

## **Machtmissbrauch am Theater.**

*Anna Staab*

**Schmidt, Thomas. 2019. *Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 441 Seiten. ISBN: 978-3-658-26450-5. Preis: 64,99€.**

Der Ausgangspunkt von Thomas Schmidts 2019 erschienenen Studie zu *Macht und Struktur im Theater* ist die These, dass Macht als das »struktur- und organisationsbildende Konzept der Theaterbetriebe« das »Primat des Künstlerischen sukzessive abgelöst«<sup>448</sup> habe. Vor dem Hintergrund der metoo-Debatte sowie weiterer, damals noch vergleichsweise vereinzelter Vorwürfe von Machtmissbrauch durch Mitarbeiter:innen an verschiedenen deutschen Theatern fragt Schmidt nach dem Zusammenhang der Organisationsstrukturen mit übergreifendem, missbräuchlichem und gewaltvollem Verhalten von Vorgesetzten. Kern der Studie ist eine 2018 von Schmidt durchgeführte Befragung von 1966 Theatermitarbeiter:innen in Deutschland, die umfangreiche Daten zu den Einkommens- und Anstellungsverhältnissen sowie dem Erleben von Machtmissbrauch und (sexuellen) Übergriffen vor allem an deutschen Stadt-, Staats- und Landestheatern liefert, und die Schmidt auf Grundlage einer Herausarbeitung der Besonderheiten der Organisationsmodelle von Theatern in Deutschland sowie von allgemeinen Überlegungen zum Zusammenhang von Organisation und Macht interpretiert. Kooperationspartner der Studie ist das 2015 von Beschäftigten der darstellenden Künste gegründete »ensemble-netzwerk«, ein Verein, der die Arbeitsbedingungen an öffentlich geförderten Theatern kritisiert und sich für stärkere Mitspracherechte des Ensembles einsetzt und in dem Schmidt bis 2021 Vorstandsmitglied war.

Nach einem Aufriss des Problems im ersten Kapitel setzt sich Kapitel 2 mit verschiedenen Organisations- und Managementmodellen auseinander und vergleicht in Organigrammen veranschaulicht verbreitete und vom Autor als Alternative vorgeschlagene Organisationsmodelle des deutschen Theatersystems. Dabei wird vorausgesetzt, dass das Theater eine Organisation wie andere auch ist, und daher auch auf allgemeine

---

<sup>448</sup> Schmidt. *Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht*, S.21.

organisationssoziologische Überlegungen zurückgegriffen, um daraus Rückschlüsse auf Alternativen zu den bestehenden Beziehungen zwischen den verschiedenen Abteilungen und der Organisation von Produktionsflüssen zu ziehen. Deutliche Kritik äußert Schmidt bereits hier an der Alleinstellung der Intendant:innen sowohl was die Bündelung von Macht im Amt innerhalb der Organisation als auch die Vertretung der Organisation nach außen betrifft. Unter dem Schlagwort der »Isomorphie« kritisiert Schmidt außerdem, dass die Theater in ihrer Abhängigkeit von meist staatlichen Trägern und Gesellschaftern die »Verwaltungsstrukturen der Kommunen und Ministerien kopieren (müssen)«<sup>449</sup>, obwohl diese den Produktionsabläufen einer Kulturorganisation nicht entsprächen.

In Kapitel 3 verweist Schmidt zunächst auf für seine These anschlussfähige Aspekte von Machtbegriffen verschiedener Soziolog:innen, Politikwissenschaftler:innen, Staatstheoretiker:innen, Philosoph:innen und Historiker:innen aus unterschiedlichen Epochen, darunter Niccolò Machiavelli, Thomas Hobbes, Friedrich Nietzsche, Norbert Elias und Hannah Arendt. Mit Verweis auf die prekären Arbeitsbedingungen der künstlerischen Mitarbeiter:innen am Theater und Johan Galtungs Konzept der strukturellen Gewalt geht Schmidt im Folgenden von »Schnittstellen und fließenden Übergängen zwischen Macht und Gewalt« aus, die so deutlich seien, »dass man die Kategorien Galtungs auch auf Kategorien der Macht übertragen kann«<sup>450</sup>. Schmidt spricht dann auch da von Gewalt und Machtmissbrauch, wo Chancen verhindert oder Mittel unterschiedlich verteilt werden; es finde eine »unmittelbare Ausübung von Gewalt gegen Mitarbeiter\*innen statt« insofern die »eigenen Potenziale beschnitten, die Möglichkeiten der Selbstverwirklichung auf ein Minimum reduziert und den Wünschen des Intendanten und der Regisseure untergeordnet werden«<sup>451</sup>. »Insbesondere die Aspekte der Diskriminierung, der ungleichen Verteilung von Ressourcen und der interessengeleiteten Gewährung oder Einschränkung von Zugangsmöglichkeiten zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität«, so Schmidt, seien »Formen des Machtmissbrauchs, die wir im Theater wiederfinden«<sup>452</sup>. Dieses sehr breit gefasste Verständnis von Machtmissbrauch und Gewalt erlaubt zwar, wie sich in der Auswertung des Fragebogens zeigt, keine Machtmissbrauchs- oder Gewaltzuschreibung der Befragten zurückweisen zu müssen. Gleichzeitig geht dies zu Lasten einer Differenzierung der möglicherweise unterschiedlichen Strukturen, in denen das eine oder andere Verhalten begünstigt wird. Damit auch nicht schon jede Verhinderung von Möglichkeiten der Selbstverwirklichung gleichermaßen als Machtmissbrauch gilt wie beispielsweise physische oder psychische

---

<sup>449</sup> Ebd., S.51.

<sup>450</sup> Ebd., S.90.

<sup>451</sup> Ebd., S.88.

<sup>452</sup> Ebd., S.90.

Übergriffe, wäre schon im Vorfeld der Erstellung des Fragebogens, aber auch der in Kapitel 4 vorgenommenen Auswertung eher eine präzise Definition und Differenzierung statt einer Ausweitung des Machtverständnisses wünschenswert gewesen. Die zuvor angestellten Überlegungen zu Macht fokussieren eher selektiv auf die schon angenommenen Hierarchien und Dynamiken, als dass sie dazu verwendet würden, den Machtbegriff einzugrenzen und beispielsweise Machtausübung von Gewalt und Machtmissbrauch zu unterscheiden. Zwar betont Schmidt explizit, »Macht und Machtmissbrauch sind nicht gleichzusetzen. Macht ist ein legitimes Mittel, um in Unternehmen und Verwaltungen, in Kultur, Politik oder Sport Interessen von Organisationen oder Einzelpersonen durchzusetzen.«<sup>453</sup> Die Unterscheidung liege darin, dass Macht »konstruktiv und kontrolliert eingesetzt wird.« (ebd.) Wie konstruktive von missbräuchlicher Machtausübung unterschieden werden soll und wer beurteilen soll, welches Ausmaß von Kontrolle angemessen ist, bleibt allerdings unklar, sodass im Folgenden Machtbesitz und Machtausübung wiederholt per se diskreditiert werden. Diese Unterschärfe wiederholt sich in der Form und der Auswertung des Fragebogens; Kriterien, um – mitunter die eigenen – Zuschreibungen von Machtmissbrauch hinterfragen zu können, fehlen. Dieses Vorgehen vermeidet zwar, Machtmissbrauch als Definitionsfrage zu relativieren, aber damit auch den Blick darauf, inwiefern Teil der Schwierigkeit der Verhinderung von Machtmissbrauch die Schwierigkeit von dessen Definition und Unterscheidbarkeit von Machtausübung ist<sup>454</sup>.

Die folgenden Kapitel erläutern den Fragebogen, interpretieren die Ergebnisse der Umfrage und formulieren Vorschläge für alternative Organisationsmodelle. Die Studie macht durch den Umfang des Datenmaterials und der Menge an Teilnehmer:innen, die angeben, selbst Machtmissbrauch erlebt zu haben – insbesondere der im Material enthaltenen konkreten Schilderungen physischer und psychischer Grenzüberschreitungen – die Ausmaße eines eklatanten Problems erahnbar. Empirische Untersuchungen gibt es dazu bisher wenige, gleichzeitig liegt durch die Verbreitungswege der Umfrage und das Forschungsdesign der Verdacht eines selektiven Samples nahe<sup>455</sup>: Die Befragung wurde über die Medienkanäle des ›ensemble-netzwerkes‹ und des Masterstudiengangs Theater- und Orchestermanagement der Hochschule für Musik und

---

<sup>453</sup> Ebd., S. 82

<sup>454</sup> Vgl. für dieses Problem als spezifisches Problem auch der (Untersuchung von) Gewalt Barth et al. *Investigating Violence? A Coding Scheme for a Reflexive Concept of Violence*.

<sup>455</sup> Für einen weiteren Beitrag zur Schließung der Lücke in der empirischen Forschung, vor allem aber eine Übersicht über den Forschungsstand, die auch knapp die Repräsentativität von Schmidts Sample in Frage stellt, vgl. Althoff et al. *Arbeiten am Stadttheater: Passion als Beruf? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an sechs Theatern in NRW und Ostdeutschland*, S.279-297.

Darstellende Kunst in Frankfurt am Main geteilt<sup>456</sup>, eine erhöhte Teilnahmebereitschaft an der Studie durch diejenigen Mitarbeiter:innen, die die Frage nach Machtmissbrauch bejahen, nicht reflektiert. Für ein Verstehen möglicher Zusammenhänge wäre zudem eine stärkere organisationssoziologische Rahmung gerade des Konzepts der Struktur wünschenswert gewesen<sup>457</sup>, die auch erlaubt hätte, die Wirklichkeit der Theaterbetriebe differenzierter zu beobachten. Indem Schmidt Macht als struktur- und organisationsbildendes Konzept des Theaters voraussetzt, bleibt auch ein Strukturverständnis verwehrt, das die Struktur nicht schon als gegeben, sondern als Ergebnis heterogener und potenziell mehrdeutiger Absichten und Mittel auf Seiten der in der Organisation (künstlerisch) Beschäftigten annimmt. Der Fokus auf das Ausgeliefertsein und Nichtwissen der Mitarbeiter:innen – die »doppelte existenzielle Abhängigkeit, vom Theater als Wunsch- oder Traumort und von der Anstellung, der Rolle und der Gage als materielle Absicherung«<sup>458</sup>, dem Angewiesensein der Ensemblemitglieder auf »die Güte, das Lob und die Besetzungspolitik der Leitung«<sup>459</sup>, dass sie »nicht ahnen, welche Standards inzwischen in anderen Non-Profit-Organisationen und in der Wirtschaft anzutreffen sind«<sup>460</sup> – verhindert den Blick darauf, dass auch künstlerische Mitarbeiter:innen mitunter vielfältige Anlässe für ihren Eintritt und Verbleib in der Organisation haben<sup>461</sup>. Wo von den Teilnehmer:innen der Umfrage selbst heterogenere und mehrdeutigere Beziehungen, Absichten und Erlebensweisen vermutet werden – ein:e Teilnehmer:in besteht beispielsweise auf der Notwendigkeit von Macht und Kontrolle in Inszenierungsprozessen und verweist dabei auch darauf, dass Grenzüberschreitungen Definitionsfrage seien und von manchen Schauspieler:innen gesucht werden – wird das in der Auswertung von Schmidt als »folkloristisches Argument« diskreditiert (S.269). Der Autor verschärft so die in seiner Eingangsthese formulierte Vermutung der strukturell begründeten Allmacht und Unantastbarkeit der Intendant:innen, indem er ihnen (künstlerische) Mitarbeiter:innen gegenüberstellt, denen nur

---

<sup>456</sup> Schmidt. Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht, S.309.

<sup>457</sup> Vgl. bspw. Weick. *The Social Psychology of Organizing*.

<sup>458</sup> Schmidt. Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht, S.186.

<sup>459</sup> Ebd., S.193 & S.345.

<sup>460</sup> Ebd., S.14.

<sup>461</sup> Vgl., mit Bezug auf Weick, spezifisch zu Kulturorganisationen Dirk Baecker: »Man ist dabei, weil man »mit Künstlern arbeiten« möchte, weil man »Zugang zu Fördermitteln« haben möchte, weil »man morgens ausschlafen und abends auf der Bühne stehen« kann, weil »das Publikum jeden Abend anders« ist oder einfach »weil die Leute so nett« sind. Auf der Ebene dieser Mittel entstehen die Motive, dabei zu sein und sich zu engagieren, und erst dann wenn man denn gezwungen sein sollte, sich zu rechtfertigen, sucht man nach Zielen, die sich darstellen lassen.« (Baecker. *Organisation und Störung*, S.228)

noch die Rolle unwissender und handlungsunfähiger, einem bereits vorhandenen Machtgefüge ausgelieferter Akteur:innen zukommt.

Insgesamt ist auffällig, dass Schmidt die Fragen nach einem Zusammenhang der entstehenden Inszenierungen zu den Organisationsstrukturen des Theaters, der Rolle des Publikums sowie die Frage nach der Funktion des Theaters in der Gesellschaft entschieden ausklammert. Als normative Setzung, um dem vermeintlichen Letztargument zu entkommen, irgendetwas sei »für die Kunst« unabdingbar, ist das nachvollziehbar. Aus einer soziologischen Perspektive erschien aber gerade eine Betrachtung und Differenzierung dieser Zusammenhänge schon deshalb lohnenswert, weil ein Erklärungsmodell für das Theater, das ohne den Blick darauf, wie sich das Theater selbst beobachtet und wie es beobachtet wird, notwendigerweise unvollständig bleibt. Die vom Autor schon in den einleitenden Kapiteln angebotenen Erklärungen für das Bestehen der Strukturen – darunter vor allem das auf die Intendant:innen zentrierte Organisationsmodell und die schwierige externe Steuerung sowie die mangelnde personelle Kontinuität auf Seiten der künstlerisch Beschäftigten durch die befristeten Verträge des NV-Bühne – sind sicher Teil der Erklärung für deren Stabilität. Werden andere Gründe und komplexere Machtstrukturen aber nicht einmal für möglich gehalten, bleibt auch der Blick darauf versperrt, dass es mit der geforderten Änderung der Leitungsstrukturen selbst sowie der Einrichtung externer Melde- und Kontrollstellen möglicherweise nicht getan ist.

Die große Anzahl von Vorwürfen von Machtmissbrauch an deutschen Theatern, die seit dem Entstehen der Studie publik geworden sind, dürften auch einer erhöhten Sensibilisierung für das Thema in den Theatern selbst, aber auch in der Politik und den Medien zu verdanken sein, zu der die Studie maßgeblich beigetragen hat. Zuletzt gaben in einer Umfrage des RBB aus dem Jahr 2023, an der sich von April bis Juni mehr als 750 Bühnenschaffende aus ganz Deutschland beteiligten, 90% der Teilnehmer:innen an, persönlich mit mindestens einer Form von Machtmissbrauch konfrontiert gewesen zu sein.<sup>462</sup> An Anlässen, den Zusammenhang zwischen prekären Anstellungsverhältnissen, hierarchischen Organisationsstrukturen und Machtmissbrauch zu untersuchen und die durch die Studie angestoßenen weitergehenden Fragestellungen zu bearbeiten, mangelt es nicht.

---

<sup>462</sup> Daehler. *RBB-Recherche zu Machtmissbrauch im Theater*, [https://www.rbb-online.de/rbbkultur/radio/programm/schema/sendungen/der\\_morgen/archiv/20230629\\_0600/kultur\\_aktuell\\_0710.html](https://www.rbb-online.de/rbbkultur/radio/programm/schema/sendungen/der_morgen/archiv/20230629_0600/kultur_aktuell_0710.html)

## Literatur.

- 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.) Cultural Governance. Wiesbaden: Springer VS, S. 279-297.
- Baecker, Dirk. 2012. *Organisation und Störung: Aufsätze*. Berlin: Suhrkamp.
- Barth, Jonas/Fröhlich, Johanna/Lindemann, Gesa/Mecheril, Paul/Schröter, Tina/Tilch, Andreas. 2020. *Investigating Violence? A Coding Scheme for a Reflexive Concept of Violence*. in: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research 22 (1).
- Daehler, Helena. 2023. *RBB-Recherche zu Machtmissbrauch an deutschen Bühnen. Ein Gespräch mit der Reporterin Helena Daehler*. 29.06.2023. [https://www.rbb-online.de/rbbkultur/radio/programm/schema/sendungen/der\\_morgen/archiv/20230629\\_0600/kultur\\_aktuell\\_0710.html](https://www.rbb-online.de/rbbkultur/radio/programm/schema/sendungen/der_morgen/archiv/20230629_0600/kultur_aktuell_0710.html), Abrufdatum: 05.02.2024.
- Schmidt, Thomas. 2019. *Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht*. Wiesbaden. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Weick, Karl E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. McGraw-Hill: New York.