

„Was ist der Auftrag? Legitimation und Verantwortung öffentlich-rechtlicher Theater aus unternehmensethischer Sicht.“

**Impulsvortrag an der Oper Stuttgart im „Denkraum Ariadne“
am 5. Dezember 2014 von Daniel Ris**

Ich möchte mich kurz vorstellen. Vor 25 Jahren begann mein Theater-Leben als Schauspieler. Mittlerweile bin ich zunehmend auch als Regisseur und Autor tätig. Von 2008-11 habe ich neben der künstlerischen Arbeit ein Masterstudium Kulturmanagement an der Universität Zürich absolviert. Mit meiner abschließenden Arbeit *„Unternehmensethik für den Kulturbetrieb“* 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 praktisch profitieren könnten. Dabei habe ich mich konkret mit den öffentlich-rechtlichen bundesdeutschen Theatern befasst - sowohl mit dem Status Quo als auch mit möglichen Perspektiven für deren Zukunft. Ich möchte in aller Kürze aus diesem Blickwinkel einige Gedanken zur Frage der Legitimation unserer Theater aufwerfen und im Folgenden mit Ihnen diskutieren. Ethische Prinzipien und ihre Begründungen sind grundsätzlich in umfangreiche Systeme von Argumenten eingebettet. Dies gilt auch für die Konzepte der Unternehmensethik. Im Rahmen dieses kurzen Vortrags werde ich daher versuchen, den Blick eher auf die praktisch zu beobachtenden Besonderheiten des Kulturbetriebs zu richten. Meine Überlegungen beziehen sich dabei ausdrücklich nicht konkret auf die Situation der Staatoper Stuttgart, sondern auf die Verhältnisse im allgemeinen.

Die Unternehmensethik beschäftigt sich mit den moralischen Zusammenhängen von Unternehmen sowohl im Hinblick auf die Organisationen als auch auf die in ihnen agierenden Personen. Im Außenverhältnis steht dabei die gesellschaftliche Verantwortung im Mittelpunkt, im Innenverhältnis das individualethische Verhalten. Betrachten wir zunächst das Außenverhältnis. Hier scheinen die öffentlich-rechtlichen Theater durch ihren gesellschaftlichen Auftrag zunächst keiner weiteren ethischen Legitimation zu bedürfen.

An verschiedenen bürgerlichen Theaterbauten des 19. Jahrhunderts finden wir die Trias der Widmung „DEM WAHREN SCHOENEN GUTEN“. ¹ Der Kulturwissenschaftler Werner Heinrichs formuliert den Auftrag deutlich formaler als die „Sicherstellung einer Leistung als kollektive Bedarfsdeckung im Hinblick auf das Gemeinwohl“². Doch wie und von wem ist dieses Gemeinwohl zu definieren? Woraus begründet sich der gesellschaftliche Auftrag? Wie und von wem wird er als Unternehmensziel konkretisiert? Wer bestimmt die Werthaltungen und deren Umsetzung? Das System Theater ist ein betont hierarchisches. Ist die Bestimmung des Auftrags also Aufgabe der Intendantinnen und Intendanten? Trotz der enormen Machtfülle des Amtes ist ihre Verantwortung für ein Haus doch vorübergehender Natur. Intendanzen wechseln, aber die Institution bleibt. Jede neue Theaterleitung trifft, gemeinsam mit allen neu an das Haus kommenden Mitarbeitenden, auf eine vorhandene und oftmals sehr ausgeprägte Unternehmenskultur. Müsste also nicht eher der Auftraggeber des Theaters die Unternehmens-Werte definieren? Der Auftraggeber ist letztlich der Bürger, der die Kulturbetriebe mit seinen Steuerzahlungen maßgeblich finanziert. Denn es existiert ein gesellschaftlicher Vertrag der die Bedeutung von Kunst und Kultur für unsere Gemeinschaft hoch schätzt und sie deshalb vor einer reinen Abhängigkeit von den Gesetzen des Marktes schützen will. Ich möchte hierzu kurz aus dem Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages aus dem Jahr 2007 zitieren. Dort ist zu lesen: „In öffentlich geförderten Kultureinrichtungen und Strukturen greift der Staat in das Verhältnis von Angebot und Nachfrage ein. Er interveniert im Sinne des jeweiligen kulturpolitischen Auftrages. In den öffentlich finanzierten Theatern und Orchestern sind Methoden der klassischen Preisbildung am Markt außer Kraft gesetzt. [...] Ohne staatliche Preisstützung würde manches künstlerische Experiment unterbleiben und würden viele Angebote kaum ihr zahlungsfähiges Publikum finden. [...] Im öffentlichen Finanzierungszusammenhang stellt der Markt also lediglich einen allgemeinen Bedingungsrahmen dar.“

¹ Beispielsweise am Stadttheater Lübeck und der Alten Oper Frankfurt am Main. Die Widmung geht zurück auf Goethes Epilog zu Schillers Gedicht „Die Glocke“: „*Indessen schritt sein Geist gewaltig fort / Ins Ewige des Wahren, Guten, Schönen, / Und hinter ihm, in wesenlosem Scheine, / Lag, was uns alle bändigt, das Gemeine.*“ Entnommen aus: Goethe, J. W. von. Poetische Werke, Band 2, Berlin 1960 S. 92

² Heinrichs, W. (2006) Der Kulturbetrieb. Bielefeld, S. 24

Finanzielle staatliche Intervention ist erwünscht und gründet auf einem historisch gewachsenen Kultur- und Kunstförderverständnis.³

Nun ließe sich fragen, ob denn dieses historisch gewachsene Verständnis wirklich noch als gegeben vorausgesetzt werden kann. Die fortschreitende Tendenz der Ökonomisierung aller Lebensbereiche hat das Wertesystem unsere Gesellschaft verändert. In Vertretung der Bürgerinnen und Bürger handelt die Kulturpolitik. Diese beschäftigt sich in ihren Zielvereinbarungen mit den Theatern derzeit allerdings nahezu ausschließlich mit ökonomischen Parametern, wie Besucherzahlen, Platzausnutzungen, die Anzahl der zu produzierenden Premieren und die Höhe des Eigenfinanzierungsanteils der Bühnen.⁴ Die Einnahmen zu steigern ist häufig eine offene Forderung der Träger, und die Theater haben ohnehin kaum eine andere Wahl. Ungefähr 80 % der Kosten unserer Theater sind Personalkosten. Der weit überwiegende Teil dieses Personals sind die nicht-künstlerischen Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung oder Angehörige der großen Kollektive Chor und Orchester. Die Steigerung ihrer Gehälter wird im Rahmen von Tarifstrukturen bestimmt. Doch wie sind diese Lohnerhöhungen bei stagnierenden oder gar sinkenden Etats zu leisten? Der Spielraum der Mittel, die für die künstlerischen Kräfte zur Verfügung stehen, wird immer kleiner, denn es ist der einzige variable Posten, an dem noch gespart werden kann. Die Künstlerinnen und Künstler leben in zunehmend vagen oder prekären Arbeitsverhältnissen und kämpfen ums Überleben. Die über 140 deutschen öffentlich-rechtlichen Bühnen Theater haben in den letzten 20 Jahren etwa 6500 Stellen abgebaut. Das Gehalt der an den Theatern beschäftigten Schauspielerinnen und Schauspieler ist im selben Zeitraum inflationsbereinigt um 50 % gesunken. Das ist keine Übertreibung, sondern eine in den Statistiken des Deutschen Bühnenvereins und im „Report darstellende Künste“ des Jahres 2011 empirisch nachgewiesene Realität.⁵ Für eine wesentliche Kernkompetenz der Kulturbetriebe fehlt ihnen also in zunehmendem Maße das Geld. Eine Einnahmensteigerung wird für die Theater so zum einzigen Ausweg.

³ Bundestagsdrucksache (2007) S. 286

⁴ vgl. Ris, D. „Unternehmensethik für den Kulturbetrieb“, 2012, Wiesbaden, S. 109 ff.

⁵ Vgl. Jeschonnek, Günter (Hg.) (2011): Report Darstellende Künste: Wirtschaftliche, soziale und arbeitsrechtliche Lage der Theater- und Tanzschaffenden in Deutschland. Berlin und <http://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/>

Die Auflage der Träger unserer Theater zur Steigerung des Eigenfinanzierungsanteils ist jedoch nichts anderes als eine Kommerzialisierungsforderung. War das so gemeint? Wo bleibt der Schutz vor den Kräften des Marktes? Wichtigstes Unternehmensziel wird, wenn nicht die klassische Gewinnmaximierung, doch aber eine Einnahmenmaximierung. Aus unternehmensethischer Sicht ist dies eindeutig abzulehnen. Alle relevanten unternehmensethischen Theorien räumen der gesellschaftlichen Verantwortung und der Wertschöpfung Vorrang vor rein ökonomischem Nutzendenken ein. Konkret gesprochen - 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 es in zunehmendem Maße einem 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 ihrer Substanz gefährdet.

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. Aber worin besteht dieser Auftrag? Als weiteren Versuch einer Definition möchte ich noch einmal die Enquete-Kommission Kultur zitieren. Sie schreibt: „Durch die Künste werden Individualität und soziale Gebundenheit thematisiert. Damit wirken die Künste weit über die Sphäre der künstlerischen Kommunikation in die Gesellschaft und prägen deren menschliche Sinn- und Zwecksetzung. Und deshalb bedarf es einer Kulturpolitik, die sich als Gesellschaftspolitik versteht und daher Kunst und Kultur ermöglicht, verteidigt und mitgestaltet.“⁶ Dieser Appell stammt aus dem Jahr 2007. Wir scheinen uns von einer Erfüllung dieses Auftrags jedoch leider eher immer weiter zu entfernen.

Lassen Sie mich noch einen ganz persönlichen Versuch wagen. Wozu Theater? Das Theater ist einer der wenigen Orte, an dem wir uns noch in Gesellschaft über Gesellschaft verständigen können.

⁶ Bundestagsdrucksache (2007) S.50

Es beschenkt uns im besten Fall mit gemeinschaftlichen Glücksmomenten und ermöglicht sinnlich erworbene Einsichten, die uns im Alltag verschlossen bleiben. Inmitten des immer rascheren Wandels hilft es uns, die Welt und uns selbst zu verstehen. Wir finden dort vielfältige Möglichkeiten, uns zu identifizieren. Diese Identifikation schafft das Gefühl der Zugehörigkeit und bietet die Möglichkeit der Sinnorientierung. Keine Gemeinschaft kann es sich leisten, auf Orientierung und Identitätsbildung zu verzichten. Kulturelle Kontinuität entsteht, wenn man im Neuen das Uralte und im Alten das immer Neue erkennen kann. Ohne diese künstlerische Auseinandersetzung verarmt unsere Kultur. Kulturpolitik muss Gesellschaftspolitik sein. Die Theater müssen sich ihre Legitimation immer wieder neu erarbeiten und sich als zentrales Forum einer Stadtgesellschaft beweisen. Dazu muss sich das Theater einmischen und die Auseinandersetzung mit den Themen, die unsere Gesellschaft bewegen, mit Lust und Humor, mit Ernsthaftigkeit und Konsequenz führen. Ausgangspunkt für gesellschaftsrelevantes Theater sind dabei nicht Stücktitel, Sparten oder Formen, sondern die Themen selbst, also die inhaltliche Arbeit. Als Ort der Auseinandersetzung mit den Themen einer Stadtgesellschaft kann das Theater ein Forum sein, in dem diese mit szenischen Mitteln erforscht und verhandelt werden. Die derzeitige Entwicklung steht meines Erachtens leider oft in krassem Widerspruch zu einem derartigen gesellschaftlichen Auftrag. Ein Diskurs der Theater mit der Kulturpolitik über deren Inhalte und ihre gesellschaftspolitische Dimension ist dringend nötig. Denn im augenblicklichen Werte-Vakuum ist kein Sinn eines Auftrags an unsere Theater zu erkennen.

Doch dazu müssten die Theater den inhaltlichen Diskurs zunächst im eigenen Betrieb führen. Betrachten wir also das Innenverhältnis der Theater im Hinblick auf ihre unternehmensethische Verantwortung. Am Theater ist hier bereits auf den ersten Blick häufig ein krasser Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit festzustellen. Die auf der Bühne vehement eingeforderten Grundwerte der Menschenwürde, Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit, Verantwortung und Demokratie werden in den Betrieben kaum in ausreichendem Maß gelebt. In vielen Branchen sind Teilhabe, Solidarität und Gleichberechtigung heute selbstverständliche Maßstäbe einer angestrebten Unternehmenskultur.

Ausgerechnet in den „Kultur-Unternehmen“ scheinen diese Werte hingegen oft gar keinen Platz zu haben. Immer noch argumentieren einige Theaterleitende leider ganz 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. Ein solch selbstreferenzielles Kunstverständnis wird der gesellschaftlichen Verantwortung nicht gerecht und ist mit dem gesellschaftlichen Auftrag des öffentlich-rechtlichen Betriebs ethisch nicht zu vereinbaren. Soll Kunst dazu beitragen „handlungsleitende Vorstellungen vom guten und gelingenden Leben“⁷ zu entwickeln, wie es die Enquete-Kommission formuliert hat, so müssen eben diese Vorstellungen auch moralische Grundlage des Handelns 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 gilt seit 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Trotzdem gibt es heute immer noch zahlreiche Theater, an denen gleich qualifizierte Mitarbeiterinnen für gleiche Arbeit, auf und hinter der Bühne, weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen. Auch bei Intendantenwechseln ändert sich an diesem Zustand nichts. Welche Möglichkeiten gibt es, das Problem zu lösen? Eine gerechtere Umverteilung wäre durch einen Lohnverzicht der männlichen Kollegen möglich. Oder die zusätzlichen Kosten einer Angleichung der Löhne nach oben müssten durch eine weitere Verkleinerung des Mitarbeiterstabs kompensiert werden. Oder aber der Träger des jeweiligen Theaters müsste davon überzeugt werden, die Zuwendungen zu erhöhen, um die Lohndifferenz der Mitarbeiterinnen auszugleichen. 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 unsere Theater einen öffentlichen Auftrag erhalten? Ist das vom Bürger so gemeint?

⁷Bundestagsdrucksache 16/7000 (2007) S. 48

Aber im Theater selbst werden die Verhältnisse wenig reflektiert. Man ist zumeist ganz und gar mit der Kunst beschäftigt. Im mehr oder weniger verzweifelten Kampf um das Überleben im hergebrachten System, produzieren die Theater immer mehr, und das mit immer weniger Mitarbeitenden, und diese werden für ihre Arbeit immer schlechter bezahlt. Die Statistiken des deutschen Bühnenvereins belegen dies eindeutig.⁸ Und diese Spirale dreht sich weiter und weiter, denn der „Markt“ der Kunstschaaffenden gibt es immer noch her. Die Ergebnisorientiertheit der Arbeit in unsen Kulturbetrieben nimmt so immer weiter zu. 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. Jede Premiere ein Ergebnis. Beherrscht vom Gefühl, ohnehin mit dem Rücken zur Wand zu stehen, bleibt alles, was nicht unmittelbar zum nächsten Ergebnis beiträgt, auf der Strecke. Chancen für einen Wandel des Systems werden so nicht wahrgenommen. Denn der dazu notwendige Diskurs mit allen Mitarbeitenden über die Werte des Betriebs und die Ziele der gemeinsamen Arbeit ist ein langer Prozess. Und Prozesse erfordern Geduld und Beständigkeit. Keine Zeit für Ethik? So sieht es leider aus. Aber das ist kurzsichtig gedacht, denn die Mitarbeitenden sind die einzige Ressource die das Theater hat. Um es mit dem Begründer der modernen Managementlehre Peter F. Drucker zu sagen, sind die Mitarbeitenden kein Kostenfaktor sondern ein Vermögenswert.⁹ Es wäre für die Theater dringend an der Zeit wieder in diesen Wert zu investieren. Dazu braucht es zunächst nicht einmal unbedingt mehr Geld. Aber es braucht Zeit, Aufmerksamkeit und eine Haltung der Wertschätzung.

Die angewandte Unternehmensethik kennt verschiedene hilfreiche Instrumente zur Verbesserung der Kommunikation und Stärkung der Partizipation. Diese werden von den Theatern jedoch bislang kaum genutzt. Ein werteorientierter Wandel muss zunächst gewollt und dann im alltäglichen Hamsterrad der Theaterarbeit immer wieder neu erkämpft werden. Es geht um eine neue Art der Investition in den Kulturbetrieb.

⁸ <http://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken>

⁹ Vgl. Drucker, Peter F. (1999): Management im 21. Jahrhundert. 2. Auflage. München, S. 209

Als meine Arbeit im April 2012 im VS Springer Verlag als Buch erschien, war es sehr schwer Theaterleitende für diese Fragestellungen zu interessieren. Doch im letzten Jahr erfährt das Thema, sicher auch befördert durch die Initiative **art but fair**, immer mehr Aufmerksamkeit. Das ist gut so. Doch das Theater neigt in Teilen auch stark zur Selbstdarstellung. Eine Einstellung nach dem Motto „Ethik hat Konjunktur“ wäre in dieser Hinsicht ein grundsätzliches Missverständnis. Besseres Management kann zwar sicher auch den Kulturbetrieben nicht schaden, aber im Kern geht es aus Sicht der Unternehmensethik nicht um Management-Strategien, sondern um Glaubwürdigkeit, Haltung und Werte. Immer mehr Mitarbeitende an den Bühnen - und auch immer mehr Zuschauer - nehmen wahr, dass die vorhandene Diskrepanz zwischen versendeter künstlerischer Botschaft und betrieblicher Realität die Legitimation der Theater in ihrer Substanz bedroht. Eine Auseinandersetzung über die Werthaltungen unserer Kulturbetriebe und deren Umsetzung ist also meines Erachtens sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis dringend notwendig. Denn die glaubwürdige Vermittlung von Werten ist die Grundlage der Legitimation unserer öffentlich-rechtlichen Kulturbetriebe.