
BACHELORARBEIT

Frau
Anna Lisa Kießlich

Macht an öffentlichen Theatern in Deutschland: eine Untersuchung der institutionellen Strukturen und der Gründe für Missbrauchsvorfälle

2024

BACHELORARBEIT

Macht an öffentlichen Theatern in Deutschland: eine Untersu- chung der institutionellen Strukturen und der Gründe für Missbrauchsvorfälle

Autor/in:

Frau Anna Lisa Kießlich

Studiengang:

Medienmanagement

Seminargruppe:

MM20wP-B

Erstprüfer:

Frau Prof. Susanne Günther (M.A.)

Zweitprüfer:

Frau Ricarda Lutz (Dipl.)

BACHELOR THESIS

Power in public theatres in Germany: an analysis of insti- tutional structures and the reasons for incidents of abuse

author:

Ms. Anna Lisa Kießlich

course of studies:

media management

seminar group:

MM20wP-B

first examiner:

Ms. Prof. Susanne Günther (M.A.)

second examiner:

Ms. Ricarda Lutz (Dipl.)

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Kießlich, Anna Lisa

Thema der Bachelorarbeit: Macht an öffentlichen Theatern in Deutschland: eine Untersuchung der institutionellen Strukturen und der Gründe für Missbrauchsvorfälle

Topic of thesis: Power in public theatres in Germany: an analysis of institutional structures and the reasons for incidents of abuse

58 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2024

Abstract

In der vorliegenden Arbeit werden die Machtstrukturen öffentlicher deutscher Theater sowie die Gründe für Machtmissbrauch thematisiert. Im Fokus des Erkenntnisinteresses steht die Frage, welche institutionellen Strukturen Theater aufweisen und warum diese zu Machtmissbrauch führen können. Demnach wird die Theaterinstitution auf Schwachstellen hin untersucht, welche Machtübergriffen einen Freiraum lassen bzw. diese decken. Zur Bearbeitung des Forschungsvorhabens führt die Verfasserin Expert:innen-Interviews durch. Innerhalb dieser Interviews werden die Arbeitsbedingungen am Theater erfragt, ebenso wie negative Erfahrungen in Zusammenhang mit dieser Arbeit. Die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche sowie die Ergebnisse der Interviews haben ergeben, dass eine komplexe Verkettung von Problemen zu Machtmissbrauch führen kann. Zu den hauptsächlichen Gründen zählen die hierarchischen Strukturen sowie die Machtkonzentration auf die Intendanz, wodurch eine Machtasymmetrie zu den untergeordneten Hierarchieebenen entsteht. Auch die Abhängigkeiten der Mitarbeitenden zu den Leitungspersonen, bezogen auf die eigene Karriere, und die Verslossenheit des Theatersystems wurden als besonders problematisch festgestellt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zur Thematik und Forschungsfrage.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Theoretische Rahmenbedingungen.....	3
2.1 Institutionelle Strukturen der öffentlichen deutschen Theater.....	3
2.2 Funktion und Aufgaben der Intendanz.....	8
2.3 Bedeutung von Macht und Hierarchie an öffentlichen Theatern.....	12
3 Institutionelle Probleme der deutschen Theaterlandschaft.....	16
3.1 Machtmissbrauch am Theater.....	16
3.2 Arbeitsbedingungen.....	20
3.3 Geschlechtergerechtigkeit am Theater.....	24
4 Qualitative Untersuchung zu Machtmissbrauch an öffentlichen Theatern in Deutschland.....	27
4.1 Methodische Vorgehensweise.....	27
4.1.1 Leitfadengestütztes Expert:innen-Interview.....	27
4.1.2 Auswahl der Interviewpartner.....	29
4.1.3 Interviewleitfaden.....	30
4.1.4 Durchführung der Interviews und Datenauswertung.....	33
4.2 Darstellung und Diskussion der Untersuchungsergebnisse.....	36
5 Schlussbetrachtungen.....	53
5.1 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfrage.....	53
5.2 Reformvorschläge und Ausblick.....	55
Literaturverzeichnis.....	59
Anhang.....	VI
Eigenständigkeitserklärung.....	

Abkürzungsverzeichnis

GDBA	Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger
KBB	Künstlerisches Betriebsbüro
NV-Bühne	Normalvertrag-Bühne
OK	Oberkategorie
TVK	Tarifvertrag für Musiker in Kulturorchestern
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
UK	Unterkategorie

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Intendanz-Modell mit stark zentralisierten Abteilungen	VII
Abbildung 2: Doppelspitze aus Intendant und Geschäftsführer in einer GmbH.....	VIII
Abbildung 3: Direktoriums-Modell mit zentralem Produktions-Team	IX
Abbildung 4: Wertebasierter Verhaltenskodex des Deutschen Bühnenvereins.....	X
Abbildung 5: Matrixorganisation eines Theaters der Zukunft (Produktionsfluss)	XII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interviewleitfaden.....	XIII
Tabelle 2: Kodierleitfaden.....	XX
Tabelle 3: Extraktions-Tabelle	XXXV
Tabelle 4: Aufarbeitungs-Tabelle.....	CVIII

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik und Forschungsfrage

„Alle sind gleich, aber einige sind gleicher am Theater.“¹ Mit diesem Satz beschreibt der Theaterwissenschaftler Thomas Schmidt die Machtasymmetrien, wie sie an den öffentlichen Theatern in Deutschland größtenteils vorhanden sind.² Gleichzeitig wird mit dieser Aussage ein komplexes Problem angedeutet, welches eine Ursache für das Auftreten von Machtmissbrauch innerhalb der Theater darstellen könnte, was es im Rahmen dieser Arbeit zu untersuchen gilt. Aktuelle Vorfälle von Machtübergriffen an Theatern zeigen, wie groß der Bedarf nach, auch wissenschaftlicher, Aufarbeitung und Aufmerksamkeit für diese Problematik ist, wie beispielsweise die Vorwürfe bezüglich sexueller Übergriffe gegen Theatermitarbeitende des Erfurter Theaters aus 2023.³ Durch die starke Verslossenheit des Systems Theater nach außen existierten über eine lange Zeit nur wenig wissenschaftlich aufgearbeitete Informationen zu dieser Thematik.⁴ Nach eigener Angabe führte Schmidt erstmalig eine detailliertere Untersuchung durch, welche das Problem umfangreich und auf seine Ursachen hin analysiert sowie Vorschläge zur Verbesserung des Status Quo formuliert.⁵ Auch seit der #MeToo-Debatte wird vermehrt Machtmissbrauch innerhalb von Probenprozessen thematisiert, gerade in Bezug auf Respektlosigkeit, Rassismus, Sexismus und körperlich übergriffigem Verhalten.⁶ Diese Arbeit baut auf den bereits vorhandenen Informationen auf und hat den Anspruch, zur Wissensmehrung beizutragen, indem die Ergebnisse aus der Untersuchung von Schmidt bestätigt oder widerlegt werden. Auf diese Weise können auch mögliche Entwicklungen seit der Veröffentlichung der Studie von Schmidt sichtbar gemacht werden. Weiterhin soll mit Hilfe dieser Arbeit die Aufmerksamkeit für dieses Thema gehalten bzw. weiter erhöht werden, damit Theater als Arbeitsorte wahrgenommen werden können, an denen unter sicheren Rahmenbedingungen qualitativ hochwertige Kunst entstehen kann.

Im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand ergibt sich für diese Arbeit die folgende Forschungsfrage: Welche institutionellen Strukturen weisen öffentliche Theater in Deutschland auf und warum können diese zu Machtmissbrauch führen? Demnach soll untersucht werden, welche Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den Strukturen der Theater und möglichen Machtübergriffen bestehen. Vorhandene Schwachstellen des Theatersystems, welche einen großen Machtspielraum schaffen und günstige Bedingungen für übergriffiges

¹ Schmidt, Thomas (2019): Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht, Wiesbaden, S. 135.

² Vgl. a.a.O., S. 29.

³ Vgl. Mitteldeutscher Rundfunk (Hrsg.) (2023): Vorwürfe des sexuellen Missbrauchs gegen Mitarbeiter des Erfurter Theaters - Stadt bestellt Kommission. <https://www.mdr.de/nachrichten/thueringen/mitte-thueringen/erfurt/theater-missbrauch-vorwuerfe-untersuchung-100.html> (19.11.2023).

⁴ Vgl. Schmidt 2019, S. 21.

⁵ Vgl. a.a.O., S. 179.

⁶ Vgl. Weintz, Jürgen (2020): Cultural Leadership. Führung im Theaterbetrieb, Wiesbaden, S. 352.

Verhalten bieten, sollen transparent dargelegt und mit den Arbeitserfahrungen von am Theater arbeitenden Personen abgeglichen werden, worauf nachfolgend näher eingegangen wird.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in einen theoriebasierten Teil, in welchem eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt wird sowie eine empirische Untersuchung. Als methodische Vorgehensweise wurde die Durchführung von Expert:innen-Interviews gewählt, um reale Arbeitserfahrungen am Theater abbilden zu können. Auf diese Vorgehensweise wird detailliert in Kapitel 4 dieser Arbeit eingegangen. Die zuvor im Theorieteil gewonnenen Erkenntnisse werden somit im Anschluss mit den Ergebnissen aus dem Methodenteil abgeglichen und auf Gemeinsamkeiten und Widersprüche hin untersucht. Um eine theoretische Grundlage zu schaffen, wird in Kapitel 2 ein Überblick über die institutionellen Strukturen der öffentlichen Theater in Deutschland gegeben, wobei zuerst die gesamte Theaterlandschaft in den Fokus genommen wird und anschließend die internen Strukturen der Theater betrachtet werden. In diesem Zusammenhang werden bereits erste Probleme des Theatersystems thematisiert. Weiterhin wird in diesem Kapitel auf die Funktion sowie auf die Aufgaben der Intendanz eingegangen und die Bedeutung von Macht und Hierarchie an öffentlichen Theatern erläutert. Hier werden die Begriffe Macht, Machtmissbrauch und Hierarchie definiert und voneinander abgegrenzt.

Das dritte Kapitel erörtert die institutionellen Probleme der deutschen Theaterlandschaft, wobei verschiedene Formen von Machtmissbrauch am Theater in Bezug auf verschiedene Studien beleuchtet werden. Im Anschluss daran werden die aktuellen Arbeitsbedingungen, wie sie am Theater vorliegen, sowie die damit in Zusammenhang stehenden Probleme beschrieben. Erweitert und abgeschlossen wird das dritte Kapitel durch eine Betrachtung des Themas Geschlechtergerechtigkeit am Theater, wobei besonders die Rollenverteilung von Frauen und Männern fokussiert wird. Neben der Beschreibung der methodischen Vorgehensweise in Kapitel 4 der Arbeit werden die Ergebnisse aus den Expert:innen-Interviews detailliert dargestellt und in Bezug zum zuvor erstellten theoretischen Rahmen diskutiert. Am Ende dieser Darstellung und Diskussion wird ein Fazit aus der empirischen Untersuchung gezogen, durch welches eine vorläufige Beantwortung der Forschungsfrage anhand der Aussagen der Befragten stattfindet. Im fünften und abschließenden Kapitel der Arbeit werden die Erkenntnisse der theoretischen Vorüberlegungen mit den Ergebnissen aus den Interviews zusammengeführt, um die Forschungsfrage der Arbeit final zu beantworten und einen vollständigen Rahmen zu schaffen. Anschließend werden theoriegestützte Reformvorschläge und ein Ausblick auf zu erwartende Entwicklungen sowie weitere Themenvorschläge für aufbauende wissenschaftliche Arbeiten gegeben. Da sich die Untersuchungen von Thomas Schmidt am eingehendsten mit der in dieser Arbeit behandelten Problematik beschäftigen, wurde die Literatur des Theaterwissenschaftlers, welche mehrere Bücher umfasst, als Hauptquelle herangezogen.

2 Theoretische Rahmenbedingungen

2.1 Institutionelle Strukturen der öffentlichen deutschen Theater

Die Theaterlandschaft in Deutschland ist aufgeteilt in öffentliche und private Theater.⁷ Der Begriff Theater umfasst dabei nicht nur das Schauspiel, sondern auch das Musiktheater, welches Oper, Operette und Musical, Tanz und Ballett sowie Performance einschließt.⁸ Der Anteil der öffentlichen Theater liegt bei ca. 130 Häusern, wobei davon 54 als GmbH, 30 als Regiebetrieb, 30 als Eigenbetrieb, acht als Stiftungen und acht als Anstalten des öffentlichen Rechts organisiert sind.⁹ Weiterhin erfolgt eine Aufteilung der öffentlichen Theater untereinander in Staats-, Stadt- und Landestheater.¹⁰ Dabei werden die Staatstheater mehrheitlich vom jeweiligen Bundesland, die Stadttheater durch die Kommunen und die Landestheater von Zweckverbänden der beteiligten Städte und Gremien betrieben.¹¹ Die meist in den Landeshauptstädten befindlichen Staatstheater sind mehrheitlich Mehrspartentheater und haben einen höheren Finanzierungsanteil des Landes, wohingegen die Landestheater die geringste personelle und finanzielle Ausstattung besitzen.¹² Die Landestheater bespielen mehrere Städte und damit großflächige Regionen, welche nicht mehr in Reichweite der Stadttheater liegen.¹³

Thomas Schmidt nimmt in seinem Buch *Elemente des deutschen Theatersystems* eine noch detailliertere Unterteilung der drei öffentlichen Theaterformen vor,¹⁴ welche im Folgenden erläutert werden. Die großen Theater, zu denen die Mehrspartenhäuser, Opern und Schauspielhäuser zählen, haben ungefähr 550 bis 1200 Mitarbeitende. Die verschiedenen Sparten werden künstlerisch selbstständig geführt und die Leitung bezeichnet sich häufig selbst als Intendanz. Hieran schließen sich die mittelgroßen Mehrspartentheater mit ca. 400 bis 550 Mitarbeitenden an. Im Bundesdurchschnitt sind diese Theater im Vergleich mit großen Ensembles und Etats ausgestattet. Mit schätzungsweise 200 bis 400 Mitarbeitenden folgen die mittleren Stadttheater, welche durch unflexible Produktionsbedingungen und substanzielle Einschnitte gekennzeichnet sind. Abschließend nennt Schmidt die kleinen Stadt- und Landestheater. Im Gegensatz zu den kleinen und mittleren Stadttheatern besitzen die Landestheater, laut Schmidt, eine größere Zukunftsfähigkeit, da diese, meist auf Kosten der zu niedrig bezahlten Darstellenden und Mitarbeitenden, schnell, günstig und flexibel produzie-

⁷ Vgl. Schmidt, Thomas (2018): *Elemente des deutschen Theatersystems*. Praxis Kulturmanagement, Wiesbaden, S. 9.

⁸ Vgl. Schmidt, Thomas (2017): *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*, Wiesbaden, S. 28.

⁹ Vgl. Schmidt 2018, S. 14.

¹⁰ Vgl. a.a.O., S. 12.

¹¹ Vgl. ebd.

¹² Vgl. a.a.O., S. 13.

¹³ Vgl. ebd.

¹⁴ Vgl. a.a.O., S. 21 ff.

ren. Immer wieder kommt es zu Fusionen von Theaterhäusern unterschiedlicher Größe, wodurch Stellen gekürzt und Gelder eingespart werden sollen. Dieser Spareffekt hält jedoch durch die Tarifierhöhungen eines größeren Theaterkomplexes nur kurz an. Ein Beispiel für fusionierte Theaterhäuser sind die Semperoper und das Staatsschauspiel Dresden, welche sich 2013 zum Sächsischen Staatstheater zusammengeschlossen haben.

Um eine stärkere Charakterisierung der öffentlichen Theaterbetriebe vorzunehmen, wird in den weiteren Ausführungen auf die Merkmale dieser sowie auf die klassischen Spielprinzipien im deutschen Theater nach Schmidt eingegangen.¹⁵ Die Mehrheit der öffentlichen Theaterbetriebe kennzeichnet sich vor allem durch ihren gesellschaftlichen und künstlerischen Auftrag, den Ensemble- und Repertoirebetrieb und ihre wirtschaftliche Abhängigkeit von den Gesellschaftern. Weitere Merkmale sind eine feste Spielstätte, der Manufakturbetrieb, bei welchem sich alle Funktionen und Gewerke unter einem Dach befinden, der Spartenbetrieb sowie das Intendanz-Prinzip. Das genannte Repertoiresystem ist eines der klassischen Spielprinzipien, welches innerhalb eines bestimmten Zeitraums verschiedene Inszenierungen abwechselnd aufführt. Hinzu kommt das Stagione-System, bei dem Werke für speziellen Zielgruppen über bestimmte Zeiträume gezeigt werden. Das Semi-Stagione-Prinzip ist eine Mischform von Repertoirefolgen und kleinen Stagione-Sequenzen, wohingegen beim En-Suite-Betrieb ein Stück so lange gespielt wird, bis es nicht mehr ausreichend Zuschauende gibt. Erst dann wird ein neues Stück auf das Programm gesetzt, was vor allem im Musical-Bereich der Fall ist. Da in erster Linie mit dem Repertoiresystem an öffentlichen Theatern gearbeitet wird, findet eine zunehmende Auslastung dieses Systems statt, wodurch auch das Ensembleprinzip aufweicht. Darstellende werden häufig nur noch für einzelne Produktionen engagiert und nicht mehr für eine oder mehrere Spielzeiten, sodass eine Mischform aus fest und temporär angestellten Darstellenden entsteht. Somit wird ein über mehrere Jahre und Produktionen gemeinsam agierendes Ensemble aufgelöst.

In Bezug auf die Organisationsstruktur der öffentlichen Theater äußert sich Schmidt wie folgt: „Die zentralsten Elemente sind ohne Zweifel die Hierarchie und der Intendant als Allein-Entscheider, die die Struktur der Theater seit über 150 Jahren dominieren.“¹⁶ Damit nimmt er u. a. Bezug darauf, dass das Intendanz-Modell das in Deutschland mehrheitlich genutzte Leitungs- und Organisationsmodell ist.¹⁷ In diesem erfolge die Kommunikation hierarchisch von oben nach unten, ebenso wie die Entscheidungsfindung hierarchisch, autoritär und in Folge dessen verzögert erfolge.¹⁸

Schmidt führt in seinem Buch *Macht und Struktur im Theater* zwei Varianten des Intendanz-Modells sowie das Doppelspitzenmodell auf,¹⁹ welche im Folgenden näher betrachtet wer-

¹⁵ Vgl. Schmidt 2018, S. 9 f.

¹⁶ Schmidt 2019, S. 29.

¹⁷ Vgl. Schmidt, Thomas (2020): *Modernes Management im Theater*. Praxis Kulturmanagement, Wiesbaden, S. 22.

¹⁸ Vgl. Schmidt 2019, S. 39.

¹⁹ Vgl. a.a.O., S. 30 ff.

den. Das klassische Intendanz-Modell stellt die Intendanz als alleinige Entscheidungsinstanz an die Spitze. Alle Direktor:innen bzw. Spartenleitungen arbeiten ihr zu und berichten ihr. Das Büro der Intendanz steuert die unmittelbare Arbeit, wobei die Assistierenden als Sekretariat, Reisebüro, Recherchestelle sowie Lobby- und Redenabteilung agieren. Auf der Ebene unter der Intendanz befinden sich die jeweiligen Sparten und Bereiche, welchen jeweils eine Leitung vorsteht. Die Intendanz lädt die Direktor:innen zu wöchentlichen Leitungssitzungen, wobei sie die Oberaufsicht und Entscheidungsmacht über alle Bereiche innehat. Strategische Aspekte, das Theater betreffend, werden mit den Aufsichtsgremien besprochen und meist in diesen Sitzungen entschieden. Bei der zweiten Variante des Intendanz-Modells, von Schmidt als Intendanz-Modell mit Stabsfunktionen und zentralisierten Abteilungen bezeichnet, sind die direkten Zugriffsrechte der Intendanz noch verstärkt. Das geschieht, indem die zuvor dezentral organisierten Abteilungen Betriebsbüro, PR und Dramaturgie zu Stabsabteilungen umgewandelt werden. Somit wird die Eigenständigkeit dieser Abteilungen weiter eingeschränkt, da sie in diesem Fall nur noch zuarbeiten. Auf diese Weise kann die Intendanz auf zwei Ebenen agieren, einerseits mit dem direkten Zugriff auf die Stabsabteilungen und andererseits mit den Entscheidungsrechten in den verschiedenen Sparten, der Technik und Verwaltung. Sollte die Intendanz zusätzlich die Leitung einer künstlerischen Sparte übernehmen, werden die Durchgriffsmöglichkeiten weiter verstärkt. Eine Abbildung des Modells ist dieser Arbeit im Anhang beigelegt. Bei dem Leitungsmodell der Doppelspitze, welches meist in Kombination mit der Rechtsform der GmbH auftritt, wird zwischen einer echten und unechten Doppelspitze unterschieden. Meist handelt es sich bei diesem Modell in den Theatern um eine unechte Doppelspitze, bei der die Leitungsposition zwischen einer Geschäftsführung und der Intendanz aufgeteilt ist. Die Geschäftsführung ist der Intendanz dennoch unterstellt. Auch bei der echten Doppelspitze handelt es sich um eine Pro-Forma-Gleichstellung. Die Intendanz erhält, aus Sorge, die kaufmännische Geschäftsführung könnte zu viel Macht erlangen, hier die Zusatzbezeichnung der künstlerischen Geschäftsführung, jedoch ohne dass die Intendanz in die Verantwortung für diesen Bereich genommen wird. Trotz der formalen Gleichstellung bleibt die Intendanz die erste Kontaktperson für Politik und Medien. Somit obliegt ihr die Deutungshoheit des Theaters und anders als die kaufmännische Geschäftsführung kann sie das Theater sichtbar prägen. Während die Intendanz für die Sparten, Dramaturgie, das Betriebsbüro und für künstlerisch-inhaltliche Fragen verantwortlich ist, kümmert sich die kaufmännische Geschäftsführung um die Verwaltung, Kommunikation, Technik und den Vertrieb. Eine grafische Darstellung dieses Modells kann im Anhang der Arbeit eingesehen werden.

In seltenen Fällen wird an öffentlichen Theatern in Deutschland das Direktoriumsmodell als Organisations- und Leitungsmodell eingesetzt, in dem ein zentrales Produktionsteam mit einer Produktionsleitung vorhanden ist, welche die Organisations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse bündelt.²⁰ Die drei oder mehr Personen, aus denen das Direktorium

²⁰ Vgl. Schmidt 2019, S. 36.

besteht, führen gleichberechtigt und ohne Weisungsberechtigung untereinander.²¹ Somit etabliert das Direktorium eine notwendige Teilung von Verantwortung und Macht.²² Zum besseren Verständnis kann die Abbildung des Modells im Anhang nachgeschlagen werden.

Jürgen Weintz beschreibt zwei Varianten der echten, geteilten Führung, welche im Rahmen des Direktoriums auftreten können.²³ Zum einen nennt er die sogenannte Kerngruppenvariante, bei der sich alle Mitglieder der Führungsspitze des Direktoriums gegenseitig führen und alle ganzheitlichen Fragen zum Theater gemeinsam entschieden werden. Bei dieser Variante ist kein weiteres Korrektiv vorhanden. Im Gegensatz dazu verbindet die zweite Variante das Direktorium mit einem Korrektiv. Parallel zur Direktoriumsspitze existiert hier ein Beirat oder Lenkungsausschuss, in welchem alle Abteilungen und das Direktorium selbst vertreten sind. Dieses Gremium trifft alle strategischen und operativen Entscheidungen gemeinsam, während sich das Direktorium zusätzlich um das Alltagsgeschäft kümmert. Allerdings garantiert weder das Doppelspitzen- noch das Direktoriumsmodell eine geteilte Führung auf allen Ebenen, also auch auf den, unterhalb der ersten Führungsebene liegenden, Hierarchieebenen. Zudem sind Mitsprache- und Mitentscheidungsrechte für die Belegschaft bzw. deren Vertretungen in den Gremien nicht fest verbrieft.

Aufgrund externer Einflüsse, aber vor allem aufgrund der internen Organisationsstrukturen, sehen sich die Theater mit umfangreichen Problemen konfrontiert, auf die im Folgenden beispielhaft eingegangen wird. Als abhängige Organisationen spiegeln Theater, gemäß den Regeln der Isomorphie, die Strukturen ihrer Gesellschafter sowie Träger und richten sich nach diesen aus.²⁴ Laut Schmidt führe dies dazu, dass die öffentlichen Theater die Verwaltungsstrukturen der Kommunen und Ministerien kopieren und somit ihre administrative Unabhängigkeit und Freiräume verlieren würden, welche ihnen helfen könnten, sich neu zu organisieren.²⁵ Die hierarchische Spartenorganisation werde vertikal gegen den Produktionsfluss der Inszenierungen gelegt, sodass Kommunikationsprobleme und Konflikte entstünden.²⁶ Weiterhin verfestigten diese Strukturen die Rolle der Intendanz, welche daraufhin weniger als künstlerische Leitung und mehr als Behördenchef:in und Vorsteher:in von Gremien verstanden werde.²⁷ Das Beharren auf den vorhandenen Strukturen stehe in Differenz zum innovativen, formalen Anspruch der Theater, womit gemeint ist, dass in den künstlerischen Produktionen einerseits Gesellschaftskritik geübt wird und andererseits intern patriarchale Arbeitsverhältnisse gepflegt werden, was Personen in Leitungspositionen einen großen Machtspielraum verleiht.²⁸ Dies stelle besonders für jüngere und gut ausgebildete Theater- und Kulturmanagende, die den Anspruch haben, alte Verwaltungen in funktionierende Betriebe umzuwandeln, eine Zerreißprobe dar, da die Theaterleitungen, der Deutsche

²¹ Vgl. Weintz 2020, S. 306.

²² Vgl. Schmidt 2019, S. 40.

²³ Vgl. Weintz 2020, S. 308 ff.

²⁴ Vgl. Schmidt 2019, S. 51.

²⁵ Vgl. ebd.

²⁶ Vgl. ebd.

²⁷ Vgl. a.a.O., S. 52.

²⁸ Vgl. Schmidt 2017, S. 229.

Bühnenverein und die Politik für die eigene Machtposition verharren würden.²⁹ Das Feld des Managements sei im Theater noch jung und müsse sich momentan dem künstlerischen Feld unterordnen.³⁰ Das liege auch daran, dass sich die Intendanz vorrangig als künstlerische Leitung verstehe, weswegen die Aspekte des Managements vernachlässigt werden würden.³¹ Viele Regisseur:innen und Theaterschaffende wollen, Schmidt zufolge, nach langjähriger Arbeit selbst die Intendanz übernehmen, ohne auf die immer komplexer werdenden Managementaufgaben vorbereitet oder bereit zu sein, mehr Macht und Verantwortung abzugeben.³² Mit dieser Position gehe die Möglichkeit zur eigenen künstlerischen Entfaltung einher.³³ Des Weiteren sei die Abgrenzung zwischen den Theaterleitungen und den Gesellschaftern problematisch, da diese beispielsweise gemeinsam in den Gremien und Ausschüssen des Deutschen Bühnenvereins, dem Arbeitgeberverband, säßen.³⁴

Ein weiteres Problem, welches besonders die Stadt- und Staatstheater betreffe, ist, dass sich die verschiedenen Sparten immer weiter gegeneinander abgegrenzt hätten, sodass diese wie eigene Betriebe mit einer eigenen Spartenleitung oder Intendanz agieren würden, ohne sich untereinander auszutauschen.³⁵ Laut Schmidt führe die getrennte Arbeitsweise dazu, dass nicht immer gemeinsame inhaltliche Ansätze vertreten werden und die steile Hierarchie erschwere die vertikale Kommunikation mit den verschiedenen Arbeitsebenen.³⁶ Hinzu komme die hohe Kapazitäts- und Arbeitsbelastung von durchschnittlich 24 Neuinszenierungen pro Saison, den zuzüglichen Wiederaufnahmen des Repertoires aus der Vorsaison und einem anspruchsvollen Rahmenprogramm.³⁷ Durch diese Überproduktion werde der Produktionsdruck größer, welcher sich wiederum negativ auf die Belastungsfähigkeit der Strukturen und der in ihnen arbeitenden Personen auswirke, die dem Produktionsdruck gerecht werden wollen.³⁸

Zuletzt soll auf die finanziellen Probleme eingegangen werden, welche sich negativ auf die Mitarbeitenden eines Theaters auswirken können und anhand der Ausführungen von Schmidt nachfolgend beschrieben werden.³⁹ Die öffentlichen Zuwendungen für den deutschen Theaterbetrieb steigen von Jahr zu Jahr zwar nominal an, jedoch können die Theater mit diesen Zuschüssen die Preis- und Lohnsteigerungen nicht mehr kompensieren. Laut Schmidt benötigen viele Theater eine viel höhere Steigerung der Zuschüsse, um zusätzliche Kosten für technische und strukturelle Veränderungen aufbringen zu können. Da dies momentan nicht möglich ist, muss entweder auf diese Veränderungen verzichtet oder intern umverteilt werden. Weiterhin müssen Theater als öffentlich getragene Betriebe die vorhan-

²⁹ Vgl. Schmidt 2020, S. 22.

³⁰ Vgl. a.a.O., S. 21.

³¹ Vgl. a.a.O., S. 20.

³² Vgl. Schmidt 2018, S.34.

³³ Vgl. ebd.

³⁴ Vgl. a.a.O., S. 37.

³⁵ Vgl. Schmidt 2017, S. 36.

³⁶ Vgl. Schmidt 2019, S. 30.

³⁷ Vgl. a.a.O., S. 27.

³⁸ Vgl. Schmidt 2020, S. 23.

³⁹ Vgl. Schmidt 2018, S. 11 f.

denen Tarifsteigerungen an ihre Mitarbeitenden weitergeben. Die jährlichen, tarifgebundenen Steigerungen der Personalkosten betragen zwischen 1,5 und 3 Prozent. Werden die Subventionen durch Stadt und Land nicht erhöht, müssen die Theater diese Mittel selbst erwirtschaften. Aufgrund der hohen Personalintensität der Theater sind die Personalkosten auf durchschnittlich 70 bis 80 Prozent gestiegen, was wiederum einen kleineren Spielraum für künstlerische und Betriebskosten zulässt. Seit 1997 sind daher an über 30 Theatern Haustarifverträge geschlossen worden, sodass die Tarifierhöhungen nicht mehr an die Mitarbeitenden weitergegeben werden müssen.

Die finanzielle Situation wird auch durch eine Online-Befragung von Intendant:innen der deutschen Stadt- und Staatstheater der Universität Hildesheim aus dem Jahr 2021 bestätigt, da die befragten Intendant:innen als häufigste Herausforderung finanzielle Probleme aufzählten.⁴⁰ Dabei nannten 26 Prozent den Nichtausgleich von Kostensteigerungen, z. B. durch Tarifierhöhungen, als Herausforderung, wobei 18 Prozent die Kürzung von Fördermitteln kritisierten.⁴¹

2.2 Funktion und Aufgaben der Intendanz

„Intendanten sind späte Fürsten. Die meisten machen von ihrer Macht weidlich Gebrauch, und zwar mit erkennbarer Lust. Es liegt eine gewisse institutionelle Grausamkeit in ihrem Amt, dessen Wesen es ja ist, immer wieder das Bessere, den Neuanfang zu verheißen. Die Spuren des Vorgängers zu verwischen, das alte Ensemble aufzumischen oder aufzulösen, Schauspielern zu kündigen, ehe sie unkündbar werden, ‚frische Luft reinzulassen‘ – das gehört zur Hauptfreude vieler neuer Chefs.“⁴²

So beschreibt Peter Kümmel das Wesen der Intendanz und lässt dabei bereits einige Probleme dieses Amtes sowie den Machtspielraum, den es mit sich bringt, erkennen. Thomas Schmidt stellt die Behauptung auf, dass die Managementaufgaben für Theaterleitungen von Jahr zu Jahr zunehmen würden und von einer Person allein nicht mehr in angemessener Form zu stemmen seien und beschreibt im Anschluss die umfangreichen Aufgabenbereiche,⁴³ welche nachfolgend genannt werden. In den Aufgabenbereich der Intendanz fallen, sollte keine kaufmännische Geschäftsführung vorhanden sein, das strategische Management, die Organisationsentwicklung, Planungsmethoden, die Umfeld- und Wettbewerbsbeobachtung, die professionelle Lobbyarbeit sowie die Moderation des Dialogs mit den Stakeholdern. Ebenso wie das moderne Personalmanagement, die Auseinandersetzung mit Diversität und Inklusion sowie das Gesellschafts- und Arbeitsrecht. Weiterhin sollte die Intendanz die Übersicht über Entwicklungen in weiteren Rechtsgebieten wie dem Vertrags-

⁴⁰ Vgl. Mandel, Birgit (2021): Herausforderungen, Transformationen, Legitimität und der Einfluss von Kulturpolitik aus Sicht von Intendant:innen der Stadt- und Staatstheater in Deutschland. Ergebnisse einer quantitativen Befragung. In: Mandel, Birgit; Zimmer, Annette (Hrsg.) (2021): Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten, Wiesbaden, S. 339.

⁴¹ Vgl. ebd.

⁴² Kümmel, Peter (2018): Burgtheater: Macht und Scham. <https://www.zeit.de/2018/07/burgtheater-metoo-matthias-hartmann/komplettansicht> (20.07.2020) zit. nach Weintz 2020, S. 298.

⁴³ Vgl. Schmidt 2019, S. 48 ff.

Steuer- und Urheberrecht behalten, Kenntnisse im Betriebsverfassungs- oder Personalvertretungsrecht aufweisen sowie im modernen Finanzmanagement. Somit hat die Intendanz repräsentative, strategische und operative Aufgaben, indem sie das Theater als Ansprechperson für Politik und Medien nach außen vertritt, für seine Zukunftssicherung und das Personal, die Finanzen, für Bau und Erneuerung sowie für Vertragsverhandlungen verantwortlich ist. Hinzu kommt, dass sie sich auch auf die programmatische und künstlerische Entwicklung des Theaters konzentrieren muss.

Weitere Aufgaben, die Schmidt in Bezug auf die Intendanz aufzählt, sind das Konfliktmanagement, im Rahmen dessen die Intendanz eine vermittelnde Rolle einnehmen sollte sowie die Vernetzung zu anderen Häusern und Theaterleitungen.⁴⁴ Außerdem sei die Intendanz für Compliance zuständig, also darauf achtzugeben, dass bindende Bestimmungen des Theaters eingehalten werden und die Corporate Responsibility, womit die Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften gemeint ist.⁴⁵ Neben der Unternehmens- bzw. Organisationsführung fallen des Weiteren die Selbst- und Personalführung in den Aufgabenbereich der Intendanz und, falls vorhanden, auch in den der kaufmännischen Geschäftsführung.⁴⁶ Die Selbstführung, welche die Selbststeuerung und Selbstreflexion einschließt, ist für die Intendanz mit Schwierigkeiten verbunden, da sie oft alleingestellt ist und kein kritisches Korrektiv besitzt.⁴⁷ Dies bedeutet, dass sich die Intendanz zur Kulturpolitik, der kaufmännischen Geschäftsführung, der Sparten- oder Abteilungsleitung, dem Betriebs- oder Personalrat oder zur Ensemblevertretung öffnen müsste.⁴⁸

Die Personalführung sieht vor, dass die Intendanz, und gegebenenfalls die kaufmännische Geschäftsführung, Werte und passende Zielvereinbarungen definiert, für angemessene Rahmenbedingungen sorgt, Verantwortung dafür trägt, dass die Kunstschaffenden und die Belegschaft zur Erreichung der Ziele des Theaters beitragen und deren Interessen mit einbezogen werden.⁴⁹ Der Grad und Zeitpunkt der Einbeziehung anderer Sichtweisen sowie deren Berücksichtigung bei der Entscheidungsfindung hingen jedoch allein von der Toleranz der Intendanz ab, welche sich jederzeit von unliebsamen Mitarbeitenden trennen könne.⁵⁰

Die große Machtfülle der Intendanz sei der Grund dafür, dass diese auch über die Stückauswahl, die Spielplangestaltung, die Verpflichtung von Regisseur:innen, Choreograf:innen, Bühnenbildner:innen etc. entscheiden könne.⁵¹ Sowie über die Einladung von Gastspielen und die Nichtverlängerung, und damit Kündigung, von Verträgen der Kunstschaffenden.⁵² Die Nichtverlängerung folge dabei subjektiven Kriterien und ist damit kaum überprüfbar bzw.

⁴⁴ Vgl. Schmidt 2017, S. 79.

⁴⁵ Vgl. ebd.

⁴⁶ Vgl. Weintz 2020, S. 294.

⁴⁷ Vgl. ebd.

⁴⁸ Vgl. ebd.

⁴⁹ Vgl. ebd.

⁵⁰ Vgl. a.a.O., S. 293.

⁵¹ Vgl. a.a.O., S. 294 f.

⁵² Vgl. ebd.

anfechtbar, sodass die Intendanz mit diesem Instrument sanktionieren könne.⁵³ Als letzte und wichtige Aufgabe, wird die Koordinationsrolle der Intendanz genannt, wodurch die Leitung sicherstellen müsse, dass die Kommunikation auf und zwischen allen Ebenen, also horizontal und vertikal, funktioniere, was auch bedeutet, dass die Intendanz alle wichtigen Informationen gegenüber dem Ensemble und den Mitarbeitenden verteilen sollte.⁵⁴ Laut der Online-Befragung der Universität Hildesheim, welche bereits in Kapitel 2.1 beschrieben wurde, gab ein Großteil der befragten Intendant:innen an, dass sich die Kulturpolitik nur selten in die Fragen der internen Organisation einmische.⁵⁵ Auffällig ist, dass nur bei 25 Prozent der Theater, bei denen es Absprachen zwischen der Intendanz und der Kulturpolitik zu Aufgaben und Zielen des Theaters gibt, eine schriftliche Vereinbarung vorhanden ist, wie diese überprüft werden sollen.⁵⁶ Nur bei fünf Prozent werden Konsequenzen im Fall von Nichterfüllung festgelegt.⁵⁷ Durch den umfangreichen Aufgabenbereich entstehen mehrere Machtbereiche, von welchen die Intendanz Gebrauch machen kann und die von Jürgen Weintz erläutert wurden.⁵⁸

Einerseits kann sich die Intendanz auf ihre Positionsmacht und die damit verbundenen Sanktionsmöglichkeiten, wie beispielsweise die Nichtverlängerung, berufen. Weiterhin kann sie von der Informationsmacht Gebrauch machen. Beispielsweise durch spezielle Kontakte zur Politik, zu den Mitgliedern im Aufsichtsgremium, zu Sponsorenvertretungen, Künstler:innen, Kolleg:innen in Intendanz-Positionen und dem Deutschen Bühnenverein. Hinzu kommt die Expertenmacht, welche künstlerisch durch z. B. jahrelange Regieerfahrung geprägt wird. Als letztes kann mit der Intendanz eine gewisse Identifikationsmacht verbunden sein, wenn diese beispielsweise eine inspirierende Vision hat, die Mitarbeitenden besonders wertschätzt, sich in hohem Maß für den eigenen Betrieb einsetzt oder durch ihre persönliche Ausstrahlung auffällt.

Es bestehe allerdings die Gefahr, dass die Intendanz durch die Machtkonzentration nicht das Wohl des Theaters priorisiert, sondern ihre eigenen Karrierepläne und Interessen verfolgt.⁵⁹ Kollaterale Wirkungen des Intendanz-Modells würden vor allem dann auftreten, wenn die hierarchischen Strukturen und Eigenschaften auf den unteren Hierarchieebenen imitiert und dadurch verstärkt werden.⁶⁰ Dies bedeutet, dass eine psychologische Imitation des Verhaltens der Intendanz durch die niedrigeren Hierarchieebenen stattfindet und durch Gehorsam das Intendanz-Modell gestärkt wird.⁶¹ Da die Kulturpolitik auf präsidiale Betriebssysteme ausgerichtet ist, sei ihr der Umgang mit anderen Organisationsformen, wie z. B. dem Direkto-

⁵³ Vgl. Weintz 2020, S. 295.

⁵⁴ Vgl. a.a.O., S. 298.

⁵⁵ Vgl. Mandel 2021, S. 347.

⁵⁶ Vgl. ebd.

⁵⁷ Vgl. ebd.

⁵⁸ Vgl. Weintz 2020, S. 299.

⁵⁹ Vgl. a.a.O., S. 298.

⁶⁰ Vgl. Schmidt 2019, S. 52.

⁶¹ Vgl. ebd.

rium, fremd, weswegen sie sich nicht für die Veränderung dieser internen Strukturen einsetzen werde.⁶²

Eine Intendanz wird durch die Gesellschafter:innen im Normalfall für fünf Jahre und bei einer Verlängerung für zehn Jahre bestellt.⁶³ Das Findungsverfahren für eine neue Intendanz erfolgt entweder durch die direkte Vergabe des Amtes durch die Kulturdezernent:innen oder den Kultursenat.⁶⁴ Auch die Wahl anhand einer Beratungskommission, welcher auch andere Intendant:innen oder Vertretungen des Deutschen Bühnenvereins angehören können, ist möglich, ebenso wie eine öffentliche Ausschreibung.⁶⁵

Im Folgenden wird auf die Erläuterungen von Schmidt eingegangen, welche sich auf die Wahl der Intendanz mit Hilfe einer Beratungsgruppe beziehen und das Phänomen des sogenannten Intendanz-Karussells beschreiben.⁶⁶ Bei mindestens jedem zweiten Theater wird die Entscheidung über den oder die Kandidat:in für eine neue Intendanz von einer Beratungsgruppe unterstützt. Kulturpolitiker:innen bedienen sich dabei oft eines einflussreichen Netzwerkes aus amtierenden oder ehemaligen Intendant:innen aus den Gremien des Deutschen Bühnenvereins. Mit dieser Wahl werden die Spitzen der deutschen Theaterlandschaft mittel- und langfristig besetzt. Bei den neu ausgewählten Kandidat:innen handelt es sich oft um sehr gut vernetzte, ehemalige Assistierende, Hausregisseur:innen oder Dramaturg:innen eines der Intendant:innen, die in den Auswahlgremien sitzen. Die neue Intendanz übernimmt somit, bewusst oder unbewusst, den Leitungsstil ihrer Mentor:in. Dadurch werden erneut Kunstschaffende auf die nachgeordneten Stellen besetzt, die der neuen Intendanz durch ihren ehemaligen Mentor oder ihre ehemalige Mentorin empfohlen wurden, was wiederum neue Abhängigkeitsverhältnisse schafft. Bei über 70 Prozent aller Intendanz-Besetzungen ist die Regie-Erfahrung relevant, da selbst fehlende Leitungserfahrung aus Sicht der Verantwortlichen in den Ministerien und Stadtverwaltungen dadurch kompensiert wird. Laut Schmidt sind diese beiden Erfahrungsbereiche jedoch nicht gleichzusetzen. Aus Mangel an Erfahrung mit der Leitung eines Theaters in seiner Komplexität haben viele jüngere Intendant:innen Startschwierigkeiten, da sie mit den verbundenen Managementaufgaben nicht vertraut sind.

Weiterhin rät Weintz von einer regieführenden Intendanz ab, da ansonsten Interessenskonflikte mit regieführenden Kolleg:innen entstehen können und der Blick auf die gesamte Organisation verloren gehe.⁶⁷ Die Gefahr von Interessenskonflikten bestehe, weil es die Position der Intendanz möglich mache, dass diese sich die besten Darstellenden, Premierenslots und Probenbedingungen sichern könne, selbst wenn das bedeutet, dass sie dazu Darstellende

⁶² Vgl. Schmidt 2017, S. 80.

⁶³ Vgl. Weintz 2020, S. 292.

⁶⁴ Vgl. a.a.O., S. 281.

⁶⁵ Vgl. ebd.

⁶⁶ Vgl. Schmidt 2017, S. 288 ff.

⁶⁷ Vgl. Weintz 2020, S. 300.

aus einer bestehenden Besetzung eines Gastregisseurs oder einer Gastregisseurin entnehmen muss.⁶⁸

2.3 Bedeutung von Macht und Hierarchie an öffentlichen Theatern

Um die Begriffe Macht, Führung und Hierarchie in ein richtiges Verhältnis setzen zu können, sollen diese zu Beginn des Kapitels kurz erläutert werden. Durch Macht werden Personen oder Personengruppen in die Lage versetzt, auf das Handlungsfeld anderer einzuwirken und Kontrolle über die Betroffenen auszuüben.⁶⁹ Führung wiederum wird aus Sicht der sogenannten strukturalistisch-machtbezogenen Perspektive als Machtvorschuss verstanden, damit ein Fremdwille innerhalb einer asymmetrischen Autoritätsverteilung durchgesetzt werden kann.⁷⁰ Um die Handlungsfähigkeit einer Organisation zu sichern, muss die Führungsspitze mit einer Machtbasis ausgestattet sein, um Aufgaben zuteilen, die Zielerreichung überprüfen und im Notfall Konsequenzen ziehen zu können.⁷¹ Gerade für den Bereich Theater ist das zutreffend, da hier viele Personen in verschiedenen Sparten, Abteilungen und Gewerken sowie innerhalb sehr komplexer Prozesse, welche von der Konzeption über die Produktion bis hin zur Postproduktion reichen, zusammenarbeiten müssen.⁷²

Für diese komplexen, arbeitsteiligen Produktionsabläufe werden häufig übergeordnete Instanzen, wie Abteilungs- und Spartenleitungen, die Intendanz oder Regie, benötigt, insbesondere wenn eine schnelle Entscheidungsfindung nötig ist oder Konflikte gelöst werden müssen.⁷³ Die verliehene Macht definiert dabei nicht nur einen Handlungsspielraum, in dem Entscheidungen getroffen werden, sondern auch die Übernahme von Verantwortung für diese.⁷⁴ Unter Hierarchie ist eine formale, dauerhaft an eine einzelne Person gebundene Führungskonstellation zu verstehen, die einerseits helfen kann Machtkämpfe zu verhindern und Komplexität zu reduzieren.⁷⁵ Führung sei demnach von einem hohen Maß an Komplexität und Ambivalenz geprägt, da eine stetige Balance zwischen den kollektiven Zielen der Organisation, den Interessen der Besuchenden, den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, den Ansprüchen weiterer Stakeholder und den eigenen Wertmaßstäben gehalten werden muss, woraus sich ein Spannungsfeld aus Widersprüchen ergibt.⁷⁶

Hierarchie stelle andererseits auch ein Hindernis für Weiterentwicklungen und Innovationen dar, welches die Teilhabe der Geführten verhindere und somit vorhandene Ressourcen und

⁶⁸ Vgl. Weintz 2020, S. 300.

⁶⁹ Vgl. Weibler, Jürgen (2016): Personalführung. 3. Auflage, München, S. 136.

⁷⁰ Vgl. Oelsnitz, Dietrich von der (2017): Einführung in die systemische Personalführung. Heidelberg, S. 15 f.

⁷¹ Vgl. Hausmann, Andrea (2020): Cultural Leadership II. Instrumente der Personalführung in Kulturbetrieben, Wiesbaden, S. 9 ff.

⁷² Vgl. Weintz 2020, S. 104.

⁷³ Vgl. Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg, S. 93.

⁷⁴ Vgl. Weintz 2020, S. 48 f.

⁷⁵ Vgl. a.a.O., S. 99.

⁷⁶ Vgl. a.a.O., S. 46 f.

Kompetenzen vernachlässige.⁷⁷ Die Notwendigkeit für eine schnelle Entscheidungsfindung kann im Theater jedoch meistens nicht bedient werden, da die interne Struktur steil hierarchisch auf die Spitzenfunktion der Intendanz zuläuft, es keine dezentral-vernetzten Entscheidungsinstanzen gibt und die Entscheidungswege so durch formelle und informelle Anweisungen behindert werden.⁷⁸

In seinem Buch *Cultural Leadership – Führung im Theaterbetrieb* geht Jürgen Weintz auf die Herausarbeitungen möglicher Macht- und Einflussprinzipien von John R. P. French und Bertram Raven ein, die im Folgenden referiert werden.⁷⁹ An erster Stelle steht die Legitimationsmacht, welche sich auf das Hierarchieprinzip stützt, das wiederum von den Mitarbeitenden per Stellenbeschreibung und Arbeitsvertrag formal akzeptiert wird. Weiterhin kann Macht durch Belohnung erzeugt werden, beispielsweise durch eine Beförderung, leistungsgerechte Entlohnung oder Sonderurlaub. Dieses Machtprinzip kann seine Wirkung jedoch nur entfalten, wenn die Mitarbeitenden die Belohnung als erstrebenswert erachten. Dem gegenüber steht die Macht durch Bestrafung, wie z. B. durch Abschreckung und Androhung von Sanktionen, was im Theater Nichtverlängerungen sein können. Auch die Wirkung dieser Macht ist von den Mitarbeitenden abhängig und davon, wie diese die Eintrittswahrscheinlichkeit einschätzen. Des Weiteren existiert die Expertenmacht, besonders durch einen Vorsprung an Wissen, Erfahrung und besonderen Fähigkeiten. Je höher der zu erkennende Vorsprung ist, desto stärker wirkt dieses Machtprinzip, was ebenfalls vom subjektiven Empfinden der Mitarbeitenden abhängt. An fünfter Position wird die Persönlichkeits- oder Identifikationsmacht genannt, welche auf der charismatischen Ausstrahlung der Führungsperson sowie dem Wunsch der Mitarbeitenden, von dieser Person akzeptiert und geschätzt zu werden, basiert. Diese Macht kann vorübergehend sehr wirksam sein, ist jedoch sehr fragil und immer eine Frage des persönlichen Erlebens, der Sympathie und der Bezugssysteme auf beiden Seiten. Daraus kann entweder eine positive Vorbildfunktion resultieren oder Machtmissbrauch entstehen. Eine Macht, die besonders der Intendanz zukommt, ist die Informationsmacht. Diese beruht auf dem Zugang zu exklusiven Informationen, an die die Führenden durch gute Kontakte und informelle Netzwerke innerhalb sowie außerhalb der Organisation gelangen. Die Besitz- oder Beschaffungsmöglichkeit dieser Informationen stärkt, aus Sicht der Mitarbeitenden, die Machtposition der Führungsperson.

Die Beschreibung dieser Macht- und Einflussprinzipien macht deutlich, dass die Macht der Führungsperson sehr stark von der Wahrnehmung der Mitarbeitenden abhängig ist und diese dadurch ebenfalls Macht über die Führungsperson haben. Im Theater komme es, Schmidt zufolge, jedoch häufig vor, dass die Darstellenden und künstlerisch Mitarbeitenden Entbehrungen und soziale Ungerechtigkeit in Kauf nehmen, um sich selbst künstlerisch verwirkli-

⁷⁷ Vgl. Weintz 2020, S. 99 f.

⁷⁸ Vgl. Schmidt 2019, S. 260.

⁷⁹ Vgl. Weintz 2020, S. 50 ff.

chen zu können.⁸⁰ Indem sie lernen, mit Macht und Unfreiheit am Theater umzugehen, stabilisieren sie das vorherrschende System und haben einen Anteil an der Entstehung einer Machtasymmetrie.⁸¹ Thomas Schmidt beschreibt, dass hinter der offiziellen Hierarchie im Theater, den Regelwerken und Anweisungsstrukturen informelle Machtstrukturen liegen, welche stark in die Organisationskultur hineinreichen.⁸² Nachfolgend soll auf den Zusammenhang zwischen formellen und informellen Strukturen beispielhaft eingegangen werden.⁸³

Während die formelle Struktur u. a. die Dienstverträge umfasst, kann es informell zu mündlichen Versprechen durch die Intendanz kommen, die z. B. den Erhalt einer Zusatzzahlung zugestehen. Ein weiteres Beispiel für informelle Strukturen in Bezug auf Dienstverträge sind ‚Knebelverträge‘ mit nur elf Monaten Laufzeit ohne Anspruch auf ein zweites Dienstjahr und ordnungsgemäße Nichtverlängerung, was besonders bei jungen Künstler:innen vorkommt. Auch Dienstpläne müssen formell erstellt werden, wobei in diesen informell Sonntagsproben nicht notiert werden, ebenso wie Dienstzeiten nach der zehnten Arbeitsstunde oder ab dem elften Arbeitstag in Folge. Informelle Strukturen werden oft zum Vorteil der Machtausübenden eingesetzt, um die eigenen Einflussphären und Freiräume zu erweitern.

Die Macht der Intendanz am Theater könne sich in vielfältiger Weise ausdrücken, beispielsweise, indem sie behauptet, dass es in der kommenden Spielzeit aus finanziellen Gründen keine Gagenerhöhung geben kann und andererseits die engsten Kunstschaffenden unter Verschwiegenheit höhere Gagen bekommen.⁸⁴ In diesem Fall drücke die Intendanz ihre Macht auf doppelte Weise dadurch aus, dass sie ihre eigenen Aussagen jederzeit umgehen kann.⁸⁵ Regulatorien werden immer wieder außer Kraft gesetzt und damit begründet, dass dies die Voraussetzungen für erfolgreiche künstlerische Arbeitsprozesse seien.⁸⁶ Weiterhin versuchen Intendant:innen mit dem Argument der Kunstfreiheit die Existenz der Hierarchien und ihre Macht zu sichern.⁸⁷ Die Macht der Intendanz und ihre Wahrnehmung über das eigene Machtpotenzial werde auch dadurch gestärkt, dass sie häufig nicht die Konsequenzen für ihr Fehlverhalten trage.⁸⁸ Selbst wenn es beispielsweise zu einer Entlassung wegen Fehlverhaltens kommt, könne die starke Vernetzung der Intendanz dazu beitragen, dass sie erneut Regieaufträge durch ihre guten Kontakte an anderen Theatern bekommt.⁸⁹ Durch diese gute Vernetzung entstehe weiterhin ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Kunstschaffenden und der Intendanz, da diese, selbst nach Ablauf der Verträge der Kunstschaffenden, mit ein paar Anrufen zu befreundeten Kolleg:innen jede Karriere beenden könne.⁹⁰ Dies verdeutlicht, mit welcher existentiellen Unsicherheit die Kunstschaffenden

⁸⁰ Vgl. Schmidt 2019, S. 127.

⁸¹ Vgl. a.a.O., S. 127 f.

⁸² Vgl. a.a.O., S. 116.

⁸³ Vgl. a.a.O., S. 117 f.

⁸⁴ Vgl. a.a.O., S. 119.

⁸⁵ Vgl. ebd.

⁸⁶ Vgl. a.a.O., S. 93.

⁸⁷ Vgl. a.a.O., S. 268.

⁸⁸ Vgl. a.a.O., S. 134.

⁸⁹ Vgl. a.a.O., S. 10.

⁹⁰ Vgl. a.a.O., S. 18.

konfrontiert sind, da nur die wenigsten eine 15-jährige Mitgliedschaft im Theater erreichen, mit der ein unkündbarer Festvertrag erzielt werde, was in erster Linie daran liege, dass Ensembles mit jedem Intendantenwechsel alle fünf bis zehn Jahre ausgetauscht werden können.⁹¹

Hinzu komme, dass die Intendanz selbst entscheiden könne, wen sie in die Kommission zur Auswahl der neuen Ensemblemitglieder einlädt und somit nur selten eine Spartenvertretung teilnehme, wobei diese noch seltener eine Stimme bei der Auswertung und Aussprache von Empfehlungen habe.⁹² Konsens und Konformität könnten erst nach langen Verhandlungen und Arbeitskämpfen erzielt werden, welche auf einer langjährigen Zusammenarbeit zwischen dem Management und den Mitarbeitenden beruht, die in den Theatern aufgrund der kurzfristigen Intendanz-Phasen oft nicht gegeben sei, was wiederum den Aufbau eines starken Vertrauensverhältnisses erschwere.⁹³ Wird Macht also destruktiv, manipulativ, aus egoistischen Motiven, ohne jegliche Empathie sowie gegen die Interessen der Organisation eingesetzt, kann von Machtmissbrauch bzw. Bad Leadership gesprochen werden,⁹⁴ worauf im folgenden Kapitel näher eingegangen wird.

⁹¹ Vgl. Schmidt 2019, S. 377.

⁹² Vgl. a.a.O., S. 131.

⁹³ Vgl. a.a.O., S. 127.

⁹⁴ Vgl. Weintz 2020, S. 49.

3 Institutionelle Probleme der deutschen Theaterlandschaft

3.1 Machtmissbrauch am Theater

Eine von Thomas Schmidt erwähnte Langzeitauswertung ergab, dass es im deutschsprachigen Raum von 2008 bis 2019 insgesamt 50 große Krisen am Theater gab, welche zu 80 Prozent durch mangelndes Management und nicht mehr tragfähige Organisationsstrukturen entstanden sind.⁹⁵ Weiterhin konnten in diesem Zeitraum 18 Fälle von Machtmissbrauch und 12 Fälle von Nepotismus, die Begünstigung von nahestehenden Personen bei der Vergabe von Aufträgen, Engagements oder Positionen im Theater, festgestellt werden.⁹⁶ Durch die #MeToo-Debatte wird vermehrt der Machtmissbrauch während des Probenprozesses in Form von Respektlosigkeit, Rassismus, Sexismus und körperlich übergriffigem Verhalten thematisiert, wobei dieser teilweise mit künstlerischen Ansprüchen entschuldigt oder an dem Narrativ festgehalten wird, dass das Theater hinter den Kulissen ein undemokratischer Ort sei.⁹⁷ Aus diesem Anlass hat der Deutsche Bühnenverein auf Druck des Ensemblesnetzwerkes und der Öffentlichkeit am 9. Juni 2018 den *Wertebasierten Verhaltenskodex zur Prävention von sexuellen Übergriffen und Machtmissbrauch* veröffentlicht.⁹⁸ Eine erweiterte Version des Kodex vom 28.10.2021 kann im Anhang der Arbeit eingesehen werden. Dieser Verhaltenskodex sei bisher jedoch lediglich eine Art Selbstverpflichtung, welche sich erst als wirksam erweisen könnte, wenn die Richtlinien regelmäßig durch unabhängige externe Stellen geprüft werden würden.⁹⁹ Weiterhin hat sich der Deutsche Bühnenverein 2018 mit 16 weiteren Verbänden und Arbeitgebern im Theater-, Film- und Fernsehbereich an der Gründung der Vertrauens- und Beratungsstelle *Themis*, gegen sexuelle Belästigung und Gewalt, beteiligt.¹⁰⁰ Innerhalb der ersten eineinhalb Jahre wandten sich 255 Personen an die Vertrauensstelle, wobei bereits innerhalb des ersten Jahres elf Vergewaltigungsvorwürfe am Arbeitsplatz vorlagen und zwei Fünftel der gemeldeten Vorkommnisse körperliche Belästigungen waren.¹⁰¹

Eine Quelle von Machtmissbrauch könne die destruktive Führung sein, unter der ein regelmäßiges Verhalten zu verstehen sei, das unbeabsichtigt oder beabsichtigt aufgrund von Derailment, dem Scheitern und Entgleisen der Führungsperson durch permanente Überforderung, auftritt.¹⁰² Dabei werden zwei verschiedene Arten des Derailments unterschieden. Einerseits existiert das internale Derailment, bei dem die Betroffenen physische Erkrankun-

⁹⁵ Vgl. Schmidt 2019, S. 5.

⁹⁶ Vgl. ebd.

⁹⁷ Vgl. Weintz 2020, S. 352.

⁹⁸ Vgl. Schmidt 2019, S. 5.

⁹⁹ Vgl. Weintz 2020, S. 154 f.

¹⁰⁰ Vgl. a.a.O., S. 153.

¹⁰¹ Vgl. a.a.O., S. 153 f.

¹⁰² Vgl. a.a.O., S. 142 f.

gen entwickeln, in Depressionen verfallen oder Burnout-Symptome aufweisen.¹⁰³ Andererseits äußert sich das externale Derailment in Schikane, Mobbing, Manipulation von Mitarbeitenden, in Racheaktionen oder schädigendem Verhalten gegenüber der Organisation.¹⁰⁴

Jürgen Weibler beschreibt verschiedene Ausprägungen von destruktivem Führungsverhalten,¹⁰⁵ auf welche nachfolgend Bezug genommen wird. Als erstes wird das tyrannische Führungsverhalten genannt, das zwar die Organisationsziele akzeptiert, diese jedoch auf Kosten der Mitarbeitenden und gegen deren legitime Interessen anhand von Demütigung, Schikane, Mobbing oder Bestrafung durchsetzt. Das entgleiste Führungsverhalten ist daran zu erkennen, dass dieses sowohl den Mitarbeitenden, mittels Drohungen, als auch der Organisation Schaden zufügt. Weiterhin kann auch das sogenannte supportive-disloyal leadership behavior auftreten, welches die Mitarbeitenden unterstützt und gleichzeitig illoyal gegenüber der Organisation agiert, indem beispielsweise grobes Fehlverhalten der Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten gedeckt wird. Zuletzt nennt Weibler das laissez-faire-Führungsverhalten, das mit der Verweigerung und Verschiebung von Führungsentscheidungen, einem geringen Interesse an Erfolgszielen und der abnehmenden Verbundenheit und verringerter Kontakthäufigkeit zu den Geführten einhergeht.

Neben den wirtschaftlichen Folgen könne die destruktive Führung auch psychologische Folgen bei der Belegschaft hervorrufen, wie beispielsweise schwindende Arbeitszufriedenheit, geringes Commitment, ein stärkeres Stresserleben, kontraproduktives Arbeiten sowie eine höhere Kündigungsabsicht.¹⁰⁶ Gerade für das Geschäft des Theaters ist es wichtig, die Kunstschaffenden motiviert zu halten, denn ohne diese würden keine Aufführungen zustande kommen, was die Existenz der Theater stark gefährden würde.

Destruktive Führung tritt im Theater in vielfältiger Form auf, so ergab eine Untersuchung von Maximilian Norz aus dem Jahr 2016 unter 2635 angestellten und freiberuflichen Mitarbeitenden in den Bereichen Theater und Musik, dass 35 Prozent der Befragten von Machtmissbrauch und Willkür betroffen sind.¹⁰⁷ Von den Befragten waren ca. 1800 Personen künstlerisch tätig und davon 47 Prozent im Theaterbereich, wobei 45,3 Prozent weiterhin unlautere Vorteilsgewährung bei der Auftrags- und Stellenvergabe kritisierten.¹⁰⁸ Die Befragung ergab des Weiteren, dass 5,4 Prozent der Befragten von sexueller Belästigung in mittlerem bis sehr starkem Maße betroffen sind, während weitere 5 Prozent angaben, von sexueller Belästigung etwas betroffen zu sein.¹⁰⁹

¹⁰³ Vgl. Weintz 2020, S. 143.

¹⁰⁴ Vgl. Haag, Rabea (2016): Derailment bei Führungskräften. Kassel, S. 18 f.

¹⁰⁵ Vgl. Weibler 2016, S. 639.

¹⁰⁶ Vgl. Schilling, Jan; May, Daniel (2015): Negative und destruktive Führung. In: Felfe, Jörg (Hrsg.) (2015): Trends der psychologischen Führungsforschung. Göttingen; Bern; Wien, S. 324.

¹⁰⁷ Vgl. Norz, Maximilian (2016): Faire Arbeitsbedingungen in den darstellenden Künsten und der Musik?!: Eine Untersuchung zu Arbeitsbedingungen, Missständen sowie Vorschlägen, die zu besseren Arbeitsbedingungen beitragen können. Düsseldorf, S. 92 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Norz 2016, S. 92 ff.

¹⁰⁹ Vgl. a.a.O., S. 28.

Durch die innere Verschlossenheit des Theaters kommen Missbrauchsvorfälle kaum an die Öffentlichkeit und wenn doch, so werde die Aufklärung oft unterdrückt, weswegen es bislang keine wissenschaftlich erhobenen Zahlen zu öffentlichen Theatern in Deutschland gab.¹¹⁰

Die 2019 veröffentlichte Studie *Kunst und Macht im Theater* von Schmidt mit 1966 Befragten lieferte erste detaillierte Ergebnisse,¹¹¹ welche im Folgenden überblicksartig erläutert werden. Demnach sind 56,4 Prozent der Befragten an ihrem aktuellen Arbeitsplatz mit Missbrauch in Berührung gekommen. Von den befragten Frauen sind knapp 60 Prozent betroffen, jede zweite von ihnen mehrfach. Schmidt verdeutlicht diese Zahlen, indem er die betroffenen 1108 Fälle auf einen Zeitraum von ca. zwei Jahren bezieht, was bedeutet, dass, abzüglich der Sommerpausen, jedes Jahr über 500 Übergriffe und jeden Tag ungefähr 1,7 Übergriffe in Theatern stattgefunden haben. Er geht davon aus, dass die Dunkelziffer noch höher liegt, da nicht alle Kunstschaffenden und Theatermitarbeitenden an der Studie teilgenommen haben. Von den Befragten, die an öffentlichen Theatern arbeiten, sind laut der Studie 62,8 Prozent von Missbrauch betroffen. Bezogen auf die künstlerisch Mitarbeitenden und Darstellenden ist die Zahl noch höher, denn hier haben 66,6 Prozent Machtmissbrauch unmittelbar erlebt. An der Studie haben 87 Leitungsmitglieder, wie Spartenleitende, leitende Dramaturg:innen und Abteilungsleitende in einer künstlerischen Stabsfunktion, teilgenommen, wobei der Anteil der von Machtmissbrauch Betroffenen hier bei 52,9 Prozent liegt. Dies verdeutlicht, dass Machtmissbrauch auf allen Hierarchieebenen stattfinden kann und nur die oberste Ebene einen gewissen Schutz genießt.

Laut der Studie seien besonders Frauen und Kunstschaffende, als schwächste Gruppen im Theater, betroffen.¹¹² Schmidt geht in seiner Studie durch die Antworten der Befragten sehr detailliert auf die verschiedenen Ausprägungen von Machtmissbrauch ein und unterteilt sie in verschiedene Kategorien,¹¹³ sodass diese nachfolgend nur exemplarisch zusammengefasst werden können. Unter die Kategorie der Manipulation und Instrumentalisierung fallen beispielsweise Versprechungen wie höhere Gagen, eine Vertragsverlängerung oder der Ausblick auf eine leitende Position, für die eine Gegenleistung, wie z. B. Gehorsam oder besonderer Einsatz, eingefordert wird. Auch weitere Formen von Manipulation wie die Verzögerung von Freizeit und Urlaub werden genannt, was einen Rechtsbruch darstellt. In der Kategorie Missmanagement der Intendanz reichen die genannten Beispiele der Befragten von der Unfähigkeit zur Kommunikation mit dem Personal, über Aggressivität und Geschrei gegenüber Mitarbeitenden bis hin zur Androhung von Kündigung, fristloser Entlassung und Strafen sowie der Arbeitsaufforderung trotz Krankschreibung. Im Hinblick auf erlebte Formen der Willkür, eine weitere Kategorie, wurde von den Teilnehmenden u. a. die grundlose Kündigung nach eingebrachter Kritik oder unerwünschten Fragen, wie z. B. nach Ausgleich von Überstunden, genannt. Weitere Beispiele sind die Aufforderung, sich sofort in psychologi-

¹¹⁰ Vgl. Schmidt 2019, S. 21.

¹¹¹ Vgl. a.a.O., S. 179.

¹¹² Vgl. a.a.O., S. 184.

¹¹³ Vgl. a.a.O., S. 187 ff.

sche Behandlung zu begeben, und Sanktionen, weil Kontakt zum Betriebsrat aufgenommen wurde.

In der Auswertung seiner Studienergebnisse nimmt Schmidt eine separate Kategorisierung von Frauen und Minderheiten vor,¹¹⁴ auf die ebenfalls im Folgenden eingegangen wird. Den Studienteilnehmenden zufolge fand Diskriminierung von Frauen in Form von Anfassen, ungewünschten Küssen und Berührungen, dem Verbreiten negativer Gerüchte über weibliche Mitarbeitende sowie dem Herabwürdigen der Leistungen und der Person. Weiterhin fand ein Ausschluss statt, wenn eine Mitarbeiterin oder Bewerberin ein bestimmtes weibliches Idealbild nicht erfüllte. Teilweise fand Gewalt gegen Frauen auch zwischen Kolleg:innen statt, was geduldet und im Rahmen von Probenprozessen sogar eingefordert wurde. Dies äußerte sich nach Angabe der Befragten u. a. im Anschreien, Herabwürdigen, Bloßstellen und Verweigern der Zusammenarbeit mit Kolleginnen. Weitere Formen von Gewalt gegen Frauen zeigen sich im Nichtgewähren von physischer Entlastung bei Schwangerschaft oder bei jungen Müttern sowie der Kündigung während oder unmittelbar nach der Schwangerschaft. Des Weiteren wurden durch die Teilnehmenden Vorfälle von Sexismus und sexueller Gewalt beschrieben, wie der Hinweis auf die Austauschbarkeit von Frauen, die Vergabe eines Stellenangebots oder einer Rolle gegen sexuelle Dienstleistung und die Forderung nach sexueller Verfügbarkeit für den Intendanten.

Von den Befragten gaben 121 Personen, mehrheitlich Frauen, an, für eine Rolle, Regiearbeit, ein Engagement oder eine Gagenerhöhung eine sexuelle Gefälligkeit geleistet zu haben, wobei die Zahl der ausgesprochenen Angebote bei 284 lag.¹¹⁵ Die meisten Angebote und Übergriffe, 35,2 Prozent, gingen von Regisseuren aus, gefolgt von den Intendanten mit 30 Prozent.¹¹⁶ Ungefähr drei Viertel der Befragten greift nach eigenen Angaben regelmäßig auf Interessensvertretungen zurück, obwohl nur weniger als ein Viertel davon überzeugt ist, dass dies erfolgsversprechend sein kann, da die Befragten der Meinung sind, dass die Interessensvertretungen zu wenig entgegenzusetzen hätten oder zu stark korrumpiert worden seien.¹¹⁷

Bereits an Kunsthochschulen werden negative Verhaltensmuster übertragen und oft verstärkt, weil Dozent:innen aus der Theaterpraxis ihre Erfahrungen hier weitergeben können und teilweise bereits in diesem Rahmen ihre Machtposition ausnutzen würden, um psychischen Druck auszuüben, bloßzustellen, sexuell zu bedrängen oder zu missbrauchen.¹¹⁸

Beispiele für Machtmissbrauch an öffentlichen Theatern, welchen eine umfangreiche Berichterstattung und Aufmerksamkeit durch die Medien zukam, sind u. a. die 2019 bekannt gewordenen Vorwürfe gegen die Intendantin des Maxim-Gorki-Theaters in Berlin, Shermin

¹¹⁴ Vgl. Schmidt 2019, S. 193 ff.

¹¹⁵ Vgl. a.a.O., S. 359 f.

¹¹⁶ Vgl. a.a.O., S. 321.

¹¹⁷ Vgl. a.a.O., S. 322 f.

¹¹⁸ Vgl. a.a.O., S. 325.

Langhoff, aufgrund von verbaler Gewalt und Übergriffigkeit.¹¹⁹ Weiterhin beschwerten sich mehrere Frauen 2020 bei der Vertrauensstelle *Themis* über den, nun ehemaligen, Intendanten der Volksbühne Berlin, Klaus Dörr, der ebenfalls durch übergriffiges Verhalten, die sexuelle Aufladung junger Frauen und die Abwertung älterer Frauen aufgefallen sei.¹²⁰ Sehr aktuell sind außerdem die Vorwürfe aus dem Jahr 2023 bezüglich der mutmaßlichen sexuellen Übergriffe von Theatermitarbeitenden auf sechs Personen am Theater Erfurt, welche nun durch das Theater aufgearbeitet werden.¹²¹ Dass Machtmissbrauch in Theatern weiterhin sehr präsent ist, bestätigt auch eine 2023 veröffentlichte Umfrage des Rundfunk Berlin-Brandenburg, an der sich ca. 750 Bühnenschaffende aus allen Bundesländern beteiligt haben.¹²² 90 Prozent der Befragten gaben an, persönlich mit Machtmissbrauch konfrontiert gewesen zu sein, und beschrieben ein Klima der Angst.¹²³

3.2 Arbeitsbedingungen

Zu Beginn dieses Kapitels wird an erster Stelle ein Blick auf die Arbeitszeiten der, vor allem künstlerisch, Beschäftigten geworfen. Hier achtet, Thomas Schmidt zufolge, besonders die Leitung der öffentlichen Theater nicht ausreichend darauf, dass sich die Arbeitszeiten der Kunstschaftenden und künstlerisch Mitarbeitenden im gesetzlichen Rahmen halten und sucht teilweise sogar nach Möglichkeiten, das Personal über ein vernünftiges und rechtlich erlaubtes Maß hinweg zu beschäftigen.¹²⁴ Der Grund dafür seien meist personelle Engpässe sowie der Druck, Produktionen zu finalisieren und die damit verbundenen künstlerischen Ziele zu erreichen.¹²⁵ Die Befragten der im vorhergehenden Kapitel genannten Studie von Schmidt berichteten von über zehn Arbeitsstunden pro Tag ohne einen relevanten Ausgleich, wovon besonders Assistierende und Darstellende betroffen sind, wobei der Frauenanteil bei 65 Prozent liegt.¹²⁶ Regieassistent:innen arbeiten beispielsweise zwischen 60 und 80 Stunden pro Woche, was oft der doppelten Arbeitslast der vorgeschriebenen durchschnittlichen 40 bis maximal 48 Stunden pro Woche entspricht.¹²⁷ Laut Schmidt liege das an schwachen Betriebsdirektor:innen, Personalchef:innen oder Intendant:innen, die nichts dagegen unternehmen würden bzw. sich nicht gegen stärkere Regisseur:innen durchsetzen könnten.¹²⁸ Bei einer derartigen Arbeitslast stehe keine Zeit mehr zur eigenen Fortbildung, zur Vorbereitung

¹¹⁹ Vgl. Der Spiegel (Hrsg.) (2023): Beschäftigte an Theatern klagen über Machtmissbrauch. <https://www.spiegel.de/kultur/deutschland-beschaefigte-an-theatern-klagen-ueber-machtmissbrauch-a-726857fb-7daa-45e0-96a2-9af56467c577> (19.11.2023).

¹²⁰ Vgl. Allroggen, Antje (2021): #MeToo an der Berliner Volksbühne. Vorwürfe gegen Intendant Klaus Dörr. <https://www.deutschlandfunk.de/vorwuerte-gegen-intendant-klaus-doerr-metoo-an-der-berliner-100.html> (19.11.2023).

¹²¹ Vgl. Mitteldeutscher Rundfunk 2023.

¹²² Vgl. Der Spiegel 2023.

¹²³ Vgl. ebd.

¹²⁴ Vgl. Schmidt 2019, S. 284.

¹²⁵ Vgl. ebd.

¹²⁶ Vgl. ebd.

¹²⁷ Vgl. Schmidt 2017, S. 282.

¹²⁸ Vgl. ebd.

auf den eigentlich gewünschten Beruf und für Erholungsphasen zur Verfügung.¹²⁹ Die Studie von Schmidt ergab weiterhin, dass 75 Prozent der künstlerisch Tätigen regelmäßig an jedem Samstag und bzw. oder an jedem zweiten Wochenende arbeiteten, wobei hierfür 71,3 Prozent keinen ausreichenden Ausgleich für die geleistete Mehrarbeit erhielten.¹³⁰ Auch eine Befragung von Lara Althoff, Eckhard Priller und Annette Zimmer zur Arbeitssituation an sechs verschiedenen Mehrsparten-Stadttheatern lässt ähnliche Ergebnisse erkennen. Hier gaben 65 Prozent der im künstlerischen Bereich Tätigen und 53 Prozent der im nicht-künstlerischen Bereich Tätigen an, pro Woche durchschnittlich 40 Stunden und mehr zu arbeiten.¹³¹

Laut eigener Einschätzung seien vor allem Mitarbeitende im Bereich Schauspiel und Tanz hinsichtlich der Arbeitszeit besonders beansprucht, wobei diesen im Vergleich zur hohen Arbeitsbelastung ein eher geringes Nettomonatseinkommen zukäme, welches sich bei 56 Prozent der Beschäftigten im Bereich zwischen 1500 und 2500 Euro bewegt.¹³² Seit Januar 2023 beträgt die monatliche Mindestgage nach dem Normalvertrag Bühne (NV-Bühne) für Berufseinsteiger 2715 Euro brutto.¹³³ Das Ensemblesnetzwerk fordert jedoch seit 2019 eine Mindestgage von 3000 Euro.¹³⁴ Zu beachten ist dabei, dass, je höher die Arbeitsbelastung ist, desto niedriger ist auch die nominale Gage bzw. das nominale Gehalt pro Arbeitsstunde.¹³⁵ Höhere Einkommen werden meist nur von der Leitungsebene bezogen, was an den Gagen für die Intendanz zu erkennen ist, die sich zwischen 100 000 Euro und 300 000 Euro im Jahr belaufen.¹³⁶ Die Verdienstmöglichkeiten, vor allem an Stadttheatern, seien auch im Hinblick auf die gute bis sehr gute Ausbildung der Beschäftigten nicht angemessen, da in der Befragung von Althoff, Priller und Zimmer 62 Prozent angaben, einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss bzw. eine Fachschul Ausbildung absolviert zu haben.¹³⁷ Weiterhin macht sich jeder Vierte im künstlerischen Bereich am Stadttheater Sorgen, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren.¹³⁸

Wie aus der Studie von Schmidt zu erkennen ist, können 51 Prozent der Befragten nicht, kaum oder gerade so von ihrem Einkommen leben und existieren unter prekären Bedingungen.¹³⁹ Aufgrund dessen müssen 50 Prozent aller Befragten weiteren Nebenbeschäftigungen nachgehen, die von Putzarbeiten über Massageleistungen bis hin zu Gastierauftritten und

¹²⁹ Vgl. Schmidt 2017, S. 282.

¹³⁰ Vgl. Schmidt 2019, S. 358 ff.

¹³¹ Vgl. Althoff, Lara; Priller, Eckhard; Zimmer, Annette (2021): Arbeiten am Stadttheater: Passion als Beruf? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an sechs Theatern in NRW und Ostdeutschland. In: Mandel, Birgit; Zimmer, Annette (Hrsg.) (2021): Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten, Wiesbaden, S. 285.

¹³² Vgl. Althoff; Priller; Zimmer 2021, S. 285.

¹³³ Vgl. Schafmeister, Heinrich (2022): Großer Ruck in neue Ära. <https://www.bffs.de/2022/07/05/grosser-ruck-in-neue-aera/> (26.10.2023).

¹³⁴ Vgl. Weintz 2020, S. 195.

¹³⁵ Vgl. Schmidt 2019, S. 285.

¹³⁶ Vgl. Schmidt 2017, S. 340.

¹³⁷ Vgl. Althoff; Priller; Zimmer 2021, S. 286.

¹³⁸ Vgl. ebd.

¹³⁹ Vgl. Schmidt 2019, S. 281.

Synchronsprechen reichen.¹⁴⁰ Für den Bezug einer eigenen Wohnung und die Familiengründung fehlen daher oft die Zeit und das Geld, weshalb dieser Lebensabschnitt häufig auf die späten 30er- und 40er-Lebensjahre verschoben werde.¹⁴¹ Viele der am Theater Arbeitenden leben aus diesem Grund häufig allein bei den Eltern oder aus Gründen der Kostenersparnis in Wohngemeinschaften.¹⁴² Weiterhin finden, Schmidt zufolge, teilweise Kartellabsprachen zwischen den Intendant:innen über Gagen von Gästen und wechselwilligen Künstler:innen sowie der widerrechtliche Austausch von persönlichen Informationen über die Künstler:innen statt.¹⁴³ Somit können sich keine angemessenen Marktwerte der Künstler:innen entwickeln, welche diesen zu mehr Gagengerechtigkeit verhelfen könnten.¹⁴⁴

Jürgen Weintz geht in seinen Ausführungen zu den Arbeitsbedingungen am Theater detailliert auf die ausgeprägte Gagenungerechtigkeit aufgrund der unterschiedlichen Tarifverträge ein,¹⁴⁵ auf die nachfolgend Bezug genommen wird. Für das künstlerische Personal gilt der sogenannte NV-Bühne. Aus Gründen der Kostenersparnis gehören auch Verwaltungsmitarbeitende mit künstlerischem Bezug, z. B. aus dem Bereich Marketing, zum künstlerischen Personal. Der Tarifvertrag für Musiker in Kulturorchestern (TVK) gilt für Orchestermusiker:innen und der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) findet bei nicht-künstlerisch Mitarbeitenden in der Technik und Verwaltung Anwendung. Mitarbeitende, die mit einem NV-Bühne beschäftigt sind, erhalten jedoch eine viel schlechtere Vergütung als diejenigen mit einem TVK oder TVöD. Weiterhin arbeiten künstlerisch Beschäftigte mit einem NV-Bühne auf der Grundlage von befristeten Arbeitsverträgen. Dieses Arbeitsverhältnis wird durch die bereits genannte Nichtverlängerungsmittelteilung beendet. Eine Nichtverlängerung stellt offiziell jedoch keine Kündigung dar, sodass die Regelungen des Kündigungsschutzes nicht greifen. Nur wenn bis zum 31.10. der laufenden Spielzeit von beiden Seiten keine Nichtverlängerung ausgesprochen wurde, wird der Vertrag automatisch um ein Jahr verlängert. Mitarbeitende mit einem TVöD oder TVK hingegen sind unbefristet angestellt und haben fest geregelte Arbeitszeiten. Des Weiteren sind Orchestermusiker:innen nach einem Jahr Bewährungszeit im Anschluss meist unkündbar, was für andere künstlerisch Beschäftigte des gleichen Theaters erst nach 15 Jahren andauernder Beschäftigung der Fall ist. Somit kann der NV-Bühne auch als Macht- und Hebelinstrument der Intendanz verstanden werden. Auf dem Weg der Anpassung des NV-Bühne an den TVöD und TVK sind auf einzelne Häuser beschränkte Haustarifverträge, laut Weintz, nur eine Übergangsmöglichkeit, da diese die Konkurrenz der Theater untereinander unnötig anheizen und zu Verzerrungen beim Wettbewerb um prominente Künstler oder gute Fachkräfte führen.

¹⁴⁰ Vgl. Schmidt 2019, S. 281.

¹⁴¹ Vgl. a.a.O., S. 158.

¹⁴² Vgl. a.a.O., S. 285.

¹⁴³ Vgl. a.a.O., S. 286.

¹⁴⁴ Vgl. ebd.

¹⁴⁵ Vgl. Weintz 2020, S. 194 ff.

In Schmidts Studie gaben viele der Befragten an, kurzfristig nicht verlängert zu werden.¹⁴⁶ Dabei sind für das letzte Arbeitsjahr an einem Haus sogenannte Ansehrollen vertraglich festgeschrieben, damit die Darstellenden auf sich aufmerksam machen und sich an einem anderen Haus bewerben können.¹⁴⁷ Aufgrund der deutlich früher abgeschlossenen Spielplanungsprozesse könne dies jedoch oft nicht mehr realisiert werden, wobei nicht verlängerte Künstler:innen häufig keine freien Tage für Vorproben an den neuen Theatern erhalten würden, was ihre Chancen für einen Wechsel an ein anderes Theater deutlich einschränkt und die unsichere Arbeitssituation widerspiegelt.¹⁴⁸ Zum Ende jeder Spielzeit und vor allem zum Intendant:innen-Wechsel könne den künstlerisch Mitarbeitenden außerdem durch das Nichtverlängerungsprinzip ohne Angaben von Gründen gekündigt werden.¹⁴⁹ Hinzu kommt, dass jährlich weit über 400 neue Künstler ausgebildet werden, was den realen Bedarf auf dem Arbeitsmarkt übersteigt, sodass Intendant:innen auf jüngere Künstler:innen, deren Gagen bis zu 50 Prozent unter denen der Erfahreneren liegen, zurückgreifen und damit ältere Künstler:innen ersetzen können.¹⁵⁰

Der Zusammenschluss von Darstellenden, um sich gegen Ungerechtigkeit, zu geringe Gagen und schlechte Arbeitsbedingungen zu wehren, wie es z. B. das Ensemblesnetzwerk tut, kam, laut Schmidt, erst spät, da sie in erster Linie ihren Arbeitsplatz erhalten möchten.¹⁵¹ Des Weiteren werden die Interessen der Künstler:innen oft als nicht verhandelbar bezeichnet, da die Intendanz behauptete, die Künstler:innen des Ensembles würden immer eine offene Tür vorfinden, was durch die vielen Konflikte und Nichtverlängerungen von 20 Prozent der Darstellenden in jeder Spielzeit widerlegt werde.¹⁵²

Weintz behauptet, dass neben dem Ensemble auch die gesamte Mitarbeiterschaft durch eine Vertretung stärker in Beratungs- und Entscheidungsfindungsprozesse mit einbezogen werden sollte,¹⁵³ worauf im Folgenden näher eingegangen wird. Bisher ist das Einbeziehen der Mitarbeiterschaft nur zu spezifischen, eingegrenzten Themen über den Betriebs- oder Personalrat möglich, welchem sowohl künstlerisch als auch nicht-künstlerisch Mitarbeitende angehören. Da Theater zu den Tendenzbetrieben gehören, sind die Mitspracherechte von Betriebs- und Personalrat eingeschränkt. Das bedeutet, dass Mitbestimmung bisher nur in sozialen Angelegenheiten möglich ist, wenn es sich dabei um den wertneutralen Arbeitsablauf des Betriebes handelt. Die Mitwirkungsmöglichkeiten könnten jedoch von der Leitungsseite auf freiwilliger Basis erweitert werden, um Sitzungen für den Betriebs- und Personalrat auch bei Fragen zu öffnen, zu denen dieser nicht angehört werden muss. Das betrifft beispielsweise die Formulierung von Leitlinien, dem Leitbild, der Frage nach der Anzahl von Neuproduktionen pro Spielzeit, inhaltliche Überlegungen zum Spielplan oder Überlegungen

¹⁴⁶ Vgl. Schmidt 2019, S. 157.

¹⁴⁷ Vgl. ebd.

¹⁴⁸ Vgl. ebd.

¹⁴⁹ Vgl. Weintz 2020, S. 148.

¹⁵⁰ Vgl. Schmidt 2019, S. 15.

¹⁵¹ Vgl. a.a.O., S. 111.

¹⁵² Vgl. a.a.O., S. 15.

¹⁵³ Vgl. Weintz 2020, S. 342 ff.

zur Organisationsdiagnose und -entwicklung. Zumindest könnte der Belegschaft ein Informations- und Beratungsrecht eingeräumt werden.

Die vierteljährliche Unterrichtungspflicht der Arbeitgebenden gegenüber den Arbeitnehmenden über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung entfällt normalerweise in Tendenzbetrieben.¹⁵⁴

3.3 Geschlechtergerechtigkeit am Theater

Die Diskussion um Gleichheit und Differenz zwischen den Geschlechtern bringe eine grundlegende Spannung innerhalb der feministischen Theoriediskussion mit sich, da die Gleichberechtigung einerseits nur erreichbar zu sein scheint, wenn Frauen versuchen, den Männern gleich zu sein, und der Debatte andererseits der Anspruch zugrunde liege, genau für die Verschiedenheit anerkannt zu werden.¹⁵⁵ Wenn Geschlechtergerechtigkeit angestrebt wird, sei es, Karin Schnebel zufolge, wichtig, Verschiedenheit zuzulassen und den Gleichheitsbegriff für Differenzen offen zu halten, da gleich sein nicht so verstanden werden kann, dass Frauen männlichen Normen und Lebensweisen unterworfen werden.¹⁵⁶ Das Dilemma zwischen Gleichheit und Differenz sei relevant, da so festgestellt werden könne, dass beide Gegensätze möglich sein sollten, dass Frauen also im Hinblick auf Männer gleich oder verschieden sein können, ohne dass dies Benachteiligungen mit sich zieht.¹⁵⁷

Das Online-Magazin *nachtkritik* für Theaterkritik und Theaterberichterstattung gibt einen Abriss über die Entwicklung von Frauen im Theater,¹⁵⁸ auf welchen nachfolgend überblicksartig eingegangen wird. Ungefähr Mitte der neunziger Jahre begann die systematische Auseinandersetzung mit der Situation von Frauen in Kultur und Medien, wobei 1995 die erste Untersuchung mit dem Titel *Kunst und Kultur von Frauen* von der Kultusministerkonferenz herausgegeben wurde. Im Jahr 2013 wurden die Intendanten zweier führender Metropolenhäuser mit Karin Beier in Hamburg und Shermin Langhoff in Berlin seit langem von zwei Frauen übernommen. Drei Jahre später erschien die Studie *Frauen in Kultur und Medien* vom Deutschen Kulturrat, im Auftrag von Kulturstaatsministerin Monika Grütters. Die Untersuchung erfasst den Zeitraum von 1994/95 bis 2014/15. Ebenfalls 2016 nahm der von Monika Grütters einberufene runde Tisch *Frauen in Kultur und Medien* seine Arbeit auf. Dessen Arbeitsergebnisse wurden der ehemaligen Bundeskanzlerin Angela Merkel 2017 übergeben. Im gleichen Jahr war in der Auswahl zum Theatertreffen jedoch nur eine Regisseurin vertreten, bei einer mehrheitlich weiblich besetzten Jury. Hier spiegelt sich die Schiefelage hinsicht-

¹⁵⁴ Vgl. Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG (Hrsg.) (2020): Tendenzbetrieb. <https://www.betriebsrat.de/portal/betriebsratslexikon/T/tendenzbetrieb.html> (06.11.2023).

¹⁵⁵ Vgl. Schnebel, Karin B. (2015): Selbstbestimmung oder Geschlechtergerechtigkeit. Wiesbaden, S. 240.

¹⁵⁶ Vgl. a.a.O., S. 241.

¹⁵⁷ Vgl. a.a.O., S. 242.

¹⁵⁸ Vgl. nachtkritik (Hrsg.) (2019): Frauen im Theater. <https://nachtkritik.de/recherche-debatte/dossier-frauen-und-geschlechtergerechtigkeit-im-theater> (26.10.2023).

lich der Repräsentanz von Frauen und Männern im Theaterbetrieb wider. Wenige Tage nach den ersten Harvey-Weinstein-Enthüllungen im Oktober 2017 ging der Verein *Pro Quote Bühne* an die Öffentlichkeit und forderte 50 Prozent Frauen in allen künstlerischen Ressorts. Erst damit und mit der aufkommenden #MeToo-Debatte wurden die Zahlen der Kulturratsstudie von der Theateröffentlichkeit richtig wahrgenommen und diskutiert. Im März 2018 trafen sich 350 Theaterfrauen zur ersten Theatermacherinnen-Konferenz *Burning Issues* in Bonn, woraus viele lokale Netzwerke entstanden.

Wie die Studie *Frauen in Kultur und Medien* zeigt, werden Schlüssel-, Leitungs- und Regiepositionen hauptsächlich von Männern besetzt.¹⁵⁹ Dabei wurde festgestellt, dass 78 Prozent der Theater von Männern geleitet und 70 Prozent aller Inszenierungen von männlichen Regisseuren erarbeitet wurden sowie das gesprochene Wort auf der Bühne zu 76 Prozent aus Männerhand stammte.¹⁶⁰ In der freien Szene, wo es durchschnittlich weniger zu verdienen gäbe, seien Frauen, Anne Peter zufolge, häufiger in Leitungspositionen vertreten als an Stadt- und Staatstheatern.¹⁶¹ Wenn Frauen inszenieren, dann täten sie dies besonders häufig im Bereich des Kinder- und Jugendtheaters.¹⁶² In der Spielzeit 2016/17 war das Geschlechterverhältnis in Bezug auf die Regietätigkeit nur am Maxim-Gorki-Theater Berlin und am Theater Augsburg, mit jeweils zwei Frauen in der Intendanz-Position, ausgeglichen.¹⁶³ Die Studie des Kulturrates zeigt weiterhin, dass unter den Absolvent:innen der theaternahen Studiengänge und in der Regieassistenz Frauen mindestens die Hälfte ausmachen, vielen jedoch nicht der Absprung zur großen Bühne gelinge.¹⁶⁴ Bereiche im Theater, in denen ein größerer Anteil an Frauen vertreten sei, sind beispielsweise die Dramaturgie, Regieassistenz oder beim Soufflieren, wobei Männer selbst in Assistenzpositionen 45 Prozent mehr verdienen als Frauen.¹⁶⁵ Im Regiefach beträgt der Gender Pay Gap 36 Prozent.¹⁶⁶ Was den Bereich Schauspiel betrifft, so verdienen hier nicht fest engagierte Schauspielerinnen 46 Prozent weniger als ihre männlichen Kollegen.¹⁶⁷ Ein Problem, das besonders Frauen in einer selbstständigen, künstlerischen Tätigkeit betreffe, ist der Ausfall durch eine Schwangerschaft, wodurch sie keine Aufträge annehmen können und dadurch ihr künstlerischer Marktwert sinke.¹⁶⁸ Dies könne nach der Schwangerschaft zu schlechteren Bedingungen führen, wenn es darum gehe wieder neue Aufträge zu bekommen.¹⁶⁹ Durch die komplizierte

¹⁵⁹ Vgl. Weintz 2020, S. 203.

¹⁶⁰ Vgl. ebd.

¹⁶¹ Vgl. Peter, Anne (2018b): Gender Gaps. <https://nachtkritik.de/recherche-debatte/geschlechterungerechtigkeit-im-theaterbetrieb-zahlen-fakten> (26.10.2023).

¹⁶² Vgl. Peter, Anne (2018a): Geschlechterungerechtigkeit im Theaterbetrieb - Gründe für die strukturelle Benachteiligung von Frauen und mögliche Lösungsansätze - Das reicht nicht!. <https://nachtkritik.de/recherche-debatte/frauen-im-theater-ueber-geschlechterungerechtigkeit-im-theaterbetrieb> (26.10.2023).

¹⁶³ Vgl. Kasch, Georg (2017): Kantersiege eines Männersystems. <https://nachtkritik.de/kolumnen-georg-kasch/kolumne-queer-royal-georg-kasch-oeffnet-das-schwarzbuch-der-geschlechterungerechtigkeit-auf-deutschen-buehne> (26.10.2023).

¹⁶⁴ Vgl. Peter 2018a.

¹⁶⁵ Vgl. ebd.

¹⁶⁶ Vgl. ebd.

¹⁶⁷ Vgl. Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.) (2019): Perfektes Timing: Wie Frauen am Theater sich gegen Benachteiligung organisieren. <https://www.boell.de/de/2019/02/05/perfektes-timing> (26.10.2023).

¹⁶⁸ Vgl. Peter 2018a.

¹⁶⁹ Vgl. ebd.

Vereinbarkeit von Familie und dem Theaterberuf werde es daher für viele Frauen im Alter zwischen 30 und 40 Jahren schwer am Theater.¹⁷⁰

Geschlechterbilder im Theater und auf der Bühne spiegeln, laut Thomas Schmidt, ein veraltetes Denken wider und damit ein spezifisches Verhalten gegenüber Frauen, was zu Formen von Unterdrückung und Abwertung von Frauen führen könne.¹⁷¹ Mit dieser Aussage verweist er darauf, dass häufig noch Texte von männlichen Autoren mit weißen, heterosexuellen, männlichen Protagonisten-Rollen an den Theatern behandelt werden würden, in denen es um Macht, Kampf, Herrschaft und Durchsetzung gehe, wodurch Frauen und Frauenrollen kleingehalten werden.¹⁷² Dies wirke sich wiederum negativ auf die Möglichkeiten der Darstellerinnen aus, ihr gesamtes schauspielerisches Potenzial zu entfalten.¹⁷³ Nach Schmidt gibt es jedoch eine große Auswahl an über 50 Dramatikerinnen und Theaterliteratur von über 80 Theaterdichterinnen der jüngeren Vergangenheit, insbesondere aus der Zeit des Expressionismus und der Weimarer Republik, die es noch zu erschließen gilt.¹⁷⁴ Während die Bühnenkunst von der Perspektive des männlichen Künstlers dominiert sei, bestehe das Publikum zu ungefähr zwei Dritteln aus Zuschauerinnen.¹⁷⁵

Jürgen Weintz weist jedoch auch darauf hin, dass mehr Frauen in Führungspositionen nicht unbedingt eine Verbesserung im Bereich Machtmissbrauch oder Arbeitsbedingungen bewirken, da diese Probleme eher mit den alten Strukturen der Theater zusammenhängen, die in der Belegschaft und Leitung verankert seien.¹⁷⁶

¹⁷⁰ Vgl. Peter 2018a.

¹⁷¹ Vgl. Schmidt 2019, S. 267.

¹⁷² Vgl. a.a.O., S. 190.

¹⁷³ Vgl. ebd.

¹⁷⁴ Vgl. ebd.

¹⁷⁵ Vgl. Peter 2018b

¹⁷⁶ Vgl. Weintz 2020, S. 205 f.

4 Qualitative Untersuchung zu Machtmissbrauch an öffentlichen Theatern in Deutschland

4.1 Methodische Vorgehensweise

4.1.1 Leitfadengestütztes Expert:innen-Interview

Das leitfadengestützte Expert:innen-Interview, welches zur Untersuchung der Problematik gewählt wurde, ist eine qualitative Forschungsmethode innerhalb der empirischen Sozialforschung.¹⁷⁷ Den Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung stellt das soziale Handeln dar, wobei die Forschung das Ziel verfolgt, Ursachen für das Handeln in seinem Ablauf und in seinen Wirkungen zu finden.¹⁷⁸ Die besondere, gegenstandsadäquate Vorgehensweise zeichnet sich dadurch aus, dass das Handeln deutend verstanden werden soll.¹⁷⁹

Auf die Erläuterungen zur empirischen Sozialforschung sowie zur qualitativen Forschung von Jochen Gläser und Grit Laudel wird nachfolgend näher eingegangen.¹⁸⁰ In der empirischen Sozialforschung werden Untersuchungen vorgenommen, die, angeleitet von Theorien, einen bestimmten Ausschnitt der sozialen Welt beobachten. Diese Beobachtungen sollen wiederum zur Weiterentwicklung von Theorien beitragen. Die qualitative Forschung, welche unter die empirische Sozialforschung fällt, sucht nach Kausalmechanismen, die unter bestimmten Bedingungen bestimmte Effekte hervorbringen. Dies schließt die Identifizierung von Ursachen und Wirkungen ein und beruht auf der detaillierten Analyse eines Falles oder weniger Fälle. Somit beruhen qualitative Methoden auf der Interpretation sozialer Sachverhalte, was in deren verbaler Beschreibung resultiert. Informationen über soziale Sachverhalte werden hier nicht oder nicht in dem Umfang wie bei quantitativen Methoden standardisiert. Die Komplexität sozialer Sachverhalte wird erst im Prozess der Auswertung Schritt für Schritt reduziert.

Gläser und Laudel beschreiben weiterhin die methodologischen Prinzipien,¹⁸¹ nach denen sich diese Arbeit, neben den sechs Gütekriterien qualitativer Forschung von Mayring, richtet. Auf diese Prinzipien wird im Folgenden Bezug genommen. Methodologische Prinzipien können als Forderungen an die Untersuchungsstrategien und Methoden eines Wissenschaftsgebiets verstanden werden, welche sicherstellen sollen, dass das durch einzelne Wissenschaftler:innen bzw. Forschungsgruppen produzierte Wissen zum Wissenschaftskor-

¹⁷⁷ Vgl. Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 37, S. 111.

¹⁷⁸ Vgl. a.a.O., S. 24.

¹⁷⁹ Vgl. ebd.

¹⁸⁰ Vgl. a.a.O., S. 24 ff.

¹⁸¹ Vgl. a.a.O., S. 29 ff.

pus passt und sich andere Wissenschaftler:innen auf die Ergebnisse verlassen können. Daraus ergeben sich drei methodologische Prinzipien, die für die gesamte Wissenschaft gelten. An erster Stelle steht das Prinzip der Offenheit. Dieses sieht vor, dass der empirische Forschungsprozess offen für unerwartete Informationen sein muss. Eine vorschnelle Subsumierung der beobachteten Tatbestände unter bekannte Kategorien soll vermieden werden. Es folgt das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens, welches die Notwendigkeit betont, an vorhandenes Wissen anzuschließen, da nur so zu diesem Wissen auch beigetragen werden kann. Als drittes wird von Gläser und Laudel das Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens genannt. Es besagt, dass die Wissensproduktion expliziten Regeln folgen muss, damit andere Wissenschaftler:innen rekonstruieren können, auf welchem Weg die Ergebnisse erlangt wurden. Die Angabe der Schritte, wie die Antworten erhalten und welche Regeln dabei befolgt wurden, ist das anzustrebende Minimum intersubjektiver Reproduzierbarkeit. Da der Gegenstandsbereich der Sozialwissenschaften eine bestimmte Spezifik aufweist, muss diese ebenfalls bei der Wissensproduktion berücksichtigt werden. Mit dieser Spezifik ist gemeint, dass Menschen aufgrund von Bedeutungen handeln, die sie ihrer Umwelt zuweisen. Für die Sozialwissenschaft bedeutet das, dass alles, was in diesem Rahmen erforscht wird, durch situationsabhängige Interpretationen geprägt ist und der Forschungsprozess selbst diese Eigenschaft aufweist, da dieser wesentlich durch die Interpretationen des Forschenden bestimmt wird. Aus dieser Spezifik ergibt sich ein weiteres methodologisches Prinzip, das Prinzip des Verstehens. Demnach muss in jedem sozialwissenschaftlichen Forschungsprozess verstanden werden, warum die Untersuchten eine bestimmte Handlungsweise aufzeigen. Deren Interpretationen der Situation und der Sinn, den sie ihren Handlungen geben, müssen verstanden werden. Der Verstehensprozess ist jedoch selbst eine Interpretation, in welche die Deutungen und Sinngebungen des Forschenden einfließen.

Das Leitfadenterview ist ein Typ nichtstandardisierter Interviews und empfiehlt sich besonders, wenn im Interview mehrere unterschiedliche Themen behandelt werden müssen.¹⁸² Die Themen werden durch das Ziel der Untersuchung und nicht durch die Antworten der Befragten bestimmt, wobei im Interview einzelne, genau bestimmbare Informationen erhoben werden.¹⁸³ Dies trifft beides auf das Expert:innen-Interview zu, das zur Rekonstruktion eines sozialen Prozesses beitragen soll, weswegen diese Interviews meistens leitfadengestützt durchgeführt werden.¹⁸⁴ Die verschiedenen Formen von Expert:innen-Interviews werden im Fachbuch *Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung* beschrieben,¹⁸⁵ worauf die Verfasserin nachfolgend eingeht. Expert:innen-Interviews können in explorative und fundierende Interviews unterschieden werden. Als explorativ werden Interviews bezeichnet, die eine felderschließende, ergänzende Funktion innerhalb einer wissenschaftlichen Arbeit besitzen, also nicht die einzige Erhebungsmethode sind, sondern in Verbindung mit anderen

¹⁸² Vgl. Gläser; Laudel 2010, S. 111.

¹⁸³ Vgl. ebd.

¹⁸⁴ Vgl. ebd.

¹⁸⁵ Vgl. Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*, Wiesbaden, S. 22 ff.

Instrumenten zum Einsatz kommen. Fundierende Interviews hingegen nehmen eine zentrale Stellung im Forschungsdesign ein. Hier werden wichtige Erklärungen, Begründungen und Zusammenhänge des Forschungsvorhabens wissenschaftlich erarbeitet. Explorative und fundierende Interviews lassen sich in weitere Formen untergliedern. Das Expert:innen-Interview, wie es für diese Arbeit erstellt wurde, kann unter den fundierenden Interviews als theoriegenerierendes Interview eingeordnet werden. Diese Unterform des fundierenden Interviews zielt auf das Deutungswissen der Befragten ab. Das Wissen muss nicht vollständig reflexiv verfügbar sein, da auch implizites Wissen relevant ist. Bei diesen Interviews wird der oder die Expert:in normalerweise als Vertretung einer bestimmten Gruppe angesprochen. Exkurse über das Privatleben der Befragten können hier ebenfalls von Interesse sein. Der Gesprächsleitfaden ist etwas offener und lockerer, jedoch trotzdem mit einer gewissen thematischen Strukturierung gestaltet. Diese Form des Interviews bedarf eines systematischen Interpretationsprozesses in der Auswertung des Materials, z. B. anhand eines Kodierverfahrens.

Die Expert:innen, die in den Interviews befragt werden, müssen dabei nicht unbedingt einer bestimmten Elite angehören.¹⁸⁶ Gläser und Laudel definieren den Begriff des oder der Expert:in wie folgt: „Experte‘ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“¹⁸⁷ Expert:innen sind demnach ein Medium, durch welches Wissen über den Sachverhalt von Interesse erlangt werden kann, da der oder die Expert:in eine Art Zeug:in des zu untersuchenden Prozesses ist.¹⁸⁸ Es handelt sich bei diesen Interviews um Untersuchungen, in denen soziale Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden sollen, um anschließend eine sozialwissenschaftliche Erklärung dafür zu finden.¹⁸⁹

4.1.2 Auswahl der Interviewpartner

Da jede befragte Person aus ihrer persönlichen Perspektive berichtet, müssen die notwendigen Informationen über den zu untersuchenden Sachverhalt von mehreren Akteuren eingeholt werden, weswegen die Anzahl der Befragten nicht auf das theoretisch notwendige Minimum beschränkt werden sollte.¹⁹⁰ Das Optimum wird neben den methodischen Überlegungen auch durch forschungspraktische Gesichtspunkte wie die Erreichbarkeit und Bereitschaft potentieller Interviewpartner:innen sowie die zur Verfügung stehende Zeit zur

¹⁸⁶ Vgl. Gläser; Laudel 2010, S. 11.

¹⁸⁷ a.a.O., S. 12.

¹⁸⁸ Vgl. ebd.

¹⁸⁹ Vgl. a.a.O., S. 13.

¹⁹⁰ Vgl. a.a.O., S. 117.

Anfertigung der Forschungsarbeit bestimmt, sodass nur so viele Interviews geführt werden sollten, wie auch ausgewertet werden können.¹⁹¹

Unter Berücksichtigung der oben genannten Kriterien und des Zeitrahmens, welcher zur Bearbeitung einer Bachelorarbeit zur Verfügung steht, hat sich die Verfasserin dazu entschieden, die Zahl der Interviews auf sechs zu beschränken. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wurden Personen ausgewählt, die Erfahrung mit der Arbeit an öffentlichen Theatern bzw. mit der Beratung im Fall von Missbrauch am Theater mitbringen. Durch die Befragten werden verschiedene Perspektiven auf die Problematik abgedeckt, beispielsweise durch Positionen auf verschiedenen Hierarchieebenen innerhalb der Theater oder eine externe, beratende Sichtweise. Die Kontaktaufnahme zu den Interviewten erfolgte per E-Mail, indem die Verfasserin mehrere Anfragen an verschiedene Berufsverbände, Vereine und Beratungsstellen versendete. Zwischen einer der befragten Personen und der Verfasserin besteht eine persönliche Beziehung, sodass zu dieser Person direkt Kontakt aufgenommen werden konnte. Die Interviewten stimmten einem Gespräch schnell zu, unter der Voraussetzung, dass ihre Daten und Aussagen vertraulich behandelt werden. Durch die Verfasserin wurde daraufhin eine Datenschutzerklärung erstellt, welche die Anonymität zusichert und festhält, dass alle Audioaufnahmen zum 01.05.2024 von den Speichermedien gelöscht werden. Diese Datenschutzerklärung wurde vor der Durchführung der Interviews von den Befragten sowie der Verfasserin unterzeichnet. Somit werden die Namen der Befragten nicht genannt und die Positionen in den jeweiligen Institutionen, in denen die Interviewten tätig sind, nur dann, wenn der Verfasserin dafür eine ausdrückliche Zustimmung vorliegt. Die Namen der Unternehmen werden ebenfalls nicht genannt, da durch die persönlichen Aussagen der Befragten innerhalb der Interviews bereits Rückschlüsse auf die Person möglich wären.

4.1.3 Interviewleitfaden

Zur Erstellung des Interviewleitfadens, welcher im Anhang aufgeführt ist, wurde von der Verfasserin das sogenannte *SPSS-Prinzip* umgesetzt. Hinter der Abkürzung verbergen sich die Schritte *Sammeln*, *Prüfen*, *Sortieren* und *Subsumieren*,¹⁹² welche im Folgenden anhand der Ausführungen von Cornelia Helfferich erläutert werden. Innerhalb des ersten Schritts werden alle Fragen gesammelt, die im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand stehen. Dabei wird das eigene Interesse an den Fragen berücksichtigt oder es werden in der Literatur berichtete Zusammenhänge aufgegriffen. Bedenken zur Eignung und Formulierung der Fragen sowie zur inhaltlichen Relevanz werden in diesem Schritt zurückgestellt. Erst im darauffolgenden Schritt wird die Frageliste mit Hilfe mehrerer Prüffragen überarbeitet, wodurch sehr viele Fragen eliminiert oder umformuliert werden. Die ersten beiden Schritte machen

¹⁹¹ Vgl. Gläser; Laudel 2010, S. 117 f.

¹⁹² Vgl. Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 182 ff.

dabei den potenziellen Wunsch sichtbar, dass die eigenen Vorannahmen zum Untersuchungsgegenstand im Interview bestätigt werden, und schärfen den Fokus darauf, offen für neue Inhalte zu bleiben. Der vorletzte Schritt beinhaltet das Sortieren der verbleibenden Fragen und Stichworte, beispielsweise nach inhaltlichen Aspekten oder Brisanz der Fragen. Im Rahmen dieser Arbeit wurden vor Erstellung des Leitfadens theoriegestützt deduktive Kategorien aufgestellt, was die inhaltliche Einteilung der Fragen in Fragenblöcke erleichterte. Im letzten Schritt des *SPSS-Prinzips* wird für jeden im dritten Schritt sortierten Fragenblock eine möglichst einfache Erzählaufforderung bzw. Leitfrage gefunden, der ein passender Frageblock untergeordnet wird. Die Leitfrage sollte möglichst erzählgenerierend und nicht suggestiv formuliert sein, sodass die Befragten selbst die gebündelten Fragen unter der Leitfrage beantworten. Diese werden nur angesprochen, wenn die Befragten diese nicht von allein beantworten. Im Leitfaden, wie er für diese Arbeit erstellt wurde, sind die Erzählimpulse durch eine Nummerierung kenntlich gemacht. Alle Nachfragen, welche auf den jeweiligen Erzählimpuls abzielen, wurden ausformuliert darunter notiert. Weiterhin wurde eine Spalte für Aufrechterhaltungsfragen angelegt, welche dazu dienen, den Gesprächsfluss lebendig zu halten, jedoch keine inhaltliche Relevanz besitzen.

Bezogen auf dieses Vorgehen nennt Helfferich einen wichtigen Nebeneffekt:

„Es dient gleichzeitig der Vergegenwärtigung und dem Explizieren des eigenen theoretischen Vorwissens und der impliziten Erwartungen an die von den Interviewten zu produzierenden Erzählungen.“¹⁹³

Da sich zur Durchführung der Untersuchung für eine deduktive Vorgehensweise entschieden wurde, soll auf diese nachfolgend erklärend eingegangen werden. So handelt es sich nach Mayring bei Strukturierungen immer um eine deduktive Kategorienanwendung, bei der vorab theorie- und fragestellungsgelitet ein Kategoriensystem aufgestellt wird.¹⁹⁴ Dabei werden zwei Formen unterschieden, das nominale Kategoriensystem, bei welchem eine Liste an gleichgestellten Kategorien aufgestellt wird, und das ordinale Kategoriensystem, welches eine Kategorienhierarchie erstellt.¹⁹⁵ Das Ziel dieser inhaltsanalytischen Technik ist es, eine bestimmte Struktur aus dem vorliegenden Material herauszufiltern, was bedeutet, dass alle Textbestandteile, die durch die Kategorien angesprochen werden, systematisch aus dem Material gefiltert werden.¹⁹⁶ Dazu müssen eine genaue Definition der Kategorien sowie eine Abgrenzung zwischen diesen vorgenommen werden, sodass ein Kodierleitfaden erstellt werden muss, auf welchen im folgenden Kapitel Bezug genommen wird.¹⁹⁷

Der Leitfaden ist das Ergebnis einer Operationalisierung, welche darin besteht, dass die Leitfragen als Interviewfragen formuliert werden, die an den Alltag der interviewten Person an-

¹⁹³ Helfferich 2011, S. 182.

¹⁹⁴ Vgl. Mayring, Philipp (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 13. überarbeitete Auflage, Weinheim, S. 67.

¹⁹⁵ Vgl. ebd.

¹⁹⁶ Vgl. a.a.O., S. 96.

¹⁹⁷ Vgl. ebd.

schließen.¹⁹⁸ Die Antworten auf diese Fragen enthalten Informationen, anhand derer der soziale Prozess rekonstruiert werden kann, um so zur angestrebten Erklärung der Untersuchung zu gelangen.¹⁹⁹ Weiterhin stellt der Leitfaden sicher, dass in einer größeren Zahl von Interviews gleichartige Informationen erhoben werden und dass in jedem Interview alle Informationen erhoben werden, die zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendig sind.²⁰⁰

Jochen Gläser und Grit Laudel nennen einige wichtige Hinweise zur Erstellung des Leitfadens,²⁰¹ nach denen sich in dieser Arbeit gerichtet wurde, weswegen auf diese nachfolgend eingegangen wird. Da, je nach Offenheit und Komplexität der Frage, innerhalb einer Stunde acht bis 15 Fragen behandelt werden können, hat sich die Verfasserin dazu entschieden, nicht mehr als zehn Leitfragen in den Interviewleitfaden aufzunehmen, um die Länge des Interviews in einem angemessenen Rahmen zu halten. Eine wichtige Regel für die Zulässigkeit von Fragen stammt aus der Forschungsethik und besagt, dass den Teilnehmenden einer Untersuchung daraus kein Schaden entstehen darf. Das bezieht sich vor allem auf psychische Schäden, die auftreten können, wenn traumatische Erlebnisse rekonstruiert werden sollen. Des Weiteren sollten die Fragen so angeordnet werden, dass inhaltlich zusammenhängende Themen nacheinander behandelt werden, um eine Annäherung an den natürlichen Gesprächsverlauf zu ermöglichen. Zu beachten ist, dass zu Beginn des Interviews eine sogenannte Aufwärmfrage gestellt wird, welche für die Befragten leicht zu beantworten ist und einen angenehmen Gegenstand betrifft, sodass mögliche Spannungen gelöst werden. Die Aufwärmfrage kann auch eine Frage sein, deren Beantwortung für die Untersuchung weniger wichtig ist. Nach dieser Aufwärmfrage ist es sinnvoll eine Frage zu wählen, die das eigene Wissen und die Aufnahmefähigkeit signalisiert. Weiterhin sollte genau wie die Aufwärmfrage auch die letzte Frage eher angenehm sein. Schwierige Fragen sollten erst gegen Ende des Interviews angeordnet werden, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Interviewsituation nachhaltig verändert wird.

Die Fragen sollten außerdem so offen wie möglich formuliert werden, da so dem methodologischen Prinzip der Offenheit gefolgt werden kann.²⁰² Die maximale Offenheit sei vorhanden, wenn die Frage so wenig Einfluss wie möglich auf den Inhalt der Antwort ausübe, was bedeutet, dass offene Fragen der interviewten Person die Entscheidung über den Inhalt der Antwort überlassen.²⁰³ Sollte es vorkommen, dass sich Expert:innen unterscheiden und jeweils über spezifisches Wissen verfügen, kann der Interviewleitfaden an die entsprechende Person angepasst werden.²⁰⁴ Eine der Interviewpersonen dieser Arbeit unterschied sich von den anderen Befragten durch ihre externe, beratende Perspektive auf die Problematik, sodass eine Abstimmung der Fragen auf das Wissensgebiet dieser Person stattfand. Bei der

¹⁹⁸ Vgl. Gläser; Laudel 2010, S. 142.

¹⁹⁹ Vgl. a.a.O., S. 142 f.

²⁰⁰ Vgl. a.a.O., S. 143.

²⁰¹ Vgl. a.a.O., 144 ff.

²⁰² Vgl. a.a.O., S. 131.

²⁰³ Vgl. ebd.

²⁰⁴ Vgl. a.a.O., S. 117.

Anpassung von Interviewleitfäden muss darauf geachtet werden, dass weiterhin die Vergleichbarkeit und Vollständigkeit der Informationen gesichert werden.²⁰⁵ Die Anpassung an bestimmte Interviewpersonen oder Interviewsituationen lässt sich mit dem Prinzip der Offenheit und dem Prinzip des Verstehens begründen, da die Anpassung das Ziel verfolgt, den Informationen über den Untersuchungsgegenstand einen höheren Stellenwert einzuräumen und die abstrakten, theoretischen Vorüberlegungen zu konkretisieren.²⁰⁶

4.1.4 Durchführung der Interviews und Datenauswertung

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 21.11. bis 06.12.2023 im privaten Rahmen, das bedeutet außerhalb der Arbeitszeit der Befragten, durchgeführt. Da es bezogen auf den Standort der Interviewten bzw. der Verfasserin nicht anders möglich war, erfolgten die Interviews online über die Verbindungsplattform *Zoom*. Vor der Durchführung der Interviews wurden alle Befragten per E-Mail über das Thema sowie grob über die Inhalte der Bachelorarbeit informiert. Weiterhin wurde den Befragten in einer Vorbemerkung zum Interview das Ziel der vollständigen Untersuchung, welches darin besteht, herauszufinden, welche institutionellen Strukturen öffentliche Theater in Deutschland aufweisen und warum diese zu Machtmissbrauch führen können, sowie das Ziel des Interviews mitgeteilt. Dieses zeichnet sich dadurch aus, die individuellen Eindrücke und Erfahrungen von Personen, die im alltäglichen Kontakt mit Theater stehen oder standen, im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen und Strukturprobleme darzustellen. Zusätzlich zur bereits unterzeichneten Datenschutzerklärung wurde vor den Interviews darauf hingewiesen, dass die Anonymität der Befragten gewahrt wird, indem weder die Namen der Interviewten noch deren Arbeitsplatz genannt werden. Die Zustimmung zur Aufzeichnung der Interviews über die Verbindungsplattform *Zoom* wurde per Datenschutzerklärung und mündlich vor dem Interview von den Befragten eingeholt. Direkt im Anschluss an die jeweiligen Interviews wurde für jedes Interview durch die Verfasserin ein kurzer Interviewbericht erstellt, in welchem die Rahmenbedingungen des Interviews, der Gesprächsverlauf sowie die Nachinterviewphase stichpunktartig festgehalten wurden. Diese Vorgehensweise diente der Rekapitulation und erleichterten Identifikation möglicher Fehlerquellen oder Störfaktoren.

Zur Auswertung der gesammelten im Textmaterial enthaltenen Daten wurde von der Verfasserin eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Dabei wurde sich an den Ausführungen von Jochen Gläser und Grit Laudel zu den Schritten der Extraktion, Aufbereitung und Auswertung orientiert,²⁰⁷ auf welche nachfolgend eingegangen wird. Mit der qualitativen Inhaltsanalyse wird eine Informationsbasis geschaffen, welche sich von den Ursprungstexten unterscheidet. Auf diese Weise sollen nur die Informationen erhalten bleiben, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind. Dieses Verfahren wird als Extraktion be-

²⁰⁵ Vgl. Gläser; Laudel 2010, S. 152.

²⁰⁶ Vgl. a.a.O., S. 150.

²⁰⁷ Vgl. a.a.O., S. 200 ff.

zeichnet und mit Hilfe eines Suchrasters umgesetzt, welches ausgehend von den theoretischen Vorüberlegungen erstellt wird. Die Informationen, die im Prozess der Extraktion gesammelt wurden, können im Anschluss den Kategorien des Suchrasters zugeordnet werden. Das Kategoriensystem ist dabei offen, was bedeutet, dass es während der Extraktion verändert werden kann, sollten Informationen auftauchen, die relevant sind, jedoch nicht in das Kategoriensystem passen. Somit können die Dimensionen existierender Kategorien verändert und neue Kategorien erstellt werden. In die Extraktion fließt, trotz der dafür existierenden Regeln, die Interpretation des Forschenden ein und ist dadurch individuell geprägt. An die Extraktion schließt die Aufbereitung der Rohdaten an, welche in diesem Schritt zusammengefasst, auf Redundanzen und Widersprüche geprüft und nach für die Auswertung relevanten Kriterien sortiert wird. Genau wie die Extraktion beruht auch die Aufbereitung auf Interpretationsprozessen. Das Ergebnis der Aufbereitung stellt eine strukturierte Informationsbasis dar, welche die empirischen Informationen über die zu rekonstruierenden Fälle zusammenfasst. Der letzte Schritt ist die Auswertung, in der die zuvor erstellte Informationsbasis genutzt wird, um die untersuchten Fälle zu rekonstruieren und nach interessanten Kausalmechanismen zu suchen.

Die qualitative Inhaltsanalyse ist in allen Fällen einsetzbar, in denen freie Interpretationen oder Kodierungen angewendet werden.²⁰⁸ Da für die Untersuchung dieser Arbeit eine deduktive Kategorienanwendung nach Philipp Mayring vorgenommen wurde,²⁰⁹ wird im Folgenden Bezug auf dessen Erläuterungen zu diesem Verfahren genommen. Um feststellen zu können, wann ein Materialbestandteil unter eine Kategorie fällt, wird für jede Kategorie ein dreistufiges Verfahren angewendet. Dieses beginnt mit der Definition der Kategorien, um eine detaillierte Vorstellung davon zu erhalten, welcher Textbestandteil zu welcher Kategorie passt. Anschließend werden Ankerbeispiele festgelegt, welche konkrete Textbestandteile aufführen, die unter eine Kategorie fallen und als Beispiele für diese Kategorie stehen. Das trifft auf Textstellen im Material zu, welche sofort klar zu kodieren sind. Als letztes werden Kodier-Regeln formuliert, die dort, wo Abgrenzungsprobleme zwischen den Kategorien bestehen, Regeln aufstellen, um eine eindeutige Zuordnung ermöglichen zu können. Sollte es zu einer Überarbeitung des Kategoriensystems kommen, da es an einer Stelle unzureichend war, müssen auch frühere Kategorienzuordnungen, die durch die neue Kodier-Regel nicht mehr korrekt sind, überarbeitet werden. Der Kodierleitfaden stellt dabei das Kernstück der Auswertungsarbeit dar. Sobald sich die Kodier-Arbeit stabilisiert und keine neuen Kodier-Regeln mehr nötig sind, wird ein allgemeiner Revisionsdurchgang durchgeführt. Die Zuordnung der deduktiv gebildeten Kategorien zum Textmaterial kann bereits das Ergebnis darstellen.

Der Kodierleitfaden, wie er für diese Arbeit erstellt wurde, kann im Anhang eingesehen werden. Wie zuvor beschrieben, definiert dieser die angewendeten Kategorien und grenzt sie

²⁰⁸ Vgl. Gläser; Laudel 2010, S. 204.

²⁰⁹ Vgl. Mayring 2022, S. 96 ff.

gegeneinander ab. Dabei wurden sechs Oberkategorien mit jeweils zwei bis drei Unterkategorien erstellt. Die fünfte Oberkategorie *Machtmissbrauch am Theater* mit den drei Unterkategorien wurde erst während des Extraktionsprozesses nachträglich hinzugefügt. Alle weiteren Kategorien wurden theoriebasiert vor Beginn der Extraktion formuliert. Weiterhin bestand die sechste Oberkategorie zu Beginn aus drei Unterkategorien. Da in die Unterkategorie *Veränderungen durch den Deutschen Bühnenverein* jedoch nur zwei Zitate eingeordnet wurden, wurden diese Kategorie entfernt und die Zitate in der Unterkategorie *Veränderungen durch die Kulturpolitik* zusammengefasst.

Auf eine vollständige Transkription wurde in dieser Arbeit verzichtet, da im Mittelpunkt der Untersuchung die themenbezogenen Aussagen stehen und weniger die Sprachpausen, Hörsignale etc. Um die Aussagen der Befragten besser auf ihre Relevanz für die Forschungsfrage hin prüfen zu können, wurde dennoch das Transkriptions-Tool des Programms *Microsoft Word* genutzt, um in den erstellten Textdateien nachlesen zu können. Die Inhalte wurden mit denen der Audiodateien abgeglichen und innerhalb der Extraktion und Aufarbeitung wurde zur Zitation mit den Timecodes der Audiodateien gearbeitet. Für die Extraktion wurde zusätzlich zum Kodierleitfaden eine Tabelle erstellt, in welche alle gefilterten Zitate aus den Dateien in die jeweiligen Kategorien einsortiert wurden. Diese kann ebenfalls im Anhang eingesehen werden. Allen befragten Personen wurden die Zitate aus ihren jeweiligen Interviews vorgelegt, sodass diese Änderungswünsche und Bedenken bezüglich der Anonymität äußern konnten. Die Anmerkungen wurden berücksichtigt und alle Änderungen in die Extraktionstabelle eingepflegt. Im Anschluss daran wurde eine Aufarbeitungstabelle, im Anhang einzusehen, angefertigt, in welcher die Kernaussagen aus den Zitaten der Befragten paraphrasiert und auf ihre Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge hin überprüft wurden. Dabei stehen nur die Spalten *Ursache* und *Wirkung* der Tabelle in Zusammenhang miteinander. Die Spalte *Sachverhalt* zählt lediglich weitere genannte Inhalte auf, die wichtig sind, jedoch nicht maßgeblich zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Wie Gläser und Laudel beschreiben, werden unter die Dimension *Ursachen* Informationen aus dem erhobenen Textmaterial eingeordnet, die Aufschluss darüber geben, warum eine Merkmalsausprägung auftrat.²¹⁰ Die Dimension *Wirkungen* hingegen erfasst Informationen darüber, wie eine Variable für die Forschungsfrage relevante Sachverhalte beeinflusst hat.²¹¹

Zur Auswertung der Ergebnisse wurde sich an den vier kategorienbasierten Auswertungsschritten nach Kuckartz et al. orientiert,²¹² welche im Folgenden kurz vorgestellt werden. Zu Beginn werden die Textstellen je Kategorie zusammengefasst. Anschließend wird die Beschreibung der Ergebnisse je Kategorie vorgenommen, um diese darauffolgend in einen größeren theoretischen Rahmen einzuordnen und zu diskutieren. Abschließend finden eine

²¹⁰ Vgl. Gläser; Laudel 2010, S. 209.

²¹¹ Vgl. ebd.

²¹² Kuckartz, Udo et al. (2008): *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*, 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 43 ff.

zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse sowie die Beantwortung der Forschungsfrage anhand der Interviewergebnisse statt.

4.2 Darstellung und Diskussion der Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden werden die zuvor extrahierten und aufgearbeiteten Inhalte aus den geführten Expert:innen-Interviews erörtert und auf Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge hin untersucht. Dabei wird nacheinander auf die Ergebnisse aus den einzelnen Unterkategorien des Kodierleitfadens eingegangen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die befragten Personen mehrfach auch positive Beispiele für bestimmten Situationen oder Verhaltensweisen genannt haben, innerhalb dieser Auswertung jedoch hauptsächlich die genannten Probleme thematisiert werden, welche zur Beantwortung der Forschungsergebnisse relevant sind. Weiterhin muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den Erfahrungen der Befragten um Einzelbeispiele handelt. Interviewperson 3 vertritt als mitarbeitende Person einer Fachberatungsstelle eine externe Perspektive auf die Thematik. In diesem Kapitel wird mehrfach auf Literatur verwiesen, welche innerhalb der Arbeit bereits referiert wurde und in den entsprechenden Kapiteln nachgeschlagen werden kann.

Die Unterkategorie 1.1 fokussiert die Aufgabenbereiche, die Verantwortung sowie die Entscheidungsmacht der Intendanz. Von den Befragten wurde genannt, dass die Intendanz die Verantwortung für theaterinterne Entscheidung trägt und für diese auch einstehen muss. Sie hat die Budgethoheit und die Aufgabe als Ansprechperson für die Kulturpolitik mit dieser zusammenzuarbeiten. Weiterhin sollte sich die Intendanz, aus Sicht der Befragten, um das Wohlergehen aller Mitarbeitenden kümmern. Dieser Verantwortungsbereich wurde von mehreren Personen mehrfach genannt, sodass darauf geschlossen werden kann, dass diese Aufgabe eine besonders hohe Relevanz für die Befragten besitzt. Des Weiteren wurde beschrieben, dass, im Fall eines Doppelspitzenmodells, die Intendanz zusätzlich die Aufgaben der Geschäftsführung übernehme, sollte diese aus bestimmten Gründen ausfallen, was bedeutet, dass künstlerische und geschäftsführende Aufgaben teilweise nicht getrennt voneinander wahrgenommen werden. Dem widerspricht nur die Aussage von Interviewperson 2, dass diese beiden Aufgabenbereiche getrennt voneinander existieren. Von mehreren Befragten wurde eine negativ bewertete Omnipräsenz der Intendanz beschrieben, welche zu wenig Freiraum für beispielsweise die Arbeit eines Vertrauensrats ließe, was eine Ursache dafür sei, dass eine unabhängige, interne Aufarbeitung von Problemen nicht stattfinden könne. Es könne somit auch keine Vertraulichkeit entstehen, was wiederum eine für die Betroffenen, sichere Aufarbeitung möglicher Missbrauchsvorfälle erschwere. Interviewperson 5 beschrieb die Erfahrung, dass entweder eine Omnipräsenz der Intendanz vorliege und die Aufgaben zu stark oder die Präsenz nicht ausreichend ausgeprägt sei und die Aufgaben nicht gut genug wahrgenommen würden. In den Aufgabenbereich der Intendanz fallen weiterhin die Öffent-

lichkeitsarbeit, Leitungsaufgaben sowie die Kommunikation zwischen den Beziehungsebenen im Theater, sodass auch eine gerechte Aufgabenverteilung zwischen den Mitarbeitenden stattfinden kann. Hinzu kommen Aufgaben im Bereich Personalmanagement, von der Anstellung bis zur Entlassung von Personen, die Spielplangestaltung, die Besetzung und Endabnahme von Stücken sowie die Entscheidung über inhaltliche Setzungen. Problematisch sei dabei, dass alle Aufgaben durch die Intendanz individuell gewichtet und priorisiert würden, sodass es sehr stark von der einzelnen Führungsperson abhänge, welche Aufgaben wie wahrgenommen werden. Für diese umfangreiche Bandbreite an künstlerischen und Managementaufgaben würde meistens allein die Intendanz die Entscheidungshoheit tragen. Besonders durch Interviewperson 3 wurde betont, dass dafür weitreichende und unterschiedliche Kompetenzen nötig seien, diese jedoch meistens nicht vollständig von einer Person abgedeckt werden könnten, was zu einer hohen Belastung dieser Führungsperson führe. Dadurch komme es beispielsweise auch selten vor, dass sich die Intendanz ausführlich um das Wohlergehen der Mitarbeitenden Sorge. Damit bestätigen die Befragten die durch Thomas Schmidt in *Macht und Struktur im Theater – Asymmetrien der Macht* von 2019 genannten Aufgabenbereiche und damit einhergehenden Probleme, welche in Kapitel 2.1 und 2.2 dieser Arbeit nachgelesen werden können.

In der Unterkategorie 1.2 werden die Probleme des Intendanz-Modells thematisiert und damit die zuvor angedeuteten Problemstellen weiter konkretisiert. Durch die Aussagen der Befragten wird deutlich, dass eine Ursache der Überforderung der Intendanz, die zu große Entscheidungsmacht bzw. der zu breite Verantwortungsbereich sei, was wiederum dazu führe, dass die Strukturen durch die Intendanz nicht mehr hinterfragt werden und diese nur noch Anweisungen erteile. Hinzu kommt, dass die steile Hierarchie des Modells so auf die Intendanz zugeschnitten ist, dass sich bestimmte Führungspersönlichkeiten sehr wohl in dieser Position fühlen und bewusst keine Hinterfragungen anstellen wollen. Die steile Hierarchie und die damit einhergehende Machtmonopolisierung dieses Modells wird auch in der Literatur von Schmidt aus 2019 stark kritisiert. Von den Befragten wird beschrieben, dass die hierarchischen Strukturen zu einer intransparenten Kommunikation führen würden, welche lediglich von der obersten Leitungsebene nach unten verläuft.

Weiterhin entstehe durch den breiten Aufgabenbereich der Intendanz für die Mitarbeitenden eine Unklarheit darüber, in welcher Rolle die Intendanz handelt. Das Modell lasse außerdem keine Offenheit für eine konstruktive Teamarbeit bzw. -entscheidung. Als eine Ursache für den, durch die Befragten wahrgenommenen Druck werden Zugzwänge beschrieben, die für die Intendanz existieren und somit an die unterstellten Abteilungen weitergegeben werden würden und sich damit auch auf den Umgang mit ihnen auswirken. Der Druck, welcher auf die Alleinintendanz wirke, könne ökonomischer oder kulturpolitischer Natur sein oder mit dem hohen Produktionsdruck zusammenhängen. Durch diesen fehle es vor allem an Zeit, um gute Kommunikationsprozesse zu schaffen, wie es auch durch Schmidt in *Modernes Management im Theater – Praxis Kulturmanagement* von 2020 thematisiert wird. Des Weiter-

ren wird durch die Befragten betont, dass durch die Alleinentscheidungsfunktion der Intendanz die Vielfalt an Perspektiven in der Leitung fehle. Da die Intendanz auf ihren großen Aufgabenbereich nicht ausreichend vorbereitet werde, mangle es an Wissen zu Themen wie Konfliktmanagement und diskriminierungssensibler Führung, was durch Schmidt in *Theater, Krise und Reform – Eine Kritik des deutschen Theatersystems* von 2017 als fehlendes Wissen im Managementbereich ebenfalls beschrieben wird. Dieses Unwissen könne dazu führen, dass von Missbrauch Betroffene durch die Leitung nicht ausreichend entlastet werden, da die Zuständigkeit für solche Fälle nicht klar sei und es keine offiziellen Beschwerdestellen oder Vertrauenspersonen am Haus gäbe. Wie Jürgen Weintz in *Cultural Leadership – Führung im Theaterbetrieb* von 2020 feststellt, kann Überforderung eine Quelle von Machtmissbrauch sein, was in Kapitel 3.1 dieser Arbeit nachgelesen werden kann. Durch die hierarchischen Strukturen des Intendanz-Modells wird von den Befragten außerdem ein Widerspruch zwischen dem Programm der Theater, welches nach außen hin progressiv wirke, und den internen Strukturen wahrgenommen. Zu einer ähnlichen Feststellung kommt Schmidt in seiner Literatur von 2017.

Interviewperson 4 stellt weiterhin fest, dass die kaufmännische Geschäftsführung, sollte diese vorhanden sein, der Intendanz nur formal gleichgestellt sei, da diese im Vergleich zur Intendanz weniger Macht besitze und sich nicht in die künstlerischen Prozesse einmischen würde. Damit werden Schmidts Überlegungen zur sogenannten Pro-Forma-Gleichstellung, welche sowohl in einer echten wie unechten Doppelspitze vorliege, bestätigt. Da allein die interne Kommunikationsaufgabe sehr umfangreich sei, stellt Interviewperson 4 fest, dass diese Aufgabe von der Leitung oft vernachlässigt werde. Dies könne zu Intransparenz von Entscheidungsfindungen führen, wenn diese nicht ausreichend kommuniziert werden würden. Des Weiteren werde Machtmissbrauch vor allem dadurch begünstigt, dass die Institution Theater durch eine große Verslossenheit geprägt sei, welche es den Kontrollgremien erschwere, ihrer Aufsichtspflicht nachzukommen. Nicht klar definierte oder durch das System definierte Machtpositionen würden außerdem zu einem Machtungleichgewicht führen, welches für willkürliche Entscheidungen ausgenutzt werden könne. Da die Verantwortung durch die Alleinentscheidungsfunktion der Intendanz nicht ausreichend verteilt werde, könne es zu Kontrollzwängen durch die Leitung kommen, welche sich wiederum in destruktivem Verhalten äußern können. Weiterhin wird durch Interviewperson 6 angemerkt, dass die Wahlprozesse einer neuen Intendanz nicht transparent genug seien und in diesem Prozess Eignungstests für potenzielle Führungspersonen fehlen würden. Interviewperson 2 betont, dass Probleme, die mit der Intendanz in Verbindung stehen, geschlechtsunspezifisch seien.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Unterkategorie 1.3 zu den internen Verhaltensweisen der Intendanz näher betrachtet. Hier konnten einige negative Verhaltensweisen festgestellt werden, wie der herablassende, autoritäre und distanzierte Umgang mit den Mitarbeitenden sowie die Unerwünschtheit von Meinungsvielfalt seitens der Intendanz. Laut Interviewperson 1 verharre die Intendanz in ihrer Alleinentscheidungsposition, was dazu füh-

re, dass sich Mitarbeitende für selbstständig getroffene Entscheidungen rechtfertigen müssen. Weiterhin wurde durch Interviewperson 1 mehrmals betont, dass bestimmte Personen, zu welchen die Leitung eine Sympathie entwickelte, im Vergleich zu anderen bevorzugt behandelt werden würden und sie dadurch einen größeren Entscheidungs- sowie Verantwortungsspielraum bekämen. Gegenüber den nicht bevorzugten Mitarbeitenden werde durch die Intendanz keine Wertschätzung gezeigt. Durch Interviewperson 2 wird bestätigt, dass einige Berufsgruppen am Theater, wie beispielsweise die Regie, bevorzugt behandelt werden würden im Vergleich zu anderen. Die Intendanz Sorge sich außerdem eher um die eigene Karriere als um das Wohlergehen der Mitarbeitenden. Dies birgt die Gefahr, dass die persönlichen künstlerischen Ziele der Intendanz auf Kosten der Mitarbeitenden durchgesetzt werden sollen, was beispielsweise zu Überlastung dieser durch Überproduktion führen kann.

Interviewperson 4 berichtet, dass es Intendant:innen gäbe, die versuchen, für Kunstschaffende gute Rahmenbedingungen herzustellen, und nennt andererseits als negative Einzelbeispiele Paranoia und Kontrollzwänge, welche auf Seite der Leitung auftreten können. Weiterhin habe es diese Interviewperson erlebt, dass Nichtverlängerungen von Darstellenden auf Probe ausgesprochen und Liebesbeziehungen der Intendanz mit einer ihr unterstellten Person eingegangen wurden. Es wurde von Einschüchterung der Mitarbeitenden durch das Vergreifen im Ton seitens der Leitung berichtet, was den negativen Effekt habe, dass Mitarbeitende sich nicht mehr trauen, der Leitung etwas entgegenzusetzen. Dies erleichtere wiederum Fehlverhalten dieser Art. Weintz wies in seiner Literatur von 2020 darauf hin, dass die Intendanz häufig auch in einer Regieposition auftrete, was durch Interviewperson 4 und 6 bestätigt wird. Des Weiteren weisen die Befragten darauf hin, dass durch diese machtmopolisierende Doppelposition die Gefahr einer ungleichen Ressourcenverteilung zugunsten der Intendanz bestehe. So könne es auch vorkommen, dass eine Intendanz eine Regieposition innehat, unabhängig davon, ob es qualifiziertere Personen für diese Stelle gibt. Durch eine weitere befragte Person wurden unterschiedliche Verhaltensweisen bei der gleichen Person festgestellt. Außerdem sei die Aufmerksamkeit der Intendanz für die jeweiligen Mitarbeitenden von ihrer Position in der Hierarchie abhängig. Eine Wertschätzung der Mitarbeitenden fände nur oberflächlich statt.

In der Unterkategorie 2.1 zu internen Abhängigkeitsstrukturen konnten Abhängigkeiten vor allem zu Personen in hohen Positionen und zur Intendanz festgestellt werden. Wie Interviewperson 1 beschreibt, könne es vorkommen, dass die Interessen der Intendanz unterschwellig durch die Abteilungsleitungen durchgedrückt werden. Laut Aussage der befragten Person kann dies mit der Angst der Abteilungsleitungen um die eigene Position in Zusammenhang gebracht werden. Somit fände eine Anpassung der Meinung der Abteilungsleitungen an die der Intendanz statt, was zur Stärkung der hierarchischen Strukturen und der Position der Intendanz beitrage. Der Wettbewerb zwischen den Abteilungen um die Aufmerksamkeit der Intendanz würde dadurch angeheizt, was wiederum fehlende Transparenz und Loyalität zur Folge habe. Aus Sicht einer freischaffend arbeitenden Person, die als Gast

an einem Theater engagiert wird, besteht eine starke Auftragsabhängigkeit zu Personen in höheren Positionen. Dadurch entstehe eine Unsicherheit und Angst darum, den nächsten Auftrag zu bekommen, weswegen eher nicht widersprochen werde. Eine Vereinigung verschiedener Machtpositionen in einer Person, z. B. die auftraggebende und regieführende Position, mache einen Widerspruch ohne Konsequenzen der unterstellten Mitarbeitenden so gut wie unmöglich, wodurch negative Verhaltensweisen eher toleriert werden. Weiterhin wurde festgestellt, dass Argumente von Mitarbeitenden abhängig von deren Position in der Hierarchie und Mitgliedschaft in einer bestimmten Abteilung entweder besser oder schlechter wahrgenommen wurden. Interviewperson 3 zufolge bestimme diese Position die Austauschbarkeit von Personen. Der von anderen zugeschriebene Stellenwert sei außerdem abhängig von Geschlecht, Position, Alter und gesellschaftlichen Gruppen. Selbst aufgebautes soziales Kapital besitze, laut Interviewperson 3, eine große Bedeutung im Theater, da die Jobchancen stark von den eigenen Netzwerken abhingen, wodurch es besonders für junge Theater-schaffende schwierig sei, Widerspruch zu leisten bzw. Kritik zu äußern. Weitere Befragte gaben an, dass sowohl die interne Kommunikationsweise als auch die Art und Weise der Durchsetzung der Hierarchie stark von der Vorbildfunktion der Leitung abhingen. Geheimes Wissen, welches durch die Leitung bewusst nicht mitgeteilt werde, berge außerdem ein großes Machtpotenzial. Zu einem ähnlichen Schluss kommt Weintz in seiner Literatur von 2020, in welcher er die Informationsmacht der Intendanz beschreibt. Nähere Erläuterungen dazu können in Kapitel 2.3 dieser Arbeit nachgelesen werden. Durch das geheime Wissen werden Abläufe intransparent, wodurch Vergleichbarkeiten nicht hergestellt werden können, was den Missbrauch dieses Machtpotenzials erleichtert. Die beschriebenen Abhängigkeitsstrukturen führen, laut der befragten Personen, zu einer unterwürfigen Haltung gegenüber Höhergestellten und dazu, dass Anweisungen der Intendanz teilweise unreflektiert ausgeführt werden würden.

Innerhalb der Unterkategorie 2.2, welche Kommunikationsprobleme reflektiert, beschrieb Interviewperson 1, dass der Betriebsrat als Moderator in Konfliktsituationen agiere. Dieser sei jedoch nicht mit ausreichend Macht ausgestattet, um nachhaltig etwas bewirken zu können. Den Erfahrungen der ersten und letzten Interviewperson nach zu schließen, fand die Kommunikation zu wichtigen Entscheidungen und Problemen nur hinter verschlossenen Türen statt. Somit seien neben den offiziellen Kommunikationswegen auch inoffizielle Wege vorhanden. Ganggespräche werden hier u. a. als Beispiel genannt. Auch Schmidt stellt in seiner Literatur von 2019 fest, dass hinter der offiziellen Hierarchie informelle Machtstrukturen existieren würden. Wie Interviewperson 2 anmerkt, kämen wichtige Informationen in Anbetracht der Menge an Produktionen zu spät und der Kommunikationsfluss verlaufe über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg zu langsam, ein Kritikpunkt, den auch Schmidt in seiner Literatur von 2019 erwähnt. Interviewperson 5 fügt dem hinzu, dass es aufgrund von Überproduktion an Zeit für eine ausgewogene Kommunikation fehle.

Von mehreren Befragten wird das Problem benannt, dass der Austausch zwischen den einzelnen Abteilungen bzw. Gewerken, aufgrund von mangelndem Verständnis für den jeweils anderen Bereich, nicht gut verlaufe. Es fehle vor allem an einer passenden Sprache, um Probleme richtig ausdrücken zu können, was die Aufarbeitung von Übergriffen wesentlich erschwert. Durch Interviewperson 4 wird kritisiert, dass Entscheidungen nicht ausreichend genug begründet werden, wodurch auch kein Verständnis für diese Entscheidungen entstehen könne. Zudem würde das Fachwissen bestimmter Personen nicht richtig berücksichtigt und widersprüchliche Gesprächsintentionen stünden einem konstruktiven Austausch im Weg.

Weitere benannte Probleme bestehen darin, dass die Regelmäßigkeit des Austauschs nicht priorisiert werde und es über mehrere Kommunikationskanäle keine Rückmeldungen auf Nachrichten gäbe. Sollte ein Leitfaden für Kommunikation vorhanden sein, werde dieser durch Personen in Leitungspositionen teilweise nicht ernst genommen, sodass er seine Wirkung verliere. Eine Kommunikationsschnittstelle zwischen den Gewerken, auch zur Moderation in Konfliktsituationen und zur Verteilung von Informationen, sei laut Interviewperson 5 nicht vorhanden. An dieser Stelle merkt Interviewperson 6 an, dass eine Produktionsleitung als Schnittstelle vermittelnd wirken könne, was ebenfalls durch Schmidt als Vorschlag gebracht wird. Interviewperson 6 kritisiert, dass ein mangelndes Interesse der Leitung am Wohlergehen der Mitarbeitenden vorhanden sei, wodurch eine schlechte Kommunikation entstehe. Solange das Theater in den Medien einen guten Ruf habe, werde das tatsächliche Befinden der Mitarbeitenden nicht hinterfragt. Teilweise finde eine Abschottung von einzelnen Abteilungen zu anderen statt, wobei als Beispiel die Dramaturgie genannt wird. Eine Vermutung, die durch Interviewperson 6 aufgestellt wird, ist, dass die Leitung aus Angst nicht auf die Mitarbeitenden zugehe und mögliche Probleme erfrage.

Dass es an Partizipation der Mitarbeitenden und Kunstschaffenden mangelt, zeigen die Ergebnisse aus Unterkategorie 2.3 deutlich, da dies von allen Befragten, die sich zu dieser Problematik äußerten, kritisiert wird. Dieses Problem wird auch als Hauptmerkmal der Hierarchie bezeichnet. Wie Interviewperson 1 beschreibt, sei ein Zwang vorhanden, es allen recht zu machen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden würden untergeordnet, was verdeutlicht, wie stark die Alleinentscheidungsposition der Intendanz ausgeprägt ist. Die Partizipation der Mitarbeitenden wird sowohl bei der Spielplangestaltung, der Besetzung und dem Einladen von Gästen als auch bei der Bestimmung eines Leitbildes und unabhängig vom Bildungsabschluss gefordert. Von Interviewperson 5 wird jedoch darauf hingewiesen, dass Partizipation nur mit langjähriger Erfahrung, gegenseitigem Vertrauen und in kleinen Strukturen möglich sei. Interviewperson 2 teilt die Erfahrung mit, dass Partizipation nicht nur nicht vorhanden sei, sondern auch nicht gewünscht. Demnach sollten die Abteilungen getrennt voneinander arbeiten, wobei sich die Mitarbeitenden durch den als altmodisch bzw. konservativ beschriebenen Führungsstil in einer Ausführungsposition befänden.

Die sich anschließende Unterkategorie 3.1 nimmt die Arbeitszufriedenheit der Befragten näher in den Fokus. Überwiegend wird hier von einer Überbelastung der Mitarbeitenden durch zu viele Projekte und Überproduktion gesprochen. Interviewperson 2 nannte beispielhaft die Anzahl von ca. 30 Neuproduktionen in den Sparten Schauspiel und Oper zusammengekommen. Es gäbe keine Schutzmechanismen vor zu langen Arbeitszeiten, wodurch Missbrauch durch Überbelastung begünstigt wird. Mehrere der befragten Personen gaben an, dass es normal sei, pro Woche 50 bis 60 Stunden zu arbeiten. Zu ähnlichen Ergebnissen kamen die Autor:innen Lara Althoff, Eckhard Priller und Annette Zimmer anhand einer Befragung von 2021, in welcher angegeben wurde, dass im Theater mehrheitlich über 40 Stunden pro Woche gearbeitet werde. Weitere Ergebnisse dieser Befragung können in Kapitel 3.2 dieser Arbeit nachgelesen werden.

Bezogen auf die Arbeitszeiten wird von Interviewperson 5 betont, dass diese besonders im Rahmen der Endprobenwochen besonders lang seien. Hier werde kaum unter 12 Stunden pro Tag gearbeitet. Durch die hohe Arbeitslast sei auch die Freizeitgestaltung nur eingeschränkt möglich. Wie Interviewperson 3 anmerkt, gäbe es keine klare Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit. Der Grund dafür liege vor allem in der starken Verbundenheit und Abhängigkeit zum bzw. vom Beruf am Theater, wodurch die Gefahr zu Machtmissbrauch entstehe, sollte diese Abhängigkeit ausgenutzt werden. Theaterarbeit wird als unsichere und, wie mehrere Befragte angaben, familienunfreundliche Arbeit wahrgenommen. In seiner Literatur von 2019 beschreibt Schmidt ebenfalls, dass es für die Familiengründung oft an Zeit und Geld fehle, was auch von Anne Peter im Online-Artikel *Geschlechterungerechtigkeit im Theaterbetrieb* von 2018 bestätigt wird.

Die Befragten dieser Arbeit berichteten weiterhin, für die hohe Arbeitslast nur einen geringen Verdienst zu erhalten. Hinzu käme, dass kein Ausgleich von Mehrarbeit vorhanden sei. Damit werden die Aussagen der Befragten aus der Studie von Schmidt aus 2019 bekräftigt, von denen über die Hälfte angaben, nicht oder gerade so von ihrem Einkommen leben zu können. Entlohnung könne am Theater, Interviewperson 3 zufolge, auch über Anerkennung, Netzwerke und soziales Kapital erfolgen, was zwar wichtig sei, jedoch die Miete nicht bezahle. Als weiterer Grund für die Überbelastung wurde von den Befragten die zu knappe bzw. Unterbesetzung in den verschiedenen Abteilungen genannt. Es werde entweder krank gearbeitet oder es gäbe viele Ausfälle aufgrund von Krankheit. Außerdem sei ein Misstrauen zwischen den Mitarbeitenden und der Leitung vorhanden und es fehle teilweise der Gemeinschaftsgedanke. Laut Interviewperson 6 können die Arbeitsbedingungen in den verschiedenen Abteilungen unterschiedlich sein. Sollten gute Arbeitsbedingungen vorliegen, hätten sich die Abteilungen meistens selbstständig darum gekümmert. Weiterhin würden durch die Sanierung der Theater teilweise gute Arbeitsbedingungen hergestellt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der Unterkategorie 3.2 zur Zufriedenheit der Befragten mit dem Arbeitsvertrag reflektiert, wobei die Befragten entweder unter dem NV-Bühne oder einem Honorarvertrag beschäftigt waren. Von Interviewperson 1 wird der NV-

Bühne als veralteter Vertrag beschrieben. Besonders die Verkettung von immer wieder befristeten Verträgen wurde durch diese Person kritisiert. Durch diese Befristung entstehe für die Beschäftigten eine existentielle Unsicherheit, welche die Qualität der Arbeit sowie die Wahl zur Familienplanung negativ beeinflusse. Schmidt beschreibt dies in seiner Literatur von 2019 mit dem Beispiel, dass die Ensembles mit jedem Intendanz-Wechsel aller 5 bis 10 Jahre ausgewechselt werden können. Wie die Befragten feststellen, werde die Macht der Intendanz-Position vor allem durch das Sonderkündigungsrecht gestärkt, da die Entscheidung zu einer Nichtverlängerung nicht wirklich angegriffen werden könne und die Leitung für die Entscheidung keine Gründe vorlegen müsse. Dieses Problem, welches eine große Angriffsfläche für Machtübergriffe bietet, wird auch in der Literatur von Weintz aus 2020 benannt.

Sollten personalbezogene Entscheidungen wie Nichtverlängerungen begründet werden, werde dafür teilweise mit der Kunstfreiheit argumentiert, was auch nach Schmidts Literatur aus 2019 nicht tragbar ist. Nichtverlängerungen werden nur von Interviewperson 5 als sinnvolles Instrument bewertet, um die Intendanz zu entlasten. Im NV-Bühne seien außerdem, bezogen auf die Arbeitsbedingungen und -zeiten, zu wenig Grenzen festgelegt. Bei den Darstellenden wird beispielsweise die Zeit, welche zum Textlernen aufgewendet wird, nicht als Arbeitszeit mitgerechnet. Der Vertrag sei jedoch trotzdem eher für Darstellende ausgelegt und dadurch nicht immer übertragbar auf andere Arbeitsbereiche am Theater. Positiv bewertet werden die Ruhezeiten, welche im NV-Bühne festgelegt sind sowie die eineinhalb freien Tage pro Woche. Dadurch und durch die Erhöhung der Mindestgage gäbe es, Interviewperson 4 zufolge, verbesserte Bedingungen für die Darstellenden. Weiterhin weist diese befragte Person darauf hin, dass, selbst wenn eine Arbeitszeiterfassung stattfindet, nicht ausreichend auf Überstunden geachtet werde. Außerdem sei die Einhaltung der festgelegten freien Tage vom jeweiligen Theater abhängig. Verträge wie der TVöD und der TVK werden positiv bewertet, wobei auch auf die Vertragsvielfalt am Theater hingewiesen wird, wie sie Weintz ebenfalls in seiner Literatur von 2020 erwähnt.

In der folgenden Unterkategorie 3.3 wird die, von den Befragten eingeschätzte, Effektivität des Verhaltenskodex des Deutschen Bühnenvereins untersucht. Von Interviewperson 1 und 3 wird der Verhaltenskodex als sinnvoll und hilfreich eingeschätzt. In diesem seien bereits viele wichtige Aspekte enthalten, weswegen er als Vorlage verwendet werden könne, um einen spezifisch auf das Haus angepassten Kodex zu entwickeln. Mehrere Befragte äußerten sich erstaunt bzw. enttäuscht darüber, dass ein Verhaltenskodex mit als selbstverständlich aufgefassten Verhaltensregeln überhaupt notwendig ist. Interviewperson 3 weist darauf hin, dass im Fall einer Weiterentwicklung des Kodex, beispielsweise im Bereich Diskriminierung, mit den Betroffenen zusammengearbeitet werden sollte. Interviewperson 4 hingegen zweifelt an der Effektivität des Kodex, da es sich ausschließlich um Papier handele, wobei die Effektivität stark von der Vorbildfunktion der Leitung abhängig sei. Interviewperson 5 zeigt sich dankbar für den Kodex, betont jedoch ebenfalls, dass es erst einmal nur Papier

sei. Der Kodex könne als Druckmittel eingesetzt werden, um eine moralisch richtige Verhaltensweise durchzusetzen, es sei jedoch unwahrscheinlich, dass bestimmte Personen dadurch ihre Denkweise ändern würden. Interviewperson 3 merkt jedoch an, dass viele Inhalte des Kodex durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und das Strafrecht gesetzlich bindend seien, was die Motivation zur Einhaltung der Inhalte erhöhen könnte. Probleme mit dem Verhaltenskodex würden, Interviewperson 4 zufolge, dann auftreten, wenn dieser nicht in ausreichender Form an das jeweilige Theater angepasst wurde und sich eher auf Hausinterne und weniger auf externe Gäste bezieht.

Die Einschätzungen der Befragten zur Rollenverteilung von Frauen hinter der Bühne aus Unterkategorie 4.1 werden im Folgenden näher betrachtet. Durch Interviewperson 1 wurde hier die Bevorteilung bzw. eine andere Form von Wertschätzung und Respekt durch einen weiblichen Reiz wahrgenommen. Der Entscheidungsumgang der Intendanz fände jedoch eher mit Männern statt. Weiterhin seien besonders junge Frauen in Assistenzpositionen vertreten, wobei diese meist keine Aufstiegschancen im Beruf hätten. Ähnliches behauptet Peter in ihrem Online-Artikel von 2018. Ein Berufsfeld am Theater, in dem größtenteils Frauen beschäftigt sind, sei laut Interviewperson 1 und 4 beispielsweise die Dramaturgie. Auch die Profession der Regieassistenz sei eher weiblich geprägt. Leitungspositionen hingegen seien mehrheitlich von Männern besetzt, wie auch Weintz in seiner Literatur von 2020 in Bezug auf die Studie *Frauen in Kultur und Medien* feststellt. In dieser heißt es, dass Schlüssel-, Leitungs- und Regiepositionen hauptsächlich von Männern eingenommen werden.

Wie die Interviewpersonen 2 und 5 beschreiben, existieren aufgrund alter Rollenbilder große Unterschiede zwischen der Bühnenbild- und der Kostümbildabteilung. Der Bereich Bühnenbild werde eher als Männerberuf angesehen, wohingegen der Bereich Kostümbild eher Frauen zugeschrieben werde. Der Einkommensunterschied zwischen diesen Bereichen liege, Interviewperson 2 zufolge, bei 30 Prozent. Auch seien Gagenunterschiede sowie Unterschiede bei der Größe von Inszenierungen zwischen Männern und Frauen vorhanden. Frauen würden demnach eher auf kleinen Bühnen im Kinder- und Jugendtheater inszenieren, wo es weniger zu verdienen gäbe, wohingegen Männer größere Bühnen bekämen. Dies wird durch Peters Online-Artikel von 2018 bestätigt. Auf allgemeine Gagenunterschiede weist Interviewperson 6 hin, wodurch sich Parallelen zum Artikel *Perfektes Timing: Wie Frauen am Theater sich gegen Benachteiligung organisieren* aus 2019 von der Heinrich-Böll-Stiftung ergeben. In diesem heißt es, dass Einkommensunterschiede in Assistenzberufen sowie in den Bereichen Regie und Schauspiel existieren. Weiterhin würden, laut den Befragten, von denjenigen, die einen Studiengang der darstellenden Künste beenden, vor allem Männer Karriere machen. Interviewperson 2 beschreibt jedoch ebenfalls die Erfahrung, dass Regiepositionen ausgewogen an Männer und Frauen vergeben werden würden, und Interviewperson 4 behauptet, dass zwar noch wenig Frauen in Regiepositionen und Leitungspositionen vorhanden seien, sich der Zustand aber verbessert habe. Was die Verhaltensmuster betrifft, so beschreibt Interviewperson 5, dass diese von alten Sexismen geprägt seien. Inter-

viewperson 6 fügt hinzu, dass sich als Frau in einem Beruf am Theater mehr bewiesen und als Gast in Gagenverhandlungen um eine angemessene Gage gekämpft werden müsse.

Zur Rollenverteilung von Frauen auf der Bühne, auf die sich Unterkategorie 4.2 bezieht, gaben die Befragten an, dass sowohl progressive Stücke existieren würden als auch Darstellungen, welche nicht zeitgemäß seien. Die Rollenbilder seien, Interviewperson 1 zufolge, stark vom Weltbild der regieführenden Person abhängig. Sollte dies die Intendanz sein, wirke sich dieses Weltbild ebenfalls auf die internen Strukturen und Umgangsweisen aus, vor allem da es auf der Leitungsebene aufgrund des Intendanz-Modells wenig Perspektiven gäbe. Neue Rollenbilder seien jedoch, laut Interviewperson 2, von vielen gewollt. Des Weiteren wiesen Interviewperson 3 und 5 darauf hin, dass ältere Frauen unsichtbar und austauschbar gemacht würden, da der Konsens bestehe, dass sie für bestimmte Rollen nicht mehr in Frage kämen. Dies hänge in erster Linie mit dem Stücke-Kanon zusammen, welcher starke männliche Rollen bevorzuge. Die Parität in den Ensembles habe sich jedoch, Interviewperson 4 zufolge, verbessert. Außerdem würden nun auch Frauen große Männerrollen spielen.

Im folgenden Absatz werden die konkreten Erfahrungen der Befragten mit Machtmissbrauch thematisiert, welche in Unterkategorie 5.1 eingeordnet wurden. Durch Interviewperson 1 wurde zusammenfassend beschrieben, dass Machtmissbrauch einschüchtere, verunsichere und die Qualität der Arbeit mindere. Diese Person berichtete weiterhin von Situationen, in denen einzelne Personen minutenlang vor ihren Kolleg:innen angeschrien wurden, wobei deren Kompetenz in Frage gestellt wurde. Dies betraf auch Abteilungsleitende. Interviewperson 5 berichtete ebenfalls von verbaler Gewalt. Besonders problematisch ist, dass diese verbalen Übergriffe toleriert wurden und es keine Gegenwehr gegeben hätte, was mit der beschriebenen Verunsicherung und Angst in Zusammenhang gebracht werden kann. Damit wird ein durch Schmidt beschriebenes Phänomen bestätigt, bei welchem die Mitarbeitenden lernen, mit Macht und Unfreiheit umzugehen, sodass sie zur Entstehung einer Machtasymmetrie beitragen. Eine eingehendere Erläuterung dazu kann in Kapitel 2.3 dieser Arbeit nachgeschlagen werden.

Weitere genannte Erfahrungen der Befragten mit Machtmissbrauch sind Intrigen, Verleumdung, psychischer Missbrauch im Sinne von Nichtachtung oder einer Täter-Opfer-Umkehr sowie die ungerechtfertigte Drohung mit einer Abmahnung oder Kündigung. Des Weiteren habe es laut Interviewperson 1 junge Schauspielerinnen gegeben, die aus Sicht männlicher Regisseure leicht bekleidet auftreten sollten, obwohl sie sich unwohl fühlten. Interviewperson 2 sprach von sexueller Belästigung junger Frauen durch eine Leitungsperson, die anschließend in die Karriere einer Frau eingriff, nachdem sich diese ablehnend verhalten hatte. An dieser Stelle wird erneut eine Feststellung aus Schmidts Literatur von 2019 bestätigt, welche besagt, dass die Abhängigkeitsverhältnisse der Kunstschaffenden zu den Leitungspersonen durch deren starke Vernetzung sehr ausgeprägt seien. Des Weiteren wurde von körperlicher Gewalt, u. a. von einer Leitungsperson gegen eine Assistentin, von sexualisierter Gewalt und der Ausnutzung innerhalb der Hierarchie berichtet.

Sowohl von Interviewperson 5 als auch von Interviewperson 6 wurde der Bühnenraum als unsicherer Ort beschrieben, in dem verbale Übergriffe eher stattfinden und als Motivation gerechtfertigt werden würden. Neben Interviewperson 6 sagte auch Interviewperson 4 deutlich aus, selber nicht von Machtmissbrauch betroffen gewesen zu sein. Diese Person habe jedoch Erfahrung mit einem Fall gemacht, der vor Gericht diskutiert wurde. Obwohl Interviewperson 6 behauptete, keine von Machtmissbrauch betroffene Person zu sein, teilte sie im Anschluss Erfahrungen mit fragwürdigen Bemerkungen und der Verharmlosung dieser sowie die Vermutung mit, dass die eigenen Karrierechancen eingeschränkt wurden, wenn die Sympathie mit einer Leitungsperson nicht stimmte bzw. widersprochen wurde. Interviewperson 5 wies darauf hin, dass ein Sicherheitsgefühl vor Machtübergriffen nur dann gegeben sei, wenn die Sicherheit selbst aufgebaut bzw. in vertrauten Umgebungen gearbeitet wurde. Ein großes Problem, welches von mehreren Befragten benannt wurde, ist, dass der Begriff Machtmissbrauch juristisch nicht definiert sei, sodass nicht alle Machtmissbrauchsfälle, wie z. B. Verunglimpfungen, Veruntreuung von Geldern oder intransparente Kommunikation, juristisch belegt werden könnten. Da für Machtübergriffe dieser Art keine nachhaltigen Sanktionen ausgesprochen werden können, wird Wiederholungstätern ein großer Spielraum gelassen.

Die folgende Unterkategorie 5.2 betrachtet den erlebten Umgang mit Missbrauchsvorfällen der Befragten, wobei diese unterschiedliche Erfahrungen gesammelt haben. So berichtet Interviewperson 1, dass in kurzer Zeit ein Vertrauensrat etabliert wurde, was als positiv bewertet wird. Interviewperson 2 hingegen teilte mit, dass es für den Täter von sexueller Belästigung und körperlicher Gewalt keine ausreichenden Konsequenzen gegeben hätte. Da die jeweilige Intendanz-Wahlkommission die Vergangenheit des Täters nicht hinterfragt habe, wurde dieser anschließend in eine Intendanz-Position gehoben. Diese problematische Entscheidung spiegelt eine Erkenntnis von Schmidt aus 2019 wider, welche darauf verweist, dass durch die starke Vernetzung von Leitungspersonen die Karriere nach einem Fehlverhalten trotzdem fortgesetzt werden könne. Sowohl die Macht als auch die Wahrnehmung des eigenen Machtpotenzials der entsprechenden Person werde dadurch gestärkt.

Interviewperson 3 behauptet, dass der Arbeitgeber im Fall von Missbrauch meist erstmal eine Abmahnung oder Versetzung erteilt. Fristlose Kündigungen seien eher selten, wobei es Fälle gegeben habe, in denen seitens des Arbeitgebers vorbildlich mit Machtübergriffen umgegangen worden sei. Als negative Fälle wurden Beispiele beschrieben, in denen die Situation für Betroffene durch eine fehlende, korrekte Aufarbeitung noch verschlimmert wurde, sodass die betroffenen Personen selbst gekündigt hätten. Des Weiteren wurde ein langzeitiger Schutz der Täter beschrieben, durch den diese immer wieder übergriffig werden konnten. Problematisch sei außerdem, dass eine Anzeigeperson ihre Identität preisgeben müsse, wenn juristische Maßnahmen ergriffen werden sollen. Viele Betroffene wollen dies jedoch nicht, da diese Entscheidung auch Konsequenzen mit sich ziehen könne. Interviewperson 4 weist an dieser Stelle erneut darauf hin, dass es schwer sei, Machtmissbrauch juristisch auf-

zuarbeiten, da beispielsweise ein Klima der Angst keinen Tatbestand darstelle. Der Aussage von Interviewperson 6 nach zu schließen, gibt es auch andere Möglichkeiten, sich als Gruppe zu wehren. Es wurde berichtet, dass Mitarbeitende eines Hauses mit der Kündigung als gesamte Gruppe gedroht hätten, sollte die Leitung nicht gehen. Nach einem Fehlverhalten werde die jeweilige Person außerdem eher mit einer guten Abfindung entlassen als mit einem schlechten Ruf gekündigt.

Auf die Frage nach möglichen Präventionsmaßnahmen in Bezug auf Machtmissbrauch nannten die Befragten zahlreiche Beispiele, welche Unterkategorie 5.3 zugeordnet wurden. An erster Stelle müssten Missbrauchsvorfälle vollständig aufgearbeitet und geahndet werden, wozu auch der Mut der Betroffenen notwendig sei, um Fehlverhalten klar zu benennen. Dafür müssten wiederum die Vertrauensverhältnisse im Theater groß genug sein und es müssten von der Leitungsebene klare Entscheidungen zu personalrechtlichen Konsequenzen bei Fehlverhalten getroffen werden. Es wurden Persönlichkeitstests vorgeschlagen, um die Eignung einer Person für eine Leitungsposition feststellen zu können. Auch Schmidt verweist in seiner Literatur von 2019 auf den Auswahlprozess, wie er in Zürich stattfindet, da dieser ein psychologisches Assessment bei der Bewerbung hinzuziehe. Des Weiteren wurde vorgeschlagen, gewaltfreie Kommunikation als Standard für alle am Theater zu integrieren. Auch auf die Möglichkeit von externen Coachings wird hingewiesen sowie auf Austauschtreffen und anonyme Plattformen, die von Personen mit Expertise betreut werden müssten, wenn Konflikte nicht hausintern gelöst werden könnten.

Die Interviewpersonen 1 und 5 schätzten einen Verhaltenskodex, welcher von jeder Person am Theater unterschrieben wird und klare Grenzen setzt, als hilfreich ein. Die Inhalte dieses Kodex sollten dabei fortlaufend an die jeweiligen Situationen an den Theatern angepasst werden und angeben, an wen sich im Problemfall gewendet werden soll. Da die Grenzen im Theater nicht klar gezogen seien, könnten sich die Theater auch nicht von innen heraus selbstständig regenerieren. Das Thema Machtmissbrauch und die Sensibilisierung dafür sollte bereits in der Ausbildung und den Studiengängen zukünftiger Kunstschaaffender integriert werden. Mehreren Befragten wünschten sich Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, besonders im Managementbereich, für bestehende Leitungspersonen. Dabei sei ein einheitliches Zertifizierungsverfahren für Personen, die eine Leitungsstelle antreten wollen, denkbar, sodass ein führungsspezifisches Wissen nachgewiesen werden kann. Aufklärungsvideos, um dem Thema Machtmissbrauch mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen, seien, Interviewperson 1 zufolge, bereits vorhanden.

Von Interviewperson 2 wird eine Beteiligung der Mitarbeitenden bei der Wahl einer neuen Intendanz vorgeschlagen. Zudem sollte bei dieser Wahl die Vergangenheit der sich bewerbenden Person, besonders in Bezug auf ihren Umgang mit den Mitarbeitenden, geprüft werden. Regie- und Intendanz-Positionen sollten außerdem mit weniger Macht ausgestattet werden. Weiterhin wird die Trennung von Kunst und Finanzen gefordert, wobei die Geschäftsführung für das Management und die Intendanz ausschließlich für den künstlerischen

Bereich zuständig sein sollte, sodass beispielsweise Produktionsressourcen nicht zugunsten der regieführenden Intendanz verteilt werden können. Wie Interviewperson 3 beschreibt, seien bereits Führungsteams und Kollektivintendanzen vorhanden, wodurch in diesen Fällen das Augenmerk mehr auf die Qualität der Zusammenarbeit gelegt werde, was mehr Zeit und eine höhere Konfliktbereitschaft erfordere. Diese Leitungsmodelle müssten sich jedoch noch weiter durchsetzen. Ein Schutzmechanismus vor Missbrauch und Intransparenz könne also die Verteilung von Macht auf mehrere Personen sein, auch zur Entlastung einzelner Führungspersonen. Hier kann eine Verbindung zu Schmidts Vorschlag aus 2019 hergestellt werden, in dem er neben dem Direktorium das Matrixmodell als Zukunftsmodell für das Theater beschreibt. Nähere Ausführungen dazu können in Kapitel 5.2 dieser Arbeit nachgelesen werden.

Durch Interviewperson 3 werden weiterhin konkret Workshops zur Umsetzung von Schutzmechanismen, machtkritischem Denken und Sensibilität vorgeschlagen, welche wie eine Brandschutzbelehrung ein- bis zweimal jährlich durchgeführt werden sollten. Dieser Vorschlag weist darauf hin, dass es an Wissen in diesen Bereichen mangelt. Des Weiteren müssten Vertrauenspersonen an den einzelnen Häusern allen Abteilungen und Gewerken gleichermaßen zur Verfügung stehen, sodass sich jede Person davon angesprochen fühle. Interviewperson 5 nach sollten anonyme Beschwerdestellen und interne Moderationsstellen, wie Gleichstellungsbeauftragte und der Betriebsrat mit ausreichend Einfluss ausgestattet werden, um Konsequenzen aussprechen zu können.

Um bei der Besetzung von Stücken eine größere Vielfalt zu schaffen, schlägt Interviewperson 3 vor, das Ensemble mitentscheiden zu lassen. Zudem wünscht sich Interviewperson 5 mehr Diversität auf der Leitungsebene, bezogen auf kulturelle und soziale Herkunft sowie Berufe. Auch Nichtverlängerungen sollten laut Interviewperson 4 besser nicht als Einzelentscheidung, sondern zumindest als Entscheidung eines Gremiums ausgesprochen werden. Interviewperson 4 bewertet die eigenen Erfahrungen mit externem Coaching als positiv, merkt jedoch an, dass die Intendanz nicht erfreut über ehrlich geäußerte Probleme gewesen sei. Außerdem sei zu den im Coaching angesprochenen Themen nicht weiter gearbeitet worden, da die Zeit dafür fehlte. Den Angaben von Interviewperson 4 zufolge bestünde auch von Führungspersonen der Wunsch nach Weiterbildung, Kommunikationsstrukturen und dem Wissen, wie mit Mitarbeitenden richtig umgegangen werden soll. Mehrere Befragte äußerten die Hoffnung, dass der Generationenwechsel implizit auf den Umgang miteinander im Theater wirken könnte, da die jüngere Generation für Themen wie Diskriminierung sensibilisierter sei.

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus Unterkategorie 6.1 zur Veränderung, welche mit Hilfe der Kulturpolitik, in Bezug auf die strukturellen Probleme des Theaters, erreicht werden könnten, erörtert. Interviewperson 2 formuliert hier den Vorschlag, dass beispielsweise der Deutsche Bühnenverein eine transparente Gagen- und Gehaltsliste von Männern und Frauen am Theater veröffentlichen könnte, um auf Einkommensunterschiede aufmerksam zu

machen. Weiterhin könnte die Kulturpolitik die Transparenz am Theater allgemein sowie bei der Wahl neuer Intendanten fördern und Basishonorare für Freischaffende festlegen, sodass diese weniger abhängig wären und nicht mehr jede negative Umgangsweise tolerieren würden. Weiterhin schlägt Interviewperson 3 vor, dass weitere Anlaufstellen für Betroffene geschaffen werden könnten und der Deutsche Bühnenverein immer wieder darauf hinweisen sollte, dass die Qualität der Kunst davon abhängt, ob sich die Kunstschaffenden sicher fühlen oder nicht. Des Weiteren könnte die Kulturpolitik dabei helfen, neue Strukturen am Theater zu finanzieren und die Inhalte der Ausbildungen so anzulegen, dass durch die ausgebildeten Personen gute Arbeitsbedingungen geschaffen werden können. Interviewperson 4 verweist darauf, dass die Intendant-Verträge außerdem so gestaltet werden könnten, dass in diesen eine Arbeitsteilung festgeschrieben wird. Somit könnten auch Grenzen für Intendant:innen festgelegt werden, z. B. dass neben der Intendant-Tätigkeit nicht oder nur begrenzt inszeniert werden darf.

Es sollten Stellenbeschreibungen und Organigramme eingefordert werden, da diese an vielen Theatern fehlen würden, sodass Führungspersonen keine klare Eingrenzung ihres Aufgabenbereichs hätten und die Verantwortlichkeiten bestimmter Personen nicht klar seien. Zudem könnte eine Quote festgelegt werden, wie viel Prozent des künstlerischen Personals bei einem Intendant-Wechsel übernommen werden muss, um die Gefahr eines kompletten Ensemble-Wechsels zu minimieren. Weiterhin könnte die Finanzeinsicht nicht nur für die oberste Leitungsebene, sondern auch für die Leitungsebenen darunter eingefordert werden, sodass die Budgethoheit der Intendant aufgespalten wird. Die Interviewpersonen 5 und 6 erwarten, dass von der Kulturpolitik Rahmenbedingungen und Richtlinien geschaffen werden, ohne dabei die Kunstfreiheit einzuschränken. Bei einem Fehlverhalten könnten Sanktionen in Form von finanziellen Einschränkungen erteilt werden. Des Weiteren wünscht sich Interviewperson 5, dass bestimmte männlich dominierte Verhaltensweisen in Intendant-Positionen von der Kulturpolitik nicht mehr toleriert werden würden.

Innerhalb der Unterkategorie 6.2 wird abschließend die Effektivität von Vernetzungsmöglichkeiten diskutiert. Von Interviewperson 1 werden theaterübergreifende Sitzungen zum Austausch als sinnvoll eingeschätzt, jedoch besaß diese befragte Person kein Wissen darüber, ob oder in welchem Rahmen diese stattfinden. Weiterhin konnte ein Unwissen darüber festgestellt werden, an welche Stellen sich im Problemfall gewendet werden kann. Interviewperson 2 bewertet es positiv, dass Verbände in Kontakt mit dem Deutschen Bühnenverein und der Kulturpolitik treten könnten, weist jedoch gleichzeitig darauf hin, dass für eine Verbesserung richtig gekämpft werden müsse. Weiterhin seien viele Personen am Theater, besonders Assistierende, noch gar nicht vernetzt. Interviewperson 5 macht darauf aufmerksam, dass, obwohl die Anfragen bei der Vertrauensstelle Themis hoch seien, nicht jede am Theater arbeitende Person diese kenne.

Internationale Vernetzungen werden von Interviewperson 3 als sinnvoll erachtet, da auf diese Weise besser ausgetestet werden könnte, welche Strukturen sinnvoll sind und welche

nicht. Des Weiteren gäbe es in den letzten Jahren gute Entwicklungen zu anonymen Vernetzungsplattformen, welche einen Austausch zwischen Betroffenen ermöglichen, was psychologisch betrachtet sehr hilfreich sei. Sollte sich ausgetauscht und soziale Unterstützung gesucht werden, sollte dennoch überlegt werden, wie öffentlich der Austausch stattfinden soll, da Aussagen gegen eine Person juristisch auch als Verleumdung dargestellt werden könnten. Weiterhin weisen Interviewperson 3 und 4 darauf hin, dass Verbände bisher beraten, aufklären und Kampagnen starten, jedoch nicht klagen könnten. In diesem Zusammenhang erwähnte die befragte Person eine mögliche Reform, welche im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz ein Verbandsklagerecht einführen würde, wodurch die Verbände viel mehr Einfluss erhalten würden.

In Bezug auf die Gagenungleichheit nennt Interviewperson 4 den Vorteil, dass durch den Austausch in Verbandsstrukturen diese Ungleichheit schneller auffalle, auch da es mittlerweile Honorar-Datenbanken gäbe, in die jeder etwas eintragen könne. Somit würden die Hemmungen fallen, über Themen dieser Art zu reden, was auch bei Gagenverhandlungen hilfreich sein könne. Zur Reformierung des Intendanz-Wahlprozesses hätten u. a. das Dramaturgie- und Ensemble-Netzwerk ein Papier erarbeitet. Dieses ändere, der Einschätzung von Interviewperson 4 zufolge, jedoch nicht die vorliegende Struktur und das Verhalten potenzieller Führungspersonen in Bewerbungsprozessen. Durch Netzwerke ließen sich jedoch eventuell die Grenzen verschieben, bezogen auf die Verhaltensweisen von Führungspersonen, die noch toleriert werden. Dass sich die Befragten teilweise aufgrund von negativen Erfahrungen, welche sie am Theater gemacht haben, z. B. in Verbänden engagieren, beweist folgende Aussage von Interviewperson 2: „Ja also, das kam von dieser Wut, ich habe mich aus Wut engagiert und ich bin immer noch wütend.“²¹³

Wie den Aussagen der Befragten entnommen werden kann, liegen die Hauptgründe zur Entstehung von Machtmissbrauch in der Alleinentscheidungsfunktion der Intendanz sowie in den hierarchischen Strukturen, welche das Intendanz-Modell mit sich bringt. Insbesondere der zu umfangreiche Aufgaben- und Verantwortungsbereich der Leitung ist problematisch, da dies zu Überforderung führt, welche sich in übergriffigem Verhalten äußern kann. Da die Leitung außerdem nicht ausreichend auf ihren Aufgabenbereich vorbereitet bzw. ausgebildet wird, mangelt es an personal- und managementbezogenem Wissen, was sich negativ auf den Umgang mit den Mitarbeitenden auswirken kann. Weiterhin begünstigt die steile Hierarchie innerhalb des Intendanz-Modells die Position der Intendanz, indem das Modell beispielsweise keine Offenheit für die Partizipation der Mitarbeitenden lässt. Somit werden wenig Perspektiven bei wichtigen Entscheidungsfindungen berücksichtigt, wodurch es stark von der Führungspersönlichkeit der Intendanz abhängt, inwiefern diese ihre Position ausnutzt. Die Handhabung der internen Strukturen sowie die internen Umgangsweisen sind daher ebenfalls stark vom Weltbild dieser einzelnen Leitungsperson abhängig.

²¹³ Vgl. Interview 2 vom 21.11.2023, 00:36:00 – 00:36:07.

Da dieser Person kein gleichgestelltes Machtgegenpol gegenüber- bzw. zur Seite steht, kann sie im Fall von Machtübergriffen nur schwer ausgebremst werden. Auch die durch die Befragten wahrgenommene Omnipräsenz der Intendanz stellt ein Problem dar, da Problemfälle nicht vertraulich und unabhängig genug behandelt werden können. Dies kann der Aufarbeitung von Missbrauchsvorfällen im Weg stehen, sollte die Intendanz nicht unterstützend agieren. Auffällig war weiterhin die mehrfache Nennung der Befragten von fehlender Zeit durch die Überproduktion an Neuinszenierungen der Theater. Dieses Problem trägt maßgeblich dazu bei, dass keine nachhaltigen Kommunikationsstrukturen geschaffen und interne Probleme nicht richtig aufgearbeitet sowie bewältigt werden können. Den Befragten zufolge stehen das Wohlergehen der Mitarbeitenden und die transparente Kommunikation nicht im Fokus der Intendanz, was von den Befragten jedoch als sehr wichtig bewertet wurde.

Des Weiteren führt die Verslossenheit des Theatersystems dazu, dass Kontrollgremien ihrer Aufsichtspflicht nicht vollständig nachkommen können, was es für externe Instanzen schwierig macht, Machtmissbrauch rechtzeitig zu erkennen. Die Wahlprozesse für neue Intendanten sind außerdem nicht transparent genug. Da Bewerbende, laut Angaben der Befragten, nicht immer auf ihre Vergangenheit hin geprüft werden, wird es Tätern von Machtmissbrauch erleichtert, trotz ihres Fehlverhaltens in das Amt der Intendanz gehoben zu werden. Ein weiteres Problem stellt die große existenzielle Abhängigkeit der Mitarbeitenden von ihrem Beruf am Theater dar. Da Netzwerke und soziales Kapital eine so große Rolle spielen, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass übergriffiges Verhalten toleriert wird, da Widerspruch negative Folgen für die eigene Karriere mit sich ziehen kann. Auch die verketteten Befristungen, welche für viele Kunstschaaffende durch den NV-Bühne gegeben sind, steigern die existenzielle Unsicherheit, welche wiederum ausgenutzt werden kann. Ob eine Entscheidung zu einer Nichtverlängerung wirklich gerechtfertigt ist, kann nicht nachgewiesen werden, da die Leitung für diese Entscheidung keine Gründe vorlegen muss und diese nicht angegriffen werden kann.

Problematisch ist weiterhin, dass bestimmte externe sowie interne Personen und Einrichtungen, welche als Vertrauensstelle Betroffene unterstützen, nicht mit genügend Einfluss ausgestattet sind, um Sanktionen erwirken zu können. So können beispielsweise Verbände, Betriebsräte und Vertrauenspersonen bisher nur aufklären und beraten, jedoch nicht klagen. Als letzter, wichtiger Punkt soll auf das Problem hingewiesen werden, dass der Begriff Machtmissbrauch juristisch nicht definiert ist, wodurch nicht für alle Machtübergriffe juristische Sanktionen ausgesprochen werden können. Diese Unschärfe der juristischen Definition wurde in der zuvor referierten Literatur nicht konkret benannt, ist jedoch für die Betrachtung der Gesamtproblematik von großer Bedeutung. Dies und die Tatsache, dass Täter durch beispielsweise die Theaterleitung für lange Zeit geschützt werden, lässt einen großen Spielraum für Wiederholungstaten.

Neben der Erörterung der umfangreichen Probleme, welche sich durch die hierarchischen Strukturen der Theater ergeben, haben Interviewperson 4 und 6 mehrfach darauf hingewie-

sen, dass sie auch positive Erfahrungen mit verschiedenen Leitungen und Verhaltensweisen gemacht haben.

5 Schlussbetrachtungen

5.1 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfrage

„Macht ist nicht nur ein fest verankerter Teil der Theaterarbeit in deutschen öffentlichen Theatern, sie ist das struktur- und organisationsbildende Konzept der Theaterbetriebe und hat das Primat des Künstlerischen sukzessive abgelöst.“²¹⁴ Mit dieser Formulierung fasst Schmidt das Kernproblem zusammen, welches als Quelle vieler weiterer Probleme betrachtet werden kann, die bereits innerhalb der Expert:innen-Interviews umfangreich diskutiert wurden. Die von Schmidt angesprochene Verankerung von Macht im Theater spiegelt sich deutlich im Intendanz-Modell wider, welches die Intendanz in der Alleinentscheidungsfunktion an die Spitze stellt. In diesem sehr hierarchisch angelegten Leitungsmodell ist kein kritisches Korrektiv vorhanden, welches zur Kontrolle der Intendanz beitragen könnte. Besonders problematisch ist dies dann, wenn die Intendanz nicht zur Selbstreflexion fähig ist oder sich nicht offen für Kritik von ihr unterstellten Mitarbeitenden zeigt.

Da die Theaterleitung weiterhin dafür zuständig ist, dass bindende Bestimmungen des Theaters eingehalten werden, bedarf es eines gewissen Maßes an Selbstdisziplin, um diese Bestimmungen als Leitung ebenfalls einzuhalten. Sollte dies jedoch nicht der Fall sein, können die vorhandenen Kontrollgremien durch die Verslossenheit des Theatersystems kaum ihrer Arbeit nachkommen, was der Leitung einen Freiraum für Machtübergriffe bietet. Weiterhin verleihen die patriarchalen Arbeitsverhältnisse verschiedenen Leitungspersonen einen großen Machtspielraum, in welchem von diversen Machtinstrumenten Gebrauch gemacht werden kann. Eines dieser Instrumente ist die Nichtverlängerung, welche die Intendanz einsetzen kann, um zu sanktionieren. Diese kann ohne Angabe von Gründen zum Ende jeder Spielzeit sowie bei jedem Intendanz-Wechsel ausgesprochen werden. Da die Nichtverlängerung subjektiven Kriterien folgt, kann sie kaum überprüft oder angefochten werden, was auch von den Befragten der Interviews stark kritisiert wurde. Die Verkettung von immer wieder befristeten Verträgen, schafft eine enorme existentielle Unsicherheit für alle Mitarbeitenden, die unter dem NV-Bühne beschäftigt sind. Aufgrund der Abhängigkeit vom eigenen Beruf ist mit Widerspruch und Kritik seitens der Mitarbeitenden und Kunstschaffenden kaum zu rechnen, da diese die Sanktionen der Leitung fürchten, wie die Interviewpartner:innen bestätigen.

Theaterarbeit ist des Weiteren durch einen permanenten Druck gekennzeichnet, auf Seite der Theaterleitung durch einen umfangreichen Aufgaben- und Verantwortungsbereich, welcher künstlerische und Managementaufgaben vereint und von einer Person allein nicht mehr bewältigt werden kann. Dabei mangelt es häufig an Wissen, insbesondere im Management-

²¹⁴ Schmidt 2019, S. 21.

bereich und zu Themen wie Konfliktmanagement, was den Beschreibungen der Interviewpersonen zufolge zu Überforderung führen kann. Weiterhin ist ein hoher Produktionsdruck durch die Überproduktion an den öffentlichen Theatern vorhanden, welcher zur Überlastung der Mitarbeitenden sowie der Strukturen führt, da versucht wird, diesem Produktionsdruck gerecht zu werden. Die Instabilität der überlasteten Strukturen und die Überforderung der Leitung führen zu Bedingungen, welche einen Freiraum für Machtübergriffe zulassen. Die Umgangsweisen auf den verschiedenen Hierarchieebenen weisen außerdem eine große Abhängigkeit zur Vorbildfunktion der Intendanz auf. Sollte diese negative Verhaltensweisen gegenüber den Mitarbeitenden aufweisen, kann es passieren, dass diese Verhaltensweisen durch andere Abteilungsleitungen gespiegelt werden.

Der Wahlprozess einer neuen Intendanz, welcher auch von den Befragten kritisierend erwähnt wurde, zeichnet sich durch die Problematik des sogenannten Intendanz-Karussells aus. Durch dieses Phänomen wird beschrieben, dass in den Auswahlgremien oft amtierende oder ehemalige Intendant:innen vertreten sind, die ihre ehemaligen Assistierenden, Hausregisseur:innen oder Dramaturg:innen für die neu zu besetzende Stelle vorschlagen. Diese übernehmen wiederum den Leitungsstil ihrer Mentor:innen, wodurch das Intendanz-System nicht hinterfragt, sondern einfach weitergeführt wird. Weiterhin ist die Abgrenzung zwischen den Theaterleitungen und Gesellschaftern problematisch, da diese gemeinsam in den Gremien und Ausschüssen des Deutschen Bühnenvereins sitzen, wodurch eine unabhängige Kontrolle der Leitungen nicht gegeben ist. Durch ihre gute Vernetzung tragen Theaterleitungen im Fall eines Fehlverhaltens oft nicht die Konsequenzen für ihr Handeln, wodurch sie ihre Karriere meistens fortsetzen können. Dies gilt auch für weitere Personen in Führungspositionen, wie z. B. Abteilungsleitende. Durch die hohe Machtkonzentration besteht die Gefahr, dass die Intendanz nicht das Wohl des Theaters und der Mitarbeitenden priorisiert, sondern die eigenen Karrierepläne in den Vordergrund gestellt werden.

Im Hinblick auf die Forschungsfrage, warum die institutionellen Strukturen der Theater zu Machtmissbrauch führen können, konnte festgestellt werden, dass häufig eine Art Kettenmechanismus Machtmissbrauch verursachen kann. An dieser Stelle sei erneut auf das Problem der Überproduktion hingewiesen. Um eine große Bandbreite an Zuschauenden anzusprechen, wird in den öffentlichen Theatern sehr viel produziert, was zur Überbelastung der Mitarbeitenden und zu erhöhtem Druck auf der Leitungsebene führt, was wiederum übergriffiges Verhalten begünstigen kann. Des Weiteren wurde festgestellt, dass gerade durch die fehlende juristische Definition des Begriffs Machtmissbrauch dieser sehr breit gefasst werden kann. So kann Missbrauch z. B. in verbaler, psychischer, körperlicher, sexueller oder finanzieller Form auftreten, wobei diese Formen nicht immer klar voneinander getrennt sind. Alle zuvor sowie im Fazit der Interviewauswertung diskutierten Probleme stellen Gründe für Machtmissbrauch dar. Als Hauptgründe können jedoch die hierarchischen Strukturen und die Konzentration der Macht auf eine einzelne Person genannt werden, wie es durch das Intendanz-Modell gegeben ist. Aus Machtasymmetrien können Machtübergriffe entstehen. Auch die Abhängigkeiten der Mitarbeitenden zu den Leitungspersonen im Hinblick auf die eigene Kar-

riere stellen ein Problem dar sowie die Verslossenheit des Theatersystems, wodurch Missbrauchsfälle für eine lange Zeit unbemerkt bleiben können und Wiederholungstäter gedeckt werden.

5.2 Reformvorschläge und Ausblick

Reformvorschläge, im Hinblick auf die ungleiche Verteilung von Macht am Theater und die vorhandenen Hierarchiestrukturen, gibt es bereits zahlreiche, sodass an dieser Stelle nur auf ein paar ausgewählte Vorschläge eingegangen werden kann. Wie u. a. die Studie von Thomas Schmidt bestätigt, sind Einzelintendanten aktuell der größte strukturelle Riegel des Theaters.²¹⁵ Die Aufteilung der Macht innerhalb neuer Organisationsmodelle des Theaters sollte daher oberste Priorität besitzen, wobei es Jürgen Weintz zufolge wichtig sei, geteilte Führung nicht nur auf der Ebene der Führungsspitze, sondern auch auf den Ebenen nachgeordneter Projektteams umzusetzen, um den Teamgedanken konsequent zu verändern.²¹⁶

Neben den in Kapitel 2.1 erläuterten Modellen der Doppelspitze und des Direktoriums beschreibt Schmidt das sogenannte Matrixmodell als Zukunftsmodell für das Theater,²¹⁷ auf welches nachfolgend eingegangen wird. Die verschiedenen Sparten eines Theaters werden in diesem Modell in einem gemeinsamen Ensemble aufgehoben und das Personal wird entsprechend dem Produktionsfluss organisiert. Zur Matrix gehören die vertikalen Bereiche Ensemble, Management, Programm und Konzeption, Produktion, Postproduktion sowie die dazu horizontal verlaufenden Bereiche Schauspiel, Oper, Tanz, das Direktorium und die Ensemblevertretung. Die jeweiligen Produktionsteams der verschiedenen Inszenierungen werden von Querschnitt-Teams unterstützt und die Inszenierungen übergreifend von Produktionsleitungen betreut. Die Funktion der Intendanz wird aufgeteilt und von einem Direktorium übernommen. Alternativ dazu werden Ensemblevertretungen auf der Ebene zwischen dem Direktorium und der künstlerischen Leitungsebene mit Spartenleitungen einbezogen, um eine unmittelbare Kommunikation zu ermöglichen. Die Vorteile, welche dieses Modell mit sich bringt, sind der deutliche Abbau von übermäßigen Hierarchien, eine stärkere Teamorientierung, ein nicht-autoritäres Leitungsmodell durch das Direktorium und ein besserer Austausch durch erleichterte Kommunikation. Weiterhin gibt es durch die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten bestimmter Personen weniger Verzögerungen bei Entscheidungen und in den Produktionsprozessen. Das Modell wird im Anhang dieser Arbeit grafisch dargestellt. Laut Schmidt etabliert erst das Direktorium eine notwendige Teilung von Verantwortung und Macht. Es handelt sich dabei um eine direktoriale Hierarchie, welche mit Teamelementen angereichert werden kann. Daher wird in der Matrix-Organisation die hierarchische durch eine teamorientierte Organisationsstruktur aufgebrochen.

²¹⁵ Vgl. Schmidt 2019, S. 274.

²¹⁶ Vgl. Weintz 2020, S. 304.

²¹⁷ Vgl. Schmidt 2019, S. 37 ff.

Als Vorbild für den Auswahlprozess neuer Leitungsmitglieder verweist Schmidt auf das psychologische Assessment, wie es in Zürich stattfindet und das neben der Vita, Reputation und der Selbstpräsentation der sich bewerbenden Person herangezogen wird.²¹⁸ Das Assessment sollte von professionellen Fachleuten und Beratungsunternehmen vorgenommen werden.²¹⁹ Momentan werden 80 Prozent aller Auswahlprozesse vom Deutschen Bühnenverein beraten oder gesteuert, sodass sich das intendanzzentrierte Modell fortsetzen kann, da viele ranghohe Intendanten an der Auswahlkommission teilnehmen.²²⁰ Die Beziehung, wie sie zwischen dem Ensemble und der Intendanz sein sollte, beschreibt Schmidt mit folgender Aussage:

„Nicht das Ensemble stellt sich zukünftig in den Dienst des Intendanten, wie es derzeit überall an den Theatern geschieht, sondern der Intendant dient dem Ensemble, dass [sic!] er am jeweiligen Haus vorfindet und mit dem zu arbeiten, [sic!] sein Ziel sein muss.“²²¹

Da weder das Doppelspitzen- noch das Direktoriumsmodell verbriefte Beratungs- und Mitentscheidungsrechte besitzen, wäre ein zusätzlicher Beirat oder Lenkungsausschuss sinnvoll, dem neben der Führungsspitze weitere Abteilungsleitungen aus dem mittleren Management und Vertretungen aus dem Ensemble und der Mitarbeiterschaft angehören.²²² Schmidt schlägt weiterhin vor ein unabhängig auszuwertendes Monitoring-System einzurichten, in dem jede Verletzung von Arbeitsbedingungen, wie z. B. die Überschreitung rechtlich festgelegter Arbeitszeiten, in einem Logbuch notiert wird, welches von einem unabhängigen Gremium verwaltet wird.²²³ Dieses Gremium würde mit der Leitung und der Belegschaft einen Verhaltenskodex aufstellen, der über die Eindämmung sexueller Übergriffe hinausgeht und auch Regeln für gute Arbeitsbedingungen verbindlich festhält.²²⁴ Dieses Monitoring-System könnte in regelmäßigen Abständen Ergebnisse ermitteln und veröffentlichen, sodass auch den Absolvent:innen der Hochschulen ein ständig aktualisiertes Leitsystem an die Hand gegeben werden könnte, wodurch sie anhand der Aspekte der realen Arbeitsbedingungen und der Zufriedenheit ihrer potenziellen Kolleg:innen entscheiden könnten, wo sie arbeiten möchten.²²⁵ So hätten die Theater auch einen starken Anreiz, Anstrengungen zu unternehmen, um Fehlerstellen zu beseitigen und auf die Arbeitszufriedenheit der Belegschaft zu achten, was wiederum Machtübergriffe und autoritäre Hierarchien verhindern könnte.²²⁶

Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen beginnt mit der Anpassung der arbeitsvertraglichen Bedingungen. So existiert die Forderung nach einem Einheitstarifvertrag aus den bisherigen Verträgen vom TVöD, über den NV-Bühne, bis zum TVK bzw. zumindest nach einer

²¹⁸ Vgl. Schmidt 2019, S. 427.

²¹⁹ Vgl. a.a.O., S. 428.

²²⁰ Vgl. a.a.O., S. 427.

²²¹ Schmidt 2017, S. 369.

²²² Vgl. Weintz 2020, S. 321.

²²³ Vgl. Schmidt 2019, S. 289.

²²⁴ Vgl. ebd.

²²⁵ Vgl. a.a.O., S. 272.

²²⁶ Vgl. a.a.O., S. 273.

Reformierung des NV-Bühne, da das mit dem NV-Bühne verbundene Arbeitsrecht auf das Jahr 1905 zurückgeht und durch befristete Verträge Machtmissbrauch möglich wird.²²⁷ Weiterhin könnten Überproduktionen und die damit einhergehende Überlastung der Mitarbeitenden durch die Änderung des Spielprinzips oder die genaue Analyse der Kapazitäten verhindert werden, sodass im Spielplan nur so viele Positionen aufgenommen werden, wie im Rahmen dieser Kapazitäten realisierbar sind.²²⁸ Das bedeutet, dass keine ungeplanten Zusatzprojekte angesetzt werden dürfen, auch um Reserven für die Budgets und Wirtschaftspläne der Theater zuzulassen.²²⁹

Zur Veränderung der Nichtverlängerungspraxis gibt Schmidt konkrete Vorschläge,²³⁰ auf die im Folgenden Bezug genommen wird. Junge Kunstschafter dürften, diesen Vorschlägen zufolge, bei einem Erstengagement nicht unter drei Jahren beschäftigt werden. Weiterhin schlägt Schmidt vor, Ensemblevertretungen bis zu zwei Jahre nach ihrem Ausscheiden aus diesem Amt zu schützen. Bei einem Intendanz-Wechsel sollte mindestens die Hälfte aller darüber hinaus engagierten Ensemblemitglieder am Theater bleiben. Des Weiteren darf der Grund des Missfallens der künstlerischen Leistung nicht mehr für eine Nichtverlängerung ausreichen. Vor der Nichtverlängerung muss die kunstschafter Person bereits zweimal nachweislich erfolglos ermahnt worden sein, was in den Personalakten hinterlegt werden muss.

Darüber hinaus schlägt Schmidt vor, dass die Ensemblevertretung der Nichtverlängerung zustimmen muss, um diese wirksam zu machen.²³¹ Da Theater von Differenz lebt, sollten Reformkonzepte an jedes Theater individuell angepasst werden.²³²

Im Hinblick auf weitere Arbeiten, welche sich wissenschaftlich mit bestehenden Problemen am Theater auseinandersetzen, sollen abschließend ein paar Themen vorgeschlagen werden, die im Hinblick auf den begrenzten Umfang dieser Arbeit nicht näher behandelt werden konnten. Denkbar wäre es beispielsweise, das Thema Rassismus am Theater zu untersuchen, da diese Problematik aufgrund ihres Umfangs separat zum Thema Machtmissbrauch betrachtet werden sollte. Weiterhin könnte auch der Legitimationsdruck, unter dem sich die Theater befinden sowie die Gründe dafür eingehender untersucht werden. Eine Betrachtung der Themen Inklusion und Nachhaltigkeit bzw. wie die Theater ihre innere Verriegelung lösen könnten, wären ebenfalls eine Bereicherung.

Das System Theater weist in vielen Bereichen Baustellen auf, welche es im Hinblick auf die zukünftige Beständigkeit des Theaters zu lösen gilt. Daher ist zu erwarten, dass es in Zukunft mehr Leitungsmodelle mit geteiltem Führungsansatz geben wird und sich die Aus- und

²²⁷ Vgl. Schmidt 2017, S. 391; Schmidt 2019, S. 273.

²²⁸ Vgl. Schmidt 2017, S. 233 f.

²²⁹ Vgl. a.a.O., S. 234.

²³⁰ Vgl. a.a.O., S. 403.

²³¹ Vgl. a.a.O., S. 370.

²³² Vgl. a.a.O., S. 371.

Fortbildungsmöglichkeiten für Führungspersonen am Theater erweitern. Die Kunst, wie sie am Theater entsteht, ist das Produkt einer gemeinsamen Arbeit im Team und keine Einzelleistung. Dafür müssen sichere und attraktive Arbeitsbedingungen erhalten oder wiederhergestellt werden. Um die Qualität dieser Kunst zu wahren.

Literaturverzeichnis

Monografien

Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, Wiesbaden.

Haag, Rabea (2016): Derailment bei Führungskräften. Kassel.

Hausmann, Andrea (2020): Cultural Leadership II. Instrumente der Personalführung in Kulturbetrieben, Wiesbaden.

Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Auflage, Wiesbaden.

Kuckartz, Udo et al. (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis, 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden.

Mayring, Philipp (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 13. überarbeitete Auflage, Weinheim.

Norz, Maximilian (2016): Faire Arbeitsbedingungen in den darstellenden Künsten und der Musik?!. Eine Untersuchung zu Arbeitsbedingungen, Missständen sowie Vorschlägen, die zu besseren Arbeitsbedingungen beitragen können. Düsseldorf.

Oelsnitz, Dietrich von der (2017): Einführung in die systemische Personalführung. Heidelberg.

Schmidt, Thomas (2020): Modernes Management im Theater. Praxis Kulturmanagement, Wiesbaden.

Schmidt, Thomas (2019): Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht, Wiesbaden.

Schmidt, Thomas (2018): Elemente des deutschen Theatersystems. Praxis Kulturmanagement, Wiesbaden.

Schmidt, Thomas (2017): Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems, Wiesbaden.

Schnebel, Karin B. (2015): Selbstbestimmung oder Geschlechtergerechtigkeit. Wiesbaden.

Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg.

Weibler, Jürgen (2016): Personalführung. 3. Auflage, München.

Weintz, Jürgen (2020): Cultural Leadership. Führung im Theaterbetrieb, Wiesbaden.

Sammelband

Mandel, Birgit; Zimmer, Annette (Hrsg.) (2021): Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten, Wiesbaden.

Artikel aus Sammelband

Mandel, Birgit (2021): Herausforderungen, Transformationen, Legitimität und der Einfluss von Kulturpolitik aus Sicht von Intendant*innen der Stadt- und Staatstheater in Deutschland. Ergebnisse einer quantitativen Befragung. In: Mandel, Birgit; Zimmer, Annette (Hrsg.) (2021): Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten, Wiesbaden, S. 337-349.

Althoff, Lara; Priller, Eckhard; Zimmer, Annette (2021): Arbeiten am Stadttheater: Passion als Beruf? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an sechs Theatern in NRW und Ostdeutschland. In: Mandel, Birgit; Zimmer, Annette (Hrsg.) (2021): Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten, Wiesbaden, S. 279-294.

Webseiten

Allroggen, Antje (2021): #MeToo an der Berliner Volksbühne. Vorwürfe gegen Intendant Klaus Dörr. <https://www.deutschlandfunk.de/vorwuerfe-gegen-intendant-klaus-doerr-metoo-an-der-berliner-100.html> (19.11.2023).

Der Spiegel (Hrsg.) (2023): Beschäftigte an Theatern klagen über Machtmissbrauch. <https://www.spiegel.de/kultur/deutschland-beschaeftigte-an-theatern-klagen-ueber-machtmissbrauch-a-726857fb-7daa-45e0-96a2-9af56467c577> (19.11.2023).

Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.) (2019): Perfektes Timing: Wie Frauen am Theater sich gegen Benachteiligung organisieren. <https://www.boell.de/de/2019/02/05/perfektes-timing> (26.10.2023).

Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG (Hrsg.) (2020): Tendenzbetrieb. <https://www.betriebsrat.de/portal/betriebsratslexikon/T/tendenzbetrieb.html> (06.11.2023).

Kasch, Georg (2017): Kantersiege eines Männersystems. <https://nachtkritik.de/kolumnen-georg-kasch/kolumne-queer-royal-georg-kasch-oeffnet-das-schwarzbuch-der-geschlechterungerechtigkeit-auf-deutschen-buehne> (26.10.2023).

Kümmel, Peter (2018): Burgtheater: Macht und Scham. <https://www.zeit.de/2018/07/burgtheater-metoo-matthias-hartmann/komplettansicht> (20.07.2020).

Mitteldeutscher Rundfunk (Hrsg.) (2023): Vorwürfe des sexuellen Missbrauchs gegen Mitarbeiter des Erfurter Theaters - Stadt bestellt Kommission. <https://www.mdr.de/nachrichten/thueringen/mitte-thueringen/erfurt/theater-missbrauch-vorwuerfe-untersuchung-100.html> (19.11.2023).

nachtkritik (Hrsg.) (2019): Frauen im Theater. <https://nachtkritik.de/recherche-debatte/dossier-frauen-und-geschlechtergerechtigkeit-im-theater> (26.10.2023).

Peter, Anne (2018a): Geschlechterungerechtigkeit im Theaterbetrieb - Gründe für die strukturelle Benachteiligung von Frauen und mögliche Lösungsansätze - Das reicht nicht!. <https://nachtkritik.de/recherche-debatte/frauen-im-theater-ueber-geschlechterungerechtigkeit-im-theaterbetrieb> (26.10.2023).

Peter, Anne (2018b): Gender Gaps. <https://nachtkritik.de/recherche-debatte/geschlechterungerechtigkeit-im-theaterbetrieb-zahlen-fakten> (26.10.2023).

Schafmeister, Heinrich (2022): Großer Ruck in neue Ära. <https://www.bffs.de/2022/07/05/grosser-ruck-in-neue-aera/> (26.10.2023).

Online-Publikation

Deutscher Bühnenverein (Hrsg.) (2021): Wertebasierter Verhaltenskodex. Fassung vom 28.10.2021, <https://www.buehnenverein.de/de/verband/ziele-und-aufgaben.html?cmsDL=c6de3fe4655645751c919957084cb808> (05.01.2024).

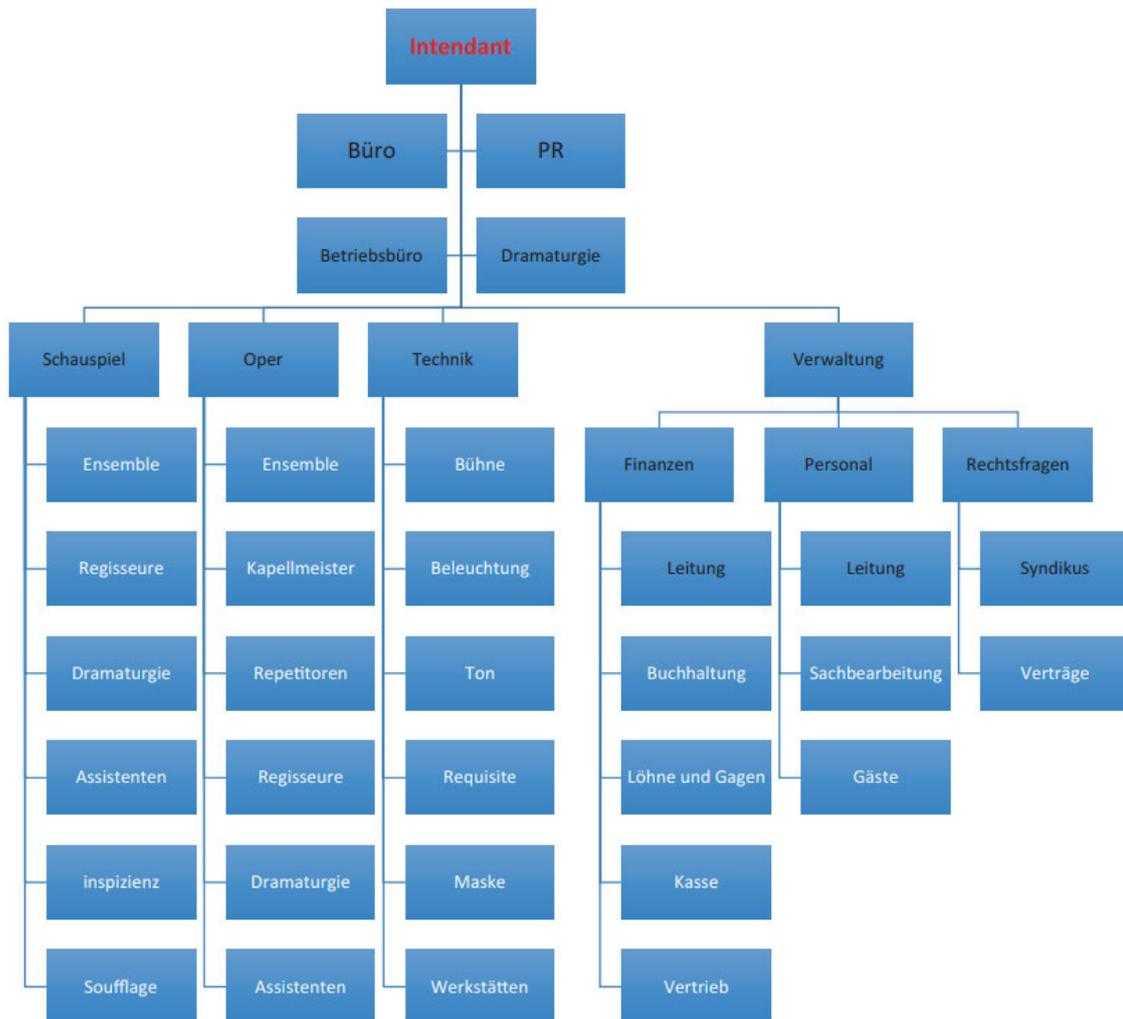
Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Intendanz-Modell mit stark zentralisierten Abteilungen.....	VII
Anhang 2: Doppelspitzen-Modell.....	VIII
Anhang 3: Direktoriums-Modell	IX
Anhang 4: Wertebasierter Verhaltenskodex des Deutschen Bühnenvereins – überarbeitete Version vom 28.10.2021.....	X
Anhang 5: Matrix-Modell.....	XII
Anhang 6: Interviewleitfaden der Expert:innen-Interviews	XIII
Anhang 7: Kodierleitfaden zu den Expert:innen-Interviews.....	XX
Anhang 8: Extraktions-Tabelle zu den Expert:innen-Interviews	XXXV
Anhang 9: Aufarbeitungstabelle zu den Expert:innen-Interviews.....	CVIII

Anhang 1: Intendanz-Modell mit stark zentralisierten Abteilungen

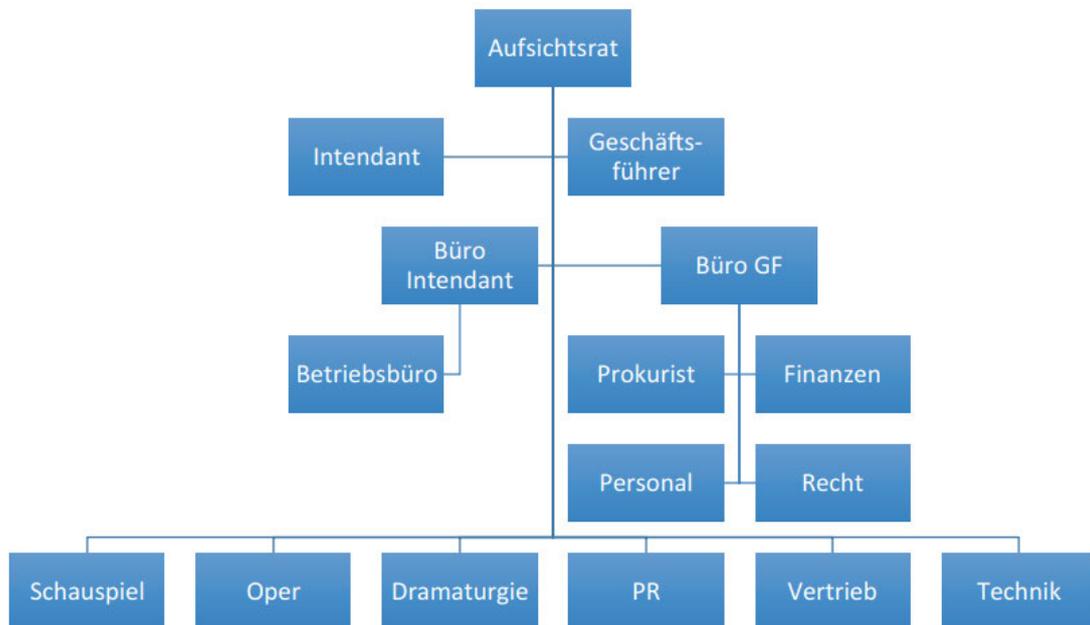
Abbildung 1: Intendanz-Modell mit stark zentralisierten Abteilungen



Quelle: Schmidt, Thomas (2019): Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht, Wiesbaden, S. 31.

Anhang 2: Doppelspitzen-Modell

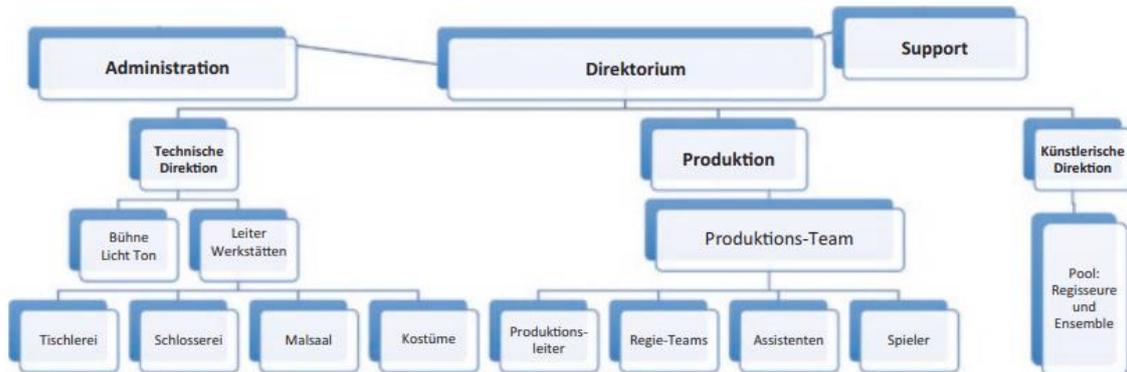
Abbildung 2: Doppelspitze aus Intendant und Geschäftsführer in einer GmbH



Quelle: Schmidt, Thomas (2019): Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht, Wiesbaden, S. 33.

Anhang 3: Direktoriums-Modell

Abbildung 3: Direktoriums-Modell mit zentralem Produktions-Team



Quelle: Schmidt, Thomas (2019): Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht, Wiesbaden, S. 37.

Anhang 4: Wertebasierter Verhaltenskodex des Deutschen Bühnenvereins – überarbeitete Version vom 28.10.2021

Abbildung 4: Wertebasierter Verhaltenskodex des Deutschen Bühnenvereins



Wertebasierter Verhaltenskodex

Fassung vom 28.10.2021

Theater, Orchester und Festivals geben ästhetische, künstlerische und inhaltliche Impulse in eine sich stets wandelnde Gesellschaft. Sie eröffnen damit Räume der verfassungsrechtlich geschützten künstlerischen Freiheit. Wir Mitglieder des Deutschen Bühnenvereins, die künstlerischen und betrieblichen Leiter*innen sowie ihre Gesellschafter*innen und Träger*innen in Ländern und Kommunen, vertreten vor diesem Hintergrund einen **Wertebasierten Verhaltenskodex**, der ein freiheitliches und respektvolles Miteinander in unseren Betrieben fördern und stärken soll.

Wir teilen grundsätzliche gesellschaftliche Werte. Dazu zählen der Schutz der Menschenwürde, die Wahrung persönlicher Integrität und gegenseitigen Respekts, die Anerkennung von gesellschaftlicher Diversität sowie die Umsetzung von Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit. Wir tragen die Verantwortung, dass diese Werte in unseren öffentlichen Einrichtungen, insbesondere im Verhältnis zu unseren Mitarbeiter*innen, auch gelebt werden.

Als Arbeitgeber*innen stehen wir in der Pflicht, unsere festangestellten und freiberuflichen Mitarbeiter*innen und Arbeitspartner*innen aktiv vor jeder Form von Diskriminierung, sexuellen Übergriffen, Machtmissbrauch, Mobbing und herabwürdigendem Verhalten zu schützen. Wir dulden keine Benachteiligungen aufgrund von nationaler oder ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, politischer Überzeugung, Behinderung, Alter, Familienstand, sexueller Identität oder Orientierung sowie sozialer Herkunft.

Um diese Werte im Alltag wirksam werden zu lassen, bekennen wir uns zu den folgenden Verhaltensregeln, deren Geltung auch unter den Mitarbeitenden in unserer Verantwortung liegt:

- Ich verhalte mich anderen gegenüber rechtskonform und respektvoll. Das gilt auch für den künstlerischen Arbeitsprozess.
- Ich unterlasse jede körperliche, sprachliche oder gestische Form von Übergriff oder Diskriminierung.
- Ich bin mir bewusst, dass mein Verhalten bei meinem Gegenüber eine andere Wirkung erzielen kann als beabsichtigt. Deshalb bemühe ich mich darum, eindeutig und klar zu kommunizieren. Ich verhalte mich empathisch, selbstkritisch und Gesprächsbereit.
- Ich gehe gewissenhaft mit der mir übertragenen Verantwortung um.
- Ich spreche Konflikte offen an und trage aktiv dazu bei, diese fair zu lösen.
- Ich schreite ein, wenn ich Zeug*in von situationsunangemessenem Verhalten jeglicher Art werde und spreche dies direkt an.
- Bei der Aufklärung von Übergriffen oder diskriminierendem Verhalten unterstütze ich eine umfassende und ergebnisoffene Prüfung und höre allen Beteiligten unvoreingenommen zu.

Ein positives Arbeitsklima setzt kontinuierliche und stetige Organisations- und Personalentwicklung und die Mitwirkung aller Mitarbeiter*innen daran in Theatern, Orchestern und Festivals voraus. Dabei verpflichten wir uns, unsere eigene Handlungs- und Handlungspraxis kontinuierlich zu reflektieren und uns auch selbst fortzubilden. Nur so sind Verbesserungen möglich.

Als Theater-, Orchester- und Festivalleitungen sorgen wir dafür, dass innerbetriebliche Strukturen, Prozesse, Unternehmenskultur und Führungsmodelle entsprechend gestaltet werden. Als Gesellschafter*innen und Träger*innen stehen wir in der Verantwortung, die betrieblichen und künstlerischen Leitungen der Theater, Orchester und Festivals bei der Umsetzung dieses wertebasierten Verhaltenskodex zu unterstützen und sie einzufordern.

Wir arbeiten im Deutschen Bühnenverein zusammen, um die Umsetzung der hier festgelegten Ziele durch unterstützende Maßnahmen und konkrete Handlungshilfen zu erleichtern und zu befördern. Darunter fallen beispielsweise externe Vertrauensstellen wie der bereits existierende Themis e.V. gegen sexuelle Belästigung und Gewalt. Weiterhin sind unterstützende Maßnahmen etwa bei der Einrichtung betriebsinterner Beschwerdestellen im Sinne des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG), Informationsveranstaltungen und Weiterbildungen, aber auch der kontinuierliche Austausch innerhalb der Verbandsgremien geeignete Instrumente.

Gemeinsam wollen wir den hier vorliegenden Kodex kontinuierlich weiterentwickeln und rufen alle im Deutschen Bühnenverein organisierten Theater, Orchester und Festivals auf, auf der Basis des hier vorliegenden Wertekodex die in ihrer eigenen Institution geeigneten Instrumente zur Realisierung zu entwickeln.

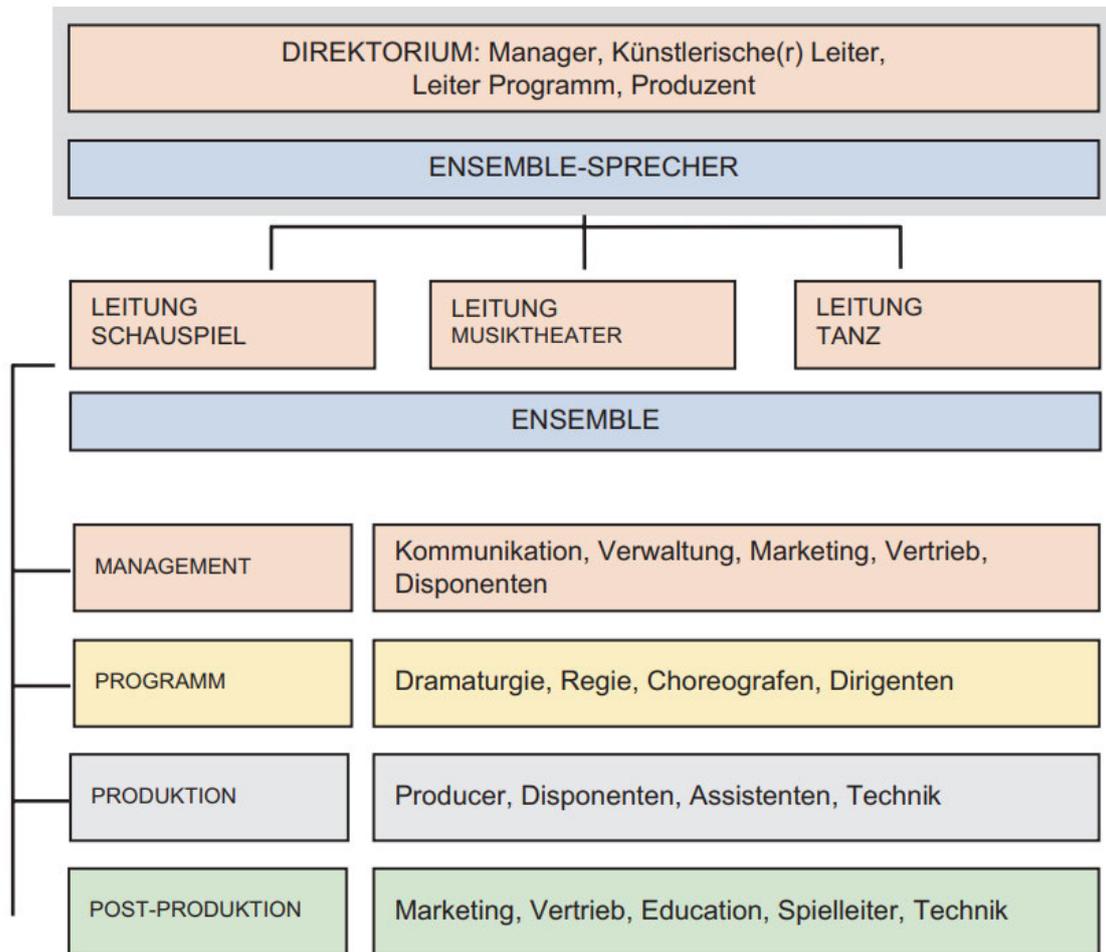
Hamburg am 28.10.2021

Präsidium, Vorstand und die Mitglieder des Deutschen Bühnenvereins

Quelle: Deutscher Bühnenverein (Hrsg.) (2021): Wertebasierter Verhaltenskodex. Fassung vom 28.10.2021, <https://www.buehnenverein.de/de/verband/ziele-und-aufgaben.html?cmsDL=c6de3fe4655645751c919957084cb808> (05.01.2024).

Anhang 5: Matrix-Modell

Abbildung 5: Matrixorganisation eines Theaters der Zukunft (Produktionsfluss)



Quelle: Schmidt, Thomas (2019): Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht, Wiesbaden, S. 38.

Anhang 6: Interviewleitfaden der Expert:innen-Interviews

Vorbemerkung:

Das *Ziel der Untersuchung* besteht darin herauszufinden, welche institutionellen Strukturen öffentliche Theater in Deutschland aufweisen und warum diese zu Machtmissbrauch führen können. Das *Ziel des Interviews* ist es, die individuellen Eindrücke und Erfahrungen von Personen, die im alltäglichen Kontakt mit Theater stehen/standen, im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen und Strukturprobleme darzustellen. Diese sollen im Anschluss mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche abgeglichen werden.

- Alle Aussagen werden, wie vereinbart, anonymisiert
- Mit Audioaufzeichnung einverstanden?
- Die Audioaufzeichnung wird, wie in der Datenschutzerklärung festgelegt, zum 01.05.2024 von allen Speichermedien gelöscht
- Das Interview wird ungefähr 60 Minuten dauern
- Nicht wundern, wenn nach Antwort nicht sofort die nächste Frage gestellt wird → Warten auf weitere Ausführungen
- Wenn Sie bereit sind, dann wird die Aufzeichnung gestartet

Table 1: Interviewleitfaden

Themenblock	Leitfrage/Erzählimpuls	Steuerungs- und Aufrechterhaltungsfragen
Einleitung		
	<p>Bitte beschreiben Sie, in welcher Verbindung Sie zum Theater stehen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sind Sie derzeit beruflich an einem öffentlichen Theater tätig? 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Welchen Beruf üben Sie am Theater aus/haben Sie ausgeübt? - Waren Sie in der Vergangenheit beruflich an einem Theater tätig, arbeiten jetzt aber woanders? - Wenn Sie nicht am Theater arbeiten/gearbeitet haben, welche Kontaktpunkte bestehen dann? 	
Position der Intendanz		
	<p>1. Eines der an öffentlichen Theatern am häufigsten anzutreffenden Organisationsmodelle ist das Intendanz-Modell mit dem Intendanten als Allein-Entscheider an der Spitze. Welche Erfahrungen haben Sie mit diesem Organisationsmodell gemacht?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Probleme konnten Sie feststellen? - Welche Vor- und Nachteile gibt es aus Ihrer Sicht? - Welche Aufgabenbereiche nimmt die Intendanz, aus Ihrer Sicht, besonders wahr? - Gibt es Aufgabenbereiche die, Ihrer Meinung nach, von der Intendanz oft vernachlässigt werden? Welche? - Wie präsent zeigt sich die Intendanz innerhalb des Theaters? - Inwiefern setzt sich die Intendanz mit der Lösung interner Probleme auseinander? 	<p>Können Sie das ausführlicher beschreiben?</p> <p>Mich würde noch interessieren, ob...</p> <p>Können Sie ein Beispiel nennen?</p> <p>Wie haben Sie das wahrgenommen?</p>
	<p>2. Welche Verhaltensweisen der Intendanz gegenüber der ihr unterstellten Mitarbeitern/Kunstschaffenden konnten Sie feststellen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Möglichkeiten zur Kommunikation der Mitarbeitenden/Kunstschaffenden mit der Intendanz gibt es in Problemsituationen? - Gibt es Personengruppen, die bevorzugt behandelt werden? Welche? - Gibt es Personengruppen, die nachteilig behandelt werden? Welche? - Inwiefern bevorzugt oder benachteiligt die Intendanz? - Wie konsequent wird sich an Abmachungen gehalten? 	<p>Können Sie das ausführlicher beschreiben?</p> <p>Mich würde noch interessieren, ob...</p> <p>Können Sie ein Beispiel nennen?</p> <p>Wie haben Sie das wahrgenommen?</p>

		men?
Interne Hierarchie/Strukturen		
	<p>3. Durch welche Merkmale zeichnet sich die interne Hierarchie, Ihrer Wahrnehmung nach, im Theater aus?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie gehen Personen in Leitungspositionen mit untergeordneten Mitarbeitenden/Kunstschaffenden um? - Welche Möglichkeiten zur Mitbestimmung der Mitarbeitenden/Kunstschaffenden an wichtigen Entscheidungen, das Theater betreffend, gibt es? - Welche Unterschiede konnten Sie im Umgang mit jüngeren Mitarbeitenden/Kunstschaffenden, im Vergleich zu Erfahreneren feststellen? - In welchem Umfang werden die Mitarbeitenden/Kunstschaffenden wertgeschätzt? 	<p>Können Sie das ausführlicher beschreiben?</p> <p>Können Sie ein Beispiel nennen?</p> <p>Wie haben Sie das wahrgenommen?</p>
	<p>4. Wie nehmen Sie die interne Kommunikation zwischen den Abteilungen im Theater wahr?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Probleme gibt es und was sind die Ursachen dafür? - Was würde zur Lösung dieser Probleme beitragen? - Wer ist im Fall von Konfliktsituation für die Moderation zwischen den Konfliktparteien verantwortlich? 	<p>Können Sie das ausführlicher beschreiben?</p> <p>Können Sie ein Beispiel nennen?</p> <p>Mich würde noch interessieren, ob...</p>
Arbeitsbedingungen		
	<p>5. Wie schätzen Sie die Arbeitsbedingungen am Theater ein?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie zufrieden sind Sie mit den arbeitsvertraglichen Bedingungen? 	<p>Können Sie das ausführlicher</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Wie zufrieden sind Ihre Kolleg:innen (in den verschiedenen Abteilungen) mit den arbeitsvertraglichen Bedingungen? - Wie werden Überstunden/wird Mehrarbeit ausgeglichen? - Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche? - In welchem Umfang haben Sie die Möglichkeit Freizeitaktivitäten nachzugehen? - Wie gehen die Mitarbeitenden/Kunstschaffenden auf derselben Hierarchieebene miteinander um? 	<p>beschreiben?</p> <p>Können Sie ein Beispiel nennen?</p> <p>Mich würde noch interessieren, ob...</p> <p>Wie haben Sie das wahrgenommen?</p> <p>Sie haben beschrieben, dass xy. Spielt es auch eine Rolle, dass...</p>
	<p>6. Angenommen über Nacht passiert ein Wunder und die Arbeitsbedingungen ändern sich stark. Woran würden Sie merken, dass das Wunder geschehen ist?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Inhalte würden zusätzlich in den bereits bestehenden Verhaltenskodex mit aufgenommen werden? - Wie würde sichergestellt werden, dass der Verhaltenskodex eingehalten wird? - Wie würde sich das Kündigungsverfahren ändern? - Wie würden sich die internen Kommunikationswege verändern? - Welche Möglichkeiten zur Mitbestimmung der Mitarbeitenden/Kunstschaffenden würde es geben? 	<p>Können Sie ein Beispiel nennen?</p> <p>Sie haben beschrieben, dass xy. Würde auch ... eine Rolle spielen?</p> <p>Mich würde noch interessieren, ob...</p>
Geschlechtergerechtigkeit		

	<p>7. Wie nehmen Sie den Umgang mit dem Thema Geschlechtergerechtigkeit am Theater wahr?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Unterschiede konnten Sie im Umgang mit Frauen und Männern feststellen? - Wie gestaltet sich die Rollenverteilung von Frauen auf der Bühne? - Wie gestaltet sich die Rollenverteilung von Frauen hinter der Bühne? 	<p>Können Sie ein Beispiel nennen?</p> <p>Mich würde noch interessieren, ob...</p> <p>Wie haben Sie das wahrgenommen?</p> <p>Können Sie das ausführlicher beschreiben?</p>
	<p>8. Haben Sie Erfahrungen mit Machtmissbrauch am Theater gemacht?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Erfahrungen haben Sie persönlich gemacht? - In welchen Situationen waren Sie Zeug:in von Machtmissbrauch, ohne selbst betroffen gewesen zu sein? - In welchen Situationen hatten Sie das Gefühl sicher vor Machtmissbrauch zu sein? - Welche internen Reaktionen gab es auf Situationen, in denen Formen von Machtmissbrauch auftraten? - Wie kann Machtmissbrauch am Theater vorgebeugt werden? 	<p>Können Sie das ausführlicher beschreiben?</p> <p>Wie haben Sie das wahrgenommen?</p> <p>Können Sie ein Beispiel nennen?</p> <p>Wie ging es dann weiter?</p>
Die Rolle externer Stakeholder		
	<p>9. Welche Rolle spielt, Ihrer Meinung nach, die Kulturpolitik, wenn es um Strukturreformen der Theater geht?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern wird bereits etwas getan, um Strukturreformen 	<p>Können Sie das ausführlicher</p>

	<p>umzusetzen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was sind große Baustellen im Hinblick auf Hierarchie und Macht im Theater, die nur mit Hilfe der Kulturpolitik gelöst werden können? - Wie könnte sich der Deutsche Bühnenverein an der Lösung von Strukturproblemen beteiligen? - Wie könnten junge Kunstschaffende und Theatermanager mit Blick auf die angesprochenen Probleme in Zukunft ausgebildet werden? 	<p>beschreiben?</p> <p>Wie nehmen Sie das wahr?</p> <p>Können Sie ein Beispiel nennen?</p> <p>Mich würde noch interessieren, ob...</p> <p>Sie haben beschrieben, dass xy. Würde auch ... eine Rolle spielen?</p>
	<p>10. Wir kommen jetzt zur letzten Frage: Wie hilfreich schätzen Sie externe Vernetzungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Aufarbeitung von Missbrauchsvorfällen ein?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Möglichkeiten zur Vernetzung gibt es? - Was können diese Vernetzungsmöglichkeiten bewirken? - Welche Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten sollte es in Zukunft noch geben? 	<p>Können Sie das ausführlicher beschreiben?</p> <p>Können Sie ein Beispiel nennen?</p> <p>Mich würde noch interessieren, ob...</p> <p>Sie haben beschrieben, dass xy. Würde auch ... eine Rolle spielen?</p>

Schluss		
	Wir sind jetzt am Ende des Interviews angekommen. Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen oder loswerden möchten?	

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 7: Kodierleitfaden zu den Expert:innen-Interviews

Tabelle 2: Kodierleitfaden

	Kategorienbezeichnung	Definition	Ankerbeispiele	Kodier-Regel
Oberkategorie 1 (OK 1)	Position der Intendanz	Aussagen zum Wahlsystem neuer Intendanzen, zum Aufgaben- und Machtbereich, zur internen und externen Präsenz der Intendanz, zum internen Engagement, zum Kompetenz- und Ausbildungsbereich und zu möglichen Problemen mit dem Intendanz-Modell		
Unterkategorie 1.1 (UK 1.1)	Aufgabenbereiche, Verantwortung und Entscheidungsmacht der Intendanz	die Bereiche, in denen die Intendanz Entscheidungen treffen kann/muss, die Verantwortung, die sie trägt und die Aufgabenfülle, die sich unter der Position der Intendanz vereint	Interview 1: „(...) Es gab immer wieder sehr, sehr lange Fahrphasen, in denen der Intendant zugleich auch die Geschäftsführung übernommen hat. Also, als ich dort eingestiegen bin, gab es noch einen Geschäftsführer und trotzdem war das so eine komische Situation, dass trotzdem der Inten-	

			dant schon während es noch einen Geschäftsführer gab, immer wieder auch noch geschäftsführende Tätigkeiten ausgeübt hat. Ich habe nie verstanden, warum. (...)“ (00:09:36 - 00:09:59)	
UK 1.2	Probleme des Intendanz-Modells	Probleme, die sich im Hinblick auf die Allein-Entscheidungsfunktion der Intendanz ergeben und mit Überforderung in Zusammenhang stehen, z. B. schlechte Kommunikation, sowie die Art und Weise, wie offene Intendanzen vergeben werden	Interview 1: „(...) Es gibt keine Form von Feedbackschleife, es gibt keine Form von ja, wie kann man sich überhaupt dazu austauschen? Weil immer klar ist, einer entscheidet und die anderen müssen halt machen. (...)“ (00:22:58 - 00:23:10)	bezieht die Nennung, dass es Kommunikationsprobleme gibt, ein, werden diese Probleme jedoch konkret beschrieben, werden sie unter UK 2.2 eingeordnet
UK 1.3	Interne Verhaltensweisen der Intendanz	Aussagen zur Bevorzugung oder Benachteiligung bestimmter Personen/Personengruppen sowie zur Zuverlässigkeit bei der Einhaltung von Abmachungen etc. und zum generellen Um-	Interview 1: „(...) Also tatsächlich, wenn die Intendanz mit einer Person irgendwie gematched hat, so richtig willkürlich. Dann hatte diese Person auch tat-	hier geht es vor allem um Bevorzugung oder Benachteiligung, nicht um verbale oder sexuelle Übergriffe

		gang mit den Mitarbeitenden	<p>sächlich viel, viel mehr Möglichkeiten und viel, viel mehr Spielraum, vielleicht auch um mal Nein zu sagen. Vor allem aber auch, um sich selber ein bisschen mehr zu verwirklichen (...)" (00:23:50 - 00:24:08);</p> <p>„(...) wir können nicht von Personengruppen sprechen, wir sprechen wirklich von Lieblingsmenschen, also das Unprofessionellste, was es geben kann, dass die Menschen ein bisschen mehr vom Kuchen abkriegen und mehr dürfen. (...)" (00:24:47 - 00:25:00)</p>	
OK 2	Interne Hierarchie/Strukturen	Aussagen zum Umgang von Personen in Leitungspositionen mit untergeordneten Mitarbeitenden, zur Partizipation/Wertschätzung der Mitarbeitenden, zu Kom-		

		munikationsproblemen sowie zur Moderation in Konfliktsituationen		
UK 2.1	Interne Abhängigkeitsstrukturen	Abhängigkeiten zwischen Mitarbeitenden auf verschiedenen Hierarchieebenen sowie zur Intendanz und die Auswirkungen auf den Arbeitsalltag	Interview 1: „(...) Vielleicht ist da irgendwie diese Ellenbogenmentalität am Ende von solchen Abteilungsleitern größer. Aus Angst, diesen Posten zu verlieren. Und da der Intendant, den ich erlebt habe, tatsächlich durchaus auch rigoros war und einfach Entscheidungen treffen konnte und gesagt hat, du, du nicht, war es, glaube ich, das Bestreben von vielen Abteilungsleitern, die ich hier erlebt habe, es sich dort nicht zu verscherzen. Also wir reden wirklich von klassischer Macht und klassischer Hierarchie, weil genauso funktioniert es ja auch. (...)“ (00:35:33 -	

			00:36:03)	
UK 2.2	Kommunikationsprobleme	Arbeitsbereiche/Situationen am Theater in denen Kommunikationsprobleme auftreten, wie sich diese äußern und wer in Konfliktsituationen für die Moderation zwischen den Konfliktparteien zuständig ist	Interview 1: „(...) Die mündliche Kommunikation hat eben so funktioniert, dass es immer wieder benannt wurde und dann keine Ahnung, wirklich keine Ahnung. Dann wurde es zur Kenntnis genommen, aber es wurde, solange ich dort war, niemals etwas geändert. (...) und das zeigt ja auch, wie stark Kommunikation und das was dahintersteckt, ernst genommen wird. (...)“ (00:38:13 - 00:38:32)	bezieht sich auf konkrete Angaben von Kommunikationsproblemen und nicht die bloße Feststellung, dass es Probleme gibt; betrifft auch Probleme, die nicht in Zusammenhang mit der Intendanz stehen
UK 2.3	Partizipation der Belegschaft/des Ensembles	Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von Mitbestimmungsmöglichkeiten der Belegschaft/des Ensembles im Fall von wichtigen organisatorischen Entscheidungen, das Theater betreffend, z. B. bei der Spielplangestaltung, Auswahl neuer Ensemblemitglieder	Interview 1: „(...) Zuerst würde sich für mich eine Hierarchie darin ausmachen, dass ich bei den eigentlichen Entscheidungsprozessen keine	

		der, Nichtverlängerung bestehender Ensemblemitglieder, Wahl einer neuen Intendanz	Chance habe dabei zu sein. Also das heißt, es werden Sitzungen angesetzt, die nur in einem bestimmten und immer in dem gleichen Leitungsteam stattfinden und es gibt gar keine Möglichkeiten in der Abteilung, dass die Sachen konkret mit hingebracht werden (...)" (00:30:55 - 00:31:24)	
OK 3	Arbeitsbedingungen	alle Aussagen zu den arbeitsvertraglichen Bedingungen, zu Mehrarbeit, dem Grad der Vereinbarkeit von Privat- bzw. Familienleben mit dem Berufsleben, zur Umsetzung des Verhaltenskodex und dem Kündigungsverfahren		
UK 3.1	Arbeitslast und Arbeitszufriedenheit	umfasst die Anzahl der Arbeitsstunden, Umfang der Pausen, die Möglichkeit Freizeitaktivitäten nachzugehen/sich um die Familie zu kümmern bzw. sich eine aufzubauen und den Umgang mit Mehrarbeit sowie die mit der Arbeitslast verbundene Über-	Interview 1: „(...) Also das war das Dauerproblem, die Überlastung und diese Form der Kommunikation. Es wurde sozusagen immer wieder in verschiedenen	

		forderung	Sitzungen, weil es gibt ja so Leitungssitzungen, wo aus jedem Gewerk, aus jeder Abteilung die Leute zusammensitzen. Und da denke ich, wirklich ganz doll an die Gewerke, an die Werkstätten, dass die immer wieder gesagt haben, es geht nicht mehr, also wir, wir fahren nicht nur an der Grenze, sondern wir sind schon weit darüber hinaus, und hier werden Mitarbeitende noch und nöcher krank, weil wir den Stress nicht schaffen. (...)“ (00:37:23 - 00:37:53)	
UK 3.2	Zufriedenheit mit dem Arbeitsvertrag	die Zufriedenheit der Befragten mit dem NV-Bühne und Verbesserungswünsche bzw. Vergleiche zu Kolleg:innen mit einem anderen Vertrag	Interview 1: „(...) der NV-Solo, das wird dir ja bestimmt auch schon untergekommen sein. Der Vertrag, der einfach wirklich, auch wenn es sämtliche GDBA-Reformversuche [Genossenschaft Deutscher Bühnen-	

			Angehöriger] gibt und die jetzt schon wieder irgendwie ein Meilenstein für die Arbeitszeiten, so ein bisschen erreicht haben. Aber der ist trotzdem noch, also totales Mittelalter. (...“ (00:17:39 - 00:17:57)	
UK 3.3	Effektivität des Verhaltenskodex	Einschätzungen bzw. persönliche Wahrnehmung der Befragten zur theaterinternen Einhaltung bzw. zur Existenz und zur Sinnhaftigkeit des Verhaltenskodex	Interview 3: „(...) Ich glaube, dass man die Punkte noch schärfen könnte. Also es ist sehr, sehr vieles schon enthalten. (...) Er wurde ja auch schon einmal überarbeitet und ich glaube, das ist auch immer work and progress und es ist toll, dass es den gibt und ich glaube, dass es künftig spannend wäre einzelne betroffene Gruppen, zum Beispiel, da stärker zu Wort kommen zu lassen. Und wenn man den weiterentwickelt, auch einzelne Aspekte wie Diskriminierung auch	

			tatsächlich mit denen zu formulieren, die Sachen berichten können und die auch konkrete Maßnahmen vorschlagen, die sie betreffen würden. (...)“ (00:49:15 - 00:49:56)	
OK 4	Geschlechtergerechtigkeit	Aussagen zur unterschiedlichen Umgangsweise zwischen Männern und Frauen, zum Anteil von Männern und Frauen in den verschiedenen Berufen am Theater bzw. auf den jeweiligen Hierarchieebenen und zu den Rollenbildern auf der Bühne		
UK 4.1	Rollenverteilung von Frauen hinter der Bühne	Theaterberufe/Positionen, in denen mehr Frauen als Männer vertreten sind und umgekehrt sowie Unterschiede im Umgang zwischen Männern und Frauen, z. B. in Bezug auf die Bezahlung	Interview 1: „(...) Und ansonsten, so die höheren Positionen schon von Männern besetzt. Also Abteilungsleiter kenne ich eher Männer. Von der Technik, über uns (...) in den Gewerken [gab es] auch Frauen, aber tatsächlich die technische Leitung,	

			Intendanz und Ober- spielleitung ist nach wie vor bei einem Mann. (...)“ (01:21:52-01:22:04)	
UK 4.2	Rollenverteilung von Frauen auf der Bühne	Beschreibungen zur Art und Weise, wie Frauen auf der Bühne, in den jeweiligen Stü- cken, dargestellt werden, auch bezogen auf die Möglichkeit große Rollen zu spielen, den Sprechanteil etc.	Interview 3: „(...) aber andersrum ist es so, dass ältere Frau- en an Theatern ab einem Moment irgendwie un- sichtbar werden (...) das dann Diskriminierung wirklich aufgrund dieses höheren Alters plus des Geschlechts stattfindet und das mitgetragen wird, weil es im Konsens ist, dass eine ältere Frau eigentlich nur bestimmte Rollen besetzen kann und für andere eigentlich nicht mehr in Frage kommt und damit eben auch austauschbarer wird. (...)“ (00:18:04 - 00:19:00)	
OK 5	Machtmissbrauch am	alle Aussagen, in denen die Befragten von Situationen be- richten, in denen sie persönlich		

	Theater	oder als Zeug:in Kontakt mit Machtmissbrauch hatten und wie intern mit diesen Vorfällen umgegangen wurde		
UK 5.1	Erfahrungen mit Machtmissbrauch	persönliche Erfahrungen der Befragten mit Machtmissbrauch oder Erfahrungen mit Situationen, in denen sie Zeug:in waren und wie sich in diesen Situationen verhalten wurde bzw. die Auswirkungen von Machtmissbrauch	Interview 1: „(...) Und dort wurden Leute tatsächlich verbal angegriffen, also, dass dort auch wirklich die Kompetenz vor versammelter Mannschaft in Frage gestellt wurde. Auch mit genau solchen Äußerungen tatsächlich, so, dass in Frage gestellt wird, ob er sozusagen seines Amtes würdig ist. (...) sogar bei zweien habe ich das erlebt, zwei ältere Frauen und ein jüngerer Typ, der in seinem Posten noch nicht so lange war, so bei den drei Personen habe ich das erlebt und dachte, boah, das könnte ich jetzt glaub ich nicht so auf mir sitzen lassen. Und die haben es aber geschluckt. (...)“	bezieht sich auf verbale, sexuelle Übergriffe sowie psychischen Missbrauch

			(00:47:57 - 00:48:47);	
UK 5.2	Umgang mit Missbrauchsvorfällen	die Art und Weise, wie die Missbrauchsvorfälle aufgearbeitet wurden und inwiefern diese Aufarbeitung Wirkung gezeigt hat bzw. welche Probleme es bei der Aufarbeitung gab	Interview 1: „(...) dass, da sich ein Vertrauensrat jetzt gebildet hat, so an dem Haus und das finde ich super wichtig und das hat ein bisschen gedauert. Das ist aber auch okay und cool. Glaube insgesamt waren es so anderthalb Jahre. Von der ersten Idee bis zum wir haben eine Satzung, wir wissen, worum es geht und wir wissen, was sozusagen der Vertrauensrat für Notwendigkeiten hat und wo der sich auch vom Betriebsrat abgrenzt. (...) und ich weiß, dass das sehr schnell ging. Von das Ding ist jetzt gegründet, die Leute sind gewählt und die haben die ersten Sitzungen oder die ersten Probleme, das ging echt flott und dort bin ich sehr, sehr froh, dass es	bezieht sich in erster Linie auf den theaterinternen Umgang mit Missbrauchsvorfällen

			jetzt diese zweite Instanz gibt, um schwierige Prozesse zu begleiten. (...)“ (00:40:46 - 00:41:40)	
UK 5.3	Prävention von Machtmissbrauch	Präventionsmaßnahmen in Bezug auf Machtmissbrauch, die bisher fehlen und die bereits umgesetzt werden	Interview 1: „(...) Also das merk ich gerade, dass ich finde, dass die Ausbildung der Leute und Fortbildungen einen coolen Präventivcharakter haben können. Wenn die wissen, was sie tun, kann das vielleicht auch dazu führen, dass es besser aufgefangen wird und dass es irgendwie auch dadurch besser wird und natürlich genau, dass es so einen Kodex an den Häusern gibt, der unterschrieben wird. (...)“ (00:54:16 - 00:54:37)	
OK 6	Die Rolle externer Stakeholder	alle Aussagen, die die Beteiligung der Kulturpolitik und des Deutschen Bühnenvereins an Strukturreformen betrifft und auf Vernetzungsmöglichkeiten		

		Bezug nehmen		
UK 6.1	Veränderungen durch die Kulturpolitik	Veränderungen, die in Bezug auf die Struktur der Theater bereits umgesetzt werden bzw. wie sich die Kulturpolitik in Zukunft für Strukturreformen einsetzen könnte	Interview 3: „(...) Und auch da hat die Kulturpolitik ja Möglichkeiten und Wege, zum Beispiel Prozesse zu standardisieren, also die Installation von bestimmten Anlaufstellen weiter zu normalisieren, immer wieder darauf hinzuweisen, dass bestimmte Strukturen notwendig sind und das Geld in die Hand genommen wird, um die auszustatten. (...)“ (00:31:54 - 00:32:20)	
UK 6.2	Effektivität von Vernetzungsmöglichkeiten	Möglichkeiten, welche von den Befragten genannt werden, sich innerhalb der Theaterlandschaft zu vernetzen und inwiefern diese Möglichkeiten dabei helfen können, Machtmissbrauch und Ungleichbehandlung aufzuarbeiten bzw.	Interview 3: „(...) Ich glaube (...) es wird toll, also das AGG hat ja kein Verbandsklagerecht momentan. Und das soll reformiert werden (...) Und ich hoffe sehr, dass es kommen	bezieht sich auf externe Vernetzungsmöglichkeiten

		zu verhindern	wird, weil dann öffnen sich ganz andere Möglichkeiten und dann können eben auch Verbände klagen (...) aber momentan ist es so, dass Verbände beraten können, Verbände können Unterstützung gewährleisten oder auch Arbeit leisten, indem sie zum Beispiel aufklären und informieren und Kampagnen starten. Aber für einzelne Betroffene ist es erstmal eine Unterstützung, aber es ist keine Abnahme sozusagen der Notwendigkeit gegen etwas vorzugehen (...)" (01:11:56 - 01:12:52)	
--	--	---------------	---	--

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 8: Extraktions-Tabelle zu den Expert:innen-Interviews

Tabelle 3: Extraktions-Tabelle

OK 1	Position der Intendanz	Aussagen zum Wahlsystem neuer Intendanzen, zum Aufgaben- und Machtbereich, zur internen und externen Präsenz der Intendanz, zum internen Engagement, zum Kompetenz- und Ausbildungsbereich und zu möglichen Problemen mit dem Intendanz-Modell
UK 1.1	Aufgabenbereiche, Verantwortung und Entscheidungsmacht der Intendanz	Die Bereiche, in denen die Intendanz Entscheidungen treffen kann/muss, die Verantwortung, die sie trägt und die Aufgabenfülle, die sich unter der Position der Intendanz vereint
<p>Interview 1:</p> <p>„(...) Vorteil ist ganz klar, so wie in anderen Branchen auch. Das es erstmal eine Person gibt, die Dinge entscheiden kann, die sozusagen auch seinen Kopf dafür hinhält und Verantwortung auf den Schultern trägt, was gerade in Theatern, glaube ich, wichtig sein kann, damit es kein Chaos gibt. (...)“ (00:03:15 – 00:03:35);</p> <p>„(...) Es gab immer wieder sehr, sehr lange Fahrphasen, in denen der Intendant zugleich auch die Geschäftsführung übernommen hat. Also als ich dort eingestiegen bin, gab es noch einen Geschäftsführer und trotzdem war das so eine komische Situation, dass trotzdem der Intendant -schon während es noch einen Geschäftsführer - gab, immer wieder auch noch geschäftsführende Tätigkeiten ausgeübt hat. Ich habe nie genau verstanden, warum. (...)“ (00:09:36 - 00:09:59);</p> <p>„(...) Dann war plötzlich krasse Fluktuation, dass der Geschäftsführer aufhörte. In der Zeit war es natürlich erstmal kommissarisch, dass dann der Intendant komplett mit übernommen hat. (...)“ (00:10:06 - 00:10:16);</p> <p>„(...) Finde ich ist ein Unterschied im Miteinander, ob man tatsächlich aus einer künstlerischen Expertise agiert und Dinge entscheidet. Oder wenn man eben zugleich noch den Geschäftsführungsposten selber mit auf dem Schirm hat. Also ich finde es schon echt gut, wenn es getrennt ist, auch</p>		

wenn die natürlich immer wieder zusammensitzen und zusammenarbeiten müssen, aber es muss doch einen geben, der sozusagen für die Kunst kämpft und der andere, der muss sagen, ja sorry, das geht aber nicht. (...)“ (00:10:43 - 00:11:07);

„(...) Also wenn es tatsächlich um finanzielle Aspekte und so weiter ging, also, weil sonst wäre ja die Verankerung gerade in der Stadt oder Kulturpolitik nicht so tief gewesen (...)“ (00:14:12 - 00:14:25);

„(...) Wenn man irgendwie feststellt, das sind die aktuellen Bestrebungen, die sind spätestens seit MeToo gang und gäbe, dass das auch in den Theatern Einzug hält und dass das ganz, wichtig ist, dort Dinge aufzuarbeiten und zu gucken, wie denn miteinander umgegangen wird. (...) aber in meiner Wahrnehmung war das wirklich mehr so Etikette als echte Beschäftigung, und es ist ja auch ein Zeichen, dass der Intendant dort, konkret in diesen Treffen jedes Mal mit dabei ist, was ich dir ja auch schon gesagt habe, wo es irgendwie drauf angekommen wäre mal einfach den Mitarbeitenden Raum zu lassen, sich auszutauschen, um vielleicht das, was dabei rauskommt, wirklich an die Leitungen zurückzuspielen und zu sagen, das sind unsere Probleme, das ist was anderes als die ganze Zeit dabei sein zu müssen, während man sich austauscht und vielleicht Vertraulichkeit gar nicht entstehen zu lassen. (...)“ (00:15:56 - 00:16:47) → bezogen auf die Sitzungen des Vertrauensrats;

Interview 2:

„(...) Ja, das ist auch getrennt. Also der Intendant trägt die künstlerischen Entscheidungen. Und die Geschäftsleitung, ja, bestimmt den geschäftlichen Rahmen. (...)“ (00:01:39 - 00:01:54);

„(...) Ja, also oft trifft sie [die Intendanz] alle Entscheidungen (...)“ (00:03:28 - 00:03:32)

Interview 3:

„(...) was wir aus unserer Erfahrung wissen, ist, dass Intendant:innen in ihrer Funktion sehr, sehr viele Aufgaben vereinen, die teilweise einfach auch, also auch sehr, sehr unterschiedliche Kompetenzen brauchen und sich das in der Praxis auch als große Belastung zeigen kann, also, dass sowohl Managementaufgaben übernommen werden müssen als auch künstlerische Ansprüche gestellt werden. Kulturpolitisches, Öffentlichkeitsar-

beit, Leitung, Klärung von Beziehungsebenen in ihrem Haus. (...)“ (00:03:22 - 00:03:59)

Interview 4:

„(...) Alles, was Nichtverlängerungen angeht von Personal. Alles, was Entscheidungen betrifft, wen engagiert man, wen entlässt man, wen holt man als freischaffende Künstler:innen dazu, liegt alles im Bereich dieser einen Person. (...)“ (00:02:57 - 00:03:17);

„(...) Mal abgesehen davon, dass es natürlich auch noch wahnsinnig viele repräsentative Aufgaben gibt, also Kommunalpolitik, aber auch größere politische Zusammenhänge (...)“ (00:05:06 - 00:05:18)

Interview 5:

„(...) Und da sehe ich die Aufgabe des Intendanten und so habe ich das immer auch wahrgenommen, dass diese Aufgabe ausgefüllt worden ist, dass der Intendant Sorge trägt, dass das Stück, was ich mit meinem Team bearbeite in seinem Spielplan vorkommt, dass das Stück mit den richtigen Menschen besetzt ist und am Ende dann, dass es so etwas wie eine Endabnahme gibt, also eine Konzeptionsgespräch am Ende und dann eine Endabnahme. (...)“ (00:06:44 - 00:07:18);

„(...) Da gibt es Intendant:innen, die nehmen das ernster, da gibt es Intendant:innen, die nehmen das ein bisschen zu ernst. Die sitzen dann in jeder Bühnenprobe und es gibt andere Intendant:innen, wo man sich schon auch mal am Ende bei der Generalprobe fragt: Kommt der oder die eigentlich, um sich das jetzt nochmal anzugucken oder nicht? (...)“ (00:07:25 - 00:07:47);

„(...) wenn die Aufgabenbereiche anders gewichtet worden sind, dann ist das, glaube ich sehr, sehr individuell. (...)“ (00:07:52 - 00:08:02);

„(...) Ich habe das Gefühl (...) sehr viel Macht ist konzentriert in einer Person. (...) Sowohl was Budgetverteilung angeht, als auch was Stellenbesetzungen angeht, als auch was inhaltliche Setzungen angeht. (...)“ (00:12:50 - 00:13:09)

	<p>Interview 6:</p> <p>„(...) sagen wir mal, die vorne an der Spitze stehen, die haben auch die Hauptverantwortung. Letztendlich stehen sie mit diesem Posten ja auch gerade für das, was aus dem Haus entsteht, vertretend für die Anderen (...)“ (00:02:35 - 00:02:47);</p> <p>„(...) aber letztendlich ist er der erste Partner, mit dem ich, oder der zweite, mit dem ich ein Gespräch habe in einem Haus, mit ihm hab ich das Vertragsgespräch. (...)“ (00:05:36 - 00:05:46);</p> <p>„(...) Der Intendant hat für mich wie gesagt eine Riesenverantwortung in einem Haus (...) ein guter Intendant hat die Verantwortung für alle. (...)“ (00:06:51 - 00:07:08);</p> <p>„(...) Also für alle, die am Haus angestellt sind, für die trägt er die Verantwortung, dass es denen gut geht. (...)“ (00:07:18 - 00:07:25);</p> <p>„(...) Ein Intendant hat die Schuldigkeit und die Pflicht, trotz allen anderen kulturpolitischen Aufträgen und Kulturpolitik im wahrsten Sinne des Wortes, dass es seinen Mitarbeitern am Hause gut geht, dass es keine Ungerechtigkeit gibt, dass die Aufgaben gut verteilt sind auf alle Schultern, nicht sich ein paar ausruhen und das zu erleben, (...) das ist wirklich diese idealisierte Vorstellung, ist sehr selten (...)“ (00:07:27 - 00:07:55);</p> <p>„(...) aber ich brauche jemanden, der wirklich, was ich vorhin eingangs sagte, ich habe die verdammte Pflicht und Schuldigkeit, das es allen Leuten gut geht. (...)“ (00:21:57 - 00:22:07)</p>	
UK 1.2	Probleme des Intendantz-Modells	Probleme, die sich im Hinblick auf die Allein-Entscheidungs-Funktion der Intendantz ergeben und mit Überforderung in Zusammenhang stehen, z.B. schlechte Kommunikation sowie die Art und Weise, wie offene Intendantzen vergeben werden
	<p>Interview 1:</p>	

„(...) da hingen sozusagen so viele Entscheidungen dran, dass der Intendant hingeschmissen hat (...)“ (00:05:37 – 00:05:40);

„(...) wie ich den Intendanten wahrgenommen habe, war der selber oder ist der selber in relativ vielen Zugzwängen, die er von Abteilung zu Abteilung weiter nach unten durchgibt. (...)“ (00:06:45 – 00:06:56);

„(...) Das ist eine sehr spezielle Form von Intendanz, die ich erlebt habe. (...) Die dieses System von da steht einer alleine oben an der Spitze und entscheidet Dinge gestärkt hat. Also ich glaube das hätte an ganz vielen Punkten gar nicht so sein müssen, weil es gab auch eine starke Chefdratur, es gab einen Oberspielleiter, (...) es gab verschiedene andere Abteilungsleiter:innen, die dort mit einer Rolle gespielt haben. Das hätte alles Einfluss haben können, aber ich glaube, diese spezielle Struktur und dieser Zwang, der da dahintersteckte, machte da ganz viel tot (...) Genau, und da ist es eigentlich nur klar ja, dass das weitergetragen wird und dass dieses Intendanz-Modell dann so eine Kraft hat, aber gar keine so richtige Offenheit hat für eine Teamarbeit oder eine Teamentcheidung. (...)“ (00:07:35 - 00:08:30);

„(...) für Mitarbeitende super schwer war auseinander zu halten, ok aus welcher Funktion agiert er jetzt? (...)“ (00:10:28 - 00:10:31) → bezogen auf vereinte Funktion als Geschäftsführung und Intendanz;

„(...) Und ich hatte es mit einem Intendanten zu tun, der ganz klar in Überforderungssituationen gekommen ist. Das ist nicht nur meine eigene Einschätzung (...)“ (00:11:49 - 00:12:00);

„(...) Vielleicht kann man entschuldigender Weise sagen, dadurch, dass da so viele Sachen in dieser speziellen Geschichte bei ihm liegen, dass es vielleicht auch kaum noch Änderungen möglich macht, so dass man einfach in so einer Verantwortungsposition ist und vielleicht gar nicht mehr Fragen stellt, sondern einfach nur anweist. (...)“ (00:19:36 - 00:19:52);

„(...) Aber die Struktur hat für ihn sozusagen wunderbar funktioniert, indem Ansagen von oben nach unten weitergegeben wurden. Also es wurden, für uns wahrnehmbar, konkret von meiner Abteilung, eigentlich hinter verschlossener Leitungsabteilung Entscheidungen getroffen (...)“ (00:20:26 - 00:20:44);

„(...) Es gibt keine Form von Feedbackschleife, es gibt keine Form von: ja, wie kann man sich überhaupt dazu austauschen? Ne, weil immer klar ist:

Einer entscheidet und die anderen müssen halt machen. (...)“ (00:22:58 - 00:23:10);

„(...) eine gleiche Ebene gibt es doch gar nicht. Es gibt den Intendanten, dann kommen die anderen. (...)“ (01:01:42 - 01:01:48);

„(...) ich hab nie wahrgenommen, dass es um den Intendanten herum noch ein Team gab, was irgendwie ihm gleichgestellt war (...)“ (01:02:00 - 01:02:12);

Interview 2:

„(...) auch wenn Frauen ein Theater führen, hören sie manchmal diese Argumente nicht, sie sind nicht automatisch solidarischer (...) als männliche Intendanten, sondern übernehmen das alte Modell, was sie kennen. (...) Es ist schwierig, aus diesem Modell rauszukommen. (...)“ (00:18:36 - 00:19:05)

Interview 3:

„(...) ist das Intendanz-Modell ja ein sehr, tendenziell Macht monopolisierendes Modell (...) sehr viel Entscheidungsgewalt an dieser Spitze. (...)“ (00:02:38 - 00:02:51);

„(...) Und das ist ein ganz schönes Konglomerat an verschiedenen Aufgaben. Die aber nicht, und das ist unsere Erfahrung, nicht systematisch an diese Personen immer herangetragen werden, beziehungsweise worauf nicht immer eine professionelle Vorbereitung existiert, sondern häufig rutschen da Personen in diese Position, die künstlerisch hervorragend ausgebildet sind oder managementmäßig hervorragend ausgebildet sind. Beides kommt selten vor und dann hat man ein Haus und leitet es und es entstehen natürlich Konflikte. (...)“ (00:03:59 - 00:04:41);

„(...) diese Ebene von Konfliktmanagement, von Führung, auch diskriminierungssensibler Führung ist nicht per se immer gegeben, standardisiert in Verbindung mit der Aufgabe Intendanz zu sein (...)“ (00:07:55 - 00:08:16);

„(...) Also häufig sehen wir, dass diese Überforderung oder dieses Unwissen oder Unklarheit einfach darüber, wie zum Beispiel ein Beschwerdefall zu managen ist, sich darin zeigt, dass Betroffenen nicht ausreichend entlastet werden, zum Beispiel nicht ausreichend geschützt, nachdem Beschwerdeverfahren eröffnet wurden oder auch nur ein Vorwurf im Raum steht. (...)“ (00:09:00 - 00:09:22);

„(...) dass einem unklar ist, wer eigentlich zuständig ist, dass es keine offiziellen Beschwerdestelle am Haus gibt oder Vertrauenspersonen rechtzeitig installiert wurden, obwohl das auch gesetzlich festgelegt ist. Dass natürlich jedes Theater auch eine offizielle Beschwerdestelle nach allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz haben muss, plus zusätzlich bestenfalls auch Vertrauenspersonen die Schweigepflicht haben oder das Schweigerecht und wirklich nur da sind, um Betroffene zu entlasten, das ist häufig einfach nicht gegeben. (...)“ (00:10:31 - 00:10:57);

„(...) Das sind aber alles Regularien, die eigentlich ein Verfahren gewährleisten sollen, das natürlich erstmal die bestmögliche Aufklärung ermöglicht und dass eben auch die Beschuldigten, natürlich auf Augenhöhe angehört werden und ihre Sicht der Dinge schildern können. Und dass dann eben die Führungspersonen, in dem Fall dann die Intendanz entsprechende und arbeitsrechtliche Maßnahmen ergreift. Aber das kann häufig eben nicht stattfinden, weil die Strukturen gar nicht da sind und das Wissen darüber, was im Notfall zu tun ist oder besser vor dem Notfall präventiv auch nicht wirklich. (...)“ (00:11:00 - 00:11:35);

„(...) Aber dann auch die Repräsentation von bestimmten Themen, von bestimmten Perspektiven in Inszenierung und innerhalb von Teams auch sehr begrenzt sind und eben oft der Bias christlich sozialisiert, westeuropäisch funktioniert und andere Perspektiven darin eben bisher eher eine Ausnahme sind und das sind natürlich auch Hierarchien, die entstehen. (...)“ (00:19:55 - 00:20:26);

„(...) Das Negativbeispiel ist dann natürlich ja die Alleinintendanz, die alles eben entscheidet, die extrem stark auf ökonomische Außenzwänge ausgerichtet ist, und der wird dann tendenziell vielleicht auch mehr untergeordnet und das spiegelt sich natürlich dann im Umgang mit Mitarbeitenden, die hierarchisch auf einer anderen Stufe stehen, also so der Druck, der vielleicht ökonomisch und kulturpolitisch da ist und dann weitergereicht wird (...) Man hat so das Klischeebild im Kopf vom schreienden Intendanten, der dann irgendwie eben nicht in der Lage ist, Konflikte gut aufzulösen (...)“ (00:22:02 - 00:22:44);

„(...) Und dann gibt es also eben dieses große Feld dazwischen, wo ich sagen würde, dass es sehr, sehr häufig kein absichtlich gewaltvolles Verhalten ist, aber eben strukturell bedingt durch diese verknappten Ressourcen, durch den Druck, ganz viel Output zu produzieren. Plus diese alleinigen Entscheidungsverantwortung, die oft eben einer Position eigentlich zu viel ist. Und diese Überforderung mündet dann eben auch in unglücklichen Kommunikationswegen. In es muss alles sehr schnell gehen, deswegen hat man wirklich keine Zeit, jetzt im Fall von Beschwerden oder im Fall von Belästigungsvorwürfen, wirklich in Ruhe sich hinzusetzen und zu überlegen, wie gehen wir jetzt vor, wie sorgen wir gut für alle Beteiligten, wie ge-

stalten wir einen guten Kommunikationsprozess im Haus (...)“ (00:22:55 - 00:23:46);

„(...) Ich würde sagen, dass, also, generell das System Theater, zumindest in Europa (...) dem wird schon ja sowas Transformatives, Progressives, Weltgewandtes von außen angetragen (...) Das spiegelt sich vielleicht sogar im Programm. Und vielleicht sogar in einer diversen Besetzung oder in, nach außen, progressiven Verhältnissen, aber dieses sehr hierarchische, fast schon militaristische System innerhalb der tradierten Strukturen, das wirkt einfach, und das lässt sich auch nicht so leicht auflösen (...)“ (00:24:46 - 00:25:49)

Interview 4:

„(...) also es gibt das Intendanz-Modell, aber mittlerweile haben ja ganz viele Theater quasi einen gleichgestellten, hierarchisch gleichgestellten kaufmännischen Geschäftsführer oder Geschäftsführerin, das heißt, es wird ja jetzt eigentlich immer schon gesagt, das wäre ein Doppelspitze an den Häusern. Trotzdem ist das eher (...) eine Fake-Doppelspitze, weil natürlich die kaufmännische Geschäftsführung, die ich aus verschiedenen Häusern sehr gut kenne und auch sehr schätze, sich natürlich selten in die künstlerischen Vorgänge einmischen wird. Also einfach, weil natürlich die Leute aus einem ganz anderen Bereich kommen, also mit Kunst erst mal per se nicht so wahnsinnig viel zu tun haben müssen, und das ist natürlich dann so, dass die Intendanz, trotz allem, einen großen Machtraum bündelt. (...)“ (00:01:48 - 00:02:57);

„(...) Und führt dazu, dass wenn da eine ganz tolle Person sitzt, die moralisch integer ist und Lust hat, dieses Haus zu führen und für die Mitarbeitenden da zu sein, dass das super gut funktionieren kann. Und kann aber eben auch dazu führen, dass genau alle Menschen eines Theaters (...) nur zu dieser einen Person hochschauen und versuchen, irgendwie klarzukommen. (...)“ (00:03:17 - 00:03:53);

„(...) ich finde, das ist tatsächlich eine große Fülle an Aufgaben und an Verantwortlichkeiten, die man als Einzelperson sowohl gut leisten kann als auch überhaupt nicht gut. (...)“ (00:03:54 - 00:04:07);

„(...) die Hauptaufgabe wäre, die meiner Meinung nach oft nicht erfüllt werden kann, dauernde Kommunikation. (...) damit wäre man schon den Tag über ausgelastet, wenn man einfach nur versuchen würde, so ein Haus immer am Laufen zu halten und zu wissen, was los ist und zu versuchen ein gutes Betriebsklima zu schaffen. (...) ich glaube, man ist (...) schon allein mit der Kommunikationsaufgabe sehr, sehr schnell ausgelastet. Und die fällt oft hinten runter. (...)“ (00:04:38 - 00:05:29);

„(...) einfach nur qua Persönlichkeitsstruktur, weil ich es vielleicht nicht in den Griff kriege, weil ich ein Kontrollfreak bin oder weil ich überfordert bin und es nicht zugeben möchte. (...)“ (00:40:29 - 00:40:42)

Interview 5:

„(...) Es ist fast meine ausschließliche Erfahrung in meiner Theaterarbeit, dass ich dem Intendanz-Modell begegnet bin, in der einen oder anderen kleinen Variation vielleicht. Weil es ja auch das vorherrschende ist im deutschen Theaterraum. (...) Ich beschreibe die Theaterwelt da immer sehr gerne auch als die letzten Königtümer in Deutschland und die letzten Fürstentümer, weil das Intendanz-Modell natürlich ein stark patriarchal geprägtes Organisationsmodell ist, was durchaus auch große Hierarchien zulässt. (...)“ (00:02:10 - 00:03:03);

„(...) Ganz konkreter Machtmissbrauch, also dadurch, dass es halt diese hierarchischen Machtstrukturen gibt am Theater, gibt es verschiedene Power Positions. (...) mit nicht immer ganz definierten oder häufig auch durchs System definierten Positionen, hat man da an verschiedenen Punkten einfach Schwierigkeiten. Sei es in Verhandlungen um Etats, um Gagen, aber auch wenn es um Inhalte geht, weil am Ende im Intendanz-Modell kann halt der Intendant den Daumen hoch oder runternehmen und auch noch eine Produktion wenige Tage vor der Premiere auch einfach kippen. (...)“ (00:03:15 - 00:04:09);

„(...) Es ist total unterschiedlich. Ich glaube auch, weil jeder Intendant oder jede Intendantin sein eigenes Aufgabenspektrum ganz eigen definiert und natürlich auch immer so ein bisschen die Frage ist, gibt es auf einer Leitungsebene auch noch ein Gegenspieler, einen starken Verwaltungsdirektor oder eine starke Verwaltungsdirektorin. Wie ist die Intendanz ansonsten strukturiert? Auch, gibt es noch Abteilungsleiter, Schauspielregisseure und Operndirektoren? Wie ist die Dramaturgie aufgestellt? (...)“ (00:05:51 - 00:06:24);

„(...) Ja, ich finde vor allen Dingen halt durch dieses Vetorecht des Intendanten. [in Bezug auf die Merkmale einer Hierarchie im Theater] Finde ich ein ganz entscheidendes Merkmal. Auch, dass jährlich halt Verlängerungsgespräche geführt werden, die (...) meines Wissen nach an in vielen Häusern wirklich nur mit dem Intendanten geführt werden und inwieweit der Rücksprache hält mit seiner Abteilung oder mit dem Ensemble-Rat oder so, ist mir nicht klar, ist auch nicht transparent, ist nicht geregelt. (...)“ (00:12:16 - 00:12:50)

Interview 6:

„(...) Rein vom Grundaufbau hat sich ja, sagen wir mal, so in den letzten Jahren, abgesehen vielleicht von ein paar Ausnahmen nicht so viel geändert, was erstmal diese hierarchischen Stufen anbelangt. (...)“ (00:01:27 - 00:01:43);

„(...) und nur weil jemand einen hohen Posten belegt, heißt das nicht, dass der Verstand an der rechten Stelle ist. (...)“ (00:05:16 - 00:05:21);

„(...) Wo ich dann sage, gut, letztendlich, die Geschicke werden ja nicht von den Menschen alleine gelenkt, sondern das machen sehr, sehr viele andere (...)“ (00:05:23 - 00:05:32);

„(...) Ich glaube, dass aufgrund auch bei manchen Häusern, die sehr groß sind, manche das einfach auch vergessen. Nun kommt es natürlich auch darauf an, wie viele gute Mitarbeiter sie haben, es muss ja nicht einer alles allein machen, ich sage mir immer, man braucht nur einfach die Leute, denen man vertraut, beziehungsweise die man mit ins Boot holt, um die Verantwortung zu verteilen (...) ich kenne welche, die machen das (...) und ich kenne auch welche, die der Meinung sind, sie müssen alles kontrollieren und ohne sie geht gar nichts und wenn sie nicht das letzte Wort gesagt haben, dann funktioniert das nicht (...)“ (00:07:58 - 00:08:35);

„(...) aber da muss ich ganz ehrlich sagen, das waren immer Personen, die dann auch nicht allzu lange im Amt waren. (...) weil sich einfach herausgestellt hat, entweder wollte er es sowieso nicht wirklich ausüben oder war nicht fähig. Also das einfach Unfähigkeit vorhanden war und bevor sie gekündigt worden sind, sind sie lieber selbst schnell gegangen. (...)“ (00:12:30 - 00:12:50);

„(...) der als Regisseur dort anfang und der wurde Intendant und das ist bis heute für mich ein Intendant, zum Beispiel, den ich mir sehr oft als Beispiel vornehme für andere, weil wenn ich dann mal einen kennenlerne oder eine kennenlerne, wo ich sage, da funktioniert es für mich nicht, weil sie sich (...) Ihrer Verantwortung nicht wirklich verantwortlich fühlen (...) Und da sage ich immer, Leute, ich würde nie schimpfen und meckern, wenn ich nicht wüsste, dass es auch anders geht. (...)“ (00:14:09 - 00:14:38);

„(...) Also ich kann mir nicht vorstellen, dass man Intendant eines Hauses wird und mit Absicht sagt, ich will das Ding in Grund und Boden stampfen. Also kann ich mir nicht vorstellen. Aber ich weiß natürlich, dass die Ambitionen ganz unterschiedlich sind und jeder hat einen anderen Blick drauf

	<p>(...)“ (00:19:19 - 00:19:36);</p> <p>„(...) ich bin nicht ganz sicher, ob die [gemeint ist die Kommission, welche die neue Intendanz auswählt] ganz genau dahinter blicken, weil Papier ist geduldig und erzählen kann man viel, das kennt jeder, man schreibt eine super Bewerbung, ob man davon was erfüllt, das ist ja dann die ganz andere Frage. (...)“ (00:20:14 - 00:20:28);</p> <p>„(...) ich habe manchmal das Gefühl, je größer das Haus ist, umso schwieriger ist es, weil da die Abteilungen immer größer werden und natürlich sind mehr Menschen dort involviert und ich merke auch, dass es natürlich dort noch viel schwieriger ist, dass ein Chef überhaupt noch durchblickt und dass die dann auch gar nicht mehr gesehen werden (...) ich kenne auch wirklich Theater, die sagen: Wann habe ich denn den Intendanten das letzte Mal bei uns gesehen? (...)“ (00:28:17 - 00:28:40)</p>	
UK 1.3	Interne Verhaltensweisen der Intendanz	Aussagen zur Bevorzugung oder Benachteiligung bestimmter Personen/Personengruppen sowie zur Zuverlässigkeit bei der Einhaltung von Abmachungen etc. und zum generellen Umgang mit den Mitarbeitenden
	<p>Interview 1:</p> <p>„(...) der Umgang mit den Mitarbeitenden ist unglaublich. Wirklich von oben. (...)“ (00:19:27 - 00:19:35);</p> <p>„(...) die Präsenz des Intendanten bei sämtlichen, auch bei Premierenfeiern oder so, die gab's (...) auch im Alltag, hat man den im Gang oder so wahrgenommen. Aber es ist jetzt nicht so, dass man als ältere kleine Mitarbeiterin dort permanent mit ihm zu tun gehabt hätte. (...)“ (00:20:07 - 00:20:25);</p> <p>„(...) Im Zwischenmenschlichen sehr, sehr kalt und mit wenig Redebereitschaft, auch wenn das an der Oberfläche immer so aussieht. So: „Natürlich und Sie können mit Jedem zu mir kommen“, aber die Entscheidung lag trotzdem immer bei ihm und nein durfte man nie. Es war sogar so, dass es auch Konsequenzen hatte, auch wirklich Aussprachen, wo man dann tatsächlich hochgebeten wurde, aber zum Glück als Team, das habe ich einzeln nicht erlebt, aber als Team, wo man sich dann rechtfertigen musste. „Warum hat das und das noch nicht stattgefunden?“ Das ist eine Situation, da fühlst du dich irgendwie, wie in einer Schule eines sehr, sehr alten Systems und das funktioniert nicht und das ist nichts, was ich mit Theater in</p>	

Verbindung bringe. Weil das, finde ich, auch ein Ort ist, der leben sollte von Diversität, von unterschiedlichen Meinungen (...)" (00:22:00 - 00:22:52);

„(...) Also tatsächlich, wenn die Intendanz mit einer Person irgendwie gematched hat - so richtig willkürlich. Dann hatte diese Person auch tatsächlich viel, viel mehr Möglichkeiten und viel, viel mehr Spielraum, vielleicht auch um mal Nein zu sagen. Vor allem aber auch, um sich selber ein bisschen mehr zu verwirklichen (...)" (00:23:50 - 00:24:08);

„(...) wir können nicht von Personengruppen sprechen, wir sprechen wirklich von Lieblingsmenschen - also das Unprofessionellste, was es geben kann (...) dass die Menschen ein bisschen mehr vom Kuchen abkriegern und mehr dürfen. (...)" (00:24:47 - 00:25:00);

„(...) Wenn wir so zum Beispiel Regieassistentinnen wahrgenommen haben, die dann Möglichkeiten hatten, wo wir wussten: „Ich habe keine Chance“. (...)" (00:24:28 - 00:24:36);

„(...) Und so eine Person hat dann zum Beispiel die Möglichkeit gehabt, das komplett einfach alleine zu machen und es war wie so ein Blankoscheck, also so ein Vertrauen, ein Vertrauen schenken, von vornherein nicht ständig irgendwas zurückprüfen zu müssen (...)" (00:28:03 - 00:28:20);

„(...) Vor allem auch im Respekt miteinander, dort würde ich zwischen den Lieblingsmenschen und den Nicht-Lieblingsmenschen riesige Unterschiede machen (...)" (00:29:01 - 00:29:10);

„(...) das kann ich relativ klar sagen, dass es keine Wertschätzung für Mitarbeitende gibt, außer für Lieblingsmenschen so, ne. (...) wenn man von Personengruppe reden würde, wären es vielleicht noch die Schauspieler, Schauspielerinnen, die dort eine Rolle spielen, im wahrsten Sinne des Wortes, die noch mehr geschützt werden als andere Personengruppen, aber dort genauso nach Nase. deswegen bin ich da immer ganz, ganz vorsichtig. ich habe auch wirklich Künstlerinnen oder Künstler miterlebt, die waren verzweifelt, weil ja dann auch Rollenentscheidungen davon abhängen. Ne, wenn die Nase nicht gefällt, dann spielt sich das so an den Rand und dann ist klar, irgendwann droht wahrscheinlich die Nichtverlängerung (...)" (00:33:16 - 00:34:02);

„(...) Die Intendanz konnte das nie, da gab es keine Wertschätzung und kein Lob gegenüber niemanden. (...)" (00:42:02 - 00:42:05);

„(...) Es war permanent, dieses: kann auch sein, dass der Intendant mal runterkommt und du hast wieder eine neue Aufgabe auf dem Tisch. Kann auch sein, der kommt und überprüft irgendeinen Stand. (...)“ (00:52:48 - 00:52:57);

Interview 2:

„(...) Unser Verhältnis zur Intendanz ist sehr selten ein richtig von Anerkennung geprägtes. Wir sind eher ein Beiwerk, also das ist mein Empfinden, ein Beiwerk von der Regie, das heißt wir werden auch nicht so wie Regisseur:innen wahrgenommen und geschätzt (...)“ (00:02:30 - 00:02:50);

„(...) Ja, es gibt viele, die dann sehr autoritär sind und nicht unbedingt der Meinung ihrer untergeordneten Abteilungen zuhören. (...)“ (00:03:33 - 00:03:47);

„(...) Die einzige Abmachung ist, dass meine Gage bezahlt wird und dass ich meine Arbeit abliefere. (...) Also es ist immer reibungslos gelaufen (...) ich hatte auch nie Kontakt zum Intendanten, also die haben mich nicht wirklich wahrgenommen, weil wie gesagt, wenn sie künstlerisch was zu sagen hatten (...) haben sie zuerst mit dem Regisseur oder der Regisseurin gesprochen oder mit uns als Team. Aber ich hatte auch nicht so oft den Fall, dass sie sich in meiner Arbeit eingemischt haben. (...)“ (00:05:17 - 00:06:00)

Interview 3:

„(...) da sehen wir eben häufig, dass es leider eben auf, ja, tendenziell die Schwächeren, in dem Fall dann die Betroffenen oder deren Angehörige oder manchmal sind es ja auch ganze Gruppen, die betroffen sind von bestimmten Verhaltensweisen, dass die dann eher auch, obwohl ihre vulnerable Position bekannt ist, zusätzlich noch die Leidtragenden sind für einen Prozess, der dann nicht angemessen geführt wird, dass zum Beispiel Vertraulichkeit im Umgang mit der Beschwerde nicht gewahrt wird (...)“ (00:09:58 - 00:10:30)

Interview 4:

„(...) das ist tatsächlich je nach Haus und je nach Intendanz total verschieden. [in Bezug auf bestimmte Verhaltensweisen] Ich habe da sowohl sehr gute Erfahrungen gemacht, mit Menschen, die einfach Künstler:innen engagieren und sie dann arbeiten lassen. Wo es darum geht, dass man wirk-

lich zusammen, gemeinschaftlich, weil das ist ja der Punkt, (...) gutes Theater herzustellen und die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen (...) ganz oft gibt es (...) würde ich sagen, leicht ausgeprägte Paranoia und Kontrollzwänge. (...) aber wie gesagt, das ist immer ein Einzelfall. (...)" (00:05:47 - 00:06:54);

„(...) das sind auch alles Einzelbeispiele aus unterschiedlichen Häusern (...) Zum Teil auch länger zurückliegend zum Teil aktuell. Es gab zum Beispiel einen Intendanten, der Schauspielerinnen eines Ensembles auf Probe gekündigt hat, also auf Probe nichtverlängert. Das heißt, sie haben Ihre Nichtverlängerung im Oktober bekommen mit dem Hinweis, dass, wenn sie sich jetzt anstrengen, man im Februar sich das noch mal überlegen würde, ob man sie nicht doch behält. Das ist natürlich eine totale Machtausübung und schreddert so ein komplettes Ensemble, weil natürlich eigentlich die anderen Kolleginnen sich dazu positionieren müssten und das aber nicht tun. (...)" (00:07:30 - 00:08:16);

„(...) Ich glaube, dass man als Intendant oder Intendantin sicher nicht mit einem untergebenen Mitarbeiter, einer Mitarbeiterin eine Liaison eingehen sollte. Das kann natürlich passieren, aber wenn es dazu führt, dass die Person, die untergeben ist, irgendwann gehen muss oder freiwillig geht, ist das auch ein strukturelles Thema (...) es gibt ja Kontrollgremien, die das in der Regel nicht mitbekommen und zum Teil ihre Aufsichtspflicht gar nicht wahrnehmen können, weil so ein Theater so ein seltsamer Betrieb ist. (...)" (00:08:23 - 00:09:04);

„(...) aber auch manchmal so ganz einfache Punkte, wenn man jetzt in Sitzungen sitzt. Jemand sagt was und der Chef vergreift sich (...) gegenüber unterschiedlichen Personen im Ton und macht klar, dass er diese Themen dort nicht besprochen haben möchte. Das ist ein Mini-Beispiel, was aber natürlich dazu führt, dass ziemlich schnell niemand mehr was sagen wird. (...)" (00:10:16 - 00:10:49);

„(...) Es ist ja auch so, dass jemand, der selber inszeniert und aus einer bestimmten Sparte kommt, natürlich in dem Bereich ein größeres Wissen hat. (...) ich glaube, da muss man dann auch immer gucken, dass das nicht dazu führt, dass meine eigene Sparte wahnsinnig gut dasteht und mehr finanzielle Mittel, mehr Personal kriegt. (...)" (00:11:14 - 00:11:50);

„(...) wahrscheinlich hat das auch mit der Sparte nichts zu tun, sondern generell. Also ich kann als Intendant, Intendantin nicht bessere Arbeitsbedingungen haben als der Rest. Das ist was, worauf man einfach extrem achten muss und worauf, glaube ich, viele nicht achten, weil man natürlich denkt: Ah super, jetzt habe ich endlich die Position, jetzt kann ich mir das aussuchen und dann sind meine Bühnenbilder halt die größten und mein Probenzeitraum ist der längste. Das sind alles Kleinigkeiten, aber innerhalb eines Hauses, eines Betriebes macht das natürlich sofort einen Unterschied und Menschen fühlen sich nicht gerecht behandelt. (...)" (00:11:50 - 00:12:30)

Interview 5:

„(...) Bei der Erfahrung, die ich bisher gemacht habe, hatte ich immer die Möglichkeit mit den Intendant:innen zu kommunizieren. Durch persönliche Vorsprache oder durch ein Gespräch, durch eine E-Mail. Das war meistens kein Problem, es ist so ein bisschen innerhalb der Strukturen, hat man so das Gefühl, es ist so eine Omnipräsenz des Intendanten da, die häufig auch nicht immer ganz positiv konnotiert ist, einfach auch von so einem Miteinander in so einem energetischen Raum. (...)“ (00:04:29 - 00:05:08);

„(...) Auch das total unterschiedlich [bezogen auf Verhaltensweisen der Intendanz], weil es ja da auch wieder, das ist ja eine menschliche Komponente. Und da habe ich tatsächlich bei den gleichen Personen unterschiedliche Verhaltensweisen erlebt und auch von Intendanz zu Intendanz verschiedene Modelle von Führung erlebt. (...)“ (00:08:20 - 00:08:42);

„(...) Ich habe so das Gefühl, je höher die Pyramide geht, also je größer die Power Position, desto größer auch die Aufmerksamkeit durch die Intendant:innen. Eigentlich hat der Intendant für jeden seiner Mitarbeiter zu sorgen, aber ich hab das Gefühl (...) dass da natürlich das Ensemble ein besonderen Augenmerk hatte, dass die Dramaturgie ein besonderen Augenmerk hatte, jetzt zum Beispiel im Vergleich zu Mitarbeiter:innen in den Werkstätten oder dem Reinigungspersonal oder den Verwaltungsangestellten, wobei ich da natürlich gar nicht so ein Einblick habe, wie da die Kommunikation war (...)“ (00:11:07 - 00:11:54);

„(...) Ansonsten findet eine Mitarbeiter-Wertschätzung traditionell immer nach der Premiere auf der Bühne statt. Das ist so die Intendanten-Ansprache, aber das ist für mich fast mehr ein Ritual oder ein formeller Akt als eine wirkliche Wertschätzung. Wertschätzung, finde ich, ist in der Kontinuität. Wertschätzung ist in eins zu eins Dialogen (...) Da habe ich schon von 0 bis 100 alles erlebt. (...)“ (00:13:46 - 00:14:15)

Interview 6:

„(...) Wie gesagt, ich kenne sehr offene Haltungen, dass man sich in die Augen blickt, dass man miteinander spricht und redet über Probleme (...) Aber ich habe natürlich auch erlebt, ganz merkwürdige Verhalten, also, dass man sich Leuten gegenüber etwas abschätzig benimmt, was ich nie ganz verstanden habe. Also ich sag mal, ein Beispiel, ich stehe mit vielleicht ein bis zwei Kollegen (...) zusammen (...) Kommt dann, ach so, da muss ich sagen, das habe ich von Frauen erlebt (...) gar nicht mal so sehr von Männern, von Frauen, das ist sehr eigenartig. Man kommt auf mich zu, begrüßt mich freudestrahlend, ich habe es auch von einer Geschäftsführung erlebt, und die anderen, da wird nicht begrüßt (...)“ (00:09:07 -

00:10:15);

„(...) Ansonsten muss ich sagen, in Gesprächen, ich habe es nicht so oft erlebt, aber auch, dass manchmal so Intendanten schon so ein bisschen kurz angebunden waren, so, ach ja, sie machen das und alles gut und man wurde so durchgewunken. (...)“ (00:10:51 - 00:11:05);

„(...) Also ich weiß nicht, also ich habe halt auch Intendanten kennengelernt, die eine sehr angenehme Erscheinung waren, wo es angenehm war, Gespräche zu führen. Auf einer guten Augenhöhe, ohne zu vergessen, welches Amt der andere innehatte. Aber wo ein gesunder Respekt zu spüren war. (...)“ (00:11:08 - 00:11:28);

„(...) das ist dieses menschliche Machtgefüge und Machtgehabe, das gibt es in so vielen Bereichen. (...)“ (00:11:38 - 00:11:43);

„(...) Nee [in Bezug auf bevorzugte/benachteiligte Personengruppen] (...) man hat es in dem Moment nicht nötig mit dem anderen vernünftig zu sprechen (...) derjenige wird einfach beiseitegeschoben (...)“ (00:12:15 - 00:12:27);

„(...) das ist für mich immer die Frage, steht jetzt jemand dort an der Spitze, der sagt, ich habe eine künstlerische Vision oder eine kulturpolitische Vision. Und die würde ich gerne mit diesem Haus oder in diesem Haus verbreiten oder das sehe ich als Zukunft an für das Haus (...) Es gibt aber auch [solche] (...) die selber keine Künstler in dem Sinne sind, also, die nicht sagen, ich will hier inszenieren und ich will mich präsentieren als Künstler, sondern ich will mit den Künstlern die vor Ort sind oder die Künstler an dem Haus binden um damit das Haus in eine bestimmte Stellung zu bringen. (...) Und dann gibt es auch die, die einfach sagen, Intendant will ich gern werden, weil es toll ist, dass ich Chef bin. (...)“ (00:17:11 - 00:18:20);

„(...) da komme ich nochmal auf die Intendanz zu sprechen. Ich habe halt auch einen dann kennengelernt, die hatten das als Aufgabe angesehen, Künstler zusammenzuführen. (...) und nicht selber immer die Macher waren. Ist auch manchmal, finde ich, fürchterlich und über ihn darf nichts drüber und man darf auch nicht schlecht darüber reden, obwohl er vielleicht nicht der beste Regisseur ist, aber er macht es halt, wo ich einfach sage, wo ist eigentlich die Verpflichtung, vielleicht doch die Besseren ranzulassen (...)“ (00:45:17 - 00:45:49)

OK 2	Interne Hierarchie/Strukturen	Aussagen zum Umgang von Personen in Leitungspositionen mit untergeordneten Mitarbeitenden, zur Partizipation/Wertschätzung der Mitarbeitenden, zu Kommunikationsproblemen sowie zur Moderation in Konfliktsituationen
UK 2.1	Interne Abhängigkeitsstrukturen	Abhängigkeiten zwischen Mitarbeitenden auf verschiedenen Hierarchieebenen sowie zur Intendanz und die Auswirkungen auf den Arbeitsalltag
<p>Interview 1:</p> <p>„(...) ich habe in der Abteilung gearbeitet, wo der Abteilungsleiter, ja, typisch Radfahrermentalität-mäßig agiert hat, der hat uns gegenüber immer so getan, als wären wir alle beste Freunde und hat aber eigentlich auch ganz, ganz stark zum Intendanten gehalten und hat sozusagen so unterschwellig immer versucht, das durchzudrücken. (...)“ (00:31:24 - 00:31:43);</p> <p>„(...) Vielleicht ist da irgendwie diese Ellenbogenmentalität am Ende von solchen Abteilungsleitern größer. Aus Angst, diesen Posten zu verlieren. Und da der Intendant, den ich erlebt habe, tatsächlich durchaus auch rigoros war und einfach Entscheidungen treffen konnte und gesagt hat: „du/ du nicht“, war es, glaube ich, das Bestreben von vielen Abteilungsleitern, die ich hier erlebt habe, es sich dort nicht zu verscherzen. Also wir reden wirklich von klassischer Macht und klassischer Hierarchie, weil, genauso funktioniert es ja auch. (...)“ (00:35:33 - 00:36:03);</p> <p>„(...) Weißt nicht, worauf kannst du jetzt vertrauen, ist das jetzt was, was wirklich sicher mitgetragen wird? Oder findet der das eigentlich auch scheiße oder findet er es nur scheiße, aus Angst um seinen eigenen Posten, weil er weiß, Widerspruch wird jetzt sowieso nicht so geduldet. (...)“ (00:36:35 - 00:36:49);</p> <p>„(...) Für mich keine wahrnehmbare Form von wirklicher Transparenz und wirklicher Loyalität, also eher ein bisschen auch um die Gunst buhlen. Also, wer ist am dichtesten dran, wer bekommt die meisten Vorteile? (...)“ (01:02:32 - 01:02:45);</p>		

Interview 2:

„(...) Ja, also die Erfahrung ist natürlich als Gast immer erst mal mit ein bisschen Angst verbunden, dass man den nächsten Auftrag bekommt und dass man auch seine Gage jedes Mal neu verhandeln muss und ob diese bewilligt wird. (...) Wir sind auch sehr abhängig von unseren Regisseur:innen oder Choreograf:innen, die uns wiederum einladen. (...)“ (00:01:54 - 00:02:27);

„(...) Wo steht man in der Hierarchie und welche Auswirkungen hat das auf das Geld? (...)“ (00:03:03 - 00:03:11);

„(...) Naja, bei uns ist es schwierig, weil wenn wir was sagen, werden wir nicht mehr engagiert. Also als Gast (...)“ (00:04:04 - 00:04:10);

„(...) Dann ist die Strategie, wenn man nicht sofort gehört wird, dass man dann zur nächsten Etage geht, noch mit stärkeren Argumenten und zusammentritt und dann hat es eine andere Auswirkung, hoffentlich, aber erstmal eine andere Wahrnehmung, die spürt man sofort. (...)“ (00:09:32 - 00:09:51);

„(...) Ja, also schon. Also hier in diesem Haus. Ich bin auch ziemlich neu, aber die Musik hat große Bedeutung. Maske, Kostüm ein bisschen weniger. Also wir müssen nachfragen, der Wert liegt mehr auf der Musik (...) Und vielleicht ist dadurch auch eine Hierarchie in den Abteilungen. (...)“ (00:10:03 - 00:10:24);

„(...) Und ja, er hat öfter solche Spiele mit Frauen gespielt und er war sowieso unehrlich und hat Leute schlecht behandelt und er wusste sie können nichts sagen, weil die sind von ihm abhängig und ich war immer Zeuge und ich konnte auch nichts sagen, weil ich war ja für meine größten Aufträge von ihm abhängig. Das hat mehrere Jahre gedauert, bis ich gesagt habe, eigentlich ich will mit ihm nicht mehr arbeiten (...)“ (00:24:17 - 00:24:56);

„(...) Dass ist finde ich immer ganz schwierig, wenn verschiedene Machtposition zusammenkommen, dass der Regisseur gleichzeitig auch dein Auftraggeber ist. Das ist dann natürlich doof, weil er ist dann dein künstlerischer Chef, aber auch dein Portemonnaie sozusagen. Dann kannst du wirklich nichts sagen. (...)“ (00:26:47 - 00:27:09);

„(...) Und auch bei den Intendanten, wenn sie selber Regie führen, wie es in diesem Fall war, ist es umso stärker, weil die wirklich über alle Künstler

die ganze Macht haben. (...) Dann übertreiben sie, fast selbständig, weil jeder, der ein bisschen Macht hat, benutzt das natürlich. Ja, und das habe ich erlebt, nicht nur bei diesem Menschen, sondern auch bei einem sehr lieben Regisseur, der in erster Linie aber Betriebsdirektor ist. Und (...) sie haben ihm die Chance gegeben Regie zu führen, aber er war auch immer noch Betriebsdirektor. Und dann hat er, wenn auf seinen Proben die Leute nicht reagiert haben, wie er wollte, hat er sie auch nicht mehr verlängert. (...)“ (00:27:09 - 00:28:05);

„(...) Die Leute, die vom Haus sind und Regie führen, die holen sich die ganzen Budgets, also für ihre Produktion ist viel mehr Werkstattzeit, viel mehr Budget da, weil sie das selber gestalten, und das ist auch unfair, also den anderen Teams gegenüber (...)“ (00:28:08 - 00:28:30)

Interview 3:

„(...) Und natürlich gibt es aber, wie in jeder Organisation, auch am Theater, dann Hierarchien oder Pfadabhängigkeiten, die irgendwie auch was mit Austauschbarkeit zu tun haben, also eben, je mehr Personen Lust haben oder je größer der Wettbewerb ist für bestimmte Positionen (...) wirkt sich das auf Interaktion aus, auf Einstellungsverfahren, aber auch eben auf Dynamiken, hinsichtlich der Frage, auf was lassen sich Menschen ein, welche Verhaltensweisen schlucken sie vielleicht oder verbuchen das unter, so ist es hier halt, so sind wir hier. (...)“ (00:13:43 - 00:14:35);

„(...) es gibt immer mehr Schauspieler:innen als Positionen an Theatern, da fängt es auch an mit diesem Zugangswettbewerb, würde ich sagen (...) Innerhalb von einem Haus gibt es dann, würde ich sagen, diese Achse Sichtbarkeit und Bedeutsamkeit, zum Beispiel für eine Inszenierung. Also natürlich ist die Besetzung einer Hauptrolle auf eine Art weniger austauschbar, zumindest im laufenden Projekt, als zum Beispiel eine Maskenbildnerin. Und in diesen Dynamiken (...) gibt es auch Hierarchien und Abhängigkeiten und auch die Möglichkeit von Übergriffen, zum Beispiel im Maskenbild oder dem Kostümbild, wo auch körperliche Nähe wieder eine Rolle spielt. Also so Arbeit hinter der Bühne, es muss schnell gehen, es ist sehr körperlich, sind vielleicht auch Randzeiten, in denen gearbeitet wird, lange Proben und so weiter und da ist auch die Frage, wer steht in dieser Hierarchie weiter oben, wer ist entbehrlicher als vielleicht andere, und das sind sozusagen viele verschiedene Achsen. Also es ist auch so eine intersektionale Frage von Geschlecht, von Position, von Alter, natürlich auch von gesellschaftlichen Gruppen. (...)“ (00:14:36 - 00:16:12);

„(...) Man kann sagen, dass das höhere Alter gewissermaßen ein Schutzfaktor sein kann, weil das natürlich mit mehr sozialem Kapital in der Branche einhergeht. Also die Netzwerke spielen eine ganz große Rolle, das heißt jüngere Kunstschaffende müssen sich das soziale Kapital aufbauen, können sich dann entsprechend aber auch vielleicht nicht leisten, aufzubegehren, weil der nächste Job ja schon immer irgendwie gesucht werden muss. (...) Es gibt diesen Spruch, (...) du bist immer nur so viel wert, wie dein nächster Job. Und das finde ich sehr bezeichnend für diese harte Ma-

schinerie der der Netzwerke, die da einfach wirken. (...)“ (00:17:17 - 00:18:00)

Interview 4:

„(...) In dieser stark hierarchischen Struktur hängt es dann wirklich an den Personen. Wenn die Spitze darauf achtet, dass diese Sachen eingehalten werden und auch selber so kommuniziert, glaube ich, kannst du es auch nach unten streuen und kannst es dann auch verlangen, dann ist das der Umgang miteinander, der gewünscht wird. Aber nach oben hin zu sagen, Entschuldigung, ihr macht euren Job einfach nicht, das machen natürlich wenig Leute und selbst wenn man es macht, heißt es nicht, dass das dann was ändert. (...)“ (00:30:55 - 00:31:33);

„(...) das ist tatsächlich was, was mir noch mal klarer geworden ist, dass dieses geheime Wissen einfach sehr viel Macht bedeutet, also alles, was man eigentlich weiß und nicht mitteilt, sondern für sich behält aus bestimmten Gründen, um es strategisch irgendwann einzusetzen oder um auch einfach Abläufe intransparent zu machen oder Vergleichbarkeiten nicht herzustellen. (...)“ (00:47:06 - 00:47:33)

Interview 5:

„(...) Kommt so ein bisschen drauf an. [in Bezug auf Wertschätzung der Mitarbeitenden] Natürlich darauf, was für eine Arbeit man abgeliefert hat, ob die gefällt oder ob die nicht gefällt. Und vielleicht auch, was man selber für ein Standing in der Szene hat. (...)“ (00:13:21 - 00:13:39);

„(...) es ist immer persönlichkeitsabhängig, wie diese Position geführt wird, wie diese einzelnen Bereiche geleitet werden und wie dann der individuelle Führungsstil ist. Das hat aber, meiner Meinung nach, ganz viel auch mit der insgesamten Hausleitung zu tun. Also, wenn flache Hierarchien durch die Leitungsebene, also Intendanz, vorgegeben werden, dann wird das in den anderen Abteilungen auch meistens weiter umgesetzt. Wenn irgendwie auch bestimmte Organisationselemente, irgendwelche Gremien etabliert sind, seitens der Intendanz, dann ist das auch ein Umgang, der dann in der technischen Direktion oder in der Dramaturgie oder in der Schauspielleitung auch natürlich mit etabliert worden ist. (...)“ (00:14:48 - 00:15:36);

„(...) Klar, am Ende ist der Intendant sowieso immer für alles verantwortlich und schuld. Also das ist natürlich total beliebt auch zu sagen, ich kann

	<p>nicht anders, ich muss, weil mir ist das vorgegeben worden. Da gibt es ganz klare Abhängigkeiten (...)" (00:15:45 - 00:15:59)</p> <p>Interview 6:</p> <p>„(...) Es kommt, glaube ich, auf jeden persönlich an, wie er als Mensch aufgestellt ist. (...) ist man sehr ängstlich, ist man erst mal auch (...) in so einer devoten Haltung, weil, ich beobachte da manchmal Kollegen, die dann gegenüber irgendeinem Chef eine devote Haltung haben, wo ich manchmal so ein bisschen gucke und sage, ich finde das in Ordnung, wenn jemand den Respekt bekommt, den er auf sein Amt dann verdient, aber auch den muss er sich verdienen. Aber diese devoten Bück-mich-Haltung, die habe ich eigentlich nie gemocht (...)" (00:04:05 - 00:04:40);</p> <p>„(...) die meisten haben ja heute irgendwie Leute, mit denen sie befreundet sind und mit denen sie die Arbeiten zusammen machen und dann gehen die, egal wohin, gehen die immer zusammen. Schon aus dem Grund alleine können Ausschreibung gar nicht stattfinden (...)" (00:46:29 - 00:46:48)</p>	
UK 2.2	Kommunikationsprobleme	Arbeitsbereiche/Situationen am Theater in denen Kommunikationsprobleme auftreten, wie sich diese äußern und wer in Konfliktsituationen für die Moderation zwischen den Konfliktparteien zuständig ist
	<p>Interview 1:</p> <p>„(...) die Mail-Kommunikation war sowieso ganz schrecklich, also die hat auch gar nicht funktioniert (...)" (00:38:02 - 00:38:09);</p> <p>„(...) zum Glück den Betriebsrat, die sind auch taff, aber sie sind auch nicht allmächtig. Den Betriebsrat, so wie ich ihn erlebt habe, vor allem auch bei einer Kollegin. Ich glaube, das war richtig gut, dass die dort mit reingehen konnten in eine Konfliktsituation, also es war ein Nichtverlängerungsgespräch zum Beispiel, das wird ja immer so als Anhörung gemacht. Und dort war es, glaube ich, für die Kollegin ganz, wichtig, dass die den Betriebsrat an ihrer Seite hatte, aber auswirken, also ausrichten konnten sie nichts. Also es gab wohl immer wieder die Überlegungen, zieht dort noch jemand vor Gericht (...)" (00:38:55 - 00:39:31);</p> <p>„(...) Die mündliche Kommunikation hat eben so funktioniert, dass es immer wieder benannt wurde und dann keine Ahnung, wirklich keine Ahnung. Dann wurde es zur Kenntnis genommen, aber es wurde, solange ich dort war, niemals etwas geändert. (...) und das zeigt ja auch, wie stark Kom-</p>	

munikation und das was dahintersteckt, ernst genommen wird. (...)“ (00:38:13 - 00:38:32)

„(...) Unser Abteilungsleiter konnte zu mindestens erstmal Lob oder einen auch mit Wertschätzung überschütten. Aber auf eine sehr seltsame Weise, wenn man eben auch immer wusste, er ist Schauspieler, übertreibt er jetzt gerade? Es kam einem auch immer ein bisschen unecht und komisch vor (...)“ (00:42:05 - 00:42:20);

„(...) weil dafür sind wir auch am Theater und du hast das Gefühl, ja miteinander konnte geredet werden, aber worüber sich auf den Gängen dann unterhalten wurde, ist eine komplett andere Geschichte. (...)“ (01:02:18 - 01:02:32);

„(...) Es gibt immer, finde ich, was ich erlebt habe, die zweite Ebenen, einmal das, was für die Öffentlichkeit so behauptet wurde und das, was aber tatsächlich stattgefunden hat und da nehme ich eine riesige Diskrepanz wahr. (...)“ (01:14:53 – 01:15:14);

Interview 2:

„(...) Ja, wenn man zum Beispiel eine Information früher braucht, wo man sagt, wir brauchen das wirklich für unseren Produktionsablauf und dann merkt man die Kolleginnen sagen ja, aber wir machen das anders. Und, also, dann merkt man, die sind über mir, ich kann nicht so tief drücken, ich muss dann ganz gut argumentieren und ich glaube, auf Augenhöhe ist das nicht ganz. Wenn also man wird nicht sofort ernst genommen in seinen Bedürfnissen. (...) ist man in einer bittenden Position, wo man sagt: Bitte, bitte hör zu, wie wir das brauchen und genau das ist schwierig zu sagen, wir haben zu viele Produktionen, die Infos kommen zu spät und da wirklich sofort ernst genommen zu werden (...)“ (00:07:49 - 00:08:49);

„(...) Ich finde sie [die Kommunikation] läuft gut, also auf meiner Ebene, wenn ich dann andere Abteilungsleiter:innen anspreche, läuft es ganz gut, nur nach oben gibt es keine Kommunikation, bis jetzt. Aber die, die auf meiner Höhe sind, hören zu und sind sehr, sehr hilfsbereit. (...)“ (00:10:56 - 00:11:23)

Interview 3:

„(...) was auf jeden Fall schon häufig bei uns beschrieben wird, ist, dass es zwischen gewissen Gewerken wenig Austausch gibt (...) Also teilweise

wenig Wertschätzung, glaube ich. Füreinander oder wenig Verständnis für das jeweilige Arbeiten. Zum Beispiel Bühnentechnik und Schauspiel oder Bühnentechnik und Dramaturgie, da ist es nicht unbedingt so, dass da immer gut kommuniziert wird. Es kann auch zu Auseinandersetzungen kommen, einfach weil die Herangehensweise oder die Aufgaben sehr unterschiedlich sind und im besten Fall gibt es eben moderierende Funktionen, die das dann aufgreifen (...)“ (00:27:29 - 00:28:18);

„(...) Und natürlich ist auch die Frage, wenn man wirklich eine Spitze hat, eine explosive Spitze, die alles leitet, wer beaufsichtigt die und natürlich ist das die Kulturpolitik (...) aber diese Prozesse laufen möglicherweise anders ab als AGG-Prozesse innerhalb eines Hauses, wo dann die Führungsebene, die dafür installiert ist, um Mitarbeitende zu beraten oder auch aufzuklären, wenn es was aufzuklären gibt, wo das klarer ist und ich würde sagen, auch das ist ja eine Form von Kommunikation, also Kommunikation im Sinne von wer ist hier verantwortlich (...)“ (00:29:40 - 00:30:34);

„(...) weil ganz oft ist es eben eine Frage von, hat man überhaupt eine Sprache dafür hat man eine Sprache für, hier läuft irgendwas falsch, das fühlt sich nicht gut an, ich glaube, da wurde eine Grenze überschritten. Ich glaube, ich weiß nicht, wie ich mich gerade verhalten soll, also auch dieses Unwissen, vielleicht auch als Leitungsposition anerkennen zu können, dafür fehlt es an Sprache. (...)“ (00:37:17 - 00:37:45)

Interview 4:

„(...) Ein Kollege, der geklagt hat gegen seine Nichtverlängerung, das ist bis in die letzte Instanz gegangen. Weil einfach ein formaler Fehler seitens des Theaters bei der Nichtverlängerung gemacht wurde. (...) Man hätte einfach als Theater spätestens nach der ersten Runde aus diesem Prozess aussteigen müssen. Meiner Meinung nach. Dieses Verfahren wurde aber durchgezogen bis zuletzt (...)“ (00:09:09 - 00:09:41);

„(...) Ich glaube, man muss immer gut begründen, was man tut. Das ist vielleicht auch ein Punkt, der oft verloren geht, also was ich mit Kommunikation meine, man kann Entscheidungen treffen, man kann auch Entscheidungen treffen, die Menschen nicht gefallen. Man muss sie nur vermitteln und man sollte sie begründen können. Und man sollte in der Lage sein, sich die andere Seite oder die Gründe der anderen auch anzuhören und vielleicht auch Entscheidungen zu revidieren, wenn sie keinen Sinn machen, weil so ein Theater hat ja mit dem technischen Direktor, mit dem Generalmusikdirektor, mit einem Orchestervorstand (...) lauter Experten, die im Zweifelsfall auf einem bestimmten Gebiet viel mehr Ahnung haben als ich jetzt zum Beispiel. Und die anzuhören und deren Belange ernst zu nehmen. Alles andere führt sehr schnell zu einer großen Mitarbeitenden-Unzufriedenheit und dadurch zum Beispiel auch zu einem hohen Krankenstand. (...)“ (00:12:33 - 00:13:47);

„(...) In [...] gab es einen Fall, wo man gemerkt hat, ok, die Tonabteilung und die Maske reden hier offensichtlich gar nicht miteinander, was aber

wichtig wäre, wenn man Mikroports im Stück hat, die vom Ton zur Verfügung gestellt und von der Maske geklebt werden müssen (...)“ (00:14:50 - 00:15:01);

„(...) es gibt eine Technikrunde, zu der bin ich erstmal nicht geladen (...) Und sobald ich hier angefangen habe, habe ich gesagt: Hallo, darf ich regelmäßig dazu kommen oder darf ich immer dazu kommen, wenn zwei Produktionen Premiere hatten? (...) Mittlerweile könnte ich immer dazu kommen, was ich nicht mache, weil ich es zeitlich auch nicht schaffe. Aber wirklich hinzugehen und zu sagen, ok, was war eure Wahrnehmung dieser Produktion und dieser Arbeit? (...) Beim ersten Mal war es so: ja, jetzt ist die [...] da, die will uns sagen, was wir falsch gemacht haben. Da habe ich gesagt, nein, das ist ein komplettes Missverständnis. (...) Es geht darum, wie habt ihr die Teams wahrgenommen, wie kamt ihr klar mit der Regie, wie kamt ihr klar mit, weiß ich nicht, Bühne, Kostüm, mit den Menschen, die das gemacht haben, was lief gut und was lief schlecht. (...)“ (00:15:19 - 00:16:13);

„(...) ich finde, Leitung hat auch viel mit zuhören zu tun. (...) Und ich glaube, ganz oft wird sich die Zeit nicht genommen und fehlt auch die Zeit dafür, weil natürlich die Theater einfach wahnsinnig viel produzieren. (...)“ (00:16:19 - 00:16:50);

„(...) diese Regelmäßigkeit dieses Austausches muss man schon sehr wollen und den dann einfach auch priorisieren. (...)“ (00:17:08 - 00:17:14);

„(...) wir haben jetzt einen Leitfaden für Kommunikation entwickelt. Weil (...) man ganz oft einen Kanal nutzt. Also man schreibt eine Mail, kriegt keine Antwort, eine Woche keine Antwort, das heißt, man hakt noch mal nach, weil es Sachen sind, die man selber nicht entscheiden darf. Das heißt, ich schreibe wieder, kriege wieder keine Antwort. Ich wechsele den Kanal, nutze WhatsApp, was auch immer, Signal. Kriege wieder keine Antwort. Ich glaube, dass auch dieser Leitfaden für Kommunikation, zu dem jeder Feedback aus dem Leitungsgremium geben konnte, zu dem sich sicher auch nochmal größer geäußert wird, vielleicht von den ganzen Mitarbeitenden, die die Option haben sich dazu nochmal zu äußern. Ja, ich glaube, man kann den schon machen und der ist toll für die Leute, die sich daran halten. Das Problem ist, sobald sich Leute nicht daran halten, die aber auf einer hohen Hierarchiestufe stehen, was mache ich dann, gehe ich dann hin und sage, guck mal hier, wir haben den Leitfaden für Kommunikation, antworte mir bitte auf meine E-Mails, das mache ich vielleicht einmal. Also schwierig. (...)“ (00:29:21 - 00:30:47)

Interview 5:

„(...) der Intendant lädt den Regisseur ein und der Regisseur lädt wieder mich ein (...)“ (00:09:59 - 00:10:05);

„(...) Und in dem Moment, wo mir aber jemand sagt (...) wir machen das anders und das gefällt mir gar nicht, ist das ein natürlicher Konflikt, der an ganz anderer Stelle ausgetragen werden müsste, eigentlich, der aber ganz häufig innerhalb des Hierarchiesystems Theaters negiert wird, weil die Position der Leitungsebene so stark tradiert ist. (...)“ (00:16:26 - 00:16:53);

„(...) Es gibt Häuser, die sprechen sehr gut miteinander, wo man auch als Gast von außen eine Information am einen Ende rein gibt und man kriegt einen Tag später mit, das ist durchgetragen worden. Die anderen Mitarbeiter sind informiert worden und manchmal hat man das Gefühl, es ist ein bisschen wie Klinken putzen und man muss wirklich überall alle Informationen einzeln abgeben. (...)“ (00:17:06 - 00:17:28);

„(...) ich glaube, es sind einfach Sachen, die eingeübt werden müssen, die so ein bisschen gegen die jetzige Theaterstruktur gehen. (...) von gemeinsamem Engagement (...) aus einer gemeinsamen Kreativität und aus einer gemeinsamen kreativen Energie heraus Theater zu machen oder wieder zu machen und weniger Dienst nach Vorschrift, wobei die Vorschriften natürlich im Theater häufig auch zumindest auf der technischen Seite dann auch einfach Behinderer sind, um auch Zeit zu haben, um sich zum Beispiel Kommunikationsprozessen zu widmen. Aber eine gute Bauprobe, eine gute Werkstattabgabe, ein guter Probenstart, wo wirklich auch alle beteiligten Gewerke mit dabei sind, alle alles einmal gehört haben, das sind einfach so, das sind dann so Schnittstellen, das sind so Schlüsselmomente, um eigentlich den ganzen Produktionsprozess zu gestalten. (...)“ (00:17:46 - 00:18:54);

„(...) Nicht, dass ich wüsste, also keine feste Institution. [in Bezug auf das Vorhandensein moderierender Personen in Konfliktsituationen] Im Zweifel wäre das auch, je nachdem, wie groß der Konflikt ist, wieder die Intendanz, wenn der Konflikt mit der Intendanz ist, dann ist es vielleicht die Ebene darunter. (...) Aber es gibt keinen Konfliktmoderator am Theater (...)“ (00:19:05 - 00:19:32)

Interview 6:

„(...) aber es ist leider Gottes so, dass wir Menschen nicht in allen Bereichen (...) in der Lage sind, glaube ich, alles auf der demokratischen Ebene zu lösen, das heißt, es wird so lange diskutiert, dass kein Faden mehr trocken ist (...) wo man sagt, ja jetzt müssen wir den Punkt ja finden, sonst

rennt uns ja die Zeit davon (...) irgendwo muss dann mal eine Entscheidung getroffen werden, es ist wichtig dass alle da mitsprechen können (...) Am Ende braucht es aber einen Punkt (...)“ (00:14:52 - 00:15:31);

„(...) Ich finde man sollte sehr genau hinschauen, welche Leute an so einem Haus schon sind. Man sollte gucken, wie lässt sich das vereinbaren mit dem Auftrag, den man als Intendant bekommt. Es gibt ja diese Ausschreibung, da stehen ja auch Dinge drin und es gibt Gespräche dazu, da sind wir ja nie dabei, man erfährt es ja eher selten, (...) wer sitzt denn da drin in diesen Kommissionen? Wer entscheidet letztendlich, (...) wer wird denn hier der neue Chef vom Haus? (...)“ (00:19:40 - 00:20:11);

„(...) dass ein Intendant manchmal oder auch Geschäftsführer (...) zu denen kommt auch zuerst der Bürgermeister oder sonst wer an und sagt: (...) Wir haben keine Kohle mehr (...) ja was machen wir jetzt, wir wollen Theater haben aber so können wir nicht arbeiten. Ich bin immer dafür, dass man die Leute davon unterrichtet, das ist glaube ich ganz, ganz wichtig. Viele machen das dann auch, um einfach zu gucken wie soll es weitergehen (...)“ (00:20:48 - 00:21:16);

„(...) Wir müssen uns zusammensetzen und darüber reden. Kommunikation erstmal ist ganz wichtig (...)“ (00:22:44 - 00:22:48);

„(...) Von daher denke ich immer, dass diese Leute unglaublich wichtig sind und dass da die Kommunikation gut ist. Und wenn da ein Chef ist, der mit diesen Leuten nicht kommuniziert und nur sagt, ich will das und das haben, aber er nicht dahinter schaut und nicht wirklich fragt und das erlebe ich so oft auch wieder, wenn die Leute Probleme haben, geht es nicht darum, dass man nur meckert. Die Leute fangen dann an zu meckern, wenn sie gar nicht gehört werden (...) Aber wenn ich Entscheidungen treffe, die ich letztendlich auf eine Art und Weise treffe und höre nicht zu. (...)“ (00:23:47 - 00:24:29);

„(...) Man kann nicht nur immer sagen, das geht nicht. Man kann nur sagen, unter den Umständen zu den und den Bedingungen ist es schwierig, schafft man es nicht, aber wir überlegen uns eine Alternative, wie wir was schaffen. Das ist der richtige Ansatz und das geht nur in der Form der Kommunikation mit allen. Und da muss ich die, die es ausführen, nicht die, die sich es ausdenken, sondern die, die es ausführen, die muss ich fragen, mit denen muss ich reden, und auf die muss ich hören (...) wenn ich das nicht mache, habe ich irgendwann schlechte Karten. (...)“ (00:24:36 - 00:25:07);

„(...) ich habe Theater erlebt, wo ich merke, das ganz große Team, die sehr gut zusammenhalten aufgrund ihrer Lage miteinander, sind die, wo der Produktionsleiter gleich um die Ecke sitzt, sehr ruhig zuhört, der hört auf die Mannschaft, der hinter denen steht, die zusammenhalten (...) Und wenn

	<p>sie merken, da gibt's links Probleme bei der Technik oder rechts Probleme bei der Requisite oder wo die Regisseure wissen und auch die Assistenten wissen, wir können, wenn wir vernünftig fragen, immer zu denen gehen, können sagen, wir haben ein Problem und die sind eigentlich dann immer bereit zu sagen, ok kommt, lasst uns mal hinsetzen, lasst uns das kommunizieren. (...)“ (00:25:43 - 00:26:26);</p> <p>„(...) Ich habe sehr gute technische Leiter kennengelernt. (...) Ich möchte nichts gegen die Dramaturgie sagen, aber das ist auch immer eine Gruppe, die so ziemlich für sich arbeitet (...) wo ich immer merke, die sind immer ein bisschen außen vor, es sei denn, man hat mal so eine göttliche Person, die da einfach in der Lage ist, diese Kommunikation zu führen zwischen Teams oder wenn am Haus Probleme auftreten. (...)“ (00:26:41 - 00:27:19);</p> <p>„(...) Es gibt auch Intendanten, die sind da sehr hellhörig, die gehen dann auch einfach mal hin, in die Abteilungen und fragen nach, unter vier Augen (...)“ (00:27:22 - 00:27:27);</p> <p>„(...) Im Schauspiel gibt es immer dort vereinzelt Menschen, die sehr gut kommunizieren können. Es gibt einige, die nur in ihrem Schema drin sind oder nur an sich denken, bei denen ist alles andere unwichtig. (...)“ (00:27:56 - 00:28:09);</p> <p>„(...) Es gibt ja auch die [Intendant:innen], die Pflichtbesuche machen. So nach dem Motto, man rennt mal durch: Na, alles gut? Und wieder raus. Da würde ich sagen, dann kannst du die Frage eigentlich auch stecken lassen (...)“ (00:28:45 - 00:28:53);</p> <p>„(...) Aber es gibt auch welche [Intendant:innen], die, ich glaube die haben Angst. (...) ich glaube, die haben Angst, einfach zu den Kollegen zu gehen und wirklich mal zu fragen, wie findet ihr das hier eigentlich, was wir hier machen. Und wenn das Haus einigermaßen gut dasteht, sagen wir mal in der Presse und den Medien, fragt sowieso keiner, weil gesagt wird, es klappt doch (...) Wie es klappt, ist eine ganz andere Frage. (...) dass auch hintenrum manchmal viele Tränen fließen, dass da auch manche Menschen sich nicht glücklich fühlen, das passiert ja dort auch (...)“ (00:28:59 - 00:29:33)</p>	
UK 2.3	Partizipation der Belegschaft/des Ensembles	Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von Mitbestimmungsmöglichkeiten der Belegschaft/des Ensembles im Fall von wichtigen organisatorischen Entscheidungen, das Theater betreffend, z.B. bei der Spielplangestaltung, Auswahl neuer Ensemblemitglieder, Nichtverlängerung bestehender Ensemblemitglieder, Wahl ei-

	ner neuen Intendanz
	<p>Interview 1:</p> <p>„(...) Was zu einer massiven Mitarbeiter:innen-Unzufriedenheit führt, weil es eigentlich kaum noch das gibt, was am Theater eigentlich tragend sein sollte, irgendwie eine künstlerische Gemeinsamkeit und eine Verständigung über eine gemeinsame Idee, sondern es gibt eigentlich nur diesen, diesen Zugzwang, allen verschiedenen Playern gerecht zu werden, (...) die eigene Expertise oder die eigenen Kompetenzen sind dort untergeordnet (...)“ (00:06:56 – 00:07:26);</p> <p>„(...) Zuallererst würde sich für mich eine Hierarchie darin ausmachen, dass ich bei den eigentlichen Entscheidungsprozessen keine Chance habe dabei zu sein. Also das heißt, es werden Sitzungen angesetzt, die nur in einem bestimmten und immer in dem gleichen Leitungsteam stattfinden und es gibt gar keine Möglichkeiten in der Abteilung, dass die Sachen konkret mit hingetragen werden (...)“ (00:30:55 - 00:31:24)</p> <p>„(...) Das ist das, woran ich Hierarchie festmachen würde. Es gibt keine Form von Partizipation. (...)“ (00:32:02 - 00:32:07);</p> <p>„(...) wenn diesem Instrument [dem Spielplan des Theaters] ein weiteres Instrument hinzugefügt werden würde. Das wären richtig regelmäßige Sitzungen, die möglichst vielen Menschen offenstehen. Natürlich muss man dem eine Struktur geben. Man kann jetzt nicht alle zusammensetzen und davon auch ausgehen, dass man dort gleich produktive, effektive Ergebnisse erzielt. Aber Möglichkeiten des Austauschs mit den Mitarbeitenden zu schaffen, und zwar regelmäßig und tatsächlich nicht nur einmal in der Spielzeit (...) Eine Wahrnehmung von: „es ist interessant, was ihr alle mit eurer Expertise zu ergänzen habt“ [zu schaffen] (...)“ (01:03:30 – 01:04:22);</p> <p>„(...) Also ich bin ganz massiv tatsächlich für Spielplangestaltung (...)“ (01:05:08 – 01:05:12) → in Bezug auf Partizipation der Mitarbeitenden;</p> <p>„(...) Deswegen glaube ich daran, dass jedes Gewerk, Requisite, ein Schlosser, dort in solchen Überlegungen: „was tun wir, was ist uns wichtig, was sind die Themen, die uns bewegen“ - dass das ganz wichtig ist, weil Theater gemacht wird für die Breite, für ganz breite Gesellschaftsschichten. Soll eben nicht für die Elite sein und für die Leute, die alle studiert haben. Und deswegen ist es für mich total wichtig, alle einzubeziehen und zu sagen, die, die eine Ausbildung gemacht haben, sollen genauso Einfluss auf die Themen haben können wie die, die ein Studium gemacht haben. (...)“</p>

(01:05:54 – 01:06:27);

„(...) Ich finde gerade, was Spielplanthemen betrifft, wäre das ein Punkt [gemeint ist die verstärkte Einbeziehung der Mitarbeitenden] oder die Ausrichtung eines Hauses. „Wen wollen wir ansprechen, welche Zielgruppen? (...)“ (01:06:55 – 01:07:20);

Interview 2:

„(...) Und er hat hier in dem Haus, wo ich bin, auch noch einen altmodischen Führungsstil. Und zum Beispiel mein Chef hatte vorgeschlagen, dass es wie in seinem anderen Theater, wo er früher war, ein Gremium geben sollte, also, oder dass die Abteilungsleiter sich treffen und auf Augenhöhe reden und das ist hier in diesem Haus gar nicht gewünscht. (...) also die mögen es gern, dass die Abteilungen getrennt bleiben und nicht so sehr, dass man sich einmischt. (...)“ (00:06:41 - 00:07:12);

„(...) Nein, [in Bezug auf Mitbestimmungsmöglichkeiten] wir sind in einer Ausführungsfunktion, wir kriegen die Besetzungen, wir kriegen den Spielplan und wir müssen funktionieren. (...)“ (00:07:21 - 00:07:32)

Interview 5:

„(...) Was mich nachdenklich macht, wo ich mich ein bisschen frage, ob das systemisch ist oder ob das einfach auch die Menschen sind, die in so eine Position kommen, dass es tatsächlich häufig einfach ein Führungsstil ist, den ich aus meiner Perspektive als konservativ beschreiben würde. Also eher top down mit sehr klaren Ansagen, mit wenig bis gar keiner Mitarbeiterbeteiligung, wenig offene Entscheidungsprozesse oder transparente Entscheidungsprozesse, das ist so das, was ich erlebt habe. (...)“ (00:08:42 - 00:09:29);

„(...) In der Spielplangestaltung, in der Besetzung, auch in der Besetzung von Gästen, im Einladen von Gästen. [in Bezug auf Bereiche, in denen sich Mitarbeitende beteiligen können sollten] (...)“ (00:09:43 - 00:09:54);

„(...) Und auch da wünsche ich mir eigentlich viel mehr Austausch. Das ist in meinem Lebenslauf auch passiert, also dass ich aus meiner Position Stückvorschläge machen konnte. Oder auch Regievorschläge machen konnte, dass ich quasi jemanden mitgebracht hab, aber sowas passiert nicht

	<p>proaktiv. (...) das passiert auch nur durch eine total langjährige Erfahrung und ein gegenseitiges Vertrauen in kleinen Strukturen, wo man dann auf Augenhöhe agieren kann. (...)“ (00:10:09 - 00:10:49)</p> <p>Interview 6:</p> <p>„(...) Also ich habe auch schon gesehen, dass ein Intendant mit dem Geschäftsführer zusammen, dass sie in einem Büro gesessen haben mit der Sekretärin, dass dort eine sehr große, also auf Augenhöhe, Gleichheit bestand mit allen, dass man immer bei allen Fragen alle einberufen hat und ich habe es natürlich auch gesehen und auch manchmal zu spüren bekommen, dass ein Intendant sagt, so das letzte Wort habe ich, ich bin schließlich der Intendant, ob er jetzt recht hatte oder nicht war egal. (...)“ (00:03:10 - 00:03:40);</p> <p>„(...) in der Kostümabteilung oder in der Maske, aber das sind oftmals die Abteilungen, die sich gar nicht so stark fühlen, obwohl das Quatsch ist (...)“ (00:26:28 - 00:26:37)</p>	
OK 3	Arbeitsbedingungen	Alle Aussagen zu den arbeitsvertraglichen Bedingungen, zu Mehrarbeit, dem Grad der Vereinbarkeit von Privat- bzw. Familienleben mit dem Berufsleben, zur Umsetzung des Verhaltenskodex und dem Kündigungsverfahren
UK 3.1	Arbeitslast und Arbeitszufriedenheit	Umfasst die Anzahl der Arbeitsstunden, Umfang der Pausen, die Möglichkeit Freizeitaktivitäten nachzugehen/sich um die Familie zu kümmern bzw. sich eine aufzubauen und den Umgang mit Mehrarbeit und die mit der Arbeitslast verbundene Überforderung
	<p>Interview 1:</p> <p>„(...) wenn die Stadt oder Kulturpolitik hier das Geld hingibt, dann müssen wir aber die Beteiligung an diesen Stadtfesten sicherstellen (...) und dann werden eben Mitarbeitende total überfordert (...)“ (00:14:27 - 00:14:35);</p> <p>„(...) So, und dann ging es plötzlich um solche Verpflichtungen und wir waren in so einer Bringschuld, Bringpflicht, wir müssen das jetzt machen. (...)“</p>	

das bringt einen in einen eigenen Zugzwang (...)“ (00:21:21 - 00:21:57);

„(...) Und das heißt ja auch, wann können Premieren stattfinden und wie viele sozusagen direkt hintereinander oder sogar an einem Wochenende, weil wir haben ja mehrere Sparten, da gab es die absurdesten Entscheidungen, , wo die Leute der Gewerke schlicht verzweifelt waren, gesagt haben, „wir wissen nicht, wie wir das machen sollen, wir sind ja nur die, die wir sind“ - , und offensichtlich waren das auch keine Lieblingsmenschen, weil keiner oder keine noch so berechnete oder sachlich vorgetragene Kritik, auch nicht mit Betriebsrat, hätte dazu geführt, dass dort (...) ein menschlicheres Pensum an die Tagesordnung gesetzt worden wäre. (...) es war wirklich ein richtiges Verfeuern und ja. In der absoluten Machtposition eines Intendanten. (...)“ (00:26:11 - 00:27:15);

„(...) Vielleicht ist es auch ganz tief zugrundeliegend, dass Theater immer noch als etwas gilt, was vielleicht kein richtig gesicherter Job ist. Oder wir wissen alle, wie wenig man trotzdem verdient. (...)“ (00:35:21 - 00:35:33);

„(...) das war das Dauerproblem, die Überlastung und diese Form der Kommunikation. Es wurde sozusagen immer wieder in verschiedenen Sitzungen - weil es gibt ja so Leitungssitzungen, wo aus jedem Gewerk, aus jeder Abteilung die Leute zusammensitzen. Und da denke ich, wirklich an die Gewerke, an die Werkstätten, die immer wieder gesagt haben, es geht nicht mehr, also: „wir fahren nicht nur an der Grenze, sondern wir sind schon weit darüber hinaus, und hier werden Mitarbeitende noch und nöcher krank, weil wir den Stress nicht schaffen.“ (...)“ (00:37:23 - 00:37:53);

„(...) Und ja, Arbeitszeiten sind krass. (...) Also 50-60 Stunden pro Woche sind normal. (...) Da gibt es irgendwie keine Regelungen und Schutzmechanismen, die ich wahrnehme. (...)“ (00:59:15 - 00:59:49);

„(...) Also in Form einer Bezahlung sowieso nicht. (...) Ja, wenn du irgendwie drauf achtest und es irgendwie gerechtfertigt kriegst, dass du da an dem Tag dann halt irgendwie fehlst, kannst du gucken, ob du das irgendwie abbaust. Aber dann wirst du ja eigentlich auch fast schon zum Teamschwein. (...)“ (00:59:56 - 01:00:09) → bezogen auf den Ausgleich von Mehrarbeit;

„(...) und dann muss man sowieso immer schon gucken, ok, wie geht man mit den eigenen Kindern um, wenn dort mal irgendwie was ist und wie schafft man das (...) Meine Freizeit war das Theater, also permanent am Theater sein halt. (...) da bin ich, glaube ich, auch nicht alleine (...)“ (01:00:53 - 01:01:16);

Interview 2:

„(...) Es gibt immer Probleme, aber generell bin ich da zufrieden. [bezogen auf die Arbeitsbedingungen] Nur dass es einen großen Produktionsdruck gibt, das ist, ich glaube, an allen Häusern so, die wollen sehr, sehr viele Premieren, immer auf den Spielplan haben. Das liegt wahrscheinlich auch an dem Ehrgeiz von Intendant:innen. Die wollen sich beweisen, damit sie auch weiterhin ihre Karriere machen können und (...) wie es ihren Mitarbeiter:innen geht, ist vielleicht nicht unbedingt deren Priorität. Die haben immer, ja, das Künstlerische im Auge. Genau, und man spürt schon auch, als Künstlerin war ich sehr viel unterwegs und in vielen Häusern habe ich gehört, wir machen zu viel und das kann ich hier nur bestätigen. (...) Das ist nicht nur Meckerei, das ist Tatsache. (...)“ (00:11:36 - 00:12:42);

„(...) Also Schauspiel und Oper zusammen sind wir ungefähr bei 30 glaub ich. [bezogen auf die Neuproduktionen] (...)“ (00:12:50 - 00:12:57);

„(...) Zwischen 50-60. [bezogen auf die Arbeitsstunden pro Woche] (...)“ (00:13:23 - 00:13:25);

„(...) Obwohl, meine Vorgängerin hat den Posten auch gelassen, weil es zu viel war. Also, und die davor ist auch nur ein paar Jahren geblieben, also doch die Belastung ist, glaube ich, ständig sehr hoch. (...)“ (00:13:45 - 00:14:02)

Interview 3:

„(...) Ich würde sagen die Arbeitslast ist sehr hoch (...)“ (00:41:31 - 00:41:34);

„(...) Dass also diese fluiden Übergänge zwischen Arbeit und Privatzeit, glaube ich, schon ein Aspekt von potenziell Überlastung sein können. Weil es eben schwierig ist zu sagen, wann hört die Arbeit auf, wann fängt mein Privatleben an (...) Also wir sind ja alle eben mehr als nur unser Beruf, und ich glaube, im Theater ist diese Identifikation mit dem Beruf sehr, sehr stark, was ja auch nicht per se schlecht ist. Aber das kann dazu führen, dass, wenn dann Aspekte hinzukommen wie Machtmissbrauch, wie existenzielle Nöte, wie Diskriminierung etc. oder Gesundheitsprobleme. Aber man ist auf diesen Job angewiesen und man muss funktionieren, körperlich, dann verquickt sich das auf eine ungute Art (...)“ (00:41:49 - 00:42:43);

„(...) Basiert auf einer (...) sehr idealistischen Wortlage von auch Entlohnung. Also im Vergleich sind ja die Löhne (...) eher prekär gestaltet und zu-

sätzlich gibt es so diese alternativen Entlohnungssysteme, also das Entlohnungen quasi über Anerkennung funktionieren, über Netzwerke, über dieses soziale Kapital. Das natürlich auch eine Art, auch ein Kapital ist und ein Wert hat, aber die Miete nicht bezahlt. (...)“ (00:43:01 - 00:43:29);

„(...) Wie viele Spieltermine werden erwartet? In welcher Frequenz, wie viele Projekte pro Spielzeit müssen umgesetzt werden und wo erreicht man seine körperliche Grenze also, ist es normal, an einem Haus, dass krank gearbeitet wird, zum Beispiel, oder nicht? Also diese Feinheiten, die sich dann kumulieren zu so einer ganz körperlichen Erfahrung von Überlastung, ja, würde ich sagen, ist auch ein Aspekt (...)“ (00:44:55 - 00:45:25)

Interview 4:

„(...) Und die Abteilungen sind eigentlich unterbesetzt oder sagen wir nicht unterbesetzt, sondern sie sind so besetzt, dass wenn jemand krank wird, man wirklich merkt, dass jemand fehlt, das führt sofort zu einer Überlastung. (...)“ (00:19:13 - 00:19:26);

„(...) Der ganze Graubereich ist NV-Bühne, im Grunde Dramaturgie, KBB [Künstlerisches Betriebsbüro], Ton hat oft auch NV-Bühne-Verträge, also alle Leute, die mit NV-Bühne beschäftigt sind, aber nicht in diesem Produktionsslot drin sind. Ich habe auch einen NV-Bühne. (...) wir sind aufgefordert, unsere Zeiten aufzuführen und einzutragen. Es gibt also eine Arbeitszeiterfassung. Ich glaube, ich habe letzte Spielzeit sieben Wochen Überstunden gemacht. Die natürlich weder abgegolten werden, noch kann ich die irgendwann frei nehmen. Und das dürfte für viele in diesem Grenzbereich zutreffen, also für diejenigen, die nicht auf der Bühne stehen, wo drauf geachtet wird über den Tagesplan. (...)“ (00:21:20 - 00:22:06);

„(...) Und zu den Arbeitsbedingungen nochmal, glaube ich, dass Theater in einem bestimmten Bereich, also zum Beispiel was Familienfreundlichkeit angeht oder Teilzeioptionen, dass es da natürlich wahnsinnig hinterherhinkt. (...) Also von den Arbeitszeiten ist es ein nicht so attraktiver Arbeitgeber (...)“ (00:28:14 - 00:28:51);

„(...) ich würde mal zur morgendlichen Sitzung gehen und anstatt, dass ich in schlecht gelaunte Gesichter schaue, die irgendwie ängstlich zum Teil dasitzen und denken, was ist heute wieder los, sehe ich einfach Leute, die Lust haben und die sich freuen und sagen: Hallo, ja schön, wir sind alle zusammen und ich glaube, dass dann jeder in seinem Bereich einfach relativ frei arbeiten könnte [in Bezug auf die Frage, woran man eine veränderte Arbeitssituation erkennen würde] (...)“ (00:32:03 - 00:32:33);

„(...) und was sich noch geändert hat ist, dass grundsätzlich erstmal allen Mitarbeitenden nicht misstraut, sondern vertraut wird und man erstmal

denkt: Mensch, die wollen doch alle gutes Theater machen, die arbeiten gerne hier und die wollen erstmal was und ich bin nicht per se gegen sie und denke, sie wollen mir was Übles, wenn ich in einer Chefposition bin. (...)“ (00:32:52 - 00:33:18)

Interview 5:

„(...) Prekär für die Künstler:innen auf jeden Fall. [in Bezug auf die Arbeitsbedingungen am Theater] Sowohl für die Festangestellten als auch und vor allen Dingen für die Gäste. (...)“ (00:19:45 - 00:19:59);

„(...) aber die Arbeitslast ist natürlich dadurch eigentlich selbstbestimmbar und trotzdem aber sehr hoch. (...) In den sechs Probenwochen ist es unterschiedlich, je nach Anwesenheiten sind es einfach sehr, sehr volle Tage und die letzten zwei Endprobenwochen, wenn ich da unter 12 Stunden arbeite, dann ist das richtig gut. (...)“ (00:22:12 - 00:22:36);

„(...) In den Endprobenwochen: Nein, ich bin froh, wenn ich zum Essen komme. [bezogen auf mögliche Freizeitaktivitäten neben der Arbeit] (...) Ja, natürlich. [bezogen auf mögliche Freizeitaktivitäten außerhalb der Endproben] (...) in meinem Fall, so wie ich arbeite, das ist ja auch tatsächlich von Kolleg:in zu Kolleg:in unterschiedlich, verhandle ich es meistens so, dass ich keine Präsenzpflicht habe, sechs Wochen, das könnte ich auch mit meinen anderen Verpflichtungen gar nicht übereinbringen. Und da ist es natürlich möglich, dann auch Freizeitaktivitäten nachzugehen. (...)“ (00:22:57 - 00:23:38);

„(...) Es gäbe sehr viel mehr Probenzeit, sehr viel längere Probenzeit. [bezogen auf die Frage, woran man eine veränderte Arbeitssituation erkennen würde] Vielleicht auch gar keine festgeschriebene Probenzeit. Es werden alle fair bezahlt, Männer und Frauen werden gleich bezahlt, die verschiedenen Positionen werden angemessen fair bezahlt. Das Gagengefälle wäre nicht so groß. Der Produktionsdruck wäre nicht so groß, es gäbe eine gute Infrastruktur. Auch um Sorgeverpflichtungen und kunstschaftende Arbeit miteinander unterzubringen. Es gäbe keine Debatten darüber, wie viele Reisen man irgendwohin macht und es gäbe keine Debatten darüber, wie viel Budget für ein Bühnenbild gebraucht wird oder nicht. Die Werkstätten werden nicht ausgelastet. Es gäbe super viele mehr Mitarbeiter, in den Gewerken, in der Technik, in der Beleuchtung, vielleicht auch im Ensemble. (...) dass man sich besser absprechen kann, die einen würden spielen, die anderen würden proben. (...)“ (00:23:51 - 00:25:05)

Interview 6:

„(...) im Theater ist es manchmal so, da kriegt man wenig Geld und kriegt trotzdem einen Tritt (...)“ (00:11:55 - 00:12:00);

„(...) Ich habe noch nie erlebt, dass eine Vorstellung ausfällt, weil ein Techniker krank ist, dass eine Vorstellung ausfällt, weil ein Schauspieler oder ein Sänger krank ist, ja, weil sie nicht rechtzeitig Ersatz bekommen haben, aber ich meine auch die Kollegen da hinten haben ein Leben (...) wo ich manchmal nur die Hälfte der Leute sehe, weil die alle krank sind. (...) aber irgendwie beräumen die sich und es wird geleistet. (...) also die lassen sich was einfallen, gehen dann hoch in die Leitungsabteilung, sagen hier brauchen wir Ersatz (...)“ (00:23:15 - 00:23:43);

„(...) Na ja, ich glaube, das ist auch eine Frage dessen, wie ein Haus finanziell aufgestellt ist, wie es technisch aufgestellt ist, platzmäßig [in Bezug auf die Arbeitsbedingungen] (...)“ (00:30:01 - 00:30:09);

„(...) was ich immer interessant finde, dass so vieles nur allein am Geld manchmal festgemacht wird, wo ich sage, nee, das liegt doch nicht daran, dass ihr jetzt Kohle in die Hand nehmen müsst. Das liegt vielleicht daran, mal hinzugucken und hinzuhorchen und zu sagen, ja, wir finden jetzt eine Lösung, auch ohne, dass es viel kostet (...)“ (00:30:23 - 00:30:38);

„(...) es gibt gute Arbeitsbedingungen, auch manchmal in den Häusern unterschiedlich, dass man sagt, in einer Abteilung sind die Arbeitsbedingungen relativ gut, aber dann muss ich sagen, da liegt es manchmal auch daran, dass die sich selber auch sehr bemüht haben, die zu erschaffen. (...) weil es da im Team stimmt und die sind sich einig und gehen an die Stellen ran (...) und dann gibt's andere wieder, die immer denken, das müssen die Anderen richten (...)“ (00:30:51 - 00:31:15);

„(...) dass vielleicht dann manche Leute mehr lächeln, wenn sie schon früh aufstehen. [in Bezug auf die Frage, an was man eine veränderte Arbeitssituation erkennen würde] (...)“ (00:31:42 - 00:31:46);

„(...) Es liegt nicht alles nur daran, was ich schon sagte (...) dass es nicht nur am Geld liegt und an der technischer Ausrüstung. Es liegt immer auch an dem Umgang miteinander, weil ich habe Häuser erlebt, die weniger Geld hatten und wo die Leute trotzdem eine Art haben damit umzugehen, weil das insgesamt das Gefühl bestimmt. Und die sagen, wenn, dann betrifft es uns immer gemeinsam. Die Niederlage betrifft uns gemeinsam,

	<p>schlechte Zustände oder Finanzarmut betrifft uns gemeinsam. Aber auch der Erfolg betrifft uns gemeinsam. (...)“ (00:31:52 - 00:32:23);</p> <p>„(...) Ich wünsche mir natürlich, dass manche Bedingungen bei einigen ein bisschen besser werden und da liegt es schon manchmal am Geld. (...)“ (00:32:43 - 00:32:50);</p> <p>„(...) die Häuser werden teilweise saniert, also es werden gute Arbeitsbedingungen hergestellt. Ob es in den Gewerken ist, ob es bei der Technik ist, ob es technisches Material ist (...) Braucht es ja trotzdem die Leute (...) es ersetzt ja nicht den Menschen (...) was ich sehe, das immer, wie es in vielen Bereichen ist, dort Stellen fehlen (...) es wird immer am Menschen eingespart (...) die Arbeitskraft Mensch ist das teuerste und die spart man ein und wenn man die einspart, dann verfrachtet man die Arbeit eben auf die anderen (...) wo die dann sagen: ja gut okay, ich bin gern bereit ein bisschen mehr zu machen, wenn ich vielleicht auch ein bisschen mehr Geld kriege, aber trotzdem fehlt mir rechts und links jemand (...)“ (00:33:56 - 00:34:47);</p> <p>„(...) bei den ganzen Darstellern, es darf ja keiner krank werden, wo kriegen sie die Leute immer her, das wird immer schwieriger und da fehlt den Theatern das Geld. Ich habe gerade aktuell das Thema, dass ich gestern Bescheid bekommen habe, ein Stück, was schon Bauprobe hatte (...) das Ding ist gestern in einer ganz schnellen Aktion abgewunken worden. (...) wir müssen jetzt ein Neues finden, weil es nicht besetzt werden kann, weil dort nämlich Leute gehen (...) das ist denen gestern aufgegangen und dann haben sie festgestellt, Mist, wir haben kein Geld, um Gäste einzukaufen. Also müssen wir schnell ein Stück finden mit weniger Darstellern. (...)“ (00:34:54 - 00:35:40)</p>	
UK 3.2	Zufriedenheit mit dem Arbeitsvertrag	Die Zufriedenheit der Befragten mit dem NV-Bühne und Verbesserungswünsche bzw. Vergleiche zu Kolleg:innen mit einem anderen Vertrag
	<p>Interview 1:</p> <p>„(...) der NV-Solo, das wird dir ja bestimmt auch schon untergekommen sein. Der Vertrag, der einfach, auch wenn es sämtliche GDBA-Reformversuche [Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger] gibt und die jetzt schon wieder einen Meilenstein für die Arbeitszeiten erreicht haben, trotzdem noch totales Mittelalter ist. (...)“ (00:17:39 - 00:17:57);</p> <p>„(...) Also das gibt es kaum in anderen Branchen, eine Aneinanderreihung von immer wieder befristeten Verträgen, so eine Kettengeschichte eigent-</p>	

lich, das ist in ganz vielen anderen Branchen einfach wirklich widerrechtlich und es ist auch widerrechtlich, und dass das immer noch nicht angegriffen werden konnte und angepackt werden konnte, stärkt auch eine Intendanz-Position. Es gibt einfach noch dieses Sonderkündigungsrecht und die können die Leute rauswerfen. (...)“ (00:18:08 - 00:18:50);

„(...) ich habe es eben bei einer Kollegin erlebt, eine alleinerziehende Mutter, Sängerin (...) die wusste wirklich nicht, was sie tun sollte, und du kannst dir die Gewerkschaft mit dazu holen. Du kannst den Betriebsrat mit dazu holen, das hat jedes Haus, ist cool, aber du wirst trotzdem diese Entscheidung so gut wie nicht angreifen können und das ist, finde ich, der totale Wahnsinn und das ist das, was ich an meinem Haus auch erlebt habe, und das waren eigentlich die Gründe, weswegen auch so ein Verhaltenskodex gegründet wurde - und dann sitzt aber die ganze Zeit die Intendanz da drin, das funktioniert so nicht. (...)“ (00:18:51 - 00:19:24);

„(...) Es ist, was ich vorhin auch schon mal gesagt habe, im Vertrag verankert und sie müssen gar keine großen Gründe nennen. (...) das klingt jetzt irgendwie auch nicht so nach Gegenseitigkeit und nach einem Gespräch, es ist eine Anhörung. (...) so wie ich das mitbekommen habe, sind denen dort, vielleicht auch immer noch wegen des NV-Solo, (...) die Hände gebunden - es ist offensichtlich in sehr wenigen Fällen so, dass die das dort irgendwie einklagen können (...)“ (00:39:32 - 00:40:40);

„(...) Also auch wieder gestärkt durch den NV-Solo. Dort liegt der Dreh- und Angelpunkt, dort sind diese Arbeitszeiten drin verankert. Ich glaube, es ist immer noch so, auch wenn die da jetzt irgendwas erreicht hatten, dass es eigentlich einer 40 Stunden Woche gleichkommt, und dann kommen diese ganzen verschiedenen Ruhezeiten schon mit rein, die bedacht werden, aber es gibt trotzdem nach oben zu wenig Grenzen und man muss unterscheiden in die unterschiedlichen Abteilungen, weil viele Bereiche eines Theaters fallen unter den NV-Solo. (...) Wenn du dir das mal durchliest, ist das eigentlich für das Schauspiel gedacht und das merkt man und das ist aber auch gar nicht auf allen Ebenen passend. (...)“ (00:57:01 - 00:57:42);

„(...) Dass fast die Schauspielerinnen und Schauspieler schon geschützt sind im NV-Solo, weil sie eben zum Beispiel Ruhezeiten haben. (...)“ (00:57:53 - 00:57:59);

Interview 2:

„(...) Aber das ist auch die Kritik, das ist vor allem bei den Schauspielern so, aber das betrifft auch Positionen wie meine, an diesem NV-Solo-Vertrag, dass man aus künstlerischen Gründen die Leute verabschieden kann, ohne wirklich fundierte Gründe vorlegen zu müssen. Und die Ent-

scheidung trifft die Intendanz alleine und muss sich nicht wirklich rechtfertigen dafür. (...)“ (00:04:26 - 00:05:02);

„(...) Da drin [bezogen auf den NV-Bühne] ist keine, für meine Position, keine Stundenzzeit (...) Das weiß man. Es gibt diese Begrenzung auf zwei Jahre, die sich dann automatisch wiederholt. Bis jetzt hat mich das nie gestört (...) aber natürlich, wenn ich dann eine Familie haben möchte und so weiter, hätte ich andere Bedürfnisse, vielleicht auf mehr Sicherheit (...)“ (00:14:17 - 00:14:54);

„(...) Aber es gibt Ruhezeiten, immerhin, das ist festgelegt, wie viele Stunden man zwischen den Proben und dem nächsten Arbeitstag liegen haben muss, also das ist ganz gut. Ja, ich weiß, dass das bei den Schauspieler:innen ein bisschen schwieriger ist, weil sie noch Text lernen müssen und so weiter. Und das ist nicht unbedingt in der Arbeitszeit mitgerechnet (...)“ (00:15:00 - 00:15:29)

Interview 3:

„(...) Also generell kann man ja sagen, so dieses ganze Konzept mit dem NV-Bühne und der optionalen Nichtverlängerung auch bei Intendanz-Wechsel, betrifft natürlich ja also immer das ganze Ensemble auf eine Art, selbst wenn Menschen bleiben, können wir diese Unsicherheit von Nichtverlängerung und dieser künstlerischen Freiheit, die irgendwie da auch mitschwingt mit der Gestaltung von Ensembles und der Zusammenstellung der Menschen, die dort arbeiten, wahrnehmen. Ich glaube, das ist etwas, was irgendwie über allem schwebt, das wird uns auch berichtet, dass einfach diese existenzielle Unsicherheit auch das Arbeiten auf eine ganz besondere Art prägt. (...)“ (00:13:07 - 00:13:42);

„(...) Aber wenn es am Ende zusätzliche existenzielle Not bedeutet, dann würde ich sagen, kann man das unter schlechte Arbeitsbedingungen fassen und dann muss was getan werden und auch Planbarkeit, also eben Nichtverlängerung, künstlerisch bedingte Kündigung etc. Das wirkt sich natürlich auch alles darauf aus, ob zum Beispiel Menschen eine Familie gründen, ob sie überhaupt sagen, ich bin in der Lage eine Familie zu versorgen. (...)“ (00:43:42 - 00:44:06)

Interview 4:

„(...) ich glaube, dass sich tatsächlich, sowohl durch die Erhöhung der Mindestgage als auch durch die 1,5 freien Tage, die da jetzt im NV-Bühne drinstehen, dass sich für das darstellende Personal, also für die Ensembles, die Situation tatsächlich sehr gebessert hat. (...) auf diese Sachen wird

jetzt geachtet. Ja, und es gibt ein Arbeitszeitgesetz, das bestimmte Sachen sowieso unterbindet (...)“ (00:20:17 - 00:20:49);

„(...) die anderen haben TVöD, da ist auch klar, wie die Stunden geregelt sind, also das ist jetzt nicht der schlimmste Vertrag, den man haben kann. Chor und Orchester haben sowieso noch mal ganz andere Verträge, die auch okay sind. (...)“ (00:21:02 - 00:21:20);

„(...) Und dann gibt es auch Theater (...) bei denen gibt es diesen freien Tag nicht. Also was heißt, es gibt ihn nicht (...) Schauspieler rufen an beim KBB: Wann ist denn mein freier Tag? Ja, der wäre vorgestern gewesen. (...) und es gibt natürlich eigentlich Prozedere, also dass die ausgewiesen werden müssen auf dem Tagesplan (...) wenn (...) jemand an dem Tag als frei steht, ist klar, dass ich da weder zu mailen noch anzurufen habe. (...) Also es steht in diesen Verträgen und je nach Haus wird es unterschiedlich gehandhabt und trotzdem gibt es ja auch eine Gewerkschaftsvertretung, es gibt Solo-Vorstände, die sich darum kümmern müssen, dass das zumindest so eingehalten wird, wie das ihr Arbeitsvertrag vorsieht. (...)“ (00:22:06 - 00:23:10);

„(...) dieses Wissen darum, wie dieser Betrieb funktioniert, ist halt extrem gering und dann wird sozusagen immer sofort mit der Kunstfreiheit argumentiert, wo man denkt, was hat das mit der Kunstfreiheit zu tun, wie die Mitarbeitenden eingebunden werden, was haben Nichtverlängerungen in gewisser Weise auch mit Kunstfreiheit zu tun. Ich bin tatsächlich trotzdem ein Freund der Nichtverlängerung, ich finde, es muss dieses Instrument geben und ich finde auch nicht, dass Ensembles geschlossen für immer beieinanderbleiben müssen und der nächste Intendant soll mal bitte sehen, wie er damit zurechtkommt (...)“ (00:45:40 - 00:46:15)

Interview 5:

„(...) Der Fachkräftemangel, der am Theater herrscht, zeigt uns, dass der Arbeitsplatz Theater auch nicht attraktiv ist für die technischen Gewerke. Nicht mehr, weil ich glaube, dass die tatsächlich über ihre Tarifverträge noch ganz gut abgesichert sind. Je nachdem, ob sie tariflich bezahlt sind oder einen Haustarif haben. Dafür, dass es eigentlich der schönste Job der Welt ist, ist er relativ schlecht bezahlt. (...)“ (00:19:45 - 00:20:33);

„(...) Inwieweit das mit dem NV-Bühne zu tun hat, kann ich nicht sagen, weil es gibt ja so viele verschiedene Verträge und Tarifverträge am Theater. Die sinkenden Gagen für die Gäste haben vielleicht mit dem NV-Bühne insofern zu tun, als dass (...) natürlich die Gesamtetats nicht steigen, wenn der NV-Bühne steigt und dann die frei verhandelbare Masse für die Gäste natürlich immer kleiner wird. Ja, das gilt natürlich auch für die anderen

	<p>Verdi-Verträge, die irgendwie dann für die Techniker:innen bezahlt werden oder für die anderen Mitarbeiter:innen. (...)“ (00:20:49 - 00:21:27);</p> <p>„(...) Also ich werde ja sowieso pauschal bezahlt. In einem Honorarvertrag, wo eine Arbeitsleistung hinterlegt ist und keine Arbeitsstundenzahl, das ist mir auch noch nie passiert, dass mir irgendjemand eine Arbeitsstundenzahl in meinem Vertrag niedergeschrieben hätte. Ich weiß auch gar nicht, ob das rechtlich überhaupt ginge bei so einem Honorarvertrag wie ich den habe (...)“ (00:21:42 - 00:22:08)</p>	
UK 3.3	Effektivität des Verhaltenskodex	Einschätzungen bzw. persönliche Wahrnehmung der Befragten zur theaterinternen Einhaltung bzw. zur Existenz und zur Sinnhaftigkeit des Verhaltenskodex
	<p>Interview 1:</p> <p>„(...) Ich weiß, dass wir uns ordentlich daran abgearbeitet hatten [am Verhaltenskodex] und unseren Pamphlet daraus gebaut haben und eben noch ergänzt haben (...)“ (01:07:47 – 01:08:00);</p> <p>„(...) in meiner Erinnerung (...) hat mir dort gar nichts gefehlt, außer, dass wir das anpassen mussten [an den speziellen Theaterbetrieb]. Ich fand das eine super Grundlage (...)“ (01:08:13 – 01:08:33);</p> <p>„(...) ich habe mich immer mal so selber beobachtet und dachte so, wie krass es ist, dass das nicht selbstverständlich ist. Also wie krass, dass wir das jetzt aufschreiben müssen, was doch irgendwie gesunder Menschenverstand ist (...)“ (01:08:33 – 01:08:39);</p> <p>„(...) Mir fällt gerade auf (...), dass wir unserem Verhaltenskodex nochmal so einen kleinen Grundsätzlichkeits-Wertschätzungspunkt vorangestellt haben, das weiß ich, das hatten wir ergänzt, dort haben wir eine ganze Weile getüftelt, wie wir das formulieren (...)“ (01:09:42 – 01:09:55);</p> <p>„(...) Ja, also erstmal die reine Bekanntmachung. Da gibt es glaube ich genügend Instrumente an jedem Haus (...)“ [bezogen auf die Frage, wie der Verhaltenskodex durchgesetzt werden kann] (01:10:42 – 01:10:49);</p>	

Interview 2:

„(...) Ich hatte mehrere bekommen und ich glaube, dass wir auch einen haben. [bezogen auf den Verhaltenskodex] Aber ich weiß nicht mehr, ich habe ihn wahrscheinlich überflogen (...)“ (00:15:54 - 00:16:06)

Interview 3:

„(...) Ich glaube, dass man die Punkte noch schärfen könnte. Also es ist sehr, sehr vieles schon enthalten. (...) Er wurde ja auch schon einmal überarbeitet und ich glaube, das ist auch immer work and progress und es ist toll, dass es den gibt und ich glaube, dass es künftig spannend wäre einzelne betroffene Gruppen, zum Beispiel, da stärker zu Wort kommen zu lassen. Und wenn man den weiterentwickelt, auch einzelne Aspekte wie Diskriminierung auch tatsächlich mit denen zu formulieren, die Sachen berichten können und die auch konkrete Maßnahmen vorschlagen, die sie betreffen würden. (...)“ (00:49:15 - 00:49:56);

„(...) Tja, also es ist sehr spannend, weil vieles, was da drin steht, ist ja gesetzlich bindend an sich, also wir haben ja Gesetze in Deutschland, die arbeitsrechtlich festlegen, was geht und was nicht geht und das halt Belästigung nicht geht, das steht seit 2006 im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. Auch das diskriminierungs-sexualisierte Gewalt nicht geht, das steht im Strafrecht. Also das ist nichts Innovatives an sich. (...)“ (00:51:34 - 00:52:07);

Interview 4:

„(...) zum Beispiel eben diesen wertebasierten Verhaltenskodex des Deutschen Bühnenvereins, den es hier auch gibt und wo schon irgendwann mal dazu gearbeitet wurde. Also, wenn man das liest, merkt man so, okay, da wurde eigentlich nur dieses Schreiben irgendwie übernommen und dann gibt es noch fünf Zusätze, die sollen aber zum Beispiel auch freischaffende Regie-Teams unterschreiben, wo man denkt (...) ich weiß nicht, ob ich das unterschreiben möchte und für freie Gäste weiß ich noch weniger, ob ich das unterschreiben möchte, weil da Sachen drin stehen, wo man denkt, nee, das wäre wenn überhaupt nur für die Hausinternen sinnvoll und da stehen natürlich solche Sachen drin, wie: Wir kommunizieren respektvoll, wir kommunizieren auf Augenhöhe, wir versuchen ein Problem konstruktiv zu lösen. Das ist halt Papier. (...)“ (00:26:47 - 00:27:42);

„(...) wir haben (...) einen sehr tollen kaufmännischen Vorstand, der das auch alles initiiert. Und dem das sehr, sehr wichtig ist und auch am Herzen

	<p>liegt. (...) ich glaube, das ist eben der Punkt, die Leitung müsste dann natürlich Vorbild sein (...)“ (00:27:43 - 00:28:09)</p> <p>„(...) also es verändern sich, glaube ich, nie die Personen, sondern im Grunde ist dann so ein Bühnensvereinskodex, oder bestimmte andere Sachen, die von außen kommen, sind im Grunde ein Druckmittel. Wenn du deinen Posten behalten willst, dann passe dich gefälligst an, dem, was aktuell moralisch richtig ist, ich glaube nicht, dass das dazu führt, dass sich die Leute wirklich verändern. (...)“ (00:52:10 - 00:52:37)</p> <p>Interview 5:</p> <p>„(...) Ich glaube, der Verhaltenskodex ist ein total guter Weg und (...) nach dem Wunder wäre der überall vor allen Dingen erstmal umgesetzt, weil der Verhaltenskodex ist ein super Instrument. Ich bin dem Bühnensverein total dankbar, dass sie das aufgesetzt haben, aber ich habe das Gefühl, es ist im Moment ein sehr geduldiges Papier. (...)“ (00:25:24 - 00:25:50)</p>	
OK 4	Geschlechtergerechtigkeit	Aussagen zur unterschiedlichen Umgangsweise zwischen Männern und Frauen, zum Anteil von Männern und Frauen in den verschiedenen Berufen am Theater bzw. auf den jeweiligen Hierarchieebenen und zu den Rollenbildern auf der Bühne
UK 4.1	Rollenverteilung von Frauen hinter der Bühne	Theaterberufe/Positionen, in denen mehr Frauen als Männer vertreten sind und umgekehrt sowie Unterschiede im Umgang zwischen Männern und Frauen, z. B. was die Bezahlung betrifft
	<p>Interview 1:</p> <p>„(...) Dadurch, dass der Intendant männlich ist, ist auch immer wieder aufgefallen, dass es entweder tatsächlich einen weiblichen Reiz gibt, wo er sozusagen wohlgesonnen ist. Und deswegen gab es vielleicht eine Bevorteilung oder eine andere Form von Wertschätzung und Respekt. (...)“ (01:14:21 – 01:14:41);</p> <p>„[die Intendanz hatte eher] einen Entscheidungsumgang eher mit so Gleichgesinnten, also eher Männern, sodass es Frauen tatsächlich schwerer</p>	

hatten. (...)“ (01:14:41 – 01:14:52);

„(...) also die Assistenzfunktionen [waren] fast durchgehend weiblich (...) Ganz lange Zeit reine Frauentruppe. Junge Frauen, die, die gerade irgendwie fertig studiert haben (...), die sich damit ganz große Hoffnungen machen. Über diesen Weg ist es ja eigentlich auch der gängige Weg, ins Ensemble reinzuwachsen. (...) in ganz vielen Fällen klappt das nicht und du bist irgendwie so dein Leben lang dann in der Regieassistentz (...)“ (01:20:00 – 01:20:54);

„(...) Ich glaube, Dramaturgie war immer in der Frauengruppe. (...)“ (01:21:34 – 01:21:39);

„(...) Und ansonsten, so die höheren Positionen schon von Männern besetzt. Also Abteilungsleiter kenne ich eher Männer. Von der Technik, über uns (...) in den Gewerken [gab es] auch Frauen, aber tatsächlich die technische Leitung, Intendanz und Oberspielleitung ist nach wie vor bei einem Mann. (...)“ (01:21:52-01:22:04);

Interview 2:

„(...) Es gibt riesige Unterschiede zwischen Kostüm und Bühne und das liegt auch an alten Traditionen, also dass früher die Bühne mehr von Männern ausgestattet wurde und Kostüm war eher oder ist in der Fantasie der Leute, mehr ein Frauenberuf und auch innerhalb von Bühnenbild gibt es noch Unterschiede (...) in der Statistik der Künstler-Sozialkasse, sieht man auch diese krassen Unterschiede bei den Einkommen von Frauen und Männern und bei uns zwischen Kostüm und Bühne, zum Beispiel, liegt dieser Unterschied bei ungefähr 30 Prozent, obwohl alle, die beide Berufe ausüben, sagen, Kostümbild ist viel zeitaufwändiger als Bühnenbild. Eigentlich müsste dieser Unterschied komplett andersrum sein (...)“ (00:17:01 - 00:18:15);

„(...) Ich weiß nicht, ob ihre Gagen unterschiedlich sind, weil darüber habe ich noch nie mit Regie-Assistent:innen gesprochen. Ich weiß, dass die Profession sehr weiblich geworden ist. (...)“ (00:19:17 - 00:19:32);

„(...) Man sieht auch in den Schulen, wie viele Studierende in den darstellenden Künsten studieren und dann, wer Karriere macht. Und die Männer haben natürlich viel mehr Chancen, noch, aber ich muss sagen, ich bin froh, weil (...) hier haben wir ganz viele Regisseurinnen. Ich habe auch auf

den Spielplan geguckt, das ist sehr ausgewogen (...)“ (00:19:51 - 00:20:18);

„(...) Jeder von uns hat es erlebt, wie ein Mann jemanden was erklären will, weil er sich dann ein bisschen überlegen fühlt. (...) Aber ich glaube, es verschwindet. Also sie fangen an zu merken, dass alte Witze nicht mehr angebracht sind (...)“ (00:21:41 - 00:22:01);

„(...) also dass es viele Frauen gibt, aber dass sie nicht unbedingt die große Bühne oder die große Gage bekommen, sondern das es da starke Unterschiede gibt. (...)“ (00:37:15 - 00:37:30)

Interview 3:

„(...) also wir haben wesentlich mehr männliche Führungspersonen, auch bei uns, als weibliche oder nicht binäre (...)“ (00:19:05 - 00:19:19);

„(...) die Themen von unsichtbar machen, von bestimmten Altersgruppen, unsichtbar machen von Müttern, jetzt wenn wir wirklich von unseren Geschlechtsdifferenzen sprechen oder unsichtbar machen von alleinerziehenden Eltern kann man auch sagen (...) meistens Mütter, aber natürlich sind es auch Väter, die dann zum Beispiel auch nicht gut arbeiten können, wenn sie eben bestimmte Verpflichtungen haben, die einer Probe bis 02:00 Uhr nachts entgegenstehen (...)“ (00:58:07 - 00:58:37);

Interview 4:

„(...) Ich würde mal sagen, auch da hat sich sehr viel verbessert. [in Bezug auf Geschlechtergerechtigkeit] (...)“ (00:33:46 - 00:33:50);

„(...) Jedenfalls bin ich so anders aufgewachsen, dass mich dieses Thema sehr, sehr lange überhaupt nicht tangiert hat und ich auch in dem Berufsfeld nie das Gefühl hatte, ich werde da irgendwie anders oder schlechter behandelt oder ausgegrenzt oder sonst was. (...)“ (00:34:36 - 00:34:54);

„(...) Und wenn ich dann so geguckt habe, ok, wer war denn jetzt vielleicht die zehn Jahre parallel zu mir an den Häusern noch [in diesem Beruf],

dann kann ich natürlich deutlich feststellen, ich war ganz oft die einzige Frau. (...)“ (00:35:02 - 00:35:17);

„(...) Und das gilt natürlich für so Leitungsfunktionen noch mal stärker und vor allen Dingen natürlich auch für: Wer inszeniert eigentlich in welchen Räumen? Also Frauen machen halt das Kinder- und Jugendtheater, schön im kleinen Raum, kostet auch weniger Geld, kriegt man auch weniger Gage und die Männer machen halt die Sachen, die zum Theatertreffen fahren, auf den großen Bühnen (...)“ (00:35:17 - 00:35:40);

„(...) Finde ich trotz allem, dass sich da extrem viel verändert hat. Natürlich sind auch mehr Frauen mittlerweile in Leitungsfunktionen, ich glaube, was nach wie vor extrem schwierig ist, aber das betrifft dann auch hauptsächlich die Frauen, leider immer noch, das ist wirklich Familienfreundlichkeit. (...)“ (00:35:42 - 00:35:59);

„(...) Und ansonsten, ist es noch immer nicht bei fifty-fifty, jetzt bei den Inszenierungen, aber an vielen Häusern hat sich, zumindest was Regiepositionen angeht, deutlich was getan (...)“ (00:35:59 - 00:36:10);

„(...) viele Berufe, Dramaturgie, klar, die ganzen Assistierenden, also es gibt ja einen großen Bereich, der durch Frauen abgedeckt wird. (...) der aber oft eben auch zu den schlechter bezahlten Berufen am Theater gehört. (...)“ (00:36:52 - 00:37:16)

Interview 5:

„(...) Vorne hui, hinten pfui, [bezogen mit dem Thema Geschlechtergerechtigkeit am Theater] auf der Bühne wird total viel drüber gesprochen, es gibt Programme dazu, es gibt Stücke, die sich angeblich direkt damit auseinandersetzen, aber hinter den Kulissen habe ich das Gefühl, sind die Verhaltensmuster immer noch von den gleichen Sexismen geprägt. (...)“ (00:27:19 - 00:27:39);

„(...) was ich glaube, im Theater zeigt sich das, was sich auch im Rest der Gesellschaft zeigt. Je höher die Führungsebene ist, desto weniger Frauen sind da, je mehr bezahlt wird, desto weniger Frauen sind da. Von dem, was ich bisher aus meinen Erfahrungswerten habe, direkten Erfahrungswerten, aber auch die Zahlen, die ich kenne, ist es im deutschen Theatersystem nicht anders. Es gibt mehr Intendanten als Intendantinnen. Im Schauspiel ist es besser, im Musiktheater ist es umso schlimmer. Ich glaube, es gibt in Deutschland im Moment gerade vier Generalmusikdirektoren die

weiblich sind. (...)“ (00:28:39 - 00:29:17);

„(...) Für meinen Berufsstand ist es so, dass wir im Studiengang 50:50 haben sogar mit einer leichten Last mehr Frauen und wenn man dann aber nachher in die Berufe reinguckt und vor allen Dingen auch in die gut verdienenden Berufsteile reinkommt, also vor allen Dingen Bühnenbild ist sehr männlich dominiert, Kostümbild ist eher weiblich dominiert. Bühnenbild wird meistens mehr bezahlt, Kostümbild wird meistens weniger bezahlt, da gibt es ein Gender Pay Gap, aber da gibt es auch einfach ein Gender Gap in der Sichtbarkeit und in der Geschlechterverteilung. (...)“ (00:30:22 - 00:31:03);

„(...) Ja klar. Also, in der Behandlung (...) auch in der Art und Weise wie Werkstätten mich respektieren. Ich muss mir Sexismen anhören als Frau hinter der Bühne. Und Grenzüberschreitung, von denen ich denke, dass ein Mann damit nicht zu kämpfen hätte. An Diskriminierung und Marginalisierung und ja, Sexualisierung. (...)“ (00:31:16 - 00:31:58)

Interview 6:

„(...) der Intendant letztendlich derjenige oder diejenige war, wobei ich in meiner Zeit wenig Intendantinnen kennengelernt habe, um nicht zu sagen kaum. (...)“ (00:02:20 - 00:02:33);

„(...) Es hat auch was mit den Gagen auch zu tun. Weil ich auch selber seit Anbeginn, also als ich jung war, auch erfahren habe, am eigenen Leib, dass männliche Kollegen mehr bekommen haben, als ich als Frau. Das habe ich natürlich im Nachhinein dann nur mitbekommen, das sagt einem ja keiner (...) heute wird ja oft noch drüber gesprochen (...)“ (00:36:46 - 00:37:10);

„(...) Man muss wirklich für sich ganz klar kämpfen und man muss ins Gespräch reingehen und sagen, so, das bekomme ich (...) und die jetzt nachwachsen, ich glaube die sind da auch mittlerweile mutiger (...)“ (00:37:43 - 00:38:08);

„(...) und diese Problematik, dass ich mich als Frau mehr beweisen musste, in meinem Beruf, kenne ich auch. (...) das sind dann manchmal auch die Kollegen (...)“ (00:38:29 - 00:38:45);

	<p>„(...) Aber es gab schon die ein oder anderen noch älteren Herrschaften, Männer meistens, manchmal auch Frauen, die dann schon geguckt haben: Na, jetzt wollen wir mal sehen, was du so kannst (...) und dann musste man sich mehr beweisen. (...) das hätten sie sich (...) einem Mann gegenüber nicht getraut. Also so ein Auftreten zu haben (...)“ (00:39:06 - 00:39:28);</p> <p>„(...) Wenn es jetzt nicht ins Mobbing reingeht oder irgendwelche anderen Sachen, wo einem das Leben schwer gemacht wird mit Absicht. In der Beziehung (...) kann ich jetzt nicht sagen, so direkte, so Affronts erlebt [zu haben], sondern mehr so indirekt und wo ich einfach dachte: Du beißt jetzt die Zähne zusammen oder machst den Mund auf und dann haust du dagegen und machst jetzt deinen Job und dann wirst du es ihnen einfach zeigen. (...)“ (00:39:42 - 00:40:10);</p> <p>„(...) Ich meine, wenn man sehr jung ist und vielleicht noch vom Studium kommt, gucken sowieso erst mal alle (...)“ (00:40:26 - 00:40:32);</p> <p>„(...) Also es gibt schon manchmal, das einige aufhorchen und sagen: ich hab gehört da hat ein Kollege das Dreifache gekriegt (...)“ (00:42:28 - 00:42:34);</p> <p>„(...) Ich überlege gerade, wir waren zwei Männer, vier Frauen, wir waren sechs Leute, die ausgewählt waren und aber davor, da waren es dann vier Männer und zwei Frauen, also das war immer so in der Waage. Es ist ja ein Beruf geworden, mittlerweile, in dem sehr viele Frauen arbeiten (...)“ (00:42:52 - 00:43:10)</p>	
UK 4.2	Rollenverteilung von Frauen auf der Bühne	Beschreibungen zur Art und Weise, wie Frauen auf der Bühne, in den jeweiligen Stücken, dargestellt werden, beispielsweise bezogen auf die Möglichkeit große Rollen zu spielen, den Sprechanteil etc.
	<p>Interview 1:</p> <p>„(...) das reicht bis in die Inszenierungen (...) wie stellen wir welche Personengruppen auf der Bühne dar. Das ist zum Teil wirklich brechreizerregend (...)“ (01:15:30 – 01:15:37);</p> <p>„(...) Der Typ, der da an der Spitze steht, er ist zum einen Theaterautor, der ist Intendant und der inszeniert, und das in Personalunion eigentlich.</p>	

Der Typ entscheidet, dass sein Stoff, also nicht nur der Stoff, sondern der Stoff, den er geschrieben hat, auf die Bühne gesetzt wird. Und dann inszeniert er das selber, und wenn er diesen Stoff vor [vielen] Jahren geschrieben hat, dann kannst du Glück haben, wenn du [jemanden aus der Dramaturgie] hast, der dort noch mal reinguckt (...)" (01:16:01 – 01:16:30);

„(...) Dann kannst du Glück haben, wenn es eine Person gibt, die es [ihre Bedenken zur Rollenverteilung] äußert. (...) Ich habe Momente erlebt, da hat das nicht stattgefunden und dann zieht man auch mit so einem Bild auf die Bühne. Und dann fühlen sich natürlich viele der Abonnent:innen vielleicht ganz wohl, aber es ist mit Sicherheit nicht das, was irgendwie zeitgemäß ist. (...)" (01:16:36 – 01:17:10);

„(...) aber es gibt auch (...) coole Schritte und eben gerade dadurch, dass die Chefdramaturgin genau an diesem Punkt sehr am Werk war, hat es Stücke gegeben, die echt komplett anders unterwegs waren. Aber es ist trotzdem ein bisschen seltsam, wenn du mit so völlig unterschiedlichen Weltbildern, als ein Theater, an den Start gehst (...)" (01:17:39 – 01:18:13);

„(...) Und dann hast du einfach ganz progressive Frauenrollen (...)" (01:18:29-01:18:38);

„(...) Bei einem Stück wurde ganz lange diskutiert: Wie machen wir das? Wie können wir das? Wie stellen wir überhaupt diese Figur dar und wie setzen wir die in den Zusammenhang? Und glücklicherweise gab es da z lange Diskussionen und ich glaube, da verschließt sich die Intendanz gar nicht unbedingt. Aber er kommt eben selber aus einem bestimmten Weltbild und kriegt es nicht los und das wird für eigene Inszenierungen immer wieder eine Rolle spielen, genauso wie für Entscheidungsprozesse unten drunter. (...)" (01:18:40 – 01:19:19);

Interview 2:

„(...) Ja, in der Oper natürlich ziemlich klassisch. [bezogen auf das Rollenbild der Frau auf der Bühne] Das sind alte Stoffe. Und sehr klischeehaft und oft sind sie Opfer (...) aber die Regie-Teams versuchen das manchmal umzudrehen (...)" (00:20:34 - 00:20:48);

„(...) Ja, viele sagen, wir haben keine Lust mehr auf diese Bilder. Wir wollen neue Stoffe (...) Ich möchte neue Frauen sehen, nicht mehr die leidende Geliebte, die noch ermordet wird. (...)" (00:21:02 - 00:21:20)

Interview 3:

„(...) aber andersrum ist es so, dass ältere Frauen an Theatern ab einem Moment irgendwie unsichtbar werden (...) das dann Diskriminierung wirklich aufgrund dieses höheren Alters plus des Geschlechts stattfindet und das mitgetragen wird, weil es im Konsens ist, dass eine ältere Frau eigentlich nur bestimmte Rollen besetzen kann und für andere eigentlich nicht mehr in Frage kommt und damit eben auch austauschbarer wird. (...)“ (00:18:04 - 00:19:00);

„(...) dass hier die Themen von Gender und von auch Geschlechtsparität auch sehr viel behandelt werden und ich glaube tendenziell eben im urbanen Raum wahrscheinlich mehr als im ländlichen Raum (...) wobei ich da auch den ländlichen Räumen jetzt nicht die Progressivität absprechen will (...) Es hängt wirklich sehr davon ab, wer das Haus leitet (...) das würde sich auch natürlich anders gestalten, wenn mehr Perspektiven auf der Führungsebene vertreten sind (...)“ (00:59:07 - 00:59:56)

Interview 4:

„(...) bei den Ensembles hat sich auch was getan, also mit der Parität, dass man sagt, ein Ensemble besteht nicht mehr aus 14 Herren und 6 Damen. Weil sich auch auf der Bühne was verändert hat, weil sich die Stücke zum Teil verändert haben, aber man eben auch sagt, gut, Frauen können halt auch Hamlet spielen. (...)“ (00:36:30 - 00:36:52)

Interview 5:

„(...) Der Stücke-Kanon hat sich nicht groß verändert und vor allen Dingen auch im Umgang miteinander gibt es noch keine Geschlechtergerechtigkeit. (...)“ (00:27:39 - 00:27:55);

„(...) Ich glaube, in den Ensembles ist es relativ ausgeglichen, aber da ist natürlich auch immer so ein bisschen die Frage, wer kriegt auch welche Rollen. Da gibt es einen großen Verlust von älteren Frauen in der Sichtbarkeit auf der Bühne. Das liegt zum Teil aber auch an den Stücken, die gespielt werden. Dass dadurch, dass wir einfach auch eine sehr lange Theater-Tradition haben, die sehr männlich, patriarchal dominiert ist, haben wir natürlich auch einen Stücke-Kanon, der starke, männliche Rollen bevorzugt. Und da hat ein Umdenken noch nicht stattgefunden. (...)“ (00:29:28 -

	00:30:07)	
OK 5	Machtmissbrauch am Theater	Alle Aussagen, in denen die Befragten von Situationen berichten, in denen sie persönlich oder als Zeug:in Kontakt mit Machtmissbrauch hatten und wie intern mit diesen Vorfällen umgegangen wurde
UK 5.1	Erfahrungen mit Machtmissbrauch	Persönliche Erfahrungen der Befragten mit Machtmissbrauch oder Erfahrungen mit Situationen, in denen sie Zeug:in waren und wie sich in diesen Situationen verhalten wurde bzw. die Auswirkungen von Machtmissbrauch
	<p>Interview 1:</p> <p>„(...) Und dort wurden Leute tatsächlich verbal angegriffen, also, dass dort auch wirklich die Kompetenz vor versammelter Mannschaft in Frage gestellt wurde. Auch mit genau solchen Äußerungen: tatsächlich, so, dass in Frage gestellt wird, ob er sozusagen seines Amtes würdig ist. (...) sogar bei drei Personen habe ich das erlebt, zwei ältere Frauen und ein jüngerer Typ, der in seinem Posten noch nicht so lange war. Da dachte ich, boah, das könnte ich jetzt glaub ich nicht so auf mir sitzen lassen. Und die haben es aber geschluckt. (...)“ (00:47:57 - 00:48:47);</p> <p>„(...) Und wenn die aber sozusagen auch noch zu so einer unschönen Art führen, dass es dann tatsächlich verbale Ausraster gibt oder dass jemand dann einfach wirklich laut wird oder Leute zusammenfaltet - wenn das immer wieder passiert, was soll da anderes dahinterstecken als Überforderung? (...)“ (00:12:10 - 00:12:27);</p> <p>„(...) ich kenn da kaum jemanden von den Leuten, mit denen ich am meisten zu tun hatte, die nicht auch mal einfach richtig zur Sau gemacht wurden und aber diejenigen, die natürlich mehr wertgeschätzt wurden oder eben Lieblingsmenschen waren, denen passierte das nicht so ohne weiteres. Ne oder denen wurde der Rücken gestärkt oder denen passierte das zu mindestens nicht so häufig, irgendwo vor versammelter Mannschaft runtermacht zu werden. Und tatsächlich, wir sprechen von schreien, also es war nicht nur so, dass mal ein kritischer Kommentar kam oder mal ein genervter Blick oder so, sondern tatsächlich minutenlang vor versammelter Mannschaft angeschrien werden. Das ist schon eine Hausmarke, finde ich. (...)“ (00:29:12 - 00:30:00);</p>	

„(...) Ich hatte es ja konkret mit Intrigen zu tun (...)“ (00:41:48 - 00:41:50);

„(...) Aber dieser Mensch, der einem dann immer eigentlich so begegnet ist, kam dann plötzlich und hat sich irgendwelche Dinge ausgedacht. Und ich verstehe immer noch nicht, warum, ob die mich auch ohne Nichtverlängerung irgendwie raus ekeln wollten. (...) da kann man ja dann wirklich anfangen paranoid zu werden. (...)“ (00:42:20 - 00:42:51);

„(...) Also ist wirklich seelischer Missbrauch, der hat mich absolut ignoriert und gemieden. Also es gab auch kaum noch ein Hallo und du musst dir das vorstellen, wir waren alle miteinander per du. Wir waren eine Abteilung, wir saßen sozusagen in einem Großraumbüro (...)“ (00:44:49 - 00:45:02);

„(...) diese Form von seelischem Missbrauch, dass dann plötzlich nicht mehr mit einem geredet wird und dass der dann auch, wirklich wie im Kindergarten, über Kolleg:innen mir hat Dinge ausrichten lassen, also, und es gab keine Möglichkeit mit ihm zu reden, gar keine, nicht per Mail, weil ich irgendwie gesagt habe, was ist denn eigentlich los? (...)“ (00:45:37 - 00:46:00);

„(...) an der Stelle war das Verhalten meines Abteilungsleiters in dem Sinne absoluter Machtmissbrauch, aber natürlich von oben kommend, weil dieses Ding mit dieser Abmahnung die ganze Zeit im Raum schwebte und drohte und immer dieses „naja müssen wir mal gucken, ob das so miteinander weitergeht“, also Drohungen. (...)“ (00:46:31 - 00:46:52);

„(...) ja, Zeuge von Machtmissbrauch, auch konkret in solchen Sitzungen, wo ich mitbekommen hab, dass selbst Abteilungsleitende, weißt du, von anderen Abteilungen eben, angeschrien wurden. (...)“ (00:47:33 - 00:47:44);

„(...) was ich (...) mitbekommen habe ist, dass es offensichtlich auch auf der künstlerischen Ebene, also auf der Schauspielebene, immer wieder Probleme gab, und zwar eben sehr konkret mit jüngeren Frauen, die keine Grundlage oder nicht genügend Grundlage empfunden haben, um ihre Grenzen aufzuzeigen (...) „wie leicht bekleidet ist für mich ok (...)?“ Es gab offensichtlich gerade ältere Herren, die einfach eine Regieposition hatten und dort absolut nicht einsichtig waren (...)“ (00:48:57 - 00:49:54);

„(...) Machtmissbrauch tut ja etwas und wenn ich jetzt sage, in meinem Falle ist es so, dass ich manchmal eine Unsicherheit wahrnehme, wo ich mir das gar nicht wünsche, es schüchtert ein (...) Das kann ich für das Haus, an dem ich gearbeitet habe, nicht nur für mich sagen, sondern das ging

vielen Leuten so. Heißt, unterm Strich schafft es eine mindere Qualität, weil einfach die Leute sich nicht so wohl fühlen, wie sie es brauchen würden, um ordentlich arbeiten zu können. Gleiches Ding wie wir es an den Schulen haben, wenn du so einen „Diktator“ vorne stehen hast, der allen Angst macht mit Noten und Druck, wird kein Schüler irgendeine gute Note schreiben, denn denen geht es mitunter dreckig. (...)“ (01:33:52 - 01:34:54);

Interview 2:

„(...) Ja, habe ich [in Bezug auf Erfahrungen mit Machtmissbrauch], weil ich mit einem Regisseur gearbeitet habe, der in einem Theater Generalmusikdirektor und dann sogar Opernleiter im nächsten war. Und sehr viele schlechte Taten getan hat. Also er hat auch eine MeToo an der Backe, also er hat niemanden vergewaltigt, aber er hat die jüngeren Statistinnen und Tänzerinnen belästigt und alle gleichzeitig. Und wenn eine nicht bereit war mit ihm oder ihm klar gesagt hat, ich will nur professionell mit dir kommunizieren, hat er sie von der Besetzung weggenommen und das habe ich direkt miterlebt (...)“ (00:22:34 - 00:23:24);

„(...) dass er mit Frauen flirtet. Finde ich einerseits ekelhaft, aber geht mich nichts an. Aber ab dem Moment, wo er sagt, sie darf nicht mehr die Premiere spielen, also das war für mich dann dieser Unterschied, das war ein Machtübergriff. (...)“ (00:23:54 - 00:24:12);

„(...) und er hat auch einmal meine Assistentin in den Po getreten, also, er hat sie wirklich geschlagen. Es gab dafür auch sogar ein Verhör, also sie sind zusammengekommen, in dem Theater und haben sich da ja abgesprochen, aber die war schon traumatisiert (...)“ (00:24:56 - 00:25:21)

Interview 3:

„(...) Und dann passiert es eben möglicherweise, dass Betroffene sich melden, sagen, ich wurde nicht angemessen behandelt. Ich habe vielleicht Gewalt erlebt, ich habe Belästigung erlebt, ich habe versucht, es im Haus zu klären und dann ist es richtig eskaliert. Dann gab es Gerüchte, dann wurde ich vielleicht dazu gezwungen, mit der beschuldigten Person und der ermittelnden Person, also zum Beispiel dem Intendanten, der Intendantin, ein Gespräch zu führen, obwohl ich das nicht wollte. Vielleicht wurde ich herabgestuft, also ich war dann die schwierige Person. (...)“ (00:11:38 - 00:12:20);

„(...) Machtmissbrauch ist ja auch ganz spannend, weil der Begriff juristisch nicht definiert ist. Was es auch manchmal schwer macht, den sozusagen hier als Beschwerdefälle zu behandeln. Es muss dann etwas vorliegen, was quasi einen anderen Tatbestand erfüllt, z.B. sexuelle Belästigung oder

Beleidigungen oder sexualisierte Gewalt (...) aber Machtmissbrauch können auch eben Verunglimpfungen sein oder Veruntreuung von Geldern oder intransparente Kommunikation, was aber juristisch nicht zu belegen ist. (...)“ (01:01:01 - 01:01:40)

Interview 4:

„(...) Missbrauch ist ein krasses Wort. Die Frage ist, wie definiert man das? Das wäre was, worüber man auch mal eine ganze Arbeit schreiben könnte: Was ist eigentlich Machtmissbrauch? (...) definiert man schon ein unfreundliches Wort im Flur als Machtmissbrauch? (...)“ (00:37:46 - 00:38:06);

„(...) also ich habe das nicht direkt als Betroffene erlebt [in Bezug auf Machtmissbrauch], aber (...) es gab einen Vorfall, wo ich sehr eingebunden war, sowohl aus der Perspektive des Opfers als auch aus der Perspektive des Täters und wo ich quasi immer dazwischen stand oder tatsächlich beide Perspektiven kannte und irgendwann gesagt habe, als es dann juristisch wurde und man sich auf eine Abfindung geeinigt hat, wo ich gesagt habe, zu beiden, lasst mich jetzt bitte in Ruhe damit. Weil ich hab das Gefühl, ich werde benutzt und zwar von beiden Seiten. (...)“ (00:38:14 - 00:39:04);

„(...) in dem Sinne ist ja auch die Frage, was ist daran juristisch? (...) wo ist da die Grenze zu Verleumdung (...)“ (00:39:39 - 00:40:02)

Interview 5:

„(...) Ja, ja, also sowohl Machtmissbrauch, wo es darum ging eine Position auszunutzen, innerhalb einer Hierarchie, als auch tatsächlich Machtmissbrauch im Sinne von sexualisierter Gewalt oder auch verbaler Gewalt, die grenzüberschreitend war. Sowohl als Betroffene als auch als Zeugin. (...)“ (00:32:12 - 00:32:44);

„(...) Nur wenn ich mir die Sicherheit selber gebaut habe. [in Bezug auf Sicherheit vor Machtmissbrauch in bestimmten Situationen] Also es ist eine eigene Resilienz. Dann, wenn die groß genug ist, dann habe ich mich auch sicher gefühlt. Ansonsten würde ich sagen, ist Theater an sich dann eher ein unsicherer Arbeitsort. Außer ich kannte die Umgebung, wusste, auf wen ich mich einlasse (...) auf der Bühne ist es eher unsicherer als zum Beispiel in der Kostümabteilung. Aber das kann auch was Individuelles sein, oder vielleicht auch, weil die Kostümabteilungen eher weiblich geleitet sind.

(...)“ (00:32:53 - 00:33:31)

Interview 6:

„(...) Also Zeugin direkt war ich nicht, was mich selber als Person anbelangt, wie gesagt, ich hatte das als junge Frau immer, dass ich doofe Bemerkungen bekommen habe. (...) dass man hört, naja, reg dich mal nicht so auf. (...)“ (00:44:32 - 00:44:44);

„(...) wenn man jetzt jemanden quer unter der Nase liegt, dann keinen Job mehr gekriegt hat, das ist dann die andere Sache, das kann man nur vermuten, das weiß man nicht mit Gewissheit (...)“ (00:45:01 - 00:45:12);

„(...) mit Machtmissbrauch, ich denke, dass der schon (...) vielleicht manchmal indirekt noch stattfindet. In einigen Bereichen, wo man es vielleicht manchmal nicht merkt. (...) dahingehend kann man sich manchmal fragen (...) mit dem habe ich mich nicht so gut verstanden, deswegen kriege ich dort auch nichts mehr zu tun. (...)“ (00:46:56 - 00:47:25);

„(...) Den jetzt so ganz negativen Beweis kann ich jetzt für mich persönlich nicht antreten. [in Bezug auf Machtmissbrauch] Und wie gesagt, ich habe manchmal mitbekommen, dass eine komische Haltung vorhanden ist, gegenüber einem Kollegen, wo ich dann aber nicht sagen kann, das hat jetzt in dem Sinne was mit Missbrauch zu tun, sondern einfach mit schlechtem Benehmen. (00:47:36 - 00:47:52);

„(...) Das hat auch was mit psychischer Gewalt zu tun, also, wenn man Leute anbrüllt, (...) obwohl ich das weniger kenne, jetzt aus dem Bereich, in dem ich arbeite, sondern eher von der Bühne. (...) es gibt auch mittlerweile Frauen, die können wir nicht ganz ausnehmen, (...) wenn die sehr über-ehrgeizig sind, dass sie sich dann wirklich, sagen wir mal, sich selbst irgendwie vergessen (...)“ (00:51:42 - 00:52:10);

„(...) Einfach nur anbrüllen und hinterher sagen: Na das mache ich ja nur, damit du motivierst wirst. Was ist das für eine Motivation? Das ist ja auch eine Art von Missbrauch (...) man kann jemanden auch mit Nichtachtung strafen (...)“ (00:52:13 - 00:52:27)

UK 5.2	Umgang mit Missbrauchsvorfällen	Die Art und Weise, wie die Missbrauchsvorfälle aufgearbeitet wurden und inwiefern diese Aufarbeitung Wirkung gezeigt hat bzw. welche Probleme es bei der Aufarbeitung gab
<p>Interview 1:</p> <p>„(...) dass, da sich ein Vertrauensrat jetzt gebildet hat an dem Haus und das finde ich super wichtig und das hat ein bisschen gedauert. Das ist aber auch okay und cool. Glaube, insgesamt waren es ca. anderthalb Jahre. Von der ersten Idee bis zum „wir haben eine Satzung, wir wissen, worum es geht und wir wissen, was sozusagen der Vertrauensrat für Notwendigkeiten hat und wo der sich auch vom Betriebsrat abgrenzt.“ (...) und ich weiß, dass das sehr schnell ging. Von „das Ding ist jetzt gegründet, die Leute sind gewählt und die haben die ersten Sitzungen oder die ersten Probleme“, das ging echt flott und dort bin ich sehr, sehr froh, dass es jetzt diese zweite Instanz gibt, um schwierige Prozesse zu begleiten. (...)“ (00:40:46 - 00:41:40);</p> <p>Interview 2:</p> <p>„(...) Nein, also sie hat weiterhin da gearbeitet, er auch, und sie wurde weiterhin auch für seine Stücke zugeteilt. [bezogen auf mögliche Konsequenzen] (...) aber das hat ihn nicht verhindert, eine Karriere zu machen, der wurde danach Intendant, niemand hat nachgeschlagen, wo er sich beworben hat, ob er eine Vergangenheit hat oder ob er gut war oder ein schlechter Mensch. (...) das ist schon schockierend, finde ich, dass diese Jury-Kommissionen nicht ein bisschen nachfragen. (...)“ (00:25:42 - 00:26:23)</p> <p>Interview 3:</p> <p>„(...) Auch wenn das AGG sehr, sehr Betroffenen fokussiert ist, also, das bedeutet, dass die Deutungshoheit sehr stark bei den Betroffenen liegt und auch explizit gesagt wird, etwas muss nicht belästigend gemeint gewesen sein, damit es eine Belästigung ist (...) trotzdem kann aber ein Arbeitgeber auf einem Spektrum von verschiedenen Sanktionsmöglichkeiten entscheiden, was jetzt herangezogen wird, es kommt sehr selten vor, dass fristlos gekündigt wird. In den meisten Fällen gibt es erstmal eine Abmahnung oder eine Versetzung. Und genau da kennen wir auf jeden Fall Fälle, wo sehr, sehr gut und sehr korrekt gehandelt wurde (...)“ (01:04:43 - 01:05:21);</p> <p>„(...) So, und dann gibt es natürlich Fälle, wo überhaupt nicht Rücksicht genommen wurde darauf, was eigentlich das Gesetz vorgibt, aber auch,</p>		

was einfach ein angemessener Umgang ist, zum Beispiel mit betroffenen Personen, die von sexualisierter Gewalt berichten, also dass da nicht sensibel gehandelt wurde, dass Gesprächsführung auf eine Art stattgefunden hat, die schlimmstenfalls auch die Belastung bei den Betroffenen noch schlimmer gemacht hat, die dazu geführt hat vielleicht, dass Menschen auch selbst gekündigt haben, dass sie gegangen sind, dass sie nicht arbeitsfähig waren, dass eine Täter-Opfer-Umkehr stattgefunden hat, also dass dann diejenigen, die sich beschwert haben oder die gesagt haben, sie möchten etwas nicht, dann die problematische Seite waren oder so hingestellt wurden, anstatt, dass eine Ahndung der Grenzüberschreitung stattgefunden hätte. (...) Es kommt auch vor, dass Täter eine lange Zeit geschützt werden und sie immer wieder übergriffig werden können. (...)" (01:05:41 - 01:06:47);

„(...) Juristisch ist es ein bisschen komplexer. Da ist es so, dass wenn wirklich Maßnahmen ergriffen werden sollen, früher oder später Namen genannt werden müssen. Weil, klassisch für eine Anzeige brauchst du einen Namen. Man kann Anzeige gegen anonym stellen, aber die Anzeigeperson muss ihre Identität darlegen (...)" (01:09:04 - 01:09:27);

„(...) es gibt schon Fälle (...) wo eine Gruppe von Personen sich beschwert hat, aber auch da war es immer früher oder später relevant, dass es zumindest eine Person gibt, die ihre Identität preisgibt und das wollen nicht alle. Verständlich, das hat auch möglicherweise Konsequenzen (...)" (01:09:48 - 01:10:14);

Interview 4:

„(...) wie sehr da Missbrauchsfälle mit aufgearbeitet werden können, das, finde ich, ist eine schwierige Frage, weil wie gesagt, es sind ja dann immer einzelne Fälle (...) es muss ja dann trotzdem immer juristisch etwas vorliegen. Das macht es natürlich kompliziert, weil ganz oft hat das juristisch überhaupt keine Relevanz, also ein sogenanntes *Klima der Angst* so zu belegen, dass es zu etwas führt [ist schwierig] (...)" (00:50:05 - 00:50:41);

Interview 6:

„(...) Was ich auch in meinem Leben schon erlebt habe. Vermehrt häufen sich Briefe von Leuten an einem Haus, die sagen, entweder der Chef geht oder wir gehen hier 40 Leute alle auf einmal. (...)" (00:58:46 - 00:58:56);

„(...) Ich meine nur, heute ist es ja so, wie in der Wirtschaft. (...) die Leute fallen dann einfach hoch, man kriegt eine gute Abfindung und das war es.

	<p>(...) es ist ja ganz selten, dass jemandem dann irgendwas so nachgewiesen wird, dass er mit Schimpf und Schande vom Hof gejagt wird. (...)" (00:59:21 - 00:59:34)</p>	
UK 5.3	Prävention von Machtmissbrauch	Präventionsmaßnahmen in Bezug auf Machtmissbrauch, die bisher fehlen und die bereits umgesetzt werden
	<p>Interview 1:</p> <p>„(...) Also das merk ich gerade, dass ich finde, dass die Ausbildung der Leute und Fortbildungen einen coolen Präventivcharakter haben können. Wenn die wissen, was sie tun, kann das vielleicht auch dazu führen, dass es besser aufgefangen wird und dass es irgendwie auch dadurch besser wird und natürlich genau, dass es so einen Kodex an den Häusern gibt, der unterschrieben wird. (...)" (00:54:16 - 00:54:37)</p> <p>„(...) Und dass es aber auch immer wieder Möglichkeiten gibt, die Dinge zu überprüfen, also, dass es nicht nur einfach läuft und dann guckt man mal und dann finden die Fälle statt und es wird nicht ausgewertet, sondern es muss schon eine Rückkopplung geben (...)" (00:54:37 - 00:54:53);</p> <p>„(...) Was noch mit dazu kommt, was vielleicht einen Präventiv-Charakter unbewusst hat, ist, dass es ja vielleicht auch einen Generationswechsel gibt, wo man nicht weiß, wohin das geht, ob Macht immer so ein Thema bleiben wird, gerade an Theatern, aber irgendwie wäre es meine Hoffnung, dass Generationen, die nachkommen dort ein bisschen anders damit umgehen könnten. (...)" (00:55:02 - 00:55:24);</p> <p>„(...) Eigentlich ist es ja auch eine Typenfrage (...) Also, dass es im Studium zum Beispiel oder in dieser Ausbildungssituation zu der Frage kommt, ob man das menschlich oder zwischenmenschlich überhaupt leisten kann, weil ein Theater ist und wird immer ein Ort bleiben, an dem man mit vielen Menschen zu tun hat und mit vielen Mitarbeitenden um sich herum umgehen können muss. Also wäre ein erster Ansatz schonmal über Persönlichkeitstests nachzudenken (...)" (01:24:01 - 01:24:30);</p> <p>„(...) Was ganz, ganz wichtig ist, auch wenn wahrscheinlich viele darüber lachen, ist finde ich gewaltfreie Kommunikation. Das finde ich, ist das banale A und O. Also in wirklich jeder zwischenmenschlichen, privaten wie arbeitsrechtlichen Beziehung (...) dass mit gewaltfreier Kommunikation viele heiße Situationen am Theater eingedämmt werden könnten, gerade weil viele Menschen mit Temperament aufeinandertreffen. Also das ist was, was finde ich, unbedingt gesetzt werden muss, so egal ob die Leute dahinterstehen oder nicht, es sollte, finde ich, ein Standard sein, wenn es das nicht</p>	

schon ist. (...)“ (01:24:55 - 01:25:47);

„(...) Ich finde die Idee, was du gerade angerissen hast, mit einer Plattform gar nicht schlecht, wenn es die Möglichkeit gibt, dass es anonym gehalten werden kann. Coaching, was ich schon gesagt hatte, von außen finde ich immer ganz wichtig, wenn etwas ist oder es präventiv umgesetzt wird. Austauschtreffen hatten wir auch schon gesagt, aber Plattformen finde ich nicht schlecht. (...) für Fälle, wo intern alles versagt. Ich glaube, ich habe mich auch deswegen damit noch gar nicht beschäftigt, weil ich immer der Meinung bin, das muss doch erst mal vor Ort geklärt werden. (...)“ (01:29:21 - 01:29:56);

„(...) Da finde ich aber eine Plattform für diejenigen, wo es aus welchen Gründen auch immer gar keine andere Möglichkeit gibt, eine anonym funktionierende Plattform und eine Gruppierung von Leuten mit Expertise, die dahinterstehen und reagieren können, richtig. (...)“ (01:30:02 - 01:30:20);

„(...) von der Aufklärungsarbeit mit Videos tun sich sämtliche Sachen, um gerade solchen Machtmissbrauchssachen einfach ein breites Gehör zu verschaffen. (...)“ [in Bezug auf Präventionsmaßnahmen für Machtmissbrauch] (01:31:41 - 01:31:53);

„(...) Dass man aber auch dafür sorgt, dass kontinuierlich noch mal aufs Tableau zu holen und vielleicht auch immer wieder in Frage zu stellen, ob es noch aktuell ist. Das heißt, dieser eigentliche Kodex, den es da gibt, dass der immer wieder angefasst wird (...) im stetigen Austausch und in der ständigen Anpassung an das, was da draußen passiert. (...)“ (01:11:11 – 01:11:31);

„(...) Wenn du den Verhaltenskodex hast, jemand hat sich an irgendetwas vergangen, dann braucht es den Mut desjenigen, also des Opfers, das auch zu benennen. Und dafür muss eine Basis geschaffen werden, so dass es einfach das Vertrauen im Haus gibt, dass es erwünscht ist, Dinge zu benennen. (...)“ (01:12:46 – 1:13:08);

„(es braucht) eine ganz selbstbewusste Entscheidung von der Intendanz, dafür sind sie ja nun mal in der Leitungsposition, oder den Intendanz-Teams, dass es für Menschen, die dort Grenzen überschreiten, einfach personalrechtliche Konsequenzen gibt. (...)“ (01:13:13 – 01:13:27);

„(...) dass man das Thema *Machtmissbrauch und wie kann man dem entgegenwirken und was gibt es für Satzungen und mit welchen Ambitionen zieht man in die Theater* - dass das vielleicht schon für die Leute, die an die Theater wollen und die gerade ausgebildet werden, schon im Studium

Thema ist oder in der Ausbildung, je nachdem. (...)“ (00:55:58 - 00:56:16);

Interview 2:

„(...) Ja, also erstmal Regisseur:innen und Intendant:innen nicht so viel Macht zu überlassen. (...)“ (00:26:38 - 00:26:47);

„(...) Also das das Finanzielle komplett getrennt vom Künstlerischen ist, damit die Leute sich nicht für ihre eigene Inszenierung genau die Gelder sichern und mit den Leuten ein Machtspiel spielen, ein finanzielles Machtspiel, sondern ja, Kunst sollte begrenzt bleiben und beauftragt werden von der Geschäftsleitung. Das zusammen geht nicht und auch die Leitung eines Theaters sollte, meiner Meinung nach, das Management vom Künstlerischen trennen (...)“ (00:28:37 - 00:29:09);

„(...) das ist ein bisschen, was Thomas Schmidt auch kritisiert, dass überhaupt keine Management-Eigenschaften oder Skills erwartet werden, sondern die Leute steigen in den Beruf ein (...) Ausbildung wäre wahrscheinlich nicht schlecht oder Weiterbildung (...)“ (00:29:53 - 00:30:16);

„(...) Also ich würde auch sagen, dass es nicht geht, dass Kulturpolitiker selber entscheiden, wer ein Haus leitet also. Es sollte (...) in der Prozessentscheidung natürlich auch das Haus, die Mitarbeiter mit involviert werden, weil die haben am meisten mit der Person zu tun und es ist sehr oft so, dass sie sogar durch die Presse erfahren, wer ihr Haus leitet (...)“ (00:31:58 - 00:32:30);

„(...) das von oben katapultiert wird und ohne dass man überhaupt überprüft, wie war dieser Mensch im Umgang mit seinen Mitarbeiter:innen. Das geht natürlich nicht, finde ich. (...)“ (00:32:53 - 00:33:13)

Interview 3:

„(...) Die demokratische Verteilung von Macht oder die Verteilung von Macht auf mehrere Personen, ist potenziell auch ein Schutzmechanismus, zum Beispiel gegen Machtmissbrauch, aber auch einfach eine Entlastung der einzelnen Personen (...)“ (00:03:05 - 00:03:21);

„(...) Inzwischen wird es aufgeholt, und es gibt Weiterbildungen, es gibt ganz hervorragende Intendanten, die sich da sehr stark auch engagieren und sensibilisieren, aber es ist eben nicht noch nicht gemainstreamt. (...)“ (00:08:18 - 00:08:35);

„(...) Es gibt großartige Führungsteams oder Kollektivintendanten, wo sehr demokratisch, sehr partizipativ Entscheidungsprozesse geführt werden. (...) wo die Zeit bewusst versucht wird, anders zu gestalten und rauszunehmen und wirklich auf die Qualität der Zusammenarbeit geschaut wird, auch bei der Stückauswahl, beispielsweise im Kollektiv, mit dem Ensemble (...) Also da gibt es tolle Modelle und ich hoffe sehr, dass sich das weiter durchsetzen wird, auch wenn es (...) anstrengender ist, das braucht mehr Zeit, es braucht mehr Aushandlungsprozesse, das braucht auch Konfliktbereitschaft. (...)“ (00:20:57 - 00:21:46);

„(...) Das ist auch eine Generationenfrage. Das wird auch sehr spannend zu beobachten sein, wie sich das eben über die die kommenden Generationen entwickelt, die von Anfang an mit den Debatten um MeToo und um queere Rechte und um Antidiskriminierungsprozesse quasi aufwachsen (...) Das wird langfristig auch wirklich auf diese impliziten Prozesse des Miteinanders am Theater wirken. (...)“ (00:26:03 - 00:26:38);

„(...) Es ist ein wichtiger Baustein, Top-Down-Prozesse und offizielle Richtlinien (...) und so weiter (...) aber das allein reicht nicht, sondern es ist ein Bewusstseinswandel, der passieren muss und der besteht aus ganz, ganz vielen Bausteinen. (...)“ (00:26:42 - 00:27:01);

„(...) Und es gibt natürlich auch Häuser, da gibt es dann (...) Personen, die für Diversity, Antidiskriminierung und Well-Being-Management zuständig sind (...) Das ist, glaube ich, ein guter Weg und da ist aber auch immer die Frage, steht das allen Gewerken zur Verfügung. (...)“ (00:28:22 - 00:29:00);

„(...) Also in der Utopie eines gleichberechtigten Theaters, eines Hauses, das wirklich gleichberichtig funktioniert, fühlen sich davon wirklich alle angesprochen, und zwar auch die Reinigungskräfte und auch die Garderobiere und auch die Personen, die Plakate aufhängen. (...)“ (00:29:18 - 00:29:36) → bezogen auf Vertrauenspersonen im Theater;

„(...) Also das sowas wie Kommunikationstrainings einfach Bestandteil sind von diesem Curriculum oder machtkritisches Denken wirklich einfach standardmäßig mit geschult wird, mitgedacht wird (...)“ (00:35:25 - 00:35:44);

„(...) Sensibilität für die anderen im Raum, die anderen in der künftigen Zusammenarbeit. Weil am Ende sind Menschen dann in Orchestern oder auf

Bühnen oder hinter der Bühne oder leiten ein Haus und haben ja genau mit diesen Themen jeden Tag zu tun, und wenn wir das von Anfang an etablieren würden, was ganz selbstverständlich ist, dann würden sich, glaube ich, viele Fragen in einer späteren Zusammenarbeit weniger stellen. Oder wenn sie sich stellen, dann gibt es aber ein Skill-Set damit umzugehen (...)" (00:36:42 - 00:37:14);

„(...) Und ich glaube schon, dass sowohl im Sinne von Qualitätssicherung als auch im Sinne von guter Arbeit und Entlastung eigentlich Teams das Mittel der Wahl sein sollten, das löst sowohl die Frage von Machtkonzentration und Intransparenz. Das löst aber auch die Frage von Überarbeitung. (...)" (00:39:46 - 00:40:00);

„(...) Natürlich kommt man dann auch darauf, wie werden Intimszenen zum Beispiel inszeniert. Auch das ist eine Form von Arbeitssicherheit, also sind alle aufgeklärt darüber, wie eine intime Szene zum Beispiel stattfindet, (...) da kommt das jetzt so langsam, dass es eben auch eine Koordination gibt, auch an Theatern, das ist total schön, das ist eine super Entwicklung, aber das ist noch nicht komplett flächendeckend verbreitet (...)" (00:45:29 - 00:45:55);

„(...) ich würde nicht sagen, dass es eine Arbeitswelt gäbe, auch im Theater, die ein gewaltfreies Feld bietet. Wir haben keine Gesellschaft, die gewaltfrei ist. Aber wir hätten Kompetenzen ausgebildet, die dafür sorgen, dass Menschen wissen, wie sie sich verhalten können. (...) Genau, das Arbeitgebende, das Führungspersonen wissen, wie sie adäquat reagieren, wie Sie auch Schutzmaßnahmen vorher etablieren, bevor ein großer Skandal entsteht (...)" (00:47:14 - 00:47:41);

„(...) Ich würde mir auch wünschen, dass also das gibt es ja auch zunehmend, dass eben dazu Workshops auch gemacht werden und dass ganz konkret erarbeitet wird mit den Workshop-Teilnehmenden, wie setzt man das denn jetzt um und es wäre toll, wenn zum Beispiel dieser standardmäßig an jedem Haus wie so eine Brandschutzbelehrung, jährlich oder zweimal jährlich in Form eines Workshops auch praktisch besprochen würde. (...)" (00:50:19 - 00:50:51);

„(...) Aber wie schön wäre es, wenn ein Ensemble das gemeinsam entscheidet, wer wie besetzt wird und welche Personen vielleicht noch fehlen, wer noch nicht sichtbar ist oder nicht vertreten ist und wen man dazu holen müsste. (...) Und das wiederum wäre ja dann auch eine Entlastung für die Führungsebenen und eine Arbeitsteilung und eine größere Transparenz und gleichzeitig auch, ich glaube, eine große vertrauensbildende Maßnahme. (...)" (00:55:18 - 00:55:52);

„(...) Ich würde nur sagen, dass es trotzdem eben einen Trend gibt, dass es mehr werden und dass diese Auseinandersetzung damit expliziter wird,

dass es weniger perspektivisch drauf ankommt, auf den Goodwill oder auf die Persönlichkeitseigenschaften der Personen, sondern auf, wieso eine Standardisierung von Wissen und von Schulungen (...)“ (01:03:14 - 01:03:36);

Interview 4:

„(...) da gab es einmal in der Spielzeit den Begegnungstag den haben vorrangig Menschen aus dem Ensemble organisiert und vorbereitet. Da kam jemand von außen, eine Coachin und hat quasi einen ganzen Tag moderiert. Es gab immer eine Überschrift, worum es jetzt besonders ging (...) das Format war toll (...) Man hat in Zehner- oder Zwölfergruppen auch mit Menschen zusammengearbeitet, die man sonst nicht so oft sieht, weil den Schlosser oder den Schreiner oder die Frau aus dem Mal-Saal treffe ich im täglichen Umgang natürlich deutlich seltener, als andere Personen (...) am Nachmittag wurden die Ergebnisse oder Erkenntnisse aus diesen Gruppen präsentiert. Das krasse war, das dann eigentlich der Intendant, der natürlich diesen Tag zugelassen oder auch gewollt hat, am Ende des Tages immer beleidigt war, weil jetzt doch so viel rausgekommen war, was irgendwie kritisch zu sehen ist. (...)“ (00:23:41 - 00:24:59);

„(...) dann hatten wir einen Kick-Off für Führungskräfte (...) auch da war klar, es gibt den Wunsch nach Weiterbildung in bestimmten Bereichen und es gibt einen großen Bedarf nach Kommunikationsstrukturen, Kommunikationswegen, darüber, sich miteinander zu verständigen. Und es gibt auch den Bedarf, wie gehe ich denn mit meinen Mitarbeitenden um (...) dann ist zu diesen Themen erstmal nichts weiter passiert, weil eben auch Zeit fehlt. (...)“ (00:25:57 - 00:26:42);

„(...) könnte man zum Beispiel bei Nichtverlängerung nicht einfach sagen, das kann nicht eine Person allein entscheiden, das muss zumindest ein Gremium entscheiden. (...)“ (00:40:57 - 00:41:08)

Interview 5:

„(...) Ich weiß gar nicht, ob man das wirklich kontrollieren kann oder ob wir in einer Welt leben wollen oder in einer Welt Theater machen wollen, in der sowas kontrolliert wird. [in Bezug darauf, wie sichergestellt werden könnte, dass der Verhaltenskodex eingehalten wird] Aber ich glaube, das muss eine intrinsische Motivation und eine Selbstverständlichkeit sein, dass wir Kunst schaffen, die fair ist oder Bedingungen schaffen, die fair sind, auf Augenhöhe, die einfach auch diversitätssensibel ist (...) die eine Empathie hat füreinander, miteinander und eine Aufmerksamkeit auf die eigenen, auf die Schwächen der anderen, aber auch auf die eigenen Schwächen bringt. Und dass das irgendwie 2023 immer noch diskutiert werden

muss, finde ich halt wirklich total entsetzlich. (...)“ (00:26:03 - 00:27:05);

„(...) Durch eine ganz klare Ahndung [bezogen auf Präventionsmaßnahmen vor Machtmissbrauch], glaube ich, also eine Hauspolitik, die Machtmissbrauch selbst nicht nutzt als Machtmittel oder als Führungsmittel, eine Hausleitung, die Machtmissbrauch ganz klar ahndet und da auch Strategien fährt und vor allen Dingen natürlich auch Angebote schafft für Betroffene, aber auch für Mitarbeiter:innen, die einfach unsicher sind, ob das, wie sie sich seit immer verhalten, immer noch okay ist. Dass das halt auch einfach, dass das trainiert werden kann, dass es halt Workshops gibt, dass es irgendwie Vorträge dazu gibt, dass es irgendwie Weiterbildungen gibt für die Mitarbeiter:innen, und das es auch einen ganz klar definierten Code of Conduct gibt, der sagt: Wenn irgendwas passiert, ob du das siehst, ob du das hörst, ob du das erlebst, dann gibt es hier eine Stelle und dann müssen da sofort Konsequenzen gezogen werden. Und das muss für alle sichtbar sein. Ich glaube, anders geht es nicht und (...) am Anfang muss man wirklich auch vielleicht hart durchgreifen, um auch einfach Grenzen zu ziehen, weil ich das Gefühl habe, gerade am Theater sind diese Grenzen nicht gezogen (...)“ (00:33:41 - 00:35:09);

„(...) Und solche Instrumente, die von außen dazu kommen, die als anonyme Beschwerdestelle fungieren können, um dann aber eigentlich, und dafür müsste auch die Themis viel besser ausgestattet sein, wieder rückspielen zu können, mit Workshops, dann an so ein Haus direkt zu gehen, wo sie sagen, wir haben da jetzt schon mal zwei Fälle gehabt und ich finde zwei sind zwei zu viel. (...)“ (00:36:20 - 00:36:42);

„(...) aber am Ende geht es ja wirklich um 1 zu 1 Schulungen oder 1 zu 5 Schulungen oder darum auch irgendwelche Code of Conducts innerhalb von einem Haus moderiert zu erarbeiten, die Gleichstellungsbeauftragten, den Betriebsrat wirklich auszustatten und wirklich auch mit Power auszustatten, damit es nämlich am Ende nicht wieder nur eine Intendanten-Entscheidung ist, sondern dass auch andere Gremien sagen können, dieser Mitarbeiter geht jetzt, weil der benimmt sich gegen unseren gemeinsamen Code of Conduct und wir haben da ein Mitspracherecht. Wir können das mitbestimmen und diese Power Positions gibt es nicht im Theater, deswegen glaube ich nicht, dass sich das System oder die Häuser von innen heraus regenerieren können. (...)“ (00:36:56 - 00:37:46);

„(...) der Wille ist da, an ganz, ganz vielen Stellen ist auch eine Sensibilität da, aber ich glaube, es braucht von außen einmal eine Anlaufstelle, eine Beratungsstelle und einfach eine Vertrauensperson. (...)“ (00:37:46 - 00:38:03);

„(...) Und ich glaube, wenn wir neue Leitungsmodelle einführen und wenn wir ein neues Bewusstsein in den Leitungen für eine neue Sensibilität und eine neue Führungskultur etablieren können, dann kann das auf das ganze System ausstrahlen. (...)“ (00:40:30 - 00:40:54);

„(...) In der Ausbildung, an den Universitäten, egal welchen Fachbereich man studiert, ob vom Sänger bis zum Dramaturgen, bis zur Weiterbildung zum Theatermanager, muss das einfach mitgelehrt werden und da braucht es eigentlich auch ein einheitliches Zertifizierungsverfahren oder zumindest Zusatzmodule, auf die man sich einheitlich einigt. (...) Und wenn man in eine gewisse Führungsposition möchte, dann muss man eigentlich einen Blumenstrauß an verschiedenen Fortbildungen vielleicht sogar vorweisen. Also auch das wäre ja eine Möglichkeit, um zumindest sicherzugehen, dass Führungspersonen bestimmte Thematiken schon mal gehört haben. (...)“ (00:43:03 - 00:43:56);

„(...) und ich glaube aber, dass die nachfolgende Generation auch eine ist, die ganz stark die Systeme hinterfragt, die sehr viel mehr auch noch als meine eigene Generation in der Lage ist nein zu sagen. (...)“ (00:44:00 - 00:44:13);

„(...) Ich wünsche mir eine größere Diversität in den Leitungen. (...) es ist ein bestimmtes Klientel, nämlich Schauspieler:innen oder Dramaturg:innen, die klassischerweise in Theaterleitungen kommen. Es sind sehr wenige Handwerker oder Techniker:innen (...) Auch da wünsche ich mir eine größere, viel größere Diversität. Ich glaube das könnte die Theaterszene bereichern. Und Diversität auch von Herkunftten und halt nicht nur von kulturellen Herkunftten, sondern auch von sozialen Herkunftten. Und das wird, das wird nicht gefördert, und das wird auch nicht unterstützt. (...)“ (00:44:47 - 00:45:57)

Interview 6:

„(...) Junge, neue Kolleginnen und Kollegen, die jetzt so langsam kommen, die haben auch mehr dieses Bewusstsein, die gucken und sagen, ja, wir wollen das jetzt alles schon und wir wollen es eher und wir wollen es gleich. Ob das dann so funktioniert, wird sich zeigen, aber man ist halt auf dem Weg da stetig an diesen alten Hierarchien zu kratzen. (...)“ (00:06:29 - 00:06:51);

„(...) Erstmal eine gewisse Weitsicht. [bezogen auf wichtige Fähigkeiten einer Intendanz] Eine Art zu wissen, mit wem man arbeitet. Dass man mit Menschen zu tun hat, die letztendlich, auf unterschiedliche Art und Weise [ein Haus gestalten wollen] (...)“ (00:18:36 - 00:18:54);

„(...) ich wünsche mir wirklich immer jemanden, der die Leute achtet, alle, die dort arbeiten. Der weiß, wofür man was macht und der auch bereit ist hinzuhören und zu gucken, wenn Kritik kommt (...)“ (00:20:33 - 00:20:43);

„(...) immer offen drüber reden und vor allem sofort sagen: Stopp (...) schon auch beibringen, wenn du dich unwohl fühlst in einer Situation, suche

	<p>dir jemanden, mit dem du drüber sprichst und es gibt ja nun mittlerweile an vielen Häusern Kollegen, die dann praktisch Vertrauensleute sind (...) ein relativ guter Theater-Chef (...) ist jemand, der darauf Wert legt, dass solche Möglichkeiten eingeräumt werden am Theater, ich finde das ist unglaublich wichtig und die müssen ausgehängt sein, dass jeder weiß, die haben dort Sprechstunde und ich kann jederzeit hingehen und kann mir Hilfe holen (...)“ (00:47:59 - 00:48:49);</p> <p>„(...) wenn man daneben steht und es mitbekommt, dass auch die anderen lernen, nicht wegzuschauen (...) ich finde, das sollte geschult werden (...) Es wird ja auch gemacht teilweise (...)“ (00:48:56 - 00:49:12);</p> <p>„(...) ist ja schlimm genug, dass wir heute sagen, wie verhält man sich, aber Menschen sind nun mal unterschiedlich vom Charakter (...) Es gibt ja auch diese Pflicht, also die sogenannte Sorgfaltspflicht (...) auch gerade von den Chefs zu den Angestellten, wenn dort jemand diese Grenzen überschreitet und sich dieser Pflicht nicht bewusst ist, kann er nicht Chef sein, das ist für mich einfach so. Eine Verletzung der Sorgfaltspflicht darf nicht stattfinden (...) muss das geahndet werden. Und deswegen braucht es Leute, an die man sich wenden kann (...) und die müssen unabhängig (...) von den Chefs sein (...)“ (00:50:05 - 00:50:56)</p>	
OK 6	Die Rolle externer Stakeholder	Alle Aussagen, die die Beteiligung der Kulturpolitik und des Deutschen Bühnensvereins an Strukturreformen betrifft und auf Vernetzungsmöglichkeiten Bezug nehmen
UK 6.1	Veränderungen durch die Kulturpolitik	Veränderungen, die in Bezug auf die Struktur der Theater bereits umgesetzt werden bzw. wie sich die Kulturpolitik in Zukunft für Strukturreformen einsetzen könnte
	<p>Interview 2:</p> <p>„(...) Und das könnte die Politik fördern und sagen, bitte Kulturbereich sei ein bisschen transparenter und auch Basishonorar, sowas gibt es gar nicht für die Freischaffenden. Es gibt den für die Festangestellten aber nicht die Freischaffenden, und das würde dann auch dafür sorgen, dass die Leute nicht so abhängig sind, sondern sich stärken und nicht alles mit sich machen lassen. (...)“ (00:31:02 - 00:31:32);</p> <p>„(...) dass der Deutschen Bühnensverein eine Statistik veröffentlicht, wo da alles transparent vorliegt, die Gagen von Männern und Frauen. (...)“</p>	

(00:30:53 - 00:31:02)

Interview 3:

„(...) Und auch da hat die Kulturpolitik ja Möglichkeiten und Wege, zum Beispiel Prozesse zu standardisieren, also die Installation von bestimmten Anlaufstellen weiter zu normalisieren, immer wieder darauf hinzuweisen, dass bestimmte Strukturen notwendig sind und das Geld in die Hand genommen wird, um die auszustatten. (...)“ (00:31:54 - 00:32:20);

„(...) und insofern glaube ich, dass die Kulturpolitik da wahnsinnig viel auch Macht hat, auch Entscheidungsmacht, und das sind auch Entscheidungen, die getroffen werden, auch bei der Besetzung von Positionen, also welche Menschen werden Intendanten? Und nach welchen Kriterien wird das entschieden? Und welche Rolle spielt zum Beispiel Führungskompetenz, Konfliktbereitschaft, Diversitätssensitivität und so weiter? Da würde ich mir wünschen, dass das noch klarer und noch transparenter eine Rolle spielt in Zukunft, bei Übersetzung von Positionen. (...)“ (00:33:56 - 00:34:49);

„(...) Und ich glaube, darum geht es, dass wir Menschen auch ausbilden, und da kommt auch die Kulturpolitik natürlich wieder ins Spiel, weil natürlich hat es auch was mit Curriculum zu tun, mit den Inhalten, dass wir Menschen ausbilden, um nicht nur gute Kunst zu machen, sondern auch gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, um diese gute Kunst überhaupt zu ermöglichen. (...)“ (00:38:00 - 00:38:28);

„(...) Auch weil Menschen haben Familien, Menschen haben vielleicht ein Ehrenamt und eine alte Mutter zu pflegen. Und auch das sollte man, glaube ich, mitdenken bei der Gestaltung von Führungspositionen auch in der Kulturbranche. (...)“ (00:40:52 - 00:41:09);

„(...) die Kunst wird doch besser davon und freier, wenn Menschen sich wirklich frei fühlen. Sie fühlen sich dann frei, wenn Sie sich sicher fühlen, diese Balance herzustellen. Ich glaube, dass ist auch eine Aufgabe von Institutionen wie dem Bühnenverein (...) immer wieder darauf hinzuweisen (...)“ (00:53:14 - 00:53:33)

Interview 4:

„(...) eigentlich müsste der Träger, der Aufsichtsrat, der Verwaltungsrat, je nachdem, der Träger kann ja so einen Intendantenvertrag auch gestalten,

kann in diesem Vertrag Dinge reinschreiben, wie Arbeitsteilung, wie Delegation. Ich kann z.B. Stellenbeschreibungen einfordern. Es gibt hier und in vielen anderen Theatern auch, keine Stellenbeschreibungen. Ich weiß zum Beispiel eigentlich nicht, was genau mein Job ist (...)“ (00:43:55 - 00:44:23);

„(...) sowas könnte natürlich über einen Träger angefordert werden, dass ein Theater Stellenbeschreibungen erarbeitet (...) Es gibt oft auch kein funktionierendes Organigramm, ich weiß nicht, wer der stellvertretende Intendant/die stellvertretende Intendantin ist, zum Beispiel, keine Ahnung, ich habe nachgefragt, also es ist nicht so, dass es mich nicht interessiert. (...) solche Sachen kann man natürlich von außen fixieren und man kann Vorgaben machen. Man kann sagen: Ja, Sie sind jetzt hier Intendant/Intendantin, das heißt, Sie inszenieren bitte nicht viermal in der Spielzeit. Weil, es ist klar, dass das rein zeitlich nicht zu leisten ist. Intendant/Intendantin ist ein Fulltime-Job (...) Kommunalpolitik, die Leute, die dort sitzen, machen das vielleicht einmal in ihrem Leben und sind froh, wenn sie es hinter sich haben (...)“ (00:44:40 - 00:45:39);

„(...) Ich kann natürlich als Träger eine Quote einschreiben und kann sagen, wir wollen gerne, dass ein Drittel unseres künstlerischen Personals übernommen wird. (...) oder man kann auch von außen sagen, die Menschen, die ebenfalls in Führungspositionen sind, haben Einsicht zu haben in die Finanzen, die haben ein Budget zu haben (...)“ (00:46:26 - 00:47:01)

Interview 5:

„(...) Das ist ein zweischneidiges Schwert, weil die Kulturpolitik spielt insofern natürlich eine Rolle, als dass sie Zuwendungsgeber ist. Also sie finanzieren die Theater, und das ist ja auch wunderbar und eine tolle Sache, dass wir in Deutschland so eine reiche Theaterlandschaft haben, die fast ausschließlich aus der öffentlichen Hand finanziert ist. Andererseits hat die Kulturpolitik natürlich auch ganz klar die Aufgabe, sich inhaltlich rauszuhalten, um die Kunstfreiheit zu wahren, weil wir das natürlich auch in jüngerer Geschichte erlebt haben, dass das nicht so gut ist, wenn die Politik sich da mit einmisch. Deswegen ist natürlich jede Vorgabe, die seitens der Kulturpolitik oder der Politik kommt, eine Rahmenbedingung. (...)“ (00:38:22 - 00:39:06);

„(...) Ich finde aber aus einer demokratisch gesellschaftlichen Diskussion heraus ist es total wichtig, dass auch Rahmenbedingungen vom Zuwendungsgeber festgelegt werden, dass gesagt wird, dieses und jenes Verhalten werden wir nicht weiter tolerieren, dann gibt es auch keine Kohle mehr. Und zwar ohne zu sagen, wir gehen irgendwie inhaltlich ein auf bestimmte Sachen. (...)“ (00:39:16 - 00:39:43);

„(...) Aber ich finde gewisse, besonders männlich dominierte Verhaltensmodelle, die gehören einfach in keine Intendanten mehr und ich wünschte

	<p>mir, die Kulturpolitik hätte da manchmal ein bisschen mehr Mut. (...)“ (00:39:43 - 00:40:00);</p> <p>„(...) Ich glaube der Deutsche Bühnenverein tut ganz viel. Der Deutsche Bühnenverein hat den Verhaltenskodex entwickelt, der Deutsche Bühnenverein sitzt mit im Kulturrat und verhandelt auch mit den anderen Spitzenverbänden und der Deutsche Bühnenverein und vor allen Dingen die Intendant:innen-Gruppe sind natürlich da auch in einem regen Austausch miteinander. Ich glaube ein kritisches Selbstbefragen gilt für jedes Gremium, gilt auch für jeden Verband (...)“ (00:41:06 - 00:41:28);</p> <p>„(...) Da kann ich im Moment dem Deutschen Bühnenverein und der neuen Geschäftsführerin Claudia Schmitz irgendwie nur alles Gute wünschen und dranbleiben, im Gespräch bleiben. Und ich glaube aber, wir sind da im Moment in einer wirklich fruchtbaren Zeit, wo wir ganz viel bewegen können. Und aber auch bewegen müssen, weil wir einen ganz starken Rechtsruck haben. (...)“ (00:41:43 - 00:42:10)</p> <p>Interview 6:</p> <p>„(...) Wo man sagt, ok, inwiefern kann man Richtlinien geben und kann Empfehlungen aussprechen, inwiefern wird sich eingemischt. Wenn jetzt Dinge an einem Haus nicht in Ordnung sind, kann sehr wohl sich auch ein Träger einschalten (...)“ (00:58:32 - 00:58:43)</p>	
UK 6.2	Effektivität von Vernetzungsmöglichkeiten	Möglichkeiten, welche von den Befragten genannt werden, sich innerhalb der Theaterlandschaft zu vernetzen und inwiefern diese Möglichkeiten dabei helfen können, Machtmissbrauch und Ungleichbehandlung aufzuarbeiten bzw. zu verhindern
	<p>Interview 1:</p> <p>„(...) Ich halte Vernetzung auch für total sinnvoll. Dass es auch theaterübergreifend Sitzungen gibt, wo man eine Möglichkeit hat sich auszutauschen (...)“ (00:53:32 - 00:53:36);</p>	

„(...) Hatte ich jetzt keine externen Möglichkeiten oder hätte ich jetzt nicht gewusst, an wen ich mich hätte wenden sollen. (...)“ (01:27:24 - 01:27:31);

„(...) Vernetzung im Sinne von: „da gibt's andere Häuser, die haben gleiche Probleme und man trifft sich einfach mal“. Gibt's bestimmt, habe ich aber zum Beispiel, außer in meinem Bereich, nicht teilgenommen (...)“ (01:28:24 - 01:28:39);

Interview 2:

„(...) Und das hilft natürlich, dass man sich nicht allein fühlt mit seinen Problemen und man merkt, die Fragen sind dieselben in allen Theatern. Und wenn man sich dazu engagiert (...) dann kann man den Deutschen Bühnenverein oder die Kulturpolitik sogar ansprechen. Aber das erfordert viel Zeit. Und das ist alles ehrenamtlich, und das ist schade, dass es nicht von alleine geht, diese Verbesserung, sondern dass man richtig dafür kämpfen muss. Also man könnte denken, dass in einer Gesellschaft, wo man über Gerechtigkeit, Gleichheit und so weiter spricht, dass diese alte Hierarchie oder dass diese ganzen Machtübergriffe und all diese Sachen, die sich von anderen Leuten anhören wie 19. Jahrhundert, dass sie schon längst erledigt wären. (...)“ (00:33:39 - 00:34:43);

„(...) für Kostümleuten gibt es die Gesellschaft der Theaterkostümschaffenden. Wo es dann unterschiedliche Berufe der Kostümabteilung gibt, es gibt den Szenografie-Bund für freischaffende Kostüm- und Bühnenbildner (...) Es gibt die Gewerkschaft GDBA. (...) Das Ensemble Netzwerk für Schauspieler, Regisseure, Dramaturgen, Assistenten. (...)“ (00:34:51 - 00:35:42);

„(...) Ja, also das kam von dieser Wut, ich habe mich aus Wut engagiert und ich bin immer noch wütend. (...)“ (00:36:00 - 00:36:07);

„(...) Weil viele sind überhaupt nicht vernetzt. Also ich merke das an unseren Assistentinnen, ich versuche ihnen alle Infos zu geben und ich sage vernetzt euch, das ist sehr wichtig in eurem Beruf, vor allem wenn ihr dann freischaffend seid. Aber ich denke auch für die Festangestellten, ist es immer gut zu wissen, über den Tellerrand zu schauen und wie es in anderen Häusern läuft. (...)“ (00:36:26 - 00:36:49);

„(...) noch ein anderes Netzwerk: Woman in Art and Media, aber das betrifft nur Frauen. (...) und das geht weit über die darstellenden Künste hinaus. Aber das ist ein Programm vom Frauenbüro beim Kulturrat (...) und mittlerweile gibt es 500 Frauen aus verschiedenen Sparten, die sich da

auch austauschen und stärken wollen (...)" (00:37:30 - 00:38:10)

Interview 3:

„(...) man findet sich mit anderen Stellen, man vernetzt sich international. Und es gibt andere Länder, die dann sagen, ah, das ist ein tolles Modell, das möchten wir auch übernehmen, auch wenn wir vielleicht etwas andere Begebenheiten haben in unserer Kulturbranche, aber so, die Grundstrukturen, die können auch für uns sinnvoll sein (...)" (00:33:37 - 00:33:55);

„(...) Ich würde sagen, psychologisch ist es enorm hilfreich für Betroffene von Gewalt sich austauschen zu können, sich nicht alleine zu fühlen, auch zu hören oder Räume zu haben, in denen einfach validiert wird. (...) und andere vielleicht sagen, ja, das habe ich auch erlebt, vielleicht nicht mit derselben Person, aber einem ähnlichen Kontext, und das ist was Strukturelles, es ist nicht individuell, das ist nicht deine Schuld. (...) dieser Austausch ist extrem wichtig. (...) Also es gibt gute Entwicklungen die letzten Jahre, dass es auch zunehmend eben diese anonymen Vernetzungsplattformen gibt, also aus verschiedenen Branchenbereichen. (...)" (01:08:00 - 01:08:56);

„(...) Empowerment: ja, gegenseitige Unterstützung: ja, in dem Bewusstsein, dass das nicht immer kompletter Schutz bedeutet, leider (...)" (01:10:15 - 01:10:29);

„(...) auch die Beschuldigten haben jetzt rein juristisch betrachtet natürlich Rechte und die dürfen sich auch gegen mögliche Verleumdungen wehren (...) Das bedeutet aber, dass zum Beispiel das Sprechen über eine Person und Vorwürfe gegen eine Person von der Person unter Umständen als Verleumdung dargestellt werden kann (...) Und dann ist es auch eine Form von ja, verstummen, die da passiert und das ist natürlich auch super belastend für Betroffene. Und genau deswegen sagen wir auch in den Beratungen schon oft, es ist wichtig, sich auszutauschen und sich soziale Unterstützung zu holen, ganz klar. Aber man muss sich gut überlegen, mit wem und wie öffentlich. (...)" (01:10:31 - 01:11:42);

„(...) Ich glaube (...) es wird toll, also das AGG hat ja kein Verbandsklagerecht momentan. Und das soll reformiert werden (...) Und ich hoffe sehr, dass es kommen wird, weil dann öffnen sich ganz andere Möglichkeiten und dann können eben auch Verbände klagen (...) aber momentan ist es so, dass Verbände beraten können, Verbände können Unterstützung gewährleisten oder auch Arbeit leisten, indem sie zum Beispiel aufklären und informieren und Kampagnen starten. Aber für einzelne Betroffene ist es erstmal eine Unterstützung, aber es ist keine Abnahme sozusagen der Not-

wendigkeit gegen etwas vorzugehen (...)“ (01:11:56 - 01:12:52)

Interview 4:

„(...) Das Dramaturgie-Netzwerk zum Beispiel und auch sogar die in der Intendantengruppe haben ein Papier rausgebracht (...) über die Intendanten-Findung, wo es darum geht: Wie müssen diese Gremien besetzt sein, wer muss Mitsprache haben, wer ist an diesem Prozess beteiligt, wie funktioniert der Prozess überhaupt? Dass sich eine kommunale Politik, also die Träger, auch Gedanken machen, was wollen wir denn eigentlich, weil das spielt ganz oft überhaupt keine Rolle. Und tatsächlich gibt es dieses Papier und ich finde das auch sehr wertvoll und hab dann aus der Arbeitserfahrung heraus gedacht: Ja krass, aber letztendlich, verhindern kann man es trotzdem nicht, wenn danach die Struktur ist, wie sie ist und ich natürlich in einem Bewerbungsverfahren völlig anders agieren kann, als ich vielleicht nachher agiere. Ich würde auch nicht mal sagen, dass ich lügen muss, sondern vielleicht bin ich zu dem Zeitpunkt auch noch eine andere Person (...) sobald ich aber diesen Intendantenvertrag unterzeichnet habe, werde ich einfach durch Macht ein anderer Mensch und agiere auch völlig anders und glaube aber vielleicht immer noch, dass ich alles im Team tue (...) die Selbstwahrnehmung oder die Reflektion dessen, was ich tue, ist ja auch unterschiedlich stark ausgeprägt bei jeder Person (...)“ (00:42:34 - 00:43:38);

„(...) Also auch ich bin ja [Mitglied in einem Netzwerk] (...) das heißt auch da (...) [wird über die Gagen geredet]. Und wenn jetzt jemand für dieselbe Arbeit am selben Haus ungefähr die Hälfte kriegt und der andere kriegt aber, weil er irgendwie ein bisschen bekannter ist, das Fünffache, dann wird es auffallen. (...)“ (00:47:45 - 00:48:12);

„(...) Ich glaube, dass sowohl Ensemble-Netzwerk, als auch Dramaturgie-Netzwerk, als auch Netzwerk Regie, alle bieten zumindest die Möglichkeit zum Austausch (...) das merkt man auch immer an sich selber, wo man denkt, nein, ich rede über diese Sachen nicht und das hat sich, extrem verändert, weil, lange, lange Zeit wirklich keiner sich getraut hat, über bestimmte Vorgänge zu sprechen und Honorare oder Gage miteinander zu vergleichen. Ich glaube, das hat sich sehr verändert und dafür sind diese Netzwerke auch gut (...)“ (00:48:41 - 00:49:22);

„(...) beim Netzwerk Regie [gibt es] eben wirklich auch eine Honorar-Datenbank, die freiwillig ist und sich immer mehr füllt, je mehr Leute da was einspeisen desto vergleichbarer wird es, dass man überhaupt eine Ahnung hat, was wie wo gezahlt wird, gerade wenn man in den Beruf einsteigt (...) wie kann man überhaupt verhandeln, was sind Verhandlungsstrategien (...)“ (00:49:27 - 00:49:51);

„(...) solange keine justiziablen Vorgänge stattfinden, ist diese Aufarbeitung tatsächlich kompliziert (...) die Netzwerke führen vielleicht, genauso wie

der Kodex vom Deutschen Bühnenverein (...) dazu, dass sich die Grenzen verschieben, dessen, was ich mir leisten kann in einer Leitungsfunktion (...)“ (00:50:54 - 00:51:32)

Interview 5:

„(...) Also man merkt, seitdem es die Themis gibt, nehmen die Anfragen zu bei der Themis und die Themis darf sich ja nur um sexuelle Übergriffe kümmern. In dem Moment wo die Themis sich zum Beispiel auch um einfach nur Gewalt und Machtmissbrauch kümmern dürfte, was sie per Auftragsdefinition ja nicht darf, glaube ich, würden die Zahlen ins Unendliche ansteigen. Ich glaube, der Bedarf ist da. Es hat jetzt einfach ein paar Jahre gedauert, auch die Themis zu etablieren, ich kenne immer noch Kolleg:innen, die nicht wissen, was die Themis ist. (...)“ (00:35:44 - 00:36:20);

„(...) Da wirklich auch anzusetzen und dann von außen ranzugehen, weil ich glaube, das System von innen kann sich nicht erneuern, da können wir auch als Verbände, glaube ich, immer nur aufzeigen, auf Missstände hinweisen (...)“ (00:36:42 - 00:36:55);

„(...) Andererseits sind natürlich die Verflechtungen auch zwischen Leitungsebenen und Kulturpolitik häufig so, dass da eigentlich wieder ein eigener Mediationsprozess dazu müsste. Und auch da ist ja das Ensemble-Netzwerk dran und die GDBA, in Intendanz-Findungsprozesse zu gehen (...)“ (00:40:00 - 00:40:23)

Interview 6:

„(...) Wenn Sie die Kraft haben und die Möglichkeit haben, entweder zu vernetzen oder was anzubieten, finde ich es immer gut. (...)“ (00:53:07 - 00:53:17);

„(...) Aber dass man sowas sagt: Wir haben hier jemanden, der eine Rechtsberatung erstmal gibt und wenn ihr eine Frage habt, da kriegt ihr die erste Beratung erstmal kostenlos (...)“ (00:54:14 - 00:54:22);

„(...) dass ihr das Gefühl habt, hier wird Machtmissbrauch betrieben oder was auch immer und ihr wisst nicht, an wen ihr euch wenden sollt, dass

	<p>man über einen Verband zumindest jemanden genannt bekommt, wo man sagt, an den kann ich mich wenden (...)“ (00:54:32 - 00:54:45);</p> <p>„(...) aber das geht ja nicht darum, dass man im Verbund alles selber macht, sondern dass man nur unterstützt, da, wo gemacht werden soll und dass man Dinge auf den Weg bringt (...)“ (00:54:57 - 00:55:05)</p>
--	--

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 9: Aufarbeitungs-Tabelle zu den Expert:innen-Interviews

Tabelle 4: Aufarbeitungs-Tabelle

Kategorie	Sachverhalt	Ursache	Wirkung
OK 1: Position der Intendanz			
UK 1.1: Aufgabenbereiche, Verantwortung und Entscheidungsmacht der Intendanz	<p>Interview 1:</p> <p>Intendanz trägt Verantwortung für theaterinterne Entscheidungen und steht für diese ein (00:03:15 – 00:03:35);</p> <p>wenn Geschäftsführung fehlt, übernimmt Intendanz dessen Aufgaben (00:10:06 - 00:10:16), (00:09:36 - 00:09:59)</p> <p>Budgethoheit (00:14:12 - 00:14:25);</p> <p>Zusammenarbeit mit und Ansprechpartner für Kulturpolitik (00:14:12 - 00:14:25);</p> <p>Wohlergehen der Mitarbeitenden</p>	<p>Interview 1:</p> <p>künstlerische und geschäftsführende Aufgaben teilweise nicht getrennt (00:10:43 - 00:11:07);</p> <p>Omnipräsenz der Intendanz und dadurch zu wenig Freiraum für Vertrauensrat (00:15:56 - 00:16:47)</p>	<p>Interview 1:</p> <p>Unabhängige, interne Aufarbeitung von Problemen nicht möglich → Vertraulichkeit kann nicht entstehen (00:15:56 - 00:16:47)</p>

	<p>(00:15:56 - 00:16:47)</p> <p>Interview 2:</p> <p>Aufgabenbereiche der Geschäftsführung und der Intendanz sind getrennt (00:01:39 - 00:01:54);</p> <p>Intendanz hat Entscheidungshoheit (00:03:28 - 00:03:32) → Schmidt 2019; Kapitel 2.1</p> <p>Interview 3:</p> <p>teilweise müssen Management- und künstlerische Aufgaben von Intendanz übernommen werden (00:03:22 - 00:03:59);</p> <p>kulturpolitische Aufgaben (00:03:22 - 00:03:59);</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit (00:03:22 - 00:03:59);</p> <p>Leitungsaufgaben (00:03:22 -</p>	<p>Interview 3:</p> <p>sehr großes Aufgabengebiet, für welches sehr unterschiedliche Kompetenzen nötig sind → führt zu sehr hoher Belastung (00:03:22 - 00:03:59) → Schmidt 2019; Kapitel 2.2</p>	
--	---	--	--

	<p>00:03:59);</p> <p>Kommunikation zwischen Beziehungsebenen im Haus (00:03:22 - 00:03:59)</p> <p>Interview 4:</p> <p>Personalmanagement → von Anstellung bis Entlassung (00:02:57 - 00:03:17);</p> <p>repräsentative Aufgaben (00:05:06 - 00:05:18);</p> <p>kulturpolitische Aufgaben (00:05:06 - 00:05:18)</p> <p>Interview 5:</p> <p>Spielplangestaltung (00:06:44 - 00:07:18);</p> <p>Besetzung der Stücke (00:06:44 - 00:07:18);</p> <p>Endabnahme der Stücke (00:06:44 -</p>	<p>Interview 4:</p> <p>Negativ gewertete Omnipräsenz der Intendanz (00:04:29 - 00:05:08)</p> <p>Interview 5:</p> <p>entweder Aufgaben werden zu stark (Omnipräsenz) oder nicht gut genug wahrgenommen (keine Präsenz) (00:07:25 - 00:07:47);</p> <p>individuelle Gewichtung der Priorität von Aufgaben (00:07:52 - 00:08:02)</p>	
--	--	--	--

	<p>00:07:18);</p> <p>Entscheidung über Budgetverteilung (00:12:50 - 00:13:09);</p> <p>Entscheidung über Stellenbesetzungen (00:12:50 - 00:13:09);</p> <p>Entscheidung über inhaltliche Setzungen (00:12:50 - 00:13:09)</p> <p>Interview 6:</p> <p>Intendanz trägt Verantwortung für theaterinterne Entscheidungen und steht für diese ein (00:02:35 - 00:02:47);</p> <p>Entscheidung über Stellenbesetzungen (00:05:36 - 00:05:46);</p> <p>Verantwortung für Wohlergehen aller Mitarbeitenden (00:06:51 - 00:07:08), (00:07:18 - 00:07:25), (00:07:27 - 00:07:55), (00:21:57 - 00:22:07);</p> <p>kulturpolitische Aufgaben (00:07:27 -</p>	<p>Interview 6:</p> <p>es kommt selten vor, dass sich die Intendanz ausführlich um das Wohlergehen der Mitarbeitenden sorgt (00:07:27 - 00:07:55)</p>	
--	---	--	--

	<p>00:07:55);</p> <p>gerechte interne Aufgabenverteilung (00:07:27 - 00:07:55)</p>		
UK 1.2: Probleme des Intendanz-Modells	<p>Interview 1:</p> <p>fehlende Offenheit für Teamarbeit/Teamentcheidung (00:07:35 - 00:08:30);</p> <p>Unklarheit für die Mitarbeitenden, aus welcher Rolle, bezogen auf den breiten Aufgabenbereich, die Intendanz handelt (00:10:28 - 00:10:31);</p> <p>steile Hierarchie auf die Intendanz zugeschnitten (00:20:26 - 00:20:44), (01:01:42 - 01:01:48), (01:02:00 - 01:02:12), (00:22:58 - 00:23:10); → Schmidt 2019; Kapitel 2.1</p> <p>intransparente Kommunikation, welche von oben nach unten durchgegeben wird (00:20:26 - 00:20:44), (00:22:58 - 00:23:10)</p>	<p>Interview 1:</p> <p>Entscheidungsmacht/Verantwortungsbereich zu groß (00:05:37 – 00:05:40);</p> <p>für die Intendanz existieren Zugzwänge (00:06:45 – 00:06:56), (00:07:35 - 00:08:30)</p>	<p>Interview 1:</p> <p>führt zu Überforderung (00:05:37 – 00:05:40), (00:11:49 - 00:12:00); Intendanz hinterfragt nicht mehr, sondern weist nur noch an (00:19:36 - 00:19:52)</p> <p>Zugzwänge werden an die, der Intendanz unterstellten, Abteilungen weitergegeben (00:06:45 – 00:06:56), (00:07:35 - 00:08:30)</p>

	<p>Interview 2:</p> <p>Probleme, die auftreten sind geschlechtsunspezifisch (00:18:36 - 00:19:05)</p> <p>Interview 3:</p> <p>fehlende und wenig Perspektiven in der Leitung (00:19:55 - 00:20:26);</p> <p>hierarchisches System (00:24:46 - 00:25:49);</p> <p>Widerspruch zwischen Programm, welches gezeigt wird und den internen Strukturen (00:24:46 - 00:25:49) → Schmidt 2017; Kapitel 2.1</p>	<p>Interview 3:</p> <p>machtmonopolisierendes Modell (00:02:38 - 00:02:51); sehr viel Entscheidungsgewalt an der Spitze (00:02:38 - 00:02:51);</p> <p>großer Aufgabenbereich der Intendanz, auf den nicht ausreichend vorbereitet wird (00:03:59 - 00:04:41);</p> <p>Überforderung und Unwissen (00:09:00 - 00:09:22); (00:11:00 - 00:11:35) → Weintz 2020; Kapitel 3.1; Quelle von Machtmiss-</p>	<p>Interview 2:</p> <p>Intendanz hinterfragt das Modell nicht, altes Modell wird übernommen (00:18:36 - 00:19:05)</p> <p>Interview 3:</p> <p>führt zu Konflikten (00:03:59 - 00:04:41);</p> <p>fehlendes Wissen zu Themen wie Konfliktmanagement und diskriminierungssensible Führung (00:07:55 - 00:08:16) → Schmidt 2017; Kapitel 2.2; fehlendes Wissen im Managementbereich</p> <p>Betroffene werden von der Leitungsebene nicht ausreichend entlastet (00:09:00 - 00:09:22),</p> <p>Zuständigkeit für solche Fälle nicht klar (00:10:31 - 00:10:57),</p>
--	---	---	--

	<p>Interview 4:</p> <p>Ausprägung von Hierarchie und interner Umgang stark von Leitungsperson abhängig (00:03:17 - 00:03:53); (00:40:29 - 00:40:42)</p>	<p>brauch kann Überforderung sein</p> <p>ökonomischer und kulturpolitischer Druck für die Alleinintendanz (00:22:02 - 00:22:44)</p> <p>Produktionsdruck und alleinige Entscheidungsmacht (00:22:55 - 00:23:46)</p> <p>Interview 4:</p> <p>unechte Doppelspitze zwischen kaufmännischer Geschäftsführung und Intendanz (00:01:48 - 00:02:57); → Schmidt 2019 → Kapitel 2.1</p> <p>großer Aufgabenbereich der Allein-Intendanz (00:03:54 - 00:04:07);</p> <p>allein die interne Kommunikationsaufgabe ist sehr umfangreich (00:04:38 - 00:05:29);</p> <p>Verschlossenheit des Konstrukts Theater</p>	<p>Keine offiziellen Beschwerdestellen oder Vertrauenspersonen am Haus (00:10:31 - 00:10:57);</p> <p>Druck wird an Mitarbeitende weitergegeben und wirkt sich auf Umgang mit ihnen aus (00:22:02 - 00:22:44)</p> <p>fehlende Zeit, um gute Kommunikationsprozesse zu schaffen (00:22:55 - 00:23:46) → Schmidt 2020; Kapitel 2.1</p> <p>Interview 4:</p> <p>kaufmännischer Geschäftsführer mischt sich nicht in künstlerische Prozesse ein (00:01:48 - 00:02:57);</p> <p>wird von der Leitung oft vernachlässigt (00:04:38 - 00:05:29);</p> <p>Kontrollgremien können ihrer Auf-</p>
--	--	---	--

	<p>Interview 5:</p> <p>patriarchal geprägtes Organisationsmodell (00:02:10 - 00:03:03);</p> <p>starke Hierarchie (00:02:10 - 00:03:03), (00:03:15 - 00:04:09);</p> <p>unterschiedliche Gewichtung der Priorität des Aufgabenspektrums durch die Intendanz (00:05:51 - 00:06:24);</p> <p>fehlende Transparenz bei Entscheidungsfindung (00:12:16 - 00:12:50);</p> <p>Alleinentscheidungsrecht der Intendanz ohne Machtgegenpol (00:12:16 - 00:12:50)</p> <p>Interview 6:</p> <p>fehlendes Verantwortungsbewusstsein</p>	<p>(00:08:23 - 00:09:04)</p> <p>Interview 5:</p> <p>nicht ganz klar definierte oder durch das System definierte Machtpositionen → Ungleichgewicht (00:03:15 - 00:04:09)</p> <p>Interview 6:</p> <p>Verantwortung wird nicht ausreichend ver-</p>	<p>sichtspflicht nicht richtig nachkommen (00:08:23 - 00:09:04)</p> <p>Interview 5:</p> <p>kann für willkürliche Entscheidungen ausgenutzt werden (00:03:15 - 00:04:09)</p> <p>Interview 6:</p> <p>Kontrollzwang durch Leitung</p>
--	--	--	--

	<p>der Leitung (00:14:09 - 00:14:38);</p> <p>unterschiedliche Ambitionen der Leitung (00:19:19 - 00:19:36); (00:17:11 - 00:18:20)</p> <p>intransparente Wahlprozesse der neuen Intendanz (00:20:14 - 00:20:28);</p> <p>fehlende Eignungstests bei der Wahl der Intendanz (00:20:14 - 00:20:28)</p>	<p>teilt (00:07:58 - 00:08:35);</p> <p>Unfähigkeit zur Bewältigung des Aufgabenspektrums (00:12:30 - 00:12:50);</p> <p>Überforderung (00:28:17 - 00:28:40)</p>	<p>(00:07:58 - 00:08:35);</p> <p>fehlende Präsenz der Intendanz (00:28:17 - 00:28:40)</p>
UK 1.3: Interne Verhaltensweisen der Intendanz	<p>Interview 1:</p> <p>herablassender Umgang mit den Mitarbeitenden (00:19:27 - 00:19:35);</p> <p>distanzierter Kontakt der Mitarbeitenden mit der Intendanz (00:20:07 - 00:20:25);</p> <p>wenig Redebereitschaft seitens der Intendanz (00:22:00 - 00:22:52);</p> <p>Meinungsvielfalt seitens der Intendanz</p>	<p>Interview 1:</p> <p>Intendanz verharrt in Allein-Entscheidungsposition (00:22:00 - 00:22:52)</p>	<p>Interview 1:</p> <p>für selbstständige Entscheidungen muss sich gerechtfertigt werden (00:22:00 - 00:22:52)</p>

	<p>nicht gewünscht (00:22:00 - 00:22:52);</p> <p>bestimmte Personen werden im Vergleich zu anderen bevorzugt behandelt → dadurch größerer Entscheidungs- und Verantwortungsspielraum sowie mehr Respekt (00:24:28 - 00:24:36), (00:28:03 - 00:28:20), (00:29:01 - 00:29:10), (00:33:16 - 00:34:02), (00:23:50 - 00:24:08), (00:24:47 - 00:25:00);</p> <p>keine Wertschätzung der Intendanz gegenüber den nicht bevorzugten Mitarbeitenden (00:33:16 - 00:34:02), (00:42:02 - 00:42:05);</p> <p>willkürliches Verteilen neuer Aufgaben und willkürliche Überprüfung des Arbeitsstands durch die Intendanz (00:52:48 - 00:52:57)</p> <p>Interview 2:</p> <p>einige Berufsgruppen werden durch die Intendanz mehr wertgeschätzt als andere (00:02:30 - 00:02:50); (00:05:17 - 00:06:00)</p>		<p>Interview 2:</p> <p>Intendanz sorgt sich eher um die eigene Karriere als um das Wohlergehen der Mitarbeitenden (00:11:36 - 00:12:42)</p>
--	---	--	--

	<p>autoritäres Auftreten (00:03:33 - 00:03:47);</p> <p>auf Meinung der anderen wird nicht geachtet (00:03:33 - 00:03:47);</p> <p>distanziertes Verhalten der Intendanz gegenüber bestimmten Personen (00:05:17 - 00:06:00)</p> <p>Interview 3:</p> <p>Vertraulichkeit im Umgang mit Beschwerden wird nicht gewahrt (00:09:58 - 00:10:30)</p> <p>Interview 4:</p> <p>die Intendanz versucht für die Künstler gute Rahmenbedingungen zu schaffen (00:05:47 - 00:06:54);</p> <p>in Einzelfällen Paranoia und Kontrollzwänge (00:05:47 - 00:06:54);</p> <p>Nichtverlängerungen von Darstellenden</p>	<p>Interview 4:</p> <p>die Leitung vergreift sich im Ton → Einschüchterung (00:10:16 - 00:10:49);</p> <p>Intendanz nimmt auch Regieposition ein</p>	<p>Interview 4:</p> <p>Mitarbeitende trauen sich nicht mehr der Leitung etwas entgegenzusetzen (00:10:16 - 00:10:49);</p> <p>Gefahr der ungleichen Ressourcen-</p>
--	--	--	---

	<p>auf Probe (00:07:30 - 00:08:16);</p> <p>Liebesbeziehung von Intendanz mit unterstellter arbeitender Person (00:08:23 - 00:09:04)</p> <p>Interview 5:</p> <p>Möglichkeit zur Kommunikation mit der Intendanz besteht (00:04:29 - 00:05:08);</p> <p>unterschiedliche Verhaltensweise bei der gleichen Person (00:08:20 - 00:08:42);</p> <p>Aufmerksamkeit der Intendanz für Mitarbeitende ist abhängig von Position in Hierarchie → höhere Position, höhere Aufmerksamkeit (00:11:07 - 00:11:54);</p> <p>teilweise nur scheinbare Wertschätzung der Mitarbeitenden (00:13:46 - 00:14:15)</p>	(00:11:14 - 00:11:50)	verteilung zugunsten der Intendanz (00:11:14 - 00:11:50); (00:11:50 - 00:12:30) → Weintz 2020; Kapitel 2.2
--	--	-----------------------	--

	<p>Interview 6:</p> <p>sowohl sehr offene, respektvolle, kommunikative Haltung der Intendanz (00:09:07 - 00:10:15), (00:11:08 - 00:11:28)</p> <p>als auch abschätziges Verhalten (00:09:07 - 00:10:15);</p> <p>kurz angebundenes, desinteressiertes Verhalten (00:10:51 - 00:11:05), (00:12:15 - 00:12:27);</p> <p>Meinungsvielfalt seitens der Intendanz ist nicht gewünscht (00:45:17 - 00:45:49)</p>	<p>Interview 6:</p> <p>Intendanz ist zusätzlich in Regieposition, unabhängig davon, ob fachliche Kompetenz ausreichend vorhanden ist (00:45:17 - 00:45:49)</p>	
OK 2: Interne Hierarchie/Strukturen			
UK 2.1: Interne Abhängigkeitsstrukturen	<p>Interview 1:</p> <p>unterschwelliges Durchdrücken der Interessen der Intendanz durch die Abteilungsleitung (00:31:24 - 00:31:43);</p>	<p>Interview 1:</p> <p>Angst der Abteilungsleitung, um die eigene Position (00:36:35 - 00:36:49), (00:35:33 - 00:36:03);</p>	<p>Interview 1:</p> <p>Anpassung der eigenen Meinung, an die der Intendanz (00:36:35 - 00:36:49);</p>

	<p>Interview 2:</p> <p>Bezahlung abhängig von Position in der Hierarchie (00:03:03 - 00:03:11);</p> <p>Wahrnehmung von Argumenten abhängig von Position in der Hierarchie und Mitgliedschaft einer bestimmten Abteilung (00:09:32 - 00:09:51), (00:10:03 - 00:10:24);</p> <p>Sicherung der besten Produktionsressourcen aufgrund einer hohen Position in der Hierarchie (00:28:08 - 00:28:30)</p> <p>Interview 3:</p> <p>der von Anderen zugeschriebene Stellenwert ist abhängig von Geschlecht, Position, Alter und gesellschaftlichen Gruppen (00:14:36 - 00:16:12)</p>	<p>Abteilungsleitungen stehen im Wettbewerb, um die Aufmerksamkeit der Intendanz (01:02:32 - 01:02:45)</p> <p>Interview 2:</p> <p>Auftragsabhängigkeit zu Personen in höheren Positionen als Gast (00:01:54 - 00:02:27);</p> <p>Vereinigung verschiedener Machtpositionen in einer Person, z.B. Auftraggeber und Regisseur (00:26:47 - 00:27:09), (00:27:09 - 00:28:05)</p> <p>Interview 3:</p> <p>Position in Hierarchie bestimmt die Austauschbarkeit von Personen (00:13:43 - 00:14:35), (00:14:36 - 00:16:12);</p> <p>Jobchancen sind stark von den eigenen Netzwerken abhängig und dem eigens auf-</p>	<p>fehlende Transparenz und Loyalität (01:02:32 - 01:02:45);</p> <p>Interview 2:</p> <p>als Gast Angst darum, den nächsten Auftrag nicht zu bekommen → darum wird auch weniger widersprochen (00:01:54 - 00:02:27), (00:04:04 - 00:04:10), (00:24:17 - 00:24:56);</p> <p>macht Widerspruch durch unterstellte Personen fast unmöglich (00:26:47 - 00:27:09)</p> <p>Interview 3:</p> <p>Negative Verhaltensweisen werden daher eher toleriert (00:13:43 - 00:14:35);</p> <p>gerade jüngere Theaterschaffende können sich daher weniger Wider-</p>
--	---	---	--

	<p>Interview 4:</p> <p>Die Kommunikationsweise ist sehr stark vom Vorbildverhalten der Intendanz abhängig (00:30:55 - 00:31:33)</p> <p>Interview 5:</p> <p>Wertschätzung der Mitarbeitenden ist von Arbeitsresultat abhängig (00:13:21 - 00:13:39);</p> <p>Wertschätzung der Mitarbeitenden ist von der Reputation in der Szene abhängig (00:13:21 - 00:13:39);</p> <p>Aufbau der Organisationsstruktur und der Hierarchie sehr stark von Vorbildfunktion der Leitung abhängig → je nachdem, was auf Leitungsebene umgesetzt wird (00:14:48 - 00:15:36)</p>	<p>gebauten sozialem Kapital (00:17:17 - 00:18:00)</p> <p>Interview 4:</p> <p>geheimes Wissen, welches nicht mitgeteilt wird, birgt ein großes Machtpotenzial (00:47:06 - 00:47:33) → siehe Informationsmacht Intendanz (Weintz 2020); Kapitel 2.3</p> <p>Interview 5:</p> <p>Unreflektiertes Ausführen der Anweisungen der Intendanz durch die Mitarbeitenden (00:15:45 - 00:15:59)</p>	<p>spruch leisten (00:17:17 - 00:18:00)</p> <p>Interview 4:</p> <p>Abläufe werden intransparent, Vergleichbarkeiten können nicht hergestellt werden (00:47:06 - 00:47:33)</p>
--	---	---	--

	<p>Interview 6:</p> <p>Gruppenzusammenschlüsse von Künstlern in hohen Positionen, welche den Einstieg externer Personen erschweren (00:46:29 - 00:46:48)</p>		<p>Interview 6:</p> <p>unterwürfige Haltung gegenüber Höhergestellten (00:04:05 - 00:04:40)</p>
<p>UK 2.2: Kommunikationsprobleme</p>	<p>Interview 1:</p> <p>E-Mail-Kommunikation hat nicht funktioniert (00:38:02 - 00:38:09);</p> <p>Betriebsrat als Moderator in Konfliktsituationen (00:38:55 - 00:39:31);</p> <p>als künstlich wahrgenommenes Lob durch die Abteilungsleitung (00:42:05 - 00:42:20);</p> <p>inoffizielle Kommunikationswege neben den offiziellen Kommunikationswegen vorhanden, z.B. Ganggespräche (01:02:18 - 01:02:32), (01:14:53 – 01:15:14) → Schmidt 2019; Kapitel 2.3 → hinter offizieller Hierarchie liegen informelle Machtstrukturen</p>	<p>Interview 1:</p> <p>Betriebsrat ist nicht mit ausreichend Macht ausgestattet, um etwas bewirken zu können (00:38:55 - 00:39:31);</p> <p>wenn mündlich Probleme immer wieder benannt wurden, wurden diese nicht ernst genommen (00:38:13 - 00:38:32);</p> <p>Kommunikation zu wichtigen Entscheidungen und Problemen nur hinter verschlossenen Türen (00:30:55 - 00:31:24)</p>	

	<p>Interview 2:</p> <p>Informationen kommen in Anbetracht der Menge an Produktionen zu spät (00:07:49 - 00:08:49);</p> <p>Kommunikation auf einer Hierarchieebene läuft gut, nur zu höheren Hierarchieebenen läuft sie nicht gut (00:10:56 - 00:11:23)</p> <p>Interview 3:</p> <p>Austausch zwischen einzelnen Abteilungen/Gewerken nicht gut, aufgrund von mangelndem Verständnis für den jeweils anderen Bereich (00:27:29 - 00:28:18)</p> <p>Interview 4:</p> <p>Entscheidungen werden nicht gut genug begründet, sodass ein besseres Verständnis entstehen kann (00:12:33 -</p>	<p>Interview 2:</p> <p>mit Argumenten wird man nur in einer bestimmten Hierarchieposition richtig und schnell genug ernst genommen → Kommunikationsfluss über verschiedene Hierarchieebenen hinweg zu langsam (00:07:49 - 00:08:49) → Schmidt 2019; Kapitel 2.3</p> <p>Interview 3:</p> <p>teilweise Unklarheit darüber, wer die Führungsspitze beaufsichtigt (00:29:40 - 00:30:34);</p> <p>das Fehlen einer passenden Sprache, um ausdrücken zu können, wenn etwas nicht richtig läuft und eventuelle Übergriffe stattgefunden haben (00:37:17 - 00:37:45)</p> <p>Interview 4:</p> <p>Formale Fehler des Theaters, Mitarbeitende betreffend, werden nicht oder zu spät einge-</p>	
--	--	---	--

	<p>00:13:47);</p> <p>Personen mit mehr Fachwissen in einem bestimmten Theaterbereich wird nicht gut genug zugehört (00:12:33 - 00:13:47), (00:16:19 - 00:16:50);</p> <p>Abteilungen, die zusammenarbeiten müssten, tauschen sich nicht aus (00:14:50 - 00:15:01);</p> <p>verschiedene Gesprächsintentionen und -deutungen verhindern einen konstruktiven Austausch (00:15:19 - 00:16:13);</p> <p>aufgrund von Überproduktion fehlt die Zeit für eine ausgewogene Kommunikation (00:16:19 - 00:16:50);</p> <p>Regelmäßigkeit des Austauschs wird nicht priorisiert (00:17:08 - 00:17:14);</p> <p>über mehrere Kommunikationskanäle werden keine Antworten auf Nachrichten gegeben (00:29:21 - 00:30:47);</p> <p>Leitfaden für Kommunikation wird teil-</p>	standen (00:09:09 - 00:09:41)	
--	---	-------------------------------	--

	<p>weise von Personen auf höheren Hierarchieebenen nicht ernst genommen, sodass dieser Wirkung verliert (00:29:21 - 00:30:47)</p> <p>Interview 5:</p> <p>Kommunikation teilweise über eine zwischengelagerte Person (00:09:59 - 00:10:05);</p> <p>Auf Meinungsverschiedenheiten wird durch Leitungspersonen nicht eingegangen (00:16:26 - 00:16:53);</p> <p>An manchen Häusern sehr gute Kommunikation, an anderen Häusern sehr schleppende Kommunikation (00:17:06 - 00:17:28);</p> <p>Fehlende Kommunikationsschnittstellen zwischen den Gewerken, damit alle Personen alle wichtigen Informationen erhalten (00:17:46 - 00:18:54);</p> <p>fehlende Konfliktmoderationsstelle (00:19:05 - 00:19:32)</p>	<p>Interview 5:</p> <p>intransparente Entscheidungsprozesse (00:08:42 - 00:09:29)</p>	
--	--	--	--

	<p>Interview 6:</p> <p>Zu umfangreiche Diskussionen, ohne eine Entscheidung zu treffen oder Lösung zu finden (00:14:52 - 00:15:31);</p> <p>umfangreiche Probleme, das Theater betreffend, werden nicht mit den Mitarbeitenden besprochen (00:20:48 - 00:21:16);</p> <p>Meinungsverschiedenheiten werden nicht diskutiert (00:22:44 - 00:22:48);</p> <p>Produktionsleitung kann als Kommunikationsschnittstelle zwischen den Abteilungen/Gewerken vermittelnd wirken (00:25:43 - 00:26:26);</p> <p>teilweise positive Beispiele einer Intendanz, die Probleme erstmal versucht mit den Leuten zu lösen, die es betrifft (00:27:22 - 00:27:27);</p> <p>einzelne Personen denken nur an sich (00:27:56 - 00:28:09);</p> <p>Angst der Leitung auf Mitarbeitende</p>	<p>Interview 6:</p> <p>intransparente Intendanz-Wahlprozesse, die nicht kommuniziert werden (00:19:40 - 00:20:11);</p> <p>die Leitung gibt ausschließlich Anweisungen, hört jedoch bei auftretenden Problemen der Mitarbeitenden nicht zu (00:23:47 - 00:24:29), (00:24:36 - 00:25:07);</p> <p>teilweise arbeiten Abteilungen abgeschottet zu anderen Abteilungen, z.B. die Dramaturgie (00:26:41 - 00:27:19);</p> <p>mangelndes Interesse der Leitung am Wohlergehen der Mitarbeitenden, dadurch schlechte Kommunikation (00:28:45 - 00:28:53);</p> <p>solange das Theater in den Medien einen guten Ruf hat, wird das tatsächliche Wohlergehen der Mitarbeitenden nicht hinterfragt (00:28:59 - 00:29:33)</p>	
--	--	--	--

	zuzugehen und nach Problemen zu fragen (00:28:59 - 00:29:33)		
UK 2.3: Partizipation der Belegschaft/des Ensembles	<p>Interview 1:</p> <p>fehlender, regelmäßiger Austausch mit den Mitarbeitenden (01:03:30 – 01:04:22);</p> <p>Partizipation der Mitarbeitenden bei der Spielplangestaltung wird gefordert (01:05:08 – 01:05:12), (01:06:55 – 01:07:20);</p> <p>Partizipation unabhängig vom Bildungsabschluss wird gefordert (01:05:54 – 01:06:27);</p> <p>Partizipation bei Bestimmung des Leitbildes eines Theaters wird gefordert (01:06:55 – 01:07:20)</p>	<p>Interview 1:</p> <p>fehlende Partizipation (00:06:56 – 00:07:26), (00:32:02 - 00:32:07), (00:30:55 - 00:31:24);</p> <p>Zwang vorhanden, es allen recht zu machen (00:06:56 – 00:07:26);</p> <p>Kompetenzen der Mitarbeitenden werden untergeordnet (00:06:56 – 00:07:26), (01:03:30 – 01:04:22)</p> <p>Interview 2:</p> <p>Partizipation ist nicht gewünscht und nicht vorhanden (00:06:41 - 00:07:12), (00:07:21 -</p>	

	<p>Interview 5:</p> <p>Partizipation bei der Spielplangestaltung wird gefordert (00:09:43 - 00:09:54);</p> <p>Partizipation bei der Besetzung und dem Einladen von Gästen gefordert (00:09:43 - 00:09:54);</p> <p>Partizipation nur mit langjähriger Erfahrung, gegenseitigem Vertrauen und in kleinen Strukturen möglich (00:10:09 - 00:10:49)</p>	<p>00:07:32)</p> <p>Abteilungen sollen getrennt voneinander arbeiten (00:06:41 - 00:07:12);</p> <p>Mitarbeitende befinden sich in einer Ausführungsposition (00:07:21 - 00:07:32);</p> <p>altmodischer Führungsstil (00:06:41 - 00:07:12)</p> <p>Interview 5:</p> <p>konservativer Führungsstil (00:08:42 - 00:09:29);</p> <p>fehlende Partizipation (00:08:42 - 00:09:29)</p>	
--	--	---	--

	<p>Interview 6:</p> <p>sowohl Erfahrung mit Austausch auf Augenhöhe (00:03:10 - 00:03:40);</p> <p>als auch mit fehlender Partizipation (00:03:10 - 00:03:40);</p>		
OK 3: Arbeitsbedingungen			
UK 3.1: Arbeitslast und Arbeitszufriedenheit	<p>Interview 1:</p> <p>Überbelastung der Mitarbeitenden durch zu viele Projekte und Überproduktion (00:14:27 - 00:14:35), (00:26:11 - 00:27:15), (00:37:23 - 00:37:53)</p> <p>Wahrnehmung eines Zwangs, welcher durch eine Bringschuld entsteht (00:21:21 - 00:21:57);</p> <p>Wahrnehmung von Theaterarbeit als unsicherer Job (00:35:21 - 00:35:33);</p> <p>geringer Verdienst (00:35:21 - 00:35:33); → Schmidt 2019; Kapitel 2.3 → in Studie von Schmidt gaben über</p>	<p>Interview 1:</p> <p>Keine Schutzmechanismen vor zu langen Arbeitszeiten vorhanden (50-60 h pro Woche normal) (00:59:15 - 00:59:49) → Althoff, Priller, Zimmer 2021; Kapitel 3.2 → Befragung dieser Autoren ergab, dass im Theater mehrheitlich über 40h pro Woche gearbeitet wird</p>	

	<p>die Hälfte der Befragten an, nicht oder gerade so von ihrem Einkommen leben zu können</p> <p>kein Ausgleich von Mehrarbeit vorhanden (00:59:56 - 01:00:09);</p> <p>Theaterarbeit als familienunfreundliche Arbeit (01:00:53 - 01:01:16); → Schmidt 2019; Kapitel 2.3 → für Familiengründung fehlt oft Zeit und Geld; Peter 2018a</p> <p>Freizeitgestaltung nur sehr eingeschränkt möglich (01:00:53 - 01:01:16)</p> <p>Interview 2:</p> <p>Druck und Überbelastung der Mitarbeitenden durch Überproduktion (ca. 30 Neuproduktion bei Schauspiel und Oper zusammen) (00:11:36 - 00:12:42), (00:12:50 - 00:12:57), (00:13:45 - 00:14:02);</p> <p>lange Arbeitszeiten (50-60 h pro Woche) (00:13:23 - 00:13:25)</p>		
--	--	--	--

	<p>Interview 3:</p> <p>sehr hohe Arbeitslast (00:41:31 - 00:41:34), (00:44:55 - 00:45:25)</p> <p>Freizeit und Arbeit gehen ineinander über → keine klare Abgrenzung (00:41:49 - 00:42:43)</p> <p>Interview 4:</p> <p>Überbelastung durch zu wenig Mitarbeitende (00:19:13 - 00:19:26);</p> <p>kein Ausgleich von Mehrarbeit vorhanden (00:21:20 - 00:22:06);</p> <p>Theaterarbeit als familienunfreundliche Arbeit (00:28:14 - 00:28:51);</p> <p>selbstständiges Arbeiten nicht richtig möglich (00:32:03 - 00:32:33);</p> <p>Misstrauen zwischen Mitarbeitenden und Leitung vorhanden (00:32:52 -</p>	<p>Interview 3:</p> <p>starke Verbundenheit und Abhängigkeit zum/vom Beruf am Theater (00:41:49 - 00:42:43);</p> <p>geringe Entlohnung (00:43:01 - 00:43:29)</p> <p>Interview 4:</p> <p>ängstliches Verhalten der Mitarbeitenden (00:32:03 - 00:32:33)</p>	<p>Interview 3:</p> <p>kann Machtmissbrauch begünstigen (00:41:49 - 00:42:43);</p> <p>Entlohnung kann auch durch Anerkennung, Netzwerke, soziales Kapital stattfinden (00:43:01 - 00:43:29)</p>
--	--	--	--

	<p>00:33:18)</p> <p>Interview 5:</p> <p>prekäre Arbeitsbedingungen für Festangestellte und Gäste (00:19:45 - 00:19:59);</p> <p>lange Arbeitszeiten,</p> <p>Arbeitslast besonders in Endprobenwoche sehr hoch → es wird kaum unter 12 h pro Tag gearbeitet (00:22:12 - 00:22:36);</p> <p>Freizeitgestaltung in Endprobenzeit nicht möglich, außerhalb der Endproben möglich (00:22:57 - 00:23:38);</p> <p>hoher Produktionsdruck (00:23:51 - 00:25:05);</p> <p>schlechte Infrastruktur (00:23:51 - 00:25:05);</p> <p>zu wenig Mitarbeitende in den verschiedenen Abteilungen (00:23:51 -</p>		
--	--	--	--

	<p>00:25:05), (00:19:45 - 00:20:33);</p> <p>schlechte Entlohnung (00:19:45 - 00:20:33)</p> <p>Interview 6:</p> <p>geringe Entlohnung (00:11:55 - 00:12:00), (00:32:43 - 00:32:50);</p> <p>entweder es wird krank gearbeitet oder es gibt viele Ausfälle aufgrund von Krankheit (00:23:15 - 00:23:43);</p> <p>Lösungen für Probleme sind teilweise zu kostenintensiv (00:30:23 - 00:30:38);</p> <p>Arbeitsbedingungen können in verschiedenen Abteilungen unterschiedlich sein (00:30:51 - 00:31:15);</p> <p>Wenn gute Arbeitsbedingungen vorliegen, dann haben sich die Abteilungen selbst darum gekümmert (00:30:51 - 00:31:15);</p> <p>durch Sanierungen der Theater werden</p>	<p>Interview 6:</p> <p>teilweise fehlt der Gemeinschaftsgedanke (00:31:52 - 00:32:23)</p>	
--	--	--	--

	<p>teilweise gute Arbeitsbedingungen hergestellt (00:33:56 - 00:34:47);</p> <p>starke Arbeitsbelastung und Probleme durch Unterbesetzung (00:33:56 - 00:34:47), (00:34:54 - 00:35:40)</p>		
UK 3.2: Zufriedenheit mit dem Arbeitsvertrag	<p>Interview 1:</p> <p>NV-Bühne als veralteter Vertrag (00:17:39 - 00:17:57)</p>	<p>Interview 1:</p> <p>Verkettung von immer wieder befristeten Verträgen (00:18:08 - 00:18:50);</p> <p>im NV-Bühne sind zu wenig Grenzen, die Arbeitsbedingungen betreffend festgelegt (00:57:01 - 00:57:42);</p> <p>NV-Bühne ist eher für Darstellende ausgelegt, nicht immer passend für andere Ar-</p>	<p>Interview 1:</p> <p>Macht der Intendanz-Position wird durch Sonderkündigungsrecht gestärkt (00:18:08 - 00:18:50);</p> <p>Entscheidungen zu Nichtverlängerungen können nicht wirklich angegriffen werden (00:18:51 - 00:19:24), (00:39:32 - 00:40:40)</p> <p>zur Nichtverlängerung müssen von der Leitung keine Gründe genannt werden (00:39:32 - 00:40:40) → Weintz 2020; Kapitel 2.2</p>

	<p>Interview 2:</p> <p>Ruhezeiten sind im NV-Bühne festgelegt, was als gut bewertet wird (00:15:00 - 00:15:29);</p> <p>bei den Darstellenden wird die Zeit, welche zum Text lernen aufgewendet wird, nicht als Arbeitszeit mitgerechnet (00:15:00 - 00:15:29)</p> <p>Interview 4:</p> <p>verbesserte Bedingungen für die Dar-</p>	<p>beitsbereiche am Theater (00:57:01 - 00:57:42), (00:57:53 - 00:57:59)</p> <p>Interview 2:</p> <p>Arbeitszeiten im NV-Bühne nicht richtig festgelegt (00:14:17 - 00:14:54);</p> <p>durch Befristung des NV-Bühne wenig Sicherheit (00:14:17 - 00:14:54) → Schmidt 2019; Kapitel 2.3 → Ensembles können mit jedem Intendanz-Wechsel aller 5-10 Jahre ausgewechselt werden</p> <p>existentielle Unsicherheit, vor allem der Ensemble-Mitglieder, durch die Möglichkeit der Nichtverlängerung → beeinflusst Qualität der Arbeit und Wahl zur Familienplanung (00:13:07 - 00:13:42), (00:43:42 - 00:44:06)</p> <p>Interview 4:</p> <p>NV-Bühne ist eher für Darstellende ausge-</p>	<p>Interview 2:</p> <p>zur Nichtverlängerung müssen von der Leitung keine Gründe genannt werden, keine Rechtfertigung der Intendanz nötig (00:04:26 - 00:05:02)</p> <p>Interview 4:</p>
--	---	---	---

	<p>stellenden, durch Erhöhung der Mindestgage und die 1,5 freien Tage pro Woche, welche im NV-Bühne festgelegt sind (00:20:17 - 00:20:49);</p> <p>TVöD- und TVK-Verträge werden als gut bewertet (00:21:02 - 00:21:20);</p> <p>je nach Theater werden die, im NV-Bühne, festgelegten freien Tage eingehalten oder nicht (00:22:06 - 00:23:10);</p> <p>Interview 5:</p> <p>TVöD sichert Mitarbeitende der Technik ganz gut ab (00:19:45 - 00:20:33);</p> <p>große Vertragsvielfalt am Theater vorhanden (00:20:49 - 00:21:27); → Weintz 2020; Kapitel 3.2</p> <p>Gäste arbeiten unter einem Honorarvertrag, bei dem eine Arbeitsleistung hinterlegt ist, keine Arbeitsstundenzahl</p>	<p>legt, nicht immer passend für andere Arbeitsbereiche am Theater (00:21:20 - 00:22:06);</p> <p>Nichtverlängerungen werden als sinnvolles Instrument bewertet, um die Intendanz zu entlasten (00:45:40 - 00:46:15)</p>	<p>selbst wenn Arbeitszeiten erfasst werden, wird nicht darauf geachtet, dass sich nicht zu viel Überstunden ansammeln (00:21:20 - 00:22:06);</p> <p>personalbezogene Entscheidungen werden mit der Kunstfreiheit begründet, z.B. Nichtverlängerungen (00:45:40 - 00:46:15) → Schmidt 2019; Kapitel 2.3</p>
--	---	---	---

	(00:21:42 - 00:22:08)		
UK 3.3: Effektivität des Verhaltenskodex	<p>Interview 1:</p> <p>Verhaltenskodex wurde als sehr hilfreiche Vorlage verwendet, um diesen an das eigene Haus anzupassen (01:07:47 – 01:08:00), (01:08:13 – 01:08:33), (01:09:42 – 01:09:55);</p> <p>Erstaunen darüber, dass ein Verhaltenskodex überhaupt notwendig ist (01:08:33 – 01:08:39);</p> <p>Annahme, dass die Bekanntmachung des Verhaltenskodex zur Einhaltung dieses beiträgt (01:10:42 – 01:10:49)</p> <p>Interview 2:</p> <p>in Kontakt mit mehreren Verhaltenskodexen, Erinnerung daran jedoch nicht stark vorhanden (00:15:54 - 00:16:06)</p> <p>Interview 3:</p> <p>sehr viele Punkte sind bereits im Ver-</p>		

	<p>haltenskodex enthalten (00:49:15 - 00:49:56);</p> <p>wenn Kodex weiterentwickelt wird, z.B. im Bereich Diskriminierung, sollte mit Betroffenen zusammengearbeitet werden (00:49:15 - 00:49:56);</p> <p>viele Inhalte des Kodex sind gesetzlich bindend (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz bei Belästigung, Strafrecht bei Gewalt jeglicher Form) → nichts Innovatives (00:51:34 - 00:52:07)</p> <p>Interview 4:</p> <p>an Effektivität des Kodex wird gezweifelt, da es sich ausschließlich um ein Papier handelt (00:26:47 - 00:27:42);</p> <p>Effektivität des Kodex auch abhängig von Vorbildfunktion der Leitung (00:27:43 - 00:28:09);</p> <p>Kodex kann Druckmittel sein, um eine moralisch richtige Verhaltensweise durchzusetzen → unwahrscheinlich, dass sich Personen dadurch wirklich</p>	<p>Interview 4:</p> <p>Kodex wurde nicht in ausreichender Form an das jeweilige Theater angepasst (00:26:47 - 00:27:42);</p> <p>Kodex wird eher für Hausinterne als sinnvoll eingeschätzt, weniger für externe Gäste (00:26:47 - 00:27:42)</p>	
--	--	---	--

	<p>ändern (00:52:10 - 00:52:37)</p> <p>Interview 5:</p> <p>Dankbarkeit für Kodex, jedoch Betonung, dass es erstmal nur ein Papier ist (00:25:24 - 00:25:50)</p>		
OK 4: Geschlechtergerechtigkeit			
UK 4.1: Rollenverteilung von Frauen hinter der Bühne	<p>Interview 1:</p> <p>Bevorteilung, andere Form von Wertschätzung und Respekt durch weiblichen Reiz (01:14:21 – 01:14:41);</p> <p>Entscheidungsumgang der Intendanz eher mit Männern (01:14:41 – 01:14:52);</p> <p>besonders junge Frauen in Assistenzpositionen, meist keine Aufstiegschancen im Beruf (01:20:00 – 01:20:54); → Peter 2018a; Kapitel 3.3</p> <p>in Dramaturgie meistens Frauen</p>		

	<p>(01:21:34 – 01:21:39); → Peter 2018a; Kapitel 3.3</p> <p>Leitungspositionen mehrheitlich von Männern besetzt (01:21:52-01:22:04) → Weintz 2020; Kapitel 3.3 → Studie <i>Frauen in Kultur und Medien</i> zeigt, dass Schlüssel-, Leitungs- und Regiepositionen hauptsächlich von Männern besetzt sind</p> <p>Interview 2:</p> <p>aufgrund alter Rollenbilder existieren große Unterschiede zwischen der Bühnen- und der Kostümabteilung → Bühnenbild wird eher als Männerberuf angesehen, Kostümbild eher als Frauenberuf → Einkommensunterschiede liegen bei 30 Prozent (00:17:01 - 00:18:15);</p> <p>Profession der Regieassistenten eher weiblich geprägt (00:19:17 - 00:19:32);</p> <p>von den Studienabgängern der darstellenden Künste machen vor allem Männer Karriere (00:19:51 - 00:20:18);</p>		
--	---	--	--

	<p>Vergabe von Regiepositionen von Männern und Frauen ausgewogen (00:19:51 - 00:20:18);</p> <p>es entsteht Bewusstsein dafür, dass alte Witze nicht mehr angebracht sind (00:21:41 - 00:22:01);</p> <p>Gagenunterschiede und Unterschiede bei der Größe von Inszenierungen zwischen Männern und Frauen vorhanden (00:37:15 - 00:37:30)</p> <p>Interview 3:</p> <p>mehr männliche Führungspersonen als männliche und nicht-binäre (00:19:05 - 00:19:19);</p> <p>bestimmte Altersgruppen und Eltern, besonders Mütter, werden unsichtbar gemacht (00:58:07 - 00:58:37)</p> <p>Interview 4:</p> <p>Verbesserungen in Bezug auf Geschlechtergerechtigkeit (00:33:46 -</p>		
--	---	--	--

	<p>00:33:50), (00:35:42 - 00:35:59)</p> <p>lange keine Berührungspunkte mit dem Thema (00:34:36 - 00:34:54);</p> <p>nicht das Gefühl benachteiligt oder ausgegrenzt worden zu sein (00:34:36 - 00:34:54);</p> <p>wenig Frauen in Regiepositionen → Zustand hat sich aber verbessert (00:35:02 - 00:35:17), (00:35:59 - 00:36:10)</p> <p>Frauen inszenieren eher auf kleinen Bühnen im Kinder- und Jugendtheater, Männer auf großen Bühnen → Frauen verdienen hier auch weniger (00:35:17 - 00:35:40); → Peter 2018a; Kapitel 3.3</p> <p>Anzahl der Frauen in Leitungspositionen steigt (00:35:42 - 00:35:59);</p> <p>Assistenzberufe und in der Dramaturgie befinden sich hauptsächlich Frauen → meist schlechter bezahlte Berufe am Theater (00:36:52 - 00:37:16)</p>		
--	--	--	--

	<p>Interview 5:</p> <p>Widerspruch zwischen dem Programm, welches auf der Bühne gezeigt wird und dem Verhalten hinter der Bühne (00:27:19 - 00:27:39);</p> <p>Verhaltensmuster von Sexismen geprägt (00:27:19 - 00:27:39), (00:31:16 - 00:31:58)</p> <p>wenig Frauen in hohen Führungspositionen, in denen gut bezahlt wird → betrifft besonders das Musiktheater (00:28:39 - 00:29:17);</p> <p>großer Unterschied zwischen Bühnenbild und Kostümbild in Bezug auf die Bezahlung (bei Bühnenbild besser) und Geschlechterverteilung (Bühnenbild eher männlich dominiert, Kostümbild eher weiblich) (00:30:22 - 00:31:03)</p> <p>Interview 6:</p> <p>kaum Intendantinnen vorhanden (00:02:20 - 00:02:33);</p>		
--	--	--	--

	<p>Gagenunterschiede zwischen Männern und Frauen (00:36:46 - 00:37:10), (00:42:28 - 00:42:34); → Peter 2018a; Kapitel 3.3; Heinrich Böll Stiftung 2019; Kapitel 3.3 → Unterschiede in Assistenzberufen sowie in den Bereichen Regie und Schauspiel</p> <p>in Gagenverhandlungen muss für eigene, angemessene Gage gekämpft werden (00:37:43 - 00:38:08);</p> <p>als Frau muss sich im Beruf mehr bewiesen werden (00:38:29 - 00:38:45), (00:39:06 - 00:39:28), (00:39:42 - 00:40:10);</p> <p>in Ausbildung/Studium von Kostüm- und Bühnenbild ungefähr gleich viele Männer wie Frauen (00:42:52 - 00:43:10);</p> <p>im Kostümbild eher Frauen zu finden (00:42:52 - 00:43:10)</p>		
<p>UK 4.2: Rollenverteilung von Frauen auf der Bühne</p>	<p>Interview 1:</p> <p>teilweise keine zeitgemäßen Darstellungen auf der Bühne (01:15:30 – 01:15:37), (01:16:01 – 01:16:36),</p>	<p>Interview 1:</p> <p>Intendanz teilweise noch in Rolle des Theaterautors und Regisseurs gleichzeitig → Rollenbilder stark von dessen Sichtweise</p>	<p>Interview 1:</p> <p>nur wenige trauen sich dann noch Bedenken zu äußern (01:16:36 –</p>

	<p>(01:16:36 – 01:17:10);</p> <p>es existieren auch progressive Stücke → dadurch vertritt Theater jedoch unterschiedliche Weltbilder (01:17:39 – 01:18:13), (01:18:29-01:18:38)</p> <p>Interview 2:</p> <p>in Oper befinden sich Frauen eher in der Opferrolle (00:20:34 - 00:20:48);</p> <p>neue Rollenbilder auf der Bühne sind von vielen gewollt (00:21:02 - 00:21:20)</p> <p>Interview 3:</p> <p>Austauschbarkeit und Unsichtbarkeit von älteren Frauen, da der Konsens besteht, dass sie für bestimmte Rollen nicht mehr in Frage kommen (00:18:04 - 00:19:00);</p> <p>Rollen- und Weltbilder stark von Leitung abhängig, da nur wenig verschiedene Perspektiven in Leitung (00:59:07 -</p>	<p>abhängig (01:16:01 – 01:16:36), (01:18:40 – 01:19:19);</p> <p>Weltbild wirkt sich auf interne Entscheidungsprozesse aus (01:18:40 – 01:19:19)</p>	<p>01:17:10)</p>
--	---	--	------------------

	<p>00:59:56)</p> <p>Interview 4:</p> <p>Parität in Ensembles hat sich gebessert (00:36:30 - 00:36:52);</p> <p>Stücke haben sich teilweise verändert (00:36:30 - 00:36:52);</p> <p>Frauen spielen nun auch große Männerrollen (00:36:30 - 00:36:52)</p> <p>Interview 5:</p> <p>Stücke-Kanon hat sich nicht groß verändert → bevorzugt starke männliche Rollen (00:27:39 - 00:27:55), (00:29:28 - 00:30:07);</p> <p>schwindende Sichtbarkeit von älteren Frauen auf der Bühne (besonders durch den Stücke-Kanon) (00:29:28 - 00:30:07)</p>		
--	--	--	--

OK 5: Machtmissbrauch am Theater			
UK 5.1: Erfahrungen mit Machtmissbrauch	<p>Interview 1:</p> <p>einzelne Personen, die minutenlang vor anderen Personen angeschrien wurden, Kompetenz wurde in Frage gestellt → auch Abteilungsleitende (00:29:12 - 00:30:00), (00:47:33 - 00:47:44), (00:12:10 - 00:12:27), (00:47:57 - 00:48:47)</p> <p>Intrigen (00:41:48 - 00:41:50);</p> <p>Verleumdung (00:42:20 - 00:42:51);</p> <p>psychischer Missbrauch im Sinne von Nichtachtung (00:44:49 - 00:45:02), (00:45:37 - 00:46:00);</p> <p>Drohung mit Abmahnung und Kündigung (00:46:31 - 00:46:52);</p> <p>junge Schauspielerinnen, die aus Sicht männlicher Regisseure leicht bekleidet auftreten sollten, obwohl sie sich unwohl gefühlt haben (00:48:57 -</p>		<p>Interview 1:</p> <p>Machtmissbrauch schüchtert ein, verunsichert und mindert die Qualität der Arbeit (01:33:52 - 01:34:54)</p> <p>verbale Übergriffe wurden toleriert → es wurde sich nicht gewehrt (00:47:57 - 00:48:47) → Schmidt 2019; Kapitel 2.3 → Mitarbeitende lernen mit Macht und Unfreiheit umzugehen und tragen so zur Entstehung einer Machtasymmetrie bei</p>

	<p>00:49:54)</p> <p>Interview 2:</p> <p>sexuelle Belästigung junger Frauen durch eine Leitungsperson → Eingriff in die Karriere, wenn sich jemand gewehrt hat (00:22:34 - 00:23:24), (00:23:54 - 00:24:12); → Schmidt 2019; Kapitel 2.3 → durch starke Vernetzung von Leitungspersonen, sind die Abhängigkeitsverhältnisse der Kunstschaffenden zu diesen sehr stark</p> <p>körperliche Gewalt einer Leitungsperson gegen eine Assistentin (00:24:56 - 00:25:21)</p> <p>Interview 3:</p> <p>Betroffene, die Gewalt erlebt haben (00:11:38 - 00:12:20);</p> <p>Betroffene, die Belästigung erlebt haben (00:11:38 - 00:12:20);</p> <p>psychischer Missbrauch im Sinne von übler Nachrede sowie Täter-Opfer-</p>	<p>Interview 3:</p> <p>Begriff Machtmissbrauch ist juristisch nicht definiert, sodass nicht alle Machtmissbrauchsfälle juristisch belegt werden können, z.B. Verunglimpfungen, Veruntreuung von Geldern, intransparente Kommunikation (01:01:01 - 01:01:40)</p>	
--	--	--	--

	<p>Umkehr (00:11:38 - 00:12:20)</p> <p>Interview 4:</p> <p>nicht selber betroffen von Machtmissbrauch, jedoch Fall erlebt, in dem es juristisch wurde (00:38:14 - 00:39:04)</p> <p>Interview 5:</p> <p>Ausnutzung innerhalb der Hierarchie (00:32:12 - 00:32:44);</p> <p>sexualisierte Gewalt (00:32:12 - 00:32:44);</p> <p>verbale Gewalt (00:32:12 - 00:32:44);</p> <p>Bühne wird als eher unsicherer Ort beschrieben, im Vergleich z.B. zur Kostümabteilung (00:32:53 - 00:33:31)</p> <p>Interview 6:</p> <p>keine persönlichen Erfahrungen mit Machtmissbrauch (00:44:32 - 00:44:44),</p>	<p>Interview 4:</p> <p>keine eindeutige juristische Definition von Machtmissbrauch vorhanden (00:37:46 - 00:38:06), (00:39:39 - 00:40:02)</p> <p>Interview 5:</p> <p>Sicherheitsgefühl vor Machtmissbrauch nur dann gegeben, wenn Sicherheit selber aufgebaut wurde (00:32:53 - 00:33:31)</p>	
--	--	---	--

	<p>(00:47:36 - 00:47:52);</p> <p>fragwürdige Bemerkungen und Verharmlosung dieser (00:44:32 - 00:44:44);</p> <p>Vermutung, dass Karrierechancen eingeschränkt wurden, wenn Sympathie nicht gestimmt hat bzw. widersprochen wurde (00:45:01 - 00:45:12), (00:46:56 - 00:47:25);</p> <p>Vermutung, dass Machtmissbrauch indirekt noch in Bereichen stattfindet, in denen es unbemerkt bleibt (00:46:56 - 00:47:25);</p> <p>verbale und psychische Gewalt im Sinne von anschreien → vor allem im Bühnenbereich → mit Behauptung, das diene der Motivation (00:51:42 - 00:52:10), (00:52:13 - 00:52:27)</p>		
UK 5.2: Umgang mit Missbrauchsvorfällen	<p>Interview 1:</p> <p>Vertrauensrat wurde sehr schnell etabliert → wird positiv bewertet (00:40:46 -</p>		

	<p>00:41:40)</p> <p>Interview 3:</p> <p>im Fall von Missbrauch erteilt der Arbeitgeber meist erstmal eine Abmahnung oder eine Versetzung → fristlose Kündigungen sind eher selten → gibt Fälle, in denen gut damit umgegangen wurde als Arbeitgeber (01:04:43 - 01:05:21);</p>	<p>Interview 2:</p> <p>für Täter von sexueller Belästigung und körperlicher Gewalt gab es keine Konsequenzen (00:25:42 - 00:26:23) → Schmidt 2019; Kapitel 2.3 → durch starke Vernetzung von Personen in Leitungspositionen kann die Karriere nach einem Fehlverhalten trotzdem fortgesetzt werden; Macht und die Wahrnehmung des eigenen Machtpotenzials wird dadurch gestärkt</p> <p>Interview 3:</p> <p>negative Fälle: Situation wird für Betroffene durch fehlende korrekte Aufarbeitung noch verschlimmert, sodass diese selbst kündigen (01:05:41 - 01:06:47);</p> <p>Täter-Opfer-Umkehr (01:05:41 - 01:06:47);</p> <p>Schutz der Täter für eine lange Zeit (01:05:41 - 01:06:47);</p> <p>wenn juristisch Maßnahmen ergriffen werden sollen, muss die Anzeigeperson ihre</p>	<p>Interview 2:</p> <p>Intendanz-Wahlkommission hat die Vergangenheit des Täters nicht hinterfragt → dieser wurde Intendant (00:25:42 - 00:26:23)</p> <p>Interview 3:</p> <p>Täter können immer wieder übergriffig werden (01:05:41 - 01:06:47)</p>
--	---	---	---

	<p>Interview 6:</p> <p>Mitarbeitende eines Hauses haben sich als Gruppe gegen die Leitung gewehrt, indem mit Kündigung der gesamten Gruppe gedroht wurde, sollte die Leitung nicht gehen (00:58:46 - 00:58:56);</p> <p>nach Fehlverhalten werden Personen eher mit einer guten Abfindung entlassen und nicht nur mit einem schlechten Ruf gekündigt (00:59:21 - 00:59:34)</p>	<p>Identität preisgeben → das wollen viele Betroffene jedoch nicht, da das auch Konsequenzen haben kann (01:09:48 - 01:10:14)</p> <p>Interview 4:</p> <p>Machtmissbrauch juristisch aufzuarbeiten ist teilweise schwer, da z.B. ein <i>Klima der Angst</i> keinen Tatbestand darstellt (00:50:05 - 00:50:41)</p>	
--	--	---	--

<p>UK 5.3: Prävention von Machtmissbrauch</p>	<p>Interview 1:</p> <p>Machtmissbrauchsvorfälle müssen vollständig aufgearbeitet werden (00:54:37 - 00:54:53);</p> <p>Hoffnung, dass Generationenwechsel einen anderen Umgang mit Macht mit sich bringt und dies präventiv wirkt (00:55:02 - 00:55:24);</p> <p>Persönlichkeitstests, um herauszufinden, ob eine Person für eine Leitungsposition geeignet ist oder nicht (01:24:01 - 01:24:30); → Schmidt 2019; Kapitel 5.2 → verweist auf Auswahlprozess in Zürich, bei dem auch ein psychologisches Assessment stattfindet</p> <p>gewaltfreie Kommunikation als Standard für alle am Theater integrieren (01:24:55 - 01:25:47);</p> <p>externes Coaching (01:29:21 - 01:29:56);</p> <p>Austauschtreffen und anonyme Plattformen, die von Personen mit Expertise betreut werden, wenn Konflikte nicht</p>	<p>Interview 1:</p> <p>Mut der Betroffenen ist notwendig, um Fehlverhalten zu benennen → dazu müssen die Vertrauensverhältnisse im Theater groß genug sein (01:12:46 – 1:13:08);</p> <p>klare Entscheidung der Leitung zu personalrechtlichen Konsequenzen bei Fehlverhalten (01:13:13 – 01:13:27)</p>	
--	---	---	--

	<p>intern gelöst werden können (01:29:21 - 01:29:56), (01:30:02 - 01:30:20);</p> <p>Aufklärungsvideos bereits vorhanden, um Thema Machtmissbrauch mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen (01:31:41 - 01:31:53);</p> <p>ständige Aktualisierung der Inhalte des Verhaltenskodex mit Blick auf die Situationen in den Theatern (01:11:11 – 01:11:31);</p> <p>Thema Machtmissbrauch und Sensibilisierung dafür in die Ausbildung und Studiengänge von zukünftigen Theatermachern integrieren (00:55:58 - 00:56:16);</p> <p>Ausbildung und Fortbildung (00:54:16 - 00:54:37);</p> <p>Verhaltenskodex, der unterschrieben wird (00:54:16 - 00:54:37)</p> <p>Interview 2:</p> <p>Mitarbeiterbeteiligung bei der Wahl</p>	<p>Interview 2:</p> <p>Regie und Intendanz mit weniger Macht</p>	
--	---	---	--

	<p>einer neuen Intendanz (00:31:58 - 00:32:30)</p> <p>Interview 3:</p> <p>Weiterbildungen sind vorhanden und es gibt auch Intendanzen, die das vorbildlich nutzen → noch nicht die Mehrheit (00:08:18 - 00:08:35);</p> <p>Führungsteams und Kollektivintendanzen vorhanden → Augenmerk auf Qua-</p>	<p>ausstatten (00:26:38 - 00:26:47);</p> <p>Kunst und Finanzen voneinander trennen, Geschäftsführung kümmert sich um das Management und die Intendanz um das Künstlerische, sodass Ressourcen in Produktionen nicht zugunsten der regieführenden Intendanz verteilt werden können (00:28:37 - 00:29:09);</p> <p>Aus- und Weiterbildung, vor allem im Management-Bereich, für Personen in hohen Leitungspositionen (00:29:53 - 00:30:16);</p> <p>Bei der Wahl einer neuen Intendanz sollte die Person mit ihrer Vergangenheit, im Bezug auf den Umgang mit Mitarbeitenden, ganz genau geprüft werden (00:32:53 - 00:33:13)</p> <p>Interview 3:</p> <p>Verteilung von Macht auf mehrere Personen als Schutzmechanismus vor Missbrauch, Intransparenz und zur Entlastung der einzelnen Personen (00:03:05 - 00:03:21), (00:39:46 - 00:40:00); → Schmidt 2019; Kapitel 5.2 → neben Direktorium beschreibt Schmidt das Matrixmodell als Zukunftsmo-</p>	
--	--	---	--

	<p>lität der Zusammenarbeit → braucht mehr Zeit und Konfliktbereitschaft → muss sich noch weiter durchsetzen (00:20:57 - 00:21:46);</p> <p>Generationenwechsel könnte implizit auf den Umgang miteinander im Theater wirken, da jüngere Generation sensibilisierter ist für Diskriminierungsthemen (00:26:03 - 00:26:38);</p> <p>Workshops zur Umsetzung von Schutzmechanismen wie eine Brandschutzbelehrung ein- bis zweimal jährlich (00:50:19 - 00:50:51);</p> <p>Ensemble-Entscheidung zur Besetzung von Personen, auch um eine größere Vielfalt zu schaffen (00:55:18 - 00:55:52)</p>	<p>dell für das Theater</p> <p>Vertrauenspersonen an den einzelnen Theaterhäusern müssen allen Gewerken gleichermaßen zur Verfügung stehen → jede Person muss sich angesprochen fühlen (00:28:22 - 00:29:00), (00:29:18 - 00:29:36);</p> <p>Koordination von Intimszenen etabliert sich langsam an Theatern → noch nicht flächendeckend (00:45:29 - 00:45:55);</p> <p>Kommunikationstrainings und Schulungen von machtkritischem Denken sowie Sensibilität und Wissen dazu, wie Schutzmechanismen etabliert werden können (00:35:25 - 00:35:44), (00:36:42 - 00:37:14), (00:47:14 - 00:47:41)</p> <p>Interview 4:</p> <p>eigene, positive Erfahrungen mit externem Coaching → Kontakt mit Personen, mit denen im Arbeitsalltag weniger Kontakt besteht → Intendanz über ehrlich geäußerte Prob-</p>	<p>Interview 4:</p>
--	--	---	----------------------------

	<p>Interview 5:</p> <p>faire, diversitätssensible und empathische Bedingungen schaffen, besonders auf der Leitungsebene (00:26:03 - 00:27:05), (00:40:30 - 00:40:54)</p> <p>Workshops und Weiterbildungen zum richtigen Umgang miteinander (00:33:41 - 00:35:09), (00:36:20 - 00:36:42), (00:36:56 - 00:37:46);</p> <p>neue Leitungsmodelle einführen</p>	<p>leme nicht begeistert (00:23:41 - 00:24:59);</p> <p>Wunsch von Führungspersonen nach Weiterbildung, Kommunikationsstrukturen und dem Wissen, wie mit Mitarbeitenden richtig umgegangen werden soll (00:25:57 - 00:26:42);</p> <p>Nichtverlängerungen besser nicht als Einzelentscheidung, sondern zumindest als Entscheidung eines Gremiums (00:40:57 - 00:41:08)</p> <p>Interview 5:</p> <p>strenge Ahndung bei Fehlverhalten etablieren (00:33:41 - 00:35:09);</p> <p>klarer Code of Conduct, der angibt, an wen sich im Problemfall gewendet werden soll und der klare Grenzen setzt (00:33:41 - 00:35:09), (00:36:56 - 00:37:46);</p> <p>anonyme Beschwerdestellen müssten konkret etwas ausrichten können an betroffenen Häusern (00:36:20 - 00:36:42);</p> <p>interne Moderationsstellen wie Gleichstel-</p>	<p>Zu diesen Themen wurde nicht weiter gearbeitet, weil die Zeit fehlt (00:25:57 - 00:26:42)</p> <p>Interview 5:</p> <p>Grenzen sind im Theater nicht klar gezogen, können sich nicht von innen heraus regenerieren (00:33:41 - 00:35:09), (00:36:56 - 00:37:46)</p>
--	--	--	---

	<p>(00:40:30 - 00:40:54)</p> <p>bereits in den Ausbildungen und Studi- enrichtungen für bestimmte Themen sensibilisieren (00:43:03 - 00:43:56);</p> <p>Vermutung, dass nachfolgende Genera- tion klarer ausdrücken kann, was sie nicht möchte (00:44:00 - 00:44:13);</p> <p>mehr Diversität auf der Leitungsebene → bezogen auf kulturelle und soziale Herkünfte sowie Berufe → eher unge- wöhnlich, dass sich Techniker:innen in Leitungspositionen befinden → wird momentan noch nicht gefördert (00:44:47 - 00:45:57)</p> <p>Interview 6:</p> <p>junge Generation trägt dazu bei, die alten Hierarchien zu verändern (00:06:29 - 00:06:51);</p> <p>Weitsicht, Kritikfähigkeit und ein Gespür für den Umgang mit Menschen als wichtige Führungskompetenzen (00:18:36 - 00:18:54), (00:20:33 -</p>	<p>lungsbeauftragte und den Betriebsrat mit Einfluss ausstatten, sodass diese Conse- quenzen aussprechen könnten (00:36:56 - 00:37:46);</p> <p>einheitliches Zertifizierungsverfahren für Personen, die eine Leitungsstelle antreten wollen → Nachweis von bestimmtem Wis- sen und Fähigkeiten (00:43:03 - 00:43:56)</p> <p>Interview 6:</p> <p>Vertrauenspersonen, die es bereits an eini- gen Theatern gibt, für alle am Haus zugäng- lich machen → diese müssen unabhängig von der Leitung arbeiten (00:47:59 - 00:48:49), (00:50:05 - 00:50:56);</p> <p>Ahndung bei Verletzung von Sorgfaltspflicht und Fehlverhalten (00:50:05 - 00:50:56)</p>	
--	--	--	--

	00:20:43); Sensibilitätsschulungen (00:48:56 - 00:49:12)		
OK 6: Die Rolle externer Stakeholder			
UK 6.1: Veränderung durch die Kulturpolitik	<p>Interview 2:</p> <p>Veröffentlichung einer transparenten Gagen- und Gehaltsliste von Männern und Frauen am Theater vom Deutschen Bühnenverein (00:30:53 - 00:31:02)</p> <p>Interview 3:</p> <p>weitere Anlaufstellen für Betroffene schaffen (00:31:54 - 00:32:20);</p> <p>als Deutscher Bühnenverein immer wieder darauf hinweisen, dass die Qualität der Kunst davon abhängig ist, ob sich die Kunstschaffenden sicher fühlen (00:53:14 - 00:53:33)</p>	<p>Interview 2:</p> <p>Kulturpolitik könnte Transparenz fördern und Basishonorare für Freischaffende festlegen (00:31:02 - 00:31:32)</p> <p>Interview 3:</p> <p>Finanzierung neuer Strukturen am Theater (00:31:54 - 00:32:20);</p> <p>Transparenz erhöhen, gerade in Bezug auf die Wahl neuer Intendanten (00:33:56 - 00:34:49);</p> <p>Inhalte der Ausbildungen so anlegen, dass gute Arbeitsbedingungen geschaffen werden können durch die ausgebildeten Perso-</p>	<p>Interview 2:</p> <p>Freischaffende wären weniger abhängig und würden nicht jeden negativen Umgang mit ihnen tolerieren (00:31:02 - 00:31:32)</p>

		<p>nen (00:38:00 - 00:38:28)</p> <p>Interview 4:</p> <p>Intendantenverträge so gestalten, dass Arbeitsteilung festgeschrieben wird (00:43:55 - 00:44:23);</p> <p>Stellenbeschreibungen und Organigramme einfordern → diese fehlen an vielen Theatern, sodass Personen in Führungspositionen keine klare Eingrenzung ihres Aufgabenbereichs haben bzw. sich der Verantwortlichkeiten bestimmter Personen nicht bewusst sind (00:43:55 - 00:44:23), (00:44:40 - 00:45:39);</p> <p>Grenzen für Intendant:innen festlegen, z.B. dass neben der Intendant-Tätigkeit nicht oder nur begrenzt inszeniert werden darf (00:44:40 - 00:45:39);</p> <p>Quote festlegen, wie viel Prozent des künstlerischen Personals bei Intendant-Wechsel übernommen werden muss (00:46:26 - 00:47:01);</p> <p>Finanzeinsicht nicht nur für die oberste Leitungsebene, sondern auch für die Leitungs-</p>	
--	--	---	--

	<p>Interview 5:</p> <p>Als Kulturpolitik Rahmenbedingungen schaffen, ohne die Kunstfreiheit einzuschränken und Finanzierung bei Fehlverhalten einschränken (00:39:16 - 00:39:43);</p> <p>sehr zufrieden mit der Arbeit des Deutschen Bühnenvereins (Verhaltenskodex, Platz im Kulturrat, Austausch mit anderen Spitzenverbänden) → sollte sich selbst nur immer kritisch hinterfragen und dranbleiben (00:41:06 - 00:41:28), (00:41:43 - 00:42:10)</p> <p>Interview 6:</p> <p>Richtlinien vorgeben und Empfehlungen aussprechen, um Fehlverhalten vorzubeugen (00:58:32 - 00:58:43)</p>	<p>ebenen darunter einfordern (00:46:26 - 00:47:01)</p> <p>Interview 5:</p> <p>bestimmte männlich dominierte Verhaltensweisen in Intendanz-Positionen nicht mehr tolerieren (00:39:43 - 00:40:00)</p>	
<p>UK 6.2: Effektivität von Vernetzungsmöglichkeiten</p>	<p>Interview 1:</p> <p>theaterübergreifende Sitzungen zum Austausch werden als sinnvoll einge-</p>	<p>Interview 1:</p> <p>Unwissen darüber an welche Stellen sich im Problemfall gewendet werden kann</p>	

	<p>schätzt (00:53:32 - 00:53:36), jedoch kein genaues Wissen darüber, ob bzw. in welchem Rahmen es diese gibt → auch keine Teilnahme (01:28:24 - 01:28:39);</p> <p>Interview 2:</p> <p>genannte Netzwerke: Gesellschaft für Theaterkostümschaffende für Kostümbildner:innen, Szenografie-Bund für freischaffende Kostüm- und Bühnenbildner:innen, Gewerkschaft GDBA, Ensemble-Netzwerk für Darstellende, Regisseur:innen, Dramaturg:innen, Assistierende, Woman in Art and Media (00:34:51 - 00:35:42), (00:37:30 - 00:38:10)</p> <p>Interview 3:</p> <p>auch internationale Vernetzungen könnten sinnvoll sein, um besser auszuteseten, welche Strukturen sinnvoll sind und welche nicht (00:33:37 - 00:33:55);</p> <p>gute Entwicklungen zu anonymen Vernetzungsplattformen in letzten Jahren → gute Möglichkeit zum Austausch zwischen Betroffenen → psychologisch</p>	<p>(01:27:24 - 01:27:31)</p> <p>Interview 2:</p> <p>Als Verband kann man mit dem Deutschen Bühnenverein und der Kulturpolitik in Kontakt treten → für eine Verbesserung muss jedoch richtig gekämpft werden (00:33:39 - 00:34:43);</p> <p>viele Personen am Theater sind noch gar nicht vernetzt, besonders Assistierende (00:36:26 - 00:36:49)</p> <p>Interview 3:</p> <p>Austausch und soziale Unterstützung sind wichtig → überlegen, wie öffentlich es werden soll, da Aussagen gegen eine Person juristisch auch als Verleumdung dargestellt werden können (01:10:31 - 01:11:42);</p> <p>Verbände können bisher beraten, aufklären und Kampagnen starten, jedoch nicht klagen → es kann jedoch sein, dass es eine Reform geben wird und im AGG ein Verbandsklage-</p>	
--	---	--	--

	<p>betrachtet sehr hilfreich (01:08:00 - 01:08:56)</p> <p>Interview 4:</p> <p>Gagenungleichheit fällt durch den Austausch in Verbandsstrukturen eher auf, auch weil es hier Honorar-Datenbanken gibt, in die jeder etwas eintragen kann → Hemmungen über solche Themen zu reden fällt → hilft auch bei Gagenverhandlungen (00:47:45 - 00:48:12), (00:48:41 - 00:49:22), (00:49:27 - 00:49:51)</p> <p>Interview 5:</p> <p>Ensemble-Netzwerk und GDBA sind dabei, Reformvorschläge für den Wahlprozess der Intendanz auszuarbeiten (00:40:00 - 00:40:23)</p>	<p>recht eingeführt wird (01:11:56 - 01:12:52)</p> <p>Interview 4:</p> <p>u.a. das Dramaturgie-Netzwerk hat ein Papier erarbeitet, welches sich mit der Reformierung des Wahlprozesses der Intendanz auseinandersetzt → dieses Papier ändert jedoch nicht die vorliegende Struktur und das Verhalten potentieller Führungspersonen in Bewerbungsprozessen (00:42:34 - 00:43:38);</p> <p>durch Netzwerke lassen sich eventuell die Grenzen verschieben, bezogen auf die Verhaltensweisen von Führungspersonen, die noch toleriert werden (00:50:54 - 00:51:32)</p> <p>Interview 5:</p> <p>Obwohl die Anfragen bei der Themis-Vertrauensstelle hoch sind, kennt noch nicht jede, am Theater arbeitende Person, diese (00:35:44 - 00:36:20);</p> <p>Verbände können erstmal nur auf Missstände aufmerksam machen (00:36:42 -</p>	
--	--	---	--

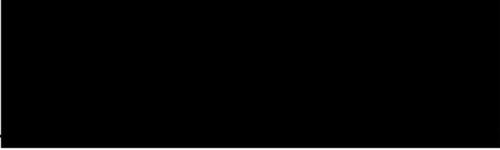
	<p>Interview 6:</p> <p>Vernetzungsmöglichkeiten der Vereine und Verbände werden positiv bewertet (00:53:07 - 00:53:17), (00:54:57 - 00:55:05);</p> <p>Verbände können eine Rechtsberatung anbieten/vermitteln bzw. eine Vertrauensberatung (00:54:14 - 00:54:22), (00:54:32 - 00:54:45)</p>	00:36:55)	
--	--	-----------	--

Quelle: eigene Darstellung

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Dresden, 06.01.2024


Anna Lisa Kießlich