

GENIES WERDEN NIEMALS ALT

Thomas Schmidt



Der Nachwuchs hat es
schwer, wenn Intendanten
oder Dirigenten nicht
gehen wollen

© KS

Wenn Intendanten nicht gehen (wollen): eine Bestandsaufnahme mit notwendiger Polemik und nicht ohne Hoffnung

Bei den Untersuchungen zum Gebrauch von Macht in Theaterbetrieben* ist mir aufgefallen, dass das Machtbegehren der vor allem männlichen Intendanten und Chefdirigenten, der Generalmusikdirektoren und Regisseure mit zunehmendem Alter und Erfahrungsschatz nicht kleiner wird, sondern eher noch ansteigt.

Der Intendant, als Paradebeispiel für ein Machtbegehren par excellence, hat in der Regel auch eine exzellente Ausgangsposition: Er trifft nicht auf Gegenwehr – und wer sich wehrt, kann sehr schnell als „unsozial, nicht teamorientiert, schwierig, zu kritisch, künstlerisch unbegabt“ abgewertet und meist ohne nennenswerten Widerstand nicht verlängert und auf die Straße gesetzt werden. In Leipzig zum Beispiel mussten im vergangenen Jahr zwei hervorragende Schauspielerinnen das Theater verlassen, weil sie wagten, Kritik an den Machtverhältnissen zu üben. Der Intendant sprach zudem ein Hausverbot aus, das zwar auf Druck des Ensembles sehr zügig aufgehoben wurde, doch ist im Leipziger Schauspiel bis heute ein gestörter Hausfrieden und eine fallende künstlerische Qualität der Arbeiten zu verzeichnen.

Im Schauspiel Halle bestätigte sich das auf andere Weise: Auch dort gibt es erheblichen Einsatz von Macht von „oben“. In Halle thront über den künstlerischen Leiter:innen der vier Theater und des Orchesters paradoxerweise eine Geschäftsführerin, die als Wirtschaftsprüferin ausgebildet ist, keinerlei Theatererfahrungen und wenig Interesse daran mitbringt. Die beiden Künstlerischen Leiterinnen des Schauspiels, Mille Maria Dalsgard und Mareike Mikat, wurden mit Beginn der Vertragsverhandlungen so sehr schikaniert, dass sie sich einen Anwalt für die weiteren Verhandlungen nehmen mussten. Der Titel Intendantin wurde ihnen – entgegen dem Ausschreibungstext – von der Geschäftsführerin einfach genommen, die selbst den Titel einer Generalintendantin anstrebt. Ein Alptraum für zwei junge Frauen, die ihre erste Intendanz antreten und so

wenig Unterstützung erhalten. Die Geschäftsführerin ließ sich, ermuntert durch die unterkühlte Beziehung des Bühnensvereins zu den beiden neuen Leiterinnen, bei keiner der fünf Eröffnungspremieren der neuen Intendanz im Schauspiel sehen und versäumte damit die wichtigste Tugend einer Theater-Geschäftsführerin.

Rückfall in DDR-Strukturen?

Das Modell in Halle, von einem Geschäftsführer namens Stefan Rolski einst aus Geltungsbedürfnis auf sich zugeschnitten und forciert, sieht, einmalig in der Geschichte der deutschen Theaterlandschaft, eine „Kombinatslösung“ vor, bei der eine Geschäftsführung an der Spitze der Organisation steht und die Intendant:innen nach ihrer Pfeife tanzen lässt. Das Modell gleicht eher einem Rückfall in DDR-Strukturen. Es wundert mich, dass der Bühnensverein diese Strukturen toleriert.

Im deutschen öffentlichen Theaterbetrieb finden wir viele gegenläufige Tendenzen: auf den Bühnen ein latenter Jugendwahn. Die Ensembles werden immer jünger, weil Intendant:innen und Regisseur:innen an den jedes Jahr neu auf den Berufsmarkt strömenden jungen Absolvent:innen ihre künstlerischen Fantasien entzünden. Die jungen Darstellenden wiegen das hohe Dienstalter ihrer Intendanten auf. Wenn sich allerdings fortwährend drei Generationen in künstlerischen Arbeitsprozessen begegnen, die von den Interessen der Großvater-Generation geprägt sind, aber doch eigentlich jugendlich und frisch und nicht vermufft und bemüht daherkommen sollten, entspricht das eher einem patriarchalen Modell.

Vieles hat mit der Struktur der Theater zu tun, die mit dem traditionellen Intendanten-Modell im Kern auf eine autoritäre Entscheidungsstruktur verweist und wenig Spielräume für Augenhöhe, Kritik und Mitbestimmung zulässt. Das über 200 Jahre alte Modell

Es hat Politbüro-Charakter, wenn Kultur-Organisationen von Senioren geleitet werden, deren eigentlicher Impetus doch sein muss, dass diese Institutionen sich ständig weiterentwickeln und sich in einem zeitgenössischen, künstlerischen Fluss befinden müssen.

beruht auf einst militärischen Diensträngen, woran insbesondere der archaische Titel eines Generalintendanten erinnert, der in einigen der alten großen Residenztheater, den heutigen Staatstheatern, noch immer zu finden ist. Männliche Intendanten halten seitdem krampfhaft an ihrem Titel und ihrer Macht fest und versuchen diese durch einen guten Platz auf dem sogenannten Intendanten-Karussell abzusichern.

Intendant ist kein Beruf

Das Karussell ist das Sehnsuchtsymbol für ein auf Patenschaften, Einflusszonen und wechselseitigen Gefallen beruhendes Transfermodell von Intendantenposten zu Intendantenposten im deutschen Theaterbetrieb: Intendanten steigen hier im besten Falle vom kleinen zum mittleren und schließlich großen und renommierten Theater auf. Die Verweildauer eines männlichen Intendanten auf einer Intendanz beträgt in der Bundesrepublik im Durchschnitt aller Berufskollegen knapp acht Jahre, bis die nächste Stufe in einer nächstgrößeren Stadt erklommen und zur nächsten Station gesprungen – oder kein Anschluss mehr gefunden – wird.

Der Aufstieg gelingt jedoch nur den wenigsten: Meist stagnieren Intendanten auf einer bestimmten Stufe und versuchen nach Ablauf einer Intendanz krampfhaft, ihre Beziehungen im Deutschen Bühnenverein zu nutzen, um mindestens an einem ebenbürtigen Theater ihre Tenure-Track-Laufbahn fortzusetzen und nicht zum nächstkleineren Theater oder in die Arbeitslosigkeit abzusteigen. Dabei wird vergessen, dass Intendant eine Funktion ist und kein Beruf – und dass man sich zuerst immer auf seinen Beruf besinnen sollte, nämlich Regisseur, Dramaturg oder Manager zu sein, bevor man sich den Mantel einer Leitungsfunktion überhängt, in der man in erster Linie der Organisation und ihren Mitarbeiter:innen dienen sollte.

Gestandene Herren fahren Karussell

Früher galt der Grundsatz: Wer einmal auf dem Karussell sitzt, muss nie wieder absteigen. Das zeigen Lebenszeit-Arbeits-Modelle von sehr bekannten Intendanten wie Claus Peymann, der bis zu seinem 80. Lebensjahr 38 Jahre lang Intendant war. Zu den bekannteren Intendanten gehört natürlich auch Ulrich Khuon (72) mit bald 36 Dienstjahren, der gerade das Deutsche Theater Berlin an seine Nachfolgerin Iris Laufenberg abgegeben hat, aber 2024 bereits wieder eine Interims-Intendanz in Zürich übernimmt. Es lohnt sich also immer, im Bühnenverein ein hohes Amt zu übernehmen, denn so rutscht man automatisch in die wichtigsten Beratertätigkeiten und Findungskommissionen und kann so über Generationen die Leitungsfunktionen einer Theaterlandschaft nach seinen Vorstellungen prägen.

Eine Untersuchung von Ernennungen von Intendanten in der Bundesrepublik der vergangenen zehn Jahre, bei der ranghohe Intendanten des Deutschen Bühnenvereins oder dessen 25 Jahre lang amtierender Geschäftsführer Rolf Bolwin beteiligt waren, zeigt deutlich Querverbindungen zu genau drei Gruppen auf: Verbündete, ehemalige Mitarbeiter und Kommilitonen sowie zu versorgende Intendanten im Warteraum auf den Anschlussvertrag werden vorrangig mit neuen Intendanten versorgt. Auch Interims-Intendanten, wie in Karlsruhe, werden nicht etwa an den Nachwuchs, sondern an bereits emeritierte Kolleg:innen vergeben. Auch hier wurden die internen Reformgruppen der Belegschaft ausgebremst durch den ebenfalls längst emeritierten Geschäftsführer des Bühnenvereins Bolwin, der die Klaviatur der Politik besser beherrschte und mit seinen Empfehlungen im Ministerium „aushalf“. Erst allmählich gibt es kleine Veränderungen und auch Außenseiter (in den Augen der Bühnenvereins-Nomenklatura) bekommen eine Chance, die sich gegen das Plazet des Bühnenvereins und der Ge-



© Deutscher Bühnenverein

schäftsführung durchsetzen. Wie zum Beispiel in Halle, wo ursprünglich ein Schauspiel-Studiengangleiter oder alternativ ein Chefdramaturg eines sehr hochrangigen Bühnenvereins-Repräsentanten, der nun jedoch als designierter Schauspielregisseur nach Karlsruhe gehen wird, auf die Position gehievt werden sollten – übrigens am Votum der Findungskommission und des Ensembles vorbei, die sich endlich einmal erfolgreich gegen die Hinterzimmer-Politik zur Wehr gesetzt hatten.

Ein Vierteljahrhundert derselbe Intendant

Der Summe der Dienstjahre nach, um beim Thema zu bleiben, folgen in der A-Liga der Intendanten nach Jahren in der Intendanz Dieter Dorn (28 Dienstjahre/Alter: 76), Klaus Zehelein (27/66), Ulrich Peters (25/69), Frank Castorf (25/66), Thomas Ostermeier (24/55; noch im Amt) und Frank Baumbauer (21/63). Von den künstlerisch weniger bekannten Intendanten steht der Schweizer Stephan Märki mit 34 Jahren Intendanten-Seins – an sage und schreibe fünf Theatern – an der Spitze. Er wird mit knapp 70 Jahren dann schließlich in Cottbus aus dem Dienst ausscheiden.

Im Opernbereich schlägt Märkis Schweizer Kollege Guy Montavon (Oper Erfurt) viele Rekorde, dem es gelungen ist, seinen Dienstvertrag zum fünften Mal zu verlängern. Das Haus ist gerade in den Schlagzeilen. So berichtet die *Thüringer Allgemeine* vom 21. Oktober, dass seit 2019 bis heute eine Reihe von Diskriminierungs- und Machtmissbrauchs-Vorfällen gegen weibliche Mitglieder im Theater stattgefunden haben sollen.

Bis 2027 wird Montavon dann in der thüringischen Hauptstadt 25 Jahre am Stück Intendant eines künstlerisch stagnierenden Theaters gewesen sein. Ganz anders, als es sich die Stadt Erfurt mit ihrem 100-Millionen-Opern-Neubau erträumt hatte. Es ist ein absoluter Widerspruch zur Devise, dass ein Intendant spätestens alle

zehn Jahre ausgewechselt werden sollte, damit das Theater durch neue künstlerische Handschriften und Impulse frischen Wind bekommt, durchatmen kann und nicht über Dekaden von einem Platzhalter verwaltet wird.

Die Erfurter Kulturpolitik zeichnete sich viele Jahre durch Buddy-Wirtschaft aus. Ehemalige Kulturdezernenten zuckten auf meine Nachfrage, ob es denn keine deutlich besseren, schwungvolleren Intendanten für die Erfurter Oper gebe, mit den Achseln und erwiderten, dass sie niemand besseren kennen und auch kein Interesse daran haben. Erst der neue Kulturdezernent Tobias Knoblich räumt im Augiasstall auf und lässt verlauten, dass Teams für die Nachfolge des General-Intendanten Montavon ausdrücklich erwünscht sind. Endlich soll auch wieder eine Schauspielsparte am Erfurter Theater etabliert werden, die vor zwanzig Jahren von Montavon, der Stadt Erfurt, ihrem Stadtrat und dem Thüringer Kulturministerium abgewickelt worden war.

Bis dahin wird Montavon, der wie viele Intendanten meist weniger als sechs Monate im Jahr an seinem Arbeitsplatz zu finden ist, weil er in Japan, in den USA oder Italien in Gesangs-Jurys teilnimmt oder in Westeuropa inszeniert, zwischen sechs und acht Millionen Euro verdient haben. Eine Sängerin an seinem Haus erhielt bei 30 Jahren Vollbeschäftigung lediglich zwischen 15 und 18 Prozent dieser Gage und rackerte sich dabei täglich in Proben und Vorstellungen Körper und Geist kaputt. Nicht einmal zehn Prozent aller Sänger:innen sind allerdings in der Lage, diese lange Zeit an einem Stadttheater durchzuhalten, wie unsere Untersuchungen ergeben haben.

Einflussreiche Platzhalter und Talente-Blockierer

Es hat allerdings Politbüro-Charakter, wenn Kultur-Organisationen von Senioren geleitet werden, deren eigentlicher Impetus doch sein muss, dass diese Institutionen sich ständig weiterentwickeln und



An dieser Tür kommt kaum jemand vorbei: Intendant:innen sitzen in allen Kommissionen

© iStockphoto.com/mrdoomis, bearbeitet KS

sich in einem zeitgenössischen, künstlerischen Fluss befinden müssen, anstatt der Stagnation anheimzufallen, die immer dann entsteht, wenn eine Person eine künstlerische Funktion länger als zehn Jahre ausfüllt, ohne sich zu verändern. Man erinnere sich nur, wie gerne auch aus Theaterkreisen über die Dienstlänge von Angela Merkel gelästert wurde, die harmlos im Vergleich zu den Dienstjahren in der Theaterbranche ist.

Verändern heißt hier allerdings nicht, von einem Ort zum nächsten zu ziehen, um dort wieder und wieder ein Intendantenamt aufzunehmen, mit fünf oder mehr Wirkungsstätten in derselben Funktion, oder, noch schlimmer, 25 Jahre an einem Sessel zu kleben, sondern dann eine andere, eventuell ehrenamtliche Tätigkeit aufzunehmen, was mit dem finanziellen Polster, das man sich erarbeitet hat, durchaus ohne Probleme möglich ist. Oder Bücher im Selbstverlag herauszubringen, wie es auch ein Intendant macht, der am Bodensee aus seinem Amt gekehrt wurde.

Diese bei Weitem unvollständige Liste im Theaterbereich zeigt, wie Intendanten bis zur und über die Rentenzeit hinaus jungen Talenten den Weg in die Leitung versperren. Wenn sie endlich einen Leitungs-Platz erobert haben, sind sie meist keine jungen Talente mehr, sondern reife Männer und wenige Frauen mittleren Alters. Das Durchschnittsalter aller derzeit aktiven Intendanten von öffentlichen deutschen Theatern beträgt 56,2 Jahre, wobei die Männer mit 58 Jahren bereits sehr nahe an der 60-Jahres-Marke stehen – eine Marke, die im Durchschnitt schnell erreicht sein wird, wenn es nicht demnächst eine flächendeckende Verjüngung gibt. Das Alter der Verabschiedung von Intendanten aus der aktiven Dienstzeit beträgt durchschnittlich noch immer 68 Jahre, wobei hier eben auch diejenigen Intendant:innen inkludiert sind, die mit 46 keinen Anschlussjob mehr bekommen, weil sie nicht über die Mittel und Beziehungen verfügen, die leider immer schon notwendig waren, um eine Intendanz übernehmen zu können.

22 der derzeit aktiven männlichen Intendanten, um noch einmal auf unsere Liste zurückzukommen, haben die Rentengrenze längst überschritten, viele von ihnen sind bereits über 70 Jahre alt. Während eine Bühnenkünstler:in bei Eintritt ins Rentenalter eine altersbedingte Nichtverlängerungs-Mitteilung erhält und gezwungen ist auszuschneiden, bleibt der Intendant milde lächelnd im Amt. Zwölf unserer Intendanten sind seit mehr als zwanzig Jahren am selben Standort, der Spitzenreiter bereits 33 Jahre lang. Darunter keine Frau, die auch nur eine annähernd hohe „Seniorität“ hat.

Intendant:innen sitzen in allen Kommissionen und ziehen Fäden, sodass ein System lebenslanger Verbundenheit und Loyalität zueinander entsteht, das aus Vergabe von Regiearbeiten, Wahl in Gremien und Kommissionen sowie Vorschlägen für Preise besteht.

Unberührbare Chefdirigenten

Im Orchesterbereich haben die Gewerkschaften früh genug die Stärke gefunden, einen unbefristeten Arbeitsvertrag für ihre Musiker:innen auszuhandeln, der ein Jahr Erprobung und danach eine Festanstellung vorsieht. Hier gibt es aber andere Mittel und Wege, mit denen Chefdirigenten und Generalmusikdirektoren ihre Musiker:innen gut in Schach halten. Die Macht der Dirigent:innen wächst mit den Dienstjahren so weit zu Unberührbarkeit und Ruhm, dass selbst eine Nachfolge-Entscheidung nicht ohne deren ausdrückliches Placet geregelt werden darf, wie wir an der Verpflichtung von Christian Thielemann als Barenboim-Nachfolger an der Staatsoper Berlin nachlesen können.

In der Musik reihen sich die über 70-jährigen Genies aneinander wie die Heiligen in einer Basilika. Nach einer aktuellen Berechnung betrug das Durchschnittsalter der 30 wichtigsten lebenden und bereits verblichenen Dirigenten der vergangenen dreißig Jahre, von Claudio Abbado bis Lothar Zagrosek, die deutsche, aber auch

Die Macht der Dirigent:innen wächst mit den Dienstjahren so weit zu Unberührbarkeit und Ruhm, dass selbst eine Nachfolge-Entscheidung oft nicht ohne deren ausdrückliches Plazet geregelt werden darf.

andere internationale Orchester dirigiert haben und dirigieren, 78,8 Jahre. Die Reihe wird angeführt von den beiden 90-Jährigen, Herbert Blomstedt, der mit 96 noch immer erfolgreich dirigiert, und Bernhard Haitink, der bis zu seinem 90. Lebensjahr dirigiert hat, nunmehr allerdings seit zwei Jahren nicht mehr unter uns weilt. Insgesamt eine erschütternd hohe Zahl, und noch immer eine gläserne Decke und fehlende Durchlässigkeit für Frauen in die Spitzengruppe. Hier wird sich entscheiden, ob wir in 30 Jahren eine der Spitzen-Dirigentin bis ins hohe Dienstalalter dirigieren sehen.

Nur ganz allmählich verändert sich das Bild, vor allem, nachdem einige Intendanten wegen Machtübergriffen in Trier, Karlsruhe, am Burgtheater Wien, an der Volksbühne Berlin oder bei den Berliner Festspielen gehen mussten. Es sind zwar nicht immer und überall Frauen und/oder Teams zum Zuge gekommen, aber die Situation hat sich etwas gelockert, wenn man auf Intendantinnen wie Julia Wissert in Dortmund, die erste Person of color auf einem Intendanten-Posten, oder die beiden jungen Intendantinnen im Schauspiel Halle blickt.

Was ist zu tun?

Was aber muss geschehen, um das bestehende System aus Gefälligkeiten, Verbindungen und Vitamin B endlich zu überwinden, das die Theaterstrukturen seit Jahrzehnten unnötig sklerotisiert? Aus meiner Sicht können die Netzwerke der Macht nur dann entzaubert und entkräftet werden, wenn man ihnen machtvolle demokratische Gremien und Regelwerke entgegenstellt.

Dabei sollte man sich von den Jahrmarktschreibern nicht beeindrucken lassen, die davon fabulieren, dass demokratische Regeln die Freiheit der Kunst beeinträchtigen werden. Nichts davon ist wahr. Kunst gedeiht dann am besten, wenn auf Augenhöhe, sorgsam und respektvoll miteinander gearbeitet wird, wenn alle Jahre wieder fri-

scher Wind durch das Theater weht und die Macht der Künstlerischen Leiter beschnitten wird.

Denn das müssen wir uns immer vor Augen halten: Intendant:innen oder Generalmusikdirektor:innen bzw. Chefdirigent:innen sind nicht weniger, aber auch nicht mehr als Künstlerische bzw. Musikalische Leiter. Das Theater wird nicht nur durch deutlich mehr Manager:innen, sondern vor allem durch die Mitarbeiter:innen und die mitwirkenden Künstler:innen gemacht. An dieser Maxime und einigen dringend notwendigen und basalen Regelwerken – wie vertraglich bindenden Verhaltenskodizes (Codes of Conduct) für alle, flachen Hierarchien, Team-Leitungen, eine neue Führungskultur und eine gute Management-Ausbildung für alle Leiter:innen auf den verantwortlichen Ebenen – sollten wir uns zukünftig orientieren, um unsere Kultureinrichtungen wieder zukunftsfähig zu machen. Dazu gehört auch der Mut, jungen Menschen, vor allem Frauen und Angehörigen von Minderheiten, die Chance zu geben, damit die alten Verbindungen abgelöst werden und das deutsche öffentliche Theatersystem wieder aufatmen kann.

* Thomas Schmidt: *Macht und Struktur im Theater*, Heidelberg 2019.

IHRE MEINUNG ZU ...



Sie haben eigene Erfahrungen gemacht, wie sich lange und kurze Beschäftigungen von Intendanten und Dirigierenden auswirken? Schreiben Sie uns!

- www.dasorchester.de/ihre-meinung-zu oder
- orchester.redaktion@schott-music.com