

Nun streben auch wir also nach Erfolg. Ein positives Ergebnis am Ende ihres unermüdlichen Schaffens und Trachtens zu erreichen war schon immer (oder fast immer) das Ziel von Politik, Wirtschaft oder Sport, vor allem von Wirtschaft und Sport. Meistens lässt sich in diesen Gesellschaftssparten das positive Ergebnis in Zahlen ausdrücken, in Börsenkursen, in Mergerindizes, Leasingraten oder Endspielresultaten. Ernst Jünger nannte das die Verzifferung der Welt. Die Kultur, jenes seltsame humane Phänomen, in dessen Inszenierung der Mensch unter anderem seine eigene Natur fortzuentwickeln, zu veredeln und sogar zu überschreiten versucht(e), die Kultur war lange Tabuzone für den Erfolg. Zahlen blieben sekundär. Der Mensch sollte edel, hilfreich und gut sein, das kulturelle Streben galt dem Wahren

MICHAEL SCHINDHELM

Wir haben keinen Auftrag, erfüllen wir ihn!

**Der Intendant des Theaters
Basel über das Dilemma
von Theater und Kultur,
sich mit neuen
Erfolgskonzepten und
gegen wachsenden Erfolgs-
druck zu behaupten. Hat
das „neubürgerliche positive
Erfolgsstreben“ eine
Diktatur der Bilanzen
errichtet?**

und dem Schönen und der Freiheit, nicht dem Erfolg bzw. der biedermeierlichen Variante des Erfolgs, dem Glück. Das ist im Verlaufe dieses Jahrhunderts anders geworden. Vor allem deshalb, weil das Jahrhundert nicht nur durch die großen Katastrophen geprägt worden ist, sondern auch durch die nach ihnen heraufziehenden wirtschaftlichen Erfolge, die immer größer und größer wurden und allmählich seine Rivalen der Wahrheit, der Schönheit oder der Freiheit in den einzigen Schatten des unbewegten und mitleidlosen Wettbewerbs gestellt haben. Kultur, diese zarte, bedürfnisreiche Luxusblüte, entwickelte sich mehr und mehr als einsames Nachtschattengewächs auf der verwitterten Mauer des Abendlandes. Schon in den ersten Jahrzehnten nach 1900 sahen sich Künstler unter die weltumspannende Diktatur des Erfolges gezwängt. Der Dichter klagte „Wer spricht noch von Siegen, Ueberstehn ist alles“ und verwarf das Neubürgerliche positive Ergebnisstreben mit radikaler Gebärde: „Wo alles sich durch Glück beweist/und tauscht den Blick und tauscht die Ringe/im Weingeruch, im Rausch der Dinge/dienst Du dem Gegenglück, dem Geist.“ Auch das ist lange her. Die Spielräume, die Nischen sind enger geworden, Zahlen und Fakten dominieren, inzwischen sucht auch die Kunst Wege zum Erfolg.

Man kann das geißeln und den Untergang des Abendlandes beschwören. So zeitgemäß wollen wir heute aber nicht sein. Der Untergang kommt ja bestimmt, aber bis dahin gibt es sicher noch einiges zu tun. Dass auch der größte Erfolg nicht ausreicht, das letzte große Desaster zu verhindern, nämlich das eigene En-

de, hat noch die Wenigsten daran gehindert, sich über diesen Erfolg zu freuen. Seit es die Thermodynamik gibt, wissen wir, dass unsere Welt nach immer mehr Unordnung strebt, unaufhaltsam. Ordnung kommt in unser Leben nur, um das Chaos danach um so größer werden zu lassen. Scheitern ist also nicht nur eine Chance, eine Option, die man sich greifen, der man sich bedienen kann, Scheitern ist eine naturgemäße Notwendigkeit.

Trotzdem bekennen wir uns zum Erfolg, für unsere Museen, Orchester, Theater. Denn wir ahnen oder haben es vielleicht schon am eigenen Leibe verspürt: Nur erfolgreiche Kunst hat die Chance zu scheitern. Wer wagt, darf auch verlieren. Das ist die schönste Großzügigkeit, die unsere Arbeit zu bieten hat, es ist jener Luxus, den sich Wirtschaft, Politik oder Sport zu leisten verbieten. Ein von mir sehr geschätzter Kollege hat mir vor ein paar Wochen konsterniert erzählt, dass an seinem künftigen Theater für die neu entworfene Spielstätte vom Verwaltungsdirektor ein Betriebskonzept ausgearbeitet worden ist, demzufolge mit relativ geringem technischen Personal die Proben zu intensivieren sind und jeden Abend gespielt werden kann. Aber sie werden auch abends probieren müssen, sagt mir der verehrte Regisseur, weil vormittags nichts dabei rausgekommen sein wird. Es kann auf einer ganzen Probe nichts passieren, und diese Probe wird am Ende wichtig gewesen sein, um zum Ziel zu kommen. Im Augenblick kennt das Schauspielhaus dieses Regisseurs noch Doppelvorstellungen am Sonntag, einmal nachmittags, einmal abends, selbst für so komplizierte Produktionen wie „Kuss des Vergessens“, und da hilft es nichts, wenn die Schauspieler stöhnen. Die Kasse muss eben stimmen. Es wird interessant sein zu sehen, wie die Erfolgsvorstellungen des verehrten Kollegen und die seines Verwaltungsdirektors ab nächster Saison korrespondieren.

Wege zum Erfolg – wie gern würde ich doch einmal Wege zum Misserfolg suchen, Perspektiven der Aussichtslosigkeit entlangtasten, Würdigungen der Niederlage versuchen. Vielleicht später einmal. Zunächst suchen wir weiter nach Problemlösungen, obwohl wir auch für unsere Theater und Museen eingestehen müssen, wir haben längst zuwenig Probleme und zu viele Lösungen. Der Erfolg aber ist kein Problem und erst recht keine Lösung, sondern er ist ein Phantom, der Oper, des Schauspiels, des Tanzes, ein Phantom der neuen deutschen Kulturpolitik, die allmählich Normalitätsansprüche stellt wie der Bundeskanzler an das deutsche Selbstbewusstsein, ein Phantom, unter dessen Maske das eiserne Gesicht der Freiheit hervorblitzt. Unsere Arbeit und ihre Resultate werden heute quantifiziert und in Statistiken fixiert. Auslastungszahlen, Budgetvorgaben, selbst Nominierungen für Theaterfestivals und Preise fördern den Eindruck, Erfolge sind vor allem numerische und faktische Erfolge. Um das Phantom des Theaters zu bändigen, braucht es offenbar zukunftsweisende Management- und Marketingstrategien. Wir sind also in der Erfolgsgesellschaft angekommen, vielleicht ein bisschen mitgenommen, vielleicht ein bisschen skeptisch, aber wir sind angekommen. Und wir wissen, diese Ankunft verheißt

nicht wirklich etwas Gutes, denn in der Erfolgsgesellschaft ankommen heißt, auf den Absturz, den Abschied vorbereitet sein, ganz gleich, wie perfekt die Managementmodelle sind.

Bestimmt hatten wir in Basel in den letzten zwei bis drei Jahren auch mal Erfolg. Aber wo und bei wem? Wir haben sicherlich nicht die höchsten Auslastungszahlen, erfüllen aber Budgetvorgaben brav. Gibt es auch den Erfolg von Qualität? Haben wir den? Lassen Sie mich einmal ein paar Stimmen beschwören, die da ganz anderer Ansicht sind und uns für ein Desaster halten. „Unlieber Herr Schindhelm! Die Publikation ‚Theater Basel. Saison 1998/99‘, 176 Seiten! mit Steuergeldern bezahlt, ist ja wieder mal außerordentlich das Gegenteil von einladend: eine typographische und gestalterische Querbeeteinkreuzundquerkotzerei! Da können wir uns nur noch schlicht fragen: WAS WIRD DA GESPIELT? Wollen Sie weitere Interessenten unbedingt vom Theaterbesuch abhalten? Warum? Wenn zu schließen erlaubt ist: Wie außen (Theaterprospekt und -plakate), so innen (Inszenierungen) – so haben Sie Ihr Ziel auch dieses Jahr wieder erreicht! Was soll denn diese krampfhaft peinliche Anbiederung an die Hip-Hop-Rap-Rock-Zock- und Zapp-Kultur? Als Direktor werden Sie Ihre Hände nicht in Unschuld waschen können.“ Oder „Schnell haben wir erkannt, dass Hänsel und Gretel nicht nur schießwütige Geschwister sind, sondern dass sich die Inszenierung unter der Gürtellinie abspielt. Wir haben die Vorstellung frühzeitig verlassen. Mir scheint, dass Kannibalismus vermischt mit Kindesmissbrauch bei Ihnen sehr eng zusammenstehen – oder lebt man das in Ihrer Heimat noch nach? Sie, Herr Direktor, haben es geschafft, uns von weiteren Besuchen Ihres Theaters fernzuhalten, bedauerlich. Für mich bleibt nur die Hoffnung, dass der mündige Basler Stimmbürger zu Wort kommt, um einen Neubau des Schauspielhauses zu verhindern.“ Das Ärgernis war in diesem Falle eine Operninszenierung von Nigel Lowery, die international sehr erfolgreich war. Der Briefschreiber selbst war übrigens kein mündiger Basler Stimmbürger, sondern ein Besucher aus dem Umland von Basel, dem so genannten „Speckgürtel“. Der Basler Stimmbürger hat sich dann für ein neues Schauspielhaus entschieden bzw. seine Regierung. Zuvor hatten Stimmbürgerinnen (acht an der Zahl) für dieses neue Schauspielhaus neunzehn Millionen gesammelt, in aller Stille, man weiß noch heute nicht, wer die Damen gewesen sind. Man gründete eine Stiftung unter dem Titel „Ladies First“, und nun kamen noch einmal acht Millionen zusammen. Da konnte dann auch die Regierung nicht mehr abseits stehen und steuerte den Restbetrag von elf Millionen für das neue Schauspielhaus bei.

Erfreulicherweise spiegeln diese Stimmen nicht die Generalmeinung über unser Tun wider. Es ist vielmehr so, dass die Spannungen zwischen den unserem Theater zustimmenden und den es ablehnenden Meinungen oft so heftig sind, dass wir uns manchmal fragen müssen, ob so viel Kontroverse überhaupt gerechtfertigt ist. Aber sie ist vermutlich zeitgemäß ein Zeichen von Qualität, wenn auch nicht unbedingt von steigenden Zuschauerzahlen.

Zunächst und vor allem mache ich meinen Job in der Überzeugung, dass das Theater (und nicht weniger Museen etc.) wieder die Initiative zurückgewinnen muss. Lange genug galt das Lamento über die schwindende öffentliche und vor allem staatliche Sympathie und Zuwendung als die beste Verteidigung. In den ersten Jahren nach 1989 waren die Appelle nach Erhalt unserer Theaterlandschaft von jenem politischen Pathos durchdrungen, das vierzig Jahre lang Argument genug dafür war, diese Theater in Ost wie West zur ideologischen Waffe im Kampf für die gerechte Sache des Kalten Krieges einzusetzen. Interessant ist am Rande, dass viele Theaterneubauten im Westen aus den Jahren zwischen 49 und 89 durchaus an Bunker erinnern lassen, ideologisches Kriegsgerät, dessen Verschrottung am Ende dieses Krieges verhindert werden konnte, weil der Kultur nach jesuitisch-dialektisch-schlitzohriger Meinung einiger gewiefter Kulturfunktionäre die Aufgabe zugefallen war, im Vereinigungsstaumel nach 1989 die Unterschiede zwischen Ost und West zu bewahren und zu artikulieren, Identitäten zu sichern, Vergangenheiten offen zu halten, Annäherungen zu ermöglichen, ohne „Buschzulage“ und Arbeitsbeschaffungspolitik.

Ich möchte nicht mit Geschichtshypothesen langweilen. Jeder weiß ja inzwischen, dass diese Rostlauben des öffentlichen Raumes, um die der feucht-kalte Wind der unsozialer gewordenen Marktwirtschaft bläst, heute nach wie vor mit so viel Leben ausgestattet sind, weil es lange Zeit keine wirkliche flächendeckende Kulturpolitik gegeben hat. Wirkliche, absichtsvolle flächendeckende Kulturpolitik nämlich hätte längst zum Sturm auf diese Rostlauben geblasen, hätte französische Theatermodelle und holländische Künstler-Förderprogramme entdeckt und im Selbstbewusstsein neuer deutscher Normalität zur reihenweisen Schließung der alten Betriebe aufgefordert, wie dies die eifrigen Dazulerner der Materie im Osten wie jetzt zum Beispiel der Kultusminister von Brandenburg zu tun beabsichtigen. Wege zum Erfolg? Das ist auch eine Sache der Perspektive. Ich kann mir durchaus Politiker vorstellen, deren Sehnsucht nach harmonischen Verhältnissen mit ihren Finanzministern so groß ist, dass sie auch bereit sind zu Tabula rasa. Viele für die Kultur in ihren Städten verantwortliche Leute sind inzwischen so begierig auf gute Laune bei den Rotstiftinhabern ihrer Regierungen, dass sie eine eigene Meinung zu dem, was man nun mit den aus der älteren und jüngeren Geschichte geerbten Theatern machen sollte, längst aufgegeben haben.

An die Stelle der Meinung tritt in vielen Fällen heute die Wirtschaftsberatung. Die Leute von McKinsey und Co. sind Bauchredner der neuen Kulturpolitik geworden. Sie wissen wirklich, was Rationalisierung und Outsourcing sind, also – Erfolg. Vor zwei Jahren wussten in Bremen, einem der seit langem gebeutelten Stadttheater im Lande, zwei von diesen Leuten nach drei Stunden Plauderrundgang durch den Betrieb, wo man die Millionen herausholen könnte. Endlich schien die Kulturbehörde die fachlich kompetente Bestätigung dafür zu haben, die Sparvorgaben der Kämmerei erfüllen zu können. Verhindert wurde

diese Torheit in Bremen nur dadurch, dass sich unter dem feurigen Namen „Anstoß“ kulturinteressierte Bürger der Stadt mit den von McKinsey bedrohten Institutionen (und dazu gehörten auch Museen und Orchester) solidarisierten und die Senatsverwaltung mit Erfolg aufforderten, von Fachleuten der Kunst Gegengutachten in Auftrag zu geben. Für dieses Mal musste sich die Behörde dem Druck stellen: Die von Kulturleuten erstellten Gutachten zu Musik, Theater, Bildender Kunst und Bibliotheken/Literatur verhinderten bis auf Weiteres das Spardesaster in Bremen.

Ich bin mir nicht sicher, ob diese vom Bürgerselbstbewusstsein strotzende und deshalb so unzeitgemäße Aktion der Bremer Modellcharakter hat, aber ein Staubkorn Utopie enthält sie schon. Stell dir vor, dein Theater ist bedroht, und die Leute gehen dafür auf die Straße. So muss das ja früher mal gewesen sein. Und dann stell dir vor, die Politik wird so gezwungen, Haltung zu zeigen, Entscheidungen rückgängig zu machen, die betroffenen Theaterleute in das Nachdenken über ihre Zukunft einzubeziehen. So stelle ich mir in eigener Sache bewegtes Theater vor: sich der Tatsache bewusst, dass es heute und morgen weniger Geld gibt und geben wird für diese eigene Sache, sich der Aufgabe gewiss, den Inhalt, die Perspektive, den Innen- und den Außenraum seiner Kunst selbst bestimmen zu müssen, sie unverzichtbar zu machen im Innen- und Außenraum und deshalb so viel Geld wie irgend möglich für die Zukunft zu ertrotzen. Am Ende sind wir selbst die einzigen, die wissen, wie man sogar mit weniger Geld nicht nachlassen kann in der künstlerischen Arbeit, wir selbst zuerst begreifen, dass es um die Strukturen, das Management, die Werbung in unseren Häusern nicht gut bestellt ist, dass andere Konstellationen neue Energie bedeuten und dass es schließlich auch eine Schmerzgrenze des Sparens gibt, deren Unterschreitung Theater zu einer invaliden Betriebsamkeit entarten lässt, für die die übrig gebliebene Subvention nicht mehr lohnt.

Die Initiative auf unserer Seite wäre ein Zeichen für die Lernfähigkeit des Theaters. Die Soziologie weiß, dass lernfähige Systeme wie Wirtschaft und Technik den konservativen von Politik und Recht überlegen sind. In der Optik der Globalität ist zu beobachten, wie das lernfähige System der Wirtschaft das lernunfähige der Politik an den Rand schiebt. Wohin gehört die Kultur? Zu den lernfähigen, zu den beharrenden Systemen? Wenn man die verehrten Kollegen so hört, die ihre Sozialisierung im Theater nach 68 hatten, in den Zeiten eines offenbar (ich war nicht dabei) völlig unkritischen, materiellen Theaterwohlstands, dann befindet sich unsere Kunst kurz vor der Apokalypse, und das schon seit Jahren. Sie sei von bösen Marktmechanismen bedroht, von politischer Indolenz, feuilletonistischer Oberflächlichkeit, arroganten elektronischen Medien, von kapitalistischer Realität eben. Es sind nicht die Einschätzungen, die mich stören, es ist das ausgehaltene hohe C der Depression, mit der sie vorgetragen werden. Depression soll so etwas sein wie gelernte Hilflosigkeit. Wahrscheinlich haben die fetten siebziger und

achtziger Jahre (im Westen) das idealistische Gemüt dieser Theaterleute eingelullt, und jetzt ist die Heizung kalt und keiner weiß, wie man Feuer macht.

Im Osten war es zwar mit dem Wohlstand in jener Zeit nicht weit her, weshalb auf niedrigerem Niveau gesungen bzw. geklagt wird, aber unter einem depressiven Alimentationsanspruch haben wir ja auch gelitten und tun es oft noch immer. Kein Zweifel: Es gibt objektive Schmerzgrenzen für produktive Veränderungen im Theater – in inhaltlicher, finanzieller, struktureller Hinsicht. Alle Vorzüge von prioritär staatlich geförderten und getragenen Kulturinstitutionen abschaffen heißt, sie selbst abschaffen. Subvention zum Beispiel ist notwendiger Luxus, wir bekommen das Geld, um Sachen zu machen, die ohne dieses Geld nicht machbar wären. Aber man kann diese Sachen sicherlich mit weniger als fünfzig Verwaltungsleuten machen, mit einer zeitgenössischen Werbung, ohne die Hierarchien des Duodezfeudalismus, ohne die Bürokratie des Beamtenstaates. Um nochmal von Basel zu reden: Hier arbeitet kaum ein Dutzend Verwaltungsangestellter inklusive Verwaltungsdirektor, um die Lohn- und Finanzwirtschaft sowie das Personalwesen und vieles mehr, was in so einem Sechzig- bis Siebzig-Millionenbetrieb anfällt, zu bewältigen. Helvetische Effizienz – Bürokratie kann da gar nicht erst aufkommen.

Ist das Theater lernfähig? Lohnt es sich noch, dass es lernfähig wird? Ich denke nicht, dass wir schon unsere Mission verraten, wenn wir uns auch von Audi oder Novartis fördern lassen, wenn wir auf einer Website zu finden sind und über ein effizientes Ticketing diskutieren. Vermutlich ist es auch nicht nur „Jugendlichkeitstorheit“, wenn heute auf der Bühne Einflüsse der Popkultur sichtbar werden und eine neue Generation von Theaterleuten andere Wahrnehmungen, Assoziationen, Zitate und damit schließlich auch Inhalte einführt und thematisiert. Es wäre schön, würde nicht jeder Modegag gleich auch mal auf der Bühne ausprobiert. Viele Versuche, mit Video umzugehen, wären wohl besser unterblieben. Aber einige sind wahrscheinlich sehr wichtig und richtig. Neben der Verzifferung sind doch Virtualität und Realität die härtesten Konkurrenten und Herausforderungen für das Theater. Die Bühne, eingeklemmt zwischen den Absurditäten des Lebens und der Perfektion der Maschine. Mit Blick auf Lewinski-Affären hier und die hochauflösende Videobeam-Technik dort ließe sich leicht von einem neuen Marionettentheater träumen.

Die anderen Wagnisse und Gefahren für die Fortsetzung des Gesellschaftskonsenses, Theater sei ein notwendiger öffentlicher Raum, haben mit sozialen Verhältnissen zu tun. Theater als blind date der Generationen ist immer schwerer geworden. Wie macht man Theater für Siebzig- und für Zwanzigjährige zugleich? Für Leute mit einem Einkommen von 300.000 pro Jahr und Leute, die von der Stütze leben? Wie stark ist der Konsens eigentlich noch, wie belastbar? Zugleich scheint es, der Generationensbegriff werde unter den immer kürzer aufeinander folgenden Modewellen eingegeben. Schon fünf Jahre Altersunterschied pro-

duzieren unterschiedliche Gewissheiten und Wahrnehmungen, und das Alter ist nur ein Faktor. „Theater für alle“ ist ein schöner Alptraum. Wir werden gar nicht umhin kommen, auch im Stadttheater, wo man ja gewissermaßen als Monopolbetrieb eine ganze Theaterlandschaft simulieren und materialisieren muss, Publikumsschichten zu differenzieren. Und zwar nicht nur im Spielplan, dort geschieht es ja meistens zwangsläufig zwischen „Lohengrin“ und „Täter“, sondern in der Kommunikation.

In Basel geben wir uns ein bisschen gediegener als wir sind. Altmodisch haben wir diese Saison unter ein Motto gestellt: Bürger. Natürlich meinen wir den Bürger und den Bürgerschreck. Aber die Leute scheinen ziemlich schnell verstanden zu haben, wir haben beide für uns entdeckt. Hoffentlich stimmt das auch.

Was es für das Theater heißt, dass sich mitten unter uns nicht-abendländische Kulturen etablieren, denen selbstverständlich auch unsere Kunst fremd ist, bleibt abzuwarten. Im mixed Europe wächst der Universalismus der kulturellen Differenz. In Basel sind Ausländer nichts Neues, schon 1910 bestand die Bevölkerung zu mehr als 37 % aus Nichtschweizern. Ich gebe zu, wir wissen auch noch nicht damit umzugehen. Interessanterweise ist die Hip-Hop-Bewegung dort vor allem von Balkanstämmigen geprägt. Die haben jetzt bei uns ein Theaterprojekt gemacht. Die Idee, ihre Story nicht nur musikalisch, sondern auch szenisch zu erzählen, ist ihnen selbst gekommen. Wir haben bloß die Produktionsmittel dazu gegeben. Das wäre ja eine tolle Sache: Das Theater wird von Ausländern in Beschlag genommen, die darin eine neue, interessante Ausdrucksform für sich entdeckt haben.

Wege zum Erfolg: Das einzige Modell, das mir einleuchtet, besagt, es gibt kein Modell. Es gibt gute und schlechte Erfahrungen, die sich manchmal verallgemeinern lassen. Denn das Theater in einer Stadt hat sich vor allem mit seiner Stadt zu beschäftigen, mit ihrem Tempo, ihrer Temperatur, ihrem Geruch und nicht nur mit dem Geruch des Feuilletons. Deshalb übertragen sich Erfahrungen nicht so leicht von Rostock nach Basel. Oder umgekehrt. Entscheidend aber ist die Bereitschaft zur Bewegung, zur Bewegung ins Offene. Es ist gut möglich, dass die Bewegung schon alles ist. Und die Offenheit, die Durchlässigkeit des Theaters für das Fremde, die Popkultur, die Realität, den rolexbestimmten Sponsoren und den turbantragenden Inder, die Offenheit für das Internet und für den Krieg auf dem Balkan. Die neue Stärke des Theaters ist seine Durchlässigkeit, seine Lernfähigkeit. Denn es gibt ihn nicht mehr, den alles erklärenden, rechtfertigenden, kulturbürgerlichen, politischen Auftrag. Erfüllen wir ihn also, trotzdem.