

Management von Kultur inkl. Case Study

Prof. Dr. Martin Tröndle

Über kulturorganisationale Eigenheit –

Das Theater Lokstoff!

Eine ethnografische Feldstudie

Seminararbeit von: Nils Geib
Matrikelnummer: 17203167
Studiengang: Communication & Cultural Management
Abschluss: Master of Arts
Semester: Fall Term 2017

Abstract

Kunst- und Kulturbetriebe sind komplexe Gefüge. Primär können sie als Orte der Produktion ästhetischer Erlebnisse geeint werden. Allerdings ist der Kultursektor in sich höchst heterogen und kann nicht nach betriebswirtschaftlichen Standards gemanagt werden. Vielmehr bedarf es dafür der Sensibilisierung für kulturbetriebliche Eigenheit. Aber woraus besteht kulturbetriebliche Eigenheit? Dieser Beitrag argumentiert, dass Organisationen auf Entscheidungen beruhen und Kulturorganisationen sich durch das ihnen eigentümliche Entscheidungskriterium der ästhetisch-emotionalen Differenz von anderen Organisationsarten unterscheiden. Mit dem Theater „Lokstoff! Theater im Öffentlichen Raum e.V.“ wird eine Kulturorganisation exemplarisch vorgestellt. Auf diese werden Definitionsansätze des Organisationsbegriffs angewendet; es wird illustriert, wie spezifisch ästhetische Erlebnisse in der Praxis organisiert werden und welche signifikanten Herausforderungen der projektbasierten Kulturproduktion dabei für Lokstoff! auftreten.

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG.....	4
2. METHODEN	5
3. ERGEBNISSE	6
3.1) ECKDATEN DES THEATERS	6
3.2) SELBSTVERSTÄNDNIS, VISION UND UMWELT	8
3.3) ERFOLGSSTRATEGIEN & BEDINGUNGEN.....	10
3.4) ÄSTHETISCHES ERLEBNIS: RETROTOPIA	16
4. DISKUSSION.....	18
4.1) ORGANISATIONSSYSTEME.....	18
4.2) KULTURORGANISATIONEN.....	19
4.3) DIE ORGANISATION LOKSTOFF!.....	21
4.4) HERAUSFORDERUNGEN.....	25
5. SCHLUSSBETRACHTUNG	30
5.1) FAZIT	30
5.2) AUSBLICK & REFLEXION	31
6. LITERATURVERZEICHNIS	33
7. ANHANG	35
8. EIDESSTATTLICHE VERSICHERUNG	57

1. Einleitung

Kulturorganisationen bedürfen einer gesonderten Betrachtung, denn ihr Organisationsprozess fußt auf eigenen Prinzipien. Entgegen anderer Organisationssysteme werden Entscheidungen im Kultursektor aufgrund des Kriteriums der *ästhetisch-emotionalen Differenz* getroffen (Tröndle 2006: 52). Das heißt, die Entscheidungen, die getroffen werden und Kulturorganisationen ausfüllen, beziehen sich immer auf diesen Code. Niklas Luhmann spricht hier von der systeminternen Leitdifferenz (Luhmann 1987: 19). Der Systemcode dient als Rationalitätsgrundlage für Entscheidungen des sozialen Systems *Organisation*.

Kulturbetriebliche Tätigkeiten können vielfältig auftreten. Man kann sie daher auch nicht durch standardisierte, betriebswirtschaftliche Konzepte managen, weil dieser Vorgang zu „Übersetzungsschwierigkeiten“ führt (Baecker 2009: 33). Sie lassen sich lediglich durch das gemeinsame Ziel der Produktion ästhetischer Erlebnisse, vereinheitlichen. Innerhalb des kulturproduktiven Sektors grenzen sie sich von ihren kulturproduzierenden Nachbarn ab. Obwohl ihnen also ein übergeordnetes Ziel innewohnt, gleichen sie sich nicht. Schaffungsstätten der Produktion ästhetischer Güter und Dienstleistungen differenzieren sich u. a. in Theater-, Musik-, Museums- und Galeriebetriebe. Jeder hat einen eigenen, künstlerischen Schwerpunkt, um das übergeordnete Ziel zu erreichen und es entstehen für jede Einrichtung spezifische Erfordernisse, auf die soziale Umwelt zu reagieren. Für Theater entstehen andere Erfordernisse aus dieser Umwelt als für den Galeriebetrieb. Und selbst Theaterbetriebe sind im Vergleich keine homogene Gruppe kultureller Einrichtungen. Auch sie grenzen sich voneinander ab. Dabei erfolgt eine Abgrenzung zum Beispiel über die Größe, das Publikum, die geographische Lage, die künstlerische Ausrichtung und den Grad ihrer betrieblichen Autonomie. Daraus resultiert eine Abgrenzung von anderen Theatern nach *außen*. Kulturbetriebe unterscheiden sich ebenfalls durch ihren Organisationsprozess. So können sich Theater zwar in Größe, Lage, Rechtsform, Zielgruppen und künstlerischer Ausrichtung ähneln, allerdings ist ihre Organisation deswegen noch nicht identisch. Denn Organisationen entstehen aus Entscheidungen und Entscheidungen sind „nicht bestandfähig“ (Luhmann 1988: 168). Originalen Charakter haben Organisationen nicht

durch ihre formale Ordnung, sondern aufgrund ihres durch Kommunikation (von Entscheidungen) bestimmten Organisationsprozesses. Das Management von Kulturorganisationen setzt demzufolge nicht nur voraus zu verstehen, mit welchen Erfordernissen eine Organisation in welcher Ordnung funktioniert, sondern ebenfalls die Fragilität interner Kommunikationsprozesse während des Organisationsvorgangs sensibel zu erkennen. Kulturorganisationen und ihren Erfolg oder ihren Misserfolg zu verstehen, heißt daher nicht nur, ihre hierarchischen Strukturen offenzulegen oder zu untersuchen, ob ihre ästhetischen Erlebnisse nachfragekompatibel sind. Erforderlich ist insbesondere sich der Entscheidungsration der Organisation zu nähern. Diese systeminterne Ratio ist dementsprechend personengebunden und originell.

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Analyse der Organisation des Theaterbetriebes Lokstoff! Theater im Öffentlichen Raum e.V. Es wird die Organisation vorgestellt und analysiert, wie sich das Theater selbst gesellschaftlich wahrnimmt und es wird erläutert, welche Strategien und Bedingungen dem Theater zur Produktion ästhetischer Erlebnisse dienen. Ferner wird beschrieben, weshalb Lokstoff! eine Kulturorganisation darstellt, diskutiert, wie sich die Produktionen des Theaters zusammensetzen und illustriert, welchen organisationalen Herausforderungen Lokstoff! dabei begegnet.

2. Methoden

Der vorliegenden Forschungsarbeit sind verschiedene Methoden zur Erhebung implizit, um das Material intersubjektiv zu sammeln. Primär basiert die Arbeit auf einer explorativen ethnografischen Feldstudie, die vor Ort durchgeführt wurde. Fundiert wird die Studie primär durch dokumentierte Feldnotizen. Neben Eigenrecherchen, fotografischen Aufnahmen und bereits vorhandenem Informationsmaterial über das Theater dienen als Forschungsgrundlage eigene Beobachtungen. Diese werden mit zentralen Aussagen aus ausführlichen Einzelgesprächen mit Organisationsmitgliedern des Theaters verglichen. Ziel dieser methodischen Kombination ist es, ein umfassendes Verständnis der Wirkungsweisen des organisationalen Gefüges des Theaters Lokstoff! zu erlangen.

3. Ergebnisse

3.1 Eckdaten des Theaters

Das Theater Lokstoff! Theater im Öffentlichen Raum e.V. wurde 2003 als gemeinnütziger Verein von Wilhelm Schneck und Kathrin Hildebrand in Stuttgart gegründet. Es beschäftigt 5 feste Mitarbeiter, wobei sich Wilhelm Schneck, Kathrin Hildebrand und Alexa Steinbrenner heute die Leitung teilen. Außerdem wirken 5 weitere Selbstständige mit, die zum Kernteam dazuzählen, da sie regelmäßig an Produktionen mitwirken.¹ Das Theater arbeitet hauptsächlich projektbasiert und entsprechend der projektbezogenen Anforderungen mit zahlreichen Theaterkollegen, Regisseuren, Dramaturgen und weiteren Partnern aus der Kreativszene zusammen. Besonders an Lokstoff! ist, dass das Theater außer einem Büro keine eigenen, betrieblichen Räumlichkeiten betreibt, sich externe Proberäume anmietet und ausschließlich im öffentlichen Raum aufführt. Die Produktionen werden zum Großteil von Fördereinrichtungen und zu einem kleinen Teil durch die Eintrittsgelder finanziert. Seit dem Bestehen von Lokstoff! konnten so innerhalb von vierzehn Jahren neunzehn Produktionen realisiert und über 120.000 Zuschauer erreicht werden.

Das Büro des Theaters befindet sich im Stuttgarter Südwesten, unweit der Schwabstraße und des Stadtzentrums. Lokstoff! teilt sich die zweite Etage eines Bürogebäudes mit weiteren Vereinen, beispielsweise der „Türkischen Gemeinde in Baden-Württemberg“. Wenngleich der Stadtteil des Südwestens Stuttgarts als einer der Schönsten gilt und dort viele Altbauten erhalten geblieben sind, überzeugt das Bürogebäude in der Reinsburgstraße 82 eher durch den Charme eines 70ger-Jahre-Baus. Beim Betreten des Bürogebildes gelangt man über einen langen, breiten Flur zu den jeweiligen Büros der Unternehmungen. Der graue Teppichbelag und das kalte Licht der Halogenleuchten erinnern an ein Großraumbüro und erschweren die Vorstellung, dass hier hochgradig kreativ gearbeitet wird. Dieser erste Eindruck ändert sich jedoch postwendend, denn der Flur wirkt rege. Im Gegensatz zum klassischen, strukturierten Bild eines Großraumbüros entsteht durch die Sitz-, Arbeits- und Ablageflächen im Empfangsbereich des Flurs der Eindruck von kreativem Chaos. Es stapeln sich hier Stühle und

¹ Ein Organigramm im Anhang (Anhang E: 56) skizziert die personelle Ordnung Lokstoff!

Werbeflyer-Kartons. Plakate vergangener Veranstaltungen hängen an den Wänden und diverse Theaterrequisiten verzieren den Flur. Die Betriebe dieser Etage teilen sich Sanitäreinrichtungen und eine kleine Küche. Neben der Küche ist ein lichtdurchfluteter geräumiger Konferenzraum, der ebenfalls allen Betrieben zugänglich ist. Diese Räumlichkeiten versprühen aufgrund des Kontrasts von bürokratischer Alltäglichkeit und kreativem Chaos ein angenehmes, belebtes und originelles Ambiente. Belebt, weil die Bürotüren offenstehen und der Flur sowie die Küche, in der es immer Kaffee und Kuchen gibt, als Begegnungsorte fungieren. Mitarbeiter der verschiedenen Betriebe diffundieren hier und tauschen sich in verschiedenen Sprachen aus. Originell, da die meisten Räume zum Beispiel durch Veranstaltungsplakate und Theaterrequisiten unterhaltsam und ein wenig zusammengewürfelt wirken. Das Ambiente und die Beschaffenheit der Räumlichkeiten verdeutlichen zwei für den Kultursektor oftmals charakteristische Besonderheiten. Kleine Kreativ- und Kunstunternehmungen müssen sich aufgrund von begrenzten finanziellen Ressourcen für die Ermöglichung der eigenen betrieblichen Tätigkeit mit anderen Unternehmungen zusammenschließen. Dies birgt unter prekären Umständen die Gefahr, dass die Schaffungsstätte an sich mäßig originell scheint. Dies wird auch bei Lokstoff! so gesehen. Frau Steinbrenner reflektiert die Räumlichkeiten selbst als provisorisch (vgl. Steinbrenner 2017: 36). Es werde also durch das kreative Potential die gewisse grundatmosphärische Abwesenheit kompensiert. Denn die Büros an sich, allen voran das Büro von Lokstoff!, wirken wenig anregend. Sie gleichen architektonisch eher herkömmlichen, quadratischen Büros, sind klein, beinhalten zwei sich gegenüberstehende Tische und ein Fenster. Es verfestigt sich insgesamt der Eindruck, dass das Büro dem Theater Lokstoff als angenehme, aber funktionale Geschäftsstelle dient.

3.2) Selbstverständnis, Vision und Umwelt

Selbstverständnis

Das Theater versteht sich selbst als „offenes und engagiertes Kollektiv“ (Lokstoff 2017a). Es stellt an sich selbst den Anspruch, die Herausforderungen der urbanen Gesellschaft in seinen Produktionen aufzugreifen und zu dramatisieren. Grundsätzlich wird der Versuch unternommen mit anspruchsvollen Produktionen ein breites Publikum anzusprechen. Demzufolge werden Orte und Aufführungsthemen ausgewählt, die sich mit zeitgeistigen, kontroversen Phänomenen wie *Konsumwahn*, *Gated Communities*, *Fluchtbewegungen* und *sozialer Entfremdung* (Lokstoff 2017g) beschäftigen und den allgemeinen Gesellschaftsdiskurs prägen. Durch die Aufführungen im öffentlichen Raum ist das Theater zum einen darum bemüht, die Ansprüche eines theateraffinen Publikums zu erfüllen und gleichzeitig theaterfernes Publikum, quasi durch Zufall, ambitioniert zu erreichen und zu begeistern (ebd.). Lokstoff! bemüht sich zudem, dem Kriterium ihrer Gemeinnützigkeit durch soziales Engagement gerecht zu werden. Dies gelingt zum Beispiel durch die Inklusion von Praktikantenstellen für vorbestrafte Jugendliche, Workshops in Schulen und die Zusammenarbeit mit Geflüchteten (ebd.).

Vision der Stadt

Eine übergeordnete Vision von Lokstoff! ist es, Publikum für den öffentlichen Raum zu sensibilisieren. Unter der Bezugnahme auf bekannte Vordenker wie dem Soziologen Richard Sennet („Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität“ (2004)), Peter Sloterdijk („Du musst dein Leben ändern“ (2012)) und dem Philosophen Michel Foucault („Der utopische Körper“ (2013)) widmet sich das Theater der Dichotomie von Privatraum und öffentlichem Raum, vom *Innen* und *Außen* einer Stadt (Lokstoff 2017b). Für Sennet und Sloterdijk sei ebenso wie für Lokstoff! das Geflecht einer Gesellschaft maßgeblich durch zwei Komponenten bestimmt: Der Privatheit und der Öffentlichkeit. Nach Foucault sei der Körper in seiner Ganzheit nie erfahrbar, sondern permanent fragmentiert (ebd.). Diese Idee wird von Lokstoff! aufgegriffen und auf den Stadtkörper übertragen. Die ästhetischen Erlebnisse von Lokstoff! basieren

darauf, die Annahmen der dichotomischen Gesellschaft und der fragmentiert erfahrbaren Stadt durch Proben und Aufführungen im öffentlichen Raum zu thematisieren. Ziel ist es, das Publikum in öffentlichen Räumen wie Bahnsteigen, öffentlichen Plätzen, Bibliotheken, Einkaufspassagen oder Hallenbädern abzuholen und diese Orte dem Publikum neu zugänglich zu machen. Aus Sicht des Theaters besteht in Stuttgart derzeit eine zunehmende Tendenz zur sozialen Abgrenzung, sowohl auf individueller als auch auf stadtplanerischer Ebene (Hildebrand 2017: 48). Diesem Umstand möchte das Theater mit seinen Produktionen entgegenwirken, es stellt daher die Fragen: „Wo leben wir, wie leben wir, was wollen wir?“ (Lokstoff 2017b)

Abgrenzung zur theatralen Umwelt

Der theatralen Umwelt Stuttgarts, primär institutionellen Theatern, steht Lokstoff! eher skeptisch gegenüber. Diese Skepsis fundiert auf der Grundlage der Analyse von Aussagen, die während der Feldforschung von Mitarbeitern von Lokstoff! getätigt wurden. Im Folgenden sollen zwei Aussagen hervorgehoben werden, welche die obige These unterstreichen:

„Unsere Historie ist eigentlich die, das wir hier Theater gespielt haben und hier irgendwann die Faxen dicke hatten. Immer dasselbe zu tun und den Abend eigentlich nur daran zu erkennen wie das Bühnenbild riecht (...) Uns war klar, wenn wir das Theater verlassen, dann müssen wir etwas ganz Anderes machen.“
(Schneck 2017: 47)

„Ich habe auch im künstlerischen Aspekt kein Vorankommen mehr gesehen. Man wird in einem Haus oft immer gleich eingesetzt. Ich hatte in Heidelberg und Karlsruhe denselben Intendanten und der hat mich dann immer gleich eingesetzt und man ist dort mit mir keine Risiken eingegangen.“ (Lienhard 2017: 44)

Der Kontext beider Aussagen lässt erkennen, dass institutionelle Theater in der Betriebskultur von Lokstoff! eine geringere Wertschätzung genießen. Hervorgehoben wird dabei von zwei unterschiedlichen Mitarbeitern mit verschiedenen hierarchischen Positionen des Theaters die statische, konventionelle und reproduzierende Arbeit in institutionellen Theatern.

Demzufolge lässt sich vermuten, dass sich Lokstoff als freier, projektbasierter Theaterbetrieb durch die formulierten Abwertungen anderer Theater von diesen nach *außen* versucht abzugrenzen.

3.3) Erfolgsstrategien und Bedingungen

Um das übergeordnete Ziele zu erreichen, sein Publikum für öffentliche Räume in Stuttgart zu sensibilisieren, benötigt Lokstoff! zunächst ein Publikum und öffentlichen Raum. Folgende Strategieelemente und Bedingungen konnten herausgearbeitet werden, die der Erreichung des Primärziels dienen:

- × Proben und Spielen im öffentlichen Raum
- × Zeitgeistige Themen
- × Kooperationen und Wissen
- × Hohe Risikobereitschaft
- × Erfahrungswerte
- × Vertrauen

Proben und Spielen im öffentlichen Raum

Lokstoff probt und spielt im öffentlichen Raum. Dieser Umstand hat zur Folge, dass viele Interessierte im Vorbeigehen auf das Theater aufmerksam werden. Auf der Internetseite von Lokstoff! heißt es dazu:

„Durch die Proben und Vorstellungen im öffentlichen Raum werden auch Menschen auf uns aufmerksam, die selten oder noch nie im Theater waren, viele Passanten kommen als Zuschauer wieder. Insbesondere junge Menschen fühlen sich oft durch die ungewöhnlichen Orte und die direkte Aktion angesprochen.“ (Lokstoff 2017b)

Gerade die Proben im öffentlichen Raum generieren also Aufmerksamkeit und sorgen für in Interesse resultierender Irritation auf Passantenseite. Während der Proben erklären Aufsteller und Plakate die Aktionen des Theaters und werben für die Aufführungen. Somit fungiert schon jede öffentliche Probe als direkte Werbemaßnahme. Gleichzeitig lebt jede Aufführung von der Irritation und dem Reagieren des Publikums auf das

Dargebotene. Das Theater beschreibt die Symbiose zwischen dramaturgischem Inhalt und Verhalten von Publikum wie folgt:

„Die Orte werden atmosphärisch durch die Aufführung verdichtet. Es ist der Ort mit seinen Menschen, welcher das Drehbuch jeder Aufführung mitschreibt und das Zugpferd des jeweiligen Abends bildet.“ (ebd.)

Auf die Frage, wie genau diese Symbiose funktioniert, antwortet der künstlerische Leiter Wilhelm Schneck:

„Es ist das Spannungsfeld und die Wechselbeziehung in allen unseren Stücken. (...) Angenommen wir spielen in der Straßenbahn. Die ist voll mit Zuschauern, der Schauspieler steigt aus und macht irgendwas auf dem Bahnsteig. Wir stellen Folgendes fest: Die Zuschauer schauen hinaus, gucken was der Schauspieler macht, die Zuschauer realisieren, dass die auf dem Bahnsteig stehenden Passanten große Fragezeichen in den Augen haben, die Zuschauer fangen an über die irritierten Passanten zu lachen, weil die natürlich nicht wissen was da abläuft, die Passanten blicken es dann irgendwann: Aha, das könnte vielleicht Theater sein. Der Passant schaut in die Straßenbahn hinein und sieht eine Meute von vollidiotisch aussehenden Zuschauern, die sich sowas von ergötzen, darüber was die da draußen vermeintlich nicht wissen, aber mittlerweile wissen die schon was da draußen vor sich geht. Also, es bleibt ein komplexes Wechselspiel und man weiß eigentlich nicht, wer ist jetzt nur Zoobesucher und wer ist hier Zooinsasse.“ (Schneck 2017: 49)

Demzufolge erfährt also jede Vorstellung im öffentlichen Raum eine Dynamik, die man nicht planen kann, die aber immer ein gewisses Spannungsgeflecht zwischen Wissenden und Unwissenden bedeutet und davon lebt. Dabei ist der Ort der Spielstätte immer auch „dritter Partner“ (ebd.). An dieser Stelle hallen Bendixens Ideen zum Prozess des Kunstschaffens nach:

„Kunstschaffen geschieht allenfalls vorübergehend (physisch, aber nicht mental) isoliert von der Gesellschaft und beruht keinesfalls auf autistischen Einfällen. Das Denken und die Phantasie des Künstlers arbeiten nicht abgeschnitten, sondern verwoben mit dem kulturellen Klima der umgebenen Gesellschaft.“
(Bendixen 2009: 177)

Die künstlerische Symbiose zur Sensibilisierung für öffentliche Räume in Stuttgart wird von Lokstoff! somit durch unerwartete, soziale Spannungen

über das direkte Proben und Spielen im öffentlichen Raum, also im gesellschaftlichen Alltag angestrebt.

Zeitgeistige Themen

Auch die thematischen Inhalte der Theaterprojekte Lokstoffs können als ein Faktor zur Zielerreichung ausgemacht werden. Unter dem Punkt Selbstverständnis wurde bereits beispielhaft auf Projekte Lokstoffs hingewiesen, die zeitgeistigen Diskursen entsprechen. Das Konzept, Theater im öffentlichen Raum zu spielen, funktioniert, weil Lokstoff! versucht, das Theater aus dem hochkulturellen ‚Elfenbeinturm‘ herauszuholen. Stattdessen sollen sich die Menschen thematisch dort abgeholt fühlen, wo der öffentliche Diskurs ihren Alltag schneidet.

Kooperationen und Wissen

Ein weiterer Erfolgsfaktor Lokstoffs ist ein florierendes Kooperationsnetzwerk. Kooperationen können generell sinnvoll sein, um Ziele zu erreichen, die man allein mit eigenen Ressourcen nicht erreichen kann. In der Kultur- und Kreativbranche sind Kooperationen dann notwendig, wenn die Vorhaben zu komplex sind, um sie nur aus eigenen Ressourcen umzusetzen. Synergieeffekte durch Kooperationen im kulturproduktiven Bereich können vielfältig sein.

Institutionelle Partner (vgl. Lokstoff 2017f)

Als institutionelle Partner werden alle Partner gefasst, die im Produktionsprozess auf betrieblicher Ebene mit Lokstoff! zusammenarbeiten. Diese können abermals unterschieden werden. Auf der einen Seite sind Förderer und Sponsoren zu nennen, welche die Projekte finanziell oder durch Sachmittel fördern. Lokstoff! wird zum Beispiel von der *LBBW Stiftung*, der *Berthold Leibinger Stiftung*, dem *Innovationsfond Baden-Württemberg* und dem *Kulturamt Stadt Stuttgart* finanziell unterstützt. Außerdem erhält Lokstoff! bestimmte Sonderkonditionen bei Dienstleistern, wie der *Textilreinigung Trieb* für die Reinigung der Theaterkostüme. Darüber hinaus bestehen Medienpartnerschaften mit der Werbeagentur *Bruce B.*, der Filmproduktionsfirma *Royal Film Company*, dem Fotostudio *King Kong*

Mietstudio und Tonstudios wie *jkstudio*. Daneben kooperiert Lokstoff! mit Partnern, die Aufführungsorte bereitstellen. Dabei variieren die Partnerschaften je nach Aufführungskontext. In der Vergangenheit entstanden so Kooperationen mit der *Stadt Stuttgart*, der *Stuttgarter Straßenbahn*, dem *Theaterhaus Stuttgart*, dem Stuttgarter Kaufhaus *Gerber* und mit dem *Hallenbad Heslach*.

Persönliche Kontakte

Ferner bestehen kooperative Beziehungen Lokstoffs durch ein tiefgreifendes, soziales Netzwerk. Dass dieser Faktor nicht vernachlässigt werden sollte, wird durch eine Äußerung verdeutlicht, die während der Feldstudie von Wilhelm Schneck auf die Frage hin getätigt wurde, welche Rolle Stuttgart für die Arbeit Lokstoffs spielt:

„Was nicht zu unterschätzen ist, ist das Netzwerk das wir hier schon hatten. Also wir haben gesagt, was auch immer wir machen, wenn wir aus dem Theater rausgehen und was wir neu beginnen, muss mit dem Netzwerk zu tun haben, das wir schon haben. Es geht auch gar nicht anders. Es kann nur mit diesem Netzwerk funktionieren.“ (Schneck 2017: 47)

Für Lokstoff! ist das Netzwerk eine fundamentale Organisationsgrundlage. Demnach bedingt das von den Gründern während ihrer langjährigen Theatertätigkeit aufgebaute Netzwerk erst die Möglichkeit, sich als selbstständiges Theater im Kulturmarkt Stuttgarts zu etablieren. Vor allem Kontakte in die freie Kunst- und Theaterszene, zu Dramaturgen und Regisseuren sowie Kontakte zu institutionellen Partnern scheinen für Lokstoff! wichtig. Dabei scheint auch das Handwerkszeug entscheidend, wie man mit welchem Partner zu verhandeln hat. Wilhelm Schneck bringt es so auf den Punkt:

„Egal wie unterschiedlich es ist, wir wissen, wie wir damit umzugehen haben. Den Weg, wie wir den Ort bekommen, den Kooperationspartner bekommen, wem wir wie weit in den Arsch kriechen müssen, ohne uns zu sehr zu verausgaben im Hintern eines wem auch immer (...)“ (Schneck 2017: 52)

Interessant ist zudem die von Lokstoff! wahrgenommene Schwierigkeit, mit anderen Organisationen der Kulturbranche zusammenzuarbeiten. Für das Theater stellen sich nämlich Kooperationen mit kulturfernen Partnern einfacher da als mit kulturaffinen. Herr Schneck erläutert diese Erfahrung:

„Wir haben die Erfahrung gemacht, dass grade kunstaffine Kooperationspartner schwierige Partner für uns sind, also schwieriger als wenn wir in einem Linienbus spielen und uns mit dem Busfahrer beschäftigen müssen. Die Kunstbetriebe holen sich dann gerne mal einen runter auf ihr eigenes ‚Aha‘ und ein Busfahrer ist da viel einfacher zu gewinnen, weil es mal was anderes ist. Für die Kunstbetriebe waren wir nur gut für die Statistik, weil wir da Leute hingebracht haben.“ (ebd.)

Knowhow

Das Knowhow über die Stadt Stuttgart ist für Lokstoff! außerdem ausschlaggebend. Die Bedeutsamkeit des Wissens über die Stadt Stuttgart wird durch Frau Hildebrand unterstrichen:

„Stuttgart spielt für uns auch deshalb eine große Rolle, da alle unsere Stücke wirklich auf ganz spezielle öffentliche Orte in Stuttgart maßgeschneidert sind. Wir können unsere Produktionen nur schwer oder kompliziert in andere Städte transferieren. (Hildebrand 2017: 47)

Demzufolge kann Theater im öffentlichen Raum für Lokstoff! nur gelingen, wenn potentialtragende Orte als solche erkannt werden. Durch das Knowhow der Betreiber über die Stadt Stuttgart und das soziale Netz in der Stadt können Orte erschlossen bzw. kann das Theater auf solche aufmerksam werden.

Hohe Risikobereitschaft

Auf die Frage, ob es noch möglich sei Karten für eine Aufführung der Produktion „Retrotopia“ für Freunde zu bekommen, erwidert Alexa Steinbrenner:

„Wir sind komplett ausverkauft. Aber das müssen wir auch sein!“
(Steinbrenner 2017: 43)

Diese Aussage deutet darauf hin, dass Lokstoff! eine hohe Reputation in der Region Stuttgarts genießt, aber zugleich auf eine hohe Nachfrage angewiesen

ist. Das bedeutet, dass das Theater alles auf die Karte ‚Ausverkauft‘ setzt. Damit weißt das Theater eine hohe Risikobereitschaft auf. Erahnt werden kann anhand dessen, dass das Theater mit jeder Produktion seine finanziellen Kapazitäten ausreizt und wenige finanzielle Rücklagen bestehen. Das Ausbleiben des Erfolgs kann also existentielle Schwierigkeiten für Lokstoff! bedeuten.

Erfahrungswerte

Das Theater arbeitet ferner mit Erfahrungswerten. Kathrin Hildebrand fasst die betriebsinterne Planungs-Expertise zusammen:

„Am Anfang haben wir noch Produktionen gemacht, wo wir eben nicht voll waren. Aber ich meine, das war eben als wir angefangen haben, wo wir das alles erst gelernt haben. Wir waren ja ganz normale Schauspieler und hatten von Projektleitung mal so gar keine Ahnung! Das ist etwas, was man mit der Zeit lernt. Jetzt ist es aber so, dass wir eine treue Fangemeinde haben.“ (Hildebrand 2017: 49)

Die Aussage lässt sich nach dem Prinzip ‚learning by doing‘ verstehen. Ohne ausgewiesene, betriebswirtschaftliche Vorkenntnisse wurde Lokstoff! von Schauspielern gegründet. Die Expertise der Produktionsplanung wurde durch Erfahrungen ausgebildet. Dennoch merkt Kathrin Hildebrand an:

„Bisher war es bei jeder Produktion so, egal wie gut man vorbereitet ist, während der Produktion kommen einfach Probleme, Probleme technischer Art, Probleme mit dem Kooperationspartner, Probleme mit neu dazukommenden Schauspielern die noch nie im Öffentlichen Raum gespielt haben. Auf die muss man situativ reagieren.“ (ebd.: 50)

Für Lokstoff! ist die Produktionsplanung im Voraus also eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für das Produzieren ästhetischer Erlebnisse. Denn aufgrund der Projektbasis der Aufführungen können sich während der Produktion unbestimmte Variablen ausbilden, auf die dann spontan reagiert werden müssen.

Vertrauen

Eine wichtige Bedingung für erfolgreiche Projektarbeit ist für die Leitung Lokstoffs gegenseitiges Vertrauen. Aufgrund dessen, dass sich Lokstoff! als relativ flach hierarchisiert wahrnimmt (Schneck 2017: 51) und sich ein Dreigestirn gleichberechtigt die Leitung teilt, könnten Kompetenzkonflikte entstehen, weil sich jeder der drei als Geschäftsführer versteht. Wilhelm Schneck betont daher:

„Aber man muss sich eben auch wahnsinnig zurücknehmen. Es gibt hier eben drei Köpfe.“ (Schneck 2017: 52)

Und Kathrin Hildebrand fügt hinzu:

„Wenn man sich 100 % vertraut, dann kann man sowas wuppen, wenn nicht, dann wird es arg schwierig.“ (Hildebrand 2017: 52)

3.4) Ästhetisches Erlebnis: Retrotopia

Während der ethnografischen Feldforschung befindet sich das Theater in einer fortgeschrittenen Produktionsphase des Theaterstücks „Retrotopia – Deutschland im Reagenzglasbecken“. Die Konzeption und Vorproduktion des Projekts begann im Winter 2016 und feierte im November 2017 seine ausverkaufte Premiere im Hallenbad Heselach in Stuttgart. Hinter dem Konzept Retrotopia verbergen sich folgende dramaturgische Grundannahmen. Der Mensch wird als zu früh Geborener beschrieben, der eine „Affinität zum Wasser“ habe, weil dieses ihn an den geschützten Ursprung seiner Existenz im Uterus erinnere (Lokstoff 2017c). Als soziales Wesen sei der Mensch zwar abhängig von Sozialität, diese bringe aber auch die Dynamik mit sich, sich am Druck des sozialen Zusammenlebens messen zu müssen. Das Wasser im Schwimmbad könne diesen Druck zwar nicht auflösen, wohl aber kompensieren. In der Inhaltsbeschreibung des Stücks heißt es dazu:

„Ohne die schützenden Statussymbole unseres Alltags sind wir alle gleich. Nirgendwo begegnet sich der Mensch so nackt wie im Bad.“ (ebd.)

Gleichzeitig wird das Schwimmbad für individuelle Zwecke von seinen Besuchern instrumentalisiert (ebd.). Lokstoff! dramatisiert damit das Bad als Ort des Schutzes vor der Welt und als Spielstätte persönlicher Katharsis.

Das Primärziel, Theater im öffentlichen Raum, wird bei der Produktion *Retrotopias* mithilfe der Strategie verfolgt, die Proben und Aufführungen während der regulären Öffnungszeiten des Schwimmbads durchzuführen. Somit sind diese nicht nur dem zahlenden Theaterpublikum, sondern auch herkömmlichen Badegästen des Bads zugänglich. Aufsteller und Flyer in der Nähe der Kasse des Hallenbads weisen während der Proben und Aufführungen auf die Produktion und weitere Aufführungstermine *Retrotopias* hin. Während der Aufführungen sprechen die Schauspieler über Headset-Mikrofone zu ihren Schauspielkollegen und dem Theaterpublikum. Dieses kann dem Treiben über Kopfhörer folgen, wohingegen die normalen Badegäste die Handlung durch die Weiträumigkeit der Szenen im Bad oft nur erahnen. Hier entsteht das Moment, welches von Herrn Schneck als zentrales Merkmal für die Entstehung der ästhetischen Erlebnisse Lokstoffs ausgemacht wird: Das Spannungsgewebe zwischen Wissenden und Unwissenden (vgl.: 11).

4. Diskussion

4.1) Organisationssysteme

Bevor sich der Organisation von Lokstoff! genähert wird, soll ein theoretischer Überblick zur Begriffsklärung der Organisation gegeben werden. Denn Organisationen sind allgegenwärtig. Diese Behauptung erscheint vor allem dann plausibel, wenn man dem derzeitigen, organisationstheoretischen Kanon folgt. Demnach ist jeder Mensch im Laufe seines Lebens ständig Teil von gleich mehreren Organisationen, ohne sich dessen permanent bewusst zu sein (Kühl 2010: 2). Er kommt in der Regel schon mit seiner Geburt in Kontakt mit einer Organisation, dem Krankenhaus, findet sich als untergeordnetes Glied in Bildungsorganisationen wie Schulen wieder und wächst mit der „Übernahme von Leistungsrollen in Organisationen“, also der Aufnahme von Lohnarbeit (ebd.). Obwohl Organisationen dabei das Leben in Gesellschaft ordnen, sind sie nur unscharf durch das Streben nach gesellschaftlicher Ordnung zu erklären. Für Kühl sind daher die drei Eigenschaften der Mitgliedschaft, des Zwecks und der Hierarchie entscheidend, um etwas als eine Organisation zu bezeichnen (ebd.: 7). Karl Weick analysiert derweil den Prozess des Organisierens. Während Kühl noch formale Kriterien zur Eingrenzung von Organisationen in den Fokus rückt, blickt Weick auf personengebundene Prozesse des Organisierens (Weick 1995). Demnach würde sich eine *kollektive Struktur* einer sozialen Gruppe weniger über gemeinsame Ziele, sondern über gemeinsame Mittel bilden. Dabei bestehe die Gruppe in ihrer primitivsten Form aus zwei sich zusammenschließenden Individuen, die sich in gemeinsamen Handlungsprozessen befinden und als „*doppelte Interakte*“ verbunden sind (ebd.: 130). Individuen befänden sich in Handlungsprozessen, indem sie sich vorher darüber verständigen in welcher Struktur sie handeln. Das heißt allerdings, dass sie sich nicht primär über gemeinsame Ziele zusammenfinden, diese also unter Mittgliedern des sozialen Gefüges und der kollektiven Struktur divergieren können. Die Beweggründe des Anschlusses eines Individuums an eine Gruppe wären dann nicht ausschlaggebend. Vielmehr sei zunächst die Verständigung über gemeinsame Instrumente (Mittel) entscheidend (ebd.: 132). Organisationen können ferner systemtheoretisch erschlossen werden. Der Systemtheoretiker Niklas

Luhmann hebt Organisationen von der formalen oder personellen Ebene auf eine abstraktere. Er versteht sozialsystematische Organisationen als Kommunikation von rekursiven Entscheidungen (Luhmann 1988: 166). In Organisationen wird die Selbstorganisation bzw. Selbsterhaltung durch das Festlegen auf Alternativen geregelt. Dieser Vorgang wird in Organisationen *Entscheidung* genannt (Tröndle 2006: 28). Für Luhmann sind Entscheidungen kontingent, also prinzipiell anders denkbar (Luhmann 1988: 170) und das zentrale Merkmal einer Organisation. Entscheidungen, die aufeinander Bezug nehmen, können zu einem Organisationssystem evolvieren und erhalten sich durch diese Bezugnahme neuer auf vorangegangene Entscheidungen (ebd.: 171). In der Organisation wird in einem kommunikativen Prozess entschieden, was geschehen soll und was nicht (Tröndle 2006: 28). Jede Entscheidung muss für den Erhalt der Kommunikation in der Organisation anschlussfähig an vorherige Entscheidungen bleiben (ebd.: 17). Durch das Entscheiden wird die Umweltkomplexität, die prinzipiell endlos ist, reduziert und die innere Ordnung des Organisationssystems aufrecht gehalten (ebd.: 35). Um organisationales Wirken durchdringen zu können, sollte daher nicht nur die formale Struktur der Organisation, sondern auch die Ratio der Entscheidungen in Organisationen zum Analysegegenstand werden. Tröndle betont, dass die Ratio von Entscheidungen lediglich systemrational sei. Das heißt, Rationalität kann immer nur aus dem Kontext eines Systems hervorgehen und im Kontext der systeminternen Selbsterhaltung als sinnvoll gelten (ebd.: 38).

4.2) Kulturorganisationen

Die vorangegangenen Annäherungen an den Organisationsbegriff können allgemein, für alle Organisationen gelten. Für eine genauere Betrachtung von Kulturorganisationen wie Lokstoff! werden jedoch spezifischere Organisationskriterien benötigt. Denn, was differenziert Kultureinrichtungen von anderen Organisationen? Eine Antwort auf diese Frage lässt sich durch die systeminterne Leitdifferenz kultureller Organisationen formulieren: Die ästhetisch-emotionale Differenz (Tröndle 2006: 52). Diese aus dem Kunstsystem übernommene Differenz (vgl. Willke 2001: 146) ist für

Kulturorganisationen ihr höchstes Entscheidungskriterium (Tröndle 2006: 52). Kunst entsteht durch die ästhetisch-emotionale Differenz, weil sie da entsteht, wo die Sinneswahrnehmung „auf das Gefühlsmäßige zielt“ (ebd.). Kultur-Organisationen lassen sich von wirtschaftlichen und rechtlichen Organisationen deshalb abgrenzen, weil ihre erste Entscheidung auf den ästhetisch-emotionalen Sinn hin und nicht durch die Logik von Preis-Knappheit oder Recht-Unrecht geprüft wird. Tröndle resümiert:

„Stößt der Künstler nicht auf Resonanz, also passiert er nicht den durch die ästhetisch-emotionale Differenz geprägten Selektionsmechanismus, kommt es erst gar nicht zur Gagediskussion.“ (ebd.)

Während sich der Kulturbetrieb maßgeblich über die ästhetisch-emotionale Differenz von anderen Organisationen unterscheidet, spezifiziert und modelliert Dirk Baecker den Prozess des Managens von Organisationen für den Kulturbereich. Er bedient sich der Spencer-Brown Notation und fasst Organisationen als Kommunikation über Arbeit, Kultur als Kommunikation über Werte und Management als Kommunikation über Entscheidungen zusammen (Baecker 2009: 53). Er schreibt Kulturbetrieben damit einen

„(...) Navigationscode [zu], der mit künstlerischer, technischer und administrativer Arbeit in stehenden Einrichtungen oder laufenden Projekten, mit lokalen und globalen, kritischen und affirmativen, politischen und moralischen, religiösen und pädagogischen Werten sowie mit autoritären und partizipativen, routinierten und innovativen, geduldigen und ungeduldigen Managementstilen kompatibel ist.“ (ebd.: 54)

Damit beschreibt Baecker die Komponenten, welche das Koordinieren von kulturorganisationalen Prozessen bestimmen. Der Navigationscode äußert sich allerdings für Kulturorganisation nicht identisch. Denn wie bereits erläutert, sind die Erfordernisse an die Organisation spezifisch.

(Kultur-)Organisationen können durch formale und personengebundene Merkmale sowie durch systemtheoretische Überlegungen und ihre Leitdifferenz erschlossen werden. Das folgende Kapitel wird die vorgestellten, grundlegenden Annährungsversuche an

(Kultur-)Organisationen am Beispiel des Kulturbetriebs Lokstoff! überprüfen und ausführen.

4.3) ProNetz-Organisation Lokstoff!

Zunächst sollen erneut Kühls Versuche zur Eingrenzung einer Organisation Anwendung finden. Die für Kühl zentralen Merkmale einer Organisation der Mitgliedschaft, des Zwecks und der Hierarchie sind Lokstoff! inhärent. Das Theater ist ein gemeinnütziger Verein und deshalb auf freiwillige Mitgliedschaften angewiesen. Für einen Jahresbeitrag von 100 Euro können Mitglieder beispielsweise als Förderer des Theaters auftreten, mitwirken und werden zu Vorpremieren und Künstlergesprächen exklusiv eingeladen (Lokstoff 2017d). Gleichzeitig hat Lokstoff! feste und lose (externe) Mitarbeiter. Ebenso ist dem Theater ein Zweck implizit. Dieser wird durch die Satzung des Vereins bestimmt. Dort heißt es im § 2 Abs. 1:

„Ziel des Vereins ist die Förderung von Kunst und Kultur insbesondere von Theater. Ein besonderes Augenmerk wird der Zusammenführung von Künstlern und Kreativen gelten, um Theaterstücke an wechselnden öffentlichen Orten zu realisieren.“ (Lokstoff 2017e)

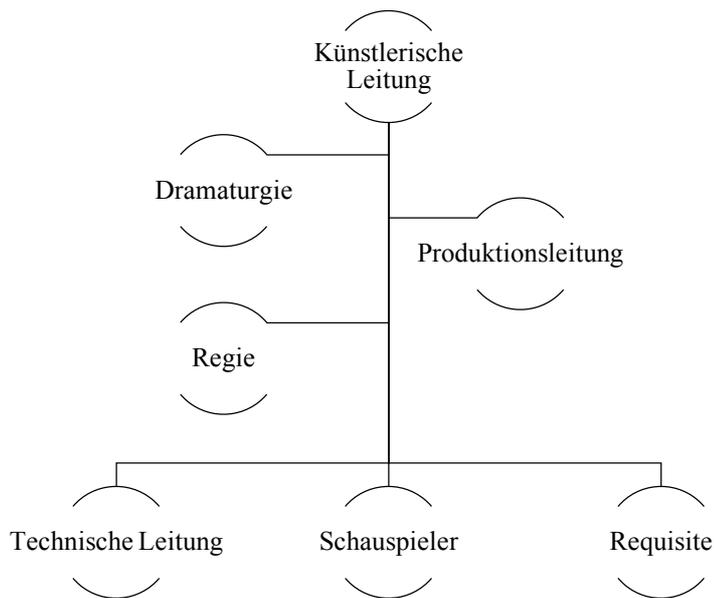
Auch ist dem Theater eine Hierarchieform existent. Lokstoff! wird durch ein Dreigespann, der künstlerische Leitung, geleitet. Dieses richtet, je nach Bedarf und Projekt, operative Stabstellen wie Produktionsleitung, Regie, Dramaturgie ein, um die Produktionen zu ermöglichen. Da die Projekte Lokstoffs Kerntätigkeiten beschreiben, kann die Organisation als eine Art der Projekt-Organisation beschrieben werden (Tröndle 2006: 152). Durch die Dynamik des sich immer wieder neuen Zusammenfindens von Projektgruppen für Produktionen mit unterschiedlichen Ansprüchen, könnte man Lokstoff! allerdings auch als Netz-Organisation begreifen.

„Netz-Organisationen sind temporäre, zielorientierte Gebilde, sie stellen Ressourcen, die sie zur Aufgabenbewältigung benötigen, je nach Aufgabenstellung beliebig zusammen.“ (ebd.: 160)

Folgend wird Lokstoff! als Mischform von Projekt- und Netzorganisation begriffen, weil es Eigenschaften beider Organisationsformen aufweist. Für

eine risikoreiche und flexible Organisation wie Lokstoff! kann dies durchaus förderlich sein. So spricht sich Tröndle gegen eine starre Organisationsgestaltung aus und meint:

„Bei der Organisationsgestaltung sollte nicht starr ein Muster verfolgt werden, sondern die Gestaltung sollte situationspezifisch, also je nach Aufgabenstellung in einer Vergrößerung bzw. Verringerung der Varietät bestehen. Dabei sind Mischformen und Kombinationen in der Organisationsgestaltung durchaus möglich.“ (ebd.: 163)



(Abb. 1, eigene Darstellung)

Abbildung 1 veranschaulicht die personelle Organisation der Produktion eines Projekts, dass sich je nach Projektbedarf neu zusammenfindet. Lediglich die Internen sind dabei fester Bestandteil jeder Produktion.

- Künstlerische Leitung (intern): Wilhelm Schneck, Kathrin Hildebrand und Alexa Steinbrenner
- Dramaturgie (intern, extern): Werner Kolk, Dieter Nelle
- Produktionsleitung (intern): Anemarija Soldo-Blickle
- Regie (extern): Heidi Mottl, Lina Rieth (Regieassistentin)
- Schauspieler (intern): Wilhelm Schneck, Kathrin Hildebrand, Alexa Steinbrenner
- Schauspieler: (extern): Simon Kubat, Natanael Lienhard

- Technische Leitung (intern): Oliver Cordes
- Requisite (intern): Maria Martínez Peña

Die netzartigen Tendenzen der Organisation Lokstoffs bringt einen Vorteil mit sich, der sich auch aus Weicks Überlegungen zu Organisationsprozessen ableiten lässt. Im Fall der Produktion Retrotopias schließen sich Personen zusammen, um ihre individuellen Ziele über die Verständigung gemeinsamer Mittel zu erreichen. Wenn das leitende Dreigespann beispielsweise die externe Regisseurin Heidi Mottl engagiert, dann kann diese aus unterschiedlichen, persönlichen Gründen gewillt sein, mitzuarbeiten. Für das Funktionieren der Organisation Lokstoff! ist zunächst nur entscheidend, dass sich mit der Regie über eine gemeinsame, kollektiv agierende Projektstruktur geeinigt wird, die Regisseurin ins Anforderungsprofil passt und sie auf das Projekt konstruktiv dynamisierend wirkt. Gerade die Personalplanung, wie hier das Engagement der Regie scheint für den Erfolg eines Projekts von Lokstoffs ein entscheidender Faktor. So stellt Kathrin Hildebrand fest:

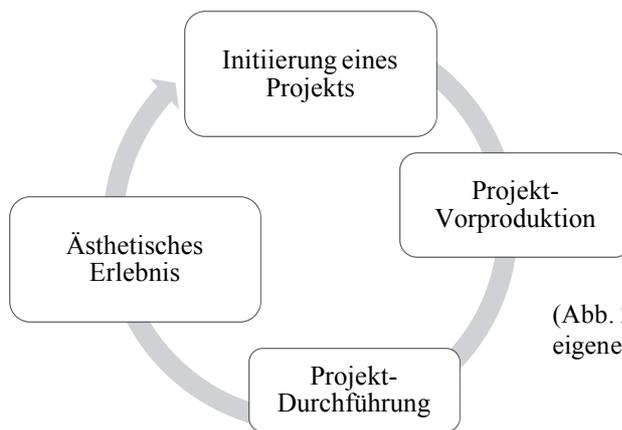
„Wenn Schnittstellen beispielsweise nicht funktionieren, dann hakt es plötzlich überall. Also wenn du beispielsweise keine gute Produktionsleitung oder Regieassistentin hast, dann hast du verloren.“ (Hildebrand 2017: 49)

Und Wilhelm Schneck ergänzt bezogen auf die Auswahl der Projekt-Mitarbeiter:

„Also solche Besetzungen, die am festen Theater ja gar nicht in Frage kommen, machen im Vorfeld schon 50 Prozent aus. Da muss man ein gutes, feines Auge für haben und dann auch während der Probezeit schauen, wie es funktioniert. Also ich sage mal, alles steht und fällt mit der Leitung.“ (Schneck 2017: 50)

Durch das Verständigen zu einer Projektgruppe werden somit schließlich Synergieeffekte bezüglich des für die Produktion benötigten Knowhows erzielt (Willke 2001: 86).

Enthebt man Lokstoff! der strukturell-organisierten Ebene und begreift Lokstoff! systemtheoretisch, wird das Bild von Lokstoff! als Organisation abermals verdeutlicht: Der Gründung Lokstoffs ging eine grundsätzliche Entscheidung voraus. Diese Entscheidung war eine Reduktion der möglichen Komplexität der Umwelt. Denn aus dem institutionellen Theaterbetrieb auszuscheiden, bedeutet zumindest kurzzeitig, sich in einem endlosen Pool von möglichen Handlungsentscheidungen wiederzufinden. Es wird dann überlegt, was soll nun sein? Es bedarf erneut einer *kontingenzbasierten* Entscheidung, die auch getroffen wird: Die Entscheidung, weiterhin künstlerisch tätig zu sein. Schließlich wird durch die Entscheidung, einen gemeinnützigen Verein zu gründen und Theater im öffentlichen Raum zu spielen, die Komplexität der Umwelt reduziert. Aus der Reduktion der Komplexität durch diese Entscheidungen erwächst im Prozess ein Entscheidungsrahmen, der zur Abgrenzung von allem führt, was an die (neue) Organisation nicht anschlussfähig ist. Die Entscheidungen zu einer bestimmten Vereinssatzung, die Entscheidung für Projekte und Orte, die Entscheidung für geeignetes Personal sowie für Förderer und Partner beziehen sich dabei allesamt und permanent auf den gesetzten Entscheidungsrahmen. Aus einer sich bildenden, kollektiven Struktur evolviert das Organisationssystem Lokstoff! Die Entscheidungen die vom Theater getroffen werden, werden systemrational, also für den Erhalt desselben, getroffen. Dabei besteht ein mehrdimensionales Verhältnis der Projektarbeit und seiner Organisation Lokstoff! Einerseits wird die Entscheidung für die Projektarbeit aufgrund antiinstitutioneller Ausrichtungstendenzen Lokstoffs! getroffen, weil diese Arbeitsweise einen dynamischen und weniger statischen Charakter verspricht. Andererseits kann der Anspruch des Theaters, primär zeitgeistige Themen zu dramatisieren, nur gelingen, wenn diese relativ kurzfristig initiiert werden und mit der Zeit des allgemeinen Gesellschaftsdiskurses gehen. Abbildung 2 verdeutlicht den zyklischen, die Organisation erhaltenden Prozess Lokstoffs. Er beruht hier vereinfacht auf 4 aufeinander bezugnehmenden Entscheidungen:



(Abb. 2, Prozess der Lokstoff-Autopoiesis, eigene Darstellung)

Am Anfang steht die Entscheidung für ein Projekt. Dieses wird initiiert bzw. konzipiert. Es folgt die Analyse der Machbarkeit und die Entscheidung zur Umsetzung. Die Vorproduktion beginnt. Potentielle Orte, potentielles Personal und Kooperationspartner werden gesucht bzw. gefunden. Erneut wird eine Entscheidung getroffen: Die Durchführung des Projekts. Es wird für einen Stichtag u. a. geprobt und geworben: Die Premiere des ästhetischen Erlebnisses. Das ästhetische Erlebnis ist die finale Stufe des Projektes. Es folgen möglicherweise Aufführungstermine, bis die Bedürfnisse des Publikums nach dem Erlebnis gesättigt sind. Das Projekt wird beendet und ein neues konzipiert.

4.4) Herausforderungen

Entgegen einem institutionellen Theaterbetrieb, der durch festangestelltes Personal und durch Spielrepertoire charakterisiert ist, operiert Lokstoff! projektbasiert. Im Folgenden wird gezeigt, welchen Herausforderungen sich das Theater dadurch stellen muss. Im Zuge der ethnografischen Feldstudie während der Produktion *Retrotopias* konnten verschiedene Situationen beobachtet werden, die einige dieser Herausforderungen veranschaulichen. Vier sollen vorgestellt werden:

- × Entscheidungen, Systemrationalität und Kollision
- × Identität und Priorität
- × Führen oder Folgen?
- × Wer weiß was?

Entscheidungen, Systemrationalität und Kollision

Dem Theater Lokstoff! und seinem Projekt Retrotopia ist eine spezifische Systemrationalität implizit (ebd.: 48). Das heißt, bestimmte Entscheidungen machen für die Produktion Retrotopias Sinn. Das bedeutet allerdings nicht, dass diese Entscheidungen für einen externen Partner sinnvoll sein müssen. Für das Theater machte die Entscheidung Sinn, im späteren Aufführungsort, dem Hallenbad Heselach, während der Öffnungszeiten des Bads zu proben. Sinnvoll war die Entscheidung deshalb, weil so bestimmte technische Probleme und Herausforderung des Bespielens des Raumes offengelegt werden konnten. Gleichzeitig wirkte die Entscheidung des Theaters auf das Hallenbad irritierend. Badegäste und Schwimmlehrer fühlten sich durch die Anwesenheit von zum Teil verkleideten Schauspielern und ihrem künstlerischen Agieren irritiert und in ihrer Schwimm- und Lehrroutine gestört. Obwohl die Entscheidung von der zuständigen Hallenbadinstanz mitgetragen wurde, wurden die Informationen offenbar nicht an operative Akteure im Bad weitergetragen. Unabhängig von diesem Umstand war das Schauspiel der Probe in keinem Fall schwimmbadkonform und deshalb für die Badenden provokant. Die Situation während der Probe wurde hitzig und endete in einer Beschwerde eines Bademeisters bei Herrn Schneck und dem Hallenbadleiter. Die Kollision der Ratio beider Organisationen konnte zwar durch schlichtendes Kommunikationsgeschick der Theaterleitung aufgefangen werden, trug allerdings erhebliches Gefährdungspotential einer weiteren Zusammenarbeit in sich. Die Situation demonstriert, dass die Ratio einer Organisation mit der der in Kooperation stehenden Organisation divergieren kann. Innere und äußere Ratio können kollidieren und letztlich destruktiv auf den organisationalen Erhalt wirken. Kooperationen, die für Lokstoff! wichtig sind, bergen das allgemeine Risiko der Kollision von Systemrationalität, die sich in Entscheidungen äußern. Daher bedarf es der Feinfühligkeit der Projektleiter sich der Ratio-Pluralität mit Kooperationspartnern reflektiert bewusst zu sein und diese im Idealfall sogar in die eigene Systemrationalität mit aufzunehmen.

Identität und Priorität

Wenn sich der organisationale Prozess grundsätzlich durch das Verständigen über gemeinsame Mittel und nicht über gemeinsame Ziele beschreiben lässt, dann wirft das die Frage auf, inwiefern sich Mitarbeiter mit der Organisation Lokstoff! identifizieren. Gerade vor dem Hintergrund der Projektarbeit scheinen (formulierte) Leitwerte einer Organisation, wie Gemeinnützigkeit und Förderung der kulturellen Vielfalt aufgrund der sich immer wieder neu zusammensetzenden Personenkonstellationen nicht ausreichend identitätsstiftend. Darüber hinaus arbeitet niemand der festgestellten Mitarbeiter Lokstoffs in Vollzeit für das Theater. Die Koordination der Proben des Projekts Retrotopia machte mehrmals einen herausfordernden Eindruck, weil die Probenplanung der Regisseurin von Mitwirkenden aufgrund anderer zwischenzeitlicher Prioritäten gestört wurde. Es konnte dabei keine Konzentration der Probenabsagen von Seiten interner oder externer Mitarbeiter festgestellt werden. Auf Seiten der Internen mussten sowohl Herr Schneck als auch Frau Hildebrand als künstlerische Leiter Probentermine aufgrund anderer Engagements absagen. Auf Seiten der Externen sagte Simon Kubat einen Probetermin ab, weil er einen Sprachworkshop gab und Natanael Lienhard musste regelmäßig früher gehen, um seinen Zug zu erreichen. Diese Beobachtungen indizieren, dass sich die Mitarbeiter nicht ausschließlich mit der Projektarbeit identifizierten und diese lediglich eine von mehreren Wichtigkeiten für sie darstellte. Dieser Umstand kann durch das Phänomen des „*partiellen Einschluss[es]*“ in Organisationen beschrieben werden (Weick 1995: 139). Eine Herausforderung innerhalb einer projektbasierten Organisation besteht deshalb darin, Prioritätenpluralität auszuhalten bzw. einzukalkulieren.

Führen oder Folgen?

Ein weiterer Aspekt fordert die Handhabung Retrotopias heraus: Die Diffusion zwischen hierarchischen Positionen. Herr Scheck, Frau Steinbrenner und Frau Hildebrand spielen im Stück Retrotopia selber als Schauspieler mit. Brisant ist das, weil sie einerseits die Organisation Lokstoff! führen und das Projekt Retrotopia leiten, andererseits aber die operative Leitung des Projekts an die Produktionsleitung und Regie abgeben.

Damit befinden sie sich in einer Doppelfunktion: Des Arbeitgebers und des Angestellten. es kam während der Proben zu potentiellen Hierarchieproblemen, weil sich Herr Schneck mit einer seiner Schauspielrollen nicht identifizieren und Texte noch nicht auswendig konnte. Die Regisseurin Heidi Mottl, die normalerweise während der Proben klare Vorstellungen von Rollenbildern vorgab, löste die Situation für sie ungewöhnlich. Sie gab sich moderat und Herrn Schneck zu verstehen, dass sie ihm vertraue. Er könne etwas Eigenes aus der Rolle machen (vgl. Anhang A: 41). Weiterhin unterbrach Herr Schneck einmal seine eigenen Textproben, setzte sich der Regie lässig gegenüber auf eine Tischkante und sprach Organisatorisches an (vgl. Anhang A: 37). Dies wurde von der Regie ohne beobachtbare Irritation hingenommen. Als Frau Hildebrand bei ihrer Textprobe abgelenkt wirkte, wurde sie daraufhin von der Regie angesprochen. Als Grund ihrer ‚mentalen Abwesenheit‘ gab Frau Hildebrand an, dass sie projektspezifische, finanzielle Sorgen plagen würden (vgl. Anhang A: 39).

Die angesprochenen Situationen zeigen, dass Probleme durch Doppelfunktionen in der Produktion Retrotopias bestehen. Die von Tröndle exemplarische aufgezeigten Entlastungsvorteile der Leitung in einer flach hierarchischen Projekt-Organisation, in der diese die Prozesse moderiert, können hier nicht greifen (Tröndle 2006: 154). Stattdessen muss die Regie ein Gespür für ihre Projektfunktion und die Position ihrer Gegenüber entwickeln, um die Projektarbeit durch Hierarchie-Irritation nicht abermals zu irritieren. Tröndle betont diesbezüglich:

„Wenn nicht das Projektziel, sondern die eigene Machtposition im Vordergrund steht, hat die Idee Projektmanagement keine Chance. Projektmanagement ist eine Form der Heterarchie, das heißt, sie schließt gewohnt hierarchische Muster weitgehend aus. Dabei können die neuen heterarchischen und die gewohnten hierarchischen Verhaltensweisen aufeinanderprallen und zu Konflikten führen. Heterarchie kann zu Macht- und Kontrollverlust, aber auch zum Verlust von Sicherheit auf Seiten der Mitarbeiter führen, da die gewohnte Stabilität der Organisation aufgelöst wird.“ (ebd.: 152)

Die Doppelfunktion bedeutet für die Leitenden eine Zerreißprobe zwischen der Leitung und dem Überblickhalt über das Projekt einerseits und künstlerischem Selbstanspruch sowie temporärer Unterordnung gegenüber der Regie andererseits. Während Wilhelm Schneck zwar postuliert, dass sich die Leitung durch das Engagement zusätzlichen Personals auf Wesentliches konzentrieren könne, wirft Kathrin Hildebrand ein, es gäbe später immer einen nicht einkalkulierten Organisationsschwanz, auf den zu reagieren sei (Schneck/Hildebrand 2017: 48). Es ist zu vermuten, dass Doppelfunktionen in Organisationen eine hohe Belastbarkeit von der Leitung erfordert. Wilhelm Schneck veranschaulicht dies wie folgt:

„Also ich muss manchmal, obwohl ich auch Kathrin (Hildebrand) bei den schwierigen Kalkulationen und aufwändigen Anträgen unter die Arme greifen könnte und mich um die technische Ermöglichung kümmere auch noch unseren Techniker durch die Gegend fahren, weil er sich mit Mitte 30 noch immer weigert einen Führerschein zu machen.“ (Schneck 2017: 51)

Gleichzeitig kann eine dementsprechend situative Hierarchieverschiebung die Organisation im Ganzen erschweren, weil sie nicht nur von der Regie, sondern von allen Projektmitgliedern die Kompetenz abverlangt, Hierarchieverschiebungen zu erkennen und zu tolerieren. Der Gastschauspieler Simon Kubat beschreibt dies aus seiner Perspektive wie folgt:

„Dann ist es auch noch interessant, dass ja auch die Regie extern kommt und dann aber die Entscheidungshoheit für die Produktionsinhalte hat. Ich finde das funktioniert hier allerdings ganz gut. Aber natürlich muss man immer wieder rausfinden, wer grade wofür die Kompetenz hat.“ (Kubat 2017: 46)

Wer weiß was?

Schließlich variiert die Informationsdichte der mitarbeitenden Personen Retrotopias durch die spezifische Organisation der Produktion. Viele Informationen werden nicht in einer Art *jour fix* allen Mitarbeitern zugetragen, sondern stattdessen vereinzelt ausgetauscht. So konnte während der Proben beobachtet werden, dass Informationen in den Probepausen eher zwischen einzelnen Mitarbeitern im vier-Augen-Gespräch ausgetauscht

wurden. Dementsprechend häufig kam es zu Missverständnissen zum Beispiel bezüglich der Probenabläufe und zu einer ineffizienten und unvollständigen Informationsübermittlung unter den Projektmitgliedern. Außerdem wirkten externe Mitarbeiter in der ad-hoc-Aufgabenteilung während der Produktionsprozesse tendenziell unsicherer. Externe Mitarbeiter schienen in viele organisatorische Prozesse nicht eingeweiht, sodass sie ihre Entscheidungsbefugnisse nicht ausreichend abschätzen konnten. Dieses Problem der Projekt-Organisation wird *heterarchischen* Strukturen zugeschrieben (Tröndle 2006: 151). Simon Kubat erfasst dieses Problem aus der Sicht eines untergeordneten Mitarbeiterglieds des Projekts Retrotopia:

„Ich komme jetzt aber als Gast dazu und es fällt mir schwer zu sagen: Hey ich helfe auch noch mit! – Weil ich gar nicht weiß, was alles zu tun ist!“ (Kubat 2017: 46)

5. Schlussbetrachtung

5.1) Fazit

Alles in allem veranschaulicht dieser Beitrag am Beispiel der Kulturorganisation Lokstoff! Theater im Öffentlichen Raum e.V. in Stuttgart, wie spezifisch sich ein Kulturbetrieb organisieren kann. Strukturell kann Lokstoff! als eine Mischform aus Projekt- und Netzorganisation erkannt werden. Die Organisation erhält sich durch immanente Entscheidungen für Projekte unter Kombination aus internem und externem Personaleinsatz. Öffentliche Auftritte, zeitgeistige Themen, Kooperationen und Knowhow, eine hohe Risikobereitschaft, Erfahrung und eine wahrgenommene Vertrauensbasis unter den Leitenden, sind Strategien und Bedingungen für das Theater ihre Ziele zu erreichen. Das Hauptziel bleibt dabei die Produktion ästhetischer Erlebnisse.

Anlässlich des hier spezifischen Einblicks in einen Kulturbetrieb wurde außerdem der Versuch unternommen, zu zeigen, wie die Organisation in Organisationen von beispielsweise ästhetischen Erlebnissen zustande kommt. Es wurde erläutert, dass Organisationen durch formale Eigenschaften, wie Zwecke, Mitglieder und Hierarchie begriffen werden können, Organisationen aus rekursiven Entscheidungen evolvieren und ihr Organisationsprozess eher durch die Verständigung auf ein gemeinsames Handeln als durch die Verständigung auf gemeinsame Ziele charakterisiert

werden kann. Es wurde skizziert, wie sich Kulturorganisationen grundsätzlich nach außen hin von anderen Organisationsarten abgrenzen. Nämlich durch ihre spezifische Leitdifferenz der ästhetisch-emotionalen Differenz. Die in ihnen getroffenen Entscheidungen beruhen also in erster Linie weder auf wirtschaftlichen, politischen oder rechtlichen Überlegungen, sondern auf solchen die sich mit künstlerischem Gehalt befassen. Sie grenzen sich abermals ab, indem sie durch Entscheidung Komplexitätsreduktionen betreiben und sich spezialisieren bzw. in unterschiedliche Kulturbetriebe mit verschiedenen Ausrichtungen ausdifferenzieren. Es entsteht ein Entscheidungsrahmen, der ihren Organisationsprozess eingrenzt und der durch personengebundene Hierarchien letztlich originell ist.

Beobachtungen der Feldforschung haben gezeigt, dass Lokstoff! im Organisationsprozess Herausforderungen begegnet und diesen trotzen muss, um sich zu erhalten. Die Kollisionen von systematischer Rationalität, innerorganisationaler Prioritätspluralismus, Hierarchieirritation und Informations-Asymmetrie konnten am Beispiel der Projekt-Produktion *Retrotopia* observiert werden. Obwohl die Organisation des Theaters störanfällig ist, scheinen die möglichen Störungen die Arbeit Lokstoffs allerdings nicht ausschlaggebend zu gefährden. Der Erfolg Lokstoffs weist darauf hin, dass sich die Organisation über die Jahre ihres Fortbestehens durch einen Navigationscode erhält, der die erfolgreiche Produktion ästhetischer Erlebnisse gewährleistet. Dieser Navigationscode funktioniert zwar für das Theater Lokstoff!, er kann jedoch nicht beliebig übertragen werden und scheint an die Lokstoff! inhärente Organisationskultur gekoppelt. Die persönlichen Theatererfahrungen der Leitung, das theatralische Selbstverständnis, sowie beispielsweise das Knowhow über Stuttgart bedingen die Ziele des Theaters innovativ und alltagsnah, projektbasiert und flachhierarchisiert zu arbeiten.

5.2) Reflexion und Ausblick

Die Aussagekraft dieser Arbeit bleibt aufgrund der zeitlich begrenzten Feldforschungsphase limitiert. Die für eine ethnografische Feldstudie typische Exploration im Feld von mehreren Monaten konnte aufgrund organisatorischer Gründe nicht durchgeführt werden (Bachmann 2009: 255). Für ein umfangreicheres Bild des Organisierens Lokstoffs und zukünftige

Forschung wäre ein deutlich längerer Aufenthalt ratsam. Es ist zudem nicht auszuschließen, dass sich die Mitglieder Lokstoffs während der kurzen Forschungsperiode nicht gänzlich an meine Anwesenheit gewöhnt haben und sich deshalb teilweise verstellten. Auch Aussagen über die Bedeutsamkeit der von mir als potentielle Konflikte beschriebenen Beobachtungen könnten erst durch langfristiges Observieren getroffen werden. Die bisher gewonnenen Erkenntnisse geben jedoch einen interessanten, ersten Eindruck in das spezifische Operieren von Kulturorganisationen und regen dazu an, bei zukünftigen Organisationsuntersuchungen für den innerorganisationalen Navigationscode und die dementsprechende Entscheidungsration der Organisation sensibel zu sein.

6. Literaturverzeichnis

BACHMANN, G. (2009): *Teilnehmende Beobachtung*, in: Handbuch Methoden der Organisationsforschung, Springer VS, Wiesbaden

BAECKER, D. (2009): *Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich*, in: Jahrbuch für Kulturmanagement 2009: Forschen im Kulturbetrieb, transcript Verlag, Bielefeld

BENDIXEN, P. (2009): *Kulturmanagement als Handwerk*, in: Jahrbuch für Kulturmanagement 2009: Forschen im Kulturbetrieb, transcript Verlag, Bielefeld

HILDEBRAND, K. (2017): Künstlerische Leitung, Originalzitate aus Gesprächen vor Ort. Festgehalten in eigenen Feldnotizen, Anhang A/C

KUBAT, S. (2017): Schauspieler, Originalzitate aus Gesprächen vor Ort. Festgehalten in eigenen Feldnotizen, Anhang B

KÜHL, S. (2010): *Organisationen – Was ist das eigentlich?*, in: *Organisationen*, Springer VS, Wiesbaden

LIENHARD, N. (2017): Schauspieler, Originalzitate aus Gesprächen vor Ort. Festgehalten in eigenen Feldnotizen, Anhang A/B

LUHMANN, N. (1987): *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*, 1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main

LUHMANN, N. (1988): *Organisationen*, in: *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Springer VS, Wiesbaden

SCHNECK, W. (2017): Künstlerische Leitung, Originalzitate aus Gesprächen vor Ort. Festgehalten in eigenen Feldnotizen, Anhang A/C

STEINBRENNER, A. (2017): Künstlerische Leitung, Originalzitate aus Gesprächen vor Ort. Festgehalten in eigenen Feldnotizen. Anhang A

TRÖNDLE, M. (2006): *Entscheiden im Kulturbetrieb*, h. e. p. verlag ag, Bern

WEICK, K. E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M.

WILLKE, H. (2001): *Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme*, 3. bearb. Aufl., UTB, Stuttgart

Elektronische Quellen

Lokstoff! Theater im Öffentlichen Raum e.V. (Website)

LOKSTOFF (2017a): Über uns:

<http://www.lokstoff.com/index.php/ueber-uns>

(Stand: 28.12.2017, 17:28 Uhr)

LOKSTOFF (2017b): Unsere Philosophie:

<http://www.lokstoff.com/index.php/philosophie>

(Stand: 28.12.2017, 17:30 Uhr)

LOKSTOFF (2017c): Retrotopia:

<http://www.lokstoff.com/index.php/spielplan/retrotopia>

(Stand: 28.12.2017, 17:40 Uhr)

LOKSTOFF (2017d): Mitglied werden:

<http://www.lokstoff.com/index.php/backstage/mitglied-werden>

LOKSTOFF (2017e): Vereinssatzung:

http://www.lokstoff.com/images/Lokstoff_Satzung.pdf

(Stand: 28.12.2017, 17:42 Uhr)

LOKSTOFF (2017f): Partner:

<http://www.lokstoff.com/index.php/partner>

(Stand: 30.12.2017, 13:09 Uhr)

LOKSTOFF (2017g): Spielplan:

<http://www.lokstoff.com/index.php/spielplan>

(Stand: 31.12.2017, 12:03 Uhr)

7. Anhang

Anhang A

Auszüge aus eigenen Feldnotizen vor Ort.

Montag, den 23.10.17

Erste Eindrücke

Ich laufe durch die Straßen des Stuttgarter Südens. Hier stehen alte Fachwerkhäuser und Altbauten am Südhang. Eine schöne Gegend. Ich laufe den Hang in Richtung Kessel (Innenstadt) hinunter und begegne zwei Angestellten eines Wäschereibetriebs. Sie rauchen vor dem Eingang. Ich lächle ihnen zu und frage, ob sie mir ein Café in der Nähe empfehlen können. Sie verneinen freundlich. „Die machen alle zu.“ Ich frage: „Wieso ist das so? Ist doch eine schöne Gegend.“ Die Antwort folgt prompt: „Heute ist doch alles Coffee-to-go!“ Ich gehe weiter. Setze mich in ein Café des Einkaufszentrums *Gerber* und bestelle mir einen Kaffee. Nebenbei studiere ich nocheinmal die Webseite des Theaters, in dem ich nun eine Woche hospitieren werde. Das Theater proklamiert, es wolle die Menschen für öffentliche Orte sensibilisieren und sie aus ihrer individualistischen, Vereinsamung herauslocken. Ich schaue auf die Menschen vor dem Café-Fenster – Viele halten ihren Kaffeebecher in der einen und ihr Smartphone in der anderen Hand. Coffee-to-go denke ich und muss schmunzeln.

Eingangssituation

Ich klopfe an der Tür, eine freundliche Frau mittleren Alters öffnet mir. Sie hat kurze Haare und sportliche Klamotten an. Sie begrüßt mich mit: „Ach Hallo! Du bist doch...Nils! Sorry, dass hatte ich jetzt gar nicht mehr auf dem Schirm, dass du heute schon vorbeikommst. Komm rein, komm rein! Ich bin die Alexa (Steinbrenner).“ Ich bedanke mich, stelle mich vor und trete ein. Ich trete in den Flur eines typischen Großraumbüros. Grauer Teppich, Computertische die sie über die großzügige Fläche verteilen. Überall steht Zeug. Es müsste hier mal aufgeräumt werden, denke ich. Alexa führt mich den Flur entlang in einen großen, lichtdurchfluteten aber vollgestellten Konferenzraum. Sie dreht sich um, guckt mich scheinbar peinlich berührt an und sagt: „Also ich weiß nicht was du dir vorgestellt hast, wir proben nur heute hier, das ist alles provisorisch!“

Protokolle

Montag, den 23.10.2017

- Es stellt sich heraus, der Konferenzraum ist für heute gemietet, weil kein anderer Raum zur Verfügung stand. Er bietet sich an, da das Büro des Lokstoff im selben Gebäude ist.
- Ich treffe nun auf Heidi Mottl (Regie), Lina Rieth (Regieassistentin), Kathrin Hildebrand (Darstellerin), und Paula Steinbrenner (Praktikantin) und Wilhelm Schneck (Schauspieler) die alle langsam den Raum betreten. Man umarmt sich zur Begrüßung.
- Wir stellen uns höflich vor. Sie stellen mir keine persönlichen Fragen zu dem Sinn meines Erscheinens.
- Es geht los. Wir setzen uns in einen Halbkreis und L. Rieth läuft in den Kopierraum. Sie kommt mit dem Skript des Stückes für das geprobt wird wieder und reicht es mir freundlich aber ohne nähere Erklärung.
- Wir sitzen. Alle reden über persönliche Dinge (ihre Kinder, Leben etc.)
- H. Mottl fängt an über Stuttgart-München-Tussis zu lästern.

- Es geht los: Heute ist Textarbeit. Rollenprobleme die Kathrin mit ihren Figuren hat werden mit H. Mottl besprochen.
- H. Mottl sitzt in der Mitte der runde.
- Regieassistentin sitzt neben ihr und fungiert als ihre Strukturhilfe. L. Rieth hat den Plan.
- H. Mottl gibt Anweisung an die Schauspieler.
- Man erkennt eine Hierarchie.
- Einwand zu einer Szene von L. Rieth mit Luftballon Requisite zu spielen wird von W. Schneck dem Schauspieler kritisiert und als ‚Schnick Schnack‘ abgetan.
- Regieassistentin guckt H. Mottl an, W. Schneck ergänzt, man könne es gerne ausprobieren...
- Während der Probe kommt jemand rein grüßt kurz und schiebt ein Flipchart-Ständer aus dem Raum. W. Schneck der grad seine Rolle probt kommt kurz ins Stocken, findet aber alsbald zurück in seine Rolle. Unterbricht seine Probe, setzt sich lässig auf der Tischkante, den anderen gegenüber und spricht Organisatorisches an.
- Ende der Textbesprechung, H. Mottl nimmt die Brille ab.
- Alle fangen an organisatorisches zu besprechen sehr durcheinander aber harmonisch.
- W. Schneck erzählt von einem jugendlichen der für seine sozialstunden als Helfer kommt: Wir arbeiten da mit welchen zusammen...
- Es wird über die Spielstätte gesprochen: wann dürfen wir ins Wasser?
- Wer ist dort Ansprechpartner für was etc...
- Es kommt raus ab morgen ändert sich der Ansprechpartner. Es werden Technikorganisation Dinge besprochen: wie spontan kann der Techniker die Technik besorgen?
- Ich frage ob ich Fotos machen dürfte von dem Raum, das wird bejaht.
- In der Küche des Großraumbüros gibt es immer etwas zu essen für alle zugänglich.
- Büro ist hässlich. Halogenleuchten etc.

- Motto für den Raum als Übergangslösung lautet: Wir wissen das hier ist nicht ideal aber wir machen das Beste draus. (A. Steinbrenner O-Ton)
- Mir wird noch die Info durchgegeben, dass wir uns morgen das erste Mal im Hallenbad treffen. Am marienplatz.
- Es ist kurz nach 16 Uhr und die Probe ist vorbei.

Dienstag: 24.10.17

- Ich komme am Hallenbad Heselach an
- Mir wird eine Seitentür geöffnet und ich trete in den neuen Proberaum ein,
- Es ist warm und riecht nach Chlor.
- H. Mottl, L. Rieth und P. Steinbrenner sitzen an einem Tisch und vor Ihnen die Schauspieler.
- Als ich mich in die zweite Reihe setzen will, wird mir ein Platz in der ersten angeboten.
- Es werden Texte geprobt ähnlich wie ein Tag zuvor ohne Requisiten etc.
- Der Raum ist gekachelte und scheint eine Art Partyraum des Bads zu sein.
- Surreale Situation
- Man erkennt im Fenster ins Innere des Bads Leute schwimmen und Kinder toben, es ist ja auch 10 Uhr (Schuleschwimmen und Senioren)
- Der Raum hat eine Bar. Das Wasser ist nicht angeschlossen.
- Pause
- H. Mottl spricht wieder Organisatorisches an (Essen, Angebot des Hallenbads zu vergünstigten Preisen, Gruppe diskutiert kurz und einigt sich auf eine Vertagung dieser frage)
- Alle fangen an über die Thematik zu lachen, sind kurz privat.
- H. Mottl beendet die Pause und gibt den Schauspielern Anweisungen, diese „gehörchen“
- H. Mottl fragt L. Rieth: Was steht jetzt an?
- Die Leute die grad nicht aktiv sein müssen sind am Handy (privat).

- K. Hildebrand fragt ob grad Pause ist. H. Mottl sagt: „Nein.“ K. Hildebrand sagt: „Ich gehe nur kurz Rauchen“...H. Mottl fragt besorgt: „Sonst alles Ok bei dir?“ K. Hildebrand sagt:“ Ja ist nur so viel Geld das wir jetzt doch brauchen, weißt du?“
- H. Mottl guckt betreten zu Boden. K. Hildebrand geht rauchen.
- Nun doch Pause, H. Mottl und L. Rieth tuscheln über Organisation
- Es geht weiter, K Hildebrand probt. H. Mottl gibt Anweisungen.
- K. Hildebrand akzeptiert diese Hinweise auf ihre Rolle. Nach der Textprobe philosophieren H. Mottl und K Hildebrand über K. Hildebrands Rolle, da Hildebrand die noch nicht richtig greifen kann.
- N. Lienhard kommt rein.
- Die Stimmung ist locker.
- K. Hildebrand frag H. Mottl, ob sie mal früher gehen könnte. H. Mottl willigt ein.
- H. Mottl sagt L. Rieth und M. Pena (Requisite), sie können gerne essen gehen. (Pause machen.)
- N. Lienhard gibt einen Dönertipp.
- H. Mottl bringt N. Lienahrd auf den neusten Stand der Organisation und die Stimmung wird professioneller.
- N. Lienhard fängt an zu proben.
- Danach S. Kubat.
- H. Mottl gibt wieder Anweisungen.
- S. Kubat erwähnt er sei morgen nicht da.
- Pause: H. Mottl und L. Rieth schließen sich für morgen kurz Durchlauf wird geplant...
- H. Mottl schaut sich den Regieplan an und strukturiert die nächsten Tage zusammen mit Lina.
- Wer kann wann, wer ist wann da.
- Probe geht nun im Bad direkt weiter.
- Techniker (O. Cordes) wird angeschrien, wieso er die Technik nicht vollständig dabei hat.
- Missverständnis zwischen ihm und W. Schneck.
- W. Schneck ruft jemanden an der die Technik abholt und schnell vorbeibringt.

- Das gelingt.
- Ich gehe mit Kopfhörern ins Wasser und helfe der Crew bei der Einstellung der Wassermikrofone und Kopfhörer für die Zuschauer.
- Während ich die Technik im Wasser ausprobiere und einfach irgendwas sagen soll, erwähne ich, dass ich wünsche ich könnte richtig gut tanzen. W. Schneck ruft mir zu sie hätten ein Projekt mit behinderten, da könne ich ja starten. Einen kurzen Moment fühle ich mich irritiert, steht doch der inklusive Gedanke Lokstoffs immanent im Raum, hier wird er kurz hintenangestellt oder vergessen?
- Danach ist Schluss.
- Ich stehe draußen und rauche mit O. Cordes.
- W. Schneck kommt auf seinem Fahrrad. Ich frage nach der Möglichkeit eines Interviews am Ende der Woche. W. Schneck sagt: „Ja, gegen 50 Euro“ Er grinst. „Und schön essen gehen!“
- W. Schneck lädt mich zu einer Abendveranstaltung ein.

Mittwoch, den 25.10.2017

- Beginn mit Durchlauf bis zur Hälfte. (Währenddessen kommt B. Lechelt, der die Musik für das Stück Retrotopia schreibt.)
- Nachbesprechung, doch vorher: H. Mottl stellt B. Lechelt (Komponist) vor.
- B. Lechelt: War gut den Durchlauf mal zu sehen, habe gemerkt, dass meine Musik die ich bisher gemacht habe nicht passt. Aber das ist kein Problem!
- Nachbesprechung: H. Mottl gibt Feedback an die Schauspieler.
- H. Mottl orientiert sich dabei auch den Notizen von L. Rieth, „Mach hier mal ein Kreuz, bitte. Kreuz Notizen werden im Anschluss wiederholt.
- Schauspieler bringen Einwände, die werden von H. Mottl akzeptiert und in der Gruppe diskutiert.
- Pause. Ich gehe rauchen

- Währenddessen spielt H. Mottl B. Lechelts Musikproben für die Produktion über dessen Handy ab. B. Lechelt und W. Schneck unterhalten sich über katastrophale Akustik des Bads.
- B. Lechelt kommt mit mir raus zum Rauchen.
- B. Lechelt: „Ich gehe nicht ins Theater, ich bin eigentlich auch kein gelernter Musiker, sondern Architekt. 2005 habe ich angefangen mit Musik machen am Computer, habe mich da richtig reingefuchst und dann über einen Geburtstag ein Lokstoffstück gesehen. Seitdem bin ich begeistert, also von Lokstoff. Habe mich denen dann angeboten und jetzt ist das meine dritte Produktion.“
- Szenenproben starten.
- W. Schneck und A. Steinbrenner proben.
- H. Mottl lässt W. Schnecks kleine „Haken“ Schneck selber bearbeiten (Lange Leine Prinzip?)
- A. Steinbrenner sagt mir, dass ich herzlich eingeladen bin am Abend mit der ganzen Crew etwas essen zu gehen (H. Mottl hat Geburtstag)
- Abends: Beim Essen kommt man ins Gespräch.
- W. Schneck telefoniert kurzzeitig während des Essens mit Leuten der Technik. Es geht um die Bestellung von Kopfhörern.

Donnerstag, den 26.10.2017

- K. Hildebrand kommt und unterbricht die Pause. Bademäntel werden bestellt.
- Es wird sich auf H. Mottl und L. Rieth berufen und es werden Abläufe erfragt (Verständnis).
- W. Schneck ist fertig, es werden die nächsten Proben besprochen.
- Es wird gesagt zur Generalprobe werden Mitglieder eingeladen.
- Es wird über Presse und Pressekontakte geredet.
- H. Mottl erzählt, sie habe Kontakte zum Radio und Fernsehen. A. Steinbrenner schaltet sich ein und ergänzt um ihre Kontakte. W. Schneck sagt: „Ja die typischen auf jeden Fall!“
- H. Mottl sagt sie arbeitet auch beim Radio und kann da einen Bericht über die Premiere vorschlagen.

- Alle fangen kleinteilig an zu reden und sich zu organisieren.
- W. Schneck organisiert seine anderen Auftritte.
- Die Kostümbildnerin spricht auf Spanisch mit ihrer Assistenz.
- H Mottl und A. Steinbrenner tauschen sich über Pressekontakte und Ideen für Werbung aus
- Organisation geht weiter über ein Kinderlied das aufgenommen werden muss und W. Schneck sagt es gäbe zwei Studios zur Kooperation.
- Die Kostümbildnerin fängt an still und leise an den Requisiten zu arbeiten.
- P. Steinbrenner fragt H. Mottl ob es sie stört, wenn sie neben ihr isst. H. Mottl antwortet: „Ja.“ P. Steinbrenner wird rot und guckt zu Boden. Situation löst sich auf in dem Paula weggeht und Heidi auf ihr Handy schaut.
- H. Mottl und L. Rieth besprechen sich.
- W. Schneck geht.

Freitag, Pause.

Samstag, den 28.10.2017

- Durchlauf des ganzen Stücks.
- Das erste Mal sind alle Schauspieler, Produzenten, Regie, etc. da.
- Die Stimmung ist aufgewühlt
- Dann geht es los.
- Pause. Dramaturgen ziehen sich zurück und geben dann H. Mottl Feedback.
- H. Mottl akzeptiert die Kritik und diskutiert mit den Dramaturgen die Schnelligkeit der Szenenfolge.
- Ich interviewe die Schauspieler (Regie Assistentin unterbricht mehrmals, ist sehr misstrauisch)
- Musikprobe mit musikalischer Begleitung von A. Reutter (Musikalische Leitung) auf dem Klavier (Chor und Tanzchoreographie)

- Kurze Pause: Es wird über institutionelle Theater gelästert: Konservative Rollen und Texte: „Schauspieler tun mir so leid ey...“ (N. Lienhard) CODE!
- Ich interviewe K. Hildebrand und W. Schneck als Chefs von Lokstoff.
- Sie antworten ausführlich und genau.
- Zwischen durch muss W. Schneck zweimal telefonieren.
- Ende. Ich bedanke mich für die erfahrungsreiche Zeit und die nette offene Art der Gruppe und werde eingeladen, immer wenn ich in Stuttgart bin Bescheid zu sagen.
- Ich sage, dass ich zur Aufführung mit Freunden auf jeden Fall kommen möchte und frage nach Karten.
- A. Steinbrenner erzählt mir ich müsste dafür auf neue Termine warten und erklärt: „Wir sind komplett ausverkauft. Aber das müssen wir auch sein!“
- K. Hildebrand lädt mich zu einem anderen Theaterstück ein, dass sie am Theaterhaus Stuttgart mit A. Steinbrenner zusammenspielt.
- Wir verabschieden uns.

Anhang B

Interview 1 (S. Kubat und N. Lienhard)

Wieso arbeitet man frei? Wieso entscheidend man sich aus einem festen Engagement am Theater in die Unsicherheit des freien Schauspielers?

Lienhard: „Ja ich meine, das feste Theater-Engagement ist auch eine vorgegaukelte Sicherheit. Weil du hast dann irgendwie 1 bis 2 Jahresverträge und du weißt nicht ob du verlängert wirst. Also, insofern ist das dann auch nicht so ein Job wo du dich sicher fühlst. Natürlich bist du für ein Jahr in Sicherheit, diese Sicherheit verlässt man schon, aber ich war in einer Lebenssituation in der selbst entscheiden wollte in welcher Stadt ich lebe und ich wollte mich nicht mehr nach meinem Engagement richten. Das wollte ich nicht mehr. Ich habe auch im künstlerischen Aspekt kein Vorankommen mehr gesehen. Man wird in einem Haus oft immer gleich eingesetzt. Ich hatte in Heidelberg und Karlsruhe denselben Intendanten und der hat mich dann immer gleich eingesetzt und man ist dort mit mir keine Risiken eingegangen.“

Simon (Kubat), du bist immer in Projekten aktiv oder? Also freiberuflich unterwegs oder?

Kubat: „Ja, also ich bin selbstständig, freiberuflich. Ich bin keinen klassischen Weg zum Schauspieler gegangen. Ich habe keine Schauspielausbildung gemacht, sondern habe Sprechkunst studiert und dann hat sich das während des Studiums schon ein wenig in diese Richtung entwickelt, dass ich kleine Bühnenprojekte mitgestaltet habe. Ich bin aber eher an dem Punkt, weil ich relativ frisch von der Schule bin, ich könnte mir vorstellen in ein festes Engagement zu gehen und zu schauen wie das ist. Also, ich meine ich kenne jetzt erstmal nur die freiberufliche Perspektive und irgendwie reizt mich die andere Seite sozusagen. Aber ich glaube ich habe im Moment schon die geilere, freiere Variante...“ (Simon)

Aber, wenn ich dich richtig verstehe, du würdest das feste Engagement gerne mal ausprobieren?

Kubat: „Ja. Aber ich würde das schon an bestimmte Faktoren knüpfen wollen. Also coole Kollegen, ein cooles Haus, einen coolen Intendanten, coole Regisseure. Also, das ist eben das, was man sich in der freien Szene immer sucht. Coole Projekte...“

Wie seid ihr auf Willi, Kathrin und Alexa und Lokstoff gestoßen und inwiefern seid ihr im Projekt involviert?

Kubat: „Andrea (ehemalige Gründerin von Lokstoff) war früher eine Dozentin an meiner Uni und hat mich und einen Freund von mir (Jonas) gefragt ob wir als Workshop-Leiter für ein Projekt mit Jugendlichen dabei sein wollen.“ (Regieassistentin Lina kommt rein, Situation wird kurz unterbrochen, Simon wird gebraucht. Verlässt den Raum...)“

Lienhard: „Also bei mir war es so, ich war schon freier Schauspieler und habe in Esslingen (bei Stuttgart) gewohnt. Da habe ich einen Regisseur kennengelernt, den Christian Müller, der auch bei einem Projekt mitarbeitet, wo auch Simon mitmacht und der hat auch schon Regie gemacht hat für Lokstoff. Als ich ihn kennengelernt habe, war er Dozent in Esslingen an der BLB (Baden-Württembergische Landesbühne) und meine Frau war seine Regieassistentin. Er hat dafür Willi grade für Lokstoff nach geeigneten Schauspielern gesucht. So kamen wir zusammen.“

Hast du (Natanael Lienhard) das Gefühl, hier bei Lokstoff sind die Rollen, also wer macht was (Zuständigkeit), klar verteilt?

Lienhard: „Also bei diesem Projekt jetzt, da sind die Rollen schon ganz klar verteilt. Aber das war eigentlich bei jeder Produktion für Lokstoff so, bei der ich dabei war. Aber ich bin jetzt in einer anderen Position als Kathrin und Alexa, die Teil von Lokstoff sind und ich bin nur Gast, also meine Rolle ist hier für mich ganz klar geregelt. Ich bin Schauspieler, diese Rolle soll ich

erfüllen. Also ich habe immer bestimmte Freiheiten, das ist für mich aber auch eine Grundvoraussetzung für die Schauspielerei. Am Grundkonzept habe ich zwar keine Aktien, aber was Textarbeit angeht möchte ich mich schon miteinbezogen werden. Dieses Gefühl spüre ich in der Freiberuflichkeit schon mehr als bei den Festengagements die ich bisher hatte.“

S. Kubat kommt wieder: Selbe Frage (N. Lienhard geht.)

Kubat: „Also, wir haben in diesem Projekt während des Studiums mitgewirkt und so habe ich letztlich auch Willi und Kathrin kennengelernt. Willi hat damals die Regie gemacht. Der hat sich einen Dramaturgen dazu geholt, Christian Müller. Jonas und ich haben darüber hinaus noch zusammen ein Hörspiel konzipiert und als das fertig war, haben wir Willi gefragt, ob wir das über Lokstoff veröffentlichen könnten. Das ging dann auch klar. Eingestiegen als Schauspieler bin ich allerdings erst, als bei Lokstoff mal ein Schauspieler ausgefallen ist und ich bin eingesprungen. Danach wussten Willi und Kathrin wohl, okay, den kann man auch auf die Bühne stellen.“

Hast du das Gefühl, dass die Rollen hier bei dem Projekt klar verteilt sind?

Kubat: Das ist eigentlich ganz spannend, weil...für mich ist es schwierig das selber zu durchschauen, immer. Also, es ist spannend das Willi und Kathrin und Alexa die sind das Kernteam und haben den Überblick und die machen eigentlich auch alles. Ich komme jetzt aber als Gast dazu und es fällt mir schwer zu sagen: Hey ich helfe auch noch mit! – Weil ich gar nicht weiß, was alles zu tun ist! (...) Ich glaube ich muss gleich singen (...) Dann ist es auch noch interessant, dass ja auch die Regie extern kommt und dann aber die Entscheidungshoheit für die Produktionsinhalte hat. Ich finde das funktioniert hier allerdings ganz gut. Aber natürlich muss man immer wieder rausfinden, wer grade wofür die Kompetenz hat.“

Anhang C

Interview 2 (W. Schneck und K. Hildebrand)

Was bedeutet Lokstoff?

Schneck: „Wir hatten als wir vor bald 16 Jahren angefangen haben eine kleine Agentur und die hieß Look. Look-Projektagentur, so hieß die glaube ich. Da gab es einfach eine Mitarbeiterin, so einfach ist es manchmal, die auf die Idee gekommen ist. Sie wollte es eigentlich Lockstoff nennen, aber unser erstes Projekt hätte eigentlich am Bahnhof stattfinden sollen, das war so geplant und dann sagte sie sich, nachdem sie festgestellt hat, dass diese Domain auch schon vergeben war mit *ck*, Mensch, das wäre doch auch cool es wie die Lok zu schreiben. Deswegen Lokstoff.“

Welche Rolle spielt Stuttgart für euch?

Hildebrand: „Stuttgart spielt für uns auch deshalb eine große Rolle, da alle unsere Stücke wirklich auf ganz spezielle öffentliche Orte in Stuttgart maßgeschneidert sind. Wir können unsere Produktionen nur schwer oder kompliziert in andere Städte transferieren. Wir haben zwar auch mal in Istanbul und im Kosovo gespielt aber sonst ist es eigentlich schon auf Stuttgart ausgerichtet.“

Schneck: „Wichtig ist auch, Lokstoff existiert, weil hier diese Stadt- und Landflucht nie wirklich stattgefunden, also das viele Schauspieler hiergeblieben sind. Unsere Historie ist eigentlich die, das wir hier Theater gespielt haben und hier irgendwann die Faxen dicke hatten. Immer dasselbe zu tun und den Abend eigentlich nur daran zu erkennen wie das Bühnenbild riecht Uns war klar, wenn wir das Theater verlassen, dann müssen wir etwas ganz Anderes machen. Was nicht zu unterschätzen ist, ist das Netzwerk das wir hier schon hatten. Also wir haben gesagt, was auch immer wir machen, wenn wir aus dem Theater rausgehen und was wir neu beginnen, muss mit dem Netzwerk zu tun haben, das wir schon haben. Es geht auch gar nicht anders. Es kann nur mit diesem Netzwerk funktionieren.“

Der Verfall des Öffentlichen Raumes in Stuttgart, woran macht ihr diesen Verfall aus?

Hildebrand: Also grade in Stuttgart ist es so, dass in den letzten Jahren der Öffentliche Raum nicht mehr gestärkt wurde durch die städtebaulichen Entwürfe. Hier werden heute nur noch Konsumtempel gebaut. Da ist Stuttgart, dafür dass es eigentlich eine Architektenhochburg ist, finde ich städtebaulich Stuttgart eher hinten dran. Wir als Theater versuchen den Raum zu poetisieren. Der Raum der vielleicht nicht schön ist durch Kunst eine Poetik erfährt.“

Schneck: „Die Räume werden auch immer cleaner und unpersönlicher (...)“

Das bedeutet ihr seht eure Aufgabe als Theater auch darin den Leuten die verschiedenen Fragmente der Stadt (wieder) zugänglich zu machen?

Schneck: „Das ergibt sich dann aus dem Stück. In den ersten Jahren haben wir zuerst den Ort gefunden an dem wir etwas spielen wollen. Heute ist es eher andersherum. Aber es ist irgendwie auch immer wieder eine Mischform. Mal so, mal so. Diese Orte sind, wenn man so will, unser dritter Partner, das darf man dabei auch nicht unterschätzen. Das ist unser Bühnenbild, da lassen wir das Publikum auch erstmal außen vor.“

Hildebrand: „Wir versuchen vor allem aber Orte des Lebens zu finden. Zum Beispiel jetzt im Hallenbad, wir spielen während der Öffnungszeiten. Nur einen öffentlichen Ort zu nehmen ist einfacher, aber unser Konzept versucht nicht nur den Ort als Bühnenbild zu nutzen, sondern vielmehr auch noch die Grundlage des Ganzen(...) Die Vermischung zwischen Kunst und Realität das ist das Besondere. Wenn Passanten oder Schwimmgäste nicht wissen, was ist grade real und sich dann ein interessantes Bild zusammensetzt aus Leuten die irritiert sind, Schauspielern und aufgeklärten Zuschauern.“

Schneck: „Es ist das Spannungsfeld und die Wechselbeziehung in allen unseren Stücken. (...) Angenommen wir spielen in der Straßenbahn. Die ist voll mit Zuschauern, der Schauspieler steigt aus und macht irgendwas auf dem Bahnsteig. Wir stellen Folgendes fest: Die Zuschauer schauen hinaus, gucken was der Schauspieler macht, die Zuschauer realisieren, dass die auf dem Bahnsteig stehenden Passanten große Fragezeichen in den Augen haben, die Zuschauer fangen an über die irritierten Passanten zu lachen, weil die natürlich nicht wissen was da abläuft, die Passanten blicken dann irgendwann: Aha, das könnte vielleicht Theater sein. Der Passant schaut in die Straßenbahn hinein und sieht eine Meute von vollidiotisch aussehenden Zuschauern, die sich sowas von ergötzen, darüber was die da draußen vermeintlich nicht wissen, aber mittlerweile wissen die schon was da draußen vor sich geht. Also, es bleibt ein komplexes Wechselspiel und man weiß eigentlich nicht, wer ist jetzt nur Zoobesucher und wer ist hier Zooinsasse.“

Würdet ihr den Theaterbetrieb Lokstoff als erfolgreich beschreiben?

Hildebrand: „Am Anfang haben wir noch Produktionen gemacht, wo wir eben nicht voll waren. Aber ich meine, das war eben als wir angefangen haben, wo wir das alles erst gelernt haben. Wir waren ja ganz normale Schauspieler und hatten von Projektleitung mal so gar keine Ahnung! Das ist etwas, was man mit der Zeit lernt. Jetzt ist es aber so, dass wir eine treue Fangemeinde haben.“

Ist es manchmal schwierig sich zu koordinieren, wenn man immer wieder mit einem neuen Konglomerat zusammenarbeitet, dass aus festen Internen, aber auch Externen, also Schauspielern und Kooperationspartnern besteht?

Hildebrand: „Also man lernt in Organisation immer dazu, wie man was stringenter organisieren kann. Im Endeffekt ist aber jede Produktion ein riesen Orga-Ding. Wir arbeiten aber oft mit Leuten zusammen, die wir schon aus anderen Produktionszusammenhängen kennen oder die uns empfohlen wurden (...) Du musst aber auch einfach Glück haben. Wenn Schnittstellen beispielsweise nicht funktionieren, dann hakt es plötzlich überall. Also wenn

du beispielsweise keine gute Produktionsleitung oder Regieassistentin hast, dann hast du verloren.“

Schneck: „Also solche Besetzungen, die am festen Theater ja gar nicht in Frage kommen, machen in im Vorfeld schon 50 Prozent aus. Da muss man ein gutes feines Auge für haben und dann auch während der Probezeit schauen, wie es funktioniert. Also ich sage mal, alles steht und fällt mit der Leitung (Projektleitung, Regie, Regieassistentin).“

Wer organisiert bei euch eigentlich was?

Schneck: „Wenn ich inszeniere, liegt das auf meinen Schultern. Jetzt haben wir eine Regie teuer eingekauft. Also können wir uns auf das wesentliche konzentrieren.“

Hildebrand: „Aber es gibt trotzdem nachher immer irgendeinen Organisationsschwanz den du vorher nicht von Anfang gesehen hast. Der kommt einfach. Wir sind zum Glück ein super Team und sind uns in der Aufgabenteilung eigentlich immer sehr einig, in dem was wir erzählen wollen und wie. Wir fangen spätestens 1 Jahr vor der Premiere mit den Vorbereitungen an, du musst ja auch schon dann alle Anträge stellen, obwohl du vielleicht noch nicht weißt, WIE du etwas erzählen willst. Bisher war es bei jeder Produktion so, egal wie gut man vorbereitet ist, während der Produktion kommen einfach Probleme, Probleme technischer Art, Probleme mit dem Kooperationspartner, Probleme mit neu dazukommenden Schauspielern die noch nie im Öffentlichen Raum gespielt haben. Auf die muss man situativ reagieren.“

Schneck: „Aber im Prinzip kann man schon sagen, dass sich eine Routine einstellt. (K. Hildebrand nickt) Also das gibt es schon! Egal wie unterschiedlich es ist, wir wissen wie wir damit umzugehen haben. Den Weg, wie wir den Ort bekommen, den Kooperationspartner bekommen, wem wir wie weit in den Arsch kriechen müssen, ohne uns zu sehr zu verausgaben im Hintern eines wem auch immer (...) Wir haben die Erfahrung gemacht, dass

grade kunstaffine Kooperationspartner schwierige Partner für uns sind, also schwieriger als wenn wir in einem Linienbus spielen und uns mit dem Busfahrer beschäftigen müssen. Die Kunstbetriebe holen sich dann gerne mal einen runter auf ihr eigenen Aha und ein Busfahrer ist da viel einfacher zu gewinnen, weil es mal was anderes ist. Für die Kunstbetriebe waren wir nur gut für die Statistik, weil wir da Leute hingebracht haben.“

Wenn ich euch fragen würde, wie viel Struktur es braucht um eine Lokstoff-Produktion auf die Beine zu stellen, was würdet ihr sagen?

Hildebrand: „Also im Endeffekt würde ich sagen, dass es im Team, wo es so mehr oder weniger gleich bestimmt ist, also wo es keinen Intendanten gibt, jeder so Bereiche hat, die sich aus der Arbeit herausentwickeln. Also Willi beispielsweise ist der technische Leiter, ich bin eher in der Kleinorganisation und fürs Finanzielle zuständig und die Alexa ist eher in Richtung Dramaturgie (Willi sagt Dramaturgie gleichzeitig) unterwegs. Also wir haben alle drei Organisationsbereiche, man muss aber trotzdem absolut flexibel und offen für neue Aufgaben bleiben.“

Schneck: „Wir haben also eine sehr flache Struktur (...) Ich finde auch persönlich, dass wir eine freundschaftliche und professionelle Ebene gefunden haben, also ein Dreigestirn sind. Weil wir arbeiten dann doch plus minus aufgeteilt. Also ich muss manchmal, obwohl ich auch Kathrin (Hildebrand) bei den schwierigen Kalkulationen und aufwändigen Anträgen unter die Arme greifen könnte und mich um die technische Ermöglichung kümmere auch noch unseren Techniker durch die Gegend fahren, weil er sich mit Mitte 30 noch immer weigert einen Führerschein zu machen. Aber er passt hier trotzdem ganz gut rein.“

Hildebrand: „Ich glaube wichtig ist auch, dass wir drei uns 100% vertrauen. Also wenn ich zum Beispiel total fokussiert bin auf unsere Finanzen und dann sage: Ja, wir haben jetzt hier aus dem Projekt noch diese 6.000, das müssen wir jetzt nochmal anderes deklarieren, dann können wir das Geld nämlich in das oder das Projekt reinzumachen und da sagt dann auch niemand Hä?!,

Sondern da wird mir vertraut, weil ich den Überblick habe (...) Wenn man sich 100 % vertraut, dann kann man sowas wuppen, wenn nicht, dann wird es arg schwierig.“

D.h. euer Modell könnte man nicht auf jedes beliebige Team übertragen oder?

Schneck: (K. Hildebrand und W. Schneck nicken.) „Aber man muss sich eben auch wahnsinnig zurücknehmen. Es gibt hier eben drei Köpfe.“

Anhang D

Bilderstrecke: Retrotopia-Aufführung & Produktion



Quelle: (Lokstoff 2017c)



Quelle: (Lokstoff 2017e)



Quelle: (Lokstoff 2017c)



Quelle: (Lokstoff 2017c)



Quelle: (Lokstoff 2017c)

Hinter den Kulissen:



Quelle: (Eigene Aufnahmen, Konferenzraum Lokstoff-Büro)



Quelle: (Eigene Aufnahmen, Vordertür Lokstoff-Büro)



Quelle: (Eigene Aufnahmen, Proberaum Hallenbad Heselach)



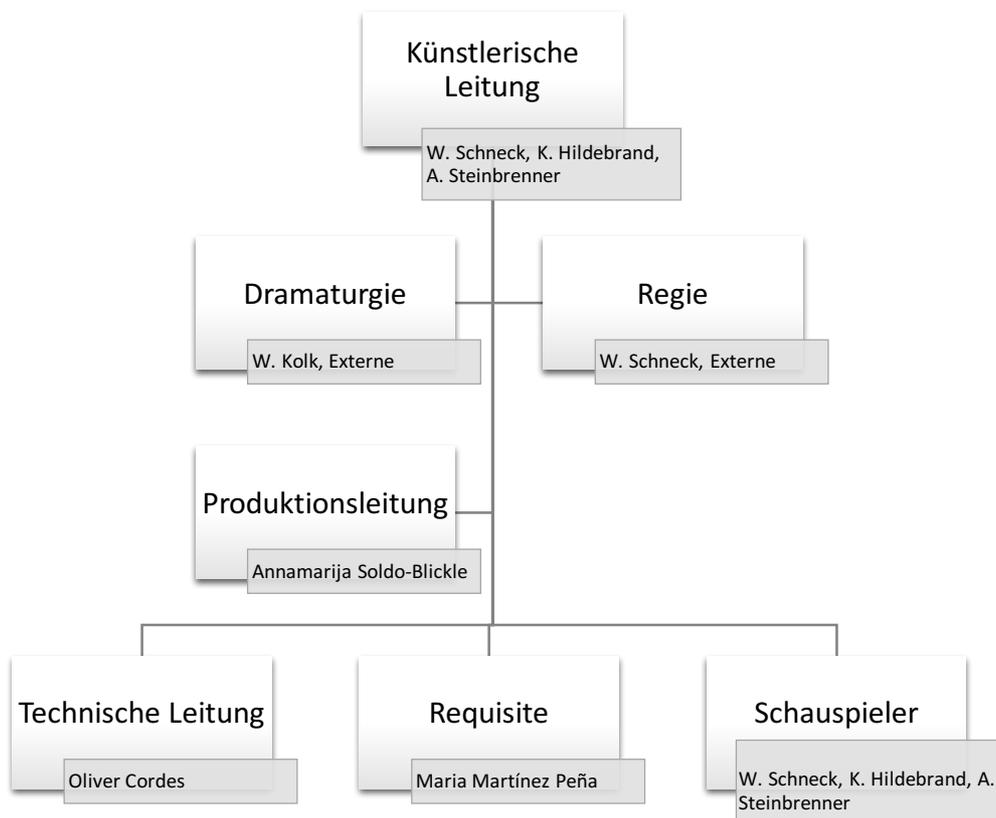
Quelle: (Eigene Aufnahmen, Probe im Bad)

Anhang E

Retrotopia-Trailer:

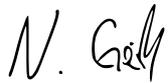
<https://www.youtube.com/watch?v=fNxoGMAfoBA>

Derzeitiges Organigramm Lokstoff!:



8. Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter der Benutzung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Wörtlich übernommene Sätze und Satzteile sind als Zitate belegt, andere Anlehnungen hinsichtlich Aussage und Umfang unter Quellenangabe kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen und ist auch noch nicht veröffentlicht.



N. Geib

Hamburg, 24.01.2018