



---

# Kulturbetrieb als Schlangengrube? – Kulturpolitische Steuerung de facto und de jure anhand der ‚Causa Binder‘

Ulrike Hartung

---

## Zusammenfassung

Kulturpolitische Steuerung im Kontext öffentlich getragener Theater in Deutschland findet überwiegend im Verborgenen statt. Findungsprozesse, in denen folgenreiche Entscheidungen wie Besetzungsverfahren verhandelt werden, sind außerhalb der Entscheidungsgremien selbst nur schwer nachzuvollziehen. Diese Intransparenz scheint jedoch immer erst dann die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich zu ziehen, wenn die Dysfunktionalität eines solchen Prozesses in öffentlicher Weise, wie z. B. in Form eines Rechtsstreits beteiligter Akteure augenscheinlich wird. Es handelt sich dabei nicht um ein spartenspezifisches Problem, sondern betrifft das Schauspiel ebenso wie die Oper und das Tanztheater, wie anhand konkreter Fälle exemplifiziert werden soll. Die ‚Causa Binder‘, wie der öffentliche Diskurs die Rechtsstreitigkeiten um Adolphe Binders Position als Intendantin des Tanztheaters Wuppertal übertitelt, ist ein besonders eindrucksvolles Beispiel für das Spannungsverhältnis zwischen kulturpolitischer Steuerung de jure und ihrer faktischen Umsetzung in institutioneller Praxis.

---

## Schlüsselwörter

Kulturpolitik • Steuerung • Tanztheater • Adolphe Binder

---

U. Hartung (✉)

Forschungsinstitut für Musiktheater Thurnau (fimt), Universität Bayreuth, Thurnau, Deutschland

E-Mail: [ulrike.hartung@uni-bayreuth.de](mailto:ulrike.hartung@uni-bayreuth.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_15)

203

## 1 Hinführung

Kulturpolitische Steuerung findet in Deutschland vor allem im Kontext öffentlich getragener Theater überwiegend im Verborgenen statt. Dabei betreffen die „Probleme die Organisation und die Arbeitsabläufe noch immer vieler Kultureinrichtungen, die dahin gehend weiter reformiert werden müssen, dass einfachere Verfahrenswege, höhere Mitteleffizienz und größere Arbeitseffektivität, aber auch höhere Eigeneinnahmen, erweiterte Partizipationsmöglichkeiten und größere Bürgernähe erreicht werden, wie es mit der seit Mitte der neunziger Jahre begonnenen Verwaltungsreform angestrebt wird, aber vielfach weiter unzureichend umgesetzt ist.“ So diagnostiziert Bernd Wagner (2008, S. 106) Problemfelder des Kulturmanagements, die an Brisanz nicht verloren zu haben scheinen. Zu ergänzen wäre zudem, „dass die Sicherung eines gelingenden Miteinanders von Führenden und Geführten ein wichtiges und aktuelles Thema in Kulturbetrieben darstellt.“ (Hausmann 2019, S. 1). Dieses „gelingende Miteinander“, um ein Funktionieren der Betriebe zu gewährleisten, beginnt allerdings oftmals bereits bei den kulturpolitischen Akteuren außerhalb dieser Betriebe. Wie voraussetzungsvoll dieses Gelingen tatsächlich ist, zeigen die in jüngerer Vergangenheit immer wieder auftretenden Konflikte, die aus einem wesentlichen *Misslingen* dieses Miteinanders erwachsen und aus denen zum Teil schwerwiegende Konsequenzen für einzelne Beteiligte wie für Kulturbetriebe insgesamt resultieren.

In der Beobachtung einiger dieser Konflikte im Rahmen der Studie „Beharrungs- und Bewegungskräfte: Musiktheater im institutionellen Wandel zwischen Musealisierung und neuen Formaten“ als Teil der Forschungsgruppe „Krisengefüge der Künste: Institutionelle Transformationsdynamiken in den darstellenden Künsten der Gegenwart“ ergab sich bei aller Heterogenität der Fälle im Einzelnen jedoch mindestens eine Gemeinsamkeit: fehlende Transparenz in vielen Teilen der Steuerungsprozesse. Die Forschungsarbeit in diesem Feld führte rasch vor Augen, dass diese Prozesse nicht nur schwer zugänglich, sondern alles andere als auf Nachvollziehbarkeit ausgerichtet sind. Besonders augenscheinlich wird diese Tatsache immer dann, wenn die Dysfunktionalität eines solchen Prozesses an die Öffentlichkeit gelangt. Deutlich emotional wird diese Auseinandersetzung geführt, wenn durch dieses Nicht-Funktionieren zusätzliche Kosten für die öffentliche Hand entstehen – ein ohnehin heikler Punkt im Kontext der finanziellen Legitimationsproblematik öffentlich getragener Opern- und Theaterhäuser. Sie macht zudem offensichtlich, wie stark der Gegenstand von Kulturpolitik selbst – hier die darstellenden Künste – von (politischen) Interessen einzelner Akteure überlagert wird. „[Z]usammengesehen wird eine Tendenz deutlich, dass nämlich von kulturpolitischen Akteuren eigene Unsicherheiten, von ihnen mitverschuldete

Fehlentscheidungen oder die Änderung politischer Machtverhältnisse in der Kommune immer öfter auf dem Rücken der Theaterakteure ausgetragen werden. [...] die Kurzfristigkeit und Intransparenz der Entscheidungen und die fehlende Vermittlung gegenüber den Theatern, ist der Grund vieler Kritik an der Kulturpolitik von Seiten der Theater, und nicht nur von ihnen.“ (Wagner 2004, S. 25) Das so erschütterte Vertrauen der Öffentlichkeit in kulturpolitische Akteure verstärkt das bereits angesprochene Legitimationsproblem öffentlich getragener Kulturbetriebe enorm. Die fehlende Bürgernähe und die Undurchsichtigkeit, von der diese Prozesse wesentlich geprägt sind, tragen entscheidend zur Skandalisierung dieser Konflikte im Diskurs bei. Ein Fall, den die Studie als exemplarisch für dieses folgenreiche Misslingen versteht, ist der Konflikt um die ehemalige Intendantin des Wuppertaler Tanztheaters, Adolphe Binder. Zunächst soll der Fall kurz skizziert werden, um im Anschluss die Bedeutung der entscheidenden Steuerungsinstanzen darin näher zu betrachten.

---

## 2 Die ‚Causa Binder‘: Eine Chronik

Nachdem Pina Bauschs weltberühmtes Tanztheater Wuppertal in Folge ihres Todes 2009 interimswise von Mitarbeiter\*innen geleitet und der Betrieb fortgeführt wurde, beschließt der Beirat<sup>1</sup> des Tanztheaters im Februar 2016, dass Adolphe Binder ab der Spielzeit 2017/2018 dessen neue Intendantin werden soll – unisono. Diese Einstimmigkeit ist insofern von Bedeutung, als dass dieses Entscheidungsgremium zu Beginn in Gänze hinter seiner Besetzung stand. So bezeichnet Oberbürgermeister Andreas Mücke Binder als „eine visionäre und engagierte Partnerin für die Zukunft dieses Ausnahme-Ensembles“ (Pionke 2016) Auch Stadtdirektor Johannes Slawig sieht in ihrer Besetzung den „richtige[n] Zeitpunkt für strukturelle Veränderungen und für die Entwicklung neuer Ideen und innovativer Formate“ (Pionke 2016). Binders Auftrag als Intendantin war

---

<sup>1</sup>Der Beirat der Tanztheater Wuppertal Pina Bausch GmbH fungiert als dessen Aufsichtsrat, dessen Aufgabe es gemäß Gesellschaftervertrag u. a. ist, den Leiter des Tanztheaters zu bestellen und abzuwählen, die Geschäftsführung zu überwachen, den Jahresabschluss, den Lagebericht und den Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns zu prüfen und hierüber schriftlich an die Gesellschafterversammlung zu berichten sowie eine Geschäftsordnung für die Geschäftsführung zu beschließen. Er besteht aus acht Mitgliedern, neben dem Oberbürgermeister Andreas Mücke (SPD), aus den Mitgliedern der SPD-Fraktion Heiner Fragemann und Ursula Schulz, der CDU-Fraktion Dr. Rolf-Jürgen Köster und Matthias Nocke (Dezernent für Kultur, Schule und Sport), der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen Peter Vorsteher sowie Bettina Milz (Vertreterin des Landes NRW) und Madeleine Ritter (Pina Bausch Foundation) sowie der Schriftführerin Katharina Bauer (Tanztheater Wuppertal). Stand Januar 2020.

eindeutig formuliert: „das international besetzte Ensemble auf hohem Niveau weiterzuentwickeln und in die Zukunft zu führen.“, so Kulturministerin Christina Kampmann (Pionke 2016). Binders erste Spielzeit als erste externe Besetzung der Leitung seit dem Tod Pina Bauschs verläuft trotz überaus herausfordernder Umstände für sie durchaus erfolgreich: Ihre Wiederaufnahmen werden ebenso positiv besprochen wie auch die zwei Uraufführungen zum Ende der Spielzeit. Das „Tanz-Jahrbuch“ nennt sie sogar eine „mit allen Kunst- wie Verwaltungswasern gewaschene Managerin, Vernetzerin, Vorausblickerin als neue Frau an der Spitze“ (Brug 2017, S. 168).

Im Juli 2018 erfolgt dann überraschend die außerordentliche, fristlose Kündigung von Binder als Intendantin, von der sie selbst aus der Presse erfuhr. Die Geschäftsführung wollte „offensichtlich in einer Überrumplungsaktion den Beirat vor der Sommerpause bewegen [...], eine fristlose Kündigung auszusprechen“, so die Tanzkritikerin Elisabeth Nehring (2018).

Doch worin lagen die Gründe für einen solch drastischen Schritt, der in krassem Widerspruch zu Binders zumindest in der Öffentlichkeit propagiertem Erfolg steht?

Laut Geschäftsführer Dirk Hesse habe Binder weder einen Spielplan für die kommende Saison vorgelegt noch die dazugehörige Pressekonferenz realisiert. Von Binders Seite heißt es, es habe durchaus einen Spielplan gegeben, dieser sei aber von der Geschäftsführung nicht abgenommen worden. Außerdem sei es die Geschäftsführung selbst gewesen, die die Pressekonferenz aus diesem Grund abgesagt habe. In einem offenen Brief vom 14. Juli 2018 (Binder 2018) erklärt Binder die ihr gegenüber formulierten Vorwürfe für „unhaltbar“. Darin sieht sie im Verhalten der Geschäftsführung eine persönliche Diffamierung und die Behinderung ihrer Arbeit: „Statt die künstlerische Qualität und die künstlerische Weiterentwicklung des Tanztheaters in den Vordergrund zu stellen, wurde die Demonstration des Weisungsrechts des mir vorgesetzten Geschäftsführers zum zentralen Handlungsmotiv. [...] Der unregelmäßige, sich widersprechende Zustand, dass nämlich die Intendanz zwar das alleinige Entscheidungsrecht in allen künstlerischen Angelegenheiten haben soll, während doch sämtliche Kompetenzen unbegrenzt nur bei der Geschäftsführung liegen“ (Binder 2018), sei ihrer Meinung nach der Kern des Konflikts.

Im September 2018 folgte schließlich ein Güutetermin beim Arbeitsgericht Wuppertal. Weil die Geschäftsleitung des Tanztheaters zuvor gegenüber Medienvertreter\*innen allerdings deutlich machte, dass eine Rückkehr Binders als Intendantin ausgeschlossen sei, lehnte sie das Mediationsverfahren ab. Der Verlust der Unterstützung sei ein schleichender Prozess gewesen, aber ab Mai habe die Geschäftsführung die Kommunikation gänzlich verweigert, so Binder (Brinkmann

2018). Im März wurde die Leitungsebene des Tanztheaters um einen theaterunerfahrenen Teilzeitprokuristen ergänzt. Dies habe die Unsicherheit ihrer Position als künstlerische Leiterin zusätzlich verstärkt (Brinkmann 2018). Zudem war durch gezielt gestreute Medienberichte von Mobbing durch Binder die Rede (Hüster 2018).<sup>2</sup> Das Ensemble selbst reagierte schockiert auf diese Berichterstattung. Michael Strecker, seit über 20 Jahren Mitglied des Ensembles, erklärte: „Wir Tänzer sind entsetzt, wussten von nichts und leiden. Das hat nichts mit uns Tänzern zu tun und es werden Dinge behauptet, die haltlos sind und scheinbar absichtlich Rufmord bedeuten. Mit uns Tänzern wurde nichts beredet und trotzdem wird in unserem Namen gesprochen. Im Gegenteil: Seit langer Zeit wurde ein Gespräch mit uns gemieden.“ (Bolz 2018). Auch die langjährige Pina-Bausch-Tänzerin Nazareth Panadero berichtete im Deutschlandfunk Kultur vom Erschrecken über diese Nachricht, hätte sie doch die erste Spielzeit mit der neuen Intendantin als vertrauensvollen Neuanfang erlebt (Bürger 2018).

Schließlich reicht Binder Kündigungsschutzklage auf Weiterbeschäftigung und Zahlung des Gehalts beim Arbeitsgericht Wuppertal ein, das in erster Instanz im Dezember 2018 die fristlose Kündigung für unwirksam erklärt. Daraufhin geht die Leitung des Tanztheaters in Berufung und erteilt Binder Hausverbot. Während dieses schwebenden Verfahrens wird bereits zum 1. Januar 2019 Bettina Wagner-Bergelt als neue Intendantin eingestellt, die ihr Amt gemeinsam mit dem ebenfalls neuen Geschäftsführer Roger Christmann antritt – Dirk Hesse hat unterdessen das Haus verlassen.

Eine Woche bevor das Düsseldorfer Landesarbeitsgericht in zweiter Instanz sein Urteil fällt,<sup>3</sup> spitzt ein TV-Bericht des Westdeutschen Rundfunks am 14. August 2019 (Pauli 2019) die Situation weiter zu. Darin wird der PR-Berater Ulrich Bieger interviewt, der von der Stadt Wuppertal für die Kommunikation im Zusammenhang mit dem geplanten Tanzzentrum beauftragt worden war. In diesem Zusammenhang habe es einen unregelmäßigen „Jour Fixe“ „in

---

<sup>2</sup>Wiebke Hüsters Berichterstattung über Adolphe Binder und das Tanztheater Wuppertal in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung war bereits vor ihrem Amtsantritt ablehnend und grundsätzlich unverhältnismäßig negativ gefärbt. Die angenommene Beziehung Hüsters zu Geschäftsführer Dirk Hesse lässt diese allerdings noch einmal in einem anderen Licht erscheinen (vgl. Werner 2018).

<sup>3</sup>Darin heißt es: „Das der Klägerin vorgeworfene, angebliche Fehlverhalten erreichte zur Überzeugung der Kammer schon nicht das für einen außerordentlichen Kündigungsgrund erforderliche Gewicht. Es fehlte im Übrigen die erforderliche einschlägige Abmahnung. Soweit das Tanztheater der Klägerin aufgrund von Beschwerden anderer Mitarbeiter die Eignung zur Tätigkeit als Intendantin abgesprochen hat, blieben diese Vorwürfe in tatsächlicher Hinsicht substanzlos.“ (Wiesen 2019).

unterschiedlicher Besetzung“ (Pauli 2019) gegeben – Stadtdirektor Slawig, Kulturdezernent Nocke sowie eine Arbeitsrechtlerin sollen daran teilgenommen haben –, in dem die Vorwürfe gegen Binder „zusammengeschrieben“ (Pauli 2019) worden seien. Bieger sollte schließlich diese ‚Verfehlungen‘ Binders im Vorfeld der Kündigung ausgewählten Pressevertretern zuspielden. Nach Erscheinen der Presseberichte erstattet OB Mucke bei der Staatsanwaltschaft „Anzeige gegen Unbekannt“, was letztlich zu Ermittlungen gegen Bieger führt. Die Staatsanwaltschaft hat das Ermittlungsverfahren gegen ihn allerdings eingestellt, da der PR-Berater keine Geheimnisse habe verraten können, weil er offensichtlich den Auftrag hatte, die Informationen an die Presse zu lancieren. Mehrere Anfragen durch unterschiedliche Fraktionen im Stadtrat haben bislang zu keiner vollumfänglichen Klärung dieser Vorgänge geführt.

Am 20. August 2019 schließlich bestätigt das Düsseldorfer Landesarbeitsgericht das Urteil der ersten Instanz und sieht keine hinreichenden Gründe für die fristlose Kündigung Binders. „Es gibt Urteile, von denen man weiß, dass sie eigentlich keiner der beiden Seiten weiterhelfen“ (Hermsen 2019), so der vorsitzende Richter Alexander Schneider. Eine Revision gegen das Urteil lässt der Richter nicht zu. Dagegen hat die Stadt Ende Dezember 2019 Nichtzulassungsbeschwerde beim Erfurter Bundesarbeitsgericht eingelegt und eine finale Klärung des Sachverhalts weiter verzögert. Am 21. Januar 2020 ist diese Beschwerde wiederum verworfen worden, womit die Spitze der Wuppertaler Stadtverwaltung eine dritte Niederlage einstecken muss. Wie man mit den weiterhin ausstehenden Gehaltszahlungen umgeht und ob Adolphe Binder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren kann, steht zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Beitrags noch aus. Die Voraussetzungen für eine konstruktive Lösung sind allerdings denkbar schlecht. Die Einstellung des neuen Geschäftsführers Christmann gegenüber Binder lässt von Anbeginn keinen Zweifel daran, dass er eine Weiterbeschäftigung Binders für kritisch und sie „*charakterlich nicht für geeignet*“ (Luzina 2019) hält.

---

### 3 Felder von Steuerung

Fälle wie dieser – aber auch spartenübergreifend etliche andere<sup>4</sup> – zeigen, dass die Ursachen für Konflikte oft auf bereits zuvor bestehende Spannungen in der Steuerung zurückzuführen sind. Die Beschäftigung mit Konflikten dieser Art

---

<sup>4</sup>Vorfälle dieser Art häufen sich an deutschen Theatern zunehmend. Der Streit am Staatstheater Darmstadt sowie der langwierige Konflikt an den Bühnen Halle zwischen Geschäftsführung und den künstlerischen Leitern sind nur zwei weitere Beispiele.

im Rahmen des Forschungsprojekts haben unter anderem folgende Felder von Steuerung hervortreten lassen, die sich als neuralgische Punkte zeigten im Spannungsfeld von kulturpolitischer Steuerung de jure und ihrer faktischen Umsetzung in institutioneller Praxis.

### 3.1 Personell

Geschäftsführer Dirk Hesse war laut Gesellschaftsvertrag formal Binders Vorgesetzter, das ‚letzte Wort‘ lag somit bei ihm. Wie auch in anderen Kontroversen zwischen künstlerischer Leitung und Geschäftsführung liegt das Konfliktpotenzial allerdings woanders. Dieser Vertrag sieht nämlich ebenfalls vor, dass sämtliche *künstlerische* Verantwortung – darunter lassen sich z. B. Entscheidungen hinsichtlich des Spielplans fassen – in der Hand der Intendanz, also Binders, liegt. Kompetenzgerangel scheint in einer solchen Widersprüchlichkeit also geradezu vorprogrammiert.

Die Stadt Wuppertal hat zudem bereits vor Adolphe Binder zweifelhafte Berühmtheit durch kapitale Fehlentscheidungen bei der Besetzung wichtiger Positionen im Kulturbereich – bzw. in der Art und Weise ihrer Absetzung – erlangt. Die Vorfälle um den ehemaligen GMD und Opernintendanten Toshiyuki Kamioka, den früheren Schauspielintendanten Christian von Treskow, vor allem aber auch um die Treskow nachfolgende Intendantin Susanne Abbrederis gingen der Causa Binder in jüngerer Vergangenheit voraus.<sup>5</sup> So belasten nicht nur Abfindungen sowie Gerichts- und Anwaltskosten die Kasse der Stadt, sondern ihr Ruf als Kulturstandort erfährt so erheblichen Schaden.

Wie könnte man in Zukunft dieser Art von Fehlentscheidungen in Personalfragen – zum Teil mit verheerenden Folgen – vorbeugen? Die Stadt Zürich lässt z. B. Intendant\*innen und kaufmännische Direktor\*innen ein psychologisches Assessment Center durchlaufen (Kaempff 2019), um Gefahren von potenziellem Machtmissbrauch zu minimieren. Die beschriebene Problematik allein auf die psychische Konstitution einzelner Personen zurückzuführen, wird der Komplexität der strukturellen Verwicklungen sicher nicht gerecht. Aber wäre, sollte man eine solche Maßnahme in Erwägung ziehen, diese nicht auch auf

---

<sup>5</sup>Diese Vorfälle en detail zu erläutern, sprengt den Rahmen dieser Publikation. Die Recherchen der lokalen Kulturjournalistin Nicole Bolz liefern aber einen leicht zugänglichen, aufschlussreichen Überblick.

kulturpolitische Akteure auszuweiten? Müsste die übergeordnete Frage in Personalangelegenheiten somit nicht nur lauten „Wer wird besetzt?“, sondern auch „Wer besetzt?“

### **3.2 Vertraglich/Rechtlich**

Aus diesen Überlegungen folgt auch die Frage, ob nicht die bestehenden Intendant\*innenverträge grundlegend überdacht werden sollten. So sind bspw. am Theater Münster seit der Spielzeit 2018/2019 Zielvereinbarungen Teil des Managementkontraktes (Stadt Münster 2017). Wären diese an konkretere Aufgaben als z. B. an die „Etablierung eines künstlerisch leistungsfähigen und anspruchsvollen Mehrspartenhauses“ wie für Münster vage beschrieben, gebunden, hätte man einen weitaus greifbareren Gradmesser zur Beurteilung der Arbeit eines Hauses als bspw. Auslastungszahlen. So wären im Zweifel arbeitsrechtliche Konsequenzen bei wiederholter Nichterfüllung auch fundierter zu begründen – eine zu etablierende justiziable Operationalisierung vorausgesetzt. In Anlehnung daran, wie die Kulturstiftung des Bundes von ihren Antragsteller\*innen eigene Zielsetzungen fordert, nach deren Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung sie letztlich evaluiert werden, könnte ein entsprechender Passus in Verträgen für Leitungspositionen entwickelt werden.

### **3.3 Finanziell**

Angesichts des sich vermehrt akkumulierenden Drucks auf Einrichtungen wie das Tanztheater Wuppertal durch zahllose unterschiedliche Interessen, scheint in solchen Konflikten der zentrale Gegenstand – die (darstellende) Kunst – in den Hintergrund zu geraten. Anhand zahlreicher aktueller, ähnlich gelagerter Fälle ist zu beobachten, dass kulturpolitische Entscheider\*innen den Kompetenzen künstlerischer Akteure mehr und mehr mit Misstrauen begegnen und in Zeiten zunehmender Ökonomisierung aller Lebensbereiche den wirtschaftlichen Aspekten des Kulturbetriebs größere Bedeutung beimessen als den ästhetischen – mit schwerwiegenden Folgen für die Arbeit dieser Kulturbetriebe.

In diesem konkreten Fall erfährt die Geschäftsführung scheinbar grenzenloses Vertrauen vom Beirat, das auch durch die widersprüchliche und keineswegs eindeutige Faktenlage nicht zu erschüttern zu sein scheint. Die künstlerische Führung des Hauses durch Binder ist – mit wenigen Ausnahmen – überaus positiv aufgenommen worden und spiegelte sich in einer Auslastung von über 90 %.



Dass man sich offenbar mehrfach traf, um ‚Material‘ gegen sie zu sammeln, das über die Beauftragung des PR-Beraters Bieger der Presse zugespielt wurde, weist darauf hin, dass kaum juristisch belegbare Gründe für eine Entlassung von Binder als Intendantin vorgelegen haben. Dies haben nicht zuletzt die Gerichtsurteile und ihre Begründungen gezeigt. Dennoch hat sich der Beirat auf die Seite des Geschäftsführers und des Stadtkämmerers gestellt und zu dem drastischen Schritt einer fristlosen Entlassung bewegen lassen. Dies zeigt deutlich die Voreingenommenheit der Entscheider\*innen gegenüber der künstlerischen Leitung – selbst dann, wenn die Zahlen auf ihrer Seite stehen.

### **3.4 Diskursiv**

Da Häuser wie das genannte zum Löwenanteil von öffentlicher Hand getragen werden, stellt sich auch die Frage, inwiefern Impulse des öffentlichen Diskurses in für eine Stadt nicht unerhebliche Entscheidungen einbezogen werden sollten. Die Schaffung von Tatsachen ohne breite öffentliche Diskussion führt immer wieder, gerade im Zusammenhang mit Besetzungsverfahren, zu Unverständnis und bisweilen sogar zu großem Unmut, wie die intensiven Proteste gegen Chris Dercon als Intendanten der Berliner Volksbühne z. B. verdeutlichen. Aber auch umgekehrt wäre zu fragen: Wie geht man mit bewusster Instrumentalisierung der Berichterstattung im Kontext solcher Konflikte und damit der unmittelbaren Einflussnahme auf den Diskurs um? Dass kulturpolitische Entscheidungen im Verborgenen und unter weitestgehendem Ausschluss der Öffentlichkeit mehr Spielraum auch für den potenziellen Einsatz unlauterer Mittel schaffen, ist ein Umstand, der z. B. für zukünftige Besetzungsverfahren berücksichtigt werden sollte.

---

## **4 Kontextualisierung**

In der Entwicklung einer institutionentheoretischen Perspektive auf die zeitgenössische Theater- und Orchesterlandschaft im deutschsprachigen Raum, wie sie die Forschungsgruppe seit Februar 2018 erarbeitet, wird die enge Verflechtung von Institution und Ästhetik immer deutlicher. Wie tief diese Verflechtung – man könnte auch von Verwicklung sprechen – reicht, d. h. also, wie stark tatsächlich die gegenseitige Einflussnahme des einen auf das andere ist, wird erst in der intensiven Beschäftigung mit Beispielen dieser Art offenbar. Die darstellenden Künste finden nicht im luftleeren Raum statt, sondern sind kontinuierlich von äußeren Umständen beeinflusst, die die Disziplin der Musiktheaterwissenschaft in ihrer

stark ästhetisch geprägten Betrachtung des Gegenstandes Musiktheater keineswegs immer mitbedenkt. Die Betrachtung des Teilaspekts der kulturpolitischen Steuerung in diesem Zusammenhang ermöglicht somit eine andere Perspektive auf diesen Gegenstand, aus der sich u. a. folgende Schlussfolgerungen ergeben:

Erstens sind die Entscheidungen, die in einem Kulturbetrieb getroffen werden, um ein ästhetisches Produkt präsentieren zu können, mitnichten ausschließlich ästhetische. Natürlich fließen produktionspraktische Bedingungen wie bauliche Strukturen, Ensemblebesetzungen oder verwaltungsrechtliche Vorgaben in die Entscheidungen jeder Produktion ein. Doch die Wirkungsmacht kulturpolitischer Entscheidungen entfaltet sich bereits viel früher: Sie bestimmen letztlich, *wer überhaupt* öffentlich getragene Kunst machen darf und damit *was* und vor allem auch *wer* auf diesen Bühnen zu sehen ist.

Zweitens zeigen kulturpolitische Steuerungsmodelle in der Praxis erhebliche Abweichungen zu dem auf, wie sie in der Theorie erdacht wurden. Ihre produktive Umsetzung ist oftmals von zusätzlichen Faktoren beeinflusst oder gestört, die diese Modelle nicht berücksichtigen. Vor allem individuelle Interessen einzelner Akteure können in ihrer Wirkung so mächtig sein, dass sie die intendierten Ziele der Steuerung schlichtweg übergehen. Nicht immer ohne Konsequenzen zwar, jedoch zeigt gerade der für alle Beteiligten unbefriedigende Ausgang des Rechtsstreits um die Intendanz des Tanztheater Wuppertals, dass auch juristische Instrumente als Aushandlungsmittel dysfunktionaler Strukturen nicht immer wirksam sind.

Drittens ergeben sich auf die Frage, ob es sich um ein strukturelles oder ein individuelles Problem handelt, nur ambivalente Antworten. Wo strukturelle Schwächen mit Individuen mit starken Eigeninteressen und ebenso starker Motivation, diese auch umzusetzen, zusammentreffen, sind Konflikte wie der beschriebene sehr wahrscheinlich. Dort, wo sich über Instanzen von Steuerung hinweggesetzt wird, spielt es letztlich eine untergeordnete Rolle, nach welchem Modell gesteuert wird. So kann die „Anzeige gegen Unbekannt“ der Stadt Wuppertal wenn nicht als Irreführung so doch mindestens als Belästigung der Justiz verstanden werden, die nicht nur die Instrumente der Steuerung ad absurdum führt, sondern auch die juristischen Klärungswege. Binders Entscheidung, sich in einen langwierigen Rechtsstreit zu begeben und sich nicht auf eine gütliche Einigung einzulassen, scheint ‚unbequem‘, wirft aber auch die Frage auf, ob es nicht generell mehr Gegenwehr im Umgang mit dieser Art von „Geheimdiplomatie“ bräuchte, wie der vorsitzende Richter des Landesarbeitsgerichts die Umstände auch beschrieb.

Viertens wäre aufgrund von Konflikten wie diesem das vorherrschende Intendantenmodell allgemein und spartenübergreifend kritisch zu hinterfragen. Nicht

zuletzt die 2019 erschienene Studie „Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht“ von Thomas Schmidt hat gezeigt, dass Machtmissbrauch nicht nur sehr viele Gesichter hat, sondern auch auf so gut wie allen Hierarchieebenen stattfindet. Schmidt attestiert herrschenden Führungsmodellen in Kulturbetrieben wie Theatern eine unzeitgemäße Gestrigkeit: Die vielfältigen Aufgaben seien von einer Person allein gar nicht mehr zu erfüllen und obliegen auch in Unternehmen der freien Wirtschaft zumeist Teams statt einzelnen Führungskräften (Kaempff 2019). Die Erwägung alternativer Führungsmodelle wie das einer Doppelspitze beispielsweise wäre ein erster Schritt – wobei das bereits nach sechs Monaten bekanntgegebene Ende von Sasha Waltz und Johannes Öhman im Januar 2020 an der Spitze des Berliner Staatsballetts<sup>6</sup> solche Erwägungen gerade auch für die Tanzwelt nicht unbedingt befördert.

---

## 5 Fazit

Zusammenfassend ließe sich festhalten, dass anhand der ‚Causa Binder‘ – stellvertretend für viele andere Konflikte dieser Art – Einiges über die Funktionalität bzw. Dysfunktionalität in der Steuerung von Kulturbetrieben wie diesem beobachtet werden kann. Letztlich entscheidend scheint dabei eben nicht die rechtlich festgelegte, also die Steuerungsform *de jure* zu sein. Keines der formaljuristischen Reglements wie die Rechtsform oder schriftliche Vereinbarungen wie der Gesellschaftsvertrag bot letztlich die Grundlage für eine finale Klärung der Konfliktsituation. Diese legen zwar den Handlungsrahmen fest, nicht aber das konkrete Handeln selbst. Die tatsächliche Handlung, also die Steuerung *de facto*, weicht hier massiv ab und hängt viel mehr von den Interessen und Kompetenzen einzelner Personen ab. Eine Korrelation zwischen der *de jure* und *de facto* Steuerung scheint gerade im öffentlich getragenen Theaterbetrieb wenig gegeben zu sein. Dieser Betrieb ist offenbar mehr noch als jeder andere ein ‚People’s Business‘.

Es lässt sich allerdings ebenfalls beobachten, dass sich die Steuerung im Zusammenhang mit Kulturbetrieben anders entwickelt hat als in anderen Bereichen der Verwaltung öffentlich getragener Strukturen. Ob sich diese Beobachtung letztlich einzig auf die, wenn auch in ihrer Bedeutung nicht unbeträchtliche, Besonderheit der Kunstfreiheit zurückführen lässt, bleibt offen. Darüber hinaus bleibt abzuwarten, ob und wenn ja welche – nicht nur formaljuristischen

---

<sup>6</sup>Interessanterweise ist Bettina Wagner-Bergelt als potenzielle Nachfolgerin im Gespräch (Balzer 2020).

– Konsequenzen sich aus krisenhaften Situationen wie der geschilderten ergeben. Eine Ausweitung, mindestens jedoch eine den tatsächlichen Umständen adäquate Anpassung der Steuerungsmöglichkeiten wäre aber zu überlegen.

Letztlich bleibt ungeklärt, was die tatsächlichen Beweggründe und Ursachen der ‚Causa Binder‘ waren. Stattdessen gibt es darüber – wie es für kulturpolitische Entscheidungsfindungen und -durchsetzungen symptomatisch zu sein scheint – zahllose Mutmaßungen, Spekulationen und Gerüchte. Die Beweggründe der einzelnen Akteure bleiben vermutlich auch deshalb nebulös, weil es sich um eine Kombination aus verschiedenen Motivationen handelt. So entstehen gebündelte Kräfte, auf die nur schwer zu reagieren ist, weil ihr Ursprung sich kaum lokalisieren lässt. Das betrifft im konkreten Beispiel nicht nur Adolphe Binder als Individuum einerseits und künstlerische Leiterin andererseits, sondern ebenfalls die zukünftige Steuerung und Leitung des Tanztheaters Wuppertal insgesamt.

Kulturdezernent Nocke hat die Causa Binder letztlich zum Anlass für ein Bündel an Maßnahmen genommen, das neben einem Coaching für die Tänzer\*innen der Compagnie auch den Einsatz eines Expertengremiums beinhaltet, in dem unter anderem Alistair Spalding, künstlerischer Leiter und Geschäftsführer des renommierten „Sadler’s Wells Theatre“ (London), mitwirken soll. Die Aufgabe dieses Gremiums ist u. a. die Gestaltung einer neuen Führungs- und Leitungsstruktur nebst Erstellung eines Anforderungsprofils für die zukünftige künstlerische Leitung (Werner-Staudt 2018). Ergebnisse dieses Gremiums erwartete der Beirat laut Presse bis Ende 2018. Bis heute gibt es keine – zumindest öffentlich kommunizierten – Empfehlungen dieses Gremiums. Auch das scheint nur eine weitere Leerstelle im Kontext all der nach wie vor offenen Fragen hinsichtlich der Zukunft des Tanztheaters Wuppertal zu sein. Bis zur Klärung dieser konkreten Fragen und einem Überdenken dieser Strukturen im Allgemeinen bleibt den Tänzer\*innen eigentlich nur Pina Bauschs berühmtem Aufruf zu folgen: „Tanzt, tanzt, sonst sind wir verloren.“ (Bausch 2007).

---

## Literatur

- Balzer, Vladimir. 2020. „Ein Super-GAU für die ganze Ballettbranche“. Dorion Weickmann im Gespräch mit Vladimir Balzer. *Fazit* vom 22.01.2020. Berlin: Deutschlandfunk Kultur.
- Bausch, Pina. 2007. *Dankesrede anlässlich der Verleihung des Kyoto Prize*.
- Binder, Adolphe. 2018. Offener Brief: Adolphe Binder: ‚Vorwürfe sind unhaltbar‘. *Wuppertaler Rundschau* 14.07.2018.
- Bolz, Nicole. 2018. Schwere Vorwürfe gegen Intendantin: Binder: Wahrheit oder Kampagne? *Wuppertaler Rundschau* 09.07.2018.

- Brinkmann, Sigrid. 2018. Adolphe Binder hofft auf Rückkehr als Intendantin. Adolphe Binder im Gespräch mit Sigrid Brinkmann. *Fazit* vom 19.09.2018. Berlin: Deutschlandfunk Kultur.
- Brug, Manuel. 2017. Adolphe Binder. *Tanz Jahrbuch 2017*.
- Bürger, Britta. 2018. Krise am Tanztheater Wuppertal ‚Schreckliche Angst um die Zukunft der Kompanie‘. Nazareth Panadero im Gespräch mit Britta Bürger. *Fazit* vom 12.07.2018. Berlin: Deutschlandfunk Kultur.
- Hausmann, Andrea. 2019. *Cultural Leadership I: Begriff, Einflussfaktoren und Aufgaben der Personalführung in Kulturbetrieben*, Wiesbaden: Springer VS.
- Hermesen, Stephan. 2019. Kündigung gegen Pina-Bausch-Nachfolgerin unwirksam. *Westfälische Rundschau*, 20.08.2019.
- Hüster, Wiebke. 2018. Ein offensichtlich dramatisches Versagen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 06.07.2018.
- Luzina, Sandra. 2019. Rufmordkampagne gegen Adolphe Binder? *Kündigung der Wuppertaler Intendantin bleibt unwirksam, Tagesspiegel*, 22.08.2019.
- Kaempf, S. 2019. ‚Die One-Man-Show funktioniert nicht mehr.‘ Thomas Schmidt im Interview mit Simone Kaempf. *Nachtkritik* 11.10.2019. [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17226:interview-mit-thomas-schmidt-ueber-seine-studie-zu-macht-und-machtmissbrauch-an-deutschen-theatern&catid=101&Itemid=84](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=17226:interview-mit-thomas-schmidt-ueber-seine-studie-zu-macht-und-machtmissbrauch-an-deutschen-theatern&catid=101&Itemid=84). Zugegriffen: 6. Jan. 2020.
- Nehring, Elisabeth. 2018. Tanztheater Wuppertal. Kabale und Krise. Elisabeth Nehring im Gespräch mit Marietta Schwarz. *Fazit* vom 12.07.2018. Berlin: Deutschlandfunk Kultur.
- Pauli, Silvia. 2019. Schlangengrube Kulturbetrieb – Beispiel Tanztheater. *Lokalzeit Bergisches Land*, vom 14.08.2019. WDR.
- Pionke, Peter. 2016. Adolphe Binder neue Intendantin des Tanztheaters Pina Bausch. *Die Stadtzeitung Wuppertal*, 01.02.2016.
- Stadt Münster. 2017. Managementkontrakt mit der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung Theater Münster, inkl. 7. Finanzformel für die Spielzeiten 2018/2019 bis 2021/2022. [https://www.stadt-muenster.de/sessionnet/sessionnetbi/vo0050.php?\\_\\_kvonr=2004041203](https://www.stadt-muenster.de/sessionnet/sessionnetbi/vo0050.php?__kvonr=2004041203). Zugegriffen: 6. Jan. 2020.
- Wagner, Bernd. 2004. Vielstimmiges Schweigen. Der schwierige Dialog zwischen Kulturpolitik und Theaterleuten. *Kulturpolitische Mitteilungen* 105 (II/2004): 24–27.
- Wagner, Bernd. 2008. Die Kultur von der Stadt her denken. Eine neue Phase der Reflexivität und kulturellen Planung. In *Kulturmanagement der Zukunft: Perspektiven aus Theorie und Praxis*, Hrsg. Verena Lewinski-Reuter und Stefan Lüddemann, 105–120. Wiesbaden: VS Verlag.
- Werner, Hendrik. 2018. Scharmützel um das Erbe von Pina Bausch. *Weser Kurier*, 09.07.2018.
- Werner-Staude, Monika. 2018. Tanztheater trennt sich von Binder. *Westdeutsche Zeitung*, 14.07.2018.
- Wiesen, R. 2019. DIE LINKE: ‚Die krachende Niederlage der Wuppertaler Kulturpolitik muss Konsequenzen haben‘. <https://www.ratsfraktion-dielinke-wuppertal.de/nc/presse/detail/news/die-linke-die-krachende-niederlage-der-wuppertaler-kulturpolitik-muss-konsequenzen-haben/>. Zugegriffen: 6. Jan. 2020.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

