

Rethinking Theaterleitung

Impulse der Konferenz »Rethinking Intendanzfindung« an der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel



Foto: Petra Coddington

Marc-Oliver Krampe leitet den Programmbereich Darstellende Künste an der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel

Die Konferenz

Im Januar 2023 fand an der Bundesakademie die Konferenz »Rethinking Intendanzfindung« statt. In Kooperation mit dem ensemble-netzwerk/dramaturgie-netzwerk, dem Deutschen Bühnenverein, der Kulturpolitischen Gesellschaft, Fairstage, der GDBA, der dramaturgischen gesellschaft und dem Deutschen Städtetag wurde über Leitungsaufgaben an Theatern und entsprechende Intendanzfindungsprozesse nachgedacht. Dabei konnte auf der Vorarbeit des dramaturgie-netzwerks und des Deutschen Bühnenvereins aufgebaut werden. Ziel war es, den multiperspektivischen Wissenstransfer über neue Strukturen und Bedarfe voranzutreiben, gemeinsam ins Tun zu kommen und konkrete Pläne zu schmieden. Teilnehmende kamen u.a. von Diversity Arts Culture, Women in Arts and Media e.V., Pro Quote Bühne, Bühnenmütter e.V. sowie aus Kulturpolitik und -verwaltung.

Die Methode

Den Teilnehmenden sollte mit der aus dem Design Thinking stammenden g3-Methode mal ein anderes Format geboten werden, in Gremien und auf Podien sitzen alle schließlich genug. Mangels Zeit und dank demokratischer(er) Verteilung von Redeanteilen wurden dabei zudem heteropatriarchale Raumnahme, verdrängungsstarkes Sendungsbedürfnis und hierarchische Machtgesten signifikant reduziert. Dabei sollte ein Denken angeregt werden, »das flexibel genug ist, die Richtung zu ändern«¹. Dieses kreative Miteinander wurde als luxuriös empfunden, denn wir Theaterleute haben es mit »gierigen Institutionen«² zu tun, die uns vereinnahmen und wenig Zeit und Raum zum Visionieren lassen.

1 Haruna-Oelker, Hadija (2022): Die Schönheit der Differenz. München, btb Verlag

2 Coser, Lewis A. (2015): Gierige Institutionen. Soziologische Studien über totales Engagement. Berlin, Suhrkamp Verlag.

Die »gierige Institution«

Lewis A. Coser spricht von »verschiedenen Rollensets« beruflicher und privater Natur, die das Leben von Mitarbeiter*innen ausmachen. Und die »gierigen Institutionen« stehen innerhalb dieser in einem »Wettbewerb um Loyalität und Engagement«, denn sie »sind immer mit dem Problem konfrontiert, wie sie die menschlichen Energien am besten für ihre Zwecke nutzbar machen können«. Coser hatte mit seinen »Gierigen Institutionen« eigentlich das Militär und die Kirche im Sinn. Theaterintendant*innen drohen diesen Wettbewerb aber ebenfalls zu verlieren, wenn sie weiterhin »totale Ansprüche an ihre Mitglieder stellen und (...) versuchen, die gesamte Persönlichkeit zu vereinnahmen«³, nach dem Motto eines berühmten patriarchalen Führers: »Wenn jemand zu mir kommt und nicht Vater und Mutter, Frau und Kinder, Brüder und Schwestern, ja sogar sein Leben gering achtet, dann kann er nicht mein Jünger sein!«⁴ Erving Goffmann hat solche Organisationen »Totale Institutionen« genannt, deren charismatische Führer (Coser) oder gierige Herrscher (Goffman) ihren Mitarbeitenden kaum ein Leben außerhalb ihres Kosmos zugestehen. Immer weniger Menschen möchten so arbeiten, Theater drohen die Loyalität ihrer Mitarbeitenden zu verlieren. Diese wollen keine charismatischen, gierigen Führer mehr, sondern Menschen mit anderen Begriffen von (Mit-) Arbeit in den Leitungsetagen. »Jesus died for somebody's sins but not mine.«⁵

Wer die Räume besetzt

Um diese zu finden, wäre es ratsam, sich zunächst zu fragen: Welche Räume haben wir geschaffen, wie werden diese von wem besetzt? Wen haben

3 ebenda

4 Lukasevangelium, Kapitel 14, Vers 26.

5 Patti Smith, Album »Horses«, Song »Gloria«,

wir übersehen können, weil unsere Position uns das erlaubt. Wen haben wir nicht angesprochen, weil wir die Person nicht kennen, und warum ist das so? Wer ist nicht auf uns zugekommen, vielleicht weil die Person sich nicht eingeladen gefühlt hat. Dabei ist wichtig, im Blick zu behalten, dass Ungleichheit davon abhängt, »was an strukturellen Regeln, Abläufen, Normen und Institutionen erschaffen wurde, um sie aufrechtzuerhalten.«⁶ Da gilt es vor allem, dominante hetero-patriarchale Denkmuster zu überwinden. Hilfreich kann da die Lektüre von Laurie Pennys neuem Buch »Sexuelle Revolution«⁷ sein. Es handelt von der fragilen toxischen Männlichkeit und dem unaufhaltsamen Übergang von einer patriarchalen »Rape-Culture« zu einer »Consent-Culture«. Dabei geht es um eine neue Ethik des Zusammenlebens und -arbeitens.

So weit sind wir leider noch nicht, was die Konferenz auch abbildete: Dort wurden die zusammengetrommelt, die die Räume besetzen. Eine etwaige Folgekonferenz sollte die versammeln, die die Räume noch viel zu wenig besetzen.

Widerstand

Theatermitarbeitende sind zunehmend unzufrieden. Immer weniger Schauspieler*innen streben unter allen Umständen ins Festengagement. Theater sind für Viele unattraktive Arbeitsplätze. Dabei wollen »gierige Institutionen die Zustimmung zu ihren Lebensstilen maximieren, indem sie für ihre Gefolgschaft hoch attraktiv erscheinen«⁸. Klappt leider nicht: Kolleg*innen entwickeln eine steigende Bereitschaft, gegen ihre Leitungen zu opponieren. Nicht nur in Karlsruhe bereitet das den Verantwortlichen viel Stress und schlechte Presse. Denn, so schreibt Laurie Penny: »Wenn Menschen erst anfangen, um etwas zu bitten oder es einzufordern, kann man sie nur noch schwer aufhalten.«⁹ Das mag aus Träger*innen-Sicht bedrohlich wirken, sollte aber als Chance begriffen werden, denn »das Emanzipationsbewusstsein einer neuen politischen Generation treibt die Gesellschaft nach vorne.«¹⁰ Widerstand und Protest wirken nach dem Soziologen Armin Nassehi als »Demokratiegenerator«.

Die Beharrungskräfte

In den Vorgesprächen zur Konferenz mit den Kooperationspartner*innen wurde mit Verweis auf die unterschiedlichen Gegebenheiten an den jeweiligen Standorten und die institutionelle Diversität der einzelnen Theater auf die Unmöglichkeit

allgemeiner struktureller Veränderungen hingewiesen. Damit wurde der Fokus auf die Probleme gelegt, die Wandel mit sich bringt. Die Tatsache, dass selbst abhängig Beschäftigte immer öfter bereit sind, ihre strukturell bedingte Angst zu überwinden und ihren Leitungen nicht länger bedingungslos zu folgen, erinnert aber daran, dass es höchste Zeit ist, den Fokus von den Schwierigkeiten auf die Möglichkeiten zu verlegen.

Out of the box denken

Es gibt noch viel zu tun. Einiges davon ist für einige mit vermeintlichem Verlust verbunden. Aber es ist auch bereichernd, »die eigene Position im Spiegel der anderen zu erkennen« und zu lernen, »die Perspektiven der anderen in uns zu tragen«¹¹. Was muss also ein/e Intendant*in oder ein Leitungsteam können? Es reicht nicht, aus dem KBB zu kommen. Aber auch nicht, aus der Kunst. Manageriale, künstlerische und kunstvermittelnde Expertisen müssen zusammenkommen und ein vertieftes Verständnis von Diversität und Partizipation. Wird ein ernsthafter institutioneller Wandel angestrebt, lohnt es sich zudem, auch außerhalb der Theater nach Führungspersonal zu suchen, denn ein System erneuert sich nicht aus sich selbst heraus.

Führung als Sorge-Arbeit - der dienende Leitungsbegriff

Eine immer noch verbreitete Vorstellung imaginiert auf dem Intendantz-Sessel einen durchsetzungsstarken Mann, der auf den Tisch hauen und Machtwörter sprechen kann (oder eine ebensolche Frau, immerhin), weil die unwilligen Mitarbeitenden leider ständig kontrolliert werden müssen (diese obsoletere Einstellung ist von den New-Work-Ansätzen Frederic Laloux¹² noch weit entfernt.) Sorgearbeit gilt indes als weiblich und häuslich konnotiert. Dieses hetero-patriarchale Denken gilt es zu überwinden, überkommene Jobprofile umzuschreiben und neue Schlüsselkompetenzen zu benennen, denn »Abläufe und Denkweisen zu verändern heißt, an den eigenen Haltungen und Routinen für ein Besseres zu rütteln.«¹³ Dadurch werden sich die Spielräume der Leitenden verringern oder besser: verändern. Die künstlerischen Freiheiten werden dafür gerechter verteilt.

Nicht nur für Findungskommissionen bedeutet all das mehr Arbeit. Aber wollen Theater im Wettbewerb um die Loyalität ihrer Mitarbeitenden bestehen, müssen der Wille, die Kraft und das Geld investiert werden. »It always seems impossible. Until it's done.« (Nelson Mandela) ■

6 Haruna-Oelker

7 Penny, Laurie (2022): Sexuelle Revolution. Hamburg, Edition Nautilus

8 Coser, Lewis A. (2015): Gierige Institutionen. Soziologische Studien über totales Engagement. Berlin, Suhrkamp Verlag.

9 Penny, Laurie (2022): Sexuelle Revolution. Hamburg, Edition Nautilus

10 Haruna-Oelker, Hadija (2022): Die Schönheit der Differenz. München, btb Verlag

11 ebenda

12 Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Zusammenarbeit. München, Verlag Franz Vahlen

13 ebenda