



Herausforderungen, Transformationen, Legitimität und der Einfluss von Kulturpolitik aus Sicht von Intendant*innen der Stadt- und Staatstheater in Deutschland. Ergebnisse einer quantitativen Befragung

Birgit Mandel

Zusammenfassung

Die Befragung untersucht die Herausforderungen, denen sich die Intendant*innen der Stadt- und Staatstheater gegenübersehen, wie sie darauf reagieren und inwieweit sie dabei Einflüsse durch externe Stakeholder und insbesondere durch kulturpolitische Akteure wahrnehmen. Es wird deutlich, dass sich die Kulturpolitik in Fragen der Programmatik der Theater weitgehend zurückhält und am ehesten Bedingungen hinsichtlich der Mittelverwendung stellt. Die meisten Theater zeigen eine hohe Veränderungsdynamik, wobei Maßnahmen einen Schwerpunkt bilden, die direkt oder indirekt zur Publikumsentwicklung auch in Richtung einer größeren Diversität beitragen können. Als wichtigste Aufgabe sehen die Intendant*innen der öffentlich getragenen Theater in den von ihnen geführten Häusern gesellschaftliche Diskurse abzubilden, zu verhandeln und weiterzudenken. Viele Theater sehen sich nicht nur der Produktion innovativer Kunst verpflichtet, sondern auch als gesellschaftspolitische Akteure. Für das eigene Theater stellen die Intendant*innen fast durchweg

Birgit Mandel unter Mitarbeit von Maria Neseemann und Moritz Steinhauer

B. Mandel (✉)

Institut für Kulturpolitik, Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

E-Mail: mandel@uni-hildesheim.de

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,

https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_23

337

einen starken Rückhalt in der Stadtbevölkerung fest, bezogen auf die Legitimität des Systems der Stadt- und Staatstheater in Deutschland insgesamt sind sie skeptischer.

Schlüsselwörter

Stadt- und Staatstheater • Kulturpolitik • Stakeholder • Diversität • Stadtgesellschaft

1 Einleitung

Eine zentrale Hypothese des Projekts „Strukturwandel der Kulturnachfrage als Auslöser von Anpassungs- und Innovationsprozessen an deutschen Stadt- und Staatstheatern“ der Forschungsgruppe (Universität Hildesheim) ist, dass sich die Stadt- und Staatstheater in einer Legitimationskrise befinden, die durch die Nachfrageseite ausgelöst wird. Theater müssen sich auf einem durch zunehmende Konkurrenz gekennzeichneten Markt für Kultur- und Freizeitangebote behaupten, der sich vor allem aufgrund von demografischen Entwicklungen sowie der Zunahme digitaler Kulturangebote im Umbruch befindet. Durch die Alterung der Bevölkerung bricht das traditionelle Stammpublikum nach und nach weg und neues Publikum wächst aufgrund von enkulturativen Brüchen nicht mehr ohne weiteres nach. Durch die Pluralisierung der Bevölkerung steigt der Anspruch an die Theater, ein diverseres Publikum zu erreichen. Vor allem in Zeiten knapper öffentlicher Haushalte, wie in der Vergangenheit bei der Finanzkrise 2008, drohen den Theatern Kürzungen ihrer Etats in den parlamentarischen Auseinandersetzungen.

Was begreifen die Theaterleitungen selbst als zentrale Herausforderungen, wie sehen sie ihre Aufgaben und wie schätzen sie den Rückhalt bei Publikum und in der Stadtgesellschaft ein?

Die Online-Befragung wurde als Vollerhebung aller Stadt- und Staatstheater in Deutschland angelegt. Von den 165 mit einem unterstützenden Begleitschreiben des Deutschen Bühnenvereins im Februar 2020 kontaktierten Intendant*innen haben 58 an der Befragung teilgenommen. Der Rücklauf von gut einem Drittel aller deutschen Stadt-, Staats- und Landestheater kann als noch hinreichend für verallgemeinernde Aussagen angesehen werden, da im Datensatz keine problematischen Verzerrungen festzustellen sind. Der Vergleich von Strukturdaten der Stichprobe mit den Daten der Theaterstatistik 2017/2018 des Deutschen Bühnenvereins ergab, dass die Zusammensetzung der Stichprobe in Hinblick auf

die Größenverteilung der Theaterstandorte relativ gut und in Hinblick auf die Verteilung der Rechtsformen hinlänglich der Grundgesamtheit entspricht. Der Fragebogen bestand aus zwölf geschlossenen und drei offene Fragen. Bei sieben der geschlossenen Fragen konnten bei Bedarf zusätzliche Angaben gemacht werden. In die Fragebogenentwicklung eingeflossen sind Erkenntnisse aus den anderen empirischen Analysen des Teilprojekts, vor allem einer Bevölkerungsbefragung (vgl. Mandel in [diesem Band](#)) sowie Fallstudien an drei exemplarischen Theatern (vgl. Burghardt in [diesem Band](#)). Zudem wurden Fragen aus anderen Teilprojekten aufgenommen, auf die nachfolgend jedoch nicht dezidiert eingegangen wird. Die Befragungsergebnisse spiegeln die Feststellungen und Einschätzungen der Intendant*innen gewissermaßen retrospektiv bezogen auf die Zeit vor der Corona-Krise wider. Wie sich die Lage der Stadt-, Staats- und Landestheater in der Zukunft nach Überwindung der Pandemie darstellen wird, ist eine derzeit offene Frage.

2 Ergebnisse

Eher Finanzkrise als Legitimationskrise: Nichtausgleich von Kostensteigerungen und Mittelkürzungen werden deutlich häufiger als große Herausforderung gesehen als ein fehlender Rückhalt in der Stadtbevölkerung

Den Befragten wurde eine Liste mit insgesamt zehn Vorgaben zu möglichen Herausforderungen für ihre Theater in den vergangenen fünf Jahren vorgelegt. Am häufigsten werden finanzielle Probleme angeführt. Ein Viertel (26 %) der Intendant*innen nennt als Herausforderung, mit der ihr Theater sehr stark oder eher stark konfrontiert ist, den Nichtausgleich von Kostensteigerungen (z. B. durch Tariferhöhungen) und jede*r Fünfte (18 %) die Kürzung von Fördermitteln. Genauso häufig wird in neuen Zielvorgaben und Erwartungen an die Aufgaben des Theaters vonseiten kulturpolitischer Akteure eine Herausforderung gesehen, während Vorgaben oder Pläne der Kulturpolitik zur Veränderung der Struktur des Hauses (14 %) sowie der Abbau von Personal (13 %) etwas weniger häufig genannt werden. Relativ selten nennen die Theaterleitungen Probleme infolge negativer Beurteilungen in den Medien (9 %), eines Rückgangs der Besuchszahlen (7 %) oder eines nachlassenden Rückhalts in der Stadtbevölkerung (6 %).

Die Zahlen zeigen im Umkehrschluss, dass die Intendant*innen zu großen Teilen ihre Häuser von diesen Herausforderungen eher wenig oder gar nicht betroffen sehen. Nach ihren Angaben stehen zwei Drittel (67 %) der Häuser vor keinen wesentlichen finanziellen Problemen durch einen Nichtausgleich von Kostensteigerungen oder durch eine Kürzung von Fördermitteln. 83 % der Befragten

benennen keine Herausforderungen durch Vorgaben zu Zielen oder zu Strukturveränderungen des Hauses vonseiten kulturpolitischer Akteure. Und 93 % der Intendant*innen sehen keine Herausforderungen in Form eines Rückgangs der Besuchszahlen oder eines nachlassenden Rückhalts in der Stadtbevölkerung.

Die Vermutung, dass die Trägerschaft und die Rechtsform der Theater Auswirkungen auf die Beziehungen zu den kulturpolitischen Akteuren in Finanzierungsfragen haben, wurde nicht bestätigt. Bei der Nennung finanzieller Herausforderungen (Mittelkürzungen, Nichtausgleich von Kostensteigerungen) ergeben sich keine gravierenden Unterschiede in den Häufigkeiten gemäß der Träger (Stadt, Land, Gemeindeverbund/Zweckverband) oder den häufigsten Rechtsformen der Theater (Regiebetrieb, Eigenbetrieb, GmbH). Dagegen zeigt sich ein tendenzieller Unterschied nach der Rechtsform bei der Bewertung von Zielvorgaben durch kulturpolitische Akteure. Theater, die als Regiebetriebe geführt werden und damit unmittelbarer Teil der öffentlichen Verwaltung sind, sehen in neuen Zielvorgaben etwas häufiger eine Herausforderung als Eigenbetriebe sowie Theater in der Rechtsform einer GmbH, die wirtschaftlich weniger eng an die Haushalte der Trägerkörperschaften gebunden sind.

In einer offenen Frage hatten die Intendant*innen die Möglichkeit, auf speziell ihr Haus betreffende Herausforderungen und Probleme einzugehen, was von drei Viertel der Befragten wahrgenommen wurde. Hierbei wurden häufig die in der geschlossenen Frage vorgegebenen Herausforderungen näher konkretisiert. So weisen zehn Befragte auf Sparmaßnahmen. Acht Nennungen entfallen auf Herausforderungen, die mit Veränderungen in der Struktur des Hauses einhergehen, wie etwa Leitungswechsel, Änderung der Rechtsform, Umstrukturierung in eine Landesbühne. Drei Befragte benennen Fachkräftemangel. Tarifliche Ruhezeiten und die Bewältigung von „Bürokratie“ werden jeweils einmal angegeben. Auffallend häufig werden Baumaßnahmen als Herausforderung angeführt. So nennen zwölf Theaterleitungen die Sanierung oder den dringenden Sanierungsbedarf des Theaterhauses. Vier Befragte führen den Umzug in eine neue Spielstätte oder den Bau einer solchen an. Sieben Befragte thematisieren die Zusammenarbeit mit den kulturpolitischen Akteuren bzw. den Trägern als Herausforderung, die teilweise als schwierig beschrieben wird aufgrund nicht eingehaltener Zusagen, kulturpolitischer Fehlentscheidungen oder einem Desinteresse der Kulturpolitik. Herausforderungen, die sich auf das Publikum beziehen, werden von sechs Intendant*innen beschrieben. Zwei Befragte gehen dabei ausführlicher auf Probleme mit Veränderungen der Publikumsstruktur ein: „Das Publikum ist in den letzten zehn Jahren im Durchschnitt gleichgeblieben. Fakt ist aber, dass der Zuwachs bei dem ganz jungen Publikum bis 18 Jahren und beim Stammpublikum zwischen 75 und 80 Jahren liegt. Ein Publikumsschwund in der Altersgruppe 25 bis 45

ist auf die Dauer problematisch.“ Die sich abzeichnende Corona-Krise schlägt sich in den Angaben noch kaum nieder. Nur drei Befragte erwähnen diese relativ unspezifisch als Herausforderung.

Insgesamt sehen die Intendant*innen, bei jeweils eher geringen Prozentanteilen, ihre Theater häufiger mit Problemen konfrontiert, die durch kulturpolitische Zuwendungsgeber induziert sind, anstatt dass diese durch negative Beurteilungen von Fachöffentlichkeit, Publikum oder Stadtgesellschaft hervorgerufen würden.

Angesichts des in Statistiken ermittelten allgemeinen Rückgangs von Theaterbesucher*innen ist erstaunlich, dass nur wenige Theaterverantwortliche die Publikumsentwicklung als Herausforderung betrachten. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die öffentlich geförderten Theater in Deutschland nur einen geringen Anteil ihres Budgets durch den Verkauf von Eintrittskarten finanzieren müssen und deshalb zurückgehende oder schwankende Besuchszahlen leichter verkraften können.

*Die eine Hälfte der Intendant*innen schätzt das Publikum nach Bildung, sozialem Status und kultureller Herkunft als eher divers, die andere als eher homogen ein*

Auf die Frage, inwieweit ihr Publikum anhand verschiedener Kriterien eher als divers oder eher homogen zu charakterisieren ist, ergibt sich folgendes Bild: Im Hinblick auf das Alter schätzen fast zwei Drittel der Befragten (64 %) das Publikum ihres Hauses als eher divers ein, im Hinblick auf die Merkmale „Bildung“ (46 %), „sozialer Status“ (46 %) und „kulturelle Herkunft“ (43 %) dagegen nur knapp die Hälfte. Hierbei zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Theatern in Metropolen und Theatern in kleineren Großstädten. So beschreiben 71 % der Intendant*innen von Theatern in Metropolen ihr Publikum als divers hinsichtlich kultureller Herkunft, aber nur 29 % hinsichtlich des sozialen Status. Dagegen beurteilt nur eine Minderheit der Intendant*innen (38 %) von Theatern in kleineren Großstädten ihr Publikum als kulturell divers, aber die Mehrheit (59 %) als divers im Hinblick auf den sozialen Status.

Häufigster Grund für Diversifizierung des eigenen Publikums: veränderte Programmatik

In einer offenen Frage wurde nach möglichen Gründen für Veränderungen des Publikums in den letzten 10 Jahren gefragt. Von 51 Intendant*innen, die diese Frage beantworten, können nur acht keine Veränderung der Zusammensetzung ihres Publikums erkennen. Die meisten Antworten entfallen auf Veränderungen in der Alterszusammensetzung: Dabei geben nur fünf Befragte an, ihr Theaterpublikum sei in den letzten zehn Jahren älter geworden, wobei drei davon diese Veränderung auf die Alterung der Bevölkerung insgesamt zurückführen. Über die

Hälfte (27 Befragte) sagt aus, ihr Publikum habe sich in den letzten zehn Jahren verjüngt. Als Gründe hierfür werden am häufigsten (16 Nennungen) programmatische Veränderungen des Hauses angeführt: mehr Jugendtheater oder explizite Familien- und Schulvorstellungen auf dem Spielplan bzw. die Eröffnung einer Sparte „Junges Theater“ (6 Nennungen); Einführen von experimentellen, neuen Formaten (4 Nennungen), Inszenieren zeitgenössischer Stoffe (3 Nennungen) und mit jeweils einer Nennung die Beschäftigung mit aktuellen politischen Themen, eine veränderte Ästhetik und mehr vorrangig unterhaltende Stoffe. Zehn Befragte nennen Kooperationen mit Kitas, Schulen und Universitäten oder der Freien Szene als (Mit-)Grund für die verjüngte Publikumsstruktur. Fünf Befragte beziehen den Zuwachs an jüngerem Publikum auf den Ausbau der Theaterpädagogik und Vermittlung. Je einmal werden als Grund der Einsatz von Social Media und bauliche Veränderungen genannt.

Ebenfalls sehr häufig (insgesamt 19 Nennungen) wird eine Diversifizierung des Publikums innerhalb der letzten zehn Jahre beobachtet. Dabei bleibt in den Antworten oft unklar, worauf sich die Diversität bezieht – ob auf Alter, Bildung, kulturelle Herkunft, sozialen Status oder, wie eine befragte Person anmerkt, auf in der Befragung nicht angeführte marginalisierte Gruppen wie die queere Community. Auch die wahrgenommene zunehmende Diversität wird am häufigsten (11 Nennungen) auf programmatische Veränderungen zurückgeführt: eine diversere, breitere Spielplangestaltung; das Durchführen partizipativer Projekte (jeweils 4 Nennungen) und mit je drei Nennungen ein verbessertes Image und ein verändertes Marketing, Outreach sowie eine veränderte Ansprache. Eine Leitungsperson erläuterte in der offenen Frage: „Durch dezidiert progressive politische Themen, ein diverseres Ensemble und den Versuch, die Ansprache zu verändern, wurde unser Publikum diverser in Hinblick auf die kulturelle Herkunft und die Bildungsvoraussetzungen. Man muss bei uns nicht Goethe gelesen haben, um ins Theater gehen zu können.“

Von einem/einer Befragten wird das Publikum im Vergleich zu früher als weniger konservativ charakterisiert und gleichzeitig wird zum Ausdruck gebracht, dass das konservative Stamm-Publikum früher einen „Besitzanspruch“ auf das Theater erhoben habe: „Die Konservativen denken nicht mehr, ihnen gehöre das Theater, sind aber weiter willkommen.“

Ein/eine andere/r Befragter/Befragte hebt die Bedeutung von Kooperationen gerade auch mit Bildungseinrichtungen hervor, um ein diverseres, v. a. jüngerer Publikum zu erreichen: „Das Publikum ist in seiner Alterszusammensetzung wesentlich diverser geworden. Vor zehn Jahren wäre noch „sehr homogen“ anzukreuzen gewesen. Gleiches gilt für das Thema Bildung. Aus unserer Sicht haben dazu die Öffnung des Theaters zur städtischen Gesellschaft hin und sehr viele

Kooperationsprojekte mit anderen Institutionen, nicht nur aus dem kulturellen Bereich, beigetragen. Ein Erreichen von Zuschauergruppen diverser kultureller Herkunft fällt uns aber nach wie vor sehr schwer“.

Wichtigste Aufgabe der Theater: gesellschaftliche Diskurse abzubilden, zu verhandeln und weiterzudenken

Bei der offenen Frage nach den drei wichtigsten Aufgaben von Stadt- und Staatstheatern entfallen die meisten Nennungen (87) auf gesellschaftliche Aufgaben, gefolgt von künstlerischem Auftrag (39 Nennungen), Bildung (29 Nennungen) und Unterhaltung (10 Nennungen).

Bei den gesellschaftlichen Aufgaben wird am häufigsten das Schaffen eines Ortes der Diskussion und Verhandlung von gesellschaftlichen Themen angeführt (39 Nennungen). Dass das Theater Zukunftsfragen verhandeln und Utopien schaffen solle, sehen vier Befragte als wichtige Aufgabe. Ort der Begegnung und Vernetzung zu sein, nennen 31 Befragte. Demokratie zu erhalten und zu fördern, sehen 14 Befragte als eine zentrale Aufgabe des Theaters, wobei sich sieben davon auf die Bewahrung von künstlerischer Freiheit und Meinungsfreiheit beziehen. Den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken, nennen 10 Befragte, drei davon führen dabei den Zusammenhalt und die Schaffung einer kulturellen Identität der Stadt an.

Von den Nennungen, die sich auf die Produktion und Präsentation von Kunst als zentrale Aufgabe beziehen, steht an erster Stelle die Zugänglichkeit und Vermittlung der künstlerischen Produktionen (12 Nennungen); sieben Befragte nennen das Schaffen von qualitativ hochwertiger Kunst, ebenso viele das von innovativer Kunst. Fünf Befragte sehen eine wichtige Aufgabe im Zeigen eines vielfältigen Repertoires und vier Befragte in der Pflege des klassischen Repertoires.

Unter das Thema individuelle Persönlichkeitsentwicklung und -bildung als Aufgabe des öffentlich geförderten Theaters entfallen 12 Nennungen auf kulturelle Bildung, wobei sich drei Befragte auf partizipative Angebote fokussieren. Darauf folgt die politische Bildung, bzw. die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Themen (6 Nennungen). Ebenfalls sechs Mal wird die Förderung von Sozialkompetenzen genannt. Kritisches und reflexives Denken zu fördern, sehen drei Befragte als Aufgabe und Orientierung in der digital globalisierten Welt.

Auf widersprüchliche Anforderungen an die Aufgaben von Stadt- und Staatstheatern weist folgende Äußerung hin: „Wir arbeiten mit öffentlichen Geldern. Daraus resultiert: 1. Die Gesellschaft sagt uns, dass wir kommerziell unabhängig arbeiten sollen. Damit ist klar, dass wir einen hohen Kulturauftrag haben, der das

Unbekannte/Neue/Experiment verlangt. 2. Jeder zahlt für das Theater, also muss sich auch jeder mit Teilen des Programms identifizieren können.“

Häufig umgesetzte Veränderungen in den letzten Jahren: Kooperationen mit Bildungseinrichtungen und Ausbau der Vermittlung

Auch wenn die Intendant*innen bei der Benennung von Herausforderungen eher zurückhaltend sind, lassen die Antworten auf die Frage, welche Veränderungen sie in den letzten Jahren in ihrem Haus umgesetzt haben oder für die nächsten zwei Jahre planen, eine insgesamt hohe Veränderungsdynamik in den deutschen Stadt-, Staats- und Landestheatern erkennen.

Alle Theaterleitungen haben in den letzten Jahren Kooperationen mit Bildungseinrichtungen umgesetzt (97 %) oder planen diese für die nächsten zwei Jahre (3 %). Ebenfalls fast alle Theater haben die Vermittlung/Theaterpädagogik ausgebaut (86 %) oder planen dies (12 %). Sehr häufig genannt wird auch eine gezielte Förderung des künstlerischen Nachwuchses (82 % umgesetzt, 7 % geplant).

Etwa drei Viertel der Befragten geben an, bereits folgende Maßnahmen realisiert zu haben: Neupositionierung/-profilierung des Theaters in der Stadt (76 %, 10 % geplant), Outreach (75 %, 20 % geplant), partizipative Angebote und Stücke mit Laien (74 %, 14 % geplant) und Kooperationen mit Organisationen im sozialen Bereich (72 %, 19 % geplant). Gut die Hälfte der Theater (56 %) realisierte eine Popularisierung ihres Programms durch Musical, Komödien, bekannte Stoffe und Schauspieler, zwei Prozent planen dies. Die Maßnahmen zur Förderung der kulturellen und sozialen Vielfalt im Personal haben erst 52 % der Theater umgesetzt, aber immerhin 35 % planen solche Maßnahmen in der nahen Zukunft. Noch weniger Theater (38 %) haben bislang eine Entwicklung des Hauses zu einem sozialen Treffpunkt realisiert bzw. eingeleitet, 36 % planen eine solche Entwicklung.

Gefragt danach, welche Maßnahmen in naher Zukunft nicht geplant sind, werden am häufigsten genannt eine Popularisierung des Programms durch stärker unterhaltungsorientierte Produktionen (42 %) und der Ausbau des Theaters als sozialer Treffpunkt (25 %). Nach der Größe des Theaterstandorts ist auffällig, dass Theater in kleineren Städten bis 100.000 Einwohner*innen deutlich seltener eine Neupositionierung bzw. -profilierung vorgenommen haben und Theater in Metropolen deutlich seltener partizipative Angebote entwickelt haben als die Theater der jeweils anderen Standortgrößen.

Als (tatsächlich oder vermutlich) erfolgreichste Maßnahme zur Gewinnung eines neuen und diverseren Publikums für Theater nennen die Befragten am häufigsten (17 %) eine Diversifizierung des Personals. Von jeweils 13 % der Befragten werden Outreach-Maßnahmen, eine Entwicklung des Theaters zu einem

sozialen Treffpunkt sowie eine Neupositionierung/-profilierung genannt und von 12 % ein Ausbau der Vermittlungsarbeit und die Kooperation mit Bildungseinrichtungen. Jeweils 8 % benennen die Entwicklung neuer Theaterformate sowie partizipative Angebote. Eine Popularisierung des Programms wird in diesem Zusammenhang nur von 6 % der Befragten und eine Kooperation mit dem Sozialbereich nur von 2 % angegeben.

Auffällig ist zum einen, dass die Theater bei der Umsetzung der am häufigsten genannten Erfolgsstrategie, nämlich der Diversifizierung des Personals, bislang nur begrenzt vorangekommen sind. Dies könnte u. a. mit der aus arbeitsvertraglichen Gründen nur mittel- und längerfristig veränderbaren Personalstruktur von öffentlichen Theatern zusammenhängen. Zum anderen weist die breite Streuung der Antworten darauf hin, dass es in der Wahrnehmung der Theaterleitungen kein ‚Allheilmittel‘ gibt für die Entwicklung neuen, vielfältigeren Publikums.

Kaum Veränderungsdruck in Hinblick auf die Programmatik der Theater durch externe Anspruchsgruppen

Befragt danach, von welchen externen Akteursgruppen in den letzten Jahren Forderungen nach programmatischen Veränderungen (Mission und Aufgaben, inhaltliche Ausrichtung, Spielplan, Formate) an das Theater herangetragen wurden, wird deutlich, dass die allermeisten Theater in dieser Hinsicht keinen oder nur wenig Veränderungsdruck von außen erfahren haben. Nur 15 % der Intendant*innen sagen, dass ein Druck vom potenziellen, also dem bislang nicht erreichten Publikum ausgegangen sei, während nur 4 % das bestehende Publikum nennen. Dieses zeigt sich offensichtlich mehrheitlich mit der programmatischen Ausrichtung „ihres“ Theaters einverstanden. 13 % der Intendant*innen gibt an, dass von Fach- und Lokalmedien und 9 %, dass von Fachkolleg*innen entsprechende Erwartungen ausgegangen sind. Kulturpolitische Akteure (7 %) und Akteure der Verwaltung (5 %) stellten nach Aussage der Befragten dagegen am seltensten Forderungen nach Veränderungen.

Zeitgenössische Produktionen und Uraufführungen wie auch Werke eines etablierten Kanons dominieren die Spielplangestaltung – Produktionen mit nicht westlichem Bezug nur von einem Drittel berücksichtigt

Die Aufnahme von zeitgenössischen Produktionen und Uraufführungen wird von 92 % der Befragten als wichtiges Kriterium der Spielplangestaltung genannt, dicht gefolgt von Produktionen eines etablierten Kanons, welche 81 % als sehr wichtig oder wichtig bezeichnen. Diese scheinbar gegensätzlichen Kriterien zeigen ein breites Aufgabenverständnis der befragten Theaterschaffenden. Betrachtet man

die Priorisierung der Angaben, so wird jedoch deutlich, dass die Befragten zeitgenössischen Werken einen höheren Stellenwert gegenüber Werken eines etablierten Kanons einräumen (60 % gegenüber 38 %). Für drei Viertel der Befragten sind neue, innovative Theaterformen (76 %) ein wichtiger Faktor bei der Spielplangestaltung. Rund zwei Drittel geben an, Produktionen mit bekannten Titeln bzw. bekannten Mitwirkenden (67 %) sowie mit hohem Unterhaltungsfaktor (62 %) in ihrer Spielplangestaltung einen wichtigen Stellenwert einzuräumen. Die bislang geringste Rolle bei der Spielplangestaltung erfährt der Aspekt, Produktionen und Themen aus einem nicht westlichen Kulturkreis zu berücksichtigen (37 %).

Ressourcen des Hauses und zu erwartender Publikumszuspruch als häufigste Entscheidungskriterien der Spielplangestaltung

Die Spielplangestaltung ist ein zentraler Baustein der Programmatik von Theatern. Darin kommen nicht nur die künstlerischen Ansprüche der Theatermacher*innen zum Ausdruck, sondern auch ihre Publikumsstrategien.

Alle befragten Intendant*innen betonen die Bedeutung der Ressourcen des Hauses einschließlich des künstlerischen Personals als sehr wichtig (70 %) oder eher wichtig (30 %) für die Spielplangestaltung. Ebenso hoch ist die Bedeutung der zu erwartenden Publikumsresonanz (35 % sehr wichtig, 63 % eher wichtig). 90 % der Befragten nennen die Schaffung von Chancen für den künstlerischen Nachwuchs (33 % sehr wichtig, 57 % eher wichtig). Die Berücksichtigung der Wünsche des Ensembles wird ebenfalls von der großen Mehrheit der Befragten (83 %) als sehr wichtig (16 %) oder eher wichtig (67 %) erachtet. Die Orientierung an aktuellen künstlerischen Innovationen anderer Theaterschaffender und Theater bezeichnen 55 % als ein sehr wichtiges (7 %) oder eher wichtiges (48 %) Kriterium bei der Spielplangestaltung. 35 % benennen die zu erwartende Resonanz von Fachmedien und -kolleg*innen als sehr wichtig (5 %) oder eher wichtig (30 %) und ebenfalls 35 % der Intendant*innen bezeichnen Vorgaben und Erwartungen von Trägern als sehr wichtiges (12 %) oder eher wichtiges (23 %) Entscheidungskriterium für die Gestaltung des Spielplans.

Auch bei den Antworten auf die folgende direkte Frage nach der Einflussnahme kulturpolitischer Akteure auf die Theaterarbeit wird deutlich, dass sich diese im Hinblick auf Forderungen nach programmatischen Veränderungen meist zurückhalten.

Weitgehende Autonomie der Theater bei personalpolitischen Entscheidungen und künstlerischer Ausrichtung. Kulturpolitische Einflussnahme insbesondere hinsichtlich zu erreichender Zielgruppen und der Finanzmittelverwendung

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sich die Kulturpolitik nur selten in Fragen der internen Organisation der Theater einmischt. So berichten nur 5 % der Befragten von einer starken Einflussnahme auf personalpolitische Entscheidungen. Auch bei der künstlerischen Ausrichtung des Hauses halten sich kulturpolitische Akteure überwiegend zurück, nur 7 % der Intendant*innen erkennen hier einen starken Einfluss. Deutlich häufiger interveniert Kulturpolitik dagegen aus Sicht der Intendant*innen in Hinblick auf die Verwendung der finanziellen Mittel (42 %) und zu erreichende Bevölkerungs- und Publikumsgruppen (33 %). Aus den ergänzenden Angaben der Befragten geht nicht hervor, ob sich diese Interventionen vor allem auf die Auslastung des Theaters oder/und auf die Zusammensetzung des Publikums richten.

Abspraken zu Aufgaben und Zielen häufig schriftlich, aber oft ohne Zielüberprüfung

Bei einem knappen Drittel (29 %) der Theater existieren keine Absprachen zwischen Intendant*innen und kulturpolitischen Akteuren über die Aufgaben und Ziele des Theaters. Soweit Absprachen bestehen, erfolgen diese in 46 % der Fälle mündlich und in 73 % der Fälle (z. T. zusätzlich) in schriftlicher Form. Die Kontrolle der Aufgaben und/oder Ziele und insbesondere die ggf. zu ergreifenden Konsequenzen im Falle einer Nichterfüllung sind nur selten fixiert. Nur bei 25 % der Theater mit Absprachen zu Aufgaben und Zielen gibt es eine schriftliche Vereinbarung, wie diese überprüft werden sollen, und nur bei 5 %, wie mögliche Konsequenzen bei Nichterfüllung aussehen. Als Dokumente, in denen Absprachen festgehalten werden, nennen die Theaterleiter*innen in einer offenen Nachfrage: Verträge der Intendanz und Verwaltungsleitung, Satzung des Zweckverbandes, Zielvereinbarung, Wirtschaftsplan mit bestimmten Wachstumsindikatoren, Theatervertrag zwischen Land und Trägerkommune, Leistungsvereinbarung, Fördervertrag, kommunale Rechtsvorschriften.

Legitimationsprobleme haben nur die anderen: Der Rückhalt des eigenen Theaters in der Stadtbevölkerung wird fast durchweg als stark eingeschätzt, der Rückhalt der öffentlich geförderten Theater in Deutschland insgesamt dagegen von einem Drittel als eher schwach

Der Rückhalt in der Bevölkerung ist für öffentlich geförderte Theater eine wichtige Ressource im Verteilungskampf um knappe öffentliche Gelder. Fast alle der befragten Intendant*innen sehen ihre Häuser dabei gut aufgestellt. 94 % schätzen

diesen Rückhalt als sehr stark (53 %) oder stark ein (41 %). Nur 5 % der Befragten konstatieren einen eher schwachen Rückhalt. Für die Stadt- und Staatstheater in Deutschland insgesamt benennen hingegen nur zwei Drittel der Intendant*innen einen sehr starken (6 %) oder starken Rückhalt (59 %) in der Bevölkerung. Ein Drittel schätzt diesen Rückhalt als eher schwach ein. Eine Erklärung für die Diskrepanz in den Einschätzungen der Legitimität ihres eigenen Hauses und des öffentlich geförderten Theatersystems insgesamt könnte der in Teilen relativ pessimistische Fachdiskurs zur Zukunft der Stadt- und Staatstheater sein.

3 Fazit

Die Ergebnisse lassen erkennen, dass die befragten Intendant*innen der Stadt-, Staats- und Landestheater zum Befragungszeitpunkt keine wirklich krisenhafte Situation für ihre Häuser wahrnehmen. Viele Befragte können sogar keine wesentlichen Herausforderungen für ihre Häuser erkennen. Am häufigsten werden Probleme der öffentlichen Finanzierung beschrieben, vor allem ein fehlender Ausgleich von Kostensteigerungen. Die Ausgangsvermutung, dass die Theater durch strukturelle Veränderungen auf der Nachfrageseite und die mangelnde Repräsentation einer sich pluralisierenden Bevölkerung im Publikum in eine Legitimationskrise geraten sind, wird durch die Befragung nicht bestätigt. Erstaunlich wenige Intendant*innen stellen einen Rückgang der Besuchszahlen fest, wie er in bundesweiten Statistiken ermittelt wurde. Die große Mehrheit nimmt einen starken Rückhalt für ihr eigenes Theater sowohl beim Publikum wie in der Stadtgesellschaft wahr. Die Intendant*innen beschreiben in ihren Antworten auf der einen Seite einen eher geringen Problemdruck, auf der anderen Seite jedoch eine erhebliche Veränderungsdynamik ihrer Häuser. Dies gilt insbesondere auch für Maßnahmen, die auf ein neues, anderes Publikum zielen wie Kooperationen mit Bildungseinrichtungen, der Ausbau von Vermittlung oder Outreach. Dabei erfahren die allermeisten Theater keinen Veränderungsdruck durch kulturpolitische Akteure oder andere Stakeholder wie etwa die Fach- oder Lokalmedien oder das Publikum.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die kulturpolitischen Akteure bzw. die Träger der geförderten Theater äußerst zurückhaltend agieren was Vorgaben zur programmatischen Ausrichtung anbelangt. Interventionen der Kulturpolitik richteten sich am ehesten auf Publikumsziele oder auf die Mittelverwendung. Mit welchen Anpassungs- und Innovationsprozessen die deutschen Stadt- und Staatstheater auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren, bleibt ihnen offensichtlich

weitgehend selbst überlassen. Auch Aktivitäten mit der Zielsetzung ein diverseres Publikum zu erreichen, sind im Wesentlichen von den Theatern selbst initiiert und werden mehrheitlich von den Intendant*innen als erfolgreich wahrgenommen. Auffällig ist, dass die Intendant*innen sehr selbstbewusst auf ihre Theater und ihre Arbeit schauen. Die von ihnen eingeleiteten Veränderungen in der Programmatik wie etwa in der Spielplangestaltung, neuen Formaten, Kooperationen oder dem Ausbau der Vermittlungsarbeit werden weniger als Reaktion auf ausbleibendes Publikum gewertet, sondern eher als Ausdruck ihres Selbstverständnisses von Theater als gesellschaftspolitischem Akteur. Dabei bilden die bei anderen Theatern beobachteten Innovationen für viele Intendant*innen eine wichtige Orientierung.

Die Befragungsergebnisse vermitteln insgesamt den Eindruck, dass die befragten Intendant*innen, zumindest bezogen auf die Zeit vor der Corona-Krise, keine gravierende Struktur- und Legitimationskrise der Stadt-, Staats- und Landestheater erkennen und sich gut aufgestellt sehen, zukünftigen Herausforderungen zu begegnen. Dabei scheinen sie sich allerdings der Unterstützung der kulturpolitischen Akteure durch eine entsprechende finanzielle und regulatorische Rahmung nicht sicher zu sein.

Literatur

- Burghardt, Charlotte. 2020. *Stadt- und Staatstheater in Bewegung? Zur Rolle von öffentlich subventionierten Theatern in der Stadtgesellschaft und den veränderten Erwartungen des Publikums*. In diesem Band.
- Mandel, Birgit. 2020a. *Theater in der Legitimationskrise? Interesse, Nutzung und Einstellungen zu den staatlich geförderten Theatern in Deutschland – eine repräsentative Bevölkerungsbefragung*. Universitätsverlag Hildesheim, Hildesheim. E-Publikation (Open Access): <https://doi.org/https://doi.org/10.18442/077>.
- Mandel, Birgit. 2020b. *Das öffentlich geförderte Theater in der Legitimationskrise und unter Innovationsdruck? Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung*. In diesem Band.

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.

