

Impulsreferat von Daniel Ris bei der
Klausurtagung der Intendantengruppe im Deutschen Bühnenverein
am 1. Dezember 2013 in Hofgeismar

Guten Tag.

Als Erstes ein großer Dank an Markus Müller für die Einladung.

Ganz kurz ein paar Worte zu meiner Person. Seit 24 Jahren arbeite ich als Schauspieler am Theater und seit 17 Jahren auch als Regisseur. Die Thematik der Tagung kenne ich also hautnah aus der „Arbeitnehmer-Perspektive“. Aber deshalb bin ich natürlich nicht eingeladen worden. Und das hier ist auch Gott sei Dank kein Vorsprechen. Sonst wäre es jedenfalls mit Abstand das größte, das ich je hatte. Nein, ich bin sozusagen in wissenschaftlicher Mission bei Ihnen. Von 2008 bis 2011 habe ich neben meiner Theaterarbeit im Kulturmanagement-Lehrgang der Universität Zürich studiert. Mit meiner abschließenden Master-Arbeit habe ich den Versuch unternommen zu überprüfen, mit welchem Erkenntnisgewinn sich die wissenschaftliche Unternehmensethik auf Kultur-Betriebe anwenden lässt und wie diese möglicherweise von den Instrumenten der angewandten Unternehmensethik profitieren könnten. Dabei habe ich mich konkret mit den öffentlich-rechtlichen deutschen Theater befasst - sowohl mit dem Status Quo als auch mit möglichen Perspektiven für deren Zukunft. Die Unternehmensethik beschäftigt sich mit der moralischen und gesellschaftlichen Verantwortung von Institutionen und den in ihnen agierenden Personen. Mit der Ausgangsfrage der Tagung „Theater als Unternehmen - wo liegt die Verantwortung der Theaterleitung?“ sind wir also wirklich mittendrin in meinem Thema. Ich werde mich im Folgenden bemühen, aus unternehmensethischer Sicht, einige Impulse zur Diskussion beizutragen.

Betrachten wir also zunächst die Verantwortung der Person. Individualethisch gesehen steigt diese grundsätzlich mit der Machtfülle. Je größer die Macht einer einzelnen Person, desto höher wird ihre Verantwortung. Führungspersonlichkeiten handeln im unternehmensethischen Sinn verantwortlich, wenn sie die Zumutbarkeit der Folgen jeder Handlung gegenüber allen Betroffenen erwägen. Dabei gilt es besonders für jene Verantwortung zu übernehmen, die am Entscheidungsprozess nicht beteiligt sind. Um im Spannungsfeld von Ethik und Erfolg nicht einseitig von einem Diktat der Erfolgsziele bestimmt zu werden, bedarf es dabei einer kritischen Rollendistanz.

Führungsethik setzt also genau das voraus was sie hier und heute tun wollen - die Selbstreflexion über das eigene Rollenverständnis und den gesellschaftlichen Sinn der zu leistenden Arbeit.

Im Theater ist die Situation in zweifacher Hinsicht speziell. Die hierarchische Struktur des Theatersystems stattet die Intendantin oder den Intendanten grundsätzlich mit sehr großer Machtfülle aus. Häufig haben sie das alleinige Entscheidungsrecht über die inhaltliche und strukturelle Programmatik eines Hauses. Dies schließt alle Personalentscheidungen des künstlerischen Bereichs ein. Auch die Gagenhöhe im Normalvertrag Bühne liegt oft weitgehend in ihrem Ermessen. Im System werden daher Intendanten und Intendantinnen durchaus auch ganz persönlich als die „Arbeitgeber“ wahrgenommen und sind mit dem entsprechenden Rollenverständnis konfrontiert. Eine Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ist zunächst ein Vertragsverhältnis. In der reinen Vertragsbeziehung bleibt der Arbeitnehmer jedoch nichts als eine ökonomische Ressource des Unternehmens. Diese Instrumentalisierung widerspricht dem moralischen Anspruch auf Respekt für die Person und seine Anerkennung als ein Wesen gleicher Würde. Daraus begründet sich jenseits der Verträge ein führungsethischer Anspruch auf Fürsorglichkeit, Loyalität, Gerechtigkeit und sozial verantwortliches Handeln. Dieser Anspruch kann im Theater in Konflikt geraten mit dem Auftrag des Unternehmens nach bestem Wissen und Gewissen künstlerische Entscheidungen zu treffen, um die gesellschaftliche Aufgabe des Theaters bestmöglich zu erfüllen. Aber künstlerische Einschätzungen sind nicht oder zumindest nur sehr schwer objektivierbar. Werte und Normen geraten so in Konflikt oder verlieren scheinbar ihre Begründungskraft. Kann man den Konflikt lösen?

Man kann diese Gerechtigkeitsproblematik im Sinne der Grundsätze der Verantwortungsethik betrachten. Öffentlich-rechtliche Kulturarbeit ist legitimiert als Beitrag zum Allgemeinwohl. Zur Verwirklichung dieses Beitrags wird die Wahrung der künstlerischen Freiheit als unerlässliche Voraussetzung betrachtet. Gerät die Ausübung der künstlerischen Freiheit in der betrieblichen Praxis in Konflikt mit anderen Werten, wird ein verantwortungsethischer Ansatz der künstlerischen Freiheit den Vorrang einräumen, da diese für das übergeordnete Ziel des Gemeinwohls als unabdingbar vorausgesetzt wird. Mögliche negative Folgen für Einzelne müssten dann also zugunsten des Gemeinwohls ertragen werden. Dies setzt natürlich eine sehr gewissenhafte Abwägung voraus.

Was in der Praxis jedoch bleibt, ist der oft krasse Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit - zwischen Bühne und Betrieb. Auf der Bühne wird scharfe Kritik an sozialer Ungerechtigkeit und neoliberaler Verherrlichung der Kräfte des freien Marktes geübt. Gleichzeitig fühlen sich Theaterleitende offenbar zunehmend gezwungen sich am „Markt“ der von Ihnen benötigten Mitarbeiter als besonders cleverer Sparfuchs zu bewähren. Das so entstehende Gagen-Dumping ist jedoch nur die Auswirkung einer grundsätzlichen Problematik.

Die in der Kunst formulierten Ideale stehen der Realität einer stark hierarchisch geprägten Organisationskultur der Theater gegenüber. Die auf der Bühne vehement eingeforderten Grundwerte der Menschenwürde, der Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit, und Demokratie werden im Betrieb kaum in ausreichendem Maß gelebt. Partizipation, Solidarität und Gleichberechtigung sind heute für viele Unternehmen selbstverständlicher Maßstab der angestrebten Unternehmenskultur. Gerade im „Kultur-Unternehmen“ Theater scheinen sie aber oft keinen Platz zu haben. Die Diskrepanz zwischen den moralischen Ansprüchen an unser Handeln und der Realität unseres Tuns erfährt in der Institution eine besondere Verstärkung. Dieser Widerspruch ist schwer auszuhalten. Da geht es den Theatern nicht anders als den Kirchen oder den Gewerkschaften. Deshalb wird oft lieber einfach gar nicht hingeschaut. Oder es wird argumentiert - Partizipation, Gerechtigkeit, Demokratie - all das habe mit dem Entstehungsprozess von Kunst eben leider nichts zu tun. Auch heute noch wird dabei das Scheitern des Frankfurter Mitbestimmungsmodells in den siebziger Jahren als Beweis für die Unmöglichkeit demokratischer Reformen im Theater bemüht. Aktuell sehr erfolgreich umgesetzte partizipative Konzepte wie beispielsweise beim *Orpheus Chamber Orchestra* werden hingegen kaum als Impulse für einen Wandel im System wahrgenommen.

Künstlerisch Verantwortliche verweisen teils immer noch lieber auf die Bühne als den Ort der Moral. Der Spielplan als Leitbild. Moral habe auf der Bühne ihren Platz, und alles andere sei neben der Größe der Kunst auch unbedeutend. Solche Haltungen alter Schule lassen sich unternehmensethisch nicht vertreten. Es sei denn, man lege ein sehr selbstreferenzielles Kunstverständnis zugrunde. Ein solches ist jedoch mit dem gesellschaftlichen Auftrag des öffentlich-rechtlichen Betriebs ethisch nicht wirklich zu vereinbaren. Die Enquete-Kommission des deutschen Bundestages „*Kultur in Deutschland*“ hat den gesellschaftlichen Auftrag folgendermaßen formuliert: Kunst soll dazu beitragen „handlungsleitende Vorstellungen vom guten und gelingenden Leben“ zu entwickeln.

Soll dies glaubwürdig sein, so müssen diese Wertvorstellungen auch der moralische Maßstab für das eigene Handeln im betrieblichen Zusammenhang sein. Doch in der Realität ist es offensichtlich sehr schwer diesem Anspruch zu genügen.

Ein konkretes Beispiel. In der Kunst, auf der Bühne, ist das Eintreten für die Gleichberechtigung von Mann und Frau selbstverständlicher Konsens. Arbeitsrechtlich betrachtet 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 Intendanzwechseln ändert sich an diesem Zustand nichts. Welche Möglichkeiten gibt es das Problem zu lösen? Eine gerechte Umverteilung wäre entweder durch einen Lohnverzicht 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 für die Theater einen öffentlichen Auftrag erhalten? Immer mehr Theatermitarbeiter - und auch immer mehr Zuschauer - nehmen wahr, dass die vorhandene enorme Diskrepanz zwischen versendeter künstlerischer Botschaft und betrieblicher Realität die Legitimation der Theater in ihrer Substanz bedroht. Es geht im Grundsatz um Haltung und Glaubwürdigkeit.

Und es geht um mehr als nur um persönliche Gewissensprobleme der Theaterleitenden. Deren individuelle ethische Verantwortung hat 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. Intendanzen 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 Unternehmens-Werte definieren? Der 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 und Sport werden staatlich unterstützt. In den letzten beiden Jahrzehnten ist jedoch eine bedrohliche Entwicklung festzustellen, die auch in der Resolution des Bühnenvereins vom Mai 2013 deutlich beschrieben ist. Stark verkürzt könnte man sagen: Um zu überleben müssen die Theater immer mehr Leistung erbringen und das mit immer weniger Mitarbeitern und diese werden für ihre Arbeit immer schlechter bezahlt. Eine Spirale die sich immer schneller dreht, denn der „Markt“ gibt es ja her. Die Löhne sinken weiter, und die Künstlerinnen und Künstler kämpfen ums Überleben. Wer trägt die Verantwortung für diese Zustände? Ist der Bürger, als Auftraggeber damit einverstanden?

In Vertretung des Bürgers handelt die Kulturpolitik. Aber diese beschäftigt sich vielerorts derzeit ausschließlich mit Besucherzahlen, Platzausnutzung und der Anzahl der Premieren. Standard ist ebenfalls seit vielen Jahren die Aufforderung an die Theater, sie hätten ihren Eigenfinanzierungsanteil weiter zu steigern. Entweder als offen ausgesprochene Forderung oder als einziger Ausweg zur Erwirtschaftung der tariflichen Lohnerhöhungen. Unternehmensethisch betrachtet ist dies 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 zu immateriellen Verlusten. Und die Legitimation von öffentlich-rechtlichem Theater ist in seiner Substanz gefährdet. Die derzeitige Entwicklung steht meines Erachtens 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. Der einzige Referenzpunkt des gesellschaftlichen Auftrags ist letztlich der Bürger.

Welchen Auftrag vergibt er an die Theater? Besteht der gesellschaftliche Vertrag zur gemeinschaftlichen Bedeutung von Kunst und Kultur überhaupt noch? Die fortschreitende Tendenz der Ökonomisierung aller Lebensbereiche hat das Wertesystem unsere Gesellschaft verändert. Der beste Schutz der Theater ist die gesellschaftliche Relevanz ihrer Kunst. Dem wachsenden Kommerzialisierungsdruck muss eine kraftvolle Formulierung und Umsetzung des gesellschaftlichen Kulturauftrags entgegengesetzt werden. Dazu müssen die Theater den Diskurs mit der Kulturpolitik aktiv suchen und sie in die inhaltliche Pflicht nehmen.

Doch auch in den Theatern selbst findet ein Wertediskurs kaum statt. Man ist zumeist ganz und gar und ausschließlich mit der Kunst beschäftigt. Und mit dem - oft verzweifelten - Kampf um das Überleben des Systems. Chancen für einen Wandel werden kaum wahrgenommen. Und es scheint dafür schlichtweg keine Zeit zu sein. Denn die Arbeit am Theater ist in extremer Weise ergebnisorientiert. Stellen sie sich vor, ein produzierender Betrieb müsste alle zwei Wochen ein vollkommen neues Produkt auf den Markt bringen. Inklusive Planung, Entwicklung und Marketing. Die Theater machen das. Jede Premiere ein Ergebnis. Da bleibt alles was nicht unmittelbar ergebnisorientiert ist oft auf der Strecke. Ein Diskurs mit allen Mitarbeitenden über die Werte des Betriebs und der gemeinsamen Arbeit ist ein langer Prozess. Prozesse erfordern Geduld und Beständigkeit. Keine Zeit für Ethik. So sieht es aus. Aber das ist kurzfristig gedacht, denn die Mitarbeiter sind die einzige Ressource die das Theater hat. Die Mitarbeiter sind kein Kostenfaktor sondern ein Vermögenswert. Es wird Zeit in diesen Wert zu investieren.

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. Konflikte wahrzunehmen, ist der Anfang, doch jede Veränderung der bestehenden Struktur muss erkämpft werden. Ich möchte Ihnen im Folgenden drei Instrumente der angewandten Unternehmensethik in aller Kürze vorstellen.

Die in der Wirtschaft am weitesten verbreitete Maßnahme ist die Formulierung eines Leitbildes. Es beschreibt die Identität des jeweiligen Unternehmens, seine Grundwerte und Ziele.

Leitbilder haben keinen juristisch bindenden Charakter und entwickeln nur dann eine positive Wirkung, wenn sie in die alltäglichen Arbeitsprozesse umgesetzt werden. Soll ein Leitbild unternehmensethisch wirksam sein, kann es keinesfalls von der Unternehmensführung vorgegeben werden. Es muss im Gegenteil prozesshaft im Unternehmen von allen Mitarbeitenden gemeinsam entwickelt werden. Zu Beginn kann beispielsweise eine Mitarbeiterbefragung zur Unternehmenskultur durchgeführt werden. Ist das Leitbild erstellt, wird es kommuniziert und seine Formulierung als auch seine Umsetzung dauerhaft kontrolliert. Daraus entsteht ein dynamischer Kulturgestaltungsprozess. Nach innen gibt das Leitbild Orientierung, steigert die Identifikation mit dem Betrieb und die Motivation der Mitarbeitenden. Zu dem legitimiert es den Betrieb nach außen. Aus unternehmensethischer Perspektive ist es jedoch kein Marketing-Instrument, sondern die authentische Formulierung der wesentlichen Handlungsprinzipien des Unternehmens.

Im Theater steht die Umsetzung der erforderlichen Eigenschaften eines Leitbildes bereits bei der Bestimmung der Grundwerte und Visionen, wie bereits erläutert, vor der Frage, von wem diese im öffentlich-rechtlichen Betrieb bestimmt werden sollten. In den Diskurs müssen daher Vertreter des Trägers eingebunden sein. Eine gemeinsam zu erörternde Frage wäre so beispielsweise: „Welchen Auftrag erhält das Theater vom Bürger, bzw. von der Politik?“ Das unternehmensethisch Wesentliche ist auch hier der begonnene Dialog. Ein Dialog nach außen und nach innen.

Dazu noch ein Beispiel für eine mögliche konkrete Auswirkung im Innenverhältnis. Nahezu jedes Theater das ich kenne, beklagt Konflikte zwischen den Beschäftigten der drei Bereiche Kunst, Technik und Verwaltung. Auch zwischen den Kollektiven Chor und Orchester auf der einen und den solistisch arbeitenden Künstlern auf der anderen Seite kommt es häufig zu Auseinandersetzungen. Und diese betreffen nicht nur die Fragen der Lohngerechtigkeit. Unterschiede in den arbeitsrechtlichen Voraussetzungen der Mitarbeitergruppen tragen sicher massiv zu den Konflikten bei, und strukturelle Veränderungen können hier nur auf institutioneller Ebene herbeigeführt werden. Aber jedes Theater kann sofort konkret etwas zur Verbesserung der Situation unternehmen, und die Leitbildentwicklung kann ein erster Schritt sein. In der Entwicklungsphase des Leitbildes wird durch die gemeinsame Fragestellung „Was für ein Theater wollen wir sein?“ ein kommunikativer und partizipativer Prozess in Gang gesetzt. Begeben sich die Mitarbeitenden in einen Dialog über den Sinn und die Ziele der gemeinsam zu bewältigenden Aufgaben, und damit auch über ihre unterschiedlichen Wertesysteme, wächst das Verständnis füreinander.

Darüber hinaus kann eine „Open-Space-Technology“ Konferenz ebenfalls ein relativ leicht zu organisierender Anfang einer neuen Form der Kommunikation sein. Die Methode wurde Mitte der 80er Jahre von Harrison Owen in den USA entwickelt und findet heute weltweit Anwendung. „Open Space“ ist ein Gruppenverfahren, bei dem die Teilnehmenden freiwillig an einem Thema oder einer Problemlösung arbeiten. Die Methode ist nach dem Prinzip der Selbstorganisation konzipiert und setzt auf die Eigenverantwortlichkeit der Teilnehmenden. Expertinnen und Experten sind die Teilnehmenden selbst. Ihr Erfahrungs- und Wissenspotenzial wird ernst genommen, gefordert und für den Gesamtprozess genutzt. Bei der Konferenz existiert keinerlei wie auch immer vorgegebenes Programm. Die Begleiter der Konferenz stellen lediglich die Infrastruktur, Räume, Arbeitsmaterial und Verpflegung bereit. Jede Person, die ein Anliegen hat, für das sie bereit ist Verantwortung zu übernehmen, hat zu Beginn Gelegenheit, dies zu benennen. Anschließend wird aus allen Themen ein Raumplan erstellt. Die Teilnehmenden stimmen dann mit den Füßen ab und bleiben nur so lange in einem Raum, wie sie es für sinnvoll erachten. Die für das Thema verantwortliche Person dokumentiert den Verlauf und die Ergebnisse. Dann geht es in die nächste Runde. Ein „Open Space“ kann so in den verschiedenen Gruppen in kurzer Zeit eine große Vielfalt von konkreten Maßnahmen entwickeln. Es entsteht ein kreatives und motivierendes Miteinander aus Ideen, Gesprächen, Projektplanungen, Diskussionen und Reflexionen und damit eine Dynamik, die das Engagement, die Kreativität und die Entwicklung auch unkonventioneller Problemlösungsstrategien fördert. Die Unternehmensethiker Horst Steinmann und Albert Löhr fordern von Unternehmen einen „herrschaftsfreien Dialog“. Die Umsetzung eines solchen Ideals ist im betrieblichen Alltag praktisch schwer vorstellbar. Aber ein „Open-Space-Tag“ ermöglicht genau das wirklich - wenn auch nur für einen Tag - herrschaftsfreier Dialog. Nicola May, Intendantin am Theater Baden-Baden, beschrieb mir die Wirkung einer dort veranstalteten Konferenz wie folgt: „Der OPEN-SPACE-Tag hat uns für die Kultur des Umganges miteinander wahnsinnig viel gebracht. Weil da eben diese vieldiskutierte Kluft zwischen Technik und Kunst stark aufgebrochen werden konnte.“ Die Mitwirkung aller Mitarbeitenden an der Gestaltung der gemeinsamen Arbeit ist entscheidend. Die Motivation wächst und die Identifikation mit der eigenen Arbeit steigt mit der Möglichkeit der Partizipation. Ein OPEN-SPACE-Tag kann hier viele Türen öffnen. Es gilt dann die entstandenen Impulse zu verfolgen und mit konkreten Maßnahmen im Alltag zu verankern.

Ein weiteres häufig genutztes unternehmensethisches Instrument ist die Selbstverpflichtung. Sie ist konkreter Ausdruck unternehmerischer Eigenverantwortung. Auch Selbstverpflichtungen haben keinen rechtlich bindenden Charakter. Dennoch verpflichten sie stärker als Leitbilder, da konkrete Handlungsabsichten formuliert und veröffentlicht werden. Dadurch können sie nach innen und außen eine starke Wirkung entfalten. Am Theater können Selbstverpflichtungen auch in Form von Betriebsvereinbarungen verabschiedet werden. An den Staatstheatern Hannover wurde so beispielsweise eine Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz formuliert. Außerdem wurde eine umfangreiche Selbstverpflichtung zum gemeinsamen Führungsverständnis erarbeitet. Diese wird nun, flankiert von einer ganzen Reihe von Diskussionsforen und Fortbildungsmaßnahmen, praktisch umgesetzt. Die Initiative zu diesen Maßnahmen kommt aus der Verwaltungsdirektion des Theaters. Den nichtkünstlerischen Mitarbeitern fällt es dort offenbar leichter die Bedeutung und die Dimension einer langfristigen, prozessorientierten Investition in die Mitarbeiter zu erkennen.

Aber auch Verbände oder Berufsgruppen können sich gemeinsam „selbst verpflichten“. Eine gemeinsame Erklärung zum Führungsverständnis der Intendantengruppe des Deutschen Bühnenvereins wäre meines Erachtens ein großer Schritt der viel bewirken könnte. Doch auch hier ist der Prozess der Reflexion und Diskussion entscheidend. Einfach unterschreiben reicht nicht. Als praktisches Beispiel und als Anregung für die inhaltliche Auseinandersetzung möchte ich Ihnen einen konkreten Vorschlag der Initiative „art but fair“ zur Kenntnis bringen. In Weiterentwicklung der bisher veröffentlichten „Goldenen Regeln“ sind die „art but fair Verpflichtungen“ entstanden. Die Entwürfe wenden sich mit jeweils eigenen Formulierungen an alle für das System Theater wesentlichen Personengruppen. Mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung wird „art but fair“ in der ersten Hälfte des kommenden Jahres Konsultationen ausrichten, bei denen die Selbstverpflichtungen mit Experten und Vertretern aller Gruppen diskutiert, überarbeitet und schließlich verabschiedet werden sollen. Hier der Wortlaut des Entwurfs der „art but fair“ Verpflichtung für Theaterleitende:

Ich verpflichte mich, in meinem beruflichen Leben die folgenden Prinzipien nach meiner Fähigkeit in die Tat umzusetzen:

Ich werde mich dafür einsetzen, dass sowohl für Proben, als auch für Auftritte angemessene Vergütungen und Spesen gezahlt werden. Ich fördere aktiv die Schaffung und Einhaltung von Mindest- und Richtgagen bei öffentlich geförderten Kulturproduktionen.

Ich werde mich in meinem Einflussbereich für einen höflichen, respektvollen und solidarischen Umgang aller Mitarbeitenden einsetzen und ein Klima gegenseitiger Wertschätzung und Achtung fördern. Dies schließt den Schutz von Minderheiten und die Wahrung von Chancengleichheit und Gleichbehandlung ein. Insbesondere werde ich entschlossen gegen sexuelle Übergriffe und gegen jede Form von Ausbeutung, Mobbing und Willkür vorgehen. Fürsorglichkeit, soziale Verantwortung, Transparenz und Loyalität sollen wesentliche Merkmale der angestrebten Unternehmenskultur sein.

Ich werde mich dafür einsetzen, dass allen Mitarbeitenden das Recht auf kritische Loyalität und sanktionsfreie Meinungsäußerung gewährt wird. Sie haben das Recht und die Pflicht ethisch fragwürdiges Verhalten anzuzeigen. Ich fördere ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld und lege besondere Aufmerksamkeit auf das künstlerische Kapital aller Beteiligten, deren Gesundheit für Körper, Geist und Seele. Dazu gehört auch die Sorge für angemessene Probe-, Aufführungs- und Unterkunftsbedingungen.

Ich werde mich dafür einsetzen, dass das Recht der Mitarbeitenden auf sinnvolle Arbeitsinhalte und auf Partizipation an Entscheidungen, welche die eigenen Arbeitsinhalte betreffen gewahrt wird.

Ich werde mich dafür einsetzen auch mit Bewerberinnen und Bewerbern einen respektvollen Umgang zu pflegen. Gegen unlautere Vorteilsnahme und Vorteilsgabe bei der Stellen- und Auftragsvergabe werde ich mich aktiv einsetzen.

So weit der Entwurf.

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. Aber diese Investition ist nicht nur wesentlich für die Qualifikation und Identifikation der Mitarbeitenden, sondern auch für die Glaubwürdigkeit des Theaters an sich. Ich glaube daran, dass auch die bestehende hierarchische Struktur ethisch verantwortlicher gelebt werden kann. Es ist sicher weder möglich noch wünschenswert einen solchen wertorientierten Wandel von oben anzuordnen. Er ist ein demokratischer, partizipativer, kommunikativer Prozess. Aber Unternehmensethik ist Chefsache. So ist das. Die Treppe wird von oben gekehrt. Und die „Chefs“ können viel initiieren um die Perspektiven für unsere Kulturbetriebe neu zu gestalten. Verantwortung bedeutet im Wortsinn Antwort zu geben. In der gegenwärtigen Situation ist es meines Erachtens notwendiger denn je, nicht mehr nur in künstlerischer und strategischer Hinsicht sondern auch im Hinblick auf die gelebten Werthaltungen Antworten zu geben. Dazu möchte ich Professor Klaus Peter Rippe zitieren, der meine Masterarbeit mit großer Unterstützung betreut hat. Er schreibt: „Mitunter wird gesagt, Führung verlange moralische Intelligenz. Verstehen wir moralische Intelligenz als Kunst, Führungsaufgaben leichter zu bewältigen, ist die These falsch. Versteht man die These aber so, dass die Führung immer mit der Übernahme moralischer Verantwortung verbunden ist und es somit moralischer Intelligenz bedarf, ist sie zweifelsohne richtig. Dann ist Moral aber kein Hilfsmittel, das Führung erleichtert, sondern eher ein Hilfsmittel, das Führenden vor Augen führt, wie umfassend und schwierig ihre Aufgabe wirklich ist.“

Zum Schluss möchte ich mich nochmals bedanken. Ich habe mich wirklich sehr über diese Einladung gefreut habe, denn ich sehe in Ihrem Interesse am Thema die Chance auf reale Veränderung. Einem möglichen Missverständnis möchte ich aber noch vorbeugen. Aktuelle Management-Konzepte argumentieren häufig, unternehmensethische Ansätze seien wichtig und richtig, weil sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Solche Handlungsanleitungen sind sicher moralkonform, die Frage der eigentlichen Werthaltung wird dabei aber umgangen. Und eine Haltung nach dem Motto „Ethik hat Konjunktur“ ist eben ein grundsätzliches Missverständnis. Es geht sicher auch um besseres Management. Aber im Kern geht es nicht um Strategien, sondern um Werte. Denn die glaubwürdige Vermittlung von Werten macht letztlich die Existenzberechtigung unserer Theater aus.