

# THEATER IN DER KRISE

## Was es jetzt zu entscheiden gibt

Das Modewort „Krise“ leitet sich von dem altgriechischen Wort „krisis“ ab und bedeutet in dieser Sprache: Scheidung, Wahl, Entscheidung. Also nicht einfach „zuwenig-Geld-haben“ wie uns offenbar das Wort „Finanzkrise“ suggerieren soll. Die alten Griechen waren auch die Erfinder des Theaters, in dem ihre Bürger Unterhaltung, Erbauung, aber auch tiefgründige Erklärungen fanden. So in der Tragödie, in der Menschen wie Marionetten an den Fingern der Götter in ihr vorbestimmtes Unheil liefen. Sind die Theater heute Figuren in einer Tragödie, in der die Finanzpolitiker die Götter spielen dürfen? Oder sollte man einmal zu den ursprünglichen Bedeutungen des Wortes „Krise“ zurückkehren und fragen: Haben Theater heute noch eine Wahl oder Entscheidung oder folgt die Scheidung?

Die Entscheidungsträger auf Seiten der Zuwendungsgeber und in den Theatern müssen schnell entscheiden, ob sie unterschiedliche Rollen in diesem Drama spielen wollen oder ob sie sich noch rechtzeitig im Hintergrund auf eine gemeinsame und **realistische Überlebensstrategie** für ihr Theater einigen. Wenn der Wille zur Einigung im Prinzip vorhanden ist, sollte eine gute Überlebensstrategie folgende Themen klären:

- Die mittelfristigen finanziellen Rahmenbedingungen des Zuwendungsgebers und ihre Auswirkungen auf alle Zuwendungsempfänger, insbesondere das Theater
- Die Kosten- und Leistungsstrukturen des Theaters, insbesondere die realistischen Einsparpotentiale

- Die realistischen zusätzlichen Einnahmepotentiale des Theaters und ihre Voraussetzungen
- Verständliche und von beiden Seiten akzeptierte Kriterien zur Bewertung der kulturellen Leistungen des Theaters

Natürlich wäre es für einen Finanzpolitiker einer hoch verschuldeten Kommune leicht zu beweisen, dass massivste Einsparungen nötig und unvermeidbar sind. Selbstverständlich könnte der Verwaltungsdirektor des Theaters daraufhin erklären und beweisen, dass praktisch alle Einsparmöglichkeiten ausgeschöpft sind und jede weitere Einsparung zu weniger Aufführungen und weniger Qualität führt. Im Extremfall sogar zur Spielunfähigkeit des Theaters oder einer Sparte. Aber wohin führt dieser Dialog? Zu keiner praktikablen Überlebensstrategie, sondern womöglich noch schneller in Richtung Abgrund. Denn die Unvereinbarkeit der Standpunkte bleibt gerade bei einem solch sensiblen Gebilde wie einem Theater selten verborgen, sondern verunsichert die Mitarbeiter und auch die Besucher. In dieser Situation Förderer oder Sponsoren und spannende neue Künstler zu finden, wird extrem schwierig. Ist erst einmal ein Imageschaden am Ort oder auch in der Theaterszene entstanden, wird eine realisierbare Überlebensstrategie immer schwieriger. Die Tragik für den Zuschussgeber ist, dass in dieser Abwärtsspirale dann der Finanzbedarf leider nicht sinkt, sondern eher steigt.

Einige Theater haben es mit der Opfer-Strategie des Admetos versucht. Dieser legendäre König hatte seine Frau Alkestis dem Tod an seiner Stelle angeboten. Analog schlägt das Theater Kürzungen in anderen Haushaltsbereichen vor oder bietet sogar die Schließung einer eigenen Sparte oder eines Stand-

ortes an. In der Hoffnung, dass alleine die öffentliche Diskussion über diesen Vorschlag genügt, dass sich dagegen genügend Widerstand formt, wartet das Theater die weitere Diskussion in der Hoffnung ab, letztlich doch irgendwie davonzukommen. Wie bekannt, ging Admetos Strategie (zunächst) nicht auf. Alkestis starb und er musste heftig leiden.

Es bleibt nur, rechtzeitig den mühsamen Weg zu einem echten Kompromiss einzuschlagen. Das Theater muss bereit sein, seine Leistungen und Abläufe kritisch zu durchleuchten. Der Zuschussgeber muss definieren, auf welche Leistungen es ihm ankommt. Was ist wirklich unverzichtbar? Was ist notfalls verzichtbar? Geht es um künstlerische Qualität und künstlerische Wirkung oder um Quantität/Besucherzahlen? Welche Rolle spielt der Bildungsauftrag für Jugendliche und was darf dieser kosten? Wie viele Neuinszenierungen pro Jahr sind unverzichtbar? Soll die Wirkung nach innen oder die Wirkung nach außen Maßstab sein? Soll das Theater ein regionaler oder gar nationaler Leuchtturm sein, der die Region attraktiv machen soll oder genügt eine hohe Akzeptanz durch die regionalen Besucher? Das Theater konnte es noch nie allen recht machen. Städte und Regionen können im Sinne eines „return-on-invest“ ein vernünftiges Kosten-Nutzen-Verhältnis ihrer Förderung in die Kultur erwarten. Einige Unternehmen beweisen seit vielen Jahren, wie man mit Sponsoring von Kultur- und Sportveranstaltungen erfolgreich Imageverbesserung und Kundenakquisition verbinden kann. Diese Dimension ist für viele Regionen neu: die Region als „Sponsor“ ihrer Kulturinstitutionen mit konkreten Erwartungen hinsichtlich einer Imageverbesserung und Markenbildung. Theater können die Aufgabe als regionale Botschafter und Imageträger nur dann wirksam erfüllen, wenn sie hierzu auch ermuntert und aufgefordert werden.

Sie benötigen möglichst klare Vorstellungen, welche regionalpolitischen Ziele eine Region verfolgt und welche Imageverbesserung angestrebt wird.

Die Freiheit der Kunst muss gewahrt bleiben, aber auch unangenehme Fragen zum Spielplan müssen in diesem Prozess geklärt werden dürfen: beispielsweise wie oft Stücke gespielt werden sollen. Die deutschen Theater veranstalteten in der Spielzeit 2007/08 etwa 23.000 Schauspiele, nur 3% weniger Veranstaltungen als 10 Jahre vorher. Im selben Zeitraum ging jedoch die Zahl der Besuche um 11% auf 5,8 Millionen zurück und die Zahl der ständig beschäftigten Schauspieler ging sogar um 24% auf 2.025 zurück. Man könnte überspitzt formulieren: Immer weniger Schauspieler spielen immer häufiger vor immer weniger Publikum. Überproportional gingen dabei vor allem die gut planbaren Besuche durch Stammbesucher, wie Abonnenten und Besucherorganisationen, zurück. Die Folge ist, dass vielerorts mit kurzfristigen Aktionen und Rabatten versucht wird, die Häuser zumindest optisch einigermaßen zu füllen. Es entsteht eine gefährliche Situation, weil weder den Stammbesuchern noch den politisch Verantwortlichen verborgen bleibt, in welcher Situation sich manches Theater befindet: Es bettelt um Besucher! Und gerade das ist unter allen Umständen zu vermeiden. Kein Theater kann so überzeugend den hohen Wert der Kultur für die Gesellschaft und seine Region vertreten.

Die Verantwortlichen im Theater müssen Bereitschaft signalisieren, möglicherweise verzichtbare Leistungen zu hinterfragen, um nicht das Ganze zu gefährden. Wenn sie dieses nicht tun, handeln sie nicht verantwortlich. Der Zuschussgeber muss akzeptieren, dass selbst ein Verzicht auf bestimmte Leistungen des Theaters nicht zur sofortigen Reduktion des Zuschussbedarfs

führt, sondern zeitverzögert. Beide Parteien zusammen müssen einen Weg finden, wie man die Wirkungen der Überlebensstrategie klug umsetzen und kommunizieren kann. Eine gute Überlebensstrategie kann dazu der Plan im Hintergrund sein, nach dem die Verantwortlichen handeln, keinesfalls jedoch ein Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit des Theaters oder seines Zuschussgebers. Wer das verwechselt, spielt zu Recht seinen Part in der Tragödie „Unser Theater stirbt langsam“.

Nicolaus Steenken

Peter Gartiser