

# das andere ALS STANDARD

der freie Produktionsprozess  
& freie Produzent:innen

MARTIN  
Bien

Martin Bien ist freier Kulturproduzent und Werbetexter in Frankfurt am Main. Er hat eine Ausbildung zum Bürokaufmann bei einer Dresdner Werbeagentur absolviert und studierte Angewandte Theaterwissenschaft in Gießen.

# WORT

Nachdem der vorliegende Text aus meiner Sicht als Produktionsleiter geschrieben war, war ich froh, als ich meine Notiz von der Wand entfernte; diese Frage konnte ich nun endlich aus meinem Kopf streichen.

Das Schreiben war ein zuweilen nervtötendes Probieren, etwas festzustellen — etwas auf den Punkt zu bringen. Eine Probe von Erkenntnis. Der Versuch einer Antwort.

Dabei verhält sich das Lesen, so würde Roland Barthes schreiben, wie eine Aufführung dieser Probe. Wenn ich nun diesen Text erneut selber lese und — ein Hoch auf das lückenhafte Erinnern — inzwischen vergessen habe, wie er entstanden ist, wie ich ihn also probiert habe, dann ist er für mich jetzt kein Beleg mehr dafür, dass er meine Frage beantwortet hat.

Er ist vielmehr ein noch konkreterer Anlass geworden, die Notiz erneut an die Wand zu kleben.

Seit Anfang 2021 klebte ein Notizzettel an der Wand über meinem Schreibtisch. Er erinnerte mich an eine Frage, die seit Beginn meiner Produktionsleitungstätigkeit 2017 in meinem Kopf schwirrt:

Was heißt **produzieren** in den freien Darstellenden Künsten?

„Ich kann im Probenprozess jede Form der ‚Entgrenzung‘ herstellen, aber diese ‚Entgrenzung‘ darf nicht auf die Rahmenbedingungen übergreifen, die diesen Kernprozess der Probe schützen und einbetten. Das eine ist der künstlerische, das andere der Produktionsprozess, zwischen beiden muss es eine Grenze geben, damit Künstler:innen geschützt arbeiten und sich zurückziehen können.“

Atesci/Richter/Schmidt/Sundermann/Zwach:  
Die Erwiderung an Dr. Bernd Stegemann.  
12.04.2021; letzter Zugriff am 20.06.2021 unter:  
[https://www.nachtkritik.de/images/stories/pdf/2021/ErwiderungSchmidt\\_et\\_al\\_BerndStegemann\\_FAZ.pdf](https://www.nachtkritik.de/images/stories/pdf/2021/ErwiderungSchmidt_et_al_BerndStegemann_FAZ.pdf).

„Vom Arbeitsaufwand geht es um die Abrechnung beim Senat, einfache Verträge mit den Tänzer:innen, Kommunikation mit dem Theater und in den Endproben etwas mehr, auch mit den Tänzer:innen. Vielleicht auch die Organisation von Probenräumen. Insgesamt recht standardmäßig und überschaubar.“

anonymisierter Auszug aus einer Produktionsleitungsanfrage, adressiert an den informellen E-Mail-Verteiler „Superproducers“; letzter Zugriff am 28.06.2021.

**E**s erscheint auf den ersten Blick ziemlich paradox: Wenn der Begriff *Projekt* ein zeitlich begrenztes, einmaliges Vorhaben bezeichnet, ein künstlerisches Projekt seinen Status vor allem auch als einzigartiges Vorhaben vor Geldgeber:innen, Theatern, Publika und auch vor sich selbst herausarbeiten muss, dann ist das künstlerische Projekt per definitionem weit entfernt vom Begriff des *Standards*. Wie kann aber dennoch in dem eingangs erwähnten Auszug aus einem Gesuch von einem freien Kunstprojekt die Rede sein, das nach einer freien Produktionsleitung sucht, deren Arbeitsauftrag standardmäßig und überschaubar ist?

In meinem Arbeitsalltag als freier Kulturproduzent begegne ich einem oft antizipierten Verständnis des Aufgabenbereichs der Produktionsleitung, wie auch das zitierte anonymisierte Gesuch zeigt: Projektorganisation und Finanzadministration. Vor diesem Hintergrund möchte ich in diesem Essay versuchen, das Spannungsfeld zu beschreiben, in dem sich die Arbeit freier Produktionsleiter:innen in der Freien Szene Darstellender Künste in Deutschland bewegt, das meiner Meinung nach komplexer ist.

Dabei skizziere ich ausschnitt- und behelfsweise die Entwicklung von Regie als einer Ablauforganisations- hin zu einer künstlerischen Leitungsfigur nach, die spätestens mit der Gründung freier Produktionshäuser und der damit einhergehenden, immer komplexer werdenden Fördersystematik für die Freie Szene neben der künstlerischen auch eine unternehmerische Verantwortung mit sich bringt. Anders als in Stadt-, Landes-, Staats- und Nationaltheatern sowie auch in freien Produktionshäusern sind diese beiden Verantwortungsbereiche im Fall freier Kunstkollektive und Ein-

zelkünstler:innen meiner Ansicht nach räumlich nicht zwischen Bühne (künstlerische Verantwortung) und Büro (unternehmerische Verantwortung) getrennt. In Abgrenzung zu den Theater- und Produktionshäusern als belastbare Organisationen gilt für freie Kunstkollektive und Einzelkünstler:innen als schutzbedürftige Organisationen ohne Organisation: Die unternehmerische Verantwortung probt mit.

Vor diesem Hintergrund zeige ich dann das Spannungsfeld der Produktionsleiter:innen auf, die ich als Schnittstellen zwischen künstlerischem und Produktionsprozess begreife. In der Tätigkeit als Produktionsleitung imitieren wir eine Theaterorganisation ohne Theater und ohne Organisation. Aus dem Fehlen dieser Organisation als nachhaltigem, belastbarem Apparat — und hiermit ist nicht unbedingt oder automatisch ein Wunsch nach eben dieser impliziert — erarbeiten wir eine Membran, an der sich künstlerische und Produktionsprozesse berühren, an und mit der sich ein flexibler Rahmen und die Einzigartigkeit eines künstlerischen Vorhabens wechselseitig bedingen können.

# REGIE: ABLAUF & KUNST

Mit der Entwicklung der Regieposition, die bis Mitte des 19. Jahrhunderts als quasi-Vorläuferin der Inspizienz noch stark an Prozessadministration und -organisation gebunden war, hin zu einer allem voran künstlerischen Leitung eines Aufführungsprojekts ging ein räumlicher Einschnitt einher: Während die Regie um 1800 den künstlerischen mit dem Produktionsprozess noch räumlich verwob, verlagerte sich die Gestaltung und Organisation der Rahmenbedingungen ab ca. 1900 in das Künstlerische Betriebsbüro. Der an Autarkie und Freiheit gewinnende künstlerische Prozess hatte nun seinen alleinigen Platz auf den (Probe-) Bühnen.

Vor diesem Hintergrund etablierte sich fortan das Narrativ des radikal freiheitlichen, exzessiven — mit Nietzsche gesprochen: dionysischen — künstlerischen Proben- und Entwicklungsprozesses. Verstärkt wurde dieses Narrativ mit der sich deutlich vom Drama als Text- und Bezugsvorlage lösenden Theaterästhetik, die spätestens seit den 1970ern nicht mehr reine Exegese-, sondern eigenständige Kunstform wurde. Das Theater als Proben- und Aufführungsinstitution stellte den Raum für ein Theater als Ort des Exzesses künstlerischer Freiheit — auch ohne Text(-vorlage).

Um die beiden räumlich voneinander separierten Prozesse unter diesen Entwicklungen weiterhin zu verschränken, entstanden so erste, bis heute bekannte Schnittstellenberufe im Theaterbetrieb: Produktionsdramaturgie und Regieassistenten.

# INSTITUTION: GELDER & KUNST

Fast parallel zur Entwicklung des Regieverständnisses von der Ablauforganisation hin zur künstlerischen Leitungsfigur verlief auch die Institutionalisierung von Bühnen als Spiel- zu Theatern als Betriebsstätten. Mit der Etablierung von Stadt-, Landes-, Staats- und vor allem auch Nationaltheatern ist nicht nur eine fragwürdige deutschnationalistische Theaterkultur entstanden, sondern auch eine nicht minder problematische Institution als komplexe Apparatur installiert, die Gelder für sich, ihr Programm und ihre festen Ensembles band.

In den späten 1970ern entstanden postdramatische Theaterästhetiken, aktionsbasierte Performance-Kunst und sich an Bildender Kunst orientierende, interdisziplinäre Bühnen- wie Installationsformate. Diese neuen Arbeits- und Aufführungsweisen befragten dabei nicht nur die übliche Bühnenpraxis, sondern

forderten auch die institutionalisierten, behäbigen Organisationsstrukturen von Theatern und ihren festen Ensembles als Aufführungsgruppen heraus.

Neben den etablierten Theatern entstanden so freie Produktionshäuser, die mit flexibleren Organisationsmodellen und dem gängigen Verzicht auf Ensemblestrukturen auf komplexere Anforderungen und freie Projektteams bedarfsbezogen reagieren konnten. Diese Kontrastinstitutionen und ihre -programme waren nur durch eine komplexer gestaltete Fördersystematik möglich. Eben diese verlangte aber auch, dass die freien Gruppen neben ihrer freien künstlerischen Tätigkeit auch unternehmerisch organisiert sein mussten.

Seit ihrer Genese in den 1980ern war es für freie Theatergruppen also strukturell gar nicht möglich, den künstlerischen vom Produktions-, also auch unternehmerischen Prozess zu trennen. Sie arbeiteten zwar an Produktionshäusern und freien Spielstätten, aber nur zeitlich begrenzt, ohne Anstellung und in eigener inhaltlicher Verantwortung wie unternehmerischer Haftung. Freie Theatergruppen und Einzelkünstler:innen wurden neben der inhaltlichen Autor:innenschaft zu Mittelempfänger:innen, haftenden Rechtssubjekten und nicht zuletzt Auftraggeber:innen.

Das Künstlerische Betriebsbüro existiert in den freien Spielstätten weiter und auch die Schnittstellenberufe zwischen Probenpraxis und Ablauforganisation bleiben im freien Produktionsprozess bestehen. Beide firmieren aber inzwischen unter dem Namen des Produktionsbüros für die Häuser und der freien Produktionsleiter:innen für die Künstler:innen und Kollektive.

# LEITUNG: ORGANISIEREN VON «FREIER» KUNST

Wenn Mehmet Atesci, Angela Richter, Prof. Dr. Thomas Schmidt, Laura Sundermann und Sabrina Zwach in ihrer wichtigen „Erwiderung an Dr. Bernd Stegemann“<sup>1</sup> von einer Trennung zwischen künstlerischem und Produktionsprozess sprechen, zwischen denen eine Grenze zu verlaufen hat, dann ist mit dieser Trennung auch eine bestimmte Form der Theaterorganisation gemeint: die Arbeit an und mit Stadt-, Landes-, Staats- und Nationaltheatern. Im Falle des Schauspielers Ron Iyamu, der die rassistischen Vorfälle im Probenbetrieb öffentlich und zu Recht kritisierte<sup>2</sup>, handelt es sich um das Düsseldorfer Schauspielhaus.

Übertragen wir dieses Trennungsgebot, von dem in der o. g. Erwiderung die Rede ist, auf Projekte innerhalb der Freien Szene, gestaltet sich dieses als wenig haltbar. Den freien Produktions- und künstlerischen Prozessen innerhalb der Freien Szene ist eine stetige Wechselwirkung eingeschrieben. Während das Künstlerische Betriebsbüro zusammen mit der Verwaltung im Auftrag der Intendanz und Geschäftsführung des Theaters die unternehmerische Verantwortung organisiert, liegt jene im freien Produktionsprozess bei der mittelempfangenden Gruppe oder den Einzelkünstler:innen. Für die Freie Szene gilt also, dass der künstlerische vom anderen Prozess, dem Produktionsprozess, nicht loslös- oder trennbar ist.

<sup>1</sup> Atesci/Richter/Schmidt/Sundermann/Zwach: Die Erwiderung an Dr. Bernd Stegemann. 12.04.2021; letzter Zugriff am 20.06.2021 unter: [https://www.nachtkritik.de/images/stories/pdf/2021/ErwiderungSchmidt\\_et\\_al\\_BerndStegemann\\_FAZ.pdf](https://www.nachtkritik.de/images/stories/pdf/2021/ErwiderungSchmidt_et_al_BerndStegemann_FAZ.pdf).

<sup>2</sup> Lutz, Christiane: „Der Regisseur fing an, mich Sklave zu rufen“. 22.03.2021; letzter Zugriff am 20.06.2021 unter unter: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/theater-rassismus-vorwu-erfe-duesseldorf-1.5243472>.

Die freien Produktionshäuser üben neben ihrer kuratorischen und infrastrukturebenden Instanz in der rechtlichen Hinsicht wenig Einfluss aus, leiten Haftungs- und weitere Pflichten vor allem an die Gruppen oder Künstler:innen weiter. Auch die Förderinstitutionen schließen für die einzelnen Projekte keine Verträge mit den Produktionshäusern, sondern nehmen freie Gruppen und Einzelkünstler:innen in die Pflicht. Allein am Beispiel des Haftungsrahmens, in dem sich der Probenprozess abspielt und von dem die künstlerische Leitung wesentlicher Teil ist, wird klar: Zwischen Probe und Produktion, Kunst und Organisation im freien Produktionsprozess kann keine Grenze gezogen werden.

Verantwortung, Haftung, Schadenersatz, Liquidität — deshalb also auch Sicherheit, Arbeitsschutz, Versicherung, Mittelakquise hören im freien Projektprozess nicht mit Betreten der Probebühne auf. Die organisatorische Vorarbeit, die Entwicklung produktionsmaterieller Rahmenbedingungen, mag vielleicht abgeschlossen sein, mitnichten aber die begleitende, Arbeit

im dynamischen Probenprozess. Wenn an Stadt-, Landes-, Staats- und Nationaltheatern künstlerische von unternehmerischer Verantwortung auch räumlich zwischen KBB und Probebühne getrennt bleibt, ist das im freien Produktionsprozess nicht der Fall. Der künstlerische Prozess in der Freien Szene ist stets und ständig mit dem Produktionsprozess verbunden. Rechtlich, inhaltlich, finanziell, strukturell: Die unternehmerische Verantwortung probt mit.

Sie ist unsichtbare, aber vor allem durch das rechtlich, finanziell und strukturell prekäre Gerüst, in dem die Freie Szene arbeitet, eine sehr präsente Akteurin. Auf der Probe, on stage und im Off. Es gibt keinen einzigen künstlerischen, inhaltlichen Schritt, der losgelöst von unternehmerischer, also finanzieller, struktureller und organisatorischer Verantwortung unternommen werden kann.

**In der Freien Szene ist der künstlerische mit dem Produktionsprozess verbunden. Rechtlich, inhaltlich, finanziell, strukturell:**

**Die unternehmerische Verantwortung probt mit.**

Regie oder künstlerische Leitung in der Freien Szene kann auch so gedeutet werden, als dass sie alle Produktionsbeteiligten, wie z. B. Szenograf:innen, Bühnenbildner:innen, Performer:innen, Tänzer:innen, Choreograph:innen, Lichttechniker:innen, Sound-Gestalter:innen, Dramaturg:innen, Assistent:innen beauftragt und deren Leistungen und Werke in einen Ablauf aggregiert, harmonisiert, orchestriert, choreografiert und zu einer Aufführung organisiert. Mit dieser begrifflichen Erweiterung zeigt sich auch: Regie bzw. künstlerische Leitung in der Freien Szene meint strukturell immer beides; künstlerische und unternehmerische Gesamtverantwortung. Kunst und Organisation stehen in der Freien Szene in einer originären Wechselwirkung zueinander.

Das wird vor allem dann verstehbar, wenn wir hier die eingangs skizzierte Entwicklung des Regiebegriffs um diese unternehmerische Perspektive erweitern:

Diese unternehmerische Organisationsperspektive auf den Regiebegriff schwächt den überholten romantischen Gedanken an Regie als solistischem Kunstgenie<sup>3</sup>, wertet die Eigenständigkeit und Orchestrir- bzw. Choreographierbarkeit beauftragter künstlerischer Positionen von Raum/Bühne, Licht, Ton, Performance und Dramaturgie und deren Einzelwerke auf und fügt dem oft fehlgedeuteten formalen Organisationsbegriff eine ebenfalls komplexere, hier auch künstlerisch-inhaltliche Ebene hinzu. Die Regieposition verantwortet demnach vor allem die Beauftragung und Organisation künstlerischer Einzelwerke und ihrer Autor:innen. Kurzum: Regie bzw. Leitung organisiert Einzelwerke, die von beauftragten Künstler:innen produziert wurden, zu einer Gesamtheit.

- 3 Dieses Genieverständnis als alleinige:r Autor:in wird leider weiterhin vor allem in Pressemeldungen der Theater- und Produktionshäuser und in Kritiken des Kulturjournalismus perpetuiert. Mit dem um die Organisationsfunktion erweiterten Regiebegriff kann also nicht nur die Fortschreibung der Regiegeschichte im Allgemeinen entgegenegewirkt, vor allem aber die (künstlerische) Autonomie der von der Regie bzw. künstlerischen Leitung beauftragten Projektbeteiligten transparent gemacht werden. Was wäre ein René Pollesch ohne den früheren Bühnenbildner Bert Naumann, eine Doris Uhlich ohne die technische Sound-Ästhetik von Boris Kopeinick oder die fleischlich vibrierenden Performer:innen? Leitung braucht Bezugsgrößen. Ohne diese schafft sich Leitung in den Darstellenden Künsten als Orchestrirung von Einzelpositionen selbst ab. Und doch bleibt zu lesen: „René Pollesch überzeugt“, „Doris Uhlich begeistert“.

Auch beispielsweise in den „Informationen zur Umsatzsteuerbefreiung nach § 4 Nr. 20 a) + b) UStG für kulturelle Aufgaben und Veranstaltungen“, ausgestellt vom Regierungspräsidium Darmstadt, wird auf die Frage nach der Umsatzsteuerbefreiung für z. B. Bühnenbildner:innen wie folgt geantwortet: „Intendanten, Bühnenbildner [...] können leider keine Umsatzsteuerbefreiung erhalten. Diese Berufsgruppen gestalten zwar in künstlerischer Hinsicht Konzerte oder Theateraufführungen ganz entscheidend mit, sind aber als Solist nicht fähig ihr Kunstwerk darzustellen und sich künstlerisch auszudrücken.“ (2019, letzter Zugriff am 28.06.2021 unter: <https://rp-darmstadt.hessen.de/sites/rp-darmstadt.hessen.de/files/Merkblatt%20Kopfbogen.pdf>.)

# PRODUKTIONSLEITUNG: ORGANISIEREN MIT «FREIER» KUNST

Wenn Organisation das unternehmerische Ergebnis des Organisierens beschreibt, ist dieses Ergebnis für die Darstellenden Künste das Theater als Apparat selbst: Das Stadt-, Landes-, Staats- und Nationaltheater und hier auch das freie Produktionshaus bildet (s)eine eigene Organisation.

Die Freie Szene produziert zwar Aufführungen als Ergebnis, jedoch keine Organisationen. Das, was die Freie Szene unternehmerisch produziert, sind vielmehr anfällige, schutzbedürftige Rechtssubjekte, meist Personengesellschaften — ohne Gewinnerzielungsabsicht, die sie vor Ämtern aufgrund des Fehlens adäquater Rechtsformen nichtsdestotrotz nachweisen müssen —, deren Tätigkeit und zugleich Ergebnis das ephemere Organisieren gleichsam ephemerer Kunst gemeinsam mit den

Produktionsbeteiligten ist. Freie Gruppen und Einzelkünstler:innen stehen so als anfälligste der beteiligten Vertragsparteien und dennoch als Unternehmer:innen in Leistungsschuld und Haftungspflicht in B2B-[sic]-Vertragsverhältnissen, die sie mit komplexen, rechtlich abgesicherten Förderinstitutionen und Produktionshäusern begründen.

Mit dem Fehlen nachhaltiger, rechtlich abgesicherter oder geschützter Organisationsformen für Kunstgruppen oder Einzelkünstler:innen geht jedoch eine nicht weniger anspruchsvolle Erwartungshaltung der Häuser, Förderinstitutionen und Projektbeteiligten an die -leitungen einher. Der Produktions-, Mittelakquise-, Innovations-, letztlich der unternehmerische Druck geht zulasten der künstlerischen Projektleitungen.



Vor dem Hintergrund der obig dargestellten Entwicklung, den unternehmerischen Zwängen und einer komplexen Erwartungshaltung an künstlerische Leitungen zeigt sich in diesem Spannungsfeld nun die Position der Produktionsleitung: In Ermangelung bestehender, belastbarer, nachhaltiger, auch räumlicher Organisationsstrukturen zeichnet sich unsere Arbeit als Mimesis, als Imitation einer Theaterorganisation ohne Theater, ohne Organisation aus.

Für künstlerische Unternehmungen behaupten wir als Produktionsleiter:innen eine Vielzahl an projektspezifischen Kompetenzen: Wir imitieren das Künstlerische Betriebsbüro in Organisationsfragen, die Verwaltung in administrativen, finanziellen, steuer- und vertragsrechtlichen Fragen, das Marketing in Öffentlichkeits- und Vernetzungsfragen, die Dramaturgie in projektspezifischen, übergeordneten Positionierungs-, Profilierungs- und auch grundlegenden Prozessgestaltungsfragen, die Geschäftsführung in strategischen, nachhaltigen und strukturellen, kulturpolitischen und zukunftsorientierten Fragen und

zuletzt auch jene Position, die im Begriff der Produktionsleitung aufgeht — als Kernkompetenz und in meist eigenverantwortlicher Personalunion —: diese Rollen- und Expertisenvielfalt zu managen und sie auf die unterschiedlichen Projekte und ihre künstlerischen Leitungen hin bedarfsgerecht zuzuschneiden und anzubieten.<sup>4</sup>

Ist dem freien künstlerischen Projekt als zeitgenössische Arbeitsorganisationsform die Verschränkung von Proben- und Produktionsprozess wesentlich, bleibt auch nach den bisherigen Ausführungen der Begriff des Standards aus dem Eingangszitat immer noch fragwürdig. Er wird jedoch lokalisierbar: Standards definieren und performen jene Institutionen, die Organisationen bilden. Oder anders: Standards hat eine Organisation (Theater) und diese ein separates Büro (KBB).

Für das freie künstlerische Projekt bedeutet dies:

<sup>4</sup> Um dieser Rollen- und Kompetenzvielfalt, die sich auch mit der Corona-Krise weiter ausbaut, nachhaltig gerecht zu werden, bilden sich aus dem umbrella term „Produktionsleitung“ die Produktionsleiter:innen eigene Expertisen- und Interessensprofile: Production, Distribution, Administration, Facilitation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Marketing etc.

Standards kommen als Pflicht von außen, von einem anderen Raum als die (Probe-) Bühne, aber nicht vom Projekt selbst. Beispiele solcher äußerer Pflichten, die ich als materielle Verwaltungsakte beschreiben möchte, weil sie nur in binären Kategorien von fehlt/vorhanden, falsch/richtig, verspätet/fristgerecht operieren, sind Anträge, Verwendungsnachweise, Tech Rider, Hygiene- und Sicherheitskonzepte.

Genau dieses Performen materieller Verwaltungsakte, die Behauptung der Standardisierbarkeit eines künstlerischen Projekts — kurz: Projektadministration —, das sich Wochen und Monate vor dem erfolgreichen Eingehen von Mittelzusagen und Zuwendungsbescheiden in der Konzeption noch der Herausarbeitung der Einzigartigkeit seines Vorhabens verschrieb, das Bedienen materieller Verwaltungszwänge ohne nachhaltige, belastbare, geschützte Organisationsstrukturen bildet das Wesen der Rahmung, den die Produktions- gemeinsam mit der künstlerischen Leitung bildet und innerhalb dessen künstlerische Arbeit stattfindet.

Doch verläuft hier nicht doch eine Grenze, eine Trennung zwischen Kunst und Verwaltung, also nun doch zwischen künstlerischem und Produktionsprozess? Mit Blick auf die Arbeitsstrukturen der Freien Szene würde ich weiterhin mit *Nein* antworten. Wenn ich zu dem Schluss komme, dass Produktions- und künstlerische Leitung eine Produktionsrahmung als Imitation einer Theaterorganisation stellen, innerhalb derer künstlerische Arbeit stattfindet, bildet diese Rahmung keine vor allem räumliche Grenze, sondern vielmehr eine durchlässige und störanfällige, kontakt- wie kommunikationsfreudige Membran, die auch Verwaltungs- als mimetische, quasi auch künstlerische Akte für ein Außen — Förderer, Künstlerische Betriebs- und Produktionsbüros — behauptet. An dieser Membran, an dieser Fläche, an der sich künstlerische Projekt- und strukturelle Administrationslogiken berühren, arbeiten die Produktionsleitungen. Sie erarbeiten und sind zugleich Berührungspunkte, Schnittmen- gen und Überlappungen von künstlerischer Organisation (Auf- führung) und unternehmerischer Organisation (Standardisierung)

als Imitat einer Organisation, die nicht vorhanden ist. Produktionsleitungen sind Mittler:innen zwischen der Einzigartigkeit des künstlerischen Projekts und den Statuten administrativer Standards.

Bezogen auf die rassistischen Vorfälle während der Proben zur Inszenierung von *Dantons Tod* in der Regie von Armin Petras am Düsseldorfer Schauspielhaus<sup>5</sup>, die Ron Iyamu öffentlich machte, ist diese Membran, der Austausch zwischen künstlerischem und Produktionsprozess — *dem anderen* — schlichtweg nicht vorhanden, weil Bühne von Büro räumlich und strukturell getrennt sind. Einzig Regieassistent:innen oder Produktionsdramaturg:innen dienen als Mittler:innen, wobei erstere rechtlich *für* ein Haus und hierarchisch *unter* der Regie arbeiten, also Informationen von einem zum anderen Prozess tragen, aber keine inhaltliche oder kritische Vermittlung zwischen Probe und Betrieb verantworten können oder dürfen. Zweitere sind oft aus der Betriebs- und Ablauflogik dem künstlerischen, also inhaltlichen Projekt verpflichtet und viel zu selten beteiligt an der ebenso

relevanten Prozess- und Arbeitsweisengestaltung, die vor allem bei dem Reproduzieren eines originär problematischen Kanons maßgeblich ist.

Wenn also bei der *Erwiderung an Dr. Bernd Stegemann* von einer Grenze zwischen künstlerischem und Produktionsprozess gesprochen wird, die maßgeblich ist, um den „Kernprozess der Probe“ schützen und auch „Entgrenzung“ vermeiden zu können, dürfen diese beiden Prozesse weder räumlich getrennt voneinander konzipiert noch organisiert sein und muss eine Vermittlung der Prozesse in beide Richtungen möglich gemacht werden. Wenn eine Rahmenbedingung in der Theaterorganisation so starr ist, dass erst ein Opfer von Rassismus den Weg von der Probekühne zum Betriebsbüro unternehmen muss<sup>6</sup>, ist nicht nur der

5 Börgerding, Michael: Armin Petras. Michael Börgerding über eine Arbeitsfreundschaft. Letzter Zugriff am 28.06.2021 unter: [www.theaterbre-men.de/de\\_DE/das-april-editorial-2021#](http://www.theaterbre-men.de/de_DE/das-april-editorial-2021#).

6 Ron Iyamu selbst musste die Vorfälle von der Probekühne in die Räume des Künstlerischen Betriebsbüros, der Geschäftsführung/Intendanz und auch in den öffentlichen Raum tragen. Wenn die Grenze vom künstlerischen Proben- zum Produktionsprozess zwischen geschlossenen Türen verläuft, dann war Iyamu als Opfer von Rassismus in den Proben strukturell genötigt worden, Grenzgänger zu sein: Vom Proben- zum anderen, zum Produktionsprozess.

## Wenn eine Rahmenbedingung in einer Theaterorganisation so starr ist, dass erst ein Opfer von Rassismus den Weg von der Bühne zum Büro unternehmen muss, ist nicht nur der künstlerische Prozess entgrenzt, sondern vor allem auch der Rahmen selbst.

künstlerische Prozess entgrenzt, sondern auch der — in diesem Falle täter:innenfreundliche — Rahmen selbst.

Mit meinem Argument, dass die räumliche und strukturelle Trennung von künstlerischem und Produktionsprozess in Projekten der Freien Szene in Abgrenzung zu Theaterorganisationsstrukturen nicht möglich ist, möchte ich

keinesfalls behaupten, dass solche rassistischen und diskriminierenden Vorfälle nicht auch in der Freien Szene möglich sind.<sup>7</sup>

Mein Argument zielt darauf ab, dass die Rahmenbedingungen freier künstlerischer Projekte, die der Produktionsprozess hervorbringt, im positiven Sinne schwächer, hier also reaktionsfreudiger, gestaltet sind, weil die freien Gruppen und Einzelkünstler:innen keine Organisation bilden und sich mit jedem Projekt grundsätzliche Fragen der Strukturbildung und -gebung stellen, für die Produktionsleiter:innen wichtige Weichensteller:innen und vor allem Vermittler:innen und Kritiker:innen sein können.

7 Hierfür ist die Anti-Rassismus-Klausel ein gutes Beispiel, die sowohl an den Häusern als auch bei den Leitungen freier Gruppen für interne Diskussionen sorgt, weil sie sich als Auftraggeber:innen einer vor allem finanziellen Gefahr gegenübergestellt sehen, die sie oft mit dem Argument abtun, dass diese Klausel ein Misstrauensvotum sei. Dieses Argument verschleiert jedoch die Angst vor eigenen Rassismen anstelle der Bekämpfung von Rassismus und Diskriminierung im Speziellen und verkennt das Wesen des Vertrags im Allgemeinen, ein verschriftlichter, meist einseitiger Misstrauensbeleg von Auftraggeber:innen gegenüber der Leistungserfüllungspflicht von Auftragnehmer:innen zu sein.

# STANDARDMÄßIGKEIT & ÜBERSCHAUBARKEIT

Wenn nun in dem eingangs zitierten, anonymisierten Gesuch nach einer Produktionsleitung von einem „[i]nsgesamt recht standardmäßig und überschaubar[en]“<sup>8</sup> Organisationsauftrag die Rede ist, möchte ich mit Blick auf die ausgeführte Entwicklung des freien Produzierens und der Produktionsleitung als Schnittstellentätigkeit zwischen künstlerischer und unternehmerischer Verantwortung zwei Dinge betrachten: den Begriff des *Standards* („standardmäßig“) und den des *Überblicks* („überschaubar“).

Das künstlerische Projekt wird vom Produktionsprozess ähnlich der Beschreibung von Atesci/Richter/Schmidt/Sundermann/Zwach getrennt: Die gesuchte Produktionsleitung wird in der Kürze eben dieser Zuständigkeitsbeschreibung als losgelöst vom Probenprozess skizziert und als abgrenzbare Administration im Sinne einer Standardisie-

rungsarbeit verstanden. Um Aufgaben „standardmäßig“ zu erfüllen, muss aber nicht nur das unternehmerische, sondern auch künstlerische Projekt durchlässig sein, die oben skizzierte, durchlässige Membran bilden, um von diesen beiden Wesensmerkmalen der Produktionsleitungstätigkeit aus die Standardisierungsarbeit, die mitnichten Standard ist, überhaupt leisten zu können.

Bei dem Unterschied zwischen Standard und Standardisierung verhält es sich ähnlich wie zwischen Organisation und Organisierung: Der eine Begriff beschreibt das Ergebnis, der andere die Tätigkeit. Letzterer muss erst erbracht werden, ersterer ist aber keine notwendige Folge der Tätigkeit.

<sup>8</sup> anonymisierter Auszug aus einer Produktionsleitungsanfrage, adressiert an den informellen E-Mail-Verteiler „Superproducers“; letzter Zugriff am 28.06.2021.

## Blindes Administrieren ohne Bezug zum künstlerischen Projekt ist wie Controlling ohne Buchhaltung.

Kurzum: Blindes Administrieren ohne Bezug zum künstlerischen Projekt ist wie Controlling ohne Buchhaltung.

Gesucht wird demnach keine Produktionsleitung, die die unternehmerische Verantwortung und das künstlerische Vorhaben als Einheit denkt, sondern eine Person, die einen klar umrissenen, abgegrenzten<sup>9</sup> Kommunikations- und Auftragsauftrag hat. Adressiert ist hiermit eine weisungsgebundene Person, ohne gestalt- oder interpretierbaren — oder anders: memrierbaren — Raum. Gesucht wird eine Person, die ein Künstlerisches Betriebsbüro ohne Büro und ohne künstlerischen Betrieb bildet. Räumlich getrennt, losgelöst vom künstlerischen Projekt und auch dem unternehmerischen Prozess.

<sup>9</sup> Hier kann also die Grenze zwischen künstlerischem und Produktionsprozess, die Atesci/Richter/Schmidt/Sundermann/Zwach beschreiben, als aktiver Ausschluss (Abgrenzung) der gesuchten Produktionsleitung vom künstlerischen Prozess verstanden werden.

Wenn in dem Gesuch neben einem „recht standardmäßig[en]“ zudem auch noch von einem „recht [...] überschaubar[en]“ Organisationsauftrag die Rede ist, möchte ich im Weiteren auch von meinem Begriff des Überblicks schreiben.

Über Projektmanager:innen, Ikonen des Überblicks und Generalismus, ist bekannt, dass sie die Trias aus Geld, Zeit und Leistung überwachen. Während alle finanziellen und administrativen Belange meist von Buchhalter:innen geleistet werden, das Geld von den Kund:innen und die zu erbringende Leistung von den Kolleg:innen kommt, besteht die Haupttätigkeit des Überblickhaltens darin, dem Projekt — neben einer zufriedenstellenden Qualität — zu einem möglichst hohen Deckungsbeitrag auf Auftragnehmer:innenseite zu verhelfen.

In der Freien Szene der Darstellenden Künste kennen wir aufgrund des Rückstellungs- und Sparverbots und durch neoliberale Selbstprekarisierungs- und -ausbeutungspraktiken<sup>10</sup> den Begriff des Deckungsbeitrags ohnehin nicht. Außerdem gestaltet sich im Unterschied zu klassischen Projektmanager:innen die Tätigkeit freier Produktionsleiter:innen als komplexer.

Zu oft werden sie von künstlerischen Leiter:innen ausschließlich als Administrations- und Finanzexpert:innen gelesen und diese, wie im vorliegenden Beispielgesuch, abgegrenzte Leistung auch nur angefragt, wenn von Produktionsleitung die Rede ist.

Wenn dann Produktionsleiter:innen trotz der Vielzahl an gefragten Zuständigkeiten und nötigen Kompetenzen, die über das eigentlich Angefragte hinausgehen, auch nur als Einzelpersonen besetzt sind, reicht die Fähigkeit des Projektmanagements, den Überblick über die Zeit, die Qualität und das Budget zu behalten, nicht mehr aus, weil sie finanzielle, administrative und prozessgestalterische Fachfragen nicht an andere auslagern können, sondern sie gemeinsam mit oder allein ohne künstlerische Leitung lösen müssen.

Kurz gesagt:

**Um künstlerische Projekte der Freien Szene der Darstellenden Künste überschaubar zu halten, braucht es Überblick<sup>11</sup> (*studium*<sup>12</sup>) und Tiefgang<sup>11</sup> (*punctum*<sup>12</sup>) gleichermaßen, sind Produktionsleiter:innen also Generalist:innen und Spezialist:innen zugleich.**

<sup>10</sup> Lorey, Isabell: Gouvernementalität und Selbst-Prekarisierung. 2006, letzter Zugriff am 26.06.2021 unter: [transversal.at/transversal/1106/lorey/de](https://transversal.at/transversal/1106/lorey/de); sowie ebd.: Prekarisierung von KulturproduzentInnen und das ausbleibende „gute Leben“. 2005, letzter Zugriff: 26.06.2021 unter: [transversal.at/transversal/0406/kpd/de](https://transversal.at/transversal/0406/kpd/de).

<sup>11</sup> Hartmut Böhme zeigt erkenntnistheoretische Perspektiven an Naturphänomenen als Sichtweisen auf Welt anhand des Berges (etwas überblicken) und des Meeres (etwas durchdringen) auf. (vgl. Böhme, Hartmut: Kontroverspredigt der Berge. In: Die Schwerkraft der Berge. 1774 – 1997. Ausstellungskatalog Kunsthalle Krems; Basel Frankfurt am Main 1997, S. 231 – 234.)

<sup>12</sup> Roland Barthes unterscheidet zwei Komplexe bei der Betrachtung von Fotografien: *studium* und *punctum*. Das *studium* meint dabei alles banale Wissen, das ich als Betrachter:in in die Fotografie trage, um sie lesen zu können. Im Gegensatz dazu verhält sich das *punctum* als ein Detail, das ich in der Betrachtung der Fotografie hinzufüge, sie aber bereits enthält. Das *punctum* ist nach Barthes das Abenteuer der Fotografie: In der Betrachtung der Fotografie punktiere ich meine Betrachtung, erzeuge in meiner Betrachtung mein Interesse am Gegenstand der Betrachtung. Vor diesem Hintergrund kann Barthes' Fotografiethorie als Theorie fotografischer Betrachtung verstanden werden. Er theoretisiert demnach nicht die Fotografie, sondern einen fotografischen Blick als Betrachtung von Welt, die sich vor unseren fotografischen, die Welt punktierenden und studierenden Augen abspielt, in die wir unser Interesse, das für uns interessante Detail, unser Abenteuer an und mit der Welt hineintragen, das aber in der Welt schon angelegt ist. (vgl. Barthes, Roland: Die helle Kammer. Bemerkungen zur Photographie. Übersetzt von Dietrich Leube. Frankfurt am Main: Suhrkamp 2014.)

Wo jedoch wird nach dem Interesse der Produktionsleiter:innen an den künstlerischen Projekten, der Arbeitsweise oder der Art der Zusammenarbeit gefragt?

Wird in dem Gesuch bereits eine Überschaubarkeit antizipiert, trifft also die künstlerische Leitung des Projekts hier bereits Projektmanagement-Aussagen und schließt die gesuchte Person aktiv davon aus. Im Gesuch ist tatsächlich nicht die Fähigkeit, das Projekt zu überblicken, gewollt, sondern die Administrations-, also Standardisierungsexpertise, obwohl nach einer Produktionsleitung gesucht wird.

Mit meiner Argumentationslinie möchte ich keinesfalls die Fachexpertise in der Administrationsarbeit bei freien künstlerischen Projekten limitieren. Mein Anliegen ist es vor allem, die von der künstlerischen Leitung als Absender:in des Gesuchs gezogene Trennlinie aufzuzeigen und ihre impliziten Ausschlüsse in der Verbindung von künstlerischer und unternehmerischer Organisation offenzulegen.

# ABSCHLUSS

Nach diesen Ausführungen komme ich auf meine Eingangsfrage, bezogen auf das Beispiel des anonymisierten Produktionsleitungsgesuchs, zurück: Wie kann von einem freien Kunstprojekt die Rede sein, das nach einer freien Produktionsleitung sucht, deren Organisationsauftrag standardmäßig und überschaubar ist?

Das Gesuch impliziert und manifestiert jene Grenze, die laut Atesci/Richter/Schmidt/Sundermann/Zwach zum Schutz des künstlerischen Projekts nötig ist, jedoch mit Blick auf die Produktionsleitungsposition in Projekten der Freien Szene Darstellender Künste die explizite Anforderung nach Standards hat. Wenn also auch für künstlerische Projekte der Freien Szene diese Grenze gezogen wird, heißt das: die Schnittstellentätigkeit, die Vermittlung zwischen künstlerischer und unternehmerischer Verantwortung, zwischen Kunstprojekt und Unternehmung aufzugeben und beide Teile voneinander bewusst und vorsätzlich abzu-

grenzen. Wenn aber die Rahmen- und Prozessgestaltung schon vor der Zusammenarbeit separiert, künstlerische und unternehmerische Verantwortung trotz ihrer Verbindung getrennt werden, kann eine Produktionsleitung keine Schnittstelle sein. Sie kann, im Gegensatz zur Arbeit der künstlerischen Leitung an der Aufführung, die Probenarbeit mit der unternehmerischen Verantwortung nicht aggregieren, orchestrieren oder harmonisieren. Kurz, um im Bild der Homogenisierung zu bleiben: Die freie Produktionsleitung kann das künstlerische Projekt eben nicht *organisieren*, vor allem nicht mit der künstlerischen Leitung.

Die Produktionsleitung imitiert in diesem Fall also nicht eine Theaterorganisation ohne Theater und ohne Organisation. Vielmehr reproduziert das künstlerische Projekt ein Theater als Organisation und seine Struktur, obwohl es ein jenes nicht ist oder solches hat, indem es Räume schließt und Grenzen als Abgrenzungen zieht.

Wenn es heißt *Bühne frei und Vorhang auf*, dann sollte das auch für alle Büros und andere geschlossenen Räume, auch für Kunst und Organisation, für Inhalt und Unternehmung gelten.

Egal, ob sie als Raum existieren oder — in Ermangelung bezahlbarer Flächen — Homeoffices, Laptops und vor allem letztlich Menschen sind.

Produktionsleiter:innen können beim Türöffnen helfen — im Kopf und in Räumen.



## QUELLEN

- A** anonymisierter Auszug aus einer Produktionsleitungsanfrage, adressiert an den informellen E-Mail-Verteiler „Superproducers“; letzter Zugriff am 28.06.2021.
- B** Atesci/Richter/Schmidt/Sundermann/Zwach: Die Erwiderung an Dr. Bernd Stegemann. 12.04.2021; letzter Zugriff am 20.06.2021 unter: [https://www.nachtkritik.de/images/stories/pdf/2021/ErwiderungSchmidt\\_et\\_al\\_BerndStegemann\\_FAZ.pdf](https://www.nachtkritik.de/images/stories/pdf/2021/ErwiderungSchmidt_et_al_BerndStegemann_FAZ.pdf).
- C** Barthes, Roland: Die helle Kammer. Bemerkungen zur Photographie. Übersetzt von Dietrich Leube. Frankfurt am Main: Suhrkamp 2014.
- D** Böhme, Hartmut: Kontroverspredigt der Berge. In: Die Schwerkraft der Berge. 1774 — 1997. Ausstellungskatalog Kunsthalle Krems; Basel Frankfurt am Main 1997, S. 231 – 234.
- E** Börgerding, Michael: Armin Petras. Michael Börgerding über eine Arbeitsfreundschaft. Letzter Zugriff am 28.06.2021 unter: [www.theaterbremen.de/de\\_DE/das-april-editorial-2021#](http://www.theaterbremen.de/de_DE/das-april-editorial-2021#).
- F** Lorey, Isabell: Gouvernementalität und Selbst-Prekarisierung. 2006, letzter Zugriff am 26.06.2021 unter: <https://transversal.at/transversal/1106/lorey/de>.
- G** ebd.: Prekarisierung von KulturproduzentInnen und das ausbleibende „gute Leben“. 2005, letzter Zugriff: 26.06.2021 unter: <https://transversal.at/transversal/0406/kpd/de>.
- H** Lutz, Christiane: „Der Regisseur fing an, mich Sklave zu rufen“. 22.03.2021; letzter Zugriff am 20.06.2021 unter: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/theater-rassismus-vorwurfe-duesseldorf-1.5243472>.
- I** Regierungspräsidium Darmstadt: Informationen zur Umsatzsteuerbefreiung nach § 4 Nr. 20 a) + b) UStG für kulturelle Aufgaben und Veranstaltungen. 2019, letzter Zugriff am 28.06.2021 unter: <https://rp-darmstadt.hessen.de/sites/rp-darmstadt.hessen.de/files/Merkblatt%20Kopfbogen.pdf>.