

## Fluxus für das Stadttheater

Über neue Begegnungen zwischen Stadt und Theater –  
und ihre Folgen für die Arbeit an der Institution

### I.

Im Musiktheater erzeugen die Reibungen des Neuen mit dem Vorhandenen gewöhnlich deutlicher greifbare Konflikte als in den anderen Sparten des Theaters. Können hier doch schon die Architekturen für die Suche einer nächsten Generation hinderlich sein. Richard Wagner wollte deshalb für seine Werke ein neues Theater bauen, das als ein transitorisches gedacht war: ein Haus aus Brettern und Balken, schmucklos und provisorisch, wenn möglich in einer kleineren Stadt, das nach der Aufführung wieder abgerissen werden konnte. Wenn damals in kleineren Städten tatsächlich Neubauten für Theater entstanden, gab man ihnen allerdings eher die Gestalt fester Burgen. Verbunden mit der emphatischen Bestimmung zu „Musentempeln“ waren sie der sittlichen Erhebung eines sich neu formierenden nationalen Bildungsbürgertums „geweiht“. Das Stadttheater der Zukunft ist vielerorts noch immer in diesen Architekturen zu Hause. Es muss sich jedoch jetzt auf die Parameter einer postnationalen, globalisierten (Medien-)Gesellschaft beziehen. Wenn es heute nach der eigenen Zukunft fragt, ist auch die Architektur der Häuser wieder ein wichtiges Thema, das nun jedoch in einem größeren Zusammenhang steht. Die Suche nach neuen künstlerischen Ausdrucksformen in einem neu zu definierenden Aufgabenfeld stößt in unseren Theatern an Grenzen, die durch räumliche Gegebenheiten, Personalstrukturen,

Vertragsformen, die Bedingungen des Marktes und die sich daraus ableitenden Mentalitäten markiert werden.

Diese Grenzen sind überaus stabil und haben für die Praxis vor allem der Mehrspartentheater weitreichende Konsequenzen. Wenn wir im Kollegenkreis über die Schwierigkeiten von Reformen, über Verkrustungen und institutionelle Widerstände gegen die Weiterentwicklung unserer Theater sprechen, dann kehren wir zwangsläufig immer wieder an die Beschreibungen dieser Grenzen zurück. Allerdings sind die Grenzziehungen und die Möglichkeiten ihrer Überwindung nicht überall so klar darstellbar wie im Bereich der Architektur. Wenn ein neues Werk ein Orchester verlangt, das in den vorhandenen Gräben nicht passt, oder wenn es Instrumentalisten erfordert, die im Orchester nicht vorhanden sind, dann sind die daraus resultierenden Probleme leicht zu benennen, wenn auch nicht leicht zu beheben. Stellt man darüber hinaus bei einzelnen Werken fest, dass der Komponist bewusst eine musikalische Form gewählt hat, die den vorhandenen Theaterrahmen sprengt, wird das Thema noch auf einer ganz anderen Ebene interessant und berührt die in jeder Zeit wieder neu zu stellende Frage nach der gegenseitigen Bedingtheit von künstlerischer Suche nach zeitgemäßen Ausdruckformen einerseits und institutionellen Vorgaben andererseits. Wir glauben, dass man dieses Bedingungsverhältnis neu dis-

kutieren muss, um sowohl den neuen Suchbewegungen der Kunst als auch den erneuerungsbedürftigen Institutionen gerecht zu werden. Sonst geraten wir immer mehr in die zynische Situation, dass „Stadttheater“ zur Chiffre für einen institutionellen Zustand wird, der Kunst eher verhindert als ermöglicht. Wir konzentrieren uns hier auf den Bereich der Stadttheater. Nicht nur, um der Gefahr zu großer Allgemeinheit zu entgehen, sondern weil der Wandel im Anspruch an die Institutionen sich im Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Transformationsprozessen in unseren Städten besser verstehen lässt. Das Ziel dieser Diskussion müsste für uns ein erneuerter, positiver Begriff von Stadttheater sein.

## II.

Adrienne Goehler hat mit ihrem Buch „Verflüssigungen“ eine Gedankenfigur stark gemacht, die uns für unseren Zusammenhang hilfreich erscheint. Goehler geht davon aus, dass wir „in einer Phase des umfassenden gesellschaftlichen Übergangs“ leben. Mit Verweis auf die Untersuchungen von Robert Putnam, Robert Reich, Richard Sennett, Saskia Sassen, André Gorz, Rudolf zur Lippe und Ulrich Beck sieht sie unsere Gesellschaft in einem „Zwischenraum“ des „nicht mehr und noch nicht“, einem beunruhigenden, schwierig zu vergegenwärtigenden und schwer auszuhaltenden Stadium. Es ist geprägt durch Risiken, Angst, Verlust von Erfahrung und das Schwinden persönlicher Sicherheit. In dieser Situation möchte sie die Künste auf ihr spezifisches Potenzial hin befragen: „KünstlerInnen sind von Hause aus SpezialistInnen für Übergänge, Zwischen-gewissheiten und Laboratorien – und als solche natürliche FeindInnen des Verharrens im Bestehenden.“<sup>1</sup> Dieses Verharren im Bestehenden ist jedoch ihrer Mei-



Barbara Mundel. Foto Maurice Korbelt

nung nach immer noch kennzeichnend für die Situation der deutschen Theaterlandschaft, die unter dem Druck einer zerstörerischen Kulturpolitik „zu einem Betriebssystem von Tarifparteien erstarrt ist, verwaltet zum Zwecke der Erfüllung von Pflichtaufgaben, mit der Kunst als freiwilliger Leistung“.<sup>2</sup> Wäre also in diesem Bereich die Strategie der Verflüssigung zuallererst auf die Institution selbst anzuwenden?

Jeder von uns kann leicht die Verkrustungen und Blockaden beschreiben, die die künstlerische Arbeit in den Stadttheatern behindern oder beschweren. Die destruktive Wirkung unterschiedlicher Vertragssysteme, überlebter Hierarchien, demotivierender Arbeitsstrukturen, veralteter Abteilungsgewohnheiten – das alles ist hinreichend bekannt. Man wird jedoch nicht bestreiten können, dass wir uns in diesen Verhältnissen mit wachsenden Ohnmachtsgefühlen eingerichtet haben. Unter dem politischen Druck prekärer Haushaltsverhältnisse haben wir uns in den vergangenen Jahrzehnten weitgehend darauf konzentriert, die schiere Existenz unserer Häuser abzusichern. Wir haben uns darin perfektioniert, Einsparpotenziale zu finden und auszuschöpfen, wir sind Meister der Effizienzsteigerung, wir flexibilisieren und fusionieren in erzwungenem Gehorsam vor kommunalen Haushaltssanierern, sodass selbst externe Gutachter nichts Nennenswertes mehr finden, das noch gespart werden könnte. Die einschlägigen Zahlen des Deutschen Bühnenvereins sind beein-



Josef Mackert. Foto Maurice Korbel

druckend. Trotzdem leben die meisten Theaterleitungen bestenfalls in der von Haushalt zu Haushalt zählerrungenen Gewissheit einer weiteren Frist. Diese Überlebensarbeit verschlingt ungeheuer viel Energie, erzeugt betriebsinterne Spannungen und lähmt die künstlerische Arbeit. Vor allem aber, und das ist das eigentlich Verheerende, lenkt sie die Kreativität in die falschen Kanäle und verführt uns zu Verhaltensweisen des Absicherns und Bewahrens. Notwendigerweise. Wir würden unserer Verantwortung in dieser krisenhaften Zeit ja nicht gerecht, wollten wir die Sicherung des Bestandes für überflüssig halten und uns der Anstrengung entziehen, das, was frühere Generationen unter großen Anstrengungen erarbeitet haben, heute so leichtfertig preiszugeben, wie es die Politik an vielen Orten ganz offensichtlich tut. Es ist nicht etwa das Lamento von Verbandsfunktionären, sondern eine Feststellung des Enquete-Berichts der Bundesregierung, dass im Bereich kommunaler Kultureinrichtungen unwiederbringliche Verluste drohen.

Wer in einer solchen Situation der Institution Stadttheater mit Goehler zu Strategien der „Verflüssigung“ rät, setzt sich deshalb leicht dem Vorwurf aus, das mühsam Gesicherte und hartnäckig Verteidigte aufs Spiel zu setzen. Die Fixierung auf Bestandssicherung birgt jedoch die Gefahr einer mangelhaften Selbstbefragung. Es genügt nicht, zu überleben. Wir müssen uns eine neue Relevanz erarbeiten. Dazu haben die

Stadttheater in den letzten Jahren eine Menge geleistet. Man kann deshalb der negativen Diagnose auch eine positive Bilanz entgegenhalten und aus dieser wichtige Hinweise ableiten für die Recherchen zum Stadttheater der Zukunft.

### III.

Diese positive Bilanz beginnt bei der Feststellung, dass viele Stadttheater in den letzten Jahren enorme Anstrengungen unternommen haben, um das Grundverhältnis zwischen Theater und Stadt neu zu bestimmen. Die Notwendigkeit dazu ergab sich unmittelbar aus den Veränderungen der (Stadt-)Gesellschaft, auf die sich unsere Arbeit bezieht. Das lässt sich in der Rückschau exemplarisch an den Reaktionen auf zwei revolutionäre Prozesse verdeutlichen, deren Folgen neue künstlerische Suchbewegungen hervorgerufen haben. Die Revolution von 1989 betraf vor allem die Theater im Osten des Landes. Dort haben die Veränderungen in den Städten nicht nur zu Theatersterben und Zwangsfusionen geführt, sondern an einigen Orten auch innovative künstlerische Setzungen provoziert. Allen voran etwa die Neubelebung des Theaters in Jena, wo mit der Gründung eines Schauspielensembles aus einer Gruppe von Absolventen der Hochschule für Schauspielkunst „Ernst Busch“ 1991 eine thematische Theaterarbeit begann, in der Theaterprojekte zum großen Teil unabhängig von fertigen Stückvorlagen entwickelt und durch Ausstellungen, Konzerte, interdisziplinäre Gesprächsforen und Festivals begleitet wurden. Impulse, deren anregende Wirkungen weit über Jena hinausreichten.

Ein zweites Beispiel sind die Folgen der Wandlungsprozesse im Bereich der Demografie, die wir inzwischen ebenfalls als eine Revolution begreifen. Verbunden

mit den Zahlen von Ein- und Auswanderung bilden sich ihre Auswirkungen in den Städten mit zunehmender Deutlichkeit ab. Die in Deutschland seltsam verzögerte Selbstwahrnehmung als Einwanderungsland hat lange Zeit auch in den Theatern zu Wahrnehmungsverschiebungen geführt. Sehr spät haben wir angefangen, uns mit der neuen Realität unserer Städte zu beschäftigen und unsere Rolle in einer interkulturellen Gesellschaft neu zu bestimmen. Je weiter wir uns dann, vor allem im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit, aus unseren Gebäuden hinaus in die Städte hinein bewegt haben, desto intensiver wurden wir zwangsläufig auch mit städtischen Problembereichen konfrontiert, in denen sich kulturelles und soziales Außenseitertum überlagern. Die Auseinandersetzung mit den Konsequenzen beider „Revolutionen“ führte zur Entwicklung neuer künstlerischer Strategien. Sie sind für unser Thema deshalb von Belang, weil es in beiden Beispielen nicht nur um *audience development* oder das Bemühen um neue Zielgruppen geht, sondern vielmehr um die Frage, wie sich die Theater heute verändern müssen, wenn sie in ihren Städten unverzichtbare Orte der Realitätsaushandlung sein wollen.

Bei dieser Entwicklung wirkten für viele deutsche Stadttheater in Ost und West Stadtprojekte wie „Hotel Neustadt“ am Thalia Theater Halle 2003 oder „Bunnyhill“ an den Münchner Kammerspielen 2004 als Initialzündung und vorbildhaft wirkende Ansätze, die seit 2006 durch die Auflage des Heimspiel-Fonds der Bundeskulturstiftung aufgegriffen und breit gefördert werden. In der Rückschau können sie als Wegmarken für die Arbeit an einer neuen Relevanz für die Stadttheater gelten, für ein Nachdenken über die Rolle und Selbstverortung der Theater in ihrem Verhältnis zu den Städten. Es war die entscheidende Pointe der Heimspiel-Förderung, die Theater mit einer gewissen Risi-

koabsicherung dabei zu unterstützen, sich mit der urbanen und sozialen Realität der jeweiligen Stadt auseinanderzusetzen und ein neues Publikum für das Stadttheater zu gewinnen. Das hat bei vielen von uns zu einer weitreichenden „Neujustierung der Wahrnehmung“<sup>3</sup> geführt. Seither beschäftigt uns zum Beispiel verstärkt die Frage, was es für unsere Arbeit bedeutet, dass im Westen bis zu 40 Prozent der Stadtbevölkerung einen Migrationshintergrund haben; was es für unsere Arbeit bedeutet, wenn Städte im Osten dramatisch schrumpfen und überaltern, weil dort nicht Einwanderung, sondern Auswanderung gerade der Jüngeren die Grundrichtung der Migration bestimmt; was es für unsere Arbeit bedeutet, dass in den Städten ein Publikum heranwächst, das kein Vergnügen mehr

### **Die Frage der Partizipation eines großen Teils der Stadtgesellschaft am Theater der Stadt wird zu einer Kernfrage künftiger Legitimation für die finanzielle Investition in die Arbeit dieser Theater.**

daraus zieht, ein Leseerlebnis mit einem Theatererlebnis zu vergleichen, Menschen, für die es keinen Bildungskanon mehr gibt, die mit anderen medialen Formen aufgewachsen sind, die mit anderen Erwartungen und anderen Rezeptionsgewohnheiten ins Theater gehen als denjenigen, mit denen wir bisher gerechnet haben. Wenn aber ein einheitlicher Bildungshintergrund zunehmend abhanden kommt und vielleicht auch nicht mehr wünschenswert ist, müssen wir an einem neuen Begriff von kultureller Bildung arbeiten, der ohne Rekurs auf eine Leitkultur auskommt.

Die Auswertung unserer theatralen Stadterkundungen hat uns vor Augen geführt, dass die Frage der Partizipation eines großen Teils der Stadtgesellschaft am Theater der Stadt zu einer Kernfrage künftiger Legiti-

mation für die finanzielle Investition in die Arbeit dieser Theater wird. Der Verweis auf die doch grundsätzlich allen offen stehenden Türen genügt dabei längst nicht mehr, weil er sich blind stellt gegenüber den impliziten Barrieren, den unsichtbaren und unausgesprochenen Zugangshindernissen, von denen wir durch zahlreiche Untersuchungen wissen. Deshalb müssen Öffnungsstrategien im Bereich der Architekturen sich mit anderen künstlerischen und kommunikativen Strategien verbinden. Aus England, Holland und Belgien, wo solche Weiterentwicklungen der Theater im Hinblick auf die veränderte Gesellschaft schon erfolgreich erprobt wurden, kommen dafür Begriffe ins Spiel wie Plattform, Zentrum, Factory oder Labor. Sie beschreiben „Infrastrukturen der Vielheit“<sup>4</sup>, die den Anspruch auf Verflüssigung der expliziten und impliziten Barrieren weitgehender einlösen, als uns das bisher gelingt. Wenn an unseren Häusern, um mit Adrienne Goehler zu sprechen, „SpezialistInnen für Übergänge, Zwischengewissheiten und Laboratorien“ produktiv am „Zwischen“ unserer Gesellschaft arbeiten sollen und wenn wir unsere heterogenen Stadtgesellschaften für diese Arbeit interessieren wollen, dann müssen wir uns mit diesen Erfahrungen verstärkt auseinandersetzen.

Das Thema der Partizipation hat jedoch neben dem Aspekt der Teilhabe noch den Aspekt der Teilnahme. Ein zweiter Schwerpunkt der Heimspiel-Förderung legte den Theatern nahe, in ihnen bisher unbekannte Stadtviertel zu gehen, dort die Biografien und Alltagsgeschichten der Bewohner kennenzulernen, um in einem nächsten Schritt Foren zu schaffen „für einen echten Austausch zwischen dem Theater und den Menschen der Stadt“.<sup>5</sup> Gesucht waren künstlerische Projekte, die „darauf angelegt sind, über die Mitwirkung von Laien auf der Bühne neue Formen der Ausein-

dersetzung mit der Realität zu suchen“, mit dem erklärten Ziel, einen kreativen Prozess in Gang zu setzen, „in dem beide Seiten voneinander lernen können“. Gefördert wurde damit eine verstärkte Verflüssigung der bisher klar definierten Grenzen zwischen Laien und Profis. Für Studienabgänger aus Hildesheim und Gießen längst gängige Praxis, für die meisten Stadttheater zunächst weitgehend Neuland – und ein bis heute heftig umstrittenes. Für viele Kollegen ist es immer noch ein „Verrat an der Kunst“, wenn neben professionell ausgebildeten Künstlern auch Laien die Bühne betreten – und seien sie, wie bei Rimini Protokoll, als „Experten des Alltags“ nobilitiert. Für uns gehören die Versuche auf diesem Terrain zur Entwicklung eines erweiterten Kunstbegriffs, der dringend Anschluss an Positionen finden müsste, die im Bereich der bildenden Kunst längst durchgesetzt sind.

Für das Theater und seine Teilnehmer steht dabei vor allem ein Begriff von Aufklärung zur Diskussion, der im Verbund mit einem national geprägten Kultur- und einem paternalistisch dominierten Bildungsbegriff nicht darauf angelegt war, Prozesse zu initiieren, in deren Verlauf beide Seiten voneinander und beide gemeinsam etwas Neues lernen können. Das müsste jedoch die Grundfigur für ein zukunftsfähiges Konzept von kultureller Bildung werden, das beispielsweise kulturelle Verschiedenheit nicht als Problem, sondern als Bereicherung betrachtet. Nimmt man diesen Anspruch ernst, dann stellt sich auch aus dieser Perspektive die Frage der Partizipation als eine Schlüsselfrage. Denn um diesen Vorgang für beide Seiten fruchtbar zu machen, müssen die Stadttheater durch eine Evolution ihrer Institution erst einmal die Voraussetzungen dafür schaffen, dass ihre Lernprozesse von den Rändern bis ins Innere reichen. Dafür müssen die auf „Senden“ spezialisierten Dramaturgien neue „Emp- »

Ich glaube grundsätzlich, dass Literatur dazu da ist, dem Theater Widerstand zu leisten. Nur wenn ein Text nicht zu machen ist, so, wie das Theater beschaffen ist, ist er für das Theater produktiv, oder interessant.

Heiner Müller

fangskanäle“ entwickeln, über die die Außenerfahrungen, die Erfahrungen aus Stadtraumerkundungen und partizipativen Projekten so in die Theater zurückfließen, dass sie sich auf das Programm, die Formate und die Organisation auswirken können. Es wäre ein Irrtum zu glauben, Partizipation erschöpfe sich in einer Art Zusatzprogramm, das ansonsten das gern so genannte „Kerngeschäft“ eines Stadttheaters nicht weiter berührt. Die Erweiterung unserer Arbeit muss zu einer Veränderung unserer Arbeit führen.

## IV.

Für die Durchführung der in den letzten zehn Jahren entwickelten Stadtraum-Recherchen und für die Entwicklung von Theaterprojekten mit Laien hatten die meisten Theater zunächst nicht die Mittel, vor allem aber nicht das künstlerische Personal. Das zwang sie zu einer intensiven Auseinandersetzung mit Arbeitsformaten und Produktionsformen, die überwiegend durch Künstler und Künstlerkollektive der freien Szene

### **Stadtrauminterventionen, Installationen, soziale Plastiken, Happenings – alles Formate, die schon in der Fluxus-Bewegung eine wichtige Rolle gespielt haben.**

entwickelt worden waren. Die temporäre Verbindung erst mit diesen Künstlern, dann auch mit Architekten, Filmemachern und bildenden Künstlern öffnete an den Rändern der Stadttheater die nötigen Räume, in denen *site-specific projects* gemeinsam erprobt werden konnten. Die parallel laufende Weiterentwicklung des Performancebegriffs führt uns jetzt zu einer neuen Beschäftigung mit Kunstformen, die zuerst in der bildenden Kunst erarbeitet wurden und allenfalls in den Tanzsparten das Stadttheater erreichten: Stadtraum-

Interventionen, Installationen, soziale Plastiken, Happenings – alles Formate, die schon in der Fluxus-Bewegung eine wichtige Rolle gespielt haben. Sie erweitern unsere Vorstellungen von dem, was eine Vorstellung sein kann. Und sie generieren neue Themen und neue Formate, die sich im besten Fall unmittelbar zu der Umgebung, aus der sie entstanden sind, ins Verhältnis setzen. Das Stadttheater kann dadurch schneller, direkter, situativer, interventionistischer auf die Themen der Stadt reagieren. Man könnte behaupten, dass es dadurch zwangsläufig politischer wird.

Welche Effekte hat das für die Beteiligten? Abgesehen von der notwendigen Konzentration auf den nächsten Stadtraum und seine Bewohner verändert das die bisherigen künstlerischen Rollenprofile. Autoren werden mit neuen Arbeitsaufträgen Teil der Projekte, was zu neuen Formen der Stückentwicklung führt. Ihr Material entsteht nicht mehr nur aus der Zentralperspektive eines Autorensubjekts, es verdankt sich kollektiven Recherchen, wird polyperspektivischer, polyphoner. Dramaturgen werden punktuell Projektleiter, Kuratoren, Koautoren. Ausgangspunkt ihrer Zusammenarbeit mit Regisseuren bei diesen Projekten ist nicht mehr allein der literarische Text, sondern eine Frage, ein Thema, eine Problemlage. Sie müssen zusammen mit anderen Kommunikation generieren, Erfahrungsräume organisieren, Prozesse in Gang setzen und begleitend reflektieren. Regisseure müssen sich auf andere Probenverläufe einstellen und lernen, die heterogenen Teilnehmer an diesen Projekten über Arbeitsformen zu organisieren, die weniger hierarchisch und vielstimmiger sind als in den bisherigen Stadttheaterstrukturen üblich. Spieler können für solche Unternehmungen nicht einfach „besetzt“ werden. Sie müssen sich mit Arbeitsformen wie Recherche, Interview und Textentwicklung vertraut machen. Sie

werden zu Koautoren, die den Verlauf eines Projektes wesentlich mitbestimmen. Kurz: Alle Beteiligten können hier „Theater als kollektiven künstlerischen Prozess“<sup>6</sup> praktizieren. Das wird Rückwirkungen auf andere Probenprozesse im Stadttheater haben.

Bescheidbar sind vergleichbare Effekte auch auf anderen Ebenen der Institution Stadttheater, in der mehrere Hundert Menschen mit der Entstehung von Kunst und deren Vermittlung befasst sind. Ein Stadtteilprojekt verläuft nicht nach den üblichen Schemata von Bauproben, technischen Einrichtungen und Endproben. Die Mitarbeiter der technischen Abteilungen etwa müssen für diese Projekte anders motiviert werden. Finanzielle Ausgaben dafür müssen anders begründet werden. Das Arbeiten außerhalb des Hauses steht möglicherweise quer zur gängigen Arbeitszeitorganisation. Gleichzeitig besteht die Chance einer ungleich höheren Identifikation mit einem solchen Projekt, das tendenziell offener ist für Mitarbeit und Mitgestaltung. Fähigkeiten, die im üblichen Arbeitsalltag vielleicht durch die Abteilungsgrenzen unbemerkt bleiben, sind hier gefragt und erwünscht. Der Umgang mit Materialien und Kompetenzen muss von Fall zu Fall besprochen werden. Es können sich Arbeitseinheiten bilden, die sich auf ein Projekt konzentrieren. Es entstehen Durchlässigkeiten zwischen Abteilungen, zwischen Künstlern und Technikern, zwischen internen und externen Beteiligten. Solche Arbeitserfahrungen könnten uns helfen, die beinahe schon verdrängte Frage neu zu stellen, was genau wir in den Stadttheatern verändern müssen, damit mehr Mitarbeiter weniger entfremdet als bisher an der künstlerischen Arbeit beteiligt sind. Vielleicht das Stadttheater zunächst einmal selbst als eine soziale Plastik thematisieren? Auf jeden Fall müssen wir das Verhältnis von hoch spezialisierten Handwerkern zu überall einsetzbaren All-

roundern neu austarieren. Und die Kultur des „Vorhaltens“ infrage stellen, die unsere Gewerke über lange Zeit geprägt hat.

Selbstverständlich muss das Infragestellen von Grenzen und Hierarchien auch die Theaterleitung selbst betreffen. Die Erfahrung, dass neben dem von einem kleinen Leitungsteam entwickelten Spielplan auch frei kuratierte Programmbereiche wichtig werden können, sollten wir entschieden weiterdenken. Nur wenn wir es schaffen, Prozesse zu ermöglichen und auszuhalten, die wir nicht bis ins Letzte kontrollieren können und wollen, werden wir glaubwürdige Veränderungen in Gang setzen. Theaterleitungen müssen sich insgesamt mit Change-Management beschäftigen und dieses auch auf sich selbst beziehen. Sonst werden sie die anderen Abteilungen nicht für neues Denken gewinnen können. Ohne die Einbeziehung externer Kompetenzen wird all das schwerlich gelingen. Vor allem dann nicht, wenn der Rückfluss der Erfahrungen aus den neuen Formaten an die Grenzen der bisherigen Organisationsstrukturen stößt. Durchlässigkeiten entstehen nicht von allein, und Verflüssigungen sind nicht der Beginn, sondern das Ergebnis von Veränderungen.

## V.

Nach wie vor wollen wir ja die große Oper machen, das große Abonnement bedienen, das Tanztheater behaupten, den Klassiker für die Schulen erzählen und für die Kleinsten in der Weihnachtszeit fünfzig Vorstellungen des Kinderstücks zeigen. Zwischen diesen traditionellen und ihren zukünftigen Aufgaben befinden sich die Stadttheater gegenwärtig in einem Spagat, von dem wir alle noch nicht genau wissen, ob und wie er gelingen kann. Nur so jedenfalls, dass wir es für uns als reizvolle Herausforderung begreifen, die



widerstrebenden Enden dieses Spagats zueinander in Beziehung zu setzen. Noch denken wir zum Beispiel, dass wir feste Ensembles, Repertoires und Abonnements brauchen. Aber wie können wir die Schauspielensembles multikultureller gestalten? Wie können wir neben den fest engagierten Schauspielern projekthaftere Engagements tätigen, mehr frei arbeitende Künstler auf Zeit an die Häuser holen? Externe Gruppen zu temporären Partnern machen? Wie also können wir das Bedürfnis nach künstlerischer Kontinuität in eine produktive Spannung zur je unterschiedlichen künstlerischen Setzung bringen? Wir wissen sehr gut, wie man eine Produktion in acht Wochen zur Premiere

**Die nötige Weiterentwicklung und Veränderung wird uns nur gelingen, wenn wir sie nicht als Marketingstrategie zur Akquise neuer Zielgruppen betreiben, sondern als ein zentrales künstlerisches Projekt begreifen.**

bringt und über lange Zeit im Repertoire hält. Neu ist, dass daneben Produktionen entstehen, die andere Vorläufe, punktuellere und über längere Zeiträume laufende Probenphasen haben und vielleicht nur wenige Male aufgeführt werden können. Produktionen, bei denen der Prozess vielleicht wichtiger ist als das Resultat. Auch das ist eine Fluxus-Figur, die auf eine Verflüssigung unseres Werkbegriffs hinausläuft. Wir werden die Lust an der Auseinandersetzung mit alten und neuen Werken nicht verlieren. Aber wir müssen unsere Organisationen für Kunstformate öffnen, die nicht von Werken, sondern von Fragestellungen ausgehen, bei denen die kreative Energie sich nicht in den Bahnen eines feststehenden Etats, einer festgelegten Probenzeit, einer definierten Teilnehmerzahl bewegt. Wir müssen sie zum zentralen Bestandteil unserer Arbeit machen und ihre Relevanz vermitteln, damit die Öffentlichkeit

und die verantwortlichen Kulturpolitiker akzeptieren können, dass neben den Zuschauerzahlen auch Teilnehmerzahlen wichtig sind. Dass partizipative Projekte bisweilen keine oder nur geringe Einnahmen erzielen, langfristig aber vielleicht ebenso wertvoll sind wie wirtschaftlich erfolgreiche Produktionen. Womit wir *last but not least* zumindest benennen wollen, dass das Thema der Verflüssigung natürlich auch erhebliche Umschichtungen in unseren Etats nötig macht, um das Neue ohne Etaterhöhungen überhaupt möglich zu machen.

Die Notwendigkeit, die bisherige Organisationsform Stadttheater selbstkritisch zu befragen, liegt auf der Hand. Die anstehende Weiterentwicklung und Veränderung wird uns nur gelingen, wenn wir sie nicht als Marketingstrategie zur Akquise neuer Zielgruppen betreiben, sondern als ein zentrales künstlerisches Projekt begreifen. Fluxus für das Stadttheater. Die Motivation für die anstehende Umgestaltung der Institution muss eine künstlerische sein, wie umgekehrt der Ertrag jeder institutionellen und strukturellen Veränderung sich an den Folgen für die künstlerische Arbeit messen lassen muss. Beides ist zusammenzudenken, um einen neuen, positiven Begriff von Stadttheater zu erarbeiten, der sich wieder an die ganze Stadt adressiert, indem er Teilnahme und Teilhabe für alle ermöglicht. Vielleicht ein neu verstandenes Volkstheater? ||

<sup>1</sup> Adrienne Goehler: *Verflüssigungen. Wege und Umwege vom Sozialstaat zur Kulturgesellschaft*, Frankfurt am Main, New York 2006. Die zitierten Stellen finden sich auf S. 11 ff.

<sup>2</sup> Ebd., S. 162.

<sup>3</sup> Mark Terkessidis: *Interkultur*, Berlin 2010, S. 30 und passim. Vgl. auch Barbara Mundel, Josef Mackert: Das Prinzip für die ganze Gesellschaft. Stadttheater in der Migrationsgesellschaft, in: *Theater heute*, Heft 8/9, 2010, S. 38 ff.

<sup>4</sup> Terkessidis, a.a.O., S. 217.

<sup>5</sup> Die zitierten Förderkriterien des Heimspiel-Fonds finden sich auf der Website der Bundeskulturstiftung.

<sup>6</sup> Vgl. Hajo Kurzenberger: *Der kollektive Prozess des Theaters*, Bielefeld 2009, S. 7 und passim.