehen sein. Das jährliche Festival zu Ehren des in Frankfurt (Oder) geborenen Dichters Heinrich von Kleist findet vom 16. bis 19. Oktober 2014 statt.

Hauptperson des Stücks ist Karlo Kollmar, der nach einem monatelangen Schlaf erwacht. Als er an seinen hektischen Arbeitsplatz zurückkehrt, sind einige Dinge in seinem Leben merkwürdig durcheinandergeraten. Der Chef möchte viel lieber sein Kumpel sein, seine Mutter nur noch mit Vornamen angeredet werden, sein bester Freund entwickelt sich zum Widersacher und seine Freundin heißt Sybille ... oder Sabine oder vielleicht auch Sabynne. Gut, dass Carlo Collmar – die Namensänderung mit den »C«s klingt gleich viel globaler und schicker – auf seinen Chef gehört hat und flexibel genug ist, sich auf alles Neue einzustellen. So kann er auch immer weiter nach Osten versetzt werden – bis er in Hannover landet. Eigentlich stehen dem jungen Collmar alle Möglichkeiten offen, und trotzdem hat er das deutliche Gefühl, keine Wahl zu haben und ständig etwas zu verpassen. Doch bevor er an der Suche nach einem feststehenden Koordinatensystem völlig verzweifelt, begegnet ihm Jenny Jannowitz, die eine ganz andere Sicht auf die Dinge hat. Michel Decar hat ein schwindelerregendes Stück über den alltäglichen Wahnsinn der modernen Welt geschrieben, über die komischen Seiten unserer unendlichen Verlorenheit.

Die Jury begründet ihre Entscheidung für das Stück folgendermaßen: »Themen des modernen Alltags, wie Be- und Entschleunigung, Traum und Wirklichkeit finden in *Jenny Jannowitz* auf leichte und humorvolle Weise zu einer schlüssigen Form. Voller Spiellust spiegelt Michel Decar aus der Perspektive einer aus der Zeit gefallenen Figur den alltäglichen Arbeits- und Lebensrhythmus wider.«

Michel Decar wurde 1987 in Augsburg geboren. Er studierte Germanistik und Geschichte an der LMU München und Szenisches Schreiben an der Universität der Künste Berlin. 2012 gewann sein *Jonas Jagow* den Förderpreis für neue Dramatik des Berliner Stückemarktes und wurde am Maxim-Gorki-Theater Berlin uraufgeführt. Das Stück *Waldemarwolf* wurde in spanischer Übersetzung in Bogotá (Kolumbien) inszeniert. Zusammen mit Jakob Nolte verfasste er das Stück *Das Tierreich*, welches mit dem Brüder-Grimm-Preis 2013 ausgezeichnet wurde, sowie *Helmut Kohl läuft durch Bonn*, das an der Schaubühne Berlin, dem Burgtheater Wien und dem Theater Bonn zu sehen war.

## ag tanz

Die AG Tanz besteht aus Dramaturginnen und Dramaturgen, die im Tanzbereich oder tanzaffin arbeiten: in Stadt- und Staatstheatern, in der freien Szene, in performativen Zusammenhängen. In der AG geht es primär um Austausch. Wir verstehen uns nicht als Lobby, sondern als Gesprächsforum, in dem Spezialthemen der Tanzdramaturgie erörtert werden. Zuletzt haben wir bei unserem Treffen Ende Februar auf der Tanzplattform in Hamburg über das Kuratieren gesprochen: Wie mischt sich Dramaturgie mit der kuratorischen Praxis? Wie gestaltet man ein Festival, das bleibende Werte schafft und in die Stadt hineinragt? Braucht ein Festival ein Motto? Welche Stadt braucht welches Festival? Können Festivals auch rotieren? Neben Paar-Dialogen und Speed-Runden probieren wir unterschiedliche Formate

aus, um intensiv ins Gespräch zu kommen. Weitere Themen werden sein: Zusammenspiel von Produktionsleitung und Dramaturgie, gewinnbringende Produktionsdramaturgie, Tanz im Schauspiel – was muss der Schauspiel dramaturg dafür über Tanz wissen? Ein nächstes Treffen ist in Planung, Ort und Zeit sind aber noch unklar. Wer sich für das Protokoll und weitere Infos der AG Tanz interessiert und in den Tanz-Verteiler aufgenommen werden möchte, melde sich bitte bei [amelie.mallmann@web.de](mailto:amelie.mallmann@web.de)

## ag landesbühnen

Im Rahmen des Open Space auf der Jahreskonferenz 2014 traf sich die AG Landesbühnen erstmalig zum konspirativen Austausch über unterschiedliche Abstechermodelle, mögliche Projekte und bestehende Vorurteile. Unter dem Motto »Jede Landesbühne ist anders« richtet die AG den Fokus ihrer Arbeit auf Qualitäten und Vorteile der Landesbühnen gegenüber Stadt- und Staatstheatern: Was kann

eine Landesbühne, was ein Stadttheater nicht kann? Digitale Vernetzung und regelmäßige Arbeitstreffen im wahren Leben sollen ein nachhaltiges Netzwerk für Dramaturginnen und Dramaturgen aller Landesbühnen schaffen. Die AG freut sich über weitere Mitglieder. Bei Interesse einfach eine E-Mail an [landesbuehnen@dramaturgische-gesellschaft.de](mailto:landesbuehnen@dramaturgische-gesellschaft.de) senden und mitdiskutieren.

## ag musiktheater

Musiktheater und Dramaturgische Gesellschaft? Da war doch was. Stimmt! Es gibt sie, die Musiktheater-Dramaturgen. Und, ja, stimmt! Seit der Jahreskonferenz in Mannheim 2014 gibt es erstmals eine eigene Arbeitsgruppe Musiktheater innerhalb der Dramaturgischen Gesellschaft. Doch was macht die AG in der DG? Ganz einfach: Sie thematisiert das Musiktheater als dramaturgischen Arbeitsplatz, sie vernetzt und repräsentiert Musiktheaterdramaturgen, sie stellt Fragen nach traditionellen und zeitgenössischen Formen und Spielarten des Musiktheaters. Oder doch nicht so einfach?

Was ist die Rolle der Dramaturgie im Musiktheater heute? Wie unterscheiden sich die Sparten voneinander, was können sie voneinander lernen? Wie kann spartenübergreifende Arbeit gelingen? Wie weit reicht das Spektrum des Musiktheaters? Vom Kostümdrama zum szenischen Konzert, vom Oratorium bis zur Operette, vom klassisch-romantischen Repertoire bis zur Musique Concrete und Elektronik: Die AG Musiktheater geht es an. Kontakt über [musiktheater@dramaturgische-gesellschaft.de](mailto:musiktheater@dramaturgische-gesellschaft.de)

Die Dramaturgische Gesellschaft (dg), 1956 in Berlin gegründet, vereint Theatermacher aus dem gesamten deutschsprachigen Raum. Sie versteht sich als offene Plattform für den Austausch über die künstlerische Arbeit, die Weiterentwicklung von Ästhetiken, Produktionsweisen und nicht zuletzt über die gesellschaftliche Funktion des Theaters. Zu den Mitgliedern der dg zählen Theatermacher aus allen Genres und allen Organisationsformen des Theaters, egal ob Stadttheater oder freie Szene, sowie Verleger, Journalisten und Studierende.

Zwei zentrale Aktivitäten der dg sind die Organisation der Jahreskonferenz und die Herausgabe des Magazins *dramaturgie*. Einmal im Jahr veranstaltet die Dramaturgische Gesellschaft eine an wechselnden Orten stattfindende öffentliche Jahreskonferenz, zu der Referenten aus dem In- und Ausland eingeladen werden, sich in verschiedenen Formaten mit den Konferenzteilnehmern zu einem virulenten Thema der zeitgenössischen dramaturgischen Berufspraxis auszutauschen. Das Magazin *dramaturgie* greift die Themen der Jahreskonferenz in Form von schriftlichen und bildlichen Beiträgen auf.

Die Konferenzthemen der letzten Jahren waren: München 2013 – *Es gilt das gesprochene Wort. Sprechen auf der Bühne – und über das Theater*; Oldenburg 2012 – *Hirn. Geld. Klima. Theater und Forschung*; Freiburg 2011 – *Wer ist WIR? Theater in der interkulturellen Gesellschaft*; Zürich 2010 – *Vorstellungsräume. Dramaturgien des Raums*; Erlangen 2009 – *europa erlangen. Wie kommt Europa auf die Bühne?*; Hamburg 2008 – *Geteilte Zeit. Theater zwischen Entschleunigungszone und Produktionsmaschine*; Heidelberg 2007 – *Dem »Wahren, Guten, Schönen.« Bildung auf der Bühne*; Berlin 2006 – *Radikal sozial. Wahrnehmung und Beschreibung von Realität im Theater*.

Innerhalb der dg widmen sich die Arbeitsgruppen »Forum Diskurs Dramaturgie«, »dg:möglichmacher«, »Tanz«, »Musiktheater« und »Landesbühnen« verschiedenen künstlerischen, gesellschaftlichen und berufspraktischen Themen. Informationen zur Arbeit der AGs finden Sie auf der

Website der dg. Außerdem verleiht die dg gemeinsam mit der Stadt Frankfurt (Oder), dem dort ansässigen Kleist-Forum und den Ruhrfestspielen Recklinghausen jährlich den Kleist-Förderpreis für junge Dramatiker.

Mit ihren Tagungen und Aktivitäten rund ums Jahr leistet die dg einen wichtigen Beitrag zur gesellschaftlichen Positionsbestimmung des Theaters. Indem zu den Konferenzen stets auch zahlreiche »theaterfremde« Referenten eingeladen werden, befördert die dg den Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Disziplinen und setzt so neue Impulse für die künstlerische Arbeit.

Mitglieder der dg können diese als Netzwerk nutzen, zum Beispiel für die Bewerbung fachspezifischer Aktivitäten, Sie haben freien Eintritt zur Jahreskonferenz, erhalten das Magazin *dramaturgie* kostenlos, bekommen regelmäßig den E-Mail-Newsletter und können sich in Arbeitsgruppen innerhalb des Vereins engagieren. Neue Mitglieder erhalten zudem ein kostenloses Halbjahresabo der Deutschen Bühne.

### Werden Sie Mitglied der dg!

Der Jahresbeitrag liegt bei 70 Euro, ermäßigt 25 Euro und 240 Euro als Förderbeitrag für Institutionen. Den Antrag auf Mitgliedschaft finden Sie als Download auf unserer Website [www.dramaturgische-gesellschaft.de](http://www.dramaturgische-gesellschaft.de), oder wenden Sie sich direkt an unsere Geschäftsstelle: Mariannenplatz 2, 10992 Berlin, Tel. 0049 (0)30 77908934. Email: [post@dramaturgische-gesellschaft.de](mailto:post@dramaturgische-gesellschaft.de). Ihre Ansprechpartnerinnen sind Suzanne Jaeschke und Cordula Welsch.

Weitere Informationen unter [www.dramaturgische-gesellschaft.de](http://www.dramaturgische-gesellschaft.de)

## denkraum no. 6: swap ideas!

### Eine Austauschrunde zwischen jungen Dramaturgen und Autoren, initiiert von den dg:möglichmachern

Die festivaletourende Gesprächsserie »Denkraum« geht in die sechste Runde – und besucht erstmalig den Heidelberger Stückemarkt! Die dg:möglichmacher laden junge DramaturgInnen und Studierende ein, die sieben eingeladenen Autoren des Stückemarkts kennenzulernen und gemeinsam mit ihnen über konstruktive Arbeitsverhältnisse zwischen Autoren und Dramaturgen nachzudenken: Wie wollen und wie können wir am besten miteinander arbeiten? Wieviel Distanz und wieviel Nähe brauchen beide Seiten? Welche Modelle der Zusammenarbeit erleben wir – und welche wünschen wir uns für die Zukunft?

**2. Mai 2014: 16–18 Uhr, Theater Heidelberg, Zwingstraße 10, Festival-Sprechzimmer**

Die Teilnahme ist wie immer kostenlos, aber beschränkt, deshalb bitten wir um verbindliche Anmeldung unter [moeglichmacher@dramaturgische-gesellschaft.de](mailto:moeglichmacher@dramaturgische-gesellschaft.de)  
Ansprechpartnerin: Lene Grösch (Schauspieldramaturgie und Internationale Kontakte, Theater und Orchester Heidelberg) Informationen zum Stückemarkt unter [www.heidelberger-stueckemarkt.de](http://www.heidelberger-stueckemarkt.de)



**Natalie Driemeyer**  
Freiberufliche Dramaturgin, seit 2013 Jurymitglied für die Projektförderung freier Berliner Theater- und Tanzschaffender, Autorin bei *Theater der Zeit* und Leitung des »Forum Diskurs Dramaturgie« mit Jan Deck. Zuvor Schauspielleitung am Stadttheater Bremerhaven. Sie arbeitete u.a. am Les Kurbas Theater L'viv / Ukraine, beim Climate Art Festival in Indonesien, auf Kampnagel Hamburg und bei Theater der Welt 2008.



**Uwe Gössel**  
Theaterwissenschaftler, Dramaturg und Autor. Seit 2006 Leiter des Internationalen Forums, Theatertreffen/Berliner Festspiele sowie Leitung des Lab Moderne Proben 2013. 2002–2004 Dramaturg am Maxim Gorki Theater Berlin, 1999–2002 Schauspieldramaturg am Volkstheater Rostock. Jurymitglied des Theatertreffens der deutschsprachigen Theaterschulen 2013.



**Christian Holtzhauer**  
Vorsitzender der dg, Künstlerischer Leiter des Kunstfestes Weimar. 2005–2013 Schauspieldramaturg und Projektleiter am Staatstheater Stuttgart mit Schwerpunkt auf internationalen Projekten. Von 2001–2004 gemeinsam mit Amelie Deuffhard verantwortlich für das künstlerische Programm der Sophiensaele Berlin. Jurymitglied für den Kleist-Förderpreis für junge Dramatiker und Mitglied des Kuratoriums des Fonds Darstellende Künste e.V.



**Birgit Lengers**  
Stellvertretende Vorsitzende der dg, seit 2009/2010 Leitung des Jungen DT am Deutschen Theater in Berlin. Zuvor tätig als Theaterwissenschaftlerin (Universität Hildesheim, UdK Berlin), Dramaturgin (German Theater Abroad, Theater T1) und Moderatorin (u.a. Theatertreffen/Berliner Festspiele). Publikationen u. a. in *Text + Kritik*, *Theater der Zeit* und *Die Deutsche Bühne*.



**Amelie Mallmann**  
Freiberufliche Dramaturgin, Theaterpädagogin, Dozentin und Moderatorin. Seit 2013 als Teilzeit-Dramaturgin und -Theaterpädagogin am Jungen DT, Deutsches Theater Berlin. 2005–2011 Theaterpädagogin und Dramaturgin am Theater an der Parkaue, Berlin. 2002–2005 Dramaturgin am u/hof, Theater für junges Publikum am Landestheater Linz.



**Jörg Vorhaben**  
Leitender Schauspiel-dramaturg am Oldenburgischen Staatstheater und verantwortlich für das Festival *Go-West:Theater aus Flandern und den Niederlanden*. 2002 bis 2006 Dramaturg am Schauspiel Köln, 2000 bis 2002 Dramaturg am Nationaltheater Mannheim. Ab 2014 Chefdramaturg des Staatstheaters Mainz.



**Jonas Zipf**  
Seit 2011 Mitglied der Künstlerischen Leitung am Theaterhaus Jena. Er promoviert an der HfBK Hamburg zu urbanistischer Kunst. Zuvor arbeitete er als freier Dramaturg, Autor und Regisseur. Mit der freien Gruppe O-Team inszenierte er verschiedene ortsbezogene Theaterprojekte, zuletzt *Flüchtlinge* am Thalia Theater Hamburg. Ab der Spielzeit 2014/2015 Schauspieldirektor des Staatstheaters Darmstadt.

### Geschäftsstelle:



**Suzanne Jaeschke**  
Geschäftsführerin der dg, geboren und aufgewachsen in den Niederlanden, seit 1996 Dramaturgin und freie Produktionsleiterin in Berlin. Arbeit u.a. mit Constanza Macras, Lotte van den Berg (Niederlande), Anne Hirth, Public Movement (Israel), Rundfunkchor Berlin.



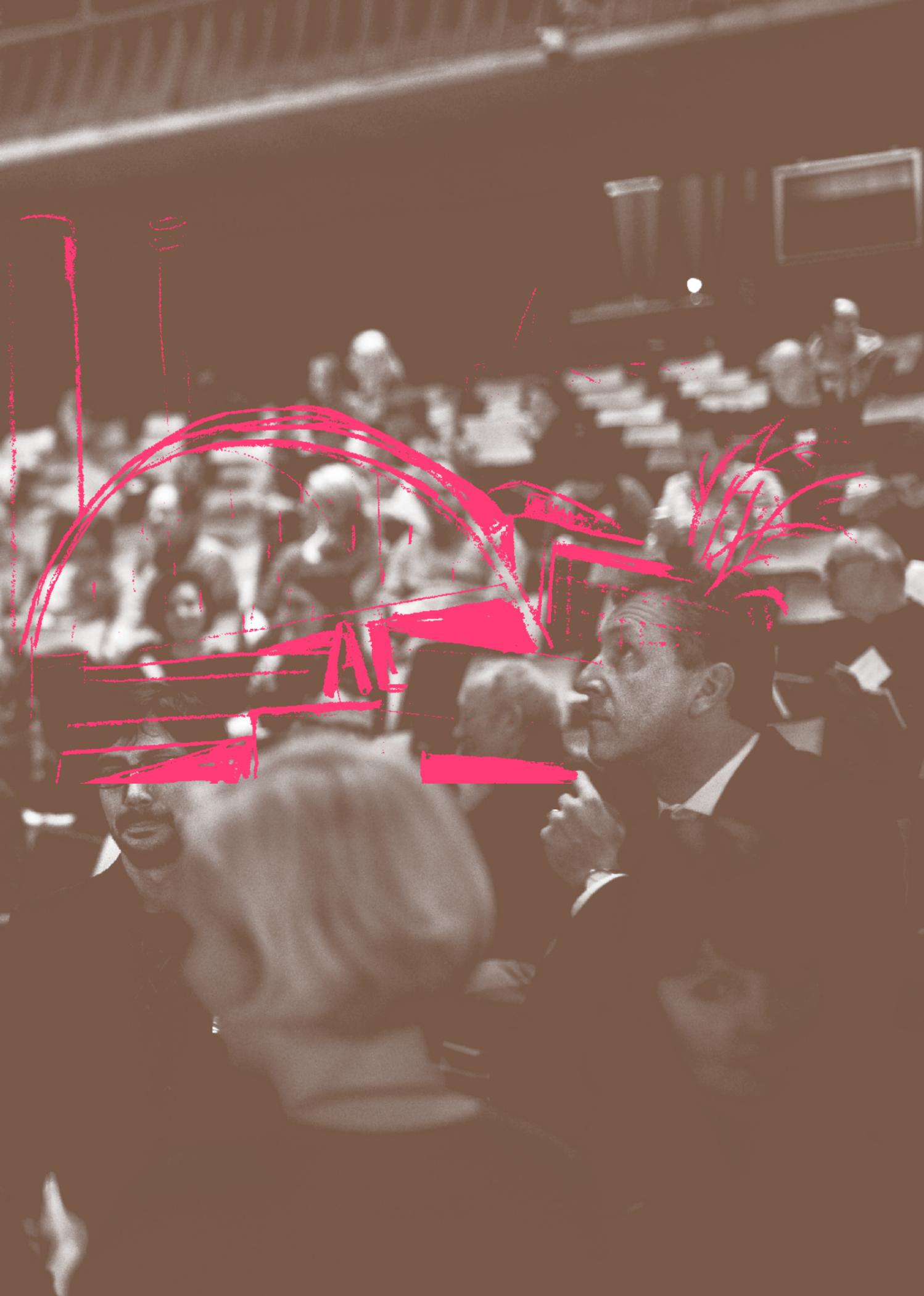
**Cordula Welsch**  
Assistentin der Geschäftsführung, ist Musikerin, Kulturwissenschaftlerin und Geigenpädagogin. Lebt seit 2007 in Berlin, unterhält diverse Tango- und Unterhaltungsmusik-Projekte und konzertiert weltweit.

Ehrenmitglieder der dg sind Manfred Beilharz, Arnold Petersen (†), Henning Rischbieter (†) und Peter Spuhler.

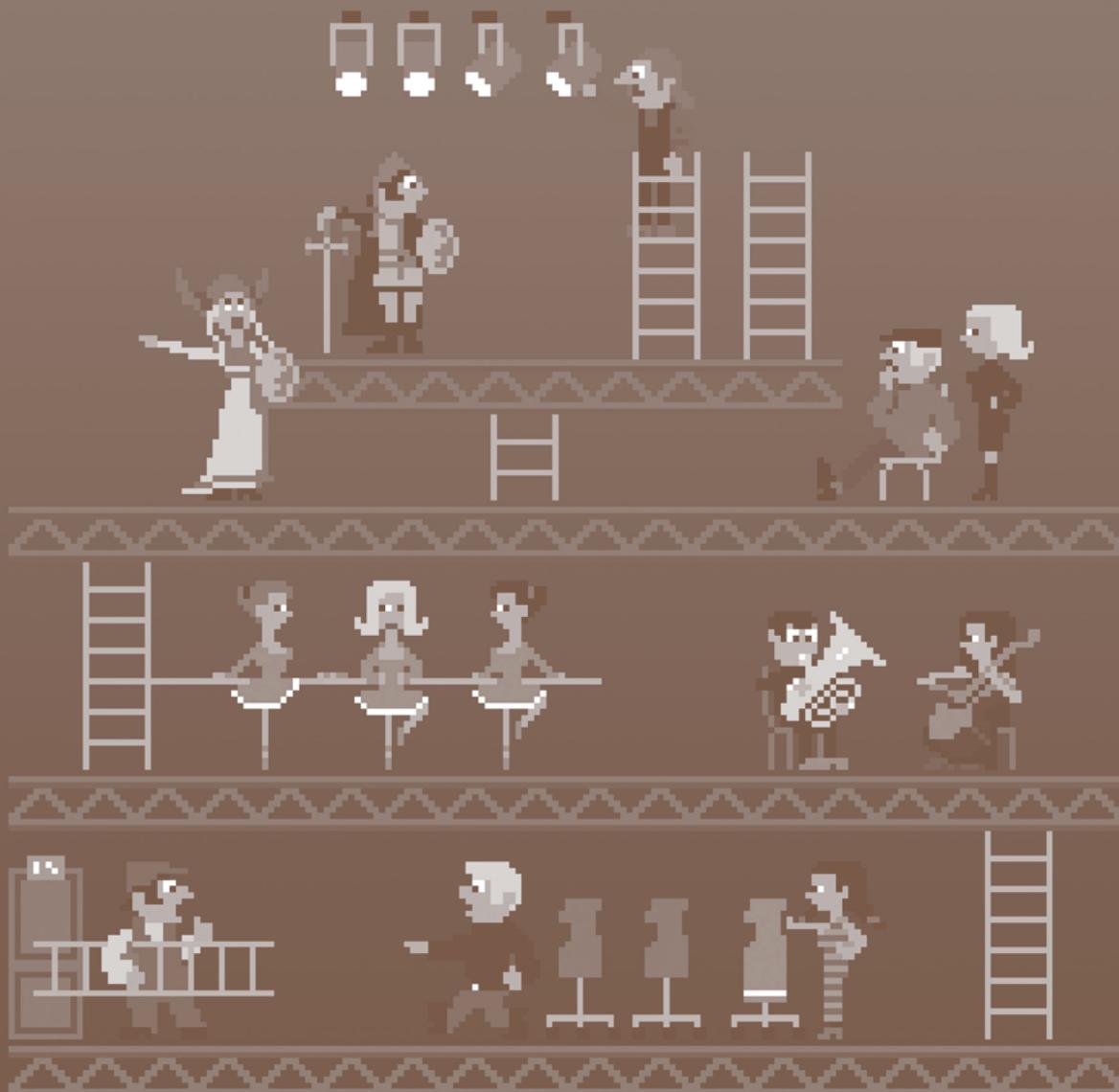
### Impressum

ISSN-Nr. 1432 - 3966  
Dramaturgische Gesellschaft (dg)  
Mariannenplatz 2  
10997 Berlin  
+49 (0)30 779 089 34  
[post@dramaturgische-gesellschaft.de](mailto:post@dramaturgische-gesellschaft.de)  
[www.dramaturgische-gesellschaft.de](http://www.dramaturgische-gesellschaft.de)

**Vorstand** Natalie Driemeyer, Uwe Gössel, Christian Holtzhauer (Vorsitzender), Birgit Lengers (stellv. Vorsitzende), Amelie Mallmann, Jörg Vorhaben, Jonas Zipf  
**Geschäftsstelle** Suzanne Jaeschke, Cordula Welsch  
**Redaktion** Suzanne Jaeschke, Vorstand  
**Lektorat** zWeitblick, Susanne Dowe  
**Bildredaktion** anschlaege.de, Uwe Gössel  
**Druckerei** Brandenburgische Universitätsdruckerei und Verlagsgesellschaft Potsdam mbH  
**Kritzeleien** von Tiziana Jill Beck, Doris Freigofas, Mona Leinung  
**Gestaltung** anschlaege.de



# BÜHNENJOBS.DE



Die Online-Jobbörse für alle  
Berufe im Theater und Orchester



**Deutscher Bühnenverein**  
Bundesverband der Theater und Orchester