

Zeppelin University

Department Corporate Management & Economics

Lehrstuhl für Kulturtheorie und Kulturanalyse

Prof. Dr. rer. soc. Dirk Baecker

Bachelor-Thesis

Wie kann ein Theater seine Umwelt gestalten und damit eine Funktion für die Gesellschaft erfüllen?

- Eine organisations- und gesellschaftstheoretische Analyse am Beispiel des
Berliner Theaters „Hebbel Am Ufer“ -

Bearbeitet von: Svenja Bromberg aus Verl

Immatrikulationsnummer: 05200625

Studiengang: Corporate Management & Economics (B.A.)

Semester: Fall Semester 2008

Betreuer: Prof. Dr. Dirk Baecker

Zweit-Gutachter: Dr. Andreas Huchler

Abgabedatum: 12. Dezember 2008

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
1.1 Zentrale Problemstellung.....	3
1.2 Stand der Forschung	3
1.3 Art des Vorgehens.....	6
2 Beschreibung des HAU in Hinblick auf seine theatrale Produktion	9
2.1 Die formale Organisationsstruktur des HAU.....	9
2.2 Das HAU als freies Theater in Berlin.....	11
2.3 Kunstästhetische Beschreibung des Spielplans.....	14
2.4 Planung und Umsetzung des Spielplans.....	16
2.5 Die Rolle von Publikum und Standort.....	19
2.6 Zwischenfazit: Vision des HAU für gesellschaftliche Problemlösung	20
3 Organisationstheoretische Analyse des HAU.....	22
3.1 Das HAU als Organisation des Kunstsystems	23
3.1.1 Autopoiesis und operative Schließung durch Entscheidungen	26
3.2 Das HAU als Adhokratie.....	28
3.2.1 Komplexität und Dynamik zwischen Umwelt und System	31
3.2.2 Möglichkeiten der „Umweltverbindungen“	32
3.3 Die Gestaltung der Umwelt.....	38
3.3.1 Der Motor des hermeneutischen Zirkels der Kunst	38
3.3.2 Umgang mit Risiko und Schocks	44
3.3.3 Ausbildung von stabilisierenden nicht-adhokratischen Elementen...	46
3.3.4 Langfristige Bewahrung der Adhokratie.....	49
3.4 Zwischenfazit.....	50

4 Funktionen des HAU als Organisation für die Gesellschaft	52
4.1 Organisation und Gesellschaft	55
4.2 Anforderungen der „nächsten Gesellschaft“ an das Theater.....	57
4.3 Die Erprobung des HAU als ein Theater der nächsten Gesellschaft.....	62
5 Abschließende Bemerkungen.....	68
5.1 Fazit.....	68
5.2 Ausblick	69
Literaturverzeichnis	71
Anlagen	77
A. Leitfaden für die Experteninterviews	77
B. Experteninterview Matthias Lilienthal.....	79
C. Experteninterview Kirsten Hehmeyer.....	91
D. Plakate der HAU Werbekampagne.....	104
Ehrenwörtliche Erklärung	105

1 Einleitung

„Wer den Einsturz des Himmels fürchtet, wer Angst hat vor der flüssigen Masse und vor dem Wogen des Ozeans [...] hat die Relativität des Augenblicks der Wahrnehmung zerstört.“ [Paul Virilio, Philosoph & Medienkritiker]

Im Rahmen der Legitimationsdebatte des Theaters als Kunstform wird permanent die Frage gestellt, welchen Beitrag zwischen Autonomie und Funktion Theater zur Gesellschaft *heute* noch leisten kann. Heute, angesichts des Medienzeitalters, der massenmedialen Konkurrenz und dem Eindruck des scheinbaren Endes der bloßen Repräsentation von Dramatischem im beleuchteten Guckkasten, verfolgt man die Finanznöte vieler Stadttheater. „Muss Theater sein?“ ist eine fast schon zur Gewohnheit gewordene Herangehensweise an dieses Kunstmedium, welches immerhin seit zwei Jahrhunderten in einer in Europa einzigartigen regionalen Vielfalt und Dichte am Standort Deutschland verankert ist. Theater als ehemaliges Prestigeobjekt der fürstlichen Hofstaaten, als Spiegel und Sprachrohr des aufgeklärten Bürgertums scheint heute immer noch Ausdruck des geistigen und kulturellen Lebens einer Stadt zu sein.¹ Jedoch ist man kritischer, welche Opportunitätskosten man für die Pflege dieses kulturellen Kapitals auf sich zu nehmen bereit ist. Man macht sich Gedanken über den kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Wert der Dienstleistung, über eine betriebswirtschaftlich effiziente Ausrichtung der Betriebsführung, der Finanzierung und der Rechtsmodelle der Theaterorganisation, in der Hoffnung, das alles trage zu einer stärkeren, kulturpolitisch vermittelbaren Legitimation bei.²

Das Berliner „Hebbel am Ufer“ oder kurz „HAU 1-2-3“, wie es seit der Übernahme durch Matthias Lilienthal heißt, antwortet auf die Frage nach der Notwendigkeit von Theater mit einem Spielplan, der den Eindruck vermittelt, man

¹ vgl. Khuon (2003), S.54 ff.

² siehe vor allem Röper (2006), Nix (2004), Revermann (1985), Fuchs (1988), Konermann (1986)

habe es bereits abgeschafft und lediglich „die Organisation als reproduzierenden Faktor“³ erhalten. Diese scheint sich unter einem postdramatischen Credo neben dem Sprech-, Tanz- und Musiktheaterangebot als Institution gleichzeitig der Sozialarbeit sowie der Wissenschaft zu widmen und erweckt damit das Bild einer „Factory“ der freien Theaterszene, deren eigentliches Ziel in der ständigen Überforderung und damit Herausforderung des Publikums wie der Organisation selbst liegt.

Diese Arbeit stellt sich deshalb die Frage, wie eine solche Organisation, die von Röper als ein Alternativmodell beschrieben wird, von innen aussieht, was sie ausmacht und erhält und wie sie aufgrund ihrer organisationalen Ausrichtung Funktionen für die Gesellschaft erfüllen kann.

Zugrunde liegt die Überzeugung, dass viele der bisherigen Ansätze, die nach Alternativen suchen, durch eine eindimensionale Herangehensweise zu Lösungen kommen, die keine sind. Zumindest nicht im Sinne eines allgemeingültigen Reformvorschlags für die Theaterlandschaft Deutschland. Der Versuch dieser Arbeit ist es, eine überraschend erfolgreiche Theaterorganisation in den Blick zu nehmen und mit der Beobachtung selbst einen Unterschied zu machen. Ziel dieser Beobachtung ist es, Strukturen offen zu legen, Zusammenhänge zu vermuten und damit Möglichkeiten zu schaffen, Vorteile ausnutzen und adaptieren oder Nachteile vermeiden zu können. Das HAU ist sicher kein Alternativmodell, in dem Sinne, dass man ab sofort jedes Stadttheater nach seinem Vorbild umstrukturieren sollte. Aber es beinhaltet bemerkenswerte organisationale Elemente und leistet Ungewöhnliches für sein Berliner Publikum.

³ Hegemann (2005), S.132

1.1 Zentrale Problemstellung

„Allgemeine Aussagen zu dem Verhältnis von Theaterstruktur und Theaterästhetik, die sich aus Beobachtungen der aktuellen Theaterpraxis speisen, lassen auf einen Zusammenhang von strukturell anders organisierten Theatern und einem hohen Grad der Individualisierung von Spiel- und Theaterformen schließen.“⁴

Die Frage, der sich diese Arbeit der vorangestellten These grob folgend widmet, ist eine nach den Schnittstellen und Interdependenzen der Organisationsstruktur eines Theaters und seinem so generierten *Output*, sprich: den Inszenierungsformen und -inhalten. Nachdem die Kernelemente der Organisation des HAU ausgelotet und Wechselwirkungen zwischen Organisation und Umwelt analysiert sind, soll weiterhin auf die Problematik eingegangen werden, ob und in wie weit eine solch experimentelle Organisationsstruktur, wie sie das HAU aufzeigt, Antworten auf gesellschaftliche Problemstellungen im Sinne der Erfüllung von Funktionen, speziell für die nächste Gesellschaft⁵, hervorbringt und wahrscheinlich(er) macht.

1.2 Stand der Forschung

Grundsätzlich wird die spezifische Situation von staatlichen und freien Theatern in der theaterwissenschaftlichen sowie in der Kulturmanagement-Literatur gewürdigt und beschrieben, meistens jedoch in Form von Einzelfallbeschreibungen auf Institutionen- oder Projektebene oder in Hinblick auf die finanziellen und regionalen Besonderheiten.⁶ Außerdem gibt es Ansätze, freie Theater als alternative Organisationsformen zu den öffentlichen Theaterbetrieben zu denken.⁷ Darüber hinaus existieren eine Menge konkreter Analysen szenischer Ereignisse⁸ und von Regiestilen⁹ in Bezug auf deren Beitrag zu neuen, im Sinne von

⁴ Taube (2004), S.337

⁵ Definiert nach Baecker (2007a), siehe weitere Ausführungen in Kapitel 4.

⁶ Zu freien Theatern siehe Büscher (1987), Büscher, Schlewitt (1991)

⁷ Siehe dazu Röper (2001), S.561 ff.

⁸ Bspw. Wanda Golonkas „AnAntigone“ im schauspielFrankfurt, Aufführungen von Rimini Protokoll, Christoph Schlingensief oder der Wooster Group

⁹ Hier ist vor allem René Pollesch zu nennen, dessen „Theater ohne Theater“ in einschlägiger Literatur (vgl. Arnold (2004), Kurzenberger (2004) und Raddatz (2007)) als postdramatischer Stil par exemple gewürdigt wird.

Hans-Thies Lehmann definierten, postdramatischen Formaten¹⁰, die man im HAU realisiert sieht. Balme bezeichnet in seiner Einführung in Theaterwissenschaften dies als wichtigsten Gegenstand des Fachs.¹¹

Mit dem Schwerpunkt auf der Organisationsanalyse widmet sich diese Arbeit folglich einem durch die Theaterwissenschaften kaum berührten Bereich, der allerhöchstens Annäherungsversuche aufweisen kann, die jedoch leider meistens eher diffus und letztlich auf einzelne Aufführungsbeschreibungen oder Regiestile ausweichend enden¹².

„Hinweise auf einen möglichen Einfluss der strukturellen Verfasstheit des jeweiligen Theaters sucht man dort [gemeint ist Balmes „Einführung in die Theaterwissenschaften, Anm. d. Verfassers] vergebens. Das muss auch nicht weiter verwundern, denn die theaterwissenschaftlichen Theoriediskurse haben sich bislang kaum mit dem Theater als Institution und den Einflüssen der Institution auf das szenische Ereignis befasst.“¹³

Auch Hans-Thies Lehmann muss am Ende seiner Studie „Postdramatisches Theater“ einräumen, dass er dem Zusammenhang zwischen den neuen Ästhetiken (Darstellungs- und Arbeitsweise) und ihrer Produktionsweisen keine Beschreibung widmete.¹⁴ Nichtsdestotrotz wird die Frage, ob und wie die [Organisations-]Struktur den Inhalt bestimmt¹⁵, von Theatertheoretikern wie Praktikern mit Nachdruck gestellt.

Deutlich zu machen ist hier, dass diese Arbeit nicht oder höchstens am Rande auf die Qualität der Produktion des szenischen Ereignisses im Sinne seines ästhetischen Gehalts eingehen wird. Es wird lediglich untersucht, welche grundsätzlichen Strukturen und ästhetischen Ausrichtungen der Theaterorganisation die sensible Öffnung für Neues auf Ebene der Inszenierung und die Bearbeitung von gesellschaftlichen Anliegen begünstigen oder diesen entgegenstehen.

¹⁰ vgl. Lehmanns dementsprechend benanntes Buch „Postdramatisches Theater“ (2004)

¹¹ vgl. Balme(2003), S.82

¹² Beispielhaft kann hier Patrick Primavesis Aufsatz „Orte und Strategien postdramatischer Theaterformen“ (in Arnold (2004), S.8 ff.) genannt werden, in dem er einen institutionellen Einfluss der Organisation Theater vermutet, jedoch das Verhältnis von Orten der Theateraufführungen und die jeweiligen Beziehungen zur Gesellschaft analysiert.

¹³ Taube (2004), S.338

¹⁴ vgl. Lehmann (2001), S.456 ff.

¹⁵ vgl. Behrendt (2004a), S.61

Es steht demnach ein klassisch organisationssoziologisches Phänomen im Zentrum der Arbeit: das Theater als Organisation in seiner Umwelt. Während das Fach der Organisationssoziologie heute vielbeachtet erscheint und gerade bei Themen wie Netzwerkbildung, Stabilität und Variabilität von Organisationen überzeugende, neue Theorieantworten anbietet, kann die klassisch betriebswirtschaftliche, auf dem Homo Oeconomicus und einem abstrakten Rationalitätskalkül basierende, Organisationslehre viele Fragen nur noch unzureichend beantworten. Deshalb wird diese Arbeit auf Theorien aus ersterem Bereich zurückgreifen und betriebswirtschaftliche bzw. interdisziplinäre Ansätze zum Theatercontrolling, -marketing, zur Effizienzsteigerung durch die richtige Unternehmensführung und zu Rechtsformen außer Acht lassen. Der theoretische Schwerpunkt liegt auf der Systemtheorie¹⁶, da sie mit ihrem theoretischen Angebot die Beobachtung von für diese Arbeit essentiellen Organisationsbereichen ermöglicht.¹⁷ Ausgangspunkt ist dabei die Differenz und das Komplexitätsgefälle zwischen einer Organisation als operativ geschlossenes System und ihrer Umwelt.

In dieser Arbeit wird das Theater als Organisationssystem beobachtet, das durch seine organisationalen Grenzen, seinen Umgang mit Varietät, mit Turbulenz, Risiken und Redundanz seine Umwelt auf spezifische Weise gestaltet. In diesem Zusammenhang erscheint die Analyse der organisationalen Strukturen wie der Entscheidungen durch Mitglieder von Bedeutung, sowie die Rollen der freien Gruppen, des Publikums, des Ortes und der sonstigen externen Produktionselemente.

Ein solcher Ansatz zum Theatermanagement existiert in der wissenschaftlichen Literatur bisher, neben verschiedenen Anwendungsversuchen der Systemtheorie, einzig vielversprechend durch einen Beitrag von Oliver Zilcher.¹⁸ Er bedient die Notwendigkeit für das Theater – bei dem sich im Gegensatz zu anderen Kunstformen der künstlerische Entstehungsprozess im Rahmen der Organisation zu vollziehen scheint – Managemententscheidungen und Ziele theoretisch

¹⁶ Wichtigste Vertreter sind Niklas Luhmann und Dirk Baecker.

¹⁷ Darauf weist auch Hänseroth (1976), S.78 ff. hin.

¹⁸ vgl. Zilcher (2004)

zu fundieren und somit der Organisation Antwortmöglichkeiten auf die Legitimationsfrage bereit stellt. Er verfolgt so einen neuen und außergewöhnlich sensiblen Ansatz im Kulturmanagement. Teilweise geht außerdem die Kunstsoziologie auf Kunstorganisationen als Vermittler zwischen Produzenten und Rezipienten ein.¹⁹

Die vorliegende Arbeit versucht, die hier skizzierten Ansätze zur Überprüfung der Organisationsform des Theaters HAU 1-2-3 aufzugreifen und weiterzuführen.

1.3 Art des Vorgehens

Während der zentrale Bestandteil der Theaterwissenschaften nach Balme in der Inszenierungs- bzw. Aufführungsanalyse besteht, ist die Perspektive dieser Arbeit eine soziologisch-gesellschaftstheoretische auf das Theater als Organisation. So ist der Ausgangspunkt der Arbeit eine Beschreibung des HAU als Organisation, die aus der Perspektive eines Beobachters zweiter Ordnung geleistet wird, der seine Grundlage in Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen des HAU als freies Theater findet.

Das HAU wurde deshalb als Beispielorganisation gewählt, da es inhaltlich außerordentlich symptomatisch für die sich vollziehende Wahrnehmungsverschiebung im Sinne des postdramatischen Theaters²⁰ und organisatorisch als Grenzgänger erscheint, was von einem der wichtigsten Organe der deutschen Theaterkritik, der Zeitschrift „Theaterheute“ im Jahre 2004 mit dem Preis „Theater des Jahres“ belohnt wurde.²¹

Um die Hypothesen über organisationale Strukturen und Ziele, die im zweiten Kapitel aufgestellt und im dritten Kapitel theoretisch analysiert werden, zu fundieren, werden die Ergebnisse zweier Experteninterviews als qualitativ-empirische Methode herangezogen. Den Interviews lag ein Leitfaden²² mit offen

¹⁹ Siehe zum Beispiel Gerhards (1997)

²⁰ vgl. Lehmann, (2001), S.35

²¹ vgl. Behrendt (2004)

²² siehe Anhang A

formulierten Fragen zugrunde, der auf Basis des vorherigen Literaturstudiums konzipiert wurde.

„Als Experte wird angesprochen, wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“.²³

Dies sind im Falle der Problemstellung dieser Arbeit Matthias Lilienthal, der Leiter des HAU sowie Kerstin Hehmeyer als Verantwortliche der Öffentlichkeitsarbeit und gleichzeitig Repräsentantin des Mitarbeiterstabs desselben Theaters. Auf Grundlage der Interviewauswertungen²⁴ sowie der existierenden wissenschaftlichen wie feuilletonistischen Literatur zum HAU wird im zweiten Kapitel die Organisationsbeschreibung vorgenommen.

In Kapitel 3 folgt die theoretische Analyse der im vorherigen Kapitel beschriebenen Organisationsstrukturen, die entweder durch Vergleiche oder in Abgrenzung für eine Verallgemeinerung auf Theaterorganisation generell brauchbar wird. Die Theoriegrundlagen bilden die Systemtheorie sowie weiter gefasste, soziologische Organisationstheorien wie beispielsweise die Netzwerktheorie.

Als Strukturelemente im Kern der Beobachtung stehen die Grenze der Theaterorganisation zu seiner Umwelt sowie deren Management in Bezug auf Öffnungsmöglichkeiten und Spannungsverhältnisse. Als zentrale These fungiert die Zuschreibung, das HAU sei eine Adhokratie im Sinne Henry Mintzbergs²⁵, welche in Kapitel 3.2. ihre Erläuterung findet. Darauf aufbauend wird untersucht, welche Funktionen einzelne adhokratische Elemente bzw. genauso die Abweichungen ins Nicht-Adhokratische erfüllen.

An dieser Stelle mögen Zweifel aufkommen bezüglich der ausreichenden Wissenschaftlichkeit der verwendeten Quellen für den grundlegenden zweiten Teil, auf dem der Dritte aufbaut. Dem Umfang dieser Arbeit entsprechend erweist sich die Datenlage für die theoretische Analyse jedoch als hinreichend. Eine Weiterführung des hier verfolgten Forschungsansatzes würde selbstverständlich eine Ausweitung der empirischen Basis erfordern. In dessen Rahmen

²³ Mayer, S.40, zitiert nach Meuser und Nagel (1991), S.443

²⁴ siehe Anlagen B und C

²⁵ vgl. Mintzberg (1992), S. 335 ff.

müsste man Indikatoren für den Zusammenhang von Organisationsform und gesellschaftlicher Funktion eines Theaters systematisch definieren und mit Hilfe einer Regressionsanalyse abprüfen. Daher wird die Forschungsfrage dieser Arbeit letztlich eine Beantwortung finden, die jedoch nicht automatisch in einen Ausschließlichkeits- oder Konditionalmodus zu transferieren ist. Auch lässt sich nicht ausschließen, dass einige Faktoren, in deren Einflussbereich das HAU beobachtet werden kann und die die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt ebenfalls nicht unberührt lassen, im Rahmen dieser Arbeit aufgrund der Indikationen des empirischen Materials keine Betrachtung finden.

Das vierte und letzte Kapitel hebt die Analyse des HAU auf die Stufe des gesellschaftstheoretischen Zusammenhangs, indem hier die Frage nach dem gesellschaftlichen Beitrag der Organisation gestellt wird. Neben der Hypothese des Wirkens von Organisationen als Agenturen der gesellschaftlichen Evolution, die auf das HAU als Funktionsprimat des Theatersystems angewendet wird, soll darüber hinaus ein Ausblick auf die Anforderungen an das Theater der nächsten Gesellschaft gewagt werden. Es wird vermutet, dass das HAU hier schon erste Angebote bereithält.

2 Beschreibung des HAU in Hinblick auf seine theatrale Produktion

„Theatre that has a purpose, a goal, a clear message: this, hopefully, is something of the past. I prefer to be suspicious, to question every possible clear message. I do not have any answers and anyone who pretends to have them is lying to you.“
[Michal Zadara, Regisseur]

2.1 Die formale Organisationsstruktur des HAU

Das HAU 1-2-3 ist ein freies Theater in Berlin Kreuzberg, das seit der Übernahme von Matthias Lilienthal 2003 unter diesem Kürzel arbeitet.

Der Name des Theaters, HAU 1-2-3, steht für die drei Spielstätten, die unter dem Dach der Organisation vereint sind und den Gesamtspielplan jeweils zu einem Drittel gestalten. Das HAU 1, früher als Hebbeltheater unter der Leitung von Nele Hertling bekannt und die größte Spielstätte des HAU, steht im Sinne damaliger Tradition auch heute noch für die internationalen Koproduktionen, das HAU 2 - ehemals Theater am Halleschen Ufer und bekannt als Spielstätte des Berliner Ensembles - für Tanztheater. Das HAU 3 als ehemaliges Theater am Ufer ist die Bühne für unabhängiges Theater aus dem deutschsprachigen Raum inklusive Eigenproduktionen und Festivals.

Die 2003 durchgeführte Fusionierung der drei Bühnen ist zunächst einmal als abstrakte Strukturentscheidung beschreibbar, die vor allem dazu geführt hat, dass die drei Theaterformen – internationale Koproduktionen, Tanztheater und freies Theater aus dem deutschsprachigen Raum – unter dem Dach eines Hauses eine gemeinsame Realisierung finden, was wiederum spezifische organisationale Herausforderungen und Dispositionsspielräume mit sich bringt. Im Folgenden wird die Dreiteilung zwischen den Spielstätten und Genres nur dann hervorgehoben, wenn sie für die Organisationsbeschreibung und –analyse von Relevanz ist.

Das HAU hat 24 festangestellte Mitarbeiter unter der Leitung von Matthias Lilienthal, der sowohl die Position als künstlerischer Leiter sowie als kaufmännischer Geschäftsführer innehat. Er selbst fasst dies wie folgt in Worte: „Hier hat

niemand Macht außer mir, [...] das macht mich sehr froh.“²⁶ Er versteht sich selbst nicht als Intendant, sondern als Kurator, in dem Sinne, dass er sich in keiner künstlerisch - produzierenden Position sieht.²⁷ Seine Aufgaben bestehen zu je einem Drittel aus Repräsentation und Geldbeschaffung, aus der Leitung der Organisation und aus dramaturgischer Arbeit.

Neben Matthias Lilienthal gibt es zwei weitere Programm-Kuratorinnen, Dr. Stefanie Wenner für das Theater und Pirkko Husemann für den Tanz. Außerdem arbeiten am HAU Matthias Lilienthals Assistentin, zwei Produktionsleiterinnen, ebenfalls aufgeteilt in Theater und Tanz und drei Öffentlichkeits- und Pressearbeits-Verantwortliche sowie eine Dramaturgin. Hinzu kommen sieben Techniker, fünf Verwaltungsmitarbeiter und zwei Pförtner.²⁸

Über die Organisationsmitglieder hinaus gibt es eine Vielzahl von Menschen, die in einem freien Beschäftigungsverhältnis für das HAU arbeiten, was Matthias Lilienthal immer dann feststellt, „wenn auf einmal 125 Leute an einem Betriebsfest teilnehmen.“²⁹ Dies sind in der Hauptsache eine regelmäßig wechselnde Gruppe von Praktikanten und Hospitanten, sowie circa 15 sogenannte Schließer³⁰, Kassenleute, 30 Bühnenarbeiter und freie Werkstätten, ohne die das HAU gar nicht leben könnte.³¹ Hier ist ein erstes Anzeichen für eine große *Umweltoffenheit* erkennbar, die an späterer Stelle ausführlicher betrachtet wird.

Ein entscheidendes Merkmal für die Zusammenarbeit im HAU sind flache Hierarchien zwischen allen Positionen. Matthias Lilienthal ist zwar ausnahmslos die letzte Entscheidungsinstanz, was sowohl von ihm selbst, als auch von seinen Mitarbeitern so gesehen wird.³² Dennoch ist er gleichzeitig für jeden seiner 23 Angestellten in allen Bereichen ansprechbar, egal ob dies die Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit ist oder ein Techniker, der Probleme mit einer Produktion hat. Aufgrund der wenigen Mitarbeiter im Verhältnis zu der Menge an Produktionen

²⁶ Anlage B, S. 79

²⁷ vgl. Behrendt (2004a), S. 68

²⁸ vgl. <http://www.hebbel-am-ufer.de/de/mitarbeiter.html?HAU=1> (Stand: 05. Dezember 2008)

²⁹ Anlage B, S.87

³⁰ Studenten, die für den Einlass sowie alle sonstigen Jobs an einem Theaterabend zuständig sind

³¹ vgl. Raddatz (2008a), S.17

³² vgl. Anlage B, S.79 und Anlage C, S.97

in einem Jahr, hat jeder einzelne einen extrem großen Verantwortungsbereich, den er eigenverantwortlich bewältigt und für den er oder sie selbst selektiert, was einer Abstimmung in größerer Runde bedarf. Alle Bereiche vom künstlerischen Stab, über die Produktionsleitung, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und die Verwaltung bis zur Technik arbeiten bei der Realisierung von Projekten direkt und eng im Team zusammen, es gibt eine große Durchlässigkeit von Informationen und eine klare Teamorientierung. Ein Roundtable Meeting in der Woche ist die einzig formal festgeschriebene Gelegenheit, an der der gesamte Mitarbeiterstab zusammenkommt. Die meiste Abstimmung erfolgt informell. Ein Organigramm oder ähnlich formalisierte Regeln der Organisation gibt es nicht.³³

2.2 Das HAU als freies Theater in Berlin

Die Besonderheit an freien Theatern in Abgrenzung zu Stadt- und Staatstheatern liegt darin, dass sie nicht staatlich getragen und damit auch nicht durch einen pauschalen Etat kostendeckend finanziell subventioniert sind. Die Finanzierung wird daher neben einem geringen Festbetrag vor allem über die Akquirierung von Drittmitteln sichergestellt. Neben der finanziellen „Unabhängigkeit“ wird freien Theatern häufig auch eine institutionelle und damit künstlerisch-ideelle Freiheit zugeschrieben.

„[...] Bio- und soziographisch erscheint freies Theater als Befreiung vom System der Stadt- und Staatstheater, Ausbruch aus den Zwängen kommerzieller Privatbühnen, Verweigerung der Ochsentour durch die etablierten Theater, ästhetisch als Annäherung an andere theatralische Codes und Stile, Suche nach neuen Techniken und Arbeitsformen, neuen Räumen, neuen Zeit- und Handlungsstrukturen, zeitgemäßem Umgang mit (neuen) Medien, Befreiung des Körpers aus dem Gefängnis des Textes und der Seele oder Auflösung des Gegensatzes von Prozess und Produkt, Premiere und Wiederholung.“³⁴

Wichtig ist, dass die Abgrenzung von großen Häusern wie Stadt- oder Staatstheatern in dieser Arbeit nicht unterstellt, diese seien nicht fähig, zukunftsweisende Formate und Ästhetiken hervorzubringen. Die allermeisten beweisen längst das Gegenteil, was in der Theatertheorie teilweise dazu führt, die klassische Opposition von freiem Theater und Staatstheater als überholt und un-

³³ vgl. Anlagen B und C

³⁴ Müller-Schön (2004), S.343

brauchbar aufzugeben.³⁵ Dennoch ist nicht von der Hand zu weisen, dass Staatstheater allzu abhängig von Konventionen, Publikumserwartungen und administrativen, sprich: bürokratischen Erfordernissen³⁶ sind, um dauerhaft ein neues, riskantes Theater produzieren zu können, was das „Scheitern“ von Provokateuren wie Einar Schleef in Hannover oder Christoph Marthaler in Zürich zeigt. Vor allem den breiten Publikumserwartungen können freie Theater im Generellen als Zielgruppentheater entgehen. Beim HAU kommt hinzu, dass es bei der bestehenden Theaterdichte und gleichzeitigen Diversität der Bewohner in Berlin tatsächlich absolut frei Nischen auswählen kann, die es ansprechen möchte.

Die Frage bleibt, was die Besonderheit des freien Theaters ausmacht, von der angenommen wird, dass sie sich sowohl auf die Organisationsform als auch auf die Formate auswirkt. Das HAU als *frei* im naheliegenden Sinne, nämlich als unabhängig von externen Anspruchsgruppen wie Publikum, Finanziers³⁷, Kulturstiftungen, aufopferungsvollen Mitarbeitern und der kritischen Theaterszene zu beschreiben, liegt dabei denkbar fern.

„So scheint es nicht einleuchtend, dass von <freiem> Theater gesprochen wird, wo im Grunde Gruppen oder Theatermacher gemeint sind, die ihre Freiheit von festen Häusern mit umso größerer Abhängigkeit von privaten Geldgebern, Brotjobs, oder zweifelhaft legitimierten Jurys bezahlen. Auch weckt der genauere Blick auf den Produktionsprozess der meisten <Freien> Zweifel an den Idealen der größeren Selbst- und Mitbestimmung, Unabhängigkeit und Experimentierfreude.“³⁸

Dennoch kann man eine *Freiheit im Selbstverständnis* beobachten, die vermuten lässt, dass sie bis in die Entscheidungsprogramme der Organisation reicht. Theatermachen wird in freien Theatern – wie dem HAU – existenziell, allerdings ohne Garantie. Selbstbestimmte Ausbeutung, Überidentifikation, Empathie und Aufopferung bestimmen aus eigener Sicht das Verhältnis der Mitglieder zu ihrer Organisation.³⁹

Das HAU ist außerdem *frei auf struktureller Ebene*, da es ohne fest am Haus engagierte Künstler als Projekttheater arbeitet. Das HAU ist in dem Sinne ein

³⁵ vgl. Müller-Schön (2004), S.342

³⁶ vgl. Schneider (2004), S.359 ff.

³⁷ umfasst öffentliche und private Institutionen gleichermaßen

³⁸ Müller-Schön (2004), S.343

³⁹ Kühl (2008), S.36

„Theater ohne Repertoire und Ensemble“⁴⁰. Daran angepasst gestaltet sich der Spielbetrieb als Hybrid zwischen En-suite- und Gastspieltheater.

Ersetzt wird das feste Ensemble durch die Projektzusammenarbeit mit einem Kreis von 40 oder 50, mehr oder weniger häufig wechselnden, freien Künstlergruppen sowie die Einladung von Gastspielen oder Mitwirkung an internationalen Koproduktionen. „Das gibt uns die Freiheit, jedes Mal das System neu zu erfinden“.⁴¹ Im Zusammenhang der internationalen Koproduktionen wird das HAU als eines der „Europäischen Produktionszentren“ bezeichnet, was man wiederum mit den Kennzeichen des freien Theaters generell begründet.

„Die Künstler- oder Theaterhäuser sind nicht mit den Tankern der großen Bühnen vergleichbar, ihre Struktur unterscheidet sich von den großen Apparaten, sie sind durch Flexibilität gekennzeichnet und passen sich den Produktionsbedingungen an, die die projektbeteiligten Künstler brauchen. [...] Es integriert Produktion, Distribution und Rezeption, es versteht sich als Experimentierbühne, Forschungsanstalt und Laboratorium für neue Spielweisen.“⁴²

Hinzu kommt eine dritte, eng mit der Struktur verwobene, Dimension der Freiheit, nämlich in Bezug auf die künstlerische Arbeitsweise freier Theater. Diese ist als experimentell und „auf der Suche nach Verknüpfungen und Verflechtungen von Arbeitsweisen, Institutionen, Orten, Strukturen und Menschen“⁴³ zu beschreiben. Nikolaus Müller-Schöll bezeichnet dies in seinem Aufsatz als „Theater außer sich“, in dem Sinne, dass es Metiers verlässt und erst beim Überschreiten von Grenzen diese in Erscheinung treten lässt, ähnlich wie es die Bildende Kunst tut, wenn sie „in der Kunst die Kunst verlässt, um sich den Ansprüchen des Anderen zu öffnen“.⁴⁴

„Charakteristisch ist dabei für das <Theater außer sich>, dass das beschränkte Theater in einer spielerischen Weise entgrenzt wird: Es wird hier nicht ein weiteres Mal der Tod von Opas Theater erklärt oder dessen Zerstörung verlangt, dieses wird vielmehr affirmativ exponiert und auf seine unausgeschöpften Möglichkeiten hin untersucht, es erscheint als Apparat, mit dem man buchstäblich alles mögliche machen könnte, befreite man es nur einmal von der Fron, bloß (im Sinne des herkömmlichen Theaters) nützlich zu sein.“⁴⁵

Um neue Ästhetiken zu ermöglichen, muss die Gewährung von Freiheit jedoch nicht nur für das freie Theater gelten, sondern auch von ihm ausgehend den

⁴⁰ Behrendt (2004b), S.76 ff.

⁴¹ Raddatz (2008a), S.17

⁴² Schneider (2007), S.2

⁴³ Lehmann (2001), S.36

⁴⁴ Müller-Schöll (2004), S.342

⁴⁵ Ebd., S.347

Künstlern gewährt werden, in dem Sinne, dass sich in einer Stadttheaterumgebung wahrscheinlich kein René Pollesch zu dem entwickelt hätte, was die Stadttheater heute an neuer Ästhetik von ihm geboten bekommen.⁴⁶

In welcher Weise diese neuen Ästhetiken und Entgrenzungen im HAU wiederzufinden sind, soll im Folgenden detailliert beschrieben werden.

2.3 Kunstästhetische Beschreibung des Spielplans

Eine Einordnung der Aufführungen am HAU in eine spezifische Theaterästhetik oder -form scheint auf den ersten Blick aufgrund der Überkomplexität des Spielplans kaum zu leisten – zu groß die Heterogenität, zu zahlreich die Aufführungen. 120 Produktionen mit insgesamt 335 Aufführungen aus den Bereichen Internationale Koproduktionen, Tanztheater und Nationale Nachwuchs-Gruppen gab es allein in der Spielzeit 2003/2004. Sind diese Performances in Festivals gebündelt, was häufig der Fall ist, kommen außerdem standardmäßig Lectures, Diskussionskreise oder ähnliche Wissensvermittlungsformate hinzu.

Kriterien, die zur Einordnung heranzuziehen sind, wären in diesem Fall die generellen Formansätze sowie die Theaterästhetik und thematische Verknüpfung. Die Formen der Inszenierung unterscheiden sich natürlich von Produktion zu Produktion, von freier Gruppe zu freier Gruppe. Trotzdem gibt es eine Leitidee, die allem zugrunde liegt und die Matthias Lilienthal so formuliert: „Ich kann nur Gefäße schaffen, hinstellen und gucken, was dabei herauskommt.“⁴⁷

Diese Gefäße sind, wie gesagt, häufig Diskursplattformen im Sinne von Festivals, Performance Abenden, Vorträgen, in Ausnahmefällen durchsetzt von „klassischen“ Tanz- oder Theaterabenden, in denen das Publikum auf seinen Stühlen zu sitzen hat und in keiner anderen Weise in die Inszenierung integriert ist, als als Beobachter der Geschehnisse im Guckkasten.⁴⁸

Wenn man trotz Schwierigkeit versucht, das HAU theaterästhetisch zu verorten, bietet Hans-Thies Lehmann mit der Beschreibung des Postdramatischen Theaters einen Ansatz, der sowohl der externen Beobachtermeinung⁴⁹ als auch der Selbstbeschreibung der leitenden Mitglieder des HAU zu entsprechen scheint,

⁴⁶ vgl. Behrendt (2004a), S.61

⁴⁷ Ebd., S.68

⁴⁸ vgl. Anhang C, S.94

⁴⁹ vgl. Wihstutz (2008), S.12

selbst wenn diese sich teilweise gegen die Begrifflichkeit sträuben, da sie zu nah an der *Postmoderne* liegt, gegen deren Merkmal, Vergangenes in anderem Licht und anderen Kontexten lediglich zu reproduzieren, man sich abgrenzen möchte⁵⁰. Postdramatisches Theater nach Lehmann „ist nicht allein eine neue Art von Inszenierungstext“ [...], sondern auch „[...] mehr Präsenz als Repräsentation, mehr geteilte als mitgeteilte Erfahrung, mehr Prozess als Resultat, mehr Manifestation als Signifikation, mehr Energetik als Information“⁵¹. Es geht dem postdramatischen Theater nicht mehr um die Überhöhung, sondern um die Vertiefung des Realen, indem es eine Wirklichkeit des Theaters als reale Situation schafft.⁵²

Das postdramatische Theater hebt somit die dramatische Ganzheit des Logos auf und reflektiert die eigenen Grenzen des Ortes der Illusion, der Täuschung und des Betrugs. Nichts anderes macht beispielsweise Pollesch als ein exemplarischer Vertreter des postdramatischen Regiestils, wenn er seine Schauspieler den Text sprechen lässt:

„Liebling! Was ist denn mit der Realität passiert? Die war doch immer hier hinten.[...] Ich spiele irgendwas und wenn ich abgehn will, dreh ich einen Film. Wir schieben unsere Körper dauernd von der Bühne vor eine Kamera und wieder zurück! Und wir denken, das könnte irgendwas über die gelebten Leben erzählen.“⁵³

Anders wird das Verhältnis zum Realen von der freien Gruppe Rimini Protokoll aufgegriffen, die einen wichtigen Schwerpunkt im Theaterspielplan des HAU bilden.⁵⁴ Hier stehen „Alltagsexperten“ auf der Bühne, Menschen, die keine Schauspieler, aber eben Experten auf anderen Gebieten des Lebens sind, wie Turnvereinmitglieder oder Kinder, die zwischen drei Nationalitäten aufgewachsen sind. „Erst das postdramatische Theater hat die Gegebenheit der faktisch, nicht konzeptionell fortwährend <mitspielenden> Ebene des Realen explizit zum Gegenstand nicht nur [...] der Reflexion, sondern der theatralen Gestaltung selbst gemacht.“⁵⁵

Die Realität als theatralen Gegenstand auf die Bühne zu stellen und auf seine ganz eigene, letztlich doch wieder inszenierte Wirkung zu vertrauen, ist ein

⁵⁰ vgl. Anhang B, S.85 f.; siehe dazu ausführlicher Kapitel 4.3.

⁵¹ Lehmann (2001), S.146 sowie Weiterführendes ab S.179 ff.

⁵² Ebd., S.463

⁵³ Schauspiel Stuttgart (2007), S.20 f.

⁵⁴ vgl. Anhang B, S.80

⁵⁵ Lehmann (2001), S.171

Aspekt, der durch die Langzeithemen Migration und Minorität am HAU hervor-
gehoben wird. In diesem thematischen Zusammenhang wird beispielsweise
gezeigt, in welchem Kontext jugendliche Migranten, die nie vorher auf der Büh-
ne standen, vor dem Publikum ihre Probleme mit der Adoleszenz und dem Er-
wachsen werden vor dem Hintergrund ihrer Herkunft und der Konfrontation mit
dem Stigma der ‚Lost Generation‘ verhandeln. Hier ist die Ebene der bloßen
Reflexion der eigenen Bedingungen der Kunstproduktion oder des eigenen
Seins, wie sie häufig im Tanztheater vorherrscht,⁵⁶ weit überschritten, indem
Denkprozesse angestoßen werden, die gesellschaftliche Zusammenhänge hin-
terfragen. Wie sich das HAU mit diesem Verständnis von Theater in und für
Gesellschaft positioniert, wird in Kapitel 4.3 ausgeführt.

Zunächst sind jedoch im folgenden Kapitel die organisationalen Bedingungen
zu beschreiben, die postdramatisches Realitäts-Theater im HAU möglich ma-
chen.

2.4 Planung und Umsetzung des Spielplans

Grundsätzlich unterliegt dem Engagement von Künstlern und der Planung von
Produktionen der Appell und Wunsch von Matthias Lilienthal: „Das ist euer
Theater. Macht was draus!“⁵⁷

Das HAU zeigt in einer Spielzeit bis zu 600 Einzelproduktionen mit circa 120
freien Gruppen. Persönlich vergleicht Lilienthal das HAU mit einem hochinnova-
tiven Unternehmen, das immer wieder neue Produkte auf den Markt gibt, von
denen 2/3 scheitern und die Übrigen gut bis überragend werden.⁵⁸ Faktisch sind
ein wichtiger Bestandteil die internationalen Koproduktionen, die in der Tradition
des Hebbel am Ufer unter der damaligen Leitung von Nele Hertling fortgeführt
werden und dem Theater damals wie heute die Bezeichnung „Netzwerkthea-
ter“⁵⁹ eingebracht haben. Hier wird zur Realisierung auf ein umfangreiches
Netzwerk von internationalen wie nationalen Theatern, freien Gruppen und Fe-
stivals zurückgegriffen. Hinzu kommen Eigenproduktionen des HAU, die zehn
Prozent des Gesamtspielplans ausmachen. Ein weiteres Element bilden die

⁵⁶ vgl. Anhang B, S.80 f.

⁵⁷ Behrendt (2004b), S.76; siehe die Analyse dazu in Kapitel 3.3.1

⁵⁸ vgl. Anhang B, S.79 ff.

⁵⁹ Schäfer (2008), S.2

Gastspiele von deutschen freien Gruppen, die teils hoch etabliert, wie bspw. Rimini Protokoll, teilweise aber auch jung und noch absolut unbekannt sind. Das HAU versteht sich für die freien Gruppen, mit denen zusammen gearbeitet wird, als Labor, das einen Raum bietet, in dem man abgeschirmt und im Schutz eines prominenten Theaternamens Neues erproben und eigene Ästhetiken ausprobieren kann, von denen man überzeugt ist, dass sie sich nur so entwickeln.⁶⁰ Daher wird versucht, einmal eingeladene freie Gruppen bei vielversprechender Qualität für weitere Produktionen an das HAU zu binden und ihnen damit eine Chance auf Entwicklung zu bieten. Auf das Selbstverständnis als Labor und seine Grenzen wird im organisationstheoretischen Teil in Kapitel 3 näher eingegangen. Häufig werden einzelne Produktionen in Festivals zusammengefasst, die das HAU entweder allein, oder aber zur Kräftebündelung in Kooperation mit den Berliner Sophiensælen oder anderen, dem HAU nahestehenden, (Theater-) Institutionen durchführt.

Eine Logik, die die Sachlogik⁶¹ in diesem Zusammenhang nicht unbeeinflusst lässt, ist das „hochkomplexe Finanzierungs-Mikado“⁶². Dem HAU stehen jährlich im Schnitt 4,4 Mio. €⁶³ an städtischen Subventionen zur Verfügung, von denen ca. 1,2 Mio. € nach Abzug der laufenden Kosten als freie Produktionsmittel übrig bleiben.⁶⁴ Der notwendige Drittmittelbetrag liegt bei circa 1,1 Mio. €. Ein großer Teil der Produktionen und Festivals müssen im Vorhinein schon finanziert sein, das heißt, entweder aus dem für Produktionen freibleibenden Anteil des Subventionsbetrags, oder aus staatlicher bzw. privater Drittmittelfinanzierung. Die wichtigsten staatlichen Geldgeber für das HAU sind der Hauptstadtkulturfonds sowie die Kulturstiftung des Bundes. Hinzu kommen außerdem die Senatskanzlei - Kulturelle Angelegenheiten, die Bundeszentrale für Politische Bildung, sowie der Fonds Darstellende Künste. Die wesentlich zu nennen-

⁶⁰ vgl. Schneider (2004), S.364

⁶¹ Mit der Sachlogik ist in diesem Fall die theaterintern zu entscheidende, strukturelle wie künstlerische Ausrichtung des Theaters gemeint, wie sie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben wurden.

⁶² Behrendt (2004b) S.78

⁶³ zum Vergleich: Die meisten Stadttheater verfügen über einen Etat von ca. 50 Mio. € (Khuon (2003), S.74)

⁶⁴ vgl. Behrendt (2004b), S.78

den privaten Sponsoren sind die Allianz Kulturstiftung, die Siemens Art Foundation sowie die Schering-Stiftung.

Es gibt auch Fälle in denen die freien Gruppen mit bereits finanzierten Projektangeboten an das HAU herantreten. Etwa ein Viertel der gezeigten Projekte sind Koproduktionen, die das HAU vor allem mit Technik, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Probenräumen und nur zu einem geringen Teil mit Produktionsgeldern unterstützt.

Die Autonomie, die schon in der Einleitung dieses Kapitels als *das* Merkmal von freien Theatern bezweifelt wurde, ist augenscheinlich bei weitem nicht so groß, wie man es eventuell vermuten würde. Auf der anderen Seite liegt diese Autonomiebeschränkung hauptsächlich auf der Organisationsebene und lastet somit nicht auf den freien Gruppen, die sich in ihrer Kunstproduktion frei fühlen können, solange sie nachgefragt und engagiert werden. Das HAU plant seinen Spielplan derzeit ungefähr ein Jahr im Voraus, da die Finanzierungsanträge eine derart lange Vorlaufzeit benötigen.

Konkret auf Produktionen bezogen verläuft die Umsetzung fallbezogen. Bei Eigen- und Koproduktionen finden zunächst Kennenlerngespräche mit der Künstlergruppe statt, in denen sich über das Projekt und die finanzielle Ermöglichung, die meistens in einem Förderantrag mündet, verhandelt wird. Dann folgt als wesentliches Element die *Entscheidung* der Kuratoren bzw. des künstlerischen Leiters über eine Einladung. Ist ein Projekt daraufhin von Auftraggeber- und Auftragnehmerseite bewilligt und finanziell abgesichert, finden circa einen Monat vor Probenbeginn Absprachen zur inhaltlichen Konzeption statt. Außerdem leistet das HAU vor allem in der Person Matthias Lilienthals und der weiteren Kuratoren und Produktionsleiter, dramaturgische Mitarbeit in der letzten Endprobenphase.⁶⁵ Bei Gastspielen entstehen meist lediglich ein terminlicher Koordinationsaufwand, eventuell Übersetzungsnotwendigkeiten und die Unterstützung bei der örtlichen Umsetzung, während Ko- und Eigenproduktionen einer stärkeren organisationalen Leistung bedürfen. Martin Tröndle bezeichnet die Sophiensæle, die in Berlin durch die große Ähnlichkeit in Organisation und Konzeption *der* Wettbewerber, jedoch gleichzeitig projektbezogener Partner,

⁶⁵ vgl. Anhang B, S.80

des HAU sind, als „begleitenden und unterstützenden oder kuratorischen Produktionsdienstleister“⁶⁶. Gleiches lässt sich für das HAU sagen.

2.5 Die Rolle von Publikum und Standort

In Hinblick auf die Einbindung des Zuschauers in das Theater stellen sich für Theaterpraktiker vor allem zwei Fragen: nach *Repräsentanz*, also wen man im Theater eigentlich repräsentiert und nach *Stimulanz*, nämlich wie man das Bedürfnis nach dem Produkt, das man herstellt und anbietet, stimuliert.⁶⁷

Für das HAU als ein Theater ohne Abonnement-Publikum und als Teil einer hochdiversifizierten Berliner Theaterlandschaft bietet sich die Chance, „Milieu- bzw. Zielgruppentheater“ anzubieten im Gegensatz zu den Querschnittsangebots-Zwängen der meisten Stadttheater. Beide dieser Freiheiten bedeuten gleichzeitig die Notwendigkeit, den Erfolg und das Vertrauen der Zuschauer „jeden Tag und jeden Abend neu zu erkämpfen“⁶⁸. Ein Mangel, den es für das HAU dabei auszugleichen gilt, ist die Bindung von Stammpublikum an das Theater durch ein festes Ensemble, das es am HAU nicht gibt.

„Bei uns steht im Zentrum ein Publikum, das im Schnitt zwischen 18 und 40 Jahre alt und sehr oft studentisch geprägt ist bzw. sich in den ersten Nachfolgeberufen befindet.“⁶⁹

Dazu kommen hoch diversifizierte Publikumsgruppen je nach Thema eines Abends oder eines Festivals. Über den Erfolg des abendlichen Kampfes entscheiden im HAU verschiedene Faktoren. Ein Faktor ist das Erreichen der spezifischen Zielgruppe für eine bestimmte Produktion, die meist nur aus einem Teil der vielen Publikumsgruppen besteht, die das HAU mit seinem Gesamtprogramm zu bedienen und zu repräsentieren versucht.

Mit Themen um kulturelle Identität, Herkunft und Migration schafft es das HAU die in Kreuzberg lebende deutsch-türkische und deutsch-arabische Community zu erreichen, und somit in gewisser Weise die Netzwerke der Stadt auf die Bühne zu heben. Während also zu einem Thema wie „Beyond Belonging“ die Kreuzberger Communities erscheinen, sind es an anderen Abenden die Freunde der „Alltagsexperten“, die Homosexuellenszene Berlins, die vor allem durch

⁶⁶ Tröndle (2006), S.155

⁶⁷ Behrendt (2004a) S.62

⁶⁸ Ebd., S.67

⁶⁹ Anlage C, S.94

Tanztheater angezogen wird oder weltweit angereiste Fans der internationalen Produktionen. Eine Hauptaufgabe der Öffentlichkeitsarbeit des HAU ist es somit, für jede Produktion die Zielgruppe zu bestimmen und in einem zweiten Schritt das zielgruppengerechte Kommunikationsorgan zu finden. Kirsten Hehmer: „Ich finde es schon erstaunlich, dass es dann doch immer die richtigen Szenen mitbekommen und man abends da steht im Publikum, und vollkommen erstaunt ist, wie diese Menschen das mitbekommen haben.“⁷⁰ Wie genau die Organisationsform in theoretischer Hinsicht und abseits von Öffentlichkeitsarbeitsanstrengungen Einfluss auf das Funktionieren dieses Umschlagens zwischen verschiedenen Publikumsgruppen von Abend zu Abend nimmt, wird in Kapitel 3 versucht zu erläutern.

Zur Stimulanz können im Rahmen dieser Arbeit lediglich die organisationalen Spielräume betrachtet werden, da alle weiteren stimulierenden Effekte auf der Ebene der Theaterästhetik und damit der Produktionen der freien Gruppen ablaufen, und somit zu stark vom Fokus auf die Organisationsstruktur abweichen. Hier geht es darum, für den Zuschauer „die Erprobung des Sozialen“⁷¹ so zu gestalten, dass er die Zumutungen, mit denen er auf der Bühne konfrontiert wird, gern aushält. Dazu sind Aspekte zu bedenken, wie in einen Dialog mit dem Zuschauer zu treten und eventuelle Erwartungen über Transparenz zu Arbeitsweisen und Entwicklungen zu erfüllen⁷², sowie ihn an der Stelle abzuholen, an der er sich intellektuell befindet⁷³. Der Beitrag des HAU liegt hier in der thematischen Gesamtkonzeption des Spielplans, die in 3.3.1 eine ausführlichere Betrachtung erfährt.

2.6 Zwischenfazit: Vision des HAU für gesellschaftliche Problemlösung

Das HAU scheint mit seinen künstlerischen Entgrenzungen und den permanenten Überforderungen sowohl des Publikums als auch der Organisation eine spezifische Theaterkultur für die Gesellschaft zu fördern. Diese hat aus innerorganisationaler Perspektive drei Säulen. Erstens stellt das HAU ein Laboratorium des wahren Lebens dar. Zweitens schafft es dieses Labor, nicht nur das wahre

⁷⁰ Anhang C, S.95

⁷¹ Baecker (2005), S.10

⁷² vgl. Lehmann (2001), S.182

⁷³ vgl. Anhang C, S.101

Leben des Kunstsystems und des Künstlers zu verhandeln, sondern die Stadt mit ihrem gesellschaftlich – sozialen Brennpunkten zum Gegenstand der Recherche zu deklarieren. Eine dritte, etwas weniger ausgeprägte Säule ist der Versuch des HAU, als Transponder zum Wissenschaftsbetrieb, zu anderen Kunstbetrieben aus verschiedenen Genres sowie in Maßen zur Politik zu wirken.⁷⁴

Ob diese Funktionen durch die spezifische Organisationsform des HAU befördert werden, ist die Frage, die die theoretische Analyse des dritten Kapitels leitet.

⁷⁴ vgl. Anhang B, S.86 ff.

3 Organisationstheoretische Analyse des HAU

„Es ist ein Versuch, einen Zusammenhang zwischen der Regel und dem Schöpferischen herzustellen, also die Institution mit dem Traum von der Freiheit zu verknüpfen.“
[Rolf Bolwin und Ulrich Khuon, Theaterpraktiker und -theoretiker]

Nach Erich Gutenberg hat eine Organisation die Aufgabe, „eine durch Planung vorgegebene Ordnung im Betriebe zu realisieren“. Ihr wird damit ein dienender und instrumentaler Charakter zugeschrieben, dem sie gerecht wird, indem sie grundsätzlich einander gegenüber indifferente Materialien und Vorgänge zu organisatorischen Tatbeständen verknüpft.⁷⁵

Interessant dabei ist das bewusste Ausschließen des Fertigungsprozesses aus der eigentlichen Organisation. Dies scheint ein erster sinnvoller Zugriff auf das HAU als „kuratorischer Produktionsdienstleister“ und Theater ohne Ensemble mit einem für Theater ungewöhnlich geringen Anteil am Kunstproduktionsprozess zu sein. In der neueren Organisationstheorie lautet das Credo mit einer ähnlichen Aussage „form follows function“.⁷⁶ Hier wird jedoch nun Herstellungs- und Organisationsprozess in einen, wie auch immer wirkenden, Zusammenhang gestellt, was für Kulturinstitutionen bedeutet, dass die Organisationsgestaltung der Kunstherstellung und –vermittlung folgen und damit Abschied von der klassischen Aufbau- und Ablauforganisation nehmen sollte.⁷⁷

Was Gutenberg ebenfalls schon 1951 erkannt und beschrieben hat, sind die *ad hoc* Notwendigkeiten innerhalb von Organisationen, die wie das HAU in turbulenten Umwelten agieren. Diesen Organisationen wird ein geringes Substitutionsprinzip der Organisation zugerechnet, was gleichzusetzen ist mit einem hohen Maß an freien, eigenverantwortlichen Entscheidungen.⁷⁸

⁷⁵ vgl. Gutenberg (1983), S.236 f.

⁷⁶ vgl. Tröndle (2006), S.139

⁷⁷ vgl. ebd., S.139 ff.

⁷⁸ vgl. Gutenberg (1983), S.240 f., 256

Es stellen sich demnach eine Reihe von Fragen, auf die in diesem Kapitel anhand der Organisation des HAU zumindest eine mögliche Antwort gegeben wird. Zu beleuchten gilt, welche Organisationsform das HAU als Kulturbetrieb verkörpert und welchen Zielen und Funktionen sie damit „dient“. Kernobjekte der Analyse sind die System-Umweltbeziehung sowie die Rolle der Entscheidung als organisationsspezifische Operation.

3.1 Das HAU als Organisation des Kunstsystems

Das Ziel einer Theaterorganisation ist die Produktion von Kunst, in diesem Fall von Theateraufführungen. Mit dem Beobachtungsschwerpunkt auf der Theaterorganisation betrachtet man damit ein Rahmenwerk, das durch Management auszugestaltet ist.⁷⁹ Das Besondere am Theater-, wie auch am Opern- und Orchesterbetrieb ist, dass durch ihn „das spezifische künstlerische Produkt erst realisiert wird“ im Gegensatz zu den lediglich „arbeitsteilig organisierten Kunstunternehmen“.⁸⁰ Die Theaterorganisation begnügt sich nicht, wie andere Kunstorganisationen, mit der Präsentation von Kunstwerken, sondern der künstlerische Entstehungsprozess, der beim Theater nur in der „lebendigen Gegenwart“⁸¹, also in Interaktionssystemen unter Anwesenheit von Künstlern und Publikum stattfindet⁸², ist Teil des Organisationsziels. Somit verfolgt eine Theaterorganisation grundsätzlich zwei Sachziele: „die *Erstellung* [...] und die *Aufführung* einer Inszenierung“⁸³.

Man befindet sich bei der Analyse des HAU, wie sie diese Arbeit leisten möchte, in einem komplexen Zusammenhang von Gesellschaft, Organisation und Interaktion, welches nach Luhmann die drei zu unterscheidenden Arten von Systemen sind.⁸⁴ Die Gesellschaft umfasst als Umwelt der Organisation⁸⁵ alles Soziale, das das Theater unmittelbar umgibt, wie sein Publikum, die freien

⁷⁹ vgl. Braun (2004), S.417

⁸⁰ Müller-Jentsch (2005), S.194

⁸¹ Fischer-Lichte (1999), S.13

⁸² siehe dazu und zur Interaktion zwischen Nicht-Mitgliedern Kieserling (1999), S.369

⁸³ Zilcher (2004), S.199

⁸⁴ vgl. Luhmann (2005), S.10

⁸⁵ Gesellschaft ist keinesfalls gleichzusetzen mit der Umwelt der Organisation, da Letztere der selektiven Wahrnehmung eines Beobachters (meist der Organisation selbst) entspricht und nicht als vordefiniertes Objekt existiert. Vgl. dazu Baecker (1999), S.174

Gruppen, einzelne Künstler, kooperierende und konkurrierende Theaterhäuser, die Stadt als sozialer und räumlicher Ort, seine Sponsoren und Financiers, die Theaterkritiker und -politiker, Wissenschaftler und Massenmedien sowie eine periphere Öffentlichkeit. Zu all diesen Anspruchsgruppen hat das HAU Beziehungen, sei es auf Vertragsbasis, in Kooperationen bzw. Partnerschaften, als Netzwerkteilnehmer und damit aktualisierbare Adresse oder lediglich als adressierende Organisation. Die Umwelt des HAU ist in zweierlei Hinsicht hochkomplex im Vergleich zu klassischen, produzierenden Wirtschafts- oder auch Staatstheaterorganisationen. Zum einen befindet es sich als Organisation, die nicht nur im Kunstsystem, sondern auch im Wirtschaftssystem sowie im Politik-, Wissenschafts- und Erziehungssystem kommuniziert bzw. zu kommunizieren versucht, in dem permanenten Spannungsfeld unterschiedlicher Funktionssystemlogiken. Zum anderen trägt das HAU selbst in seinem unruhigen Suchen und Eröffnen eigener Möglichkeiten, aus denen es in einem zweiten Schritt selektiv auswählen kann, zur Erhöhung seiner Umweltkomplexität bei.⁸⁶

Gleichzeitig kann diese Umwelt immer nicht nur als Außenseite der Organisation beobachtet werden. All die genannten Elemente können auch Bedingungen der Kommunikation in Interaktionen oder zwischen Organisationen in einem eigenständigen Subsystem des funktional ausdifferenzierten Kunstsystems – dem Theatersystem – sein.⁸⁷ Was in dieser Arbeit keine Betrachtung findet, wohl aber als zur Umwelt des Theaters dazugehörend beobachtet werden kann, sind bspw. konkurrierende Freizeitangebote.⁸⁸

Als Interaktion wird im Folgenden die Inszenierung, die gleichzeitig das Medium des Theatersystems ist, definiert.⁸⁹ Die Interaktion ist trotz ihrer Autonomie als operativ geschlossenes System durch bestimmte vor- und nachgeschaltete Strukturen lose an die Organisation gekoppelt. Relevant sind in diesem Zusammenhang die Entscheidungen sowie andere Prozesse der Organisation, auf die unter Kapitel 3.2 näher eingegangen wird.

⁸⁶ vgl. Baecker (1999), S.172 ff.

⁸⁷ Siehe dazu ausführlicher Kapitel 4

⁸⁸ vgl. Konermann (1986)

⁸⁹ Siehe dazu ausführlicher Kapitel 4

Zunächst soll aber das *HAU als Kunstbetrieb* analysiert werden, der die Schnittstelle zwischen der Kunst, also der Inszenierung, und der Gesellschaft bildet.⁹⁰ Da das HAU primär daran gemessen wird, ob es „gutes Theater“ macht⁹¹ und alle anderen Faktoren wie Finanzierung, Auslastung, Erbringung von Leistungen für andere Funktionssysteme etc. nur sekundär in die Bewertung der Organisation eingehen, ist die Organisation ein *Funktionsprimat des Theatersystems* und kann diesem zugeordnet werden. Dies widerspricht keinesfalls der alleinigen Fähigkeit von Organisationen, sich keinem Funktionssystem oder dessen Code ausschließlich zugehörig fühlen zu müssen, da diese Möglichkeiten der Adaption verschiedener Codes und der multireferenziellen Kommunikation mit verschiedenen Systemen in ihrer Umwelt aufrecht erhalten bleiben.⁹²

Alle sozialen Systeme, so auch Organisationen, definieren sich nach Luhmann über Identität durch Differenz, und zwar in drei Sinndimensionen: in der Sachdimension, Zeitdimension und Sozialdimension. In der Sachdimension sind es die „Themen sinnhafter Kommunikation“, also die Unterscheidung zwischen „dies“ und „anderem“, das eine Organisation von anderen differenziert. Die Differenz in der Zeitdimension ermöglicht es Organisationen, unabhängig von ihrer Umwelt, in einer Eigenzeit zwischen Vergangenheit und Zukunft zu erleben und zu handeln, die wiederum auf für die Organisation relevante Ereignishorizonte, wie Förderantrags-, Werbe- oder Produktionszeiträume, abgestimmt sein kann. Damit temporalisiert sie Komplexität in der Unterscheidung Reversibilität / Irreversibilität. Mit der Sozialdimension ist die Differenz des Erlebens von sozialen Situationen zwischen Ego und Alter in der Unterscheidung Konsens / Dissens gemeint, die im Theater auf verschiedenen Ebenen eine ganz zentrale Rolle spielt, sowohl für das Publikum, als auch für die Künstler und die Mitarbeiter.⁹³ Ziel ist es, in diesem Kapitel die organisationalen „Bedingungen der Möglichkeit künstlerischer Produktion“⁹⁴ im HAU zu analysieren.

⁹⁰ vgl. Baecker (2007b), S.331

⁹¹ Koller (2007), S.132, und siehe auch Luhmann (1998), S.840 f.

⁹² vgl. Luhmann (1998), S. 834

⁹³ vgl. Luhmann (1984), S.112 - 122

⁹⁴ Zilcher (2004), S.200

3.1.1 Autopoiesis und operative Schließung durch Entscheidungen

Zunächst soll dazu das theoretische Instrumentarium für die Beobachtung der Organisation des HAU als operativ geschlossenes System bereit gestellt werden. Zentral ist dafür, dass „eine Organisation ein System ist, das sich selbst als Organisation erzeugt.“⁹⁵ Dies geschieht durch Ereignisse bzw. Operationen, die im spezifischen Fall der Organisation Entscheidungen sind.

„Tatsächlich scheint die Entscheidung, verstanden als Kommunikation, ein besonders guter Kandidat für unsere Suche nach jenem Typ von Aufforderung zu sein, der geeignet ist, die Organisation als das zu schaffen und zu reproduzieren, was sie ist und sein soll.“⁹⁶

Ereignisse produzieren immer eine Fülle von neuen Möglichkeiten, aus denen in einer Anschlussentscheidung ausgewählt werden muss, sodass „alle Entscheidungen des Systems [...] sich [...] auf Entscheidungen des Systems zurückführen [lassen, Anm. d. Verfassers]“.⁹⁷ Es kommt zur Absorption von Unsicherheit, da jede Entscheidung als Prämisse für jede weitere Entscheidung dient und damit Kontingenz reduziert. Somit absorbiert das reine Existieren der Organisation Komplexität aus einer bestehenden, hochkomplexen Umwelt, um sekundär eine selbstbestimmte Komplexität aufbauen zu können. Genau diese Unterscheidung in der Zeit, die eine Entscheidung im nächsten Moment zu einer Prämisse für eine Anschlussentscheidung macht, bezeichnet man als doppelte Schließung der Organisation. Sonst bliebe jede Organisation „eine bloße Fortsetzung ihrer Umwelt“.⁹⁸

Zweitens ist wichtig, dass „ein System, das sich selbst erzeugt, sich selbst beobachten muss, das heißt: sich selbst von seiner Umwelt unterscheiden zu können.“⁹⁹ Dies ist dann möglich, wenn es sich seiner eigenen Identität inklusive seiner Grenzen bewusst ist, die die autopoietischen Systeme zu faktisch autonomen Systemen machen. Identität erzeugt in der Organisation der Modus der Mitgliedschaft, der bestimmt, wer Mitglied des Systems ist und daher für das System relevante Entscheidungen treffen kann. Im Falle des HAU setzt der künstlerische Leiter und Geschäftsführer qua Arbeitsvertragsunterschrift fest,

⁹⁵ Luhmann (2000a), S.45

⁹⁶ Baecker (1999), S.138

⁹⁷ Luhmann (2000a), S.63

⁹⁸ Ebd., S.229

⁹⁹ Ebd., S.46

wer sich zu den Mitgliedern zählen darf. Durch die Verwendung der eigenen Identitäten und der Internalisierung der Differenz zwischen außen und innen, können Organisationssysteme ihre eigenen Strukturen innerhalb der doppelten Rahmung variieren – jedoch immer nur auf der Basis von Selbstorganisation und gleichzeitiger Strukturdeterminiertheit bezogen auf die interne Auswahl zulässiger Operationen.¹⁰⁰ Ein Organisationssystem operiert somit im Idealfall auf der Ebene der Beobachtung 2. Ordnung, beobachtet die eigenen Beobachtungen, und zwar immer unter Einschluss von Selbstreferenz *und* Fremdreferenz, was ihm eine „observationale Öffnung“¹⁰¹ erlaubt. Das zusätzliche Beobachten der Umwelt aus dem Inneren des Systems heraus führt zu einer weiteren Abgrenzung. Man grenzt sich selbst als Organisation durch die Selbstbeschreibung, die man auf Basis einer konstant gesetzten Umwelt vornimmt, die man vorher beobachtet hat, von anderen Organisationen, mit denen man im Wettbewerb steht, ab. Darauf folgt der Versuch der Überbietung durch die Kommunikation von Einzigartigkeit, der letztlich eine Bestätigung der Grenzen ist.¹⁰²

Diese Selbstbeschreibung darf allerdings nicht zu rigoros und beständig werden, denn „Autopoiesis ist [...] nur möglich, wenn das System sich im Dauerzustand der Unsicherheit über sich selbst im Verhältnis zur Umwelt befindet *und diese Unsicherheit durch Selbstorganisation produzieren und kontrollieren kann*.“¹⁰³ Die Beibehaltung von Unsicherheit und Mehrdeutigkeiten ist dabei stets in Gefahr durch feindliche Routinen, also dem Rückbezug auf bereits Geschehenes ohne eine Reflexion der Umwelt, abgeschwächt zu werden. Entgegenwirken kann man ihr durch angemessene Strukturen innerhalb der Organisation, die diese Umwelteinflüsse im richtigen Maße einbinden und durch das Prozessieren von Sinn erneuert werden.¹⁰⁴ Eine fortbestehende und immer wieder neu generierte Unsicherheit als Differenz von Wissen und Nichtwissen und Irritation sind somit die wichtigsten Ressourcen der Organisation, die im Entscheidungsprozess absorbiert werden, jedoch idealerweise mit dem Wissen, dass jede Entscheidung trotz zunächst stattfindender Reduktion im Anschluss

¹⁰⁰ vgl. Luhmann (2000a), S.46, 50-52

¹⁰¹ Baecker (1999), S.153

¹⁰² vgl. Luhmann (2000a), S.438 f.

¹⁰³ Ebd., S.47

¹⁰⁴ vgl. ebd., S.54

neues Nicht-Wissen erzeugt¹⁰⁵ und jeder langfristige „structural drift“¹⁰⁶ der Organisation neue Angriffsflächen bietet.

Speziell für das Theater gilt die unbedingte Notwendigkeit der Reflexion von Nicht-Wissen sowohl für die Organisation, als auch für die Kunstform.

„Es ist Selbstprovokation oder Selbstgefährdung, die uns im Theater am Leben hält, indem sie uns gleichzeitig bedroht. Wir haben keine Gewissheiten, die wir vermitteln, wir haben nur Vermittlungen, die wir vermitteln. Der *Rahmen*, die Definition der Situation, tritt an die Stelle der Situation selbst“.¹⁰⁷

Wenn sich das Theater hingegen ganz in sich zurückzieht und Entscheidungen lediglich selbstbezüglich trifft, ohne eine Beobachterrolle 2. Ordnung einzunehmen und fremdreferenzielle Impulse in Information zu verarbeiten, ist es kurzfristig zwar sicher in seiner Existenz ohne Gesellschaft, langfristig jedoch schafft es sich damit selbst ab.

Im folgenden Kapitel wird das HAU auf seine organisationale Situierung bezüglich der Sicherung seiner Autopoiesis und deren Beitrag zur Rolle des Theaters als Motor des hermeneutischen Zirkels der Kunst¹⁰⁸ überprüft.

3.2 Das HAU als Adhokratie

Um das HAU auf seine Organisationsspezifika zu analysieren, drängt sich die Einordnung in eine Formtypik auf. Denn nichts beschreibt das HAU besser als die Adhokratie nach Henry Mintzberg¹⁰⁹, natürlich mit einigen Abweichungen an verschiedenen Stellen.

Das wichtigste Merkmal der Adhokratie ist die Abwesenheit von Standardisierung, langfristiger Planung und allzu festgelegten Stellenbesetzungen, vor allem im Bereich der Produkterstellung. Dafür greift sie auf projektbasierte Teams für die Realisierung von ad-hoc Projekten zurück, die in einer organischen, horizontalen Struktur mit einem möglichst geringen Anteil an Verhaltensformalisierung arbeiten. Dies trifft auf das HAU in soweit zu, dass die Finanzierung zwar circa ein Jahr im voraus geplant werden muss, die eigentliche organisationale Arbeit wie Öffentlichkeitsarbeit, Produktionskonzeption und sonstige dramatur-

¹⁰⁵ vgl. Luhmann (2000a), S.186

¹⁰⁶ Ebd., S.397; der Begriff „structural drift“ wird hier im Gegensatz zur Verwendung Luhmanns nicht auf Funktionssysteme, sondern auf das Organisationssystem angewendet.

¹⁰⁷ Hegemann (2005), S.258

¹⁰⁸ vgl. Baecker (2007b), S.328; dazu ausführlich Kapitel 3.3.1

¹⁰⁹ vgl. Mintzberg (1992), S.335-372

gische wie technische Mitwirkung aber erst kurz vor der jeweiligen Produktionsrealisierung einsetzt.

Informationsflüsse und Entscheidungsprozesse gestalten sich in Adhokratien häufig informell, es gibt kaum Entscheidungsprogramme, die sich auf die Produktion beziehen, sondern höchstens die Sekundärprozesse tangieren.

Analog ist für das HAU die Nicht-Mitgliedschaft der Künstler ein wichtiges adhokratisches Merkmal, die es so gut wie unmöglich macht, dass Entscheidungsprogramme mehr als Sekundärprozesse der Theaterproduktion berühren. Im Sinne anderer Kunstformen, wie der Bildenden Kunst, engagiert das HAU aufgrund von Entscheidungen seiner für die Spielplanung verantwortlichen Mitglieder, von denen es formell drei, informell jedoch mindestens fünf Personen gibt¹¹⁰, einzelne freie Gruppen mit teilweise fertigen, teilweise noch zu erstellenden Produktionen. Das bedeutet, die Künstlergruppen haben trotz gewisser dramaturgischer Arbeit, die am HAU stattfindet, ein großes Autonomiepotenzial durch ihren Nicht-Mitgliedschaftsstatus, der sie auf Inszenierungsebene weitestgehend frei lässt.¹¹¹ Auf der anderen Seite führt dieses projektweise Engagement zum nächsten Charakteristikum einer Adhokratie, nämlich, dass sie aus sich selbst heraus nie weiß, was als nächstes zu tun, welches Projekt als nächstes zu realisieren ist. Sie erhält ihre Aufträge für Projekte bzw. Produktionen aus der Umwelt, von ihren Anspruchsgruppen, die im Theaterkontext vor allem die verschiedenen Publikumsstränge, die Geldgeber und im Falle des HAU auch die freien Gruppen sind, die Angebote bereithalten. Somit setzt sich die Adhokratie keine langfristigen, strategischen Ziele, da diese vielmehr in einer Gleichzeitigkeit mit der Projektplanung entstehen. Damit entgeht sie in einem gewissen Maße der von Wahl-Zieger identifizierten Gefahr von Zielkonflikten, die vor allem bei Kulturorganisationen auftreten, die sekundär immer wieder zur wirtschaftlichen oder politischen Handlungsorientierung gezwungen sind.¹¹²

Mit den hier genannten Merkmalen ist die Adhokratie die Organisationsform mit den optimalen Bedingungen für innovative und flexible Prozesse unter hoch-

¹¹⁰ vgl. Anhang C, S.98 f.

¹¹¹ vgl. Zilcher (2004), S.205

¹¹² vgl. Wahl-Zieger (1978) und Müller-Jentsch (2005), S.215

komplexen Umweltbedingungen, deren größte Gefährdung in der Standardisierung besteht.

Adhokratien entstehen und überleben nur in hochgradig *komplexen* und *dynamischen* Umwelten. Komplexität meint den Umgang mit hoch differenzierten Märkten und Produktanforderungen, abhängig von den Kunden- und sonstigen Anspruchsgruppen in der Umwelt der Organisation. Dynamik bezieht sich auf die Nicht-Vorhersagbarkeit und den Wandel der Voraussetzungen für die zu entwickelnden Innovationen. Auf die Dynamik muss nach Mintzberg mit einer *organischen Organisationsstruktur*, also mit flachen Hierarchien, wenig Spezialisierung, Standardisierung, und Formalisierung sowie breit zugänglichem Wissen und Kommunikation, geantwortet werden, auf die Komplexität mit *Dezentralisierung*, was sich bei einer 24-köpfigen Mitarbeiterschaft des HAU nicht erheblich vom ersten Charakteristikum unterscheidet. Beide Organisationsmerkmale erfordern von der Adhokratie eine enorme Leistung zur Schaffung sensibler Umweltverbindungen sowie eines aufmerksamen Grenzmanagements. Die These, die es noch zu explizieren gilt, lautet, dass das HAU es mit einer adhokratischen Organisationsform schafft, die erhebliche Umweltkomplexität intern produktiv zu reduzieren, ohne jedoch dadurch die Gefahr einzugehen, die Eigenkomplexität des Systems, also die Varietät, ins Unermessliche zu steigern.¹¹³

Mit Tröndle kann man in der Organisation als prozesshafte Adhokratie anstatt als klassischen Aufbau- und Ablauforganisation eine elegante Aufhebung des für Kulturorganisationen problematischen Spannungsfelds zwischen stabilisierenden Strukturen und hochflexiblen Prozessen sehen, das von vornherein auf informelle Organisation und hohe Eigenverantwortlichkeit in flachen Hierarchien setzt.¹¹⁴ Wie sie es dabei trotzdem schafft, ein Mindestmaß an Stabilität zu bewahren, welches es zulässt, Beziehungen und Vertrauen zu relevanten Umssystemen aufzubauen und ihre Geschlossenheit zu bewahren¹¹⁵, wird in 3.3.3 erläutert. Außerdem sei darauf verwiesen, dass dies nicht heißt, das HAU sei vor allen Gefahren „herkömmlicher“ Organisationen gefeit.

¹¹³ vgl. Bosetzky, S.50

¹¹⁴ vgl. Tröndle (2006), S.144 ff.

¹¹⁵ vgl. ebd., S.158

Um die Wirkungsweise von Umweltverbindungen zwischen einem geschlossenen System, wie dem HAU, und seiner Umwelt im weiteren Verlauf analysieren zu können, wird im folgenden Kapitel zunächst das Verhältnis von System und Umwelt als Fortführung der grundsätzlichen Merkmale geschlossener Systeme skizziert.

3.2.1 Komplexität und Dynamik zwischen Umwelt und System

Die Umwelt eines Systems, wie es die adhokratische Theaterorganisation ist, verfügt per Definition über eine höhere Komplexität und einen höheren Grad an Unordnung als das Systeminnere. Gebildet wird die Komplexität durch eine Mehrheit an Input- wie Outputmöglichkeiten.¹¹⁶ Entscheidend ist, dass dieses Komplexitätsgefälle zwischen System und Umwelt zwar zu Möglichkeitsüberschüssen und Ungewissheiten im System führt, durch die operative Schließung aber nicht kausal ins System hinein wirkt.¹¹⁷ Was zwischen einem adhokratischen System und einer komplexeren Umwelt stattfindet, ist lediglich Interpenetration, im Sinne eines re-entry der Fremdreferenz in die selbstreferentiellen und selbstbeobachtenden Entscheidungen des Systems.¹¹⁸ Eine Organisation sendet und empfängt gesellschaftliche Kommunikation, entscheidet letztlich aber immer nur systemintern, welche Informationen sie nach außen preisgibt und welche Irritationen sie zulässt, um sie zu anschlussfähigen Entscheidungen zu verarbeiten.¹¹⁹

Karl E. Weick sieht darin die Schaffung von Umwelten durch Organisationsmitglieder analog zu der Variation im Evolutionsprozess. Er nennt die Umwelt einer Organisation „gestaltbare Umwelt“¹²⁰ im Sinne der Ausfüllung von Fremdreferenz des Systems. Weick macht damit deutlich, dass die Außenseite der Organisation als Form nicht objektiv bestimmbar ist, obwohl sie real existiert, sondern lediglich subjektiv gestaltet werden kann aus der internen Beobachtungsperspektive der Organisationsmitglieder heraus. Dies ermöglicht die Definition von Milieugruppen, für die man einen Spielplan thematisch gestaltet, von Fi-

¹¹⁶ vgl. Luhmann (2000a), S.260

¹¹⁷ vgl. ebd., S.220

¹¹⁸ vgl. ebd., S.65, siehe weiterführend Koller (2007), S.162 f.

¹¹⁹ vgl. Koller (2007), S.131

¹²⁰ Weick (1995), S.190

nanziars, die wichtiger sind als andere, von freien Gruppen, die dem Stil des HAU im Gegensatz zu anderen entsprechen und von Wettbewerbern, die eines kritischeren Blicks bedürfen als andere.

Mit welchen Mechanismen die adhokratische Organisation des HAU ihre Umwelt gestaltet, indem sie die Komplexität aus der sie umgebenden Umwelt reduziert und systemeigene Komplexität aufbaut, wird im folgenden Abschnitt zu den Möglichkeiten der Umweltverbindungen der Organisation erläutert.

3.2.2 Möglichkeiten der „Umweltverbindungen“

Ihre Verbindung zur Umwelt kann eine Organisation durch verschiedene Strukturelemente gestalten.

Wesentliche Strukturelemente sind die *Entscheidungsprämissen und -programme*, da Entscheidungen und ihr Vollzug grundsätzlich die Einzigartigkeit von Organisationen ausmachen. Zunächst zur definitorischen Notwendigkeit: „Entscheidungsprämissen in Organisationen sind das funktionale Äquivalent für die Codierung in Funktionssystemen [...], [nämlich] Konglomerate von letztlich binären Unterscheidungen“¹²¹ – jedoch im Unterschied zu den Codes veränderbar und fähig zur selbstreferenziellen Anpassung. Entscheidungsprämissen sind immer Entscheidungen, allerdings werden sie wiederum durch eine Entscheidung für eine zunächst unbestimmte Vielzahl von Folgeentscheidungen festgelegt. Sie sind „die Form, in der sich die Organisation [im Kleinen] an Unsicherheitsabsorption erinnert.“¹²² Nun gibt es Entscheidungsprämissen in verschiedenen Programmen manifestiert, nämlich als Konditionalprogramme (wenn, dann) und Zweckprogramme (um zu), als Kommunikationswege einer formalen Organisation und in Form von Personaleinsatz.¹²³

Für den Zweck der Beschreibung des adhokratischen HAU scheint aus dieser Aufzählung in Hinblick auf die Abwesenheit von Standardisierung vor allem der Personaleinsatz von Relevanz. Dies bedeutet, dass Aufgaben nicht im Detail programmiert sind und damit die Anforderungen an Personen als Entscheider im Sinne einer stärkeren Selbstorganisation steigen, was im HAU ohne Zweifel beobachtbar ist. Dies zeigt sich zum Beispiel in der Abwesenheit eines Organi-

¹²¹ Luhmann (2000a), S.238

¹²² Ebd., S.223

¹²³ siehe Weiterführendes in Luhmann (2000a), S.222-278

gramms. Trotzdem weiß jeder Mitarbeiter, welchem Abteilungsleiter er untersteht und welche Aufgaben in seinen Bereich fallen.¹²⁴

Hinzu kommt die Wichtigkeit des Konditionalprogramms hinsichtlich der Gestaltung des Spielplans, das auf einer sehr hohen Abstraktionsebene zum Tragen kommt und damit keine gefährdende Stabilisierung herbeiführt. Das „wenn“ definiert sich in dem Falle über den künstlerischen Stil, der von vornherein die unendliche Programmvietfalt, die auf dem Angebotsmarkt der freien Gruppen existiert auf die relevanten Projekte reduziert. Damit, dass sich das HAU dem Stil des weitgehend postdramatischen Präsenz- und Realitätstheaters gewissermaßen verschreibt, wird konditional bestimmt, welche Angebote überhaupt Beachtung finden und im Verlauf des Auswahlprozesses weiteren Prüfungen unterzogen werden. Der Stil ist in seiner Funktionsbestimmung eine Sicherungsleistung in der Spannung zwischen Kunstwerk der Inszenierung und der Organisation, da sich sowohl Anbieter als auch Nachfrager dieses Stils bewusst sind und ihn als Entscheidungsprämisse internalisieren. Er wirkt trotz der bewussten Nicht-Steuerung, die in der Aufforderung von Matthias Lilienthal augenscheinlich wird, das Theater als Ort der absoluten, künstlerisch-freiheitlichen Experimentierarena zu betrachten¹²⁵, als steuernder Faktor. „Der Stil eines Kunstwerkes ermöglicht es, zu erkennen, was es anderen Kunstwerken verdankt und was es für weitere, neue Kunstwerke bedeutet.“¹²⁶ Eine weitere Sicherungsleistung im Sinne eines Konditionalprogramms erbringt die Zuweisung von Prominenz, die im Sinne abgeleiteter Autorität an die Organisation gekoppelt wird¹²⁷. Dies gilt im HAU in eingeschränkter Hinsicht, da eine Großzahl der Produktionen mit jungen, unbekannten Gruppen bzw. Regisseuren durchgeführt werden und nur ein kleiner Teil des Spielplans von postdramatischen Klassikern wie Rimini Protokoll oder Christoph Schlingensiefel gefüllt wird.

Für die adhokratische Theaterorganisation sind hinsichtlich ihrer Umweltverbindung weiterhin die *Entscheidungsprämissen in fremdreferenzieller Perspektive*

¹²⁴ vgl. Anlagen B und C

¹²⁵ vgl. Behrendt (2004b), S.76

¹²⁶ Luhmann (1986), S.632

¹²⁷ vgl. Baecker (1999), S.252 ff.

bzw. *kognitiven Routinen*¹²⁸ von erheblicher Relevanz, deren Bedeutung bei fehlerempfindlicheren, da komplexeren Organisationen generell steigt. Sie entstehen aus der Entscheidungspraxis und verkörpern Normalerwartungen, was nicht bedeutet, dass es nicht trotzdem zu Enttäuschungen oder Vertrauensverlust kommen kann. Fremdreferenzielle Entscheidungsprämissen sind selbst das Ergebnis von Unsicherheitsabsorption und entwickeln sich aus dem Oszillieren zwischen Selbst- und Fremdreferenz. Für das HAU fallen in diese Kategorie die für interne Entscheidungsanschlüsse zentralen Förderangebote. Diese sind Vorleistungen aus der Umwelt, die in internen Entscheidungen mit unvermeidbaren Verweisen auf diese Vorleistungen münden. Die relevanten Institutionen, wie der Hauptstadtkulturfonds Berlin oder die Kulturstiftung des Bundes als wichtigste Konstanten der Finanzierung sind neben anderen in Form von Namen und Adressen gespeichert und werden regelmäßig einer Routine folgend adressiert. Dies versorgt das HAU mit einer stabilisierenden Unsicherheitsabsorption für die künstlerische Planung – sei es mit Anlaufstellen für eine Finanzierung oder mit dem Wissen über Voraussetzungen, sodass überhaupt Chancen auf eine Bewilligung von Anträgen bestehen.¹²⁹

An dieser Stelle ist generell zwischen Entscheidungsprogrammen, die sich auf die organisationale Ebene beziehen und solchen, die in den künstlerischen Prozess einwirken zu unterscheiden. Während nämlich „künstlerische Entscheidungsprogramme oder Formen von künstlerischem Routinehandeln im Sinne der „Originalität“ eines Kunstwerks nicht praktikabel sind“¹³⁰, da sie eine umgehende Gefahr für Kreativität und Innovationskraft darstellten, kann und sollte es diese auf Ebene der Organisationsarbeit, selbst wenn diese adhokratisch passiert, in bestimmten Bereichen wie der Verwaltung, der Bühnentechnik, und den sonstigen sekundären Prozessen in einer Organisation wie dem HAU unbedingt geben, um die Reproduktion der Organisation zu sichern. Wie Sabine

¹²⁸ vgl. Luhmann (2000a), S.250 ff.; der Begriff soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass jede Art von Entscheidungsprämisse einen Anteil von Fremdreferenz beinhaltet.

¹²⁹ Heiseler (2008), S.77: „Und im freien Betrieb habe ich doch am Hebbel am Ufer viel eher das Problem, dass, wenn ich eine subjektive Geschichte habe, ich gar keine Chance habe, sie durchzusetzen. Also, wenn ich jetzt irgendeinen Regisseur habe, und ich will jetzt die ultimative Produktion [...] machen, da kann ich mal schön beim Hauptstadtkulturfonds einen Antrag stellen, er wird nicht durchgehen.“

¹³⁰ Zilcher (2004), S.204; Luhmann (1997b), S.75

Boerner nämlich in einer empirischen Studie nachweisen konnte, braucht die Kreativität fördernde Situationskontrolle, die für die Mitglieder der Organisation sowohl Veränderungsbedürftigkeit als auch Veränderungsfähigkeit bedeutet, ein gewisses Maß an Integration, die die vollkommene Kontingenz reduziert und Orientierung, Konsens und Vertrauen sowohl der Mitglieder als auch Externer in die Organisation ermöglicht.¹³¹

Von Relevanz für jede Organisation, jedoch nicht im Fokus dieser Arbeit stehend und daher nur am Rande zu thematisieren ist die *Organisationskultur* als unentscheidbare, aber hochrelevante Entscheidungsprämisse. Spekulativ, da aufgrund von punktuellen Organisationseinblicken schwer zu erfassen, kann man die Organisationskultur des HAU als Kombination aus Kompetetivität und Familiarität beschreiben.¹³² Kultiviert wird eine Balance durch auf der einen Seite Personen, die permanent nach besseren Chancen streben und anderen, die diese Wettbewerbsorientierung glätten.¹³³ Wichtiger als die konkrete Bezeichnung der Kultur ist jedoch die Beobachtung, dass durch die Förderung von Selbstorganisation durch flache Hierarchien und Vorgabe von Rahmenzielen im Gegensatz zu kleinschrittigen Detailzielen eine gesunde Balancierung von gegenseitiger Unterstützung und gleichzeitigem Leistungsdruck wahrscheinlicher wird. Dies zeigt sich beispielsweise in einem wöchentlichen Meeting für alle Mitarbeiter inklusive der Kasser, in dem Matthias Lilienthal persönlich jedes Thema federführend leitet und keinerlei Delegation bzw. Informationsexklusivität zur Anwendung kommen lässt. Trotzdem gibt es diese Informationsexklusivität in dem Sinne, dass ein Kasser nicht über das gleiche Wissen verfügt wie die Kuratorin oder die Produktionsleiterin. Für Tröndle gehört die Organisationskultur neben den Regeln unter dem Oberbegriff „Lernende Organisation“ zum „Klebstoff“ der Organisation, der gerade bei prozesshaft organisierten Kulturorganisationen von erheblicher Bedeutung für die Entwicklungs- und Selbstreflexionsfähigkeit ist, jedoch nicht zu bestimmend werden darf, um die Organisation

¹³¹ vgl. Boerner (2002)

¹³² vgl. Anhang B, S.88 und Anhang C, S.98

¹³³ vgl. Heiseler (2008), S.88 ff.

nicht zu stark operativ zu schließen und damit Gefahr zu laufen, die Umwelt auszuschließen.¹³⁴

Über die organisationsinterne Umweltverbindung hinaus gibt es die Ebene der *Kommunikation zwischen der Organisation und anderen Organisationen* in ihrer Umwelt.¹³⁵ Dies funktioniert über die Codes der einzelnen Funktionssysteme (Kunst, Wirtschaft, Politik, Erziehung, Wissenschaft) und aufgrund der Fähigkeit von Organisationssystemen, alle Codes aller Systeme zu adaptieren und zwischen ihnen zu wechseln. Diese Multireferenz von Organisationen deutet auf ihre spezifische Verarbeitung, nämlich die Sortierung und parallele Abarbeitung von Umwelteinflüssen, die durchaus inkonsistent oder widersprüchlich sein können, hin.¹³⁶ Ganz praktisch kann man hier die Kommunikation des HAU mit Institutionen in seiner Umwelt wie Kulturstiftungen, Fonds, dem Goethe-Institut, Festivals, etc. einordnen, die durch die multireferenzielle Kommunikation zu „Orientierungspunkten für die fortgesetzte interne Systembildung“¹³⁷ werden. Diese ist, wie schon in anderen Bereichen, stark an Personen gebunden, zwischen denen soziale Beziehungen bestehen.

Die dritte Ebene neben den intra- und interorganisationalen Kommunikationsstrukturen, auf der das HAU Umweltverbindungen aufbaut und verarbeitet, ist die *Netzwerkkooperation*.¹³⁸ Netzwerke werden, folgt man Veronika Tacke, durch die Beobachtung und reflexive Kombination von polykontexturalen Adressen gebildet, also wiederum durch Kommunikation.¹³⁹ Die Kommunikation in Netzwerken funktioniert über den Austausch von Leistungen in verschiedenster Form, es gilt das Prinzip der generalisierten Reziprozität.¹⁴⁰ Die Besonderheit am Tausch in Netzwerken im Gegensatz zu marktlichen Verträgen oder der Internalisierung in die eigene Organisation¹⁴¹ liegt in dem Charakteristikum, dass das Netzwerk Notwendigkeiten in Angebote verwandelt und Heterogenes

¹³⁴ vgl. Tröndle (2006), S.60, S.175 ff.

¹³⁵ vgl. Luhmann (1998), S.834

¹³⁶ vgl. Lieckweg; Wehrsig (2001), S.48 ff.

¹³⁷ Ebd., S.49

¹³⁸ vgl. Anhang B, S.90 f. und Anhang C, S.99

¹³⁹ vgl. Tacke (2000), S.293 ff.

¹⁴⁰ vgl. Luhmann (1997a), S.635

¹⁴¹ vgl. Williamson (1991)

aufeinander beziehen kann, was zu überraschenden Querverbindungen führt. Voraussetzung ist ein Netz loser Kopplungen¹⁴², welches die organisationsinterne Struktur mit seinen überraschenden Angeboten irritieren kann und damit gleichzeitig Variation und Stabilität an die Organisation heranträgt. Das Verhältnis von Organisation als System und Netzwerk, das in dieser Herangehensweise wichtig zu verstehen ist, kann man in der Hinsicht beschreiben, dass die Leitgesichtspunkte und Problemstellungen der Systeme, also in diesem Fall des HAU und anderer Theaterorganisationen, zunächst Teilnahmebedingungen festlegen, um daraufhin die adressierbaren Positionen für die interne Organisationsreproduktion zu nutzen.¹⁴³

Ein wichtiges Element, indem Netzwerkverbindungen auf Ebene der Organisation sichtbar werden, sind die Koproduktionen des HAU. „Vielleicht sind Koproduktionen eine Erscheinungsform der Netzwerkwerkidee auf der Ebene des Apparats“ mutmaßt Till Nikolaus von Heiseler dazu.¹⁴⁴

Hier wird aufgrund der Inklusion in gewisse Netzwerke ein Vertrauensvorschuss gewährt, der für die so engagierten freien Gruppen eine Karrierechance bedeutet und für beide Seiten, die Künstlergruppe sowie das HAU zunächst Kontingenz reduziert.

„Netzwerke sind besonders geeignet für Situationen, die effiziente, verlässliche Informationen erfordern.“¹⁴⁵

Warum Netzwerke für das HAU eine stabilisierende Wirkung erzeugen statt zu irritieren, wird in 3.3.3 erörtert.

Zunächst soll aber der spezifische Umgang mit der vorhergehend skizzierten adhokratischen Organisationsform und den Möglichkeiten der Umweltverbindungen auf die Frage hin überprüft, wie das HAU diese zur Gestaltung seiner Umwelt nutzt.

¹⁴² Lose gekoppelte Elemente definiert nach Weick (1976), S.3 als *responsiv*, aber ihre physikalische und logische Getrenntheit und Identität beibehaltend [*Responsiveness and Distinctiveness*= loosely coupled]

¹⁴³ vgl. Tacke (2000), S.298

¹⁴⁴ Heiseler (2008), S.93

¹⁴⁵ Powell (1996), S.225

3.3 Die Gestaltung der Umwelt

3.3.1 *Der Motor des hermeneutischen Zirkels der Kunst*

Als Ausgangsthese dieses Kapitels, welche von zentraler Bedeutung für die gesamte Arbeit ist, da sie eine erste Zusammenführung der vorangegangenen empirisch-beschreibenden und theoretischen Erkenntnisse darstellt, sei dem HAU die Rolle des Motors des hermeneutischen Zirkels der Kunst, der gleichzeitig kybernetisch geschlossen ist, zugeschrieben.¹⁴⁶ In diesem Zirkel befinden sich alle Teilnehmer der Kunstkommunikation, sprich das Kunstwerk (die Inszenierung) als Interaktion, die freien Gruppen als Künstler, das Publikum als in den Kommunikationsprozess inkludierter Teil der Gesellschaft und nicht zuletzt das HAU als Theaterbetrieb.

Hermeneutisch ist er deshalb, weil sich alle Teilnehmer des Zirkels mit ihren jeweiligen Rollen in einem Bedeutungs- und Verstehenszusammenhang befinden und es zwar kurzfristige, entscheidende Asymmetrisierungen durch Impulse des Kunstbetriebs gibt, es langfristig aber niemandem gelingen kann, sich über die anderen Teilnehmer auf eine Meta-Ebene zu erheben und eine Interpretationshoheit außerhalb seiner individuellen, geschichtlichen Prägung zu erlangen. Mit ihren unterschiedlichen geschichtlichen Hintergründen befinden sich so alle Teilnehmer an der Kunstkommunikation in einer „denkenden Vermittlung mit dem gegenwärtigen Leben“¹⁴⁷.

Mit dieser These erhält der Theaterbetrieb eine zentralere Rolle für die Autopoiesis des Theatersystems, als Luhmann ihm diese zuweist. Luhmann bezeichnet den Kunstbetrieb nämlich lediglich als „sekundäre Form des Wahrscheinlichmachens von Unwahrscheinlichkeit“¹⁴⁸, also als Rahmen, in dem man Kunst antrifft. Dies wird durch das HAU dahingehend widerlegt, als dass es Impulse an die Teilnehmer des Zirkels aussendet, die einen Evolutionsprozess anstoßen, der letztlich nicht nur auf das HAU, sondern auch auf das Theatersystem zurückwirkt. Dies ist in so fern einzuschränken, als sich das HAU dabei

¹⁴⁶ in Anlehnung an Baecker (2007b), S.328 ff.

¹⁴⁷ Gadamer (1990), S.174

¹⁴⁸ Luhmann (1997b), S.249

natürlich lediglich auf die Kunstwerke beziehen kann, die es schon gibt bzw. die auf ausgesendete Impulse von Künstlern hin erstellt werden. Das bedeutet, es gibt zunächst eine „basale Zirkularität“ und damit Autonomie der Kunstwerke selbst, welche in die Strukturen des Kunstbetriebs eingebettet sind, um der Kunst zur Realität zu verhelfen.¹⁴⁹

Im Weiteren folgt die Illustration der Hypothese anhand der Auswirkungen des HAU auf die einzelnen Teilnehmer des hermeneutischen Zirkels, um die Auto-poiesis des Zirkels sowie des HAU als Organisation voranzutreiben und Theater Realität werden zu lassen – im Idealfall schneller und Aufsehen erregender als der Wettbewerb. Wie sich das auf eine gesellschaftliche Ebene transferieren lässt, wird in Kapitel 4 gezeigt.

Zunächst soll der Zusammenhang des HAU mit der künstlerischen Produktion betrachtet werden. In 3.2 wurde die Adhokratie vor allem dadurch charakterisiert, dass sie aus sich selbst heraus nie weiß, welches Projekt sie als Nächstes realisiert. Das bedeutet, sie schafft sich ihre Projekte, indem sie Angebote der verschiedenen, für sie relevanten Märkte aufnimmt und in internen Entscheidungen verarbeitet und kombiniert, in dem Sinne, wie es in 3.2.2 beschrieben ist. Gleichzeitig *gestaltet* sie mit jeder Entscheidung, die sie fällt, diese Märkte, da sie damit kurzfristig asymmetrisierende Impulse aussendet. Das HAU beobachtet für seine Projektplanung, das heißt, für die Gestaltung des Spielplans, vor allem den Markt der freien Gruppen. Auf die Rollen des Publikums und des städtischen Umfelds wird nachfolgend eingegangen.

Das „Motorhafte“ liegt nicht in den Entscheidungen selbst, sondern in den Implikationen der Entscheidungen. Es geht also nicht länger darum, wie die Künstlergruppen ausgewählt werden, sondern was durch den Eintritt in den hermeneutischen Zirkel des HAU mit ihnen „geschieht“. Grundsätzlich stellt das HAU geringe normative organisationale Erwartungen in der Sozial-, Sach- und Zeitdimension an die Künstlergruppen, und überlässt sie weitestgehend der Selbstprogrammierung und freien Formwahl.¹⁵⁰ Matthias Lilienthal sieht sich nicht in einer Situation, in der er als Auftraggeber einen Dialog mit den Auftragnehmern führt, sondern in der er selbstständige Unternehmer auf andere Weise als durch

¹⁴⁹ vgl. Baecker (2007), S.330-331

¹⁵⁰ vgl. Zilcher (2004), S.205

organisatorische Zwänge verführen muss.¹⁵¹ Zilcher bezeichnet dies als die Ermöglichung „kustspezifischer Kontingenzsteigerung“, da die Inszenierung als Interaktionssystem vom HAU in seiner Autonomie ernst genommen wird. Dieser Moment des strukturellen Freilassens ist die Basis jeder Adhokratie für die Entwicklung von Neuem. Die Einschränkungen bestehen in einer zeitlichen Einpassung in den Spielplan und in dem Angebot von dramaturgischer Arbeit am HAU, welches von freien Gruppen meist dankend angenommen wird.¹⁵² Eine thematische Einordnung erfolgt von der Organisation selbst und hat keine Rückwirkung auf die schon bestehende Inszenierung bis auf die Herstellung eines Wahrnehmungs- und damit Auslegungszusammenhangs für den Zuschauer. Zusätzlich erfolgt durch die einmalige Bindung an das HAU die Chance der gemeinsamen Weiterentwicklung über einen gewissen Zeitraum, so lange, bis die Gefahr der Routine eintritt und sich das HAU von freien Gruppen trennt, um sein adhokratisches Innovationspotenzial aufrecht zu erhalten.¹⁵³

Dieser Prozess innerhalb des Zirkels bedeutet, dass sich freie Gruppen unter dem Schutz des HAU entwickeln und etablieren und somit die Autopoiesis ihrer Kunst im Theatersystem sicherstellen können. Das HAU gestaltet hier seine Umwelt, teilweise eigennützig, teilweise, um einen Beitrag zur freien Szene und zur Theaterästhetik zu leisten.

Außerdem soll die Schnittstelle zwischen HAU und Gesellschaft, sprich Publikum und Ort, in Bezug auf seine Umweltgestaltung betrachtet werden. Dazu Walter Benjamin: „Es ist von jeher eine der wichtigsten Aufgaben der Kunst gewesen, eine Nachfrage zu erzeugen, für deren volle Befriedigung die Stunde noch nicht gekommen ist“. ¹⁵⁴ In diesem Sinne schafft sich das HAU ein Publikum, das möglicherweise noch gar nicht existiert – zumindest nicht als Theaterpublikum – indem es eines definiert. Dabei ist nicht die Rede von den 18-35 jährigen Studenten oder in den ersten Nachfolgeberufen tätigen Universitätsabsolventen, die aus der Neugier nach intellektuell anspruchsvollem „neuen“

¹⁵¹ vgl. Behrendt (2004a), S.68

¹⁵² vgl. Anhang C, S. 98

¹⁵³ Die Gefahr der zu langen Bindung an eine Gruppe ist in den Augen Lilienthals dauerhaft vorhanden, da eine Trennung, die notwendig ist, um Platz für neue Gruppen zu schaffen, sich nie leicht vollziehen lässt.

¹⁵⁴ Benjamin (1991), S.500

Theater und einer gefühlten Verbundenheit zu dem Vorhaben des HAU in jeglicher Hinsicht kommen.¹⁵⁵ Sondern es sind die 50 Berliner Subkulturen, von denen das HAU nach eigener Aussage circa 20 anzusprechen versucht¹⁵⁶, gemeint. Matthias Lilienthal selbst erklärt, wie das HAU mit seinem Publikum umgeht analog zu einer vergangenen Plakatkampagne des HAU mit Hämatomversehrten Gesichtsportraits (siehe Anlage D), als: „Man geht hier rein, damit man eins auf die Nase kriegt, damit man verstört und zu Neuem gezwungen wird und dann geht man leicht lädiert wieder raus.“ Wiederkommen ist jedoch kein purer Masochismus, verkörpert das HAU doch „Drohgebärde und Motivationsgeste“¹⁵⁷ in einem. Es gibt zwei erkennbare Inklusionsmechanismen, mit denen das HAU über seine Spielplankonzeption Impulse in Richtung des Publikums aussenden und steuern kann, sodass sich das zunächst eher vermutete Publikumspotenzial als tatsächlich adressierbar und wiederkehrend erweist.

Das ist bezogen auf die erstgenannte studentische, intellektuelle Publikumsgruppe die Inklusion über einen „Stil als Vermittlungsebene zwischen Kunst und Gesellschaft“¹⁵⁸. Der Stil einer angekündigten Künstlergruppe transformiert die Erwartungen des Publikums auf eine allgemeine Ebene, die eine informierte Entscheidung über einen Aufführungsbesuch ermöglicht. Damit dient der Stil der Aufrechterhaltung expressiver Identifizierbarkeit¹⁵⁹ für das als Anbieter fungierende HAU, das ebenfalls häufig auf Grundlage einer Stilprämisse über ein Engagement oder eine Eigenproduktion entscheidet und somit ein Steuerungsinstrument zur Verfügung hat. Die Identifikation mit einem Stil vollzieht sich am HAU zusätzlich zur einzelnen Kunstproduktion auch auf Ebene des Hauses als Marke, da die Verbindungen eines Kunstwerkes mit einem anderen durch die Entscheidungen der Organisation unter ihrem Dach vollzogen und damit hergestellt werden.¹⁶⁰ Wie in Kapitel 2 beschrieben, steht das HAU für postdramatisches und experimentelles Theaterangebot, das sich zwischen Kunstgenres und theatralen Formaten bewegt und so gezielt Publikumserwartungen bricht. Diese Stilredundanz braucht das adhokratische HAU, da sie bei aller Variation

¹⁵⁵ vgl. Raddatz (2008a), S.20, sowie Anhang B, S.85 f. und Anhang C, S.94

¹⁵⁶ vgl. ebd., S.20

¹⁵⁷ o.V., http://www.hebbel-am-ufer.de/media/Designpreis_2007.pdf, S.4

¹⁵⁸ Luhmann (1986), S.648

¹⁵⁹ vgl. Goffmann (1980), S.318

¹⁶⁰ vgl. Luhmann (1986), S.645

im Spielplan ein strukturelles Selektionskriterium darstellt, indem es beispielsweise zur Entscheidung über eine Wiederholung anregt und die stabilisierende Retention, das Speichern des „Hausstils“, ermöglicht.¹⁶¹

Gefährlich kann der Stil dann werden, wenn er für die Inklusion zu hohe Kennnisanforderungen an das Publikum stellt, um ihn überhaupt wahrnehmen zu können, und dadurch exkludierend wirkt.¹⁶² Das HAU neigt aufgrund seiner ad-hokratischen Leere gemeinsam mit der ständigen Überforderung des Publikums durch Neues vor allem auf der Inszenierungsebene zu dieser Gefahr, sowohl weil das Publikum vor die Unmöglichkeit des Wiedererkennens gewisser Elemente und der Einordnung einer Performance in eine historische Linie gestellt wird, als auch, weil es sich permanent fragen muss, was das HAU eigentlich noch mit Theater zu tun hat. Das HAU schafft es aber, diese Gefahr über das Pflegen einer klaren Marke und eines klaren Stils der Institution sowie durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit wie durch erfolgreiche Produktionen abzuwenden bzw. einzudämmen.¹⁶³ Dabei spielt auch der folgende Inklusionsmechanismus eine Rolle.

Der zweite Inklusionsmechanismus, der sich vorrangig auf die Publikumsgruppen der „Nicht-Theatergänger“, bezieht, funktioniert über Themen. Im Gegensatz zum Agenda Setting findet dabei ein sensibles Aufspüren von Themen statt, die auf der Agenda der anzusprechenden Milieus¹⁶⁴ stehen, seien es Migration, Interkulturalität, tropische Metropolen oder Süd-Afrika. Ohne hier den Mechanismus der Themenbildung in der Öffentlichkeit tiefer zu beleuchten, soll davon ausgegangen werden, dass Themen öffentliche Kommunikation strukturieren und damit auffindbar sind auf der Suche nach Gleichgesinnten.¹⁶⁵ Das sensitive Aufspüren passiert letztlich über alle in 3.2.2 beschriebenen Mechanismen der Herstellung von Umweltverbindungen und Verarbeitung dieser zu Informationen und letztlich zu internen Entscheidungen. Vorrangig ist es die Sensibilität der Personen mit Programmverantwortlichkeit des HAU, die über

¹⁶¹ vgl. Weick (1995), S.189 ff.

¹⁶² vgl. Luhmann (1986), S.650

¹⁶³ vgl. Anhang C, S.96

¹⁶⁴ Der extrem divers verwendete Milieubegriff (siehe Matthiesen (1998)) ist hier gemeint als sozial-räumlicher, der zur Kennzeichnung spezifischer territorial gebundener Lebenssituationen dient. Vom HAU adressiert werden eher die instabilen und sozial desintegrierten Milieus, vor allem verschiedene Einwanderer-Milieus.

¹⁶⁵ vgl. Schmidt (2008), S.70 f.

intern aufzugreifende und verarbeitbare Vorleistungen der Umwelt entscheidet. Die Vorleistungen können aus Organisationen der unterschiedlichen Systeme Politik, Erziehung, Massenmedien oder auch der Wirtschaft erbracht werden.

„Das Theater muss ein Seismograph sein, es muss das Singen der Erdbebenspalten übertragen, das Zittern auf den Lippen vor dem entscheidenden Wort, den Ausbruch des Fiebers im Körper, bevor er zu glühen beginnt.“¹⁶⁶

Hinzu kommt die klare interne Entscheidungsprämisse, die für das HAU nicht verhandelbar ist, nämlich, dass das Jenseits der Organisation, das an Kommunikation anschließt und sie fortführt, die Stadt Berlin mit ihren Milieus selbst ist, die sich auf der Bühne in Ausschnitten selbst beobachten können soll. Dabei findet die primäre Ausrichtung nicht auf einen Erlebniseffekt, der zukünftige Resonanz sicherstellen soll und auch nicht primär auf künstlerische Qualität¹⁶⁷ statt, sondern auf den Kommunikationserfolg durch die „Sozialbindung“¹⁶⁸, an dem der Erfolg von postdramatischem Theater gemessen wird¹⁶⁹. Publikum und Ort werden daher gemeinsam adressiert, indem sich das HAU als Entwicklungsraum zwischen Kommunikation und Konfrontation begreift, herausfordert, an Neues gewöhnt und in einen Lernprozess integriert.¹⁷⁰ „Man holt sich die Gegenwart über den Zuschauer ins Theater, wenn man sich ihm stellt“.¹⁷¹ Genau das macht das HAU und generiert daraus Verführungsstrategien unter anderem für die Nicht-Theatergänger, die ernst genommen werden in ihren sozialen Identitäten – jedoch immer in der Umwelt der Organisation verbleibend. Das Motto lautet: „Der Blick vom Theater nach draußen. Der Zuschauer als Voyeur. Die Stadt als Bühne.“¹⁷²

Ein weiterer, hier nur am Rande zu erwähnender Mechanismus des HAU, Publikum zu attrahieren, liegt außerdem in dem Ausnutzen der Regel, dass umso mehr Publikum „mitgebracht“ wird, desto mehr freie Gruppen, beispielsweise bei großen, alle drei Bühnen umfassenden Festivals, auf der Bühne stehen.¹⁷³

¹⁶⁶ Ostermeier (2004), S.222

¹⁶⁷ vgl. Vakianis (2006), S.92

¹⁶⁸ Sauermann (1935), S.39

¹⁶⁹ vgl. Lehmann (2001), S.245

¹⁷⁰ vgl. Schneider (2004), S.362

¹⁷¹ Ostermeier (2004), S.223

¹⁷² Wihstutz (2008), S.13

¹⁷³ vgl. Raddatz (2008a), S.17

3.3.2 Umgang mit Risiko und Schocks

Neben der Gestaltung der Umwelt als Motor des hermeneutischen Zirkels muss das adhokratisch organisierte HAU auch mit Risiken und Schocks umgehen, um seine Gestaltungsfähigkeit aufrecht zu erhalten.

Risiko bezeichnet nach Luhmann eine Form der Beobachtung von Entscheidungen bzw. der Folgen von Entscheidungen, die auf Entscheidungen zurechenbar sind. „Sie befinden sich auf der nicht-kontrollierbaren Außenseite der Form.“¹⁷⁴ Form ist hier im Sinne George Spencer-Browns als Form der Unterscheidung gemeint, die durch eine Grenze den „marked“ vom „unmarked space“, also der nicht-kontrollierbaren Außenseite, trennt.¹⁷⁵ Das Mitdenken einer unbekannten Zukunft ist erst möglich, seitdem zusätzlich zur Sach- und Sozialdimension die Zeitdimension in das Entscheiden der Organisation eingeführt ist. Seitdem machen mögliche Veränderungen auf der Außenseite das Entscheiden riskant.

Dabei gibt es immer „Organisationen, die mehr als andere mit Gegnern und mit Risiken zu rechnen haben“¹⁷⁶. Im Falle des HAU scheint Zweites der Fall zu sein, jedoch nicht aufgrund von negativen Labilitäten oder Fiktionalitäten, sondern aufgrund der grundsätzlich adhokratischen Organisationsform, die per se stärker auf die Reaktion auf dynamische Umwelten ausgerichtet ist.

Zwei Arten von Schockszenarien sollen hier genannt werden, da diese maßgebliche Risiken für das HAU darstellen. Einmal ist es die Tatsache, dass man sich aufgrund von kognitiven Routinen bei der Finanzierungsplanung auf gewisse Institutionen in gewissem Maße verlässt, allen voran auf den Hauptstadtkulturfonds und die Kulturstiftung des Bundes, die einen Großteil der Produktionen finanzieren. Wenn wider erwarten andere Themen gewünscht sind, als man sie eingereicht hat und damit die erwartete Anzahl von geförderten Projekten unterschritten wird, ist dies ein nicht leicht zu verarbeitender Schock für das HAU.

¹⁷⁴ Luhmann (2000a), S.273

¹⁷⁵ vgl. Spencer-Brown (1979), S.4 ff.

¹⁷⁶ Luhmann (2000a), S.219

Ein zweites Schockmoment erzeugt die Überbietung an einzelnen Abenden durch Wettbewerber, zu denen in Berlin hauptsächlich die „Sophiensæle“ und teilweise das „Radialsystem V“ gehören.¹⁷⁷

Hinzu kommt das Konsumverhalten der Öffentlichkeit, das für jede Organisation, egal in welchem System sie sich befindet, eine Quelle der Unsicherheit darstellt und daher zumindest Erwähnung finden soll.¹⁷⁸

Um mit diesen Schocks umgehen zu können, ist es wichtig, die Möglichkeiten der Irritabilität als „Widerherstellung einer Mischung aus Orientierung an den strukturbestimmten Erwartungen des Systems und Wahrnehmung neuartiger Anforderungen“¹⁷⁹ bei allen Entscheidungen mitzudenken, um die Organisation langfristig zu erhalten.

Wenn es zu einer Irritation kommt, kann das HAU darauf in zweifacher Hinsicht reagieren. Einmal stellt das Scheitern einzelner Projekte in Ausnahmefällen keine ernsthafte Gefahr für die Organisation dar, da sie zeitlimitiert und nur lose an die Organisation gekoppelt sind.¹⁸⁰ Grundsätzlich gilt, dass ein Organisationssystem, welches über genügend sekundäre Elastizitäten¹⁸¹ verfügt, über eine gewisse Zeitspanne gegenüber dem dynamischen Faktor der Umweltveränderung, stabil bleiben kann.¹⁸² „Unter dem Druck von Umweltveränderlichkeit kommt es also zu einer Steigerung der internen Komplexität, deren Erforderlichkeit und Systemrationalität insgesamt aber ungewiss ist, solange die relevanten Umweltzustände durch die Organisation nicht festgeschrieben werden können.“¹⁸³ Hier ist es die Form der adhokratischen Organisation, die es dem HAU ermöglicht, die sekundären Elastizitäten mit ihren organischen Strukturelementen im notwendigen Maß zu steigern bzw. mit der hohen personalen Eigenverantwortung von vornherein hoch anzulegen, sowie dabei die interne Lee-

¹⁷⁷ Siehe zu den Wettbewerbern <http://www.sophiensaele.com/> und <http://www.radialsystem.de/rebrush/index.php>

¹⁷⁸ vgl. Luhmann (2005), S.473

¹⁷⁹ Luhmann (2000a), S.219

¹⁸⁰ vgl. Zilcher (2004), S.209

¹⁸¹ Sekundäre Elastizitäten lose definiert nach Luhmann (2007), S.122 als „konditionale und selektive Indifferenz gegen Zeitpunkt und Ereignisfolgen“ der klassischen Organisationsprogramme zusätzlich verankert in Einzelprogrammen.

¹⁸² vgl. Lieckweg; Wehrsig (2001), S.44

¹⁸³ Ebd., S.44

re beizubehalten, statt die Komplexität erheblich anzuheben. Eine wichtige sekundäre Elastizität ist das Fehlen eines festen Ensembles und damit die Abwesenheit von langfristigen Bindungen. Die Organisation hat somit die Freiheit, Fehler zu machen und adaptiv zu lernen.¹⁸⁴ Letzteres jedoch nur in Maßen, da eine Organisation zu Einzelfallkatastrophen kein ausgewogenes Verhältnis finden kann und daher die Minderung von Rigiditäten zu Gunsten loser Kopplungen auf Inszenierungsebene der wohl wichtigere Teil ist.¹⁸⁵

Genau dieser strukturelle Umgang mit Risiken, hauptsächlich verkörpert durch Geldgeber und Wettbewerber, ermöglicht es dem HAU, als Theaterlabor und „Schutzzone für junge Künstler, die versuchen, das Medium Theater tief auszuloten“¹⁸⁶, zu arbeiten. Das bedeutet, dass das HAU sogar Gruppen mit einmal gescheiterten Produktionen wieder einlädt und ihnen eine weitere Chance gibt. Dies hat jedoch relativ enge Grenzen: Mehrmaliges Scheitern ist ein klares Ausschlusskriterium, da ab einer bestimmten Häufung von qualitativer „Under-Performance“ die Reputation der Organisation Schaden nehmen kann.

Langfristig ist die Aufgabe des HAU daher, Irritationen innersystemisch in Informationen zu transformieren, um darauf Entscheidungen über Neuerungen folgen lassen zu können. Das kann beispielsweise die Anpassung von Erwartungen und Spielplanausrichtungen sein, um das Risiko einer dauerhaften Verfehlung zu mindern.

Im nächsten Kapitel werden weitere risikomindernde, allerdings nicht-adhokratische Elemente der Organisation des HAU beleuchtet.

3.3.3 Ausbildung von stabilisierenden nicht-adhokratischen Elementen

Ein wichtiges nicht- bzw. sogar anti-adhokratisches Element ist die Autorität des künstlerischen Leiters Matthias Lilienthal, die trotz vollkommener Kommunikationsdurchlässigkeit zu einer klaren hierarchischen Trennung zwischen ihm und der restlichen 23-köpfigen Belegschaft führt.

Während eine Organisation nach Luhmann in „Führungspersönlichkeiten eine Art Ersatzsicherheit finden kann, bis die Unsicherheitsabsorption wieder Tritt

¹⁸⁴ vgl. Luhmann (2000a), S.75

¹⁸⁵ vgl. Luhmann (1991), S.211, Luhmann (1999a), S.312

¹⁸⁶ vgl. Schneider (2004), S.364

fasst und verlässliche Resultate liefert“¹⁸⁷, stellt Matthias Lilienthal eine feste Komponente der Unsicherheitsabsorption im HAU dar. Dies ist einmal im generellen Kontext des HAU als Theaterorganisation zu denken, von der Carl Hegemann behauptet, „es kann nur mit Vaterfiguren existieren“¹⁸⁸, die das es anerkennen und schützen. Matthias Lilienthal selbst sieht das Theater ebenfalls „als letzten Ort, an dem absolut antidemokratisch vom Intendanten entschieden werden kann, dass zum Beispiel der Koch der Kantine die nächste Inszenierung im großen Haus zu leiten hat“. Das bedeutet nicht, dass er letztlich alle Entscheidungen in letzter Instanz selbst fällt, da er großen Wert auf die flache Hierarchie und extrem hohe Eigenverantwortlichkeit seiner Mitarbeiter legt. Es heißt nur, dass er sich zu jeder Zeit vorbehält, Entscheidungen eigenmächtig und ohne basis-demokratische Abstimmung zu treffen. Obwohl dies nicht nur positive Seiten hat, ist für diese Arbeit erst einmal lediglich der hohe Grad an Unsicherheitsabsorption ausschlaggebend, den er durch die Verantwortungsübernahme mit seiner Person leistet.

Eine hier zu betrachtende Gefahr zusätzlich zu dem Risiko, einzelne Mitarbeiter durch willkürliches Entscheiden zu verärgern, wäre die mögliche Einschränkung der Innovationsfähigkeit durch eine solche strukturdeterminierte Selektion, die auf radikaler Subjektivität des künstlerischen Leiters beruht. An Innovation und Abwechslung scheint es jedoch praktisch im HAU nicht zu mangeln, auch scheint hier autoritäre Entscheidungsgewalt und Irritation in der selben Person zu liegen: „Lilienthal ist kein Moderator, sondern – trotz seiner äußeren Gelassenheit – ein gewiefter Erregungs- und Verwirrungshersteller.“¹⁸⁹

Ein weiteres, der Adhokratie grundsätzlich entgegenwirkendes Element ist der Rückgriff auf Prominenz und abgeleitete Autorität, mit dem „eine sich erhöhende Umweltvariabilität des Theaters“¹⁹⁰ bearbeitbar bleibt. Am HAU sind dies die in regelmäßigen Abständen eingeladenen „Klassiker“ wie Rimini Protokoll, Christoph Schlingensiefel oder Christoph Marthaler, die sowohl in der Qualität als auch in ihrer Anziehungskraft auf ein Publikum erwartbar sind und damit Risiko

¹⁸⁷ Luhmann (2000a), S.218, Luhmann (1991), S.212 ff.

¹⁸⁸ Hegemann (2005), S.102 f.

¹⁸⁹ Schäfer (2008), S.5

¹⁹⁰ Zilcher (2004), S.210

einsparen, das dadurch an anderer Stelle mit jungen Gruppen eingegangen werden kann.

Folgt man Luhmann braucht eine Organisation genau wie ein Kunstwerk eine gesunde Kombination von Varietät und Redundanz.¹⁹¹ Dabei ist ein gesundes Maß nicht allgemein, sondern nur in Bezug auf eine spezifische Organisationsformtypik festzulegen. Grundsätzlich weist eine Adhokratie ein hohes Maß an Varietät auf, sodass man sie immer an der Grenze zur gefährlichen Turbulenz sieht. Die Abwesenheit eines festen Ensembles ist neben der Angewiesenheit auf Drittmittel, der bedeutendste interne Varietätsfaktor des HAU, da beide eine Nicht-Planbarkeit in sich bergen und „Ad hoc“ – Reaktionen der Organisation erfordern. Die These an dieser Stelle lautet, dass das HAU es durch seine Netzwerkbeziehungen auf der künstlerischen Ebene schafft, die grundsätzliche Varietät einer Adhokratie auf ein für sich gesundes Maß zu beschränken und gewisse Redundanzen, neben den intern per se vorhandenen wie der Entscheidungsprämissen und der Organisationskultur, in die Organisation einzuführen. Im Falle der adhokratischen Organisation des HAU erfüllt die Kooperation im Marktnetzwerk¹⁹² eine Ausgleichsfunktion der Schwächen einer klassischen Adhokratie. Es werden nämlich die Mängel zu hoher Varietät, die vor allem in einem extrem hohen Risiko und damit Transaktionskosten liegen, würde man jede freie Gruppe lediglich auf der Basis von Nachfrage und Angebot suchen und auswählen müssen, abgefedert durch gewisse Redundanz-Elemente, die die schnelle Abrufbarkeit von Adressen aus einem eingegrenzten Möglichkeitsraum im Gegensatz zur adhokratische Leere bietet. Diese Redundanz-Elemente sind der Zugang zu Vertrauen¹⁹³ in die Empfehlungen und in die Qualität der Adressaten, die wiederum durch Qualitäts- und Stilmerkmale von anderen Häusern oder Festivals, die bestimmte Gruppen engagiert hatten, gesteigert werden. Durch die Inklusion von bestimmten Adressen in die lose gekoppelte Netzwerkstruktur verringert das HAU seinen Möglichkeitsraum für die Auswahl von Künstlergruppen und Produktionen. Hinzu kommen „Selbstverstärkungseff-

¹⁹¹ vgl. Luhmann (1997a), S.239 und Lieckweg; Wehrsig (2001), S.48

¹⁹² vgl. Krohn, Küppers (1992), S. 202

¹⁹³ vgl. Luhmann (2000b), S.27 ff. [Vertrauen hier definiert als Mischung von Wissen und Nicht-Wissen], Powell (1996), S.255

fekte der Kommunikation“¹⁹⁴ bei erfolgreicher Nutzung der Netzwerkadressen, die die Erhaltung wahrscheinlicher machen und damit die Netzwerke selbst stabilisieren. Außerdem kann es gemeinsam mit anderen Netzwerkteilnehmern seine Kräfte bündeln und nur so Projekte wie das 100°-Festival oder die Be-spielung des Palasts der Republik gemeinsam durchführen.¹⁹⁵

3.3.4 Langfristige Bewahrung der Adhokratie

Trotz dieser für das HAU wichtigen stabilisierenden Faktoren muss es gleichzeitig den langfristigen Erhalt seiner Irritationsfähigkeit sicherstellen, um seinem Selbstanspruch der Produktion von Avantgarde Theater mit sozialem Anspruch dauerhaft gerecht werden zu können. Auch das HAU entgeht dem Dilemma zwischen Grenzerhalt und Umweltoffenheit, zwischen Flexibilität und einem Mindestmaß an Stabilität nicht. Wichtig ist in jedem Fall, dass sich das HAU eine Grundlage schafft und bewahrt, um „seinen geistigen Auftrag ohne permanente Gefährdung seiner Existenz zu erfüllen.“¹⁹⁶

Mintzberg prophezeit jeder Adhokratie aufgrund von Kräften wie der schwindenden Jugend der Organisation und Erfolg ihren baldigen Übergang zur Bürokratie.¹⁹⁷ „Die Organisation überlebt, nicht aber ihre Konfiguration“.¹⁹⁸ Für ihn verleitet Erfolg zu dem Verlassen auf funktionierende Programme und Kontingenzen, was nach und nach in Stabilität und formalisierte Verhaltensweisen übergeht. Für das HAU kann man diese Gefahren in der wiederholten Zusammenarbeit mit etablierten freien Gruppen und in allen erwartbaren und daher bei Entscheidungen mitgedachten Verhaltensweisen der Organisationen und Interaktionssysteme in seiner Umwelt erkennen, die paradoxerweise gleichzeitig das Risiko und die Turbulenz wertvoll eindämmen. In einer Spielzeit sind beispielsweise derzeit nur noch 15 Prozent der Gruppen komplett neu am Haus. Auch der Rückgriff auf Angebote etablierter Netzwerke birgt die Gefahr der Vereinheitlichung des Programms.¹⁹⁹ Um dieser Gefahr der Standardisierung und ab-

¹⁹⁴ Tacke (2000), S.305

¹⁹⁵ Siehe dazu <http://www.myspace.com/100gradberlin> und <http://www.art-in-berlin.de/incbmeld.php?id=613>

¹⁹⁶ Sydow (1985), S.19

¹⁹⁷ vgl. Mintzberg (1992), S.359 f.

¹⁹⁸ Ebd., S.360

¹⁹⁹ Kapp (2007), S.15

nehmenden Selbstreflexion unter Einbezug von Fremdreferenz zu entgehen, kann man im HAU glücklicherweise noch andere als die paradox wirkenden Strukturen beobachten, die dem entgegenwirken. Es lässt sich nämlich aufgrund der vorhergehenden Analysen, die zeigen, wie notwendig die Bedingungen der Adhokratie für die Möglichkeit des HAU sind, vermuten, dass bei Verfall der Konfiguration die Organisation ebenfalls nicht mehr zur autopoietischen Reproduktion fähig wäre.

Ein gegensteuerndes Element ist die regelmäßige Interaktion mit Nicht-Mitgliedern der Organisation wie Studierende, Praktikanten und Schließer, die in ihrer losen Kopplung an das HAU durch temporäre Arbeitsverhältnisse für Irritation sorgen und die Selbstthematisierung nahezu erzwingen, da ihnen die Organisation beschrieben werden muss, um mit ihr umzugehen. Diese ständig wechselnden Nicht-Mitglieder erzeugen durch einzelne Interaktionen in der flachen und durchlässigen Hierarchie des HAU Selbstreflexion und Variabilität in Bezug auf die organisationseigene Weltkonstruktion.²⁰⁰

Ein weiteres wünschenswertes Element, dessen Existenz im HAU als Beobachter leider nur vermutet werden kann, ist die Reflexion und das Mitdenken der aktuell negativen Werte, sprich der Außenseite der Form, bei jeder Entscheidung. Indem man nämlich Möglichkeiten des „Nicht-Wissens“, der „Nicht-Zahlung“ und der „Nicht-Kunst“ in die organisationalen Entscheidungen einbezieht, lässt man den binären Schematismus um den Reflexionswert oszillieren und zieht damit auch den genauen Widerspruch zu bestehenden Programmen in Betracht.²⁰¹ Beide Elemente erscheinen, gemeinsam mit der bewussten Trennung von manchen, allzu etablierten Gruppen, als unabdingbar für das HAU, um sich seine Jugend und Adhokratie, die es nun schon seit vier Jahren bewahrt, auch langfristig zu erhalten.

3.4 Zwischenfazit

Die adhokratische Organisationstypik ermöglicht dem HAU, sich seiner Umwelt auf der Ebene der internen Verarbeitung von Irritationen als Informationen zu öffnen und seine Aufträge aus der Umwelt zu generieren.

²⁰⁰ vgl. Luhmann (2000a), S.216 f.

²⁰¹ vgl. Lieckweg;Wehrsig (2001), S.47

Gleichzeitig gestaltet das HAU als „Motor des hermeneutischen Zirkels der Kunst“ seine Umwelt und trägt damit sowohl zur eigenen Autopoiesis als auch zur basalen Evolution des Theatersystems bei, was im folgenden Kapitel seine Erläuterung findet.

Ein zentrales Element der Überlebensstrategie jeder Organisation und prekär für das adhokratische HAU ist das Halten der Balance zwischen Varietät und Redundanz, um nicht auf der einen Seite in die chaotische Turbulenz und auf der anderen Seite in die Standardisierung und Selbstreferenzialität unter Ausschluss der Umwelt abzudriften.²⁰² Denn „was in der Kunst [und in diesem Fall auch in der Kunstorganisation, Anm. des Verfassers] sichtbar wird, ist nur die Unvermeidlichkeit von Ordnung schlechthin. Dass hierbei transhierarchische Strukturen, selbstreferenzielle Zirkel, transklassische Logiken und alles in allem größere Freiheitsgrade in Anspruch genommen werden, entspricht den gesellschaftlichen Bedingungen der Moderne[...]. Die Kunst zeigt, dass dies nicht, wie Traditionalisten befürchten könnten, auf einen Ordnungsverzicht hinausläuft.“²⁰³

Weiterhin ist nach der theoretischen Organisationsanalyse klar, dass die Frage, ob das HAU seine Hypothesen, es sei ein Laboratorium des wahren Lebens, bringe die Stadt mit ihren Milieus und sozialen Brennpunkten auf die Bühne und fungiere als Transponder zwischen Wissenschafts-, Kunst- und Politiksystem, *aufgrund* seiner Organisationsform erfüllen kann, innerhalb dieser Arbeit nicht zu beantworten ist, ohne sich auf allzu spekulativem Terrain zu bewegen. Man kann lediglich, das aber sicher aufgrund der vorangegangenen Analyse, konstatieren, dass sich das HAU mit seiner Organisationsform vielversprechende Möglichkeiten geschaffen hat, um seine Arbeitshypothesen zu verwirklichen.

Abschließend wird das HAU im folgenden Kapitel nicht mehr mit seinen organisationalen Strukturen im Fokus der Analyse stehen, sondern als Organisation der Gesellschaft, um so herauszufinden, welchen Beitrag es in dieser Beziehung leisten kann.

²⁰² Gleiches beschreibt Weick als ewiges Spannungsverhältnis im Prozess des Organisierens zwischen Variation und Retention, vgl. Weick (1995), S.197 f.

²⁰³ Luhman zitiert nach Hegemann (2005), S.97

4 Funktionen des HAU als Organisation für die Gesellschaft

„Überall auf der Oberfläche der Erdkugel bereitete sich eine an sich selbst und an ihrer eigenen Geschichte zweifelnde, müde, erschöpfte Menschheit darauf vor, so gut es ging, ein neues Jahrtausend zu beginnen.“

[Michel Houellebecq, Autor]

Als zentrale These des vorhergehenden Kapitels, an die in diesem letzten Teil angeknüpft werden soll, wurde das HAU als „Motor des hermeneutischen Zirkels der Kunst“ und damit als impulsgebende Schnittstelle zwischen Kunst und Gesellschaft bzw. Öffentlichkeit beschrieben. Bisher wurde diese These anhand der Strukturen ausgeführt, die dem HAU als Organisation das Aufnehmen, Verarbeiten und Aussenden von Impulsen ermöglichen. Dazu gehören die intraorganisationalen Entscheidungen und unterschiedlichen Entscheidungsprämissen, die spezifische Handhabung der Künstlergruppen, der Umgang mit dem Publikum und dessen Inklusion über die zwei Mechanismen Stil und Themen sowie der Umgang mit Schocks und sonstigen Risiken, denen die Organisation durch sich selbst als auch durch die Existenz in ihrer Umwelt ausgesetzt ist.

Für dieses Kapitel soll der Analyserahmen der Organisation verlassen werden, um sich der Forschungsfrage widmen zu können, welchen generellen Beitrag das HAU als Theaterorganisation qua ihrer Existenz, die nun nicht mehr als unwahrscheinlich und permanent bedroht, sondern als gegeben angenommen wird, für Gesellschaft leisten kann.

Dazu soll zunächst das *Theater als Subsystem* des gesellschaftlich ausdifferenzierten Funktionssystems Kunst definiert werden.²⁰⁴ Funktionssysteme zeichnen sich dadurch aus, dass sie für die Gesellschaft eine spezifische Aufgabe erfüllen, die durch kein anderes System übernommen werden kann und

²⁰⁴ vgl. Hoffmann (1997), S.11 ff.

sie dadurch unersetzbar machen. Im Falle der Kunst liegt ihre Funktion „in der Konfrontierung der (jedermann geläufigen) Realität mit einer anderen Version derselben Realität“²⁰⁵, also in der „Herstellung von Weltkontingenz“²⁰⁶. Neben der Nicht-Ersetzbarkeit impliziert diese Funktionsdefinition, dass das Kunstsystem nicht autonom, das heißt, abgekoppelt von Gesellschaft, dessen Vollzug sie nämlich wie jedes andere ausdifferenzierte Funktionssystem ist, gedacht werden kann, auch wenn viele Künstler gern für sich selbst und ihre Kunst einen Autonomieanspruch deklarieren.²⁰⁷ Dies steht nicht im Widerspruch zu den Merkmalen Autopoiesis, operative Geschlossenheit und Selbstorganisation, die dem System ermöglichen sich selbst zu reproduzieren, aber immer in Bezug auf Selbst- und Fremdreferenz.²⁰⁸ Ob die Funktion der „Vorführung der Kontingenz von vermeintlichen Gewissheiten“²⁰⁹ tatsächlich einzigartig im Kunstsystem erfüllt werden kann und ob Kunst eine notwendige gesellschaftliche Funktion erfüllt, wird zumindest für das Theater immer wieder in Frage gestellt und muss daher durch Beobachtung und Befragung der konkreten Kunstwerke permanent überprüft werden.

Das *Medium der Kommunikation*²¹⁰ im Theatersystem sei analog zu Luhmanns Definition für das Kunstsystem die Inszenierung. „Kunstwerke zeichnen sich durch die Unwahrscheinlichkeit ihres Zustandekommens aus und scheinen „speziell dazu angefertigt zu sein, Kommunikation zu provozieren“²¹¹, indem sie Wahrnehmung in Wahrnehmbares umsetzen und damit ständig zwischen Kommunikation und Wahrnehmung oszillieren²¹². Dies meint, dass der Zuschauer sowohl von einer Inszenierung in den Bann gezogen werden als auch gleichzeitig an der Kunstkommunikation teilnehmen kann, ohne dass sich hier das psychische und soziale System vereinen. Man nimmt also nie bloß in einem

²⁰⁵ Luhmann (1986), S.624

²⁰⁶ Ebd., S.625

²⁰⁷ vgl. ebd., S.624

²⁰⁸ Darauf wird im Kontext der Organisationsbeschreibung erklärend eingegangen, weshalb es an dieser Stelle ohne Erläuterung bleiben muss.

²⁰⁹ Koller (2007), S.143

²¹⁰ Kommunikation definiert als Einheit von drei Selektionen, nämlich Information, Mitteilung und Verstehen.

²¹¹ Luhmann (1986), S.627

²¹² vgl. Baecker (2007b), S.324

individuellen, isolierten Sinne Kunst wahr, sondern ist immer in eine soziale Kommunikation eingebettet.²¹³

Eine stetige Bedingung für das Theatersystem ist seine Autopoiesis, die nur durch Diskontinuierung im Sozialen und Zeitlichen zustande kommen kann, das heißt, durch die ständige *Produktion von Neuem* auf Ebene der Inszenierungen, das überrascht, verstört und irritiert.²¹⁴ Nach Luhmann sind für die Evolution „am Kunstwerk selbst Entscheidungen über stimmig und nichtstimmig zu treffen [...], für die es keine externen Anhaltspunkte gibt“.²¹⁵ Dieses Treffen von Entscheidungen verortet er weder in der Herstellung, noch in der Betrachtung des Kunstwerks, sondern ausschließlich in dem am Kunstwerk orientierten Beobachten. Wenn die Evolution nicht gelingt bzw. das Neue und Irritierende als bloßer, selbstreferenzieller Kunsterguss ohne Bedeutung für die am Kunstwerk orientierte Beobachtung durch ein Publikum wahrgenommen wird, besteht die Gefahr der Auflösung des Systems, was in zahlreichen Legitimationsdebatten über das Theater sogar nicht unrealistisch scheint.²¹⁶

„[Durch den Bedeutungsverlust, Anm. d. Verfassers] entfernt sich [das Theater] zunehmend von seinem Gegenüber, der Gesellschaft. Es träumt den Traum von der völligen Autonomie. Der aber ist vergeblich, weil das Theater als eine notwendig kollektive und auf Publikum angewiesene Kunstform unvermeidlich mit der Gesellschaft konfrontiert und verbunden ist. [...] Es ist als System auf eine Umwelt angewiesen.“²¹⁷

Wie die Organisation des HAU zur Reproduktion des Theatersystems beiträgt, indem sie entgegen Luhmanns obiger Definition „als etwas für das Kunstwerk Externes“ Entscheidungen im Sinne von stimmig/nichtstimmig basierend auf ihrer Systemrationalität trifft, wird auf Basis der These eines evolutiven Potenzials von Organisationen für Gesellschaft in Kapitel 4.1 expliziert. Darauf folgend werden die Kapitel 4.2 und 4.3 den bisher verwendeten weiten Gesellschaftsbegriff mit der relativ eng definierten Theorie der nächsten Gesellschaft²¹⁸ ersetzen und ein weiteres Mal den Beitrag prüfen, den das HAU in diesem Zu-

²¹³ Weiterführend dazu Koller (2007), S.172

²¹⁴ vgl. Luhmann (1986), S.628 f.

²¹⁵ Luhmann (1997b), S.366; da allein Organisationen Entscheidungen treffen können

²¹⁶ Beispielhaft seien hier zu nennen Schindhelm (2001) und Assheuer (2006). Letzterer Artikel verweist auf die gesamte, seit 1997 geführte Theaterdebatte in der ZEIT.

²¹⁷ Hegemann (2005), S.253, im Sinne des Verfassers

²¹⁸ vgl. hierzu Baecker (2007a)

sammenhang mit seiner Verkörperung des postdramatischen Theaters, wie es in Kapitel 2.3 beschrieben wurde, leisten kann.

4.1 Organisation und Gesellschaft

Grundsätzlich sind Organisationen als „Agenturen der gesellschaftlichen Evolution“²¹⁹ zu denken. Wie schon in Kapitel 3.1 beschrieben, zeichnen sich Organisationen durch eine besondere Form von Operationen aus. Sie erzeugen Entscheidungen durch Entscheidungen und kommunizieren ihr Verhalten als Entscheidung. Das bedeutet, sie versorgen die Gesellschaft mit Entscheidungen, welche in den Funktionssystemen benötigt werden.²²⁰

„Funktionssysteme behandeln Inklusion, also Zugang für alle, als den Normalfall. Für Organisationen gilt das Gegenteil: sie schließen alles aus mit Ausnahme der hochselektiv ausgewählten Mitglieder.“²²¹

Hinzu kommt, dass Organisationen „einerseits mit jeder ihrer Kommunikationen Gesellschaft vollziehen; andererseits gibt es auch in ihrer Umwelt Kommunikation, also Gesellschaft.“²²² Dies soll kombiniert werden mit der These des Verhältnisses vertikaler doppelter Kontingenz zwischen Organisation und Gesellschaft, was dann bedeutet, „dass Entwicklungsprozesse innerhalb der Gesellschaft von den auf der Organisationsebene zur Verfügung gestellten Möglichkeiten und Beschränkungen abhängig sind“²²³. Man kann die Funktionen von Organisationen für Gesellschaft daher in dreierlei Hinsicht festmachen: „als Bindung von Personen, als Interdependenzunterbrecher innerhalb von Funktionssystemen und schließlich als strukturelle Kopplung zwischen Funktionssystemen.“²²⁴ In Hinblick auf das HAU ist im Rahmen dieses Kapitels lediglich die zweite Funktion von Relevanz.

Während im Kunstsystem, zu dem das Theatersystem als Subsystem gezählt wird, alles als Kunst akzeptiert wird, was mit dem binären Code²²⁵ des Funktionssystems erfasst werden kann, ist es einer Organisation möglich, einzelne

²¹⁹ Lieckweg; Wehrsig (2001), S.43

²²⁰ vgl. Luhmann (1998), S.831

²²¹ Ebd., S.844

²²² Luhmann (2000), S.383

²²³ Lieckweg; Wehrsig (2001), S.50

²²⁴ Nassehi (2002), S.444-445, angepasst von der Autorin

²²⁵ Der binäre Code des Kunstsystems ist im Gegensatz zu dem anderer Funktionssysteme von Luhmann nicht abschließend definiert, da schön-hässlich bzw. stimmig/nicht-stimmig nicht hinreichend scheinen. Siehe dazu „Ist Kunst codierbar?“ in Luhmann (2008), S.14 ff.

Kunstwerke und -stile qua Entscheidung in einen Spielplan aufzunehmen und andere nicht. Dies steht zwar im Widerspruch zu Müller-Jentschs These, dass die „Dynamik des Kunstsystems nur sehr bedingt durch seine Organisationen bestimmt wird“ und Kunstbetriebe daher eher als „Zweckverbände“ im Dienste der Autonomie der Kunst stünden, erscheint aufgrund der vorhergehenden Analysen aber dennoch gerade in Bezug auf das HAU als ein hinreichend fundierter Zugriff.²²⁶ Er entspricht der Auffassung, dass der kunstgenerierende Akt nicht primär in der Produktion, sondern in der Selektion liegt.²²⁷

Als Organisation ist es die Aufgabe des Theaters, Bedingungen zu erschaffen, die Kunstproduktion ermöglichen, damit sich das Theatersystem reproduzieren, erhalten und weiterentwickeln kann. Dabei mutet die Theaterorganisation der Gesellschaft, die in der Umwelt der Organisation existiert,²²⁸ die Entscheidung zu, lediglich die Reproduktion bestimmter Kunstwerke, welche ihren Mitgliedern auf Basis ihrer Systemrationalität dessen würdig erscheinen, zu unterstützen. Außerdem sind Organisationen fähig zur Rekursivität und Reflexivität von Entscheidungen und können sich daher rückbeziehen, während Funktionssystemen ein solches Gedächtnis fehlt.²²⁹ So bezeichnet Schimank die vorherrschenden Funktionen der formalen Organisationen im Kunstsystem als Distribution, Sozialisation und Evaluation, während er die Erstellung des Kunstwerks selbst, also die professionelle Tätigkeit, eher individuell realisiert sieht.²³⁰ Diese Funktionszuschreibung ist für das HAU weitgehend zu übernehmen, wobei man festhalten sollte, dass die dramaturgische Arbeit, die Mitglieder des HAU gemeinsam mit den freien Künstlergruppen erbringen, die Kunstproduktion nicht unberührt von der organisationalen Mitwirkung beim Erstellungsprozess lässt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das HAU in seiner Existenz als Organisation und Funktionsprimat des Theatersystems durch seine Spielplankonzeption einem gewissen *Stil*, nämlich dem des postdramatischen Theaters, und einer bestimmten *Künstlerszene*, den freien Künstlergruppen, und damit dem

²²⁶ vgl. Müller-Jentsch (2005), S.187

²²⁷ Priddat (2007), S.17

²²⁸ Organisationen können ihre Systemgrenzen durch Kommunikation überschreiten.

²²⁹ Lediglich auf Ebene der Gesamtgesellschaft ist wieder ein Gedächtnis, diesmal in Form von Kultur, vorhanden. Siehe dazu Baecker (2003), S.156 ff.

²³⁰ vgl. Schimank (2001), S.29

gesamten Theatersystem zur Reproduktion und Evolution verhilft. Letztlich ist das der essentielle Beitrag des HAU als Organisation zur Gesellschaft. Das HAU macht damit gleichzeitig ein ganz spezifisches Angebot an die Gesellschaft, die dieses annehmen oder eben ablehnen kann. Die Annahme würde bedeuten, dass das HAU nicht nur auf Ebene seiner Mitglieder und sonstigen Leistungsrollen, sondern auch durch die organisatorische Anbindung von Adressaten, also Nicht-Mitgliedern im Sinne von Publikumsrollen, einen Beitrag zur Sozialintegration²³¹ der Gesellschaftsmitglieder leisten kann²³². Ein Ablehnen würde die Notwendigkeit und Funktionserfüllung der Organisation generell in Frage stellen und ihre zukünftige Abschaffung wahrscheinlich machen.²³³

Welche sozialintegrativen, inhaltlichen Angebote das HAU durch seinen Stil in Bezug auf welche gesellschaftlichen Bedürfnisse macht, wird im folgenden Abschnitt zur nächsten Gesellschaft beschrieben.

4.2 Anforderungen der „nächsten Gesellschaft“ an das Theater

„Wir können nicht über Theater reden, geschweige denn es verändern wollen, wenn wir nicht auch die Gesellschaft betrachten, in der es sich befindet und spielt.“²³⁴ In dem Sinne widmet sich dieses Kapitel der Analyse der gesellschaftlichen Anforderungen, die an das Theater gestellt werden. Dazu ist es zunächst notwendig, die Gesellschaft, auf die sich bezogen werden soll, zu definieren, was in viele verschiedene Theorierichtungen möglich ist, „da es keine verbindliche Repräsentation der Gesellschaft in der Gesellschaft gibt“²³⁵, also keinen externen Beobachter auf einer höheren Ordnungsstufe. Es verbleibt lediglich die Möglichkeit, den Prozess der Form der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung, die vom System selbst ausgewählt wird, wiederum zu beobachten. Dabei kann man seinen Blick unterschiedlich lenken, je nachdem, was man als „unsere Moderne“ anerkennen möchte. Unzeitgemäß erscheinen da Ansätze wie Habermas' kritische Annäherung an den Zerfall der literarischen Öffentlich-

²³¹ Die Sozialintegration ist neben der Systemintegration eine notwendige Leistung, die in einer funktional ausdifferenzierten Gesellschaft erbracht werden muss. Darauf stützt sich Schimank's Argument, dass jede funktional ausdifferenzierte Gesellschaft eine Organisationsgesellschaft sein muss. Siehe dazu Schimank (2001)

²³² vgl. Schimank (2001), S.26

²³³ Wofür es derzeit noch keine Anzeichen gibt.

²³⁴ Konermann (1986), S.72

²³⁵ Luhmann (1992), S.7

keit durch Kulturkonsum.²³⁶ Auch die Analyse von Kulturkonsumgewohnheiten²³⁷ scheint relativ schnell zu einer normativ kulturpessimistischen Sicht auf Gesellschaft à la Gerhard Schulze²³⁸ zu führen, in der man sich letztlich nur noch fragen kann, wie man zuerst die Gesellschaft ändern sollte, um dann die Theater anzupassen. Helmar Schramm folgend und „das Auftauchen eines Universums neuer Wirklichkeiten“ im Sinne einer nächsten kopernikanischen Wende²³⁹ vermutend, sollen an dieser Stelle nicht die Diskurse der Moderne und Postmoderne wiederholt werden. Stattdessen wird ein Ausblick in die Zukunft im Modus des Wahrscheinlichen²⁴⁰ gewagt, der eine neue Perspektive auf Gesellschaft und Theater in Gesellschaft in den Diskurs einbringt.

Grundlegend für diesen Ausblick sind erste, für Dirk Baecker zu beobachtende Anzeichen, dass sich die moderne Gesellschaft aufgrund der Herausbildung des Computermediums und seiner Derivate²⁴¹ gegenwärtig hin zu einer nächsten Gesellschaft entwickelt.²⁴² Auch hierin unterstützt ihn Schramm, der auf die noch unklaren Konsequenzen der Verbindung des Denkens mit den neuen Medien hinweist, die möglicherweise die Raum-Zeit-Ordnung der Welt vollkommen anders erscheinen lassen und die Gesellschaft durch ihr irgendwie geartetes Mitkommunizieren in ein „Zeitalter der synergetischen Verschmelzung von Technologien, Sprachsystemen und ästhetischen Reizen“ führen.²⁴³ Grundlage für Baeckers These ist die Feststellung Luhmanns, dass die Einführung jedes neuen Verbreitungsmediums statt einer Erleichterung eine dramatische Überforderung der Gesellschaft mit sich bringt, da es immer mehr Möglichkeiten der Kommunikation bereit hält, als die Gesellschaft bewältigen kann.²⁴⁴ Auf den so erzeugten Informations- und Sinnüberschuss muss die Gesellschaft daher mit einer Reduktion des Möglichen auf das Erwartbare reagieren, um nicht in der

²³⁶ vgl. Habermas (1991), S.248-266

²³⁷ vgl. Koneermann (1986), S.100 unter dem Titel „Theater zwischen Freizeit- und Video-konsum“

²³⁸ Schulze (2000)

²³⁹ Schramm (1996), S.3

²⁴⁰ vgl. Luhmann (1992), S.140

²⁴¹ Hier ist vor allem das Internet gemeint.

²⁴² vgl. Baecker (2007a), S.81

²⁴³ vgl. Schramm (1996), S.4 ff., S.13

²⁴⁴ vgl. Luhmann (1997a), S.410 ff.

Evolution zu stagnieren.²⁴⁵ Luhmann folgend benötigt die Gesellschaft für den Umgang mit den gesteigerten Vergleichs- und Kontrollmöglichkeiten *Kulturformen*.²⁴⁶ Nun stellt in der Unterscheidung von bisher drei Medienepochen der Computer nach der Sprache in der Stammesgesellschaft, der Schrift in der Antike und dem Buchdruck in der Moderne, das vierte, große Verbreitungsmedium dar.²⁴⁷ Der Computer erzeugt das Problem des Kontrollüberschusses und macht damit die Bearbeitung dieses Problems in den gesellschaftlichen Modi von Kultur, Struktur und Form notwendig, was in letzter Konsequenz zur nächsten Gesellschaft führt. Ob sich diese Hypothese Baeckers, die schon bei Luhmann im Denken der Möglichkeit einer Veränderung durch den Computer anklingt²⁴⁸, empirisch bewahrheitet, wird sich noch zeigen müssen, da es bisher eine rein theoretische Vermutung ist, wie gesagt, im Modus der Wahrscheinlichkeit formuliert.

Das Problem des Kontrollüberschusses ist so gemeint, dass „der Computer mit Kommunikationen konfrontiert, von denen wir nicht wissen, wer sie wo und wie zustande gebracht hat“.²⁴⁹ Er erscheint in einem Maße an die Kommunikation gekoppelt, wie es bisher nur vom Bewusstsein angenommen wurde. Die Kulturform, die sich nach Baecker als vielversprechend für die Ablösung der damit unzureichend gewordenen Ordnungsfiguren der Teleologie in der Antike sowie des Gleichgewichts in der Moderne anbietet, ist die Form der Unterscheidung oder „Zweitseitenform“ nach George Spencer Brown.²⁵⁰ Diese soll es ermöglichen, mit kurzfristigen Anschlüssen und Kontexten und sich dynamisch stabilisierenden Identitäten statt klaren Zweck- und Zielausrichtungen umzugehen, die undefinierte Außenseite hinzunehmen, mitzubeobachten und gleichzeitig in Kommunikation einzuschließen. Die Struktur der Gesellschaft wird sich demzufolge von der funktionalen Differenzierung der Moderne zur Differenzierung in Netzwerke wandeln. „[...]Dass Netzwerke tendenziell eine größere Leistungsfähigkeit bei der Bewältigung der Aufgaben besitzen, denen moderne Gesell-

²⁴⁵ vgl. Luhmann (1997a), S.202 ff.

²⁴⁶ Ebd., S.410

²⁴⁷ vgl. Baecker (2007a), S.34

²⁴⁸ vgl. Luhmann (1997a), S.411

²⁴⁹ Baecker (2007a), S.17

²⁵⁰ vgl. Spencer-Brown (1969)

schaften in allen Teilbereichen gegenüberstehen“²⁵¹, hat Weyer bereits vermutet. Baecker radikalisiert diese Tendenz, indem er die Netzwerke als Ersatz für die ausdifferenzierten Teilbereiche denkt.

Soweit zur abstrakten Theoriekonstruktion der nächsten Gesellschaft, die zwar zu diesem Zeitpunkt hoch spekulativ erscheint, sich dabei aber in allen Bereichen auf theoretisch und praktisch zu beobachtende Entwicklungen stützt.

Wenn die Gesellschaft sich an der Schwelle zur nächsten Gesellschaft befindet, muss nach Baecker in jedem gesellschaftlichen Funktionssystem nach Formen der Be- und Verarbeitung des Kontrollüberschussproblems gesucht werden; also auch im Kunstsystem und in seinem Subsystem, dem Theatersystem. Die Medien sind damit ausnahmsweise nicht Gegenspieler des Theaters, sondern Ursache und Mitproduzent.

Dieses suchende Theater nennt Baecker „Medientheater“²⁵², welches er als Beobachter des Computers sowie der Gesellschaft nach eigenen Regeln mit dem Fokus auf dem Schicksal des Menschen beschreibt.

„Es versucht das *Problem* der Kommunikation mit Computern zu fassen. Es arbeitet an einer *Kultur* des Umgangs mit diesem Problem. Es definiert *Strukturen*, in denen diese Kultur ihren Niederschlag findet. Es bewegt sich in der *Ordnung*, die diesen Strukturen ihre Erkennbarkeit verleiht. Und es sucht nach einem Punkt der *Reflexion*, von dem aus Risiko und Chance der herausziehenden Gesellschaft zu beurteilen sind.“²⁵³

Diese Anforderungen sind als Funktionsbeschreibungen von Theater ohne den Blick auf die nächste Gesellschaft zu lenken, nicht ungewöhnlich. So hat Fuchs in seiner Beschreibung des Theaters als multifunktionales Subsystem seine Funktionen mit den Adjektiven kritisch, integrativ, indikativ, konstruktiv, kompensatorisch, konservierend und ökonomisch erfasst, wobei man vor allem die letzten beiden eher in Frage stellen kann. Klar wird hieran jedoch, dass man für die Funktionsdefinition ein gemeinsames Verständnis davon braucht, was Theater *ist* und in welchen Diskurssystemen man es damit verorten möchte. Für das HAU lässt sich darauf antworten, dass Theater kein metaphorisches oder rhetorisches Modell ist, keine bloß schöne Kunst, sondern ein eigentümlich so-

²⁵¹ Weyer (2000), S.4

²⁵² Baecker (2007a), S.81 ff.

²⁵³ Ebd., S.82

ziales Phänomen²⁵⁴. In der Einleitung dieses Kapitels wurde die spezifische Funktion des Kunstsystems, mit der es sich legitimiert, im Sinne Luhmanns als „Herstellung von Weltkontingenz“ beschrieben.

„Verblüffung, Täuschung, Verspottung sind nicht Selbstzweck. Sie sind Durchgangsstadium für eine Operation, die man als Entlarvung der Realität bezeichnen könnte – gleichsam für den Schluss: Da das Kunstwerk existiert und real überzeugend erlebt werden kann, kann etwas mit der Welt nicht stimmen [...]“²⁵⁵

Ohne an dieser Stelle in einen tiefgreifenden, kunstästhetischen Diskurs einsteigen zu wollen, liegt dieser Kunstbegriff entfernt von allem Mimetischen, Ethischen oder Auratischen und nahe am postmodernen bzw. sogar „nach-postmodernen“ Verständnis von Ästhetik, wie es beispielsweise Rancière mit seinem „ästhetischen Regime“ oder Gumbrecht mit „Präsenzkultur“ beschreiben.²⁵⁶ Luhmann selbst sieht überhaupt erst die moderne Kunst als Weltkunst, im Gegensatz zur Objektkunst, an.²⁵⁷

Das HAU verkörpert diesen Kunstbegriff des sozialen Phänomens im Sinne eines Laboratoriums des wahren Lebens, indem es auf Produktion von Präsenz, auf Konfrontation mit der Realität und auf Performances als „integrative Ästhetik des Lebendigen“²⁵⁸ aufbaut. Immer ist die Rolle der Inszenierung als Beobachtung bzw. Recherche angelegt. Dabei bietet das HAU ohne Zweifel mehr, als es der Theatralisierung des öffentlichen Lebens, die vielfach als Grund für die Abschaffung von Theater als Kunstform angeführt wird, möglich ist.

Abschließend folgt die Überprüfung, inwiefern das HAU die Anforderungen der nächsten Gesellschaft mit einem solchen Kunstverständnis erfüllt und wie dieses „Mehr“ aussieht– sowohl aufgrund seiner hervorgebrachten Kunstwerke als auch in Hinblick auf seine Organisationsform.

²⁵⁴ Revermann (1985), S.140, in Abgrenzung zu Schramm (1990)

²⁵⁵ Luhmann (1986), S.626

²⁵⁶ vgl. Rancière (2006), S.35 ff.; Gumbrecht (2001), S.63-76

²⁵⁷ vgl. Luhmann (2008), S.189 -245 Indem die Kunstwerke dem Beobachter Unterscheidungen vorgeben, an die er sich zu halten hat, wenn er an Kunst teilnehmen will, disziplinieren die Kunstwerke ein Beobachten des Beobachtens. Damit ist das Kunstwerk sogleich fiktionales Gebilde außerhalb der Realität als auch reale Realität mitsamt seinen Beobachtern. Weltkunst existiert positiv, also nicht als Repräsentation, sondern als Setzung. Letztlich respektiert sie die Welt als unbeobachtbar, als nicht von außen zu sehen.

²⁵⁸ Lehmann (2001), S.244

4.3 Die Erprobung des HAU als ein Theater der nächsten Gesellschaft

Welchen gesellschaftlichen Beitrag leistet nun das HAU als ein postdramatische Präsenztheater²⁵⁹ für die nächste Gesellschaft, dadurch, dass es den Kern der Kunst des Theaters, nämlich die lebendige Gegenwart von Schauspieler und Zuschauer²⁶⁰, anstelle der dramatischen Repräsentation in den Mittelpunkt rückt?

Zunächst nimmt das HAU damit seine gleichzeitige Existenz als künstlerischer Akt sowie als Teil des Alltagslebens in urbanen Kontexten ernst.

„Lilienthal hat das Haus auch im Zeitraffer ins neue Jahrtausend geführt und Kreuzberg mal eben auf den Reflexionsstand von Berlin-Mitte gebracht. Mehr als Kunst interessiert ihn der Diskurs. Mehr als Ereignisse sieht er im Theater Knotenpunkte, Panels, an denen man über das Naheliegende (Migrationsprobleme im Kiez), das Allumfassende (Medien) und die Fragen der eigenen Position (Linkssein heute?) nachdenkt.“²⁶¹

Dabei scheint für Lilienthal vor allem „die merkwürdige Form, wie unser Leben immer unwirklicher wird“²⁶² ein Anknüpfungspunkt. Über ein Kontroll-, oder allgemeiner formuliert, ein Sinnüberschussproblem, wie es Baecker beim Übergang zur nächsten Gesellschaft aufgrund des Computers aufkommen sieht, denkt das HAU ohne Zweifel nach, indem es seine eigene Rolle wie die der Kunstwerke „eher detektivisch als inszenierend“²⁶³ ausfüllt.

„Gerade in der Virtualität sind immer wieder Realitäten enthalten. Warum sonst erschaffen wir uns in „Second Life“ immer eine neue Realität. Aber es ist schwierig, die sich immer wandelnde Realität neu zu erkennen und ihre Auswirkungen zu beschreiben. Aber trotz allem, Sie werden es nicht glauben, versuchen wir Kunst zu machen.“²⁶⁴

Diese Kunst beschäftigt sich konkret mit Orten als „Bezugspunkte für Projektionen und Bedeutungszuweisungen“²⁶⁵ und mit von diesen Orten geprägten Identitäten und Geschichten. Diese „ortsorientierten Praktiken zur Lösung gesellschaftlicher Probleme“²⁶⁶, in denen man den Ort als „Problem- und Diskurszusammenhang“ bestimmt, lassen sich unter die Bezeichnung der „relational art“ fassen.

²⁵⁹ Vgl. Kapitel 2.3

²⁶⁰ vgl. Fischer-Lichte (1999), S.13

²⁶¹ Schäfer (2008), S.5

²⁶² Fischer (2008)

²⁶³ Baecker (2007a), S.84

²⁶⁴ Fischer (2008)

²⁶⁵ Schmidt (2008), S.74

²⁶⁶ Ebd., S.75

Am HAU werden durch diese Art des Umgangs mit dem Realen also nicht nur einzelne Themen oder gesellschaftliche Brennpunkte beleuchtet, sondern es finden Recherchen statt, die soziale Praktiken reflektieren und das aktive Hingucken kultivieren²⁶⁷. „Das HAU bildet letztlich die hektischen Suchbewegungen einer Gesellschaft ab, die auch nicht so richtig weiß, wie und wohin es weitergehen soll.“²⁶⁸ Das Raffinierte am HAU ist, dass es der Stadt und seinen Bewohnern anbietet, diese Suchbewegungen nicht nur über sich ergehen zu lassen, sondern diese als „Naturwissenschaft der Gesellschaft“²⁶⁹ zu beobachten und einzugreifen. Es scheint damit „eine überzeugende Alternative des eingreifenden Bezugs auf Gesellschaft bzw. Öffentlichkeit“²⁷⁰ gefunden zu haben, die angesichts der Theatralisierung der gesamten gesellschaftlichen Umwelt vielen Theatern schwer fällt.

Dazu macht das HAU permanent „riskantes Theater“, das mit Konventionen und Zuschauererwartungen bricht, neue Medien und ihre Verwendung zur Schau stellt, die Grenzen zwischen den Kunstgenres verwischt und durch seine Experimentalität, in der „Technik, Zufall und Prozess“²⁷¹ eine wesentliche Rolle neben den klassischen Kategorien „Handlung, Wille und Bewusstsein“ spielen, häufig zum abwegigen Theater wird.²⁷²

„Das Dokumentartheater der Gruppe Rimini Protokoll trifft auf Inszenierungen asiatischer Regisseure; hier probt eine amerikanische Heavy-Band; im Nachbarraum gibt es Kurse für Ausländerkinder; beglückt kommt man aus den historischen Recherchen, die Hans Werner Kroesinger regelmäßig veranstaltet. Das Disparate, die Überforderung, das Zuviel ist dabei Programm.“²⁷³

Ein Beispiel für eine extreme Genreverschmelzung gepaart mit medialem Experiment und Ortsrecherche war der Video Walk „Ghost Machine“ von Janet Cardiff und George Bures Miller. Zwischen Theater, Kunst, Performance, Hörspiel und Film wird man auf drei Wirklichkeitsebenen durch das Hebbel-Theater geleitet.

²⁶⁷ Man denke hier an Projekte wie „Mit Kopfhörern und Feldstechern“ von Rimini Protokoll, „X-Wohnungen“, „Call Cutta“, „La Marea“ von Mariano Pensotti (siehe http://www.hebbel-am-ufer.de/archiv_de/kuenstler.html)

²⁶⁸ Behrendt (2004b), S.82

²⁶⁹ Baecker (2005), S.11

²⁷⁰ Schramm (1996), S.7

²⁷¹ Baecker (2007a), S.84

²⁷² vgl. Lehmann (2001), S.35-37

²⁷³ Schäfer (2008), S.5

Auf der Suche nach einem Umgang mit dem bereits identifizierten und in verschiedenen Hinsichten thematisierten Kontrollproblem scheint für das HAU der Einschluss der Unruhigen und Suchenden, also der Gesellschaft selbst, in die Formen des theatralen Suchens eine Möglichkeit zu sein. Indem Alltagsexperten auf die Bühne gehoben werden oder man Erkundungen in privaten und öffentlichen Räumen außerhalb der Theatergebäude anstellt, stellt sich nicht mehr die Frage nach Ziel, Zweck oder sachlichem Rahmen für die gefühlte Unruhe im Sinne einer dramatischen Geschichte mit Anfang und Ende²⁷⁴, die man dem Publikum vorführen möchte, sondern es ist die Form des Handelns und Lebens selbst, die sich hier ausschnittshaft, mit einer unbekannten Außenseite, darstellt.

Damit verabschiedet man sich von einem modernen Verständnis von Wissen und Vernunft, das es einem Publikum zu vermitteln und anzuerziehen gilt und öffnet sich stattdessen der unbekannten Außenseite, dem Nicht-Wissen. Dieses muss anerkannt und in die Innenseite, das Wissen, einbezogen werden, will man mit dem Kontrollüberschuss und der „prozeduralisierten Vernunft“ in der nächsten Gesellschaft erfolgreich umgehen und diesen Umgang weitervermitteln.²⁷⁵ Die Weitervermittlung erfolgt über das Einbeziehen des Publikums „als Mitproduzent des Wissens und Nichtwissens“²⁷⁶.

Den Ordnungszusammenhang, in dem die Elemente des hermeneutischen Zirkels der Kunst den Umgang mit Wissen und Nichtwissen erproben und darstellen, scheint das HAU in der Struktur des Zusammenspiels seiner adhokratischen und nicht-adhokratischen Elemente zu erproben, und zwar streng im Sinne Baeckers „als Zusammenhang von Ort, Wissen, Praxis und Institution, der seine eigenen Bedingungen enthält (Grenzen, Horizonte, Verknüpfungen)“²⁷⁷ und damit einen Raum als „kulturelle Konstruktion“²⁷⁸ bildet.

Dies ist nun der Punkt, an dem gemäß des Titels der Arbeit gefragt werden muss, wie die Organisationsform zur Herstellung eines solchen Ordnungszusammenhangs beiträgt. Die Antwort lautet, indem das HAU als Organisation

²⁷⁴ vgl. Lehmann (2001), S.464

²⁷⁵ Beispiele aus dem HAU Spielplan siehe Baecker (2007a), S.89

²⁷⁶ Baecker (2007a), S.90; dazu am HAU die Produktion „Schwarzmarkt für nützliches Wissen und Nicht-Wissen“, http://www.hebbel-am-ufer.de/archiv_de/kuenstler/kuenstler_7803.html

²⁷⁷ Baecker (2007a), S.92

²⁷⁸ Schmidt (2008), S.74

alle, den Ordnungszusammenhang beeinflussenden und ermöglichenden Elemente – den Ort Berlin-Kreuzberg, die Milieus und ihre Alltagspraxis sowie ihr Wissen, die Institutionen, mit denen das HAU in Netzwerk- bzw. sonstigen Abhängigkeitsverhältnissen steht, die Angebote der Netzwerke – bei jeglicher internen Entscheidungen als Fremdreferenz mitreflektiert. Nur, wenn das HAU dies schafft, erhält es seine adhokratische Varietät langfristig aufrecht und hat somit die Chance, der Gesellschaft unerwartete Angebote zu präsentieren, die für sie eine relevante Reflexionsmöglichkeit darstellen.

Die Form der Reflexion oder Kritik wird nach Baecker nicht mehr im Sinne einer Moral ausgeübt, die in der funktional ausdifferenzierten Gesellschaft der Moderne für die Wiedereinführung des Relativitätsprinzips Kultur gesorgt hat. In der nächsten Gesellschaft ist das „bloße Leben“ auf die von gesellschaftlicher Exklusion bedrohte menschliche und körperliche Existenz bezogen²⁷⁹ die Wiedereintrittsformel des Relativitätsprinzips Welt. Vereinfacht heißt dies, dass das eigene Leben als einzig nicht relatives Element und damit Anker für Kritik in der nächsten Gesellschaft verbleibt. Das entspricht dem Kern der Philosophie Matthias Lilienthals, der, wie in 3.3.1 beschrieben, über Exklusionsproblematiken Menschen mit dem HAU in Berührung bringt, deren Fragilität und Identitätszweifel dort thematisiert und bearbeitet werden, was gleichzeitig bedeutet, dass diese Menschen zu einer solchen Zumutung bereit sind.

Ob der Mensch Exklusionsgefahren spürt, weil die Computer anfangen, miteinander zu kommunizieren, ist an dieser Stelle massiv infrage zu stellen.²⁸⁰ Der Grund der Exklusionsangst scheint eher in einem Leben in Exklusionsbereichen, wie Migrantenvierteln und Berliner Ghettos, zu liegen, was meist mit einer Stigmatisierung²⁸¹ der Bewohner einhergeht und damit von der Öffentlichkeit, also auch dem HAU, beobachtet werden kann. In diesem Falle hat das HAU einen möglicherweise verdeckten Zugang im Gegensatz zur sozialen Hilfe, um Inklusionsanstrengungen zu vollziehen oder lediglich die Erbärmlichkeit bzw. Identitätslosigkeit der Hilfsbedürftigen zu thematisieren²⁸². Der Computer wäre

²⁷⁹ vgl. Baecker (2007a), S.94

²⁸⁰ vgl.ebd., S.95

²⁸¹ Soziale Hilfe unterliegt nach Baecker immer einem Motiv-, Stigmatisierungs- und Effizienzverdacht, vgl. Baecker (1994), S.93

²⁸² vgl. Baecker (1994)

jedoch dann nicht Teil des Begründungszusammenhangs. Der Ansatz des Theaters als Alternative der Sozialarbeit könnte in einem anderen Zusammenhang grundsätzlich erkenntnisbringend weitergedacht werden, führt jedoch an dieser Stelle zu weit.²⁸³ Überhaupt zeigt sich der Umgang des HAU mit dem Medium Kunst sehr nah an Kulturpraktiken, die sich dadurch auszeichnen, dass sie nicht, wie die Kunst, selbstreferenziell und lediglich auf die Kommunikation von Wahrnehmungen limitiert sind. Die Kultur hat durch die „Zurverfügungstellung dritter Werte“²⁸⁴ Zugang zu allen psychischen und sozialen Systemen und kann die Kommunikation dieser koppeln. In welchem Bereich der Grenze zwischen Kunst und Kultur sich das HAU bewegen möchte und tatsächlich bewegt, könnte im Rahmen weiterer Forschung noch einmal grundlegend hinterfragt werden.

Letztlich bleibt festzuhalten, dass das HAU auf die von Baecker theoretisch formulierten Bedürfnisse der Gesellschaft am Übergang von der modernen zur nächsten Gesellschaft weitgehend eingeht und versucht, Umgangsformen mit den neuen Herausforderungen zu finden. Nicht zu beurteilen bleibt, ob das HAU bei seiner Stil- und Themenausrichtung, die unzweifelhaft in den Organisationsstrukturen und –mitgliedern ihre Ermöglichung finden, das Problem der nächsten Gesellschaft, nämlich den Kontrollüberschuss verursacht vom Medium Computer, als eigenen Antrieb wahrnimmt. Es können nämlich auch ganz andere Gründe, wie die Vorliebe des künstlerischen Leiters für abwegiges Realitäts-Theater²⁸⁵, das Bestehen einer Nische in der Berliner Theaterlandschaft, oder die prekären Verhältnisse der Berliner Milieus an sich, zu einem solchen Theateransatz geführt haben. Das Problem des Aufkommens neuer Medien für die Gesellschaft scheint jedoch zumindest eine Komponente zu sein.

Auf der anderen Seite kann man die weitreichende Passung des HAU auf die von Baecker identifizierten Probleme der derzeitigen Gesellschaft und die Annahme der Angebotszumutungen durch ein Publikum auch als Indikator für die

²⁸³ siehe dazu Büscher (1987), S.379 ff.

²⁸⁴ Baecker (2003), S.110; Dritte Werte deshalb, weil die Kultur als Beobachtung zweiter Ordnung die Kommunikation in der binären Codierung der Funktionssysteme im Sinne einer „Duplikation des Selbstverständlichen ins Fragwürdige“ (vgl. Baecker (2007), S.220) bearbeiten kann.

²⁸⁵ vgl. Anhang B, S.84, 90

Sinnhaftigkeit der Hypothesen sehen und würde damit einmal mehr dem Theater als Forschungseinrichtung einen Platz zusprechen.²⁸⁶

Es bleibt also das HAU ein „Ort der Konstruktion und Überprüfung von Realitäten, die morgen schon ganz anders aussehen können“, an dem „Widersinnigkeiten und Ausweglosigkeiten des Lebens exemplarisch durchgespielt, Tabus gebrochen und Alpträume bebildert und intersubjektiv gemacht werden“.²⁸⁷

²⁸⁶ vgl. Hegemann (2005), S.41

²⁸⁷ vgl. ebd., S.7, 205

5 Abschließende Bemerkungen

„Und nun erhebt sich die Frage, ob sich auf dieser Welt, die dahin schlittert und sich selbst umbringt, ohne dass sie es merkt, eine Zelle von Menschen finden wird, die imstande sind eine höhere Vorstellung von Theater durchzusetzen, die uns allen die natürliche und magischen Entsprechung der Dogmen wiedergeben wird, an die wir nicht mehr glauben.“ [Antonin Artaud, Theatertheoretiker]

5.1 Fazit

Ob es einen direkten Zusammenhang zwischen der Organisationsform und ihrer gesellschaftlichen Funktion gibt, lässt sich trotz aller theoretischen Analysen nicht abschließend beantworten.

Ziel dieser Arbeit war jedoch ein anderes als das Durchführen eines empirischen Hypothesentests. Vielmehr sollte gezeigt werden, wie die Organisation eines spezifischen Theaters, nämlich des freien Berliner Theaters HAU-1-2-3, seine unbezeichneten Außenseite, die Umwelt, wahrnimmt, gestaltet und mit Funktionen bereichert.

Das HAU bewegt sich als Theaterorganisation in einer hochkomplexen und dynamischen Umwelt, worauf es mit der Wahl einer adhokratischen Formtypik nach Mintzberg reagiert. Sie zeichnet sich aus durch eine Gleichzeitigkeit von operativer Geschlossenheit und innerer Leere, die durch Impulse aus den Umweltverbindungen kompensiert wird. Das erzeugt ein hohes Maß an Varietät, also Eigenkomplexität, welche durch stabilisierende Faktoren wie eine autoritäre künstlerische Leitung, einen klaren ästhetischen Stil und die Teilnahme an Netzwerken ihren Ausgleich findet, um das organisationale Risiko auf ein gesundes Maß zu reduzieren. Gleichzeitig bergen all die genannten stabilisierenden Faktoren wiederum eine Gefahr für den langfristigen Erhalt der Adhokratie. Was vom HAU daher gefordert ist, ist das Management von Paradoxien und die ständige Selbstbeobachtung unter Einbezug von Selbst- und Fremdreferenz in gleichem Maße. Die eigenen Grenzen dürfen zwar bei diesem nicht organisati-

onszentrierten Theater situativ verschoben, jedoch keinesfalls aufgehoben werden, da dies einer Auflösung gleichkäme. Die Adhokratie ist für das HAU die Organisationsform, in der es die Balance zwischen Regeln und Schöpferischem, Institution und Freiheit²⁸⁸, zu halten versucht.

In dem hermeneutischen Zirkel der Kunst, bestehend aus der Inszenierung als Interaktion, dem Publikum als Öffentlichkeit bzw. Teil der Gesellschaft und dem Theaterbetrieb als Organisation, agiert das HAU durch seinen spezifischen Umgang mit den Faktoren „Freie Gruppen“ und „Publikum“ als Motor, der durch zeitweilige Asymmetrisierung zur Reproduktion von Organisation und Zirkel gleichermaßen beiträgt.

Gesellschaftliche Funktionen erfüllt das HAU in zwei Dimensionen. Als Organisation ist es fähig, durch Entscheidungen nicht nur Kunstproduktion zu ermöglichen, sondern darüber hinaus eine Selektion innerhalb von Kunstwerken und damit die Retention eines ästhetischen Stils und freier Künstlergruppen zu befördern. Das HAU verhilft dem Theatersystem zu seiner Reproduktion.

Durch das Verständnis von Kunst als soziales Phänomen und die Verkörperung eines postdramatischen Stils, in dem Präsenz an die Stelle von Repräsentation tritt, bildet das HAU in seinen Recherchen außerdem Suchbewegungen einer Gesellschaft ab, die sich möglicherweise in einer Entwicklung hin zur nächsten, vom Computer geprägten Gesellschaft befindet. Hier ist die Funktion das Angebot, Möglichkeiten zum Umgang mit dem Kontrollüberschuss, erzeugt durch die neuen Medien, aufzuzeigen und zu erproben, indem der Mensch mit seinem wahren Leben themen- und ortsgebunden auf die Bühne gehoben wird.

5.2 Ausblick

„Das provokative, kritische, tabuverletzende Theater der Gegenwart bezieht sein oppositionelles Stigma aus der bloßen Einbildung, dass die gesellschaftliche Majorität etwas dagegen haben könnte. Richtig ist aber, dass dieses Theater vielen gleichgültig ist, während sich die daran Interessierten durch gegenseitige Versicherung ihrer ästhetischen Radikalität das Gefühl der Freiheit erst durch eine Vorspiegelung verschaffen.“²⁸⁹

Folgt man den Massenmedien als Indikator, erscheint das HAU derzeit zu Wenigen als gleichgültig, als dass man Schulzes These in seiner generalisierenden

²⁸⁸ in Anlehnung an Khuon (2003), S.4

²⁸⁹ Schulze in Arnold (2004), Cover

Geste zustimmen könnte. Das Gegenteil scheint der Fall. Zielvorstellungen von Organisation und Gesellschaft weisen einen Grad an Übereinstimmung auf, der das HAU freihält von Legitimationsdebatten und Publikumssorgen.

Was bleibt, sind Anstöße zu zahlreichen, weiteren Forschungsfragen. So könnte man die Zusammenhänge von Theaterorganisation und künstlerischem Ergebnis, sowie zwischen Theater und Gesellschaft in breit angelegten empirischen Studien auf verschiedene, hier aufgeworfene Hypothesen testen. Außerdem könnte die Frage nach der endgültigen Einordnung des HAU in Kunst oder Kultur, die für diese Arbeit mit Kunst beantwortet wurde, unter anderen Gesichtspunkten neu ausgerollt werden – vor allem bezogen auf die Frage, wie ein für dieses Verhältnis ausschlaggebender nach-postmoderner Kunstbegriff, für eine nächste Gesellschaft zu definieren wäre. In diesen Bereich würde ebenfalls die Frage nach Funktionen fallen, die das Theater als Organisation bereits erbringt oder zukünftig für andere Funktionssysteme wie Wissenschaft, Erziehung oder Soziale Hilfe erbringen kann.

Wie es vier Jahre nach der Wahl zum „Theater des Jahres“ und kurz nach der 100 Jahrfeier des Hebbel-Theaters für das HAU weitergehen wird, ist ungewiss. Die Organisation selbst sowie die Gesellschaft bergen zwar gewisse Risiken in sich, jedoch scheinen die Mitglieder des HAU diese bisher erfolgreich gemanagt zu haben. Zur kunstästhetischen Entwicklung wird in der aktuellen „Theater der Zeit“ gerade das Ende der Postdramatik und die Rückkehr zur klassischen Dramatik ausgelobt²⁹⁰ - die Durchsetzung ist noch abzuwarten. Ein entscheidender Faktor wird wohl die Liebe zum „Entkommen“ des künstlerischen Leiters sein, den es permanent „raus aus dem, was als Kunst schon feststeht, raus aus den Häusern, an denen Kunst schon außen dransteht“ treibt.²⁹¹ Zurzeit wird das HAU auf Organisations-, Gesellschafts- und Kunstästhetikebene noch als ein solches „Entkommen“ wahrgenommen. Es könnte jedoch sein, dass eine Etablierung des HAU den künstlerischen Leiter schneller vertreibt, als sich eine Adhokratie durch eine schleichende Stabilisierung selbst abschafft.

²⁹⁰ vgl. Raddatz (2008b), S.18

²⁹¹ Müller (2004)

Literaturverzeichnis

- Arnold, H. L. (Hrsg.) (2004), *Theater fürs 21. Jahrhundert*, München 2004.
- Assheuer, T. (2006), Theaterkampf. *Die ZEIT*,
<http://www.zeit.de/2006/12/Verfremdung> (Stand: 24. April 2008).
- Baecker, D. (1999), *Organisation als System : Aufsätze*. Frankfurt am Main 1999.
- Baecker, D. (2003), *Wozu Kultur?*, 3. Aufl., Berlin 2003.
- Baecker, D. (2005), Kunst, Theater und Gesellschaft, in: *dramaturgie*, Vol. 2, 2005, S.9-15.
- Baecker, D. (2007a), *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt am Main 2007.
- Baecker, D. (2007b), *Wozu Gesellschaft?* Berlin 2007.
- Balme, C. (2003), *Einführung in die Theaterwissenschaft*, 3.Aufl., Berlin 2003.
- Behrendt, E. (2004a), Jeden Abend kämpfen!, in: *Theaterheute*, Jahrbuch 2004, S.60-72.
- Behrendt, E. (2004b), Prinzip Pferdewette, in: *Theaterheute*, Jahrbuch 2004, S.74-82.
- Benjamin, W. (1991), Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit, in: Tiedemann, R.; Schweppenhäuser, H. (Hrsg.), *Gesammelte Werke*, 1.Band, 2.Teil, Frankfurt am Main 1991, S. 435-796.
- Boerner, S. (2002), Theater - absolutistische Bastion oder Hort künstlerischer Freiheit? Eine empirische Untersuchung der Bedingungen künstlerischer Qualität, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmung*, 24, 3, 2002, S.249-262.
- Bosetzky, H., Heinrich, P., & Schulz zur Wiesch, J. (2002), *Mensch und Organisation Aspekte bürokratischer Sozialisation eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und die Sozialpsychologie der Verwaltung*, 6. Aufl., Stuttgart 2002.
- Braun, C. (2004), Ökonomie und Kunst an einem Opernhaus, in: Baecker, D., Dievernich, F., Schmidt, T. (Hrsg.), *Management der Organisation : Handlung - Situation – Kontext*, Wiesbaden 2004, S.425-490.
- Büscher, B. (1987), *Wirklichkeitstheater, Strassentheater, Freies Theater : Entstehung und Entwicklung freier Gruppen in der Bundesrepublik Deutschland : 1968-76*, Frankfurt am Main u.a. 1987.
- Büscher, B., Schlewitt, C. (1991), *Freies Theater, Deutsch-deutsche Materialien*, Hagen 1991.

- Fischer, J. (2008), *Interview mit Matthias Lilienthal*, unter <http://www.berlin030.de>, (Stand: 05.10.2008)
- Fischer-Lichte, E., & Gesellschaft für Theaterwissenschaft. Kongress. (1999), *Transformationen : Theater der neunziger Jahre*. Berlin 1999.
- Fuchs, H. J. (1988), *Theater als Dienstleistungsorganisation : Legitimationsprobleme des bundesdeutschen Sprechtheaters in der Gegenwart*. Frankfurt am Main u.a. 1988.
- Gadamer, H.-G. (1990), *Hermeneutik Wahrheit und Methode*, 6.Aufl., 1.Band, Tübingen 1990.
- Gerhards, J. (1997), *Soziologie der Kunst Produzenten, Vermittler und Rezipienten*. Opladen 1997.
- Goffman, E., & Vetter, H. (1980), *Rahmen-Analyse : ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen*, Frankfurt am Main 1980.
- Gumbrecht, H. U. (2001), Produktion von Präsenz, durchsetzt mit Absenz. Über Musik, Libretto und Inszenierung, in: Früchtel, J. (Hrsg.), *Ästhetik der Inszenierung : Dimensionen eines künstlerischen, kulturellen und gesellschaftlichen Phänomens*, Frankfurt am Main 2001, S.63-76.
- Gutenberg, E. (1983), *Die Produktion*, 24. Aufl., Berlin u.a. 1983.
- Hänseroth, A. (1976), *Elemente einer integrierten empirischen Theaterforschung : dargestellt an Entwicklungstendenzen des Theaters in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt am Main u.a. 1976.
- Hegemann, C.; Umathum, S. (2005), *Plädoyer für die unglückliche Liebe : Texte über Paradoxien des Theaters, 1980-2005*. Berlin 2005.
- Heiseler, T. N. v.; Ernst, W. (2008), *Medientheater : [inszenierte Medientheorie mit Wolfgang Ernst, Dirk Baecker, Matthias Lilienthal ...]*. Berlin 2008.
- Hoffmann, E. A. (1997), *Theater als System eine Evolutionsgeschichte des modernen Theaters*, Trier 1997.
- Kapp, H.-J. (2007), Gemeinsam großwerden, in: *Theater der Zeit*, Vol. 11, 2007, S.15-16.
- Khuon, U., & Börgerding, M. (2003), *Muss Theater sein? Fragen, Antworten, Anstöße*, Köln 2003.
- Kieserling, A. (1999), *Kommunikation unter Anwesenden Studien über Interaktionssysteme*, Frankfurt am Main 1999.
- Koller, M. (2007), *Die Grenzen der Kunst : Luhmanns gelehrte Poesie*, Wiesbaden 2007.
- Konermann, B. (1986), *Theater zwischen Oekonomie und Epiphanie : Ursprung, Sein und Möglichkeiten der Existenz einer Kunst*, Erlangen-Nürnberg 1986.
- Krohn, W., & Küppers, G. (1992), *Emergenz: die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*, Frankfurt am Main 1992.

- Kühl, C. (Hrsg.) (2008), *100 Jahre Hebbel-Theater; Angewandtes Theaterlexikon nach Gustav Freytag*. Berlin 2008.
- Lehmann, H.-T. (2001), *Postdramatisches Theater*, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2001.
- Lieckweg, T.; Wehrsig, C. (2001), Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation, in Tacke, V. (Hrsg.), *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*, Wiesbaden 2001, S.39-60.
- Luhmann, N. (1984), *Soziale Systeme : Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main 1984.
- Luhmann, N. (1986), Das Kunstwerk und die Selbstreproduktion der Kunst, in Gumbrecht, H. U.; Pfeiffer, K. L.; Biermann, A. (Hrsg.), *Stil : Geschichten und Funktionen eines kulturwissenschaftlichen Diskurselements*, Frankfurt am Main 1986 S.620-672.
- Luhmann, N. (1991), *Soziologie des Risikos*, Berlin 1991.
- Luhmann, N. (1992), *Beobachtungen der Moderne*, Opladen 1992.
- Luhmann, N. (1997a), *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 1. Band, Frankfurt am Main 1997.
- Luhmann, N. (1997b), *Die Kunst der Gesellschaft*, Frankfurt am Main 1997.
- Luhmann, N. (1998), *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 2. Band, Frankfurt am Main 1998.
- Luhmann, N. (1999a), *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1999.
- Luhmann, N. (2000a), *Organisation und Entscheidung*, Opladen 2000.
- Luhmann, N. (2000b), *Vertrauen ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 4. Aufl., Stuttgart 2000.
- Luhmann, N. (2005), *Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*, 5. Aufl., Opladen 2005.
- Luhmann, N. (2007), *Politische Planung Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*, 5. Aufl., Wiesbaden 2007.
- Luhmann, N. (2008), *Schriften zu Kunst und Literatur*, Frankfurt am Main 2008.
- Matthiesen, U., & Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung Berlin (1998), *Die Räume der Milieus : neue Tendenzen in der sozial- und raumwissenschaftlichen Milieuforschung, in der Stadt- und Raumplanung*, Berlin 1998.
- Mayer, H. O. (2002), *Interview und schriftliche Befragung Entwicklung, Durchführung und Auswertung*, München 2002.
- Mintzberg, H. (1992), *Die Mintzberg-Struktur : Organisationen effektiver gestalten*, Landsberg/Lech 1992.

- Mueller-Jentsch, W. (2005), Das Kunstsystem und seine Organisationen oder Die fragile Autonomie der Kunst, in Jäger, W.; Schimank, U. (Hrsg.), *Organisationsgesellschaft Facetten und Perspektiven*, Wiesbaden 2005, S.186-222.
- Müller, K. B. (2004), *Meister der Überforderung*, unter <http://www.taz.de/index.php?id=archivseite&dig=2004/09/10/a0297&type=98> (Stand: 10.09.2004)
- Müller-Schöll, N. (2004), Theater außer sich, in Kurzenberger, H.; Matzke, A. (Hrsg.), *TheorieTheaterPraxis*, Berlin 2004, S.342-352.
- Nassehi, A. (2002), Die Organisationen der Gesellschaft. Skizze einer Organisationssoziologie in gesellschaftstheoretischer Absicht, in Allmendinger, J.; Hinz, T. (Hrsg.), *Soziologie der Organisation, Sonderband der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Opladen 2002, S.443-478.
- Nix, C. (Hrsg.) (2004), *Das Theater und sein Erfolg - Beiträge zu einer endlosen Debatte*, 6. Band, Giessen 2004.
- Nowicki, M. (2000), *Theatermanagement : ein dienstleistungsbasierter Ansatz*, Hamburg 2000.
- o.V. (2008), *Designpreis 2007*, unter http://www.hebbel-am-ufer.de/de/theorietext_11003.html?HAU=2 (Stand: 05. Dezember 2008).
- o.V. (2008), *Homepage Sophiensæle*, unter <http://www.sophiensaele.com/> (Stand: 05. Dezember 2008).
- o.V. (2008), *Homepage Radialsystem V*, unter <http://www.radialsystem.de/rebrush/index.php> (Stand: 05. Dezember 2008).
- o.V. (2008), *MySpace 100° Berlin*, unter <http://www.myspace.com/100gradberlin> (Stand: 05. Dezember 2008).
- o.V. (2008), *Volkspalast - Palast der Republik*, unter <http://www.art-in-berlin.de/incbmeld.php?id=613> (Stand: 05. Dezember 2008).
- Ostermeier, A. (2004), in: Arnold, H. L. (Hrsg.), *Theater fürs 21. Jahrhundert*, München 2004, S.219-225.
- Powell, W. W. (1996), Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsform, in Kenis, P. (Hrsg.), *Organisation und Netzwerk : Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*, Frankfurt u.a. 1996, S.213-271.
- Priddat, B. (2007), Ausloten eines Interface: Wirtschaft und Kunst. Ein Essay, in Markowski, M. (Hrsg.), *Oeconomenta : Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft*, Berlin 2007, S.15-35.
- Raddatz, F. (2007), *Brecht frisst Brecht*, Henschel 2007.
- Raddatz, F. (2008a), Spielstätten sozialer Plastik, in: *Theater der Zeit, Vol.2*, 2008, S.17-20.
- Raddatz, F. (2008b), Der Luxus der Leere, in: *Theater der Zeit, Vol.12*, 2008, S.18-23.

- Rancière, J., & Muhle, M. (2006), *Die Aufteilung des Sinnlichen : die Politik der Kunst und ihre Paradoxien*, Berlin 2006.
- Revermann, K. H., & Ronge, V. (1985), *Theater zwischen Kunst und Kasse : Geschichten, Kommentare, Interviews und Rundfunksendungen 1975-1985*, Wuppertal 1985.
- Röper, H. (2006), *Handbuch Theatermanagement Betriebsführung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle*, 2. Aufl., Köln 2006.
- Sauermann, C. (1935), *Die sozialen Grundlagen des Theaters*, Emsdetten 1935.
- Schäfer, A. (2008), Luftschloss aus Stein, in: *Tagesspiegel*, unter <http://www.tagesspiegel.de/magazin/wissen/geschichte/HAU-Hebbel;art15504,2463689> (Stand: 05. Dezember 2008).
- Schauspiel Stuttgart (2007), *Liebe ist kälter als das Kapital*, Programmheft, Stuttgart 2007.
- Schimank, U. (2001), Funktionale Differenzierung, Durchorganisierung und Integration der modernen Gesellschaft, in: Tacke, V. (Hrsg.), *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*, Wiesbaden 2001, S.19-38.
- Schindhelm, M. (2001), Theater ist Gegenwart, nicht Gegenwart!, in: *Die ZEIT* unter http://www.zeit.de/2001/15/200115_antwortschindh.xml (Stand: 05. Dezember 2008).
- Schneider, W. (2004), Von Apparaten, Tankern, von Probebühnen des Lebens und Entwicklungsräumen. Theater(-politik) heute und welche Alternativen sich zeigen, in: Kurzenberger, H., Matzke, A. (Hrsg.), *TheorieTheaterPraxis*, Berlin 2004, S.359-364.
- Schneider, W. (2007), Theater (be-)lebt Europa, unter <http://www.theaterpolitik.de> (Stand: 20. November 2007).
- Schramm, H. (1990), Theatralität und Öffentlichkeit, in Barck, K. (Hrsg.), *Ästhetische Grundbegriffe Studien zu einem historischen Wörterbuch*, Berlin 1990, S. 202-242.
- Schramm, H. (1996), *Karneval des Denkens Theatralität im Spiegel philosophischer Texte des 16. und 17. Jahrhunderts*, Berlin 1996.
- Schulze, G. (2000), *Die Erlebnisgesellschaft Kultursoziologie der Gegenwart*, 8. Aufl., Frankfurt am Main 2000.
- Spencer-Brown, G. (1969), *Laws of form*, London 1969.
- Sydow, A.; Schlischefsky, A. (1985), *Arbeitsfeld Theater*, 2. Aufl., Wilhelmshaven 1985.
- Tacke, V. (2000), Netzwerk und Adresse, in: *Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie*, 6(2), 2000, S.291-329.
- Taube, G. (2004), Akteure zwischen Büro und Bühne. Beeinflussen die Strukturen die Theaterästhetik und wirkt die Aufführung auf die Struktur zurück?, in

- Kurzenberger, H.; Matzke, A. (Hrsg.), *TheorieTheaterPraxis*, Berlin 2004, S.330-341.
- Tröndle, M. (2006), *Entscheiden im Kulturbetrieb : integriertes Kunst- und Kulturmanagement*, Bern 2006.
- Vakianis, A. (2006), Besonderheiten des Managements von Kulturbetrieben anhand des Beispiels "Theater", in Zembylas, T. (Hrsg.), *Kulturbetriebsforschung : Ansätze und Perspektiven der Kulturbetriebslehre*, Wiesbaden 2006, S.79-97.
- Wahl-Zieger, E. (1978), *Theater und Orchester zwischen Marktkräften und Marktkorrektur : Existenzprobleme und Überlebenschancen eines Sektors aus wirtschaftstheoretischer Sicht*, Göttingen 1978.
- Weick, K. E. (1976), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol.21(No.1), 1976, S.1-19.
- Weick, K. E. (1995), *Der Prozess des Organisierens*, Frankfurt am Main 1995.
- Weyer, J., & Abel, J. (2000), *Soziale Netzwerke Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*, München 2000.
- Wihstutz, B. (2008), Storyline eines Theatersterns, in: *Theater der Zeit*, 02, 2008, S.12-15.
- Williamson, O. E. (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: *Administrative Science Quarterly* 36/2, 1991, S. 269-296.
- Zilcher, O. (2004), Künstlerische Produktion in Theatern – Inszenierungskunst, Organisation und Interaktion, in: Heinze, T. (Hrsg.), *Neue Ansätze im Kulturmanagement Theorie und Praxis*, Wiesbaden 2004, S.199-220.
- Zimmermann, O., & Deutscher Kulturrat. (1999), *Kulturpolitik für das 21. Jahrhundert Anforderungen an die Informationsgesellschaft*, Bonn 1999.

Anlagen

A. Leitfaden für die Experteninterviews

0 Einleitung

- Erläuterung des Forschungsvorhabens

1 Persönliche Vorstellung des Experten

- Angaben zu Name, Ausbildung, Beruf
- Erläuterung der eigenen Position und der Aufgaben am HAU

2 Wahrnehmung des HAU

- Organisationsstruktur (Freies Theater, Selbstverständnis, Anzahl Mitarbeiter, Rolle der Intendanz, Zusammenarbeit, Hierarchien, Regeln etc.)
- Spielplan, Formate, Produktionsweise
 - Kriterien, Erfolgsfaktoren, Zwänge vs. Freiheit; Vermutung des Chaos/ der permanenten Turbulenz; Umgang mit Risiko etc.
 - Beschreiben des „Schaffens von Plattformen“ und des Theater-spezifischen an den Formaten
- Welche Institutionen in der Umwelt des HAU sind für welche Organisationsbereiche von Relevanz? (Freie Gruppen, Geldgeber, Presse, etc.) In welchen Strukturen wird mit externen Anspruchsgruppen verfahren (Netzwerkbegriff)?
- Wie erhält sich das HAU, was sind stabilisierende und was kreative/ad hoc Elemente/Faktoren?
- Organisationeller Umgang mit den Faktoren Publikum und Ort
- Platz in der Berliner Theaterlandschaft
- Was sind die prägenden, das HAU einmalig machenden Struktur- und Inhaltsmerkmale?
- Worin bestehen und wie passieren die „Entgrenzungen“, von denen Matthias Lilienthal und das postdramatische Theater insgesamt sprechen?

3 Verhältnis von Theaterstruktur und Theaterästhetik

- In welcher ästhetischen Richtung ist das HAU verortet?
- Welcher Produktionsweise und –umstände bedarf speziell postdramatisches Theater?
- Wie geht das HAU mit Medien um?
- Welche Rolle spielt der Zuschauer?

4 Verhältnis Theater und Gesellschaft

- Was ist die Funktion von Theater bzw. dem HAU in Gesellschaft?
- Was sind gesellschaftliche Probleme/Themen, die das Theater bearbeitet (evtl. auch normativ gewendet „bearbeiten sollte“)?
- Wann ist eine Aufführung „gelingen“?
- In welcher Art von Gesellschaft leben wir und in wie fern ist Theater für diese Gesellschaft relevant?

5 Resümee

- Welche Ziele werden mit Theater im HAU verfolgt?
- Was können Organisationsstrukturen vom gesamt künstlerischen Ergebnis beeinflussen und wo sind Grenzen?

B. Experteninterview Matthias Lilienthal

Geschäftsführer und künstlerischer Leiter des HAU, Berlin, 31.10.08

M.L.: Mein Hintergrund ist, dass ich ein abgebrochenes Studium in Theaterwissenschaften, Geschichte und Germanistik habe, dann kurz am Burgtheater gearbeitet habe, dann 4 Jahre am Theater Basel bei Frank Baumbauer als Dramaturg, danach 8 Jahre lang als stellvertretender Intendant und Chefdramaturg unter Frank Castorf und mit Marthaler, Schlingensiefel und Kresnik an der Volksbühne war, 2002 Theater der Welt im Rheinland gemacht habe und seit Oktober 2003 für das HAU arbeite.

S.B.: Du fühlst dich im HAU nicht als Intendant?

M.L.: Es ist einfach im Zusammenhang mit dem HAU nicht richtig, denn der Intendant war der, der für den Fürsten den Hofstaat geführt hat und daher begrifflich Stadttheatern vorbehalten ist. Damals bei der Übernahme des HAU war Nele Hertling Geschäftsführerin des Hebbel-Theaters, wobei das eine Vereinbarung von künstlerischer und administrativer Leitung war. Aber mir war es dann wichtig, auch eine künstlerische Leitungsfunktion nach außen benennbar zu machen. So ist es zu künstlerischem Leiter und Geschäftsführer gekommen. Außerdem haben Intendanten rechtlich ein paar andere Bedingungen, die für mich einfach nicht gelten. Das ist jedoch rein von der Position her relativ hintergründig, denn hier hat niemand Macht außer mir. Während alle modernen Modelle ja eine Teilung zwischen beiden Positionen im Sinne einer Doppelspitze beinhalten, vereine ich die künstlerische *und* kaufmännische Geschäftsführung. Dass diese Doppelspitze hier nicht gegeben ist, macht mich sehr froh.

S.B.: Warum bist du darüber froh?

M.L.: Weil ich anderer Stelle schon mal zwischen dem Geschäftsführer und mir Knatsch hatte...das kann hier nicht passieren.

S.B.: Wie würdest du die Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den Mitarbeitern am HAU beschreiben?

M.L.: Trotz dieser Doppeltspitzenposition will ich nicht immer das letzte Wort haben. Die Verwaltungsleiterin macht reale Geschäftsführung. Künstlerisch ist es so, dass wir bis zu 120 verschiedene Projekte im Jahr zeigen, was enorm viel ist. Dafür gibt es neben mir noch 2 Kuratoren, außerdem können Kirsten Hehmeyer aus der Öffentlichkeitsarbeit und Marion Ziemann ebenfalls inhaltlich mitarbeiten. Es gibt bei 120 Projekten natürlich eine Gruppe von Leuten, die das jeder eigenverantwortlich kuratieren, um da nicht beharren zu müssen und die Menge an Arbeit in der Kürze der Zeit bewältigen zu können.

S.B.: Was sind deine Kernarbeitsbereiche?

M.L.: Man kann sagen, 1/3 ist Repräsentation und Geldbeschaffung, 1/3 Leitungsfunktion und 1/3 Dramaturgie. Die Dramaturgie ist aufgeteilt in Kennenlerngespräche, Gespräche darüber, welches Projekt man beantragt, außerdem circa 4 Wochen vor dem Beginn der Proben Gespräche zur Übersetzung und Konzeption, sowie die Arbeit an 1-3 Endproben.

S.B.: Nach welchen Kriterien wird der Spielplan zusammengestellt und werden die Gruppen ausgewählt?

M.L.: Für das Kuratieren gibt es nie saubere Kriterien – das fragt immer jeder – aber es folgt ehrlich gesagt einer absolut persönlichen Subjektivität. Was es gibt, sind die klaren Anforderungen der bestehenden Räume. Aus dem internationalen Markt engagieren wir alles zusammen, was irgendwie eine genügende Attraktion verspricht. Im HAU 1 gibt es einfach kaum Auswahlkriterien außer der Finanzierung und damit verbunden der Bühnen- und Zuschauerraumgröße, da große Produktionen häufig nicht auf die Bühne passen, sehr viele kleinere Produktionen jedoch nicht mehr genügend Attraktion für die Zuschauermenge bieten (bis 520 Plätze) und wir das letztlich auch noch bezahlen können müssen. Wenn man die drei Kriterien durchzieht, ist man beim 1 zu 1 Verfahren. Das gilt aber ausschließlich für das HAU 1. Es gibt natürlich thematische Linien wie Migration, es gibt einen Komplex rund um Rimini Protokoll, es gibt von mir aus eine bestimmte Ideologie, dass wir sagen, Berlin ist eine zutiefst sozialdemokratische Stadt, für die wir Erzählungen über die Gesellschaft wollen. Das ist ein Kriterium, bei dem ich in der Tanz Szene mit ihrem Performativitätsdiskurs häu-

fig in Konflikt bin, weil sie sehr oft eher Selbstreflexion leisten, die mir zu schmal ist. Die sagen dann, indem ich meinen eigenen Arbeitsprozess reflektiere, biete ich der Gesellschaft...das ist mir häufig einfach zu dünn.

S.B.: Was wäre dann die Kunstästhetik des HAU? Wäre es eine Realitätsästhetik?

M.L.: Man muss natürlich Inhaltsdebatte und Formdebatte getrennt führen. Grundsätzlich sind alle Kriterien eh nur dazu da, um ggfs. vollständig weggeworfen zu werden. Aber das sind so die Headlines anhand derer wir agieren. Und dann gibt es außerdem die strukturelle Geschichte. In dem Moment, wo wir 120 verschiedene freie Gruppen hier präsentieren, werden viele Sachen als thematische Schwerpunkte formuliert, weil niemand die 120 Gruppen pro Jahr einzeln herunterbeten kann.

S.B.: Ist die Festivalstruktur künstlerisch gewollt oder entspringt sie einer Not, die drei Häuser irgendwie bespielen und verbinden zu müssen?

M.L.: Die größte Fantasiequelle, die es gibt, ist die Not. Die Festivalstruktur hat sich eben so hergestellt aber wir mögen sie gern und fördern sie natürlich. Manchmal leidet man auch darunter. Natürlich hätte man das Haus auch ganz anders anlegen und bspw. jedes Haus einen Monat lang einer Gruppe geben können. Dann würde man auf 36 Gruppen pro Jahr kommen, was viel klarer kommunizierbar wäre. Aber es war eben gerade eine Entscheidung, es im HAU so nicht zu machen. Sonst würde man schnell verwechselbar mit einem Stadttheater. Noch dazu ist die Qualität von vielen Sachen, die in der freien Szene entstehen, nicht immer so, dass man sie ohne Weiteres für 15 Vorstellungen zeigen könnte. Das weiß man vorher nie genau, bei manchen Sachen ginge das, bei manchen nicht. Diesen qualitativen Druck nehmen wir natürlich raus, indem wir so kurzfristig wechseln.

S.B.: Wie geht ihr mit dem Qualitätsrisiko bei den freien Gruppen um? Durch Vertrauen aus dem Empfehlungsnetzwerk? Oder ist Scheitern von einzelnen Projekten vielleicht gar nicht so ausschlaggebend, weil es von anderen ausgeglichen wird?

M.L.: Ja letzteres schon...Wir versuchen bewusst eine Entscheidung zu treffen, mit wem wir arbeiten wollen und danach versuchen wir dies über 2 bis 3 Projekte durchzuhalten. Wenn 1 Projekt super war, und 2 weitere totale Scheiße, dann kommt man vielleicht beim 4. ins Überlegen. Das ist anders bei reinen Gastspieleinladungen, wo man manchmal etwas einmal aus dem Zusammenhang zeigt. Aber bei den freien Gruppen, mit denen wir arbeiten, versuchen wir das so zu etablieren. Eines der Beispiele war der deutsch-türkische Regisseur Tamer Yiget. Er hat am Anfang eine sehr gute Produktion gemacht, danach eine in meinen Augen nicht so gute und trotzdem sind wir mit ihm weitergegangen und wieder sehr gut zusammengekommen. Das ist auch allgemein gültig am Stadttheater und in der freien Szene, dass 10 % super, 23 % ok und 2/3 mäßig werden. Das muss man als Theaterleiter mit einer Contenance ertragen.

S.B.: Wie stark verlasst ihr euch auf etablierte Gruppen wie She She Pop und Rimini Protokoll und wie viel Prozent gebt ihr die Bühnen an junge, freie Gruppen?

M.L.: Als wir angefangen haben waren 2/3 neu, inzwischen nur noch 10-15 Prozent. Mittlerweile versuchen wir uns eher von älteren Gruppen zu verabschieden, um Platz für neue Gruppen zu schaffen. Das hat ja etwas mit der Dauer der Theaterarbeit generell und einer Intendanz zu tun. Rausschmeißen ist natürlich nie angenehm.

S.B.: Braucht man trotzdem Namen wie Marthaler und Schlingensiefel als Stabilitätsfaktoren?

M.L.: JA! Wir brauchen sie einfach, um diese 520 Plätze im HAU 1, die wir da an einem Abend anbieten, zu füllen. Du kannst mit den freien Gruppen im HAU 1 eben Musiktheaterprojekte machen, oder Constanza Marcra oder internationale Gastspiele machen aber das war's dann auch. Und gleichzeitig schaffen die großen Dinger einfach Rückendeckung. Aber wenn man das HAU von Anfang an nur als ein Projekt für junge, anfangende Gruppen hätte denken und konzipieren wollen, wäre das auch möglich gewesen. Dann hätte man sich allerdings vom HAU 1 trennen müssen.

S.B.: Ist das HAU 1 also eine Art Schutzschild über die jungen Gruppen? Und wichtig für die gesamte Profilbildung?

M.L.: Wenn man die räumlichen Ressourcen deutlich beschränken würde, wäre auch die alleinige Konzentration auf junge, freie Gruppen total möglich. Einerseits ist es toll, dass Leute wie Johann Simons, also die großen Heroen aus Buenos Aires und Gent, auf die Newcomer aus Frankfurt und Berlin treffen. Gleichzeitig produziert das auch immer die Falle, dass an einem Abend das Glamour Marthaler Produkt gezeigt wird und man am nächsten Tag so eine junge Sache „durchzuwackeln“ hat. Unsere Konstruktion beruht natürlich darauf, dass sich das gegenseitig hilft. Zu 80 Prozent hilft sich dieses Disparate, 20 Prozent schadet es.

S.B.: Warum kommt man ins HAU? Wie schafft man die formale Zusammenfassung des Disparaten unter einem Dach, das letztlich für ein Publikum anziehend wirkt?

M.L.: Wir hatten ja damals diese Werbekampagne, die uns zu einem sehr profilierten Image verholfen hat, hinter welchem Rücken wir nun umso freier arbeiten können. Es gibt außerdem ein relativ klares Gefühl der Stadt für das HAU, obwohl kein Mensch weiß, was hier eigentlich passiert. Damit versuchen wir in einer Offenheit umzugehen. In dem, was wir betreiben, schieben wir oft Sachen zusammen, die man nicht zusammen vermutet. Da sind wir durchaus leicht vergleichbar mit einem extrem innovativen Unternehmen, das immer wieder neue Produkte auf den Markt wirft. Bei dem scheitern auch 2/3 und 1/3 überlebt (vielleicht ist die Quote bei Unternehmen auch schlechter...).

S.B.: Was ist die Besonderheit für das HAU als freies Theater und im Gegensatz zum Stadttheater? Welche Rolle spielt die Theaterästhetik?

M.L.: Zum Beispiel Rimini Protokoll tut sich im Stadttheater ja unglaublich schwer, weil ja ein Stadttheater das fest engagierte Ensemble und den bühnentechnischen Apparat immer mitliefert. Da Rimini Protokoll durchweg mit Experten arbeitet, gibt es also einen riesigen Apparat, von dem ich mal behauptete, dass er an einem großen Haus zwischen 10.000 und 15.000 € am Tag kostet, der leer läuft für „nix“. Da sind wir eher ein Kunsthaus, mit unserem schmalen

Bestand von Beschäftigten und haben somit die Freiheit zu sagen, ab dem 1. November machen wir ein bisschen bildende Kunst, weil sich der Direktor mit Theater langweilt und etwas neues ausprobieren will. Oder man sagt, man redet jetzt 14 Tage über die aktuelle Finanzkrise. Hier es gibt niemals einen strukturellen Leerlauf. Das HAU ist damit viel eher eine *Factory*. Das produziert dann auch einen ästhetischen Vorteil. Man kann hier 10 Tage ein Bühnenbild für die Gruppen zum Probieren stehen lassen. Trotzdem haben wir den Nachteil, dass wir uns nie in erster Linie über die Qualität von Schauspielern differenzieren werden, obwohl wir bei langfristigen Vorbereitungen vielleicht von so einem Qualitätsentwicklungseffekt reden können. Wenn wir jetzt von Effekten reden. An diesen Häusern wie Volksbühne, Schaubühne oder Münchener Kammerspiele hat man immer das ästhetische System eines Ensembles und den Stil eines Hauses, der sich über jedes Produkt legen wird. Hier hat man hingegen eine viel größere, extreme Diversifikation unserer „Produkte“.

Oder in den letzten Monaten hat bspw. die Arbeit mit Jugendlichen eine Riesenrolle gespielt, ob wir von den Airport Kids von Stefan Kaegi, von Tamer Yigit, der mit 4 Kreuzberger Hauptschülern gearbeitet hat, die alle ewig kleben geblieben sind, reden oder von Constanza Marcras mit Hell on Earth, was der größte Erfolg des letzten Jahres war. Hell on Earth wurde zur Hälfte mit Tänzern und zur Hälfte mit arabisch-türkischen Kindern realisiert. Dabei gibt es noch andere Formen von Spontaneitäten, die sich am HAU auftun, z.B. weil Constanza vor 5 ½ Jahren mit einer libanesischen Familie gearbeitet hat, die nun wieder in eine Produktion eingebunden ist. Diese Arbeit ist somit eine Art Social Work Aktivität, die sich durch eine Kontinuität über mehrere Jahre ergibt.

S.B.: Muss man Angst haben, dass irgendwann das HAU nicht mehr als Theater wahrgenommen wird?

M.L.: Ich finde Theater ja scheiße, deshalb bin ich froh, wenn das HAU als Factory wahrgenommen wird.

S.B.: Braucht man dann Stadttheater wie die Münchener Kammerspiele etc. für etwas? Haben diese Theater auch eine Funktion für die Gesellschaft?

M.L.: Natürlich. In die Münchener Kammerspielen oder selbst ins kleine Neu-markttheater in Zürich kommen Menschen, weil sie die Schauspieler, die sie innerhalb einer Intendanz kennenlernen, in unterschiedlichen Rollen und verschiedenen Situationen erleben wollen. Die Theater entwickeln eine Anbindung des Publikums an die Menschen auf der Bühne. Dann gibt es klassisches Repertoire, das immer wieder bedient wird und für das es ein repräsentatives Bürgertum gibt, das sich darin wiedererkennt. Wir sind dagegen viel eher ein Institut, das sich fast schon journalistisch immer wieder mit Themen der Zeit auseinandersetzt und dort versucht, den ewig strapazierten Avantgarde Begriff immer wieder zu wenden und den Avantgarde Begriff und den Begriff des Sozialen miteinander zu versöhnen.

S.B.: Würdest du das HAU ins postdramatische Theater einordnen?

M.L.: Wir sind in der Postmoderne oder im Postdramatischen drin. Wobei ich mich da eher versuche zu wehren, da die Postmoderne auch nur eklektizistisch aus dem Theorie- und aus dem Kunstvorrat des 20. Jahrhunderts Sachen zusammenbaut, die es immer schon mal gab. In dem pragmatischen Zyklus, in dem wir uns als Gesellschaft und als Theater befinden, stimmt das einfach nicht. Die Geschichte von arabisch-türkischen Kids erzählt sich neu, die gab es so nicht im 20. Jahrhundert, obwohl es natürlich schon eine polnische Migrationssituation in den 20er Jahren gab. Es gibt neue Technologien und einen neuen Medienvorrat, mit dem wir arbeiten müssen, die einfach neu sind, und damit basta. Ich sehe auch in der jetzigen Finanzkrise keine postmoderne Variation der Krise in den 20er/30er Jahre.

S.B.: Wie siehst du die Rolle des Zuschauers im HAU?

M.L.: So ähnlich wie auf den Boxer-Plakaten. Man geht hier rein, damit man eins auf die Fresse kriegt, damit man verstört und zu Neuem gezwungen wird und dann leicht lädiert raus geht.

S.B.: Kommt man dann noch mal wieder?

M.L.: Wir sind ja alle Masochisten... Es gibt ja schon so eine relativ deutliche Schneise für unser Publikum. Das sind eher nicht die 14-18 jährigen, es sind ziemlich stark die 18-35 Jährigen, im weitesten Sinne ein studentisches Publi-

kum, da die Studenten immer wieder aufgeschlossen für neue Sachen sind. Ich sag ja immer, in Berlin gibt es, im Gegensatz zu München oder Stuttgart, kein Bürgertum. Das Bürgertum ist zum einen in Auschwitz ermordet oder andererseits im Osten vertrieben worden oder aus Westberlin abgehauen in den Westen. Was es aber gibt in Berlin sind 50 Subkulturen, von denen das HAU versucht, zu mindestens 20 von diesen Subkulturen Zugang zu haben. Es gibt keine homogenes Publikum, nicht in Berlin und nicht im HAU. Es gibt diese internationale bildende Kunstkacke, die Hausbesetzerszene, zu denen ich gehöre, dann diese Musikclubszene, usw. Außerdem gibt es ein Kulturverständnis, wo der Trash Film, die Rockabillyszene, die Clubszene, die Oper und Jeff Koons einfach nebeneinander gleichberechtigt existieren und funktionieren. Das heißt, diese Stadt funktioniert nicht in erster Linie über so eine wiederkehrende, bürgerlich-dramatische Themensetzung. Das Deutsche Theater hat es nun noch mal geschafft, den Facharbeiter zu idealisieren aber sonst gibt's das hier nicht. Es gibt höchstens ein paar vereinsamte Rechtsanwälte und Ärzte.

S.B.: Und diese Milieus erreicht ihr mit Themen wie Migration, Südafrika, etc?

M.L.: Südafrika versucht natürlich mit einem Minoritätenthema umzugehen und mit Leuten, die daran Interesse haben. Minoritätentheater ist bei uns ein Riesenthema, darunter fallen auch das große polnische Community-Set, Polit-Communities...und Migration. Wobei es bei Migration einerseits die Communities gibt, auf der anderen Seite aber auch die deutsche Gesellschaft, die ein Interesse daran hat, wie man damit umgeht. Wir erreichen unsere Zielgruppen schon in erster Linie über die Themensetzung.

S.B.: Welche Ziele verfolgt das HAU für eine Gesellschaft?

M.L.: Wir versuchen, die Vision der Schaffung eines Laboratoriums des wahren Lebens umzusetzen. Außerdem versuchen wir in dieser extremen Wissenschaftsstadt wie Berlin als Transponder zum Wissenschaftsbetrieb und Kunstbetrieb zu wirken. Bei mir ist das Ganze ergänzt durch einen sozialen Anspruch meiner selbst, da komme ich natürlich aus meiner sozialdemokratischen Muttermilch nicht heraus.

S.B.: Siehst du ein Privileg in der Freiheit des Hauses?

M.L.: Total! Die Bewegungsfreiheit von diesem schnellen Boot liebe ich...ich kann es ja wirklich positionieren, wie ich will.

S.B. Gibt es auch Zwänge?

M.L.: Anträge schreiben und Mittelakquise finde ich total scheiße, vor allem davon so okkupiert zu werden.

S.B.: Bedeutet das auch künstlerische Unterordnung?

M.L.: Naja...ich find ja diese ökonomisierten Scheiß-Debatten über Häuserstrukturen schwierig... Ich hätte ja auch gar nichts dagegen, wenn die Stadttheater noch kameralistisch geführt werden. Ich glaube, dass man ein Theater kameralistisch wie als GmbH gut leiten und in beiden Systemen gute Sachen machen kann, wenn man nur will.

S.B.: Wie ist noch mal konkret die Mitarbeiterstruktur?

M.L.: Also, ich sage immer, dass 3 Leute fürs Kuratieren verantwortlich sind, inklusive mir, 3 Leute für Öffentlichkeits- und Pressearbeit, 3 Leute für die Produktionsleitung, 5 Techniker, 3 in der Verwaltung, 2 Haustechniker und 2 Pförtner. Das ist natürlich geflunkert, denn das sind nur die Leute, die festangestellt sind. Darüber hinaus gibt es 5 Kassenleute mit Halbtagesstellen, 30 Bühnenarbeiter, die ihr Geld bei uns verdienen und auf Rechnung arbeiten, 15 Schließer, die Studenten sind und Foyerdienst machen, Karten abreißen etc. und freie Werkstätten, die auf Rechnung arbeiten. Dann gibt es irgendwie die Kneipe mit ihren Angestellten, die unabhängig sind oder einen Mietvertrag haben aber irgendwie trotzdem zu uns gehören. Die andere Wahrheit ist dann nämlich, dass zu einem Mitarbeiterfest von uns letzten Endes 125 Menschen kommen. Im Baecker'schen Modell sind wir also ein perfektes neoliberales Ausbeuterschweinesystem...mit sehr viel informeller Organisation.

S.B.: Aber diese 24 festen Mitarbeiter sind permanent in die Entscheidungsprogramme der Organisation eingebunden?

M.L.: Wir haben Dienstags um 11 Uhr eine regelmäßige Sitzung. Da wird aber nichts entschieden, sondern man tauscht Informationen aus. Ich bin totaler Antidemokrat im Theater. Jeder hat seine Verantwortlichkeiten. Ich hab eine große Lust daran, jedem alles zu erklären und mir Anregungen geben zu lassen. Trotzdem gibt es Strukturen. Das bedeutet, dass ich 3 % aller Entscheidungen einfach an mich ziehe und fälle. Das sind nicht nur künstlerische Entscheidungen, sondern kann genauso gut alles andere betreffen. Das geht wild durcheinander. Jeder Mitarbeiter sollte Chef für sich sein. Aber dann gibt es eben die Vorteile von bspw. Stadttheatern, dass an einer Volksbühne z.B. der Intendant bestimmen konnte, dass der Koch aus der DDR Kantine die nächste Inszenierung im großen Haus macht. Das würde bei IBM oder im Deutschen Bundestag nicht möglich sein. Somit ist das Theater der letzte autoritäre Raum, in dem das möglich ist. Wo Herr Gosch auch in den 80er Jahren ziemlich revolutionär sagen konnte, „Ich habe den Penner in Hamburg auf der Reeperbahn gesehen und der spielt nun Woyzeck“ oder Rimini Protokoll dem Motto „Schauspieler sind scheiße, brauch ich nicht, ich nehme mir einfach Menschen aus der Realität“ folgen kann. Diese autoritären Strukturen behalte ich mir vor.

S.B.: Würdest du sagen, dass Theater basis-demokratisch generell nicht funktioniert?

M.L.: Nein, das kann man gar nicht sagen. Aber ein organisatorisch hochkomplexer Betrieb mit 120 Produktionen pro Jahr ist nach meiner Auffassung nicht basis-demokratisch zu realisieren...wenn jetzt stattdessen eine Theatergruppe das HAU 2 hätte und dies basis-demokratisch leiten würde, sähe ich da gar kein Problem. Es gibt in Kunstbetrieben extrem verschiedene Möglichkeiten und vielleicht erzähle ich dir in drei Jahren das pure Gegenteil. Ich hab natürlich auch in den 80er Jahren viele Theater erlebt, die sich in Diskussionen paralyisiert haben. Gegenüber denen finde ich es von Vorteil, wenn man entscheidet, man hoppelt nach rechts, dies dann auch zu tun.

S.B.: Könntest du für das HAU eine Unternehmenskultur beschreiben?

M.L.: Das HAU zeichnet sich dadurch aus, dass es ein krass familiärer Betrieb ist mit WG-Küche und WG-Raum. So dass es in einer sehr kleinen Gruppe eine

sehr große Transparenz gibt. Ich hab auch noch nie so eine Motivation erlebt. Wir bekommen eine bestimmte Vision nach außen hin und haben gleichzeitig ein Image, für das man arbeitet, uneigennützig und ohne jegliche Blockaden. Die Leute arbeiten dafür, dass es überhaupt möglich gemacht wird und aufrecht erhalten werden kann. Die Definition, was wir inhaltlich wollen, wird einmal im Jahr neu erfunden.

S.B.: Gibt es eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem Produkt?

M.L.: Gar nicht so sehr mit dem Produkt, sondern vielmehr mit dem Lebensmodell... Ein Teil der Mitarbeiter sind ja vom Hebbel-Theater mit BAT Löhnen gekommen und in Berlin sind Arbeitsverträge aufgrund des bedrohlichen Stadtbankrotts auf 36,5 Stunden und die Löhne um 10,5 Prozent gekürzt worden. Wir haben Mitarbeiter, die immer noch in diesen Löhnen arbeiten, aber ohne mit der Wimper zu zucken, hier 60 Stunden, zu denen sie niemand zwingen kann, abliefern. Dafür müssen sie ja schon einen Grund haben, der nicht meine autoritäre Führung sein kann, sondern irgendetwas anderes. Ich glaube, das ist am ehesten eine bestimmte Atmosphäre des Arbeitens und dass die Mitarbeiter sehr stark das Gefühl haben, dass es nicht um Intrige – Gegenintrige geht, sondern darum, etwas gemeinsam hinzubekommen. Ob die Produktionen dann floppen oder nicht, ist noch mal eine ganz andere Sache. Aber es gibt in jedem Fall eine extrem offene, kollegiale Atmosphäre.

S.B.: Gibt es weitere formale Meetings, Abläufe, Strukturen?

M.L.: Es gibt eine regelmäßige Finanzsitzung einmal im Monat früh um 10.30 Uhr. Das ist zum Beispiel einer der Punkte, um 10.30 Uhr sitze ich nämlich auch da und erkläre den Kassern das Programm für den nächsten Monat, damit sie es gut an den Zuschauer weitergeben können. Im klassischen Stadttheaterbetrieb ginge das über Intendant, Dramaturgie, Sekretariat, schlimmstenfalls würde noch irgendein Hospitant der Kasse das Programm erklären. Das ist natürlich so ein Stille-Post Prinzip, wo am Ende 90 Prozent des Inhalts verschwunden sind. Da ist bei uns eben megaklar, dass ich das übernehme. Es gibt auch sehr einfache Kommunikationsmöglichkeiten zwischen jedem Kasser

oder jedem Bühnenarbeiter und mir, ich bin also für jeden erreichbar und ansprechbar.

S.B.: Glaubst du, dass diese Art der Zusammenarbeit Auswirkungen auf die Produktionen hat?

M.L.: Ja klar, dadurch, dass die Mitarbeiter dafür unglaublich viel möglich machen, weil es eine Wärme der Produktorientiertheit gibt.

S.B.: Möchtest du noch etwas zur Rolle der Medien in eurem Programm sagen?

M.L.: Total wichtig... Den Umgang mit Medien für Gesellschaft erfahrbar oder erprobbar zu machen, das versuchen wir in dem Moment, wo Rimini Protokoll die Handytour durch Berlin, „Call Cutta“, gemacht hat, wir immer wieder mit dem ZKM Karlsruhe zusammenarbeiten, Produktionen wie „Ghost Machine“ auf die Bühne bringen etc...in dem Sinne geht ein Drittel unseres Programms mit Medialität um. Wir versuchen diesen Umgang in einer künstlerischen Haltung auszuprobieren. Wir treffen uns jetzt auch mit Holm Friebe, vor dem Hintergrund, dass Rüdiger Schaper vom Tagesspiegel gesagt hat, er weiß gar nicht, ob es in fünf Jahren noch eine Print Ausgabe vom Tagesspiegel gibt. Da ist dann für uns wieder die Frage, wie die Kommunikation eines Programms in einigen Jahren aussehen wird. Da muss man sich fragen, was man zu diesem Zeitpunkt überhaupt schon wagt, bezüglich der Blogger Kultur, den iPod – Downloads etc. Wir müssen mal schauen, wo wir mal versuchen, einen solchen Ballon loszulassen, um einfach auszuprobieren. Bisher waren wir eher konservativ mit Leporello und diesem Kram, was ich auch total ok finde, weil das Internet vom Kartenverkauf abgesehen bis zum heutigen Tage als Abwicklungunterstützung keine entscheidende Rolle für uns spielt, als Informationsmedium dagegen total.

S.B.: Zu der medialen Entwicklung kann man entfernt auch die Entwicklung der Netzwerke in der Gesellschaft rechnen, Netzwerktheater, Theater als Netzwerk...wie wichtig sind für euch Netzwerke?

M.L.: Wir arbeiten ja in vielen Netzwerken, ob das die internationalen Kooperationsnetzwerke sind oder spielart, Steirischer Herbst etc. Diese Netzwerkarbeit

ist natürlich extrem wichtig. Ich hab das vorhin mit der End-Entscheidung auch ein bisschen verzerrt, natürlich ist das HAU selbst als flache Hierarchie organisiert mit einer weitgehenden Autonomie. In dem Sinne arbeitet es auch selbstorganisiert in Netzwerken, die es um das HAU herum gibt.

S.B.: Siehst du dich selbst als Netzwerkverwalter?

M.L.: Ich fungiere als Kommunikator, würde ich sagen. Entstanden aus meiner Arbeit und aus dem, was es schon gab.

C. Experteninterview Kirsten Hehmeyer

Leitung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit HAU, Berlin, 31.10.2008

S.B.: Ja, also vielleicht gebe ich kurz einen Überblick über die Themen des Interviews. Einmal wäre es toll, wenn Sie zunächst selber ein wenig Hintergrund geben könnten, wie lang sie schon hier sind, was ihre Schwerpunktbereiche ihrer Arbeit sind, dann, als zweiten großen Punkt wäre wichtig die Beschreibung des HAU hinsichtlich der Organisationsstruktur, der Zusammenarbeit, Spielplankonzeption, der Rolle des Zuschauers sowie des Ortes und die Positionierung in der Berliner Theaterlandschaft. Als dritten Bereich würden wir das Verhältnis von Theaterstruktur und Theaterästhetik anschneiden, das wäre relativ theoretisch, vor allem die Rolle des postmodernen Theaterbegriffs in der Arbeit hier am HAU, der Umgang mit Medien, und als vierten Bereich das Verhältnis von Theater und Gesellschaft, weil ich da gern einen Übergang schaffen würde, wie Theater in ihren Augen für Gesellschaft relevant sein kann, welche Ziele das HAU versucht zu verfolgen mit seiner Theaterarbeit, sowohl für ganz spezifische Milieus in gesellschaftlichen Bereichen in Berlin als auch allgemeiner. Also wenn Sie kurz zu Ihrer Person eine kleine Einleitung geben wollen...

K.H.: Mhmm...ich arbeite hier am HAU solange es das HAU gibt, weil das HAU so in der Form, wie es nun besteht, erst seit 2003 existiert, vorher gab es drei unabhängig funktionierende Theater- und die hatten 3 unabhängig voneinander

funktionierende Leitungen und unabhängige Aufträge, was sie tun sollten. Ich komme grundsätzlich eher aus der inhaltlichen Arbeit, habe Theaterwissenschaft, Germanistik und Philosophie studiert, habe meinen ersten Öffentlichkeitsarbeitsjob von 1992 bis 2000 an der Ostberliner Volksbühne gemacht, wo ich letztlich gelernt habe, da der Job völlig neu für mich war. Die Zeit an der Volksbühne hat meine Herangehensweise sehr geprägt. Ein anderes Thema war, dass die Öffentlichkeitsarbeit 1992 an der Volksbühne eine sehr Besondere war, weil sie die erste Bühne war, die mit einem sehr offensiven Ostberliner Bewusstsein an sein Publikum herangegangen ist, auch versucht hat, andere Publikumsschichten zu gewinnen mit einer ganz anderen künstlerischen Ästhetik als auch Werbeästhetik bzw. Werbemethodiken an das Publikum heranzugehen. Grundsätzlich ist das der Hintergrund, aus dem ich den Job für mich strukturiert und gelernt habe. Dass mich diese Zeit geprägt hat, merke ich oft. Um nur eins zu nennen (was sicherlich hier am HAU anders ist)...am Anfang, als wir an der Volksbühne gearbeitet haben, haben Castorf Inszenierungen (Castorf war damals Intendant dort) sehr oft sehr schlechte Kritiken gekriegt, es hat aber gar nichts ausgemacht. Das hatte einfach trotzdem einen derartigen Charme und eine derartige Anziehungskraft für ein Publikum, dass Zuschauer kamen, obwohl die Kritiker schlecht geschrieben haben. Die Zielgruppe war auch kein Bildungsbürgertum, das im Zweifelsfall die Tageszeitungen liest, sondern es war ein jüngeres Publikum, was andere Wege der Kommunikation hat. Ich erzähle das nur für den Hintergrund, dass das einfach so die Erfahrung war, Kritiken müssen nicht immer wichtig sein. Ich empfinde das für meinen Job als eine unglaubliche Erleichterung. Ich arbeite nichtsdestotrotz sehr dienstleistungsorientiert mit Presse zusammen, ich will das nicht vom Tisch weisen, aber ich habe keine *Angst* vor der Presse, weil man ganz am Anfang des Jobs die Erfahrung gemacht hat, dass Presse nicht immer wichtig ist. Und für die Erfahrung bin ich sehr dankbar. Dann war ich danach 3 Jahre, als ich an der Volksbühne aufgehört habe, weil ich nach 8 Jahren auch Lust hatte, was anderes zu machen, in Hannover und hab dort einen Intendantenstart mitgemacht, was eine ganz andere Herangehensweise war, weil man in Berlin Zielgruppentheater machen kann, was man in einer Stadt mit Stadttheater als Alleinversorger oder Hauptversorger, nicht machen kann. Man muss ganz anders alle

Schichten ansprechen und alle Bereiche. Dann habe ich von Hannover aus in Berlin angefangen, in diesem Haus, was wiederum ein totales Zielgruppentheater ist. Das nur zum Hintergrund.

Seit 2003 leite ich die Presse-Öffentlichkeitsarbeit, wir arbeiten zu 2 ½, und der Bereiche, den ich schwerpunktmäßig betreue, ist Presse, die ganze Zusammenarbeit mit Journalisten, die Informationen, Interviewvermittlung, der Versuch, Themen zu setzen. Außerdem bin ich zuständig für die Zusammenarbeit mit der Graphikagentur, die unser äußeres Erscheinungsbild gestaltet...neben so was wie Spielplanankündigungen, Monatsprogrammen, Abteilungsleitung usw. Das sind alles Bereiche, über die ich gern nachdenke und die ich sehr wichtig finde für die Kommunikation. Also ich weiß, alles was mit Graphik und Präsentation zu tun hat, richtet sich primär an ein breites Publikum, während Presse eben die möglichen Multiplikatoren sind -also sind das 2 vollkommen unterschiedliche Formen der Kommunikation.

S.B.: Es ist schon gerade angeklungen, aber sie würden auch für Ihren Bereich eine größere Freiheit und Unabhängigkeit sehen in der Arbeit für das Haus als freies Theater und Zielgruppentheater?

K.H.: Ja, man ist unabhängiger, wobei, auf der anderen Seite wir auch auf bestimmte Kommunikationswege sehr stark angewiesen sind, da die Situation gerade in Berlin sehr dicht ist. Es gibt ein irre breites Angebot und man hat wirklich Not nur durchzukommen in der Fülle. Wir wissen selbst, dass gerade die Kanäle, die sich eher an ein junges Publikum richten, mit Newslettern und und und so verstopft sind, weil es einfach so irre viele machen. Da sind die Wege anders verstopft, vor allem anders verstopft, als sie es vor 15 Jahren an der Volksbühne waren. Dort konnte man viel neu machen, inzwischen ist ganz viel von dem was damals neu war, einfach „mainstream“. Deshalb ist der Kampf um einen Platz in der Presse extrem wichtig, das will ich gar nicht kleinreden, auf der anderen Seite können wir natürlich ein Programm machen, das uns interessiert und das wir wichtig finden und das sich an eine bestimmte Zielgruppe richtet. Ich muss mir keinen Kopf machen um die 60jährigen aus Steglitz. Schematisch gesagt. Wir haben die gern als Publikum aber das ist nicht das Publikum, um das ich mich besonders kümmern müsste.

S.B.: Welches Publikum ist es dann?

K.H.: Bei uns steht im Zentrum ein Publikum, das zwischen 18 und 40 ist, sehr oft studentisch geprägt oder in den ersten Nachfolgeberufen. Das hat auch viel damit zu tun, dass wir viele fremdsprachige Produktionen haben, die zwar in der Regel übertitelt werden, aber trotzdem ist es einfach eine andere Anstrengung, das hier anzuschauen als sich in den Sessel zu setzen und schneller folgen zu könne. Bei uns ist ein Rezeptionsvorgang schon oft mit viel Mühe verbunden und gedanklicher Flexibilität usw. und da gibt es Gruppen, die das leichter haben oder lieber machen.

S.B.: Wird also eher ein Bildungsbürgertum angesprochen oder ist es durch alle Schichten durchlässig?

K.H.: Im Schnitt schon durchlässig – trotzdem haben wir insgesamt ein höhergebildetes Publikum. In jedem Fall.

S.B.: Auch durch die Vorträge und Formate, die nicht im klassischen Theater verortet sind, Lectures, Bildende Kunst, verschwimmende Genreübergänge...? Das HAU scheint kein Platz zu sein, an dem man etwas konsumiert.

K.H.: Ja. Als ein Segment unseres Programms sind diskursive Veranstaltungen in jedem Fall wichtig. Es mischt sich bei uns in jedes Festival hinein, also ist es nicht ein Segment in jedem Kästchen, sondern Teil von einem Gesamtprogramm, aber das heißt, bei uns findet kaum ein Festival statt, bei dem kein Diskurs enthalten ist. Diese Genreübergreifung ist unserem Programm zutiefst eigen. Dass wir eine Theaterveranstaltung in konventionellem Sinne haben, ist fast eher die Ausnahme – und dann ändert sich oft schlagartig die Publikumsstruktur. Wir haben nicht *ein* Publikum, sondern ganz viele verschiedene.

S.B.: Wie schafft man dieses Umschlagen zu erreichen durch Kommunikation? Mit viel Transparenz?

K.H.: Erstens wundert man sich, wie Zielgruppen es immer doch schaffen, etwas mitzubekommen, deshalb suchen wir auch andere Wege der Kommunikation. Zum Beispiel, wenn wir das Festival „Fressen oder Fliegen“ haben, haben

wir eine Publikation, die Programmzeitung, die der taz beiliegt, wo wir schon die erste Schnittmenge erreichen. Dann haben wir auch wirklich Leute, die gezielt für das Festival einen Verteiler erarbeiten, um die Sachen da hin zu bringen, wo das potenzielle Publikum ist. Das macht man nicht über irgendeinen Service, der das anonym macht, indem man einen Verteiler bucht, sondern da ist wichtig, das persönlich zu machen und zu vermitteln, dass die Zeitung eben nicht auf die Fensterbank, sondern auf den Ladentisch gehört. Weil das so viel damit zu tun hat. Das sind Sachen, die mehr verlangen als reines Booking. Wenn wir auf der anderen Seite bspw. eine Inszenierung von Marthaler haben, dann ist es so, dass sehr oft die Tagestipps oder ein Vorbericht im Stadtmagazin genau die Publikumsschicht erreicht, die das dann mitbekommt und wo es sich dann ganz schnell durchspricht. Jenseits von Postkarten und Flyern versuchen wir an Theater, wo das mögliche Publikum sitzt, Volksbühne oder Berliner Festspiele, heranzugehen. Ich finde es schon erstaunlich, dass es dann doch immer die richtigen Szenen mitbekommen und man abends da steht im Publikum, und vollkommen erstaunt ist, wie diese Menschen das mitbekommen haben.

S.B.: Wie schafft man es, dem HAU einen Stil, eine Marke zu geben und alle Turbulenz unter einem Dach zusammenzufassen? Wie schafft man es, dem Publikum zu vermitteln, dass das HAU bei allem, was es macht, noch Theater ist, bei aller Diversität?

K.H.: Also, erstens, dass sich das HAU um Theater und Tanz kümmern soll, ist konzeptionell im Auftrag festgelegt und zweitens glaube ich, dass die Grenzen und Unterteilungen in Sprech-, Musiktheater immer fließender werden. Wenn man sich zeitgenössisches Musiktheater anschaut, nicht die Tosca Inszenierung von 1960, arbeiten die auch wie selbstverständlich mit Video in der Oper oder bildende Künstler wie Jonathan Meese oder Gerhard Richter machen Bühnenbilder, das ist selbst in dem konventionellsten aller Theaterbereiche als eine Genreüberschreitung angekommen. Und dabei wird es trotzdem immer Oper bleiben. Selbst da ist Genreüberschreitung angekommen, und deshalb glaub ich, dass sich da wahnsinnig viel verändert hat...wenn ich nicht in meine Komödie an den Kudamm gehen will, weil ich erwarte, dass da genau die Komödie gespielt wird. Aber dieses Publikum kommt auch nicht zu uns. Und das

ist vollkommen legitim, eben ‚nur nicht unsers‘. Ansonsten glaube ich, dass diese Grenzüberschreitung für heutige Menschen selbstverständlich ist und man das gar nicht groß erklären muss. Ich habe an diesem Punkt selten ~~eine~~ Ratlosigkeit von dem Publikum bekommen. Also eine Ratlosigkeit in der Hinsicht, dass es bei einer angekündigten Performance nicht versteht, was sich dahinter verbirgt, das schon, aber das finde ich oft eine Schwäche von Gruppen, dass sie so viel Mühe haben, in Texten zu erklären worum es in ihrer Arbeit geht. Ich bin großer Anhänger davon - auch bei Kunstproduktionen –, dass man es schaffen muss, in drei Sätzen zu sagen, was man tut. Und ich verstehe manchmal, dass Regisseure das nicht können, wenn sie sehr tief in der Recherche oder was auch immer stehen, aber ich finde, ein Dramaturg oder Produktionsleiter muss das schaffen. Ich finde, dass der Mangel auf Seiten der Gruppen liegt, versuche es immer wieder einzufordern, aber kann es letztlich nicht selber machen, weil ich in der Produktion nicht drin stecke. Kein Zeichen von Intelligenz und Komplexität, dass man scheinbar nicht in der Lage ist, nachvollziehbar zu sein – denn all die vielen Ebenen und das Komplizierte soll bitte auf der Bühne stattfinden, aber nicht in einer Ankündigung. Da sehe ich manchmal Ratlosigkeit, dass ich gefragt werde, was wird denn da kommen, nach dem Text...aber ich glaube nicht, dass es die Ratlosigkeit ist, mit welchem Zwitterwesen auf einer Bühne oder in einem Theater man es zu tun hat – ich glaube, dass können wir heute alle lesen, wir sind das gewohnt und sind damit aufgewachsen.

S.B.: Was ist das Theaterspezifische am HAU und insgesamt das Besondere der Kunstform Theater?

K.H.: Dass Theater immer Life-Charakter hat und eben keine Konserve ist. Deshalb hat Theater in meinen Augen einen unglaublichen Erlebniswert mehr oder anders als alles, was aus der Konserve daher kommt. Und das kann bei einer Live Performance auch der Musiker dabei sein oder das live gemischte Video oder der Schauspieler auf der Bühne und ich finde, dass das einfach andere Sensorien anspricht als andere Kunstformen.

S.B.: Wie arbeiten Sie mit allen anderen Abteilungen und Matthias Lilienthal zusammen?

K.H.: Wenn ich die 3 Theaterhäuser, in denen ich bisher gearbeitet habe, vergleiche, sind das hier extrem flache Hierarchien plus die hinzukommende Tatsache, dass Matthias Lilienthal in letzter Konsequenz entscheidet. Gar keine Frage, das ist auch richtig, in letzter Konsequenz entscheidet einer und er steht dafür ein. Aber, was ich mit flachen Hierarchien meine, ist, dass er extrem ansprechbar ist für jeden, inklusive für den Techniker, der ein Problem hat mit einer Produktion. So wie wir arbeiten, hat jeder ein Recht, gehört zu werden, wenn es wichtig ist. Das wird anerkannt und ist Teil der Arbeit und hat nichts mit Zwang oder Pflichtgefühl zu tun. Abgesehen davon sind wir verhältnismäßig wenig Leute für ein großes Programm, sodass man gleichzeitig sehr viel Eigenverantwortung hat, da bei der Menge nicht alles besprochen, diskutiert, gemeinsam entschieden werden kann, da es sonst nie oder nicht schnell genug zu einer Entscheidung kommt. Diese Mischung gibt einem sehr viel Verantwortung zurück, nämlich zu wissen, wo die Punkte sind, die trotzdem besprochen werden müssen, obwohl die Zeit knapp ist oder obwohl man sich eigentlich selber dazu befähigt fühlen würde. Das macht natürlich Spaß, einmal diesen Spielraum zu haben und einfach nur noch kondensierte Pakete weiter kommunizieren zu können und auf der anderen Seite genau zu merken, wo der Punkt erreicht ist, der durch den Intendanten vertreten werden muss. Ganz genauso ist es bei der Pressearbeit, bei der ich entscheiden muss, wo ich selber reden kann oder wo es extrem nützlich ist, wenn ich ein viertelstündiges Gespräch mit Matthias Lilienthal vermittele, weil es eine andere Glaubwürdigkeit und ein größeres Gewicht erhält. Das sind die Sachen, die mir sehr viel geben und meine Arbeit prägen, dass man viel Freiheit hat aber auch nicht allein gelassen wird, was in anderen Häusern oft genug passiert.

S.B.: Gibt es eine fühlbare Unternehmenskultur und hat diese vielleicht eine spezifische Auswirkung auf die Produktionen, also auf das Theaterergebnis?

K.H.: Ich glaube ja...ich glaube, einmal hat jeder dadurch ein bestimmtes Selbstbewusstsein bei seiner Arbeit, bspw. dass man mit Künstlern auch in Proben offen und direkt redet. Dazu braucht man natürlich ein Fingerspitzengefühl, wer das haben möchte und wer nicht, aber bei uns ist es so, dass grund-

sätzlich freie Gruppen einen Mangel an interessierten Fachkollegen erleiden, die bereits bei Proben zuschauen und eine Meinung dazu haben. Dadurch ist man eigentlich immer gern als ein professioneller Mitgucker im Vorfeld gewünscht, gefragt und gefordert und ich glaube, dass das etwas ist, was wir hier am Haus eher spüren. Man könnte natürlich immer noch viel mehr zuschauen, Produktionen laden uns auch häufig explizit ein oder hätten es gern, allerdings muss man auch seinen täglichen Job weiter machen, deshalb hat das alles Grenzen. Alles ist viel angebundener, als wenn eine Gruppe lediglich selbstständig proben, wie ein Komet landen, die Vorstellung machen und wieder abrauschen würde.

S.B.: Wie viele Leute im Haus sind in die Auswahl der Gruppen für die Aufführungen eingebunden, wer trifft die Entscheidungen darüber?

K.H.: In aller letzter Konsequenz Matthias Lilienthal, plus in engerer Verantwortung die beiden Kuratorinnen, die eine im Theater-Performance Bereich, die andere für den Tanz. Dann kommt dazu, dass natürlich die Hierarchien sehr flach sind und immer mehr Arbeit da ist, als auch diese Gruppe bewältigen könnte, sodass dann noch mal mindestens drei bis vier Leute dazu kommen, die ebenfalls Sachen angucken und in einer beratenden Funktion urteilen, was gut ist und was eher weniger vielversprechend. In jedem Fall sind noch ein paar mehr Leute in der Stadt unterwegs, um sich Produktionen anzuschauen.

S.B.: Und sind diese Leute Mitarbeiter des Hauses?

K.H.: Ja! Dazu gehöre ich, meine Kollegin aus der Öffentlichkeitsarbeit, die Assistentin von Matthias Lilienthal, die Produktionsleiterin. Eigentlich ist zwar klar gesagt, wer Kurator für was ist, aber letztlich sind wir anderen Leute mit unterwegs und denken mit. Natürlich sind wir auch sehr gut vernetzt mit anderen Produktionsorten, die ähnlich funktionieren wie wir. Da gibt es natürlich auch noch mal einen Austausch von Tipps und Empfehlungen, denen man nachgeht oder einfach glaubt, wenn man es nicht überprüfen kann.

S.B.: Wie entsteht die Vorauswahl innerhalb des HAU, was man überhaupt in Erwägung zieht? Was sind hier Quellen?

K.H.: Es gibt viele Quellen, obwohl man sagen muss, dass über die Jahre einfach viele Kontakte mit Gruppen bestehen, die dann einfach immer wieder kommen. Daher muss man zwischendurch immer wieder aussortieren, damit man Platz für Neue schafft. Manchmal sind das auch schmerzhaft Vorgänge, die einem Leid tun. Aber vornehmlich sind es Netzwerke, Empfehlungen, möglichst viel unterwegs sein und Entwicklungen wahrnehmen...

S.B.: Sind Ihnen diese Netzwerke alle bewusst? Werden diese durch Karteikarten in Ihrem Büro abgebildet?

K.H.: Nein. Die Netzwerke finden vor allem in Kommunikation statt – durch eine SMS oder ein Telefonat, wenn man was Gutes gesehen hat, ein Treffen für eine Stunde mit dem Leiter einer kooperierenden Produktionsstätte, Mails, manchmal einfach Sachen, die man liest, die interessant klingen und denen man dann nachgeht. Es sind insgesamt extrem informelle Wege.

S.B.: Wie lange planen Sie einen Spielplan im Voraus?

K.H.: Wir sind im Moment zu unser aller großem Missfallen gerade dabei, die zweite Hälfte des Jahres 2009 zu planen. Vorher gibt es zwar noch ein paar Lücken und zum Teil werden Sachen auch noch wieder herausfallen, aber inzwischen planen wir sehr lange voraus. Das liegt auch daran, dass die Gruppen, mit denen wir arbeiten, abhängig sind von einer Antragspolitik. Gestern sind gerade die Entscheidungen der Bundeskulturstiftung gekommen, damit wissen wir nun schon drei wichtige Säulen für das nächste Jahr. Der Hauptstadtkulturfonds entscheidet ebenfalls bald, darin haben wir 15 Anträge, von denen hypothetisch vielleicht zehn bewilligt werden. Damit weiß man wieder zehn Punkte mehr. Dann muss man auch schauen, dass man die Termine, die für die Gruppe und für uns passen, freihält und anbietet, denn wenn das Geld bewilligt ist, gibt es einen bestimmten Rhythmus, der eingehalten werden sollte. Zwar brauchen die Gruppen zunächst eine Probenzeit, aber dann soll die Produktion auch in nicht zu ferner Zukunft aufgeführt werden. Aus dieser Logik heraus folgt dann relativ viel.

S.B.: Ist es schwierig, diese Logiken zu vereinbaren? Dass man den Spielplan thematisch konzipieren möchte, die Finanzierung lang im Voraus planen muss, Termine und Probenzeiten koordiniert werden müssen...? Ist man da (gerade als freies Theater) in Zwängen und Widersprüchen, die schwierig zu lösen sind?

K.H.: Ja, man ist manchmal in dem Zwang, dass bewilligte Gelder auch zu Verpflichtungen führen, obwohl man sich andererseits natürlich darüber freut. Trotzdem würde ich sagen, dass die Möglichkeit, thematische Schwerpunkte zu setzen, immer bleibt...vorausgesetzt, wie fallen einem ein. Das heißt, wenn man die intellektuelle Leistung selber erbringt, schafft man die guten Ideen auch immer unterzubringen. Hier muss man aufpassen, dass man die Sachlogik nicht dafür zur Ausrede nimmt, dass man gerade kein großes Anliegen hat.

S.B.: Wie würden Sie sich in der Berliner Theaterlandschaft sehen (Bedienung von Zielgruppen, spezifisches Arbeitsumfeld, etc.)?

K.H.: Das, was uns auszeichnet ist, ist nicht nur unser extrem internationales Programm sondern auch die thematische Einbindung der (internationalen) Produktionen. Es gibt Häuser, die Berliner Festspiele beispielsweise, an denen man eine Produktion einlädt, die Vorstellungen zeigt und diese Produktion dann wieder weg ist. Das kommt bei uns teilweise auch vor. Aber es gibt am HAU eben auch andere Bestrebungen und Versuche. Zum Beispiel gab es das Goethe Institut, das eine Tropenausstellung im Gropius-Bau machen wollte (die gerade läuft) und mit dem Wunsch auf uns zu kam, die Tropenausstellung mit einem thematischen Wochenende zu begleiten. Sie kennen unser Format, die überwiegend diskursiven, performativen Veranstaltungen und fanden genau das spannend, um im Rahmen der Ausstellung eine Veranstaltung zu tropischen Mega-Cities zu machen. Auch wir konnten uns das sehr gut vorstellen, also hat das Goethe Institut Geld zur Verfügung gestellt und das Festival hat stattgefunden. Dazu gab es witzigerweise parallel die Möglichkeit über das Auswärtige Amt Geld zu bekommen für ein Afrikanisches Festival, weil der Bundesaußenminister derzeit einen Schwerpunkt mit dem Titel „Aktion Afrika“ setzt. Deshalb haben wir versucht, es so zusammenzuziehen, dass wir als tropische Mega-Cities das brasilianische Sao Paulo und Lagos in Nigeria als afri-

kanische Stadt ausgewählt haben und daran gleich das afrikanische Festival gebunden haben, indem wir es in der anschließenden Woche starten ließen. Somit hatten wir einen Bogen, der das Publikum trotz seiner Heterogenität vom einen zum anderen Thema geführt hat. Das sind gestalterische Elemente, die das HAU von anderen Institutionen unterscheidet, die ebenfalls internationales Programm zeigen. Außerdem würde ich sagen, dass unser HAU häufig einen leicht pädagogischen Anspruch hat, nämlich Sachen in einen Kontext setzen zu wollen, mehr Einstiegs- und Führungsmöglichkeiten über Vorträge und sonstige Formate zu schaffen, eben auch zum Thema Südafrika nicht nur Produktionen zu zeigen, sondern darüber hinaus den afrikanischen Soziologen, der zur Situation Südafrikas seit der Zeit der Apartheid etwas erzählt, einzuladen. Und das ist ein zutiefst didaktischer Anspruch, auch wenn da manche wohl mit den Augen kullern würden, nämlich dem Publikum weitere und andere Herangehensweisen anzubieten, die über Vorstellungen, die immer mal mehr, mal weniger gut sind, hinausreichen. Ein Schwerpunkt unserer Arbeit ist außerdem, uns mit (post-)migrantischen Themen wie Künstlern aus diesen Hintergründen zu beschäftigen, denen wir zum Beispiel Produktionen anbieten. Gerade gab es eine tolle Produktion, die ein türkischstämmiger Regisseur mit Jugendlichen gemacht hat, die meist zwei türkische Elternteile hatten und auf der Bühne diese Situation im Kontext des Erwachsenwerdens und der Adoleszenz verhandelt haben. Außerdem versuchen wir zur Sprache bringen, dass die Situation vieler Migranten noch einmal verschärft wird aufgrund des Stigmas der „Lost Generation“. Die Jugendlichen hier auf die Bühne zu stellen, hat natürlich auch etwas mit dem Versuch von Kulturvermittlung zu tun. Außerdem gelingt es sofort durch solche thematischen Setzungen ein ganz anderes Publikum hierher ins HAU holen. Da kommen die Leute aus der Schule, die Freunde, Cliques, das Publikum mischt sich sehr einfach und plötzlich. Das ist wohl auch ein Grund, aus dem ich sage, dass wir nicht ein Publikum, sondern irre viele unterschiedliche „Publikümer“ haben. Zwischen dem Publikum bei einer solchen Aufführung und einer Tanzvorstellung von Anne Theresa de Keersmaecker gibt es wenig Schnittmengen. Und gerade das ist sehr reizvoll, gleichzeitig für den Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eine extreme Herausforderung, da man

immer das Gefühl hat, man muss sich noch viel zentraler darum kümmern, an die einzelnen Zielgruppen heranzukommen.

S.B.: Worin sehen Sie die gesellschaftliche Funktion des HAU?

K.H.: Um noch einmal das Beispiel der Jugendlichen mit migrantischem Hintergrund aufzugreifen: da stehen Jugendliche auf der Bühne, die ohne die Produktion nicht auf der Bühne stehen würden. Und natürlich ist Theater ein Medium, das eine sehr hohe soziale Kompetenz erfordert. Daher ist es auch sehr beliebt in der Gefangenearbeit. Wenn ich beispielsweise Ikebana²⁹² mache, muss ich zu meinem Kurs gehen und wenn ich einmal nicht komme, mache ich eben in der Woche keine Ikebana. Theater findet aber in einer Gruppe statt, das heißt, wenn von 6 Schauspielern nur 5 kommen, dann müssen die 5 anders spielen, als wenn der 6. dabei wäre. Das ist meines Erachtens etwas, das einen extremen Lernmoment im Sozialen hat, dem Einzelnen nämlich eine hohe Verantwortung gibt und ihn gleichzeitig unter Druck setzt, weil er weiß, dass die anderen ihn brauchen. Gleichzeitig bedeutet Theater auch Sichtbarkeit. Es schafft eine Sichtbarkeit für Leute, die normalerweise nicht sichtbar sind. Dies zur Verfügung zu stellen finde ich einen ganz grundlegenden, nachvollziehbaren und hohen, gesellschaftlichen Wert. Man macht eine positive Erfahrung, bei der man etwas von sich preisgibt, eine Erfahrung, die nicht selbstverständlich ist, vor allem bei Kindern in dem Alter, wie sie bei uns auf der Bühne stehen. Wir haben sehr viele Inszenierungen, die mit Nicht-Schauspielern arbeiten, bspw. die Alltagsexperten der Gruppe Rimini Protokoll. Einerseits ist dies natürlich eine ganz neue Ästhetik ohne dabei weniger „durchinszeniert“ zu sein. Gleichzeitig bringt es in einer sozialen Dimension Menschen und Biographien ins Bewusstsein und vermittelt ihnen gleichzeitig einen Teil ihres Selbstbewusstseins neu – es macht etwas mit dem Publikum *und* mit den Leuten, die auf der Bühne stehen. Es ist zwar noch lang keine und schon gar nicht unsere pädagogische Aufgabe, die Menschen auf der Bühne zu retten, aber trotzdem hat man dies als eine Art Nebenprodukt, als etwas, das im Alltagsleben der Leute sehr große Folgen hat. Wenn man sich zum Beispiel die jetzige Rimini Protokoll Inszenierung – Airport Kids – anschaut, die sich mit Kindern, aufgewachsen zwischen 3

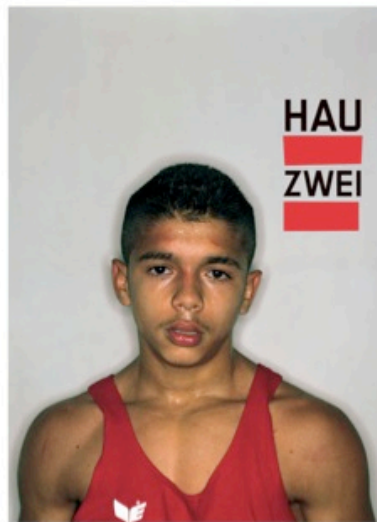
²⁹² [Anmerkung der Verfasserin:] Ikebana ist eine japanische Kunst des Blumenarrangierens und kann auch als Form der Meditation ausgeführt werden.

Nationalitäten, beschäftigt, erfährt man sehr viel über Globalisierung, Regionalismen, Heimatgefühle als gesellschaftliche Themen. Damit verändert man im besten Fall etwas in der Bewusstwerdung eines Publikums als Teil der Gesamtgesellschaft. In dem Sinne kann man eigentlich sagen, dass Theater zu einem gesellschaftlichen Prozess wird und diesen vollzieht, dadurch, dass es Zeichen sichtbar macht und Realität auf die Bühne bringt. Es bringt ein Publikum dazu, über Dinge anders nachzudenken, als es das vorher getan hat. Und dabei geht es nicht nur um die Menschen selbst und ihre ganz persönlichen Seelen – das auch, darf es auch – sondern eben genauso um gesellschaftliche Vorgänge und Prozesse.

S.B.: Wie grenzt sich die Theaterästhetik des HAU ab von anderen Ästhetiken?

K.H.: Insgesamt sind die Stücke, die bei uns gezeigt werden, viel heterogener, assoziativer, ganz viele Stücke haben nicht die Geschichte, den Plot, der sich von A bis Z erzählen lässt, sondern vieles sind Fragmente, die gezeigt werden, Aspekte zu einem Thema, einer Geschichte, im Gegensatz zur klassischen Theatergeschichte.

D. Plakate der HAU Werbekampagne



WWW.HEBBEL-AM-UFER.DE
T. 030 259 004 27



HEBBEL-AM-UFER.DE
259 004 27



WWW.HEBBEL-AM-UFER.DE
T. 030 259 004 27

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Thema

Wie kann ein Theater seine Umwelt gestalten und damit eine Funktion für die Gesellschaft erfüllen?

– *Eine organisations- und gesellschaftstheoretische Analyse am Beispiel des Berliner Theaters „Hebbel am Ufer“* –

selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe.

Die Übernahme wörtlicher Zitate sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren habe ich an den entsprechenden Stellen der Arbeit kenntlich gemacht.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Svenja Bromberg

Friedrichshafen, den 12.12.2008