

Work Accounts

Darstellungen von Arbeit am Stadttheater

Theater und Gesellschaft stehen in einem Verhältnis zueinander. Diese Einsicht ist nicht neu, prägt aber in den vergangenen Jahren verstärkt Theaterdiskurse der Gegenwart. Institutions- und repräsentationskritische Impulse, Gleichstellungs- und Arbeitskämpfe sowie Inklusions- und Zugänglichkeitsbestrebungen lassen keinen Zweifel daran: Wir müssen über dieses Verhältnis sprechen. Aber wie? Eine zunehmende Anzahl von Theaterwissenschaftler*innen stellt sich diese Frage und sucht Antworten bei den Sozialwissenschaften.¹ Diese sind traditionell

- 1 Seit den Anfängen der Disziplin im deutschsprachigen Raum wurde Theater als Aufführung und die Aufführungssituation als interaktives soziokulturelles Wahrnehmungs- und Darstellungsgeschehen konzipiert. Für einen fachgeschichtlichen Überblick über die Wechselwirkungen von Theater- und Sozialwissenschaft siehe Stefanie Husel: »Soziale und sozialwissenschaftliche Theatermodelle«, in: *Theater und Tanz. Handbuch für Wissenschaft und Studium*, hg. von Beate Hochholdinger-Reiterer, Christina Thurner, Julia Wehren. Baden-Baden: Nomos, 2023, S. 225–230. Mein Beitrag setzt sich von einer solchen Konzeption ab, insofern hier nicht »die (soziale) Organisation von Wahrnehmung« (S. 225) in Aufführungen im Zentrum steht. Ziel ist es, die Aufführungssituation zu dezentrieren und organisationale Prozesse als Teil des interaktiven Theatermachens zu begreifen, das mehr Akteur*innen umfasst als Schauspieler*innen/Performer*innen und Zuschauer*innen. Hierzu wird Darstellen unter Rückgriff auf Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT) und Ethnomethodologie empirisch als situierter und d.h. stets: materiell und technologisch vermittelter Vorgang beschrieben. Insofern trägt der Beitrag zu der seit einigen Jahren verstärkt geführten theaterwissenschaftlichen Methodendebatte bei, aus der sozialwissenschaftliche Ansätze nicht mehr wegzudenken sind, wie ein Blick in jüngere Sammelbände verrät: Christopher Balme, Berenika Szymanski-Düll (Hg.): *Methoden der Theaterwissenschaft*. Tübingen: Narr Francke Attempto, 2020, S. 257–336; Benjamin Wihstutz, Benjamin Hoesch (Hg.): *Neue Methoden der Theaterwissenschaft*. Bielefeld: transcript, 2020, S. 183–269; Thomas Fabian Eder, Angelika Endres, Silke zum Eschenhoff, Benjamin Hoesch (Hg.): *Struktur und Ästhetik. Interdisziplinäre Perspekti-*

mit dem Problem der sozialen Ordnung in Relation zum individuellen Handeln befasst. Theaterwissenschaftler*innen, die sich (wie ich) für das Verhältnis von Kunst und Gesellschaft im Theater interessieren, haben dieses Problem sozusagen geerbt. Doch wie lässt es sich adressieren?

Ordnung des Theaters

Im theaterwissenschaftlichen Denken der sozialen Ordnung des Theaters lässt sich aus der Vogelperspektive eine wissenssoziologische und wissenshistorische Prägung ausmachen, die mit den Namen von zwei Franzosen assoziiert ist: Pierre Bourdieu und Michel Foucault. Beide haben, um sie für meine Zwecke über einen Kamm zu scheren, drei Dinge gemein. Erstens sind sie insofern Postmodernisten, als sie letzte Ursachen und objektivistische Erzählungen von sozialer Wirklichkeit verabschieden, um beides, soziale Ordnung und individuelles Handeln, als wechselseitig konstituiert zu betrachten. Zweitens sind sie insofern Poststrukturalisten, als sie die Überzeitlichkeit von Bedeutungen aufgeben und sich mit kontingenten Unterscheidungen befassen, die die Bedingungen für kollektive Sinnkonstruktion stellen. Und drittens stehen sie in einer marxistischen Denktradition (oder schreiben von dieser weg), insofern es ihnen auch um die Aufdeckung und Kritik bestehender Macht- und Herrschaftsverhältnisse sowie um bedingte (Un-)Freiheit geht. Dabei tendieren sie dazu, von einer gewordenen Ordnung auf die soziale Wirklichkeit zu schauen. Aus dieser Perspektive wird es zum einen notwendig, zu erklären, wie die Dinge zu dem geworden sind, was sie sind, und zum anderen, wie ein Ausweg aus den bestehenden Verhältnissen gefunden werden kann. Üblicherweise wird die verkörperte Praxis zum Ort der Neuschöpfung, Abweichung oder des Widerstands. Soziale Ordnungen erscheinen bei beiden Autoren als Wissensordnungen, die einerseits historisch geworden und andererseits wandelbar sind. Die historische Gewordenheit muss empirisch nachvollzogen, die Wandelbarkeit theoretisch begründet werden.²

ven auf die Darstellenden Künste der Gegenwart. Tübingen: Narr Francke Attempto, 2024; Tracy C. Davis, Paul Rae (Hg.): *Cambridge Companion to Mixed Method Research in Theatre and Performance Studies.* Cambridge, UK, u. a.: Cambridge University Press, 2024.

- 2 Das reichhaltige Denken beider Autoren im Sinne einer abstrahierenden Zuspitzung, die mir als Absprungbrett für meine Überlegungen dient, verknappend,

Die doppelte Aufgabe, die gegebenen Zustände und ihre prinzipielle Wandelbarkeit zu erklären, ist in Analysen des Verhältnisses von Theater und Gesellschaft wiederzufinden. Diese nehmen oft die Form eines Einerseits/Andererseits, eines Nicht nur/Sondern auch an: Theater weist nicht nur über die soziale Wirklichkeit hinaus, es reproduziert sie auch. Es sei einerseits soziales Spiel, das sich in performativen Akten vollzieht und gegebene Ordnungen transzendieren kann;³ andererseits eine »Re/produktionsmaschine«, die soziale Differenzen körperlich und institutionell verankert;⁴ ein Dispositiv, das nicht nur regelt, was als Theater in Erscheinung treten kann, sondern gleichzeitig Räume der Unregierbarkeit eröffnet.⁵ Das Verhältnis von Theater und Gesellschaft wird als eines der Ko-Konstitution formatiert, wobei man zwischen den beiden Seiten des Schrägstrichs hin und her pendelt. Die abstrahierte Bilanz solcher Analysen lautet oft, dass sich Theaterkunst und Gesellschaft (je nach spezifischem historischen Kontext, den es zu beschreiben gilt) auf eine bestimmte Art und Weise bedingen. Nicht selten wird dabei die Kunst der produktiven, Sinnüberschuss erzeugenden Seite des Schrägstrichs zugeschlagen, während die Theaterinstitution, -organisation oder Gesellschaft zum relativ stabilen Kontext werden, der die Rahmenbedingungen für die transgressiven Akte der Kunst stellt. Gesellschaft oder noch abstrakter »Struktur« wird zum Hintergrund, der der Kunst hinzugefügt werden kann, um soziale Erklärungen von Theateraufführungen zu liefern.⁶

seien hier nur exemplarisch jeweils zentrale Werke genannt: Pierre Bourdieu: *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1982; Michel Foucault: *Die Ordnung der Dinge. Eine Archäologie der Humanwissenschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1974.

- 3 Um nur auf die »klassische« Erzählung aus dem deutschsprachigen Kontext, die vielfach reiteriert wurde, zu verweisen: Erika Fischer-Lichte: *Ästhetik des Performativen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2004.
- 4 Friedemann Kreuder, Ellen Koban, Hanna Voss (Hg.): *Re/produktionsmaschine Kunst. Kategorisierungen des Körpers in den Darstellenden Künsten*. Bielefeld: transcript, 2017.
- 5 Lorenz Aggermann, Georg Döcker, Gerald Siegmund (Hg.): *Theater als Dispositiv. Dysfunktion, Fiktion und Wissen in der Ordnung der Aufführung*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2017.
- 6 Dass Gesellschaft häufig als erklärende Ursache in Erklärungen sozialer Phänomene steckt, hat ein dritter Franzose, der für meine Forschung von Bedeutung ist, kritisiert und eine »neue Soziologie für eine neue Gesellschaft« gefordert. Bruno Latour: *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft*.

Wenn es darum geht, Theatermachen – nicht -wahrnehmen – über die Aufführungssituation hinaus als komplexen Produktionsvorgang zu begreifen, stoßen derartige Analysen auf zwei Einschränkungen: Zum einen bleiben sie in ihrem Versuch, Abhängigkeiten und Verstrickungen zu erklären, gegebenen Dualismen verhaftet. Von der gegebenen Ordnung auf die soziale Wirklichkeit des Theaters schauend, kennen Theaterwissenschaftler*innen die Komponenten der Erklärung bereits. Zum anderen haben sie die Tendenz, Ordnung als etwas Allumfassendes zu denken, das, wenn einmal geworden, überall und immer wirkt. Der Schrägstrich erlaubt es, anders gesagt, die soziale Ordnung des Theaters in einer synchronen Version darzustellen: als Schnappschuss der Geschichte.

Der vorliegende Beitrag ist ein Versuch, diese Einschränkungen zu überwinden, indem er einen empirischen Bericht über Arbeit (*work account*) am Stadttheater liefert.

Theater ordnen

Ein solcher Bericht setzt sich durch zwei sich überlappende Verschiebungen von der oben skizzierten Ordnungsvorstellung ab. Erstens geht es darum, die Prozesshaftigkeit sozialer Ordnungen zu betonen. Hier ist Vorsicht geboten: Prozessualität ist nicht gleich Ephemeralität und soziale Ordnungen existieren nicht nur im Hier und Jetzt der unmittel-

Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2007. (Im englischen Originaltitel fordert Latour eher eine Neuzusammensetzung oder Versammlung des Sozialen, was für die Theaterwissenschaft, die Theater oft als sozialen Versammlungsraum begriffen hat, interessante Denkanstöße liefert. Bruno Latour: *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford/New York: Oxford University Press, 2005.) Antoine Hennion, dessen musiksoziologische Arbeiten das Projekt der frühen Akteur-Netzwerk-Theorie, wie sie u. a. von Latour am Centre de Sociologie de l'Innovation entwickelt wurde, in einen kunst- und kultursoziologischen Zusammenhang übersetzen, hat ebenfalls das Potenzial solcher sozialen Erklärungen von Kunst infrage gestellt. Entgegen einer, wie er sie nennt, kritischen Soziologie Bourdieu'scher Façon plädiert er für einen pragmatischen Ansatz. Antoine Hennion: *The Passion for Music: A Sociology of Mediation*. London/New York: Routledge/Taylor & Francis, 2020; ders.: »Pragmatics of Taste«, in: *The Blackwell Companion to the Sociology of Culture*, hg. von Marc D. Jacobs, Nancy Weiss Hanrahan. Oxford u. a.: Blackwell, 2005, S. 131–144.

baren, zwischenmenschlichen Interaktion. Vielmehr soll der Tatsache stärker Rechenschaft getragen werden, dass Ordnungen zu ihrer Aufrechterhaltung auf permanente Ordnungsleistungen angewiesen sind. Dies macht sie nicht zu weniger stabilen Gebilden, gesteht ihnen aber auch eine komplizierte Gegenwart zu, in der verschiedene Ordnungspraktiken koexistieren. Deshalb sind Verben für mein Vorhaben besser geeignet als Substantive. Statt die Ordnung des Theaters aufzudecken, wie es zum Beispiel der Soziologe Denis Hänzi mit Blick auf die Regieprofession getan hat,⁷ widme ich mich den vielfältigen und heterogenen sozialen, materiellen und technologisch vermittelten Praktiken des Ordnen und Organisierens von Theater. Dieser Ansatz erlaubt es, die Trennung zwischen Kunst und Kontext beiseitezulassen, die viele Studien in Analysen von sozialen und organisationalen Kontexten einerseits und Aufführungsanalysen andererseits beibehalten. Ich schlage also vor, zu erforschen, wie Theaterkunst, Theaterinstitution und -organisation und Gesellschaft in der situierten Praxis zusammenhängen.⁸

Zweitens geht es um eine Verschiebung von Wissens- und Wahrnehmungsordnungen zu praktischen Ordnungsleistungen, was mit der Verschiebung von Forschungsinteressen einhergeht. Das Ziel ist nicht, die verkörperten Strukturen aufzuzeigen, die das Handeln von Akteur*innen leiten, sondern zu beschreiben, wie Ordnung in einem bestimmten Umfeld hergestellt wird. Ordnung wird also nicht als etwas betrachtet, das aus dem Stehgreif herbeigezaubert und im Handumdrehen aufgelöst werden kann. Sie wird stattdessen so beschrieben, dass ihre Elemente nicht immer schon bekannt sind. Das heißt, die Art und Weise, wie sie erzielt wird, ist qualitativ zu bestimmen. Mehr noch heißt das, die Art und Weise ihres Zustandekommens nicht von dem zu trennen, was Ordnung ist. Methodologisch bedeutet der Fokus auf Praktiken, die Elemente einer Ordnung ontologisch vage zu halten, um ihre Relationen stärker in den Blick zu kriegen. Weil es mehr als eine Art und Weise gibt, die Dinge zu ordnen, gibt es nicht die eine Ordnung (des Theaters). Es gibt allerdings Muster, Ähnlichkeiten und Überlappungen, nach denen es bei der Beobachtung von Praktiken Ausschau

7 Denis Hänzi: *Die Ordnung des Theaters. Eine Soziologie der Regie*. Bielefeld: transcript, 2013.

8 Ich verwende den Begriff der ›situierten Praxis‹ in Anlehnung an Annemarie Mols empirische Philosophie. Annemarie Mol: *The Body Multiple: Ontology in Medical Practice*. Durham: Duke University Press, 2002.

zu halten gilt. Mit dem Soziologen und Akteur-Netzwerk-Theorie-(ANT)-Forscher John Law gesprochen, bedeutet dies, *Ordnungsmodi* (»modes of ordering«) zu beschreiben.⁹

Um dies zu tun, gilt es zunächst, die Frage nach der Ordnung des Theaters anders zu formatieren. Das heißt vor allem, sie räumlich und zeitlich zu situieren. Was mich hier interessiert, sind Praktiken des Ordnen und Organisierens am Stadttheater, genauer an einem Stadttheater – ich nenne es T_I¹⁰ –, noch genauer in einem Jour fixe, in dem es um Personalbelange in den Technischen Abteilungen geht. Dabei frage ich nach den Arten und Weisen, die es ermöglichen, die Dinge am Laufen zu halten, eine Aufgabe zu erfüllen oder »den Job erledigt« zu bekommen. Was diese Dinge, Aufgaben und Jobs sind, lasse ich explizit vage bzw. versuche, dies der Situation zu entnehmen. Die große Frage nach der sozialen Ordnung wird so klein formatiert, dass sie in die Hände derjenigen passt, die ich bei ihrer alltäglichen Arbeit beobachtet habe. In ihren Händen befinden sich oft allerlei Pläne, Listen, Tabellen und Abbildungen, die einerseits darstellen, was sich am T_I zuträgt, und es zugleich als Teil von Darstellungspraktiken – *accounting practices* – ordnen. Ich schaue mir also an, wie die Wirklichkeit des T_I in der gegebenen Situation unter Einsatz von schriftlichen Darstellungen dieser Wirklichkeit als geordnete hervorgebracht wird.

Doch zuvor muss ich die Linse, durch die ich schaue, etwas näher beschreiben. Meine Ordnungsvorstellung ist, wie im obigen Verweis auf John Law erkennbar, stark von der ANT beeinflusst. Für den vorliegenden Beitrag möchte ich jedoch zusätzlich Anleihen bei Harold Garfinkel und der Ethnomethodologie nehmen. Als Schlüssel zur Praxis hält diese eine Alternative zu Performativität bereit, und zwar den Begriff der *accountability*. Dieser semantisch mehrdeutige Begriff eignet sich für mein Vorhaben allein schon, weil in ihm die Verwaltung steckt, die in der nachfolgend besprochenen Episode auch eine Rolle spielen wird. Garfinkel mag der einen oder dem anderen Theaterwissenschaftler*in als Wegbereiter des *doing gender*-Konzepts bekannt sein.¹¹ Für mich

9 John Law: *Organizing Modernity*. Oxford/Cambridge, MA: Blackwell, 1994, S. 18–30.

10 Aus forschungsethischen Gründen sind das Theater sowie alle weiter unten genannten Personen anonymisiert.

11 In seiner 1967 veröffentlichten Agnes-Studie beschrieb Garfinkel, wie die binäre Geschlechterordnung durch interaktive, bezeugbare Darstellungsleistungen hervorgebracht wird. Harold Garfinkel: »Passing and the Managed

ist er eher als Begründer der Workplace Studies von Interesse. Für eine Theaterwissenschaftlerin, die den Zuschauerraum verlässt, um das Verhältnis von Theater und Gesellschaft u.a. in Büros zu beobachten, wo man es häufiger mit Excel-Tabellen und Datenbanken als mit Performer*innenkörpern zu tun bekommt, liefern diese hilfreiche Impulse.¹² Denn Theater ist nicht nur ein ästhetischer Erfahrungs- und sozialer Versammlungsraum, sondern immer auch organisierte Arbeit. Bevor ich mich also den Ordnungspraktiken im TI widme, will ich skizzieren, wie die Ethnomethodologie dabei helfen kann, diese zu begreifen.

Was tun Ethnomethodolog*innen?

Ethnomethodolog*innen interessieren sich für die Ordnung des alltäglichen Zusammenlebens – sei es in informellen Settings (wie dem Stehen in einer Schlange oder beim Als-Frau-Durchgehen) oder in formellen Organisationen (wie psychiatrischen Kliniken oder Gerichten). Sie fragen danach, wie Menschen Sinn aus ihrer geteilten Welt machen. Ich schreibe Sinn *machen*, weil es den Stellenwert der situierten Praxis für

Achievement of Sex Status in an ›Intersexed‹ Person, Part 1«; »Appendix to Chapter Five«, in: *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1967, S. 116–185, 285–288. Die Studie entstand in Kooperation mit Robert J. Stoller, damals Psychiatrieprofessor an der University of California, wo auch Garfinkel tätig war. Im Jahr 1958 hatte die 17-jährige Frau, die das Pseudonym Agnes erhielt, sich Stoller als geschlechtlich uneindeutig (›intersexed‹) präsentiert, um Zugang zu geschlechtsangleichenden operativen Maßnahmen zu erhalten. Jahre nach der Studie legte sie Stoller offen, dass ihr bei der Geburt das männliche Geschlecht zugewiesen worden war. Im Alter von zwölf Jahren hatte sie begonnen, heimlich die Östrogenpräparate ihrer Mutter einzunehmen. Im Deutschen würde man Agnes in heutigen Begriffen als trans* Frau bezeichnen. (Auf Stollers problematische Rolle im Hinblick auf die Behandlung von trans* Personen sei an dieser Stelle zumindest kurz verwiesen.)

- 12 Garfinkel widmete sich in seinem späteren Schaffen systematisch der Erforschung von Naturwissenschaften und Mathematik als Arbeit. Siehe dazu den von Michael Lynch herausgegebenen Band: Harold Garfinkel: *Studies of Work in the Sciences*. London/New York: Routledge, 2022. Siehe auch Anne Warfield Rawls: »Harold Garfinkel, Ethnomethodology, and Workplace Studies«, *Organization Studies* 29/5 (2008): S. 701–732.

die ethnomethodologische Forschung betont. Diese beobachtet Menschen als Angehörige einer sozialen Gruppe in alltäglichen Situationen und erforscht systematisch die Weisen, in denen sie verschiedene Verfahren und Sprache einsetzen, um diese Situationen sich und einander begreiflich zu machen, darin zu navigieren und als kompetente Mitglieder der sozialen Praxis erkannt und adressiert zu werden. Die geordneten Eigenschaften der geteilten, objektiven Wirklichkeit sind für Ethnomethodolog*innen eine fortwährende, ständig zu erbringende praktische Leistung der Teilnehmenden sozialer Settings, »an endless, ongoing, contingent accomplishment«.¹³

Der springende Punkt des ethnomethodologischen Ansatzes ist, dass keine Ordnungsprinzipien außerhalb der situierten Praxisvollzüge angenommen werden: keine sozialen Strukturen, Normen oder Rollen; kein abstrahierter Kontext, der das ›darin‹ stattfindende Verhalten irgendwie bedingt; folglich auch nichts, was zwischen Handlung und Kontext geschaltet werden muss, um ihre Korrelation zu erklären. Handlung und Kontext sind reflexiv gekoppelt. Kontexte sind keine Behälter für darin stattfindende Handlungen. Sie sind Teil sozialer Interaktionen, in denen sie fortlaufend zusammengefügt werden.

Hier kommt der Begriff der *accountability* ins Spiel. Die Ethnomethodologen Jörg R. Bergmann und Christian Meyer erläutern ihn folgendermaßen:

Da die Bedeutung einer Äußerung oder Handlung kontextgebunden ist, aber in keiner Situation der Kontext prinzipiell feststeht, müssen die Agierenden in ihren Handlungen wechselseitig füreinander kenntlich und verstehbar machen, welcher Art der Kontext ist, der für sie aktuell relevant ist und insofern »objektiv« existiert. Genau dies leisten *accounting practices*. Mittels der *accounting practices* wird – je nach Gelegenheit (und hier übersetzen wir Garfinkels eigene Aufzählung) – etwas »erkenn- und nachweisbar«, »zählbar«, »aufzeichnenbar«, »berichtbar«, »mit-einer-Geschichte-umschreibbar«, »analysierbar«, »als-Geschichte-erzählbar«, »spruchfähig«, »vergleichbar«, »verbildlichbar« oder »darstellbar« gemacht.¹⁴

13 Harold Garfinkel: »What is Ethnomethodology?«, in: *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1967, S. 1–34, hier S. 1.

14 Jörg R. Bergmann, Christian Meyer: »Reflexivity, Indexicality, Accountability. Zur theoretisch-programmatischen Grundlegung der Ethnometho-

Dabei sind *accounting practices*, also die Weisen, in denen Teilnehmende sozialer Interaktionen für sich und füreinander Rechenschaft über ihr Handeln ablegen, konstitutiv für die Ordnungen, deren Teil sie sind. Mittels *accounts* stellen Teilnehmende sozialer Situationen einen geteilten Sinn von ihrer Wirklichkeit her und füreinander dar. Sie machen ihr Handeln als Handeln-unter-bestimmten-Umständen begreifbar bzw. *account-able*. Und sie konstruieren fortlaufend situativ die für ihr Handeln relevanten Kontexte. Die Art und Weise, in der das geschieht, ist, wie die obige Aufzählung verdeutlicht, vielfältig. Dies macht den Begriff auf den ersten Blick etwas unscharf. Diese Unschärfe ist aber auch sein großer Vorteil und wesentlich für Garfinkels Forschungspolitik der methodologischen Indifferenz gegenüber soziologischen Methoden der Beschreibung sozialer Ordnung.¹⁵ Sein Anliegen ist es, das Ordnen so weit wie möglich den Ordnenenden zu überlassen.

Keine alltägliche, soziale Situation kommt ohne *accounting practices* aus. In formellen Organisationen wie dem T₁ gehört es zudem zur alltäglichen Praxis, in unterschiedlicher, meist schriftlicher Form Rechenschaft über die darin geleistete Arbeit abzulegen und Verzeichnisse oder Berichte – *accounts* – zu erstellen, die Auskunft über die Organisation geben. Was das Stehen-in-der-Schlange als geordnetes Setting vom Arbeiten am T₁ unterscheidet, ist, dass für Mitarbeitende am T₁ *accounts* ihres Arbeitens ein notwendiger und oft formalisierter Bestandteil ebendieses Arbeitens sind: Die Darstellung der Arbeit ist explizit Teil der Arbeit. Die geordneten Eigenschaften professioneller, organisationaler Settings lassen sich als Teil solcher Darstellungen, oder, wie ich sie im Titel genannt habe, *work accounts* beschreiben.¹⁶

In und durch *work accounts* machen Mitarbeitende des T₁ ihr Handeln als geordnetes Unterfangen begreifbar. Situativ erzeugen sie dabei den organisationalen Kontext, der für ihr Handeln in der jeweiligen Situation relevant ist, indem sie ihn sich gegenseitig erkennbar machen. Dabei müssen sie sich einerseits an einer formellen organisationalen Rechenschaftspflicht (*accountability*) orientieren. Das heißt, sie müs-

dologie«, in: *Ethnomethodologie Reloaded. Neue Werkinterpretationen und Theoriebeiträge zu Harold Garfinkels Programm*, hg. von dens. Bielefeld: transcript, 2021, S. 37–53, hier S. 48. [Hervorhebung im Original.]

15 Ebd., S. 19.

16 Zu den methodischen Problemen, die dabei entstehen, siehe Tony Hak: »Ethnomethodology and the Institutional Context«, *Human Studies* 18/2,3 (1995): S. 109–137.

sen schriftliche Darstellungen ihrer Arbeit produzieren. Gleichzeitig müssen sie mit den situierten Anforderungen des Arbeitsalltags fertigwerden, die ihre *accounting practices* auch reflektieren. Beides ist zuweilen schwer vereinbar, wie ich nun anhand einer konkreten Situation nachvollziehen will. Diese Situation spielt sich, wie oben erwähnt, im Rahmen eines Personal-Jourfixe ab.¹⁷ Es geht dabei um eine Stellenbesetzung in der Tonabteilung.

Was tut die Tonabteilung?

Im Februar 2023 bin ich teilnehmend beobachtend zunächst als »Schatten« des Technischen Direktors in den Betrieb eingestiegen. Seither war ich in zahlreichen Situationen zugegen, in denen die Theaterleitung, also diejenigen, deren formale Aufgabe es ist, den Betrieb zu managen, mit alltäglichen organisationalen Problemen gerungen hat. Ich konnte diverse Bestrebungen beobachten, diese Probleme in Ordnung zu bringen. Meist waren sie auf die Knappheit von zwei Ressourcen zurückzuführen: Zeit und Geld. Beide werden insbesondere in Personalentscheidungen relevant. Wie andernorts hat man es im T1 mit massiven Konsolidierungsmaßnahmen zu tun – bei gleichzeitiger Überproduktion. Mit diesem Begriff ist das Verhältnis von Produktionszahl und (wirtschaftlichen, personellen) Ressourcen beschrieben. An deutschsprachigen Theatern ist seit einigen Jahren die Tendenz zu beobachten, mehr und aufwändiger zu produzieren, trotz knapper Haushaltspläne, Unterbesetzung in allen Abteilungen und sinkenden Besucher*innenzahlen, die

17 Die folgende Erzählung beruht auf einem Beobachtungsprotokoll, das ich im Anschluss an die Sitzung angefertigt habe. Während der Sitzung konnte ich ausgiebige Feldnotizen machen, die die Grundlage für das Protokoll bilden. Anders als in Situationen in der Kantine oder bei vertraulichen Gesprächen, wo das Mitschreiben stören würde, ist man bei derartigen Sitzungen ohnehin um einen Tisch versammelt und es irritiert kaum jemanden, wenn die teilnehmende Beobachterin mitschreibt. So konnte ich das Gespräch ausführlich protokollieren. Formulierungen, die als direkte Rede wiedergegeben sind, habe ich in meinen Notizen als Zitate festgehalten. In den Paraphrasierungen habe ich mich bemüht, möglichst am Wortlaut der Beteiligten zu bleiben. Die kursiv abgesetzten Passagen sind leicht editiert und deutlich gekürzt aus dem Protokoll übernommen. In den einleitenden und erläuternden Bemerkungen weiche ich stärker von der Ordnung des Protokolls ab.

durch das Mehrangebot nicht kompensiert werden können.¹⁸ Auch im T1 sind volle Spielpläne und leere Zuschauerräume mitunter die Ursachen für finanzielle und zeitliche Knappheit. Um mit dieser Knappheit umzugehen, ist es wichtig zu wissen, welche Arbeit von wem in welcher Zeit und zu welchem Preis geleistet wird. In Organisationen wie dem T1 werden daher auch Ressourcen investiert, um sich mithilfe verschiedener Verfahren und Technologien einen Überblick über die verfügbare und geleistete Arbeit zu verschaffen.

So auch an diesem Nachmittag. Wir befinden uns im Besprechungszimmer des Geschäftsführenden Direktors. Anwesend sind der Technische Direktor, der sich wöchentlich zu diesem Jour fixe mit der Leiterin der Personalabteilung (Personalchefin) trifft, um Personalfragen in den ihm unterstehenden Abteilungen zu besprechen. Heute sind außerdem der Geschäftsführende Direktor und der Leiter der Tonabteilung dabei. Letzterer hat ein Anliegen und daher um einen Termin in dieser Runde gebeten. Anders als üblich findet das Treffen nicht im Büro der Personalchefin, sondern im besagten Besprechungszimmer statt, was das Gespräch als formelle Situation und die Situation als ernst markiert. Wir haben es mit geschäftlichen Verhandlungen zu tun.

Der Grund dafür, dass der Tonabteilungsleiter zu diesem Jour fixe hinzugekommen ist, ist der geplante Abteilungsumbau. Im Zuge dessen soll ein Mitarbeiter, der bislang neben der Stückbetreuung Netzwerkarbeiten im Haus und insbesondere die Inbetriebnahme und Wartung der neuen Inspizientenanlage verantwortet hat, aus der Ton- in die neue Infrastrukturabteilung wechseln. Für die Tonabteilung bedeutet das einen Mitarbeiter weniger. Nun sitzt der Tonabteilungsleiter hier, um die Geschäftsführung davon zu überzeugen, dass dies ein Mitarbeiter zu wenig ist. Für ihn entsteht durch den Wechsel eine Lücke, die gefüllt werden muss. Für die Geschäftsführung hingegen entsteht keine offene Stelle, da das Gehalt für den Mitarbeiter, der künftig in einer anderen

18 Thomas Schmidt: *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden: Springer, 2017, S. 91–103. Wie Schmidt feststellt, führt Überproduktion zu »Einbußen an Qualität und Nachhaltigkeit« (S. 95), chronischem Ressourcenverschleiß und Überbelastung der Mitarbeitenden. Letztere steht in der unten besprochenen Episode im Fokus. Langfristig führe Überproduktion, wenn ihr nicht vorgebeugt wird, zu einer »chronischen Abwärtsspirale« (S. 96). Umso wichtiger ist es meines Erachtens, dieses »Tabuthema« (S. 91) theaterwissenschaftlich zu adressieren und in den Vordergrund zu rücken.

Abteilung beschäftigt sein wird, weiterhin anfällt. Beide Parteien berufen sich auf schriftliche Darstellungen des Status quo, um ihre Führungsentscheidung zu begründen. Werfen wir zunächst einen Blick auf die Darstellung des Tonabteilungsleiters.

*Dieser hat sich gewappnet. Er hat ein dreiseitiges Handout dabei, das er den Beteiligten aushändigt. Die Überschrift: »Personalentwicklung Ton«. Auf der ersten Seite hat er die Arbeitszeit des wechselnden Mitarbeiters nach Tätigkeitsbereichen prozentual aufgeschlüsselt und argumentiert, dass die Betreuung der Inspizientenanlage nur dadurch ermöglicht worden wäre, dass die Kolleg*innen zusätzliche Arbeit über ihre vertragliche Verpflichtung hinaus getätigt haben. Dadurch habe die Tonabteilung Arbeit »abgefangen«, die anderswo hätte geleistet werden müssen (im Gebäudemanagement). Nach Rechnung des Tonabteilungsleiters fehlen mit dem Wechsel des Mitarbeiters nun 90% an Arbeitskraft.*

Doch das ist nicht alles: Er hat den psychophysischen Status quo der Mitarbeitenden beschrieben (Stress, Krankheit); er hat stochastische Berechnungen angestellt und Diagramme erstellt, um die Verkleinerung der Kombinationsmöglichkeiten bei der Diensteinteilung aufzuzeigen, die durch den Wechsel entsteht (pro Produktion werden zwei Tonmitarbeitende eingesetzt); er hat zum Vergleich die Anzahl an Mitarbeitenden in den Tonabteilungen anderer deutschsprachiger Theater und die Anzahl der Bühnen, die dort betreut werden müssen, sowie die Arbeitsstunden der fünf regelmäßigen Aushilfen aufgelistet – alles, um die Geschäftsführung davon zu überzeugen, dass die Abteilung unter immensem Druck steht und, sollte es keine volle Nachbesetzung der Stelle geben, nicht mehr leisten kann, was von ihr verlangt wird.

Ein Beispiel sei die kommende Spielzeiteröffnung. Ein Gastspiel und drei Premieren in der Hauptspielstätte, die schnell aufeinander folgen. Da komme er einfach in personelle Engpässe und die Mitarbeitenden hätten keinerlei Zeit, sich zwischen den Diensten zu erholen. »Wir arbeiten wie Schauspieler«, sagt er eindringlich, also nah an der Kunst und damit »an vorderster Front«. »Wenn in der Vorstellung beim Ton irgendwas schiefläuft, hört das jeder im Publikum.« Und in letzter Zeit käme es überlastungsbedingt häufiger zu Fehlern. Außerdem werde die Technik immer komplexer und es bliebe kaum Zeit für nötige Recherchetätigkeiten. Angesichts all des-

sen habe er die Sorge, dass die wenigen jüngeren Mitarbeitenden, die lieber 70%-Stellen und »ein Leben neben dem Theater« haben wollen, den Betrieb verlassen. Das könne sich das Theater »nicht leisten«. Auf dem Spiel stehe nicht nur die Gesundheit der Mitarbeitenden, sondern auch die Qualität der Kunst.

Die Erwiderung des Geschäftsführenden Direktors ist so schlicht wie eindeutig. Es werde keine Stelle geben. Zwar hat das Handout seinen Zweck durchaus erfüllt; wiederholt nimmt der Geschäftsführende Direktor anerkennend darauf Bezug und macht explizit deutlich, dass die Botschaft gehört worden ist. Die Verantwortung für den Notstand sieht er jedoch nicht bei sich. Durch finanzielle Mittel lasse sich dem Problem nicht beikommen. Seine Gesprächsstrategie ist es, durch schrittweises Nachfragen den Ursachen des Problems auf den Grund zu gehen.

Nach seiner Sicht der Dinge gefragt, bringt der Technische Direktor das Dilemma auf den Punkt: Es sei eine Diskussion darüber nötig, welche Qualität man sich auf welcher Bühne leisten könne. Wenn es keine zusätzliche Stelle gibt und auch keine Produktionen gestrichen werden, müsse man sich eben überlegen, welche Stücke besser und welche schlechter betreut würden.

Diese »Triage«-Entscheidung weist der Tonabteilungsleiter von sich. »Die Kunst« sei hierfür die Adresse, er könne nur versuchen umzusetzen, was von ihm verlangt würde, und derzeit sprengten die Anforderungen der Kunst die Kapazitäten seiner Abteilung. Das einstige Gebot, dass nur auf zwei Spielstätten gleichzeitig gespielt würde, werde von der Intendanz und der Künstlerischen Direktion ignoriert. Einst getroffene Verabredungen würden nicht eingehalten. Die Planungsvorläufe seien zu kurz, es käme zu viel zu spät, wobei die kurzfristigen Anfragen alle nach Möglichkeit bedient würden. Gerade zum Beispiel sei er dabei, eine ganze Band für einen Workshop aufzubauen, für den man ursprünglich nur ein Klavier haben wollte. Solche Anfragen gehen, wie sich auf Nachfrage des Geschäftsführenden Direktors herausstellt, am Technischen Direktor vorbei direkt an die Tonabteilung. Der Geschäftsführende Direktor fährt mit seiner Strategie fort: »Da ruft XY bei Ihnen an und was passiert dann?« Er schlussfolgert, dass neben der »Ressourcenfrage« über »Disposition und Programmatik« gesprochen werden müsse, wobei es verlässliche Absprachen und Planbarkeit brauche.

Diese Diagnose stellt den Tonabteilungsleiter nicht zufrieden. Er habe nicht das Gefühl, dass die Leiden seiner Abteilung gehört würden. Vor vier Jahren sei diese »fast draufgegangen«: Krankheitsfälle, Burnout. Jetzt steuere man auf eine ähnliche Katastrophe zu. Die »Ressource Mensch« werde von »der Theaterleitung« leichtfertig »verheizt«. Diese Anschuldigung weist der Geschäftsführende Direktor entschieden von sich. Nun führt auch er ein Dokument ins Feld: eine Excel-Tabelle, die Aufschluss über die Anzahl der aktuellen Beschäftigten, ihre Verträge und Arbeitsstunden gibt.

Etwas genauer: In der ersten und zweiten Spalte der Tabelle sind vertikal die Nachnamen und Vornamen der Mitarbeitenden aufgeführt. Horizontal sind ihnen zugeordnet (nicht in der Reihenfolge in der Tabelle): die Abteilung (Ton), die Funktion innerhalb der Abteilung (»Ltg.« oder »Stellvertr.«, sonst leer), die vertraglich festgelegte Wochenarbeitszeit (variiert zwischen 42 und 24 Stunden), die Vertragsart,¹⁹ die Personalnummer, Angaben zur Vertragslaufzeit und Anmerkungen zu Verlängerungen, Aufstockungen u.ä. sowie das sogenannte VZÄ. Diese Abkürzung steht für »Vollzeitäquivalent« und ist eine rechnerische Vergleichsgröße, die es erlaubt, von der tatsächlichen Anzahl der Mitarbeitenden zu abstrahieren und verfügbare Arbeitskapazitäten bezogen auf die übliche Arbeitszeit einer Vollzeitbeschäftigten darzustellen, zum Beispiel: Eine Tonmeisterin arbeitet laut Vertrag 32 Wochenstunden. Die übliche Arbeitszeit einer Vollzeitbeschäftigten beträgt 40 Wochenstunden. Das Vollzeitäquivalent ergibt sich, wenn man den ersten Wert durch den zweiten teilt. Somit entspricht die Arbeitsleistung der Tonmeisterin einem VZÄ von 0,8.

Vor uns liegt die aktuelle Version der Excel-Tabelle. Eine frühere Version wird zum Abgleich auf dem großen Bildschirm an der Wand für alle sichtbar angezeigt. Der Geschäftsführende Direktor addiert die jeweiligen Werte in der VZÄ-Spalte. Ein VZÄ von 9 sei es ehemals gewesen, jetzt käme man nach dem Wechsel des Mitarbeiters auf 8,5. »Kein wesentlicher Unterschied«, stellt er fest. Der Tonabtei-

19 Die Mitarbeitenden werden in der Regel nach den zwei am Stadttheater üblichen Tarifverträgen, Normalvertrag Bühne/Sonderregelungen Bühnentechniker oder nach Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes, bezahlt.

lungsleiter beharrt darauf: Mit der halben Stelle gehe es um »sterben oder nicht«.

An dieser Stelle unterbreche ich meine Erzählung und komme auf mein oben formuliertes Interesse zurück: Wie wird die Wirklichkeit des T₁ situativ als geordnete hervorgebracht? Auch wenn Material und Platz keine umfassende Analyse erlauben, lassen sich mit Garfinkel (und Law) doch einige Aspekte benennen. Mich interessiert dabei weniger, was das Setting als solches (also als Personalverhandlungsgespräch) erkennbar macht, als die Art und Weise, wie Arbeit dargestellt wird. Besonders relevant sind an dieser Stelle der Status des Handouts und der Tabelle.

Die VZÄ-Tabelle und das Handout des Tonabteilungsleiters sind *work accounts*. Beide machen Arbeit am T₁ darstellbar, *accountable*, und sie machen als Teil von situierten Praktiken erkennbar, *was diese Arbeit ist*. Allerdings sind sie keine akkuraten Repräsentationen dessen, was sich tagtäglich in der Tonabteilung abspielt. Sie sind *accounts* des Tonabteilungsleiters und des Geschäftsführenden Direktors und verraten etwas über *ihre* Arbeit bzw. machen die gegebene Situation als Teil dieser Arbeit »lesbar«. Indem sie Arbeit am T₁ darstellen, formatieren sie darüber hinaus gleichzeitig, *wie sie sein sollte*. Das gilt für die Art und Weise des Darstellens, die Auskunft über die Arbeit des Tonabteilungsleiters und des Geschäftsführenden Direktors gibt, sowie für das Dargestellte, nämlich die Arbeit in der Tonabteilung. Anders gesagt steckt in den *accounts* etwas darüber, was gute Arbeit ist, also Arbeit, die gut zur jeweiligen Praxis passt, über die hier Rechenschaft abgelegt wird.

Beide Darstellungen folgen, mit Law gesprochen, einem Ordnungsmodus, der auf Verschriftlichung und Berechenbarkeit, auf Überblick und Systematisierung beruht. Man könnte ihn den betriebswirtschaftlichen Ordnungsmodus nennen. Und in der Art und Weise, wie sie diese Darstellungen einsetzen, machen der Geschäftsführende Direktor und der Tonabteilungsleiter ihr Handeln als Handeln als Leiter und Direktor *accountable*. Mit diesen Darstellungen »tun« sie ihre Arbeit in diesem Jour fixe auf eine erkennbar (*accountably*) leitende Weise. Was hier beobachtbar wird, ist *doing management* als »ongoing [...] accomplishment«. ²⁰

Die VZÄ-Tabelle erlaubt es dem Geschäftsführenden Direktor, seine Funktion als solcher auszuüben, indem sie heterogene Elemente und

20 Garfinkel: »What is Ethnomethodology?«, S. 1.

Informationen (Namen, rechtsgültige Vereinbarungen sowie informelle Absprachen oder Verwaltungsdaten) versammelt, integriert und Komensurabilität zwischen ihnen herstellt. Erst so werden sie zu handhabbaren Einheiten, die in Zeit- und Geldressourcen übersetzbar sind und über die vom Büro aus verfügt werden kann. Die VZÄ-Tabelle macht zum einen den Direktor zum Direktor, indem sie es ihm ermöglicht, zu dirigieren. Zum anderen bildet sie keine Ordnung ab, sondern bringt die geordnete Wirklichkeit des T₁ als zu steuernde Wirtschaftseinheit hervor. Und sie erlaubt es drittens, innerhalb dieses Verhandlungsgesprächs auf diese Wirklichkeit als relevanten Kontext zu verweisen: Die Sorgen des Tonabteilungsleiters mögen ja berechtigt sein, aber *wie die VZÄ-Tabelle zeigt*, sind sie hier nicht angebracht.

Man beachte, dass Kunst hier keine Rolle spielt. Laut VZÄ-Tabelle muss Arbeit erfassbar und vergleichbar sein. Die Tabelle ist insofern indiskriminierend, als sie den Mitarbeiter in der Finanzbuchhaltung ebenso behandelt wie die Tonmeisterin oder die Chefdraturgin. Ob Verwaltung, Technik oder Kunst, was zählt, ist berechenbare Arbeitskapazität. Das wurmt den Tonabteilungsleiter nachvollziehbarerweise. Zum einen, weil es ihm nicht um den Überblick über die Gesamtarbeitskapazität des T₁ geht, sondern um die konkreten Aufgaben und Tätigkeiten, die in seiner Abteilung erledigt und ausgeführt werden müssen (Stückbetreuung, Recherche, Ausbildung und bis dato auch Netzwerkarbeiten). Zum anderen, weil es Teil seiner Arbeit ist, sich nicht nur darum zu kümmern, dass diese Aufgaben und Tätigkeiten erledigt und ausgeführt werden, sondern auch, sich um seine Mitarbeitenden zu sorgen. Ihre Sorgen (Stress, Krankheit, Burnout, »Leben neben dem Theater«) haben auf seinem Handout Platz. Laut diesem muss Arbeit gut sein und darf nicht krank machen. Um jedoch kompetent als Abteilungsleiter zu handeln, muss auch er Rechenoperationen durchführen und gute Arbeit im besagten Modus darstellbar machen – oder zumindest darstellen, was diese aktuell verunmöglicht. Also legt er in Zahlen Rechenschaft über das Wohl seiner Mitarbeitenden ab (*accounts for*) bzw. zählt (*counts*) das Wohl der Mitarbeitenden, insofern es in einer steigenden Fehlerquote, häufigen Arbeitsausfällen, mehr Aushilfskosten und geringeren Kombinationsmöglichkeiten resultiert.

In der schriftlichen Darstellung des Tonabteilungsleiters geht es aber weniger darum, von den Eigenschaften der versammelten Elemente zu abstrahieren, um sie verfügbar zu machen. Vielmehr soll das Handout Zusammenhänge aufzeigen. Deshalb besteht erstens die Darstellung der

Tonabteilung nicht aus wenigen Excel-Tabellen-Zeilen, die in einem Wert kulminieren, sondern umfasst drei Seiten eines Word-Dokuments; ist das VZÄ zweitens nicht das richtige Instrument, um einen organisationalen Istzustand zu ermitteln, sondern es wird auf Diagramme mit Erläuterungen zurückgegriffen; und kommt es drittens am Ende dieses Gesprächs zu keiner Einigung darüber, welche Führungsentscheidung bezüglich der Stellennachbesetzung angemessen ist. Dies liegt nicht daran, dass die Zahlen nicht stimmen würden oder die eine Darstellung richtig wäre und die andere falsch. Die Tonabteilung des Tonabteilungsleiters passt nicht in die VZÄ-Tabelle, die ein wesentlicher Bestandteil in der Praxis der Geschäftsführung ist, wo Ressourcen gemanagt werden. Umgekehrt passt die Tonabteilung des Geschäftsführenden Direktors nicht zur Praxis des Tonabteilungsleiters, der dafür sorgt, die Dinge am Laufen zu halten und möglich zu machen.

Die Organisation, die mithilfe dieser Darstellungen hervorgebracht wird, ist kein homogener Behälter für das darin Stattfindende. Ein organisationaler Istzustand ist immer mehr als *ein* Zustand und abhängig von seinen Darstellungsweisen. Diese sind nicht subjektiv. Das Problem ist kein epistemologisches, sondern ein pragmatisches. Es geht nicht darum, dass die Beteiligten hier unterschiedliche Vorstellungen von der Ordnung des T₁ haben: Sie ordnen es unterschiedlich. Wie die obige Situation deutlich macht, sorgt dies zuweilen für eine Menge Frust und Ärger.

Nun könnte man feststellen, dass, egal was die Zahlen sagen und wie sehr sich der Tonabteilungsleiter für seine Mitarbeitenden engagiert, der Geschäftsführende Direktor aufgrund seiner Stellung innerhalb der Hierarchie des T₁ das letzte Wort hat. Und dies stimmt in gewisser Hinsicht, denn am Ende ist die VZÄ-Tabelle ausschlaggebend und es wird keine Stellennachbesetzung geben. Die Darstellung des Geschäftsführenden Direktors zählt mehr, weil sie mehr zählt. Sie versammelt alle Personalressourcen an einem Ort und komprimiert sie in einem Wert. So setzt sie einen organisationalen Standard, an dem sich die Darstellung des Tonabteilungsleiters messen muss. Dieser muss seine Darstellung passend machen.

Gleichzeitig deutet die obige Situation auf etwas hin, das nicht mit im Besprechungszimmer sitzt. Im Bericht des Tonabteilungsleiters figuriert neben der Tonabteilung noch eine andere Entität: die Kunst. Tauchte sie in der VZÄ-Tabelle allenfalls implizit auf, kommt sie im Bericht des Tonabteilungsleiters nun prominent ins Spiel. Mal ist es

die Intendanz oder die Künstlerische Direktion, die laut Analyse des Geschäftsführenden Direktors über »Disposition und Programmatik« entscheiden, mal sind es die Schauspieler*innen oder irgendjemand, der eine ganze Band für einen Workshop verlangt. Interessant ist, wie »die Kunst« hier als relevanter Kontext zusammengesetzt wird, als etwas Äußeres, das in den schriftlichen Darstellungen weitestgehend ausgeklammert ist, aber auf negative Weise mit den Steuerungsbemühungen des Geschäftsführenden Direktors und mit der Arbeit des Abteilungsleiters interferiert. Zusammen entfalten sie »die Kunst« als Kontext, in dem der Bericht des Tonabteilungsleiters Sinn macht. Dieser Kontext ist Ergebnis einer reflexiven interpretativen Darstellungsleistung. Was können wir über diesen Kontext sagen?

Die Kunst unterwandert organisationale Hierarchien (Anfragen gehen am Technischen Direktor vorbei direkt an die Tonabteilung), hält sich nicht an Absprachen und durchkreuzt Pläne. Eine Erzählweise wäre, dass die Kunst sich hier der Einhegung durch den durch normierende Zahlen operierenden bürokratischen Apparat widersetzt. Allerdings enthält diese Erzählweise vorausgesetzte Unterscheidungen und damit einhergehende Wertungen, wonach dieses Widersetzen der Kunst implizit immer gut und das Steuern der Verwaltung implizit immer schlecht sind. Der Bericht des Abteilungsleiters deutet auf etwas anderes hin. Die Art und Weise, wie die Kunst operiert, verunmögliche gute Arbeit und könne krank machen. Natürlich kann die Schlussfolgerung nicht lauten, dass Theater viel besser funktionieren würde, wenn da nicht die lästige Kunst wäre. Die Situation wirft aber die Frage auf, wie gute Arbeit am Theater ermöglicht werden kann, und zwar in Anbetracht limitierter Ressourcen. Drückt sich der Geschäftsführende Direktor vor seiner Verantwortung, dies zu ermöglichen, wenn er sagt, dass es mit mehr Geld nicht getan ist? Bemerkenswerterweise geht es bei seinen Nachfragen weniger darum, die Verantwortlichen für die Lage in der Tonabteilung zu identifizieren und ihnen die Schuld zuzuschieben. Vielmehr rekonstruiert er eine Praxis oder einen Vorgang (»Da ruft XY bei Ihnen an und was passiert dann?«). Er will, wie er es in einem hier nicht wiedergegebenen Teil des Gesprächs im Management-Jargon ausdrückt, den »Steuerungspunkt« finden. Dass es nicht unbedingt etwas zu steuern gibt, macht die Sache jedoch schwierig. Im Bericht des Tonabteilungsleiters kommen nämlich noch zwei weitere Ordnungsmodi zum Tragen: der *care*-Modus und der künstlerische Modus.

Ersterer hat weniger mit vergleichbaren Zahlen und der Disposition von Ressourcen zu tun als mit graduellen Unterschieden und sorgfältigen Abwägungen. Laut dem Einwurf des Technischen Direktors müsse man manchmal entscheiden, welche Qualität man sich auf welcher Bühne leisten kann. Die Formulierung »sich leisten können« weist zunächst auf den betriebswirtschaftlichen Ordnungsmodus hin. Das entscheidende Stichwort, das etwas über das Ordnen der Kunst in den Gewerken verrät, ist »Qualität«. Diese spielt in der VZÄ-Tabelle keine Rolle. Im Bericht des Tonabteilungsleiters ist Qualität hingegen ein entscheidender Faktor seiner Arbeit, die sich nicht nur in Besprechungszimmern, sondern auch »an vorderster Front« abspielt. Hier muss zwar auch mit limitierten Ressourcen umgegangen werden, aber zu einem bestimmten Zweck: Es ist ein Herumbasteln mit dem, was man hat, um das bestmögliche Resultat zu bekommen. Das Telos dieser Praxis ist einerseits ein Besser und andererseits ein Gut genug. Um diesen Ordnungsmodus zu charakterisieren, lässt sich der *care*-Begriff heranziehen, wie ihn Annemarie Mol, Ingunn Moser und Jeannette Pols geprägt haben. Sie betrachten *care* als »not only a domain to salvage, but also, and more importantly, a mode, a style, a way of working«²¹ und nutzen die Metapher des »tinkering«, des Herumbastelns, um zu fassen, was gute *care*-Praxis (nicht Care-Arbeit im engeren Sinne) ist: »persistent tinkering in a world full of complex ambivalence and shifting tensions«.²² Auf ähnliche Weise ist gute Kunst zu schaffen hier ein

21 Annemarie Mol, Ingunn Moser, Jeannette Pols: »Care: Putting Practice into Theory«, in: *Care in Practice: On Tinkering in Clinics, Homes and Farms*, hg. von dens. Bielefeld: transcript, 2010, S. 7–25, hier S. 7.

22 Ebd., S. 14. Während die Autorinnen ihren Untersuchungsbereich auf Landwirtschaft, Gesundheits- und Altenpflegeeinrichtungen sowie *care*-Settings für Menschen mit Behinderung beschränken, deuten sie an, wo *care*-Praktiken noch zu finden sind: »you will find nothing here about the care of craftsmen for their creations, gardeners for their plants, wage earners for their families, dressmakers for their sewing, or parents for their children.« (S. 8) (Mindestens) drei Beispiele aus dieser Auflistung sind im T₁ anzutreffen. Es geht bei der Übertragung des *care*-Begriffs ins Theater nicht darum, die dort ausgeübten Tätigkeiten auf eine Ebene mit denjenigen zu stellen, die oft unentgeltlich und vorwiegend von Frauen in traditionellen Pflegeeinrichtungen oder im Haushalt ausgeübt werden. Diese Tätigkeiten theoretisch als Arbeit zu begreifen, war ein politisch notwendiger und wichtiger Schritt, um sie aufzuwerten und so den verheerenden sozioökonomischen Folgen für diejenigen, die diese Tätigkeiten ausüben, entgegenzuwirken (mit mäßigem Erfolg). Wenn ich den

Vorgang, der angesichts komplexer, sich ständig wandelnder Umstände nicht auf das Beste, sondern auf das Bestmögliche für die Involvierten zielt. Herumbasteln kann aber auch die Form eines Gegen-die-Widrigkeiten-Kämpfens annehmen. Dies ist etwa der Fall, wenn die Ressourcen so beschränkt sind, dass selbst das Gutgenug nicht mehr erreichbar ist. Dann geht es um »sterben oder nicht«. Solche Nuancen sind in einem VZÄ von 0,5 nicht enthalten.

Der zweite Modus verrät etwas über Abhängigkeiten und Hierarchien im T1 und hat mit binären Unterscheidungen zu tun. Die Widrigkeiten kommen nicht allein von oben, aus der Geschäftsführung, die die Ressourcen managt. Der Bericht des Tonabteilungsleiters macht deutlich, wer fordert und wer bedient. Und er illustriert den Charakter dieser Forderungen, die nicht planbar und verlässlich daherkommen, wie es notwendig wäre, um mit den vorhandenen Ressourcen auszukommen. Sie sind kurzfristig und überbordend; über das Maß hinausgehend, das die Zahlen, die man hier schriftlich vor sich hat, diktieren. Mit dem Resultat, dass die Abteilung »fast draufgegangen« sei, in dem Bestreben, allen Anforderungen Genüge zu tun. Weniger drastisch formuliert ist das Resultat, dass Tätigkeiten, die mit der Erhaltung des Betriebs zu tun haben (z.B. die Betreuung der Auszubildenden), dem Tonabteilungsleiter zufolge vernachlässigt werden müssten, was die Selbsterhaltung gefährdet. Dies könne sich das Theater »nicht leisten«. Es kann sich, anders gesagt, nicht leisten, *alles* für die Kunst zu geben. Manchmal wird der Druck, dies zu tun, sicherlich von despotischen

care-Begriff heranziehe, um bestimmte Praktiken am Stadttheater zu beschreiben, geht es darum, Worte für die Sorgfalt von u.a. Handwerker*innen und Schneider*innen und, allgemeiner, für einen spezifischen Modus im Umgang mit Kunst zu finden. Das Ziel ist zudem, darauf aufmerksam zu machen, dass Menschen am Theater Lohnarbeit leisten, um sich und oft auch ihren Familien ein Auskommen zu ermöglichen, und dass Sorge- und Erhaltungsarbeit ein Teil von Theatermachen sind. Zwar ist dieses Ziel damit verbunden, bestimmte Tätigkeiten aufzuwerten, die für gewöhnlich nicht mit dem kreativen, schöpferischen Prozess des Kunstmachens in Verbindung gebracht und in den Hintergrund ausgeklammert werden. Zugleich ist es wichtig, das Emanzipationsprojekt, das mit dem Begriff der Care-Arbeit verbunden ist, nicht zu verwässern – schließlich sind im Schichtdienst schuftende, alleinerziehende Krankenpflegerinnen mit anderen Problemen konfrontiert als halbwegs anständig bezahlte Tonabteilungsleiter –, weshalb ich bei der englischen Schreibweise bleibe und von *care*-Praktiken (*care practices*) spreche.

Intendanten und Regisseuren ausgeübt.²³ Meistens sind die Dinge aber komplizierter, weil die Abhängigkeiten, darauf deutet die obige Situation hin, auch für diejenigen, die sie betreffen, undurchsichtig und die alltäglichen Anforderungen heterogen sind.

Der Tonabteilungsleiter ist in seiner Arbeit auch auf Planbarkeit und Verlässlichkeit angewiesen, um sein Bestes zu geben. Alles geben, geht nicht, da seine Abteilung sonst »fast draufge[ht]«. Ungefähr dort, wo der schmale Grat zwischen »alles geben« und »sein Bestes geben« verläuft, wo die Notwendigkeit des Haushaltens und Planens auf die Anforderung, alles zu geben, trifft, verläuft die Grenze zwischen nicht künstlerischer und künstlerischer Arbeit. Hier findet sich eine ordnende Unterscheidung, die in der VZÄ-Tabelle nicht zum Tragen kommt, die aber im Alltag der Tonabteilung wirksam wird – mit misslichen Folgen für die Beteiligten und zum nachvollziehbaren Ärger des Tonabteilungsleiters, der in gleich dreierlei Hinsicht zwischen den Stühlen sitzt.

Um der misslichen Lage etwas Positives abzugewinnen, könnte man sagen, dass das Gespräch für den Tonabteilungsleiter zwar enttäuschend verlaufen ist, man zugleich aber etwas Licht ins organisationale Dunkel bringen und einige Intervenierungspunkte identifizieren konnte. Die große Frage wäre also diejenige danach, was die Kunst wert ist. Die Antwort liegt nicht allein in den Händen des Geschäftsführenden Direktors oder des Tonabteilungsleiters, die mit den Folgen von einschneidenden Haushaltskürzungen umgehen müssen. Fürs Erste ließe sich aber auf den Vorschlag des Technischen Direktors zurückkommen: Tontechnisch schlechter betreute Produktionen scheinen ein vergleichsweise geringer Preis, um eine Abteilung vor dem Untergang zu bewahren. Zugleich gilt es, die Kunst für ihre Anforderungen zur Rechenschaft zu ziehen und in Sachen Haushalt und Planung stärker mit in die Verantwortung zu nehmen (*hold accountable*). Der Geschäftsführende Direktor verspricht daher, die Sache im Gespräch mit der Intendanz anzusprechen.

Die vergleichende Betrachtung von unterschiedlichen Darstellungen von Arbeit am Stadttheater macht deutlich, dass die Organisation nicht immer nur den Hintergrund für die darin stattfindende Kunst darstellt. Stattdessen ist die organisationale Wirklichkeit des Stadttheaters, Teil derer die Kunst ist, das Ergebnis verschiedener, situierter Ordnungspraktiken, weshalb es diese Wirklichkeit auch nicht in einer Version zu haben gibt. Um dringend benötigte praktische Lösungen für die

23 Schmidt: *Theater, Krise und Reform*, S. 91–95.

Herausforderungen zu finden, denen Stadttheater alltäglich entgegen-
sehen, wäre es meines Erachtens hilfreich, diese Versionen und wie sie
in der Praxis zusammenhängen empirisch zu untersuchen.²⁴ Dieser Bei-
trag ist ein kleiner Schritt in diese Richtung.

Die obige Erzählung gibt einen Einblick in die alltäglichen Ord-
nungsbemühungen am Stadttheater und in die Dilemmata, die aus dem
Vorhandensein unterschiedlicher Ordnungsmodi entstehen. Mit diesen
Dilemmata müssen Angehörige des TI immer wieder praktisch fertig-
werden. Denn die Crux des Alltags am Stadttheater ist, dass es nicht
eine Ordnung des Stadttheaters gibt.

24 Knappe Haushalte und Überproduktion sind nicht alles, womit Stadttheater
fertigwerden müssen. Eine empirische Untersuchung der Arbeitsvorgänge
könnte zum Beispiel auch dabei helfen, konkret und fallabhängig zu begreifen,
was einem nachhaltigeren und inklusiveren Theater im Weg steht und welche
Veränderungen auf welcher Ebene nötig wären.