



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Mehr Gegenwart?!
Die Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters –
Einflussfaktoren und Möglichkeiten“

verfasst von / submitted by

Leonora Scheib BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, 2020 / Vienna 2020

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 067 836

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Individuelles Masterstudium Musiktheaterwissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Assoz.-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Dagmar Abfalter, MBA

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Einführung in die Problemstellung	1
1.1.1	Zeitgenössisches Musiktheater	2
1.1.2	Opernhäuser und -festivals	5
1.1.3	Künstlerische Leiter*innen	6
1.2	Zielsetzung und Forschungsfrage	9
1.3	Wissenschaftstheoretische Einordnung und Methodologie	11
1.3.1	Wissenschaftstheoretischer Zugang	11
1.3.2	Gütekriterien Qualitativer Forschung	12
1.3.3	Mixed-Methods-Ansatz	13
2	Künstlerische Profilierung	15
2.1	Künstlerische Werte und Zielsetzungen	16
2.1.1	Geschmack und Einfluss	17
2.1.2	Stellenwert des Zeitgenössischen	19
2.2	Reputation	20
2.2.1	Kolleg*innen innerhalb der Berufswelt	20
2.2.2	Mediale Wahrnehmung	21
2.2.3	Preise und Auszeichnungen	22
2.3	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	22
2.3.1	Kulturpolitischer Auftrag	22
2.3.2	Politisch Verantwortliche	23
2.3.3	Standort: Konkurrenz und Offenheit	24
2.4	Voraussetzung Standardrepertoire	26
2.4.1	Repräsentation der Geschlechter	27
2.4.2	Entstehung des Repertoires	28
2.4.3	Kategorien des Repertoires	29
3	Betriebsführung	31
3.1	Organisationale Voraussetzungen	31
3.1.1	Größe	31
3.1.2	Rechtsform und Spielbetrieb	32
3.1.3	Personelle und bauliche Voraussetzungen	32
3.1.4	Planungshorizonte	34
3.2	Finanzierung	34
3.2.1	Einnahmen	35
3.2.1.1	Sitzplatzauslastung	37
3.2.1.2	Subventionen	39
3.2.1.3	Philanthropie und Sponsoring	41
3.2.2	Ausgaben	41
3.2.2.1	Urheberrecht	42
3.2.2.2	Gebühren und Tantiemen	43
3.3	Marketing und Vermittlung	44
4	Methodische Herangehensweise	47
4.1	Forschungsdesign	47
4.2	Quantitative methodische Vorgehensweise	49
4.2.1	Entwicklung des Fragebogendesigns	49
4.2.1.1	Inhalte des Fragebogens	50

4.2.1.2	Qualitativer Teil des Fragebogens	51
4.2.2	Durchführung der quantitativen Studie	52
4.2.3	Auswertung der quantitativen Studie	53
4.3	Qualitative methodische Herangehensweise	53
4.3.1	Qualitative Instrumentenentwicklung	54
4.3.1.1	Expert*innentum	54
4.3.1.2	Zwischen Offenheit und Struktur	55
4.3.1.3	Leitfadenthemen der Interviews	55
4.3.2	Durchführung der qualitativen Studie	56
4.3.2.1	Die Frage des Zeitmangels	56
4.3.2.2	Statusrelation	57
4.3.3	Analyse der qualitativen Studie	58
5	Empirische Ergebnisse	60
5.1	Beschreibung der Samples	60
5.2	Begriffliche Unschärfe	63
5.3	Entwicklungen der letzten zehn Jahre	65
5.4	Einflussreiche Faktoren	67
5.5	Die Komposition des Spielplans	69
5.6	Der Einfluss der Entscheidenden	71
5.7	Herausforderungen und Potential	75
5.8	Publikum	78
5.8.1	Zielgruppen und Offenheit	78
5.8.2	Publikum erreichen	80
5.8.3	Vermittlung	82
5.9	Institution Opernhaus	84
5.9.1	Spielstätten	84
5.9.2	Die Balance der Finanzen	86
5.9.2.1	Einnahmen und Ausgaben	86
5.9.2.2	Finanzielle Implikationen des Urheberrechts	87
5.9.3	Produktionsprozesse	89
5.9.3.1	Koproduzierte Auftragswerke	90
5.9.3.2	Unabhängig Produzierende	91
5.10	Weitere Zielsetzungen	92
5.11	Interne und externe Stakeholder	93
6	Authentische Überzeugung und Wahrnehmung der Möglichkeiten	97
6.1	Die Pluralität der miteinbezogenen Überlegungen	98
6.2	Realisierte und potentielle Möglichkeiten	102
6.3	Ausblick auf weitere Forschungsfelder	105
	Literaturverzeichnis	108
	Anhang	113
	Abstract zur Masterarbeit: Mehr Gegenwart?!	113
	Master thesis abstract: More of the present?!	115
	Druckversion des Fragebogens – deutsche Version	116

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Diagramm Forschungsgegenstand	1
Abbildung 2: Diagramm des Verhältnisses von Forschungsfrage zu Forschungsdesign und -prozess.....	11
Abbildung 3: Stakeholderbeziehungen eines Opernhauses	15
Abbildung 4: Graphik des Forschungsdesigns	48
Abbildung 5: Größe der Stadtbevölkerung (n = 37)	60
Abbildung 6: geographische Verteilung des Samples (n = 37).....	60
Abbildung 7: Größe des Auditoriums (n = 36).....	61
Abbildung 8: Zeitliche Zuordnung und ihre Begründung (n = 39; n[Fragebogen] = 34, n[Interviews] = 5).....	63
Abbildung 9: Entwicklung verschiedener Kategorien von Opern (n = 37).....	66
Abbildung 10: Entwicklung der Einnahmequellen und Risikobereitschaft (n = 36).....	66
Abbildung 11: Reihung der Einflussfaktoren nach der Summe der vergebenen Punkte (n = 35; 9 Punkte für Platz 1 – 1 Punkt für Platz 9)	68
Abbildung 12: Reihung der Einflussfaktoren nach Häufigkeit an erster und zweiter Stelle (n = 35).....	68
Abbildung 13: Drei Einzelfälle der angegebenen Zusammensetzung eines Spielplans (n = 3; Prozentuelle Verteilung des Anteils an Vorstellungen von Opern genannter Kategorien im Spielplan).....	70
Abbildung 14: Übereinstimmung mit Aussagen zur Disposition zeitgenössischer Oper (n = 37; 5 = stimme voll und ganz zu – 1 = stimme überhaupt nicht zu).....	73
Abbildung 15: Übereinstimmung mit Aussagen zum Erteilen von Verkaufträgen (n = 37; 5 = stimme voll und ganz zu – 1 = stimme überhaupt nicht zu).....	74
Abbildung 16: Herausforderungen bei der Programmierung zeitgenössischen Musiktheaters	75
Abbildung 17: Häufigkeit genannter Vorteile und Hindernisse (n = 36, blaue Balken zeigen Häufigkeit gewählter Vorteile, orange Balken zeigen Häufigkeit gewählter Hindernisse)	77
Abbildung 18: Prozentuelle Verteilung der Einschätzung von Offenheit gegenüber Risiko und Innovation (n = 37)	80
Abbildung 19: (Neues) Publikum erreichen	81
Abbildung 20: Verfolgte Strategien und ihr Erfolg (n = 31; Werte in Balken: subjektive Erfolgswahrnehmung: Häufigkeit der Bewertung als „erfolgreich“ oder „sehr erfolgreich“ dividiert durch die Häufigkeit der Auswahl des jeweiligen Zieles; Werte rechts von Balken: Häufigkeit der gewählten Ziele).....	92

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Frauenanteil an Opernkomponist*innen in Prozent	27
Tabelle 2: Modelle der Subventionierung (n = 35).....	61
Tabelle 3: Sample der qualitativen Studie (Interviewpartner*innen in blau schattierten Zeilen haben vor dem Interview an der quantitativen Studie teilgenommen).....	62
Tabelle 4: Mittelwert, Median, Standardabweichung, Minimal- und Maximalwert der Anteile von Opern dreier Kategorien (n = 37).....	70

1 Einleitung

1.1 Einführung in die Problemstellung

Das zeitgenössische Musiktheater nimmt in den heutigen Spielplänen der Opernhäuser nur einen geringen Platz ein, während die meisten Vorstellungen Opern eines Repertoires zeigen, das vorwiegend dem 18. und 19. Jahrhundert entstammt.¹ Die Beschreibung dieser Rückwärtsgewandtheit traf nicht immer auf die Spielplangestaltung zu, ist aber bei weitem kein neues Phänomen.² In welchem Ausmaß und auf welche Weise heute zeitgenössisches Musiktheater an Opernhäusern zu erleben ist, bestimmen die Entscheidungsträger*innen unter dem Einfluss zahlreicher Entscheidungsfaktoren. „Der Spielplan ist der sensible Kompa[ss] und das Steuersystem des Opernunternehmens.“³ Er bestimmt zu einem großen Teil das künstlerische Profil eines Hauses und hat organisationale sowie finanzielle Konsequenzen für den „Organismus Oper“⁴. Das Disponieren, die Erstellung eines Spielplans, ist damit eine der zentralen Aufgaben von Führungspersonen an Opernhäusern.



Abbildung 1: Diagramm Forschungsgegenstand

Die Spielplangestaltung zeichnet sich durch die Suche nach Balance zwischen künstlerischen und betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen aus. Künstlerische Visionen stehen häufig finanziellen Einschränkungen oder organisationalen Notwendigkeiten gegenüber. Die daraus entstehenden Zielkonflikte sind vielfach beschrieben und erforscht worden.⁵ Innovation, Experimentierfreudigkeit, das Entdecken neuer und unbekannter Werke werden als künstlerische Kernwerte verstanden⁶. Da diese aber mit finanziellen Notwendigkeiten oft in Konflikt stehen, gilt das Disponieren zeitgenössischen Musiktheaters als risikoreich. Als Hauptgründe für den relativ geringen Anteil an Aufführungen zeitgenössischer Werke an Opernhäusern werden neben den finanziellen Konsequenzen auch der mangelnde Zuspruch des Publikums

¹ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 25

² Vgl. Turrini, O'Hare, & Borgonovi, 2008, S. 72

³ Kehr, 1998, S. 124

⁴ Kehr, 1998, S. 122

⁵ Vgl. v.a. Agid & Tarondeau, 2010, S. 62; Castañer & Campos, 2002, S. 43; G. B. Voss, Cable, & Voss, 2000, S. 337

⁶ Vgl. G. B. Voss et al., 2000, S. 336

und damit die niedrige Sitzplatzauslastung genannt.⁷ Diese zwei Faktoren stehen miteinander in Beziehung, da eine niedrige Auslastung durch den geringen Kartenverkauf auch einen negativen finanziellen Effekt hat. Nicht betriebswirtschaftliche Interessen, sondern künstlerische Ambitionen werden meist als Gründe genannt, zeitgenössisches Musiktheater zu disponieren.

Im Zentrum dieser Arbeit stehen mit der Programmierung zeitgenössischen Musiktheaters zusammenhängende Spielplanentscheidungen. Um den Untersuchungsgegenstand zu definieren und einzugrenzen, werden im Folgenden zunächst die bisher genannten Begriffe beleuchtet.

1.1.1 Zeitgenössisches Musiktheater

Der Begriff *Oper* umfasst eine Vielfalt an musikalisch-szenischen Werken, die sich keinen klar eingrenzenden Gattungsspezifika unterwerfen. Üblicherweise kann *Oper* als theatrales Werk definiert werden, in dem der ganze Text oder Teile daraus von den darstellenden Personen gesungen werden.⁸ Mitte des 18. Jahrhundert wird *Oper* zu einem verbreiteten Sammelbegriff⁹ und umspannt auch zu diesem Zeitpunkt Werke unterschiedlicher Epochen, Normen und Traditionen. Ein breitgefächertes Bild von musiktheatralen Möglichkeiten löst die Oper im 20. Jahrhundert von dem bis dahin prägendem Dualismus von Musik und Drama, was sich auch im aufkommenden Begriff des Musiktheaters spiegelt.¹⁰

Dieser entstammt als verbreiteter Begriff den 50er-Jahren des 20. Jahrhunderts und dient zum einen als Oberbegriff sämtlicher historischer und zeitgenössischer musiktheatraler Gattungen: Oper, Operette, Singspiel, Musical oder Ballett fallen ebenso in die Kategorie wie jüngere Formen, beispielsweise das Musikalische Happening oder Instrumentales Theater. Im engeren Sinne werden Stücke als Musiktheater bezeichnet, die bewusst den Gegensatz oder die Überwindung der Gattung Oper anstreben.¹¹ Innerhalb dieser Sichtweise ist *Musiktheater* ein Begriff, „mit dem sich gewöhnlich die Distanzierung von einem als abgenutzt oder nicht mehr adäquat erachteten Opernbegriff und ein Anspruch auf kompositionstechnische, dramaturgische oder inszenatorische Modernität verband.“¹² Musiktheaterstücke, die der Gattung Oper entstammen, sich bewusst darauf beziehen oder auch davon Abstand nehmen, stehen im Fokus der vorliegenden Arbeit.

⁷ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 48

⁸ Vgl. Brown & Williams, 2002

⁹ Vgl. Schmidt & Leopold, 2008a

¹⁰ Vgl. Schmidt & Leopold, 2008b

¹¹ Vgl. Ruf, 2015

¹² Ruf, 2015

Den Begriffen *Oper* und *Musiktheater* als Bezeichnungen für musiktheatrale Bühnenstücke – und es ließen sich noch einige Gattungsbezeichnungen hinzufügen – lassen sich sehr unterschiedliche Formen zuordnen, wodurch eine klar eingrenzende, eine Konsistenz nahelegende Definition nicht möglich ist. Aufgrund der Offenheit des Begriffs und dem damit verbundenen Bezug zur Modernität, wird in dieser Arbeit vorwiegend der Terminus *Musiktheater* verwendet. Dies soll keine Abgrenzung zur Oper nahelegen, sondern lediglich die Inklusion einer Vielfalt an musiktheatralen Formen unterstreichen.

Auch der Begriff des Zeitgenössischen kann nicht klar definiert werden und ist synonymisch mit einigen anderen im Sprachgebrauch verankert. Hermann Danuser verweist 1997 auf die Vielfalt des Begriffs *Neue Musik*: „Bereits im Deutschen herrscht terminologisch zwischen einschlägigen Begriffen eine so beträchtliche Unschärfe, daß [sic!] wir davon Abstand nehmen, die Begriffe *neu*, *modern*, *avantgardistisch* oder auch nur *zeitgenössisch* scharf gegeneinander abzugrenzen“¹³. Danuser beschreibt *Neue Musik* 1997 als historische Kategorie für die Musik und Musikgeschichte des 20. Jahrhunderts.¹⁴ Werden andere Sprachen wie zum Beispiel Englisch miteinbezogen, werden wiederum andere Begriffe verwendet. Auch für den Einsatz der Begriffe *modern* und *contemporary* gibt es keine definierten Abgrenzungen oder klare Beziehungen zu den ihnen verwandten deutschen Begriffen. In der vorliegenden Arbeit wird nicht der Versuch unternommen, die genannten Begriffe zu definieren oder klar voneinander abzugrenzen, jedoch findet innerhalb der Forschung eine Auseinandersetzung mit der unterschiedlichen Wahrnehmung der Begriffe statt.

Die deutsche Bühnenstatistik definiert jene Werke, die nach dem 1.1.1945 entstanden sind als „zeitgenössische Oper“¹⁵. Diese Definition anhand des Epocheneinschnitts des Zweiten Weltkriegs sei ein „praktisch-heuristischer Parameter“ und nicht als „musikhistorisch tragfähige Epochendefinition“ zu verstehen; die Definition stehe kurz davor, ihrerseits historisch zu werden, doch aufgrund des Ausmaßes, des vor diesem Datum entstandenen gespielten Repertoires an Opernhäusern, ist das Datum „als Differenzierungsmerkmal bei der Repertoireanalyse“¹⁶ noch immer geeignet. Auch Agid und Tarondeau schreiben über „contemporary operas, defined by convention as operas composed after 1950“¹⁷. Cancellieri und Turrini messen die Konventionalität der Spielpläne von Opernhäusern an einer

¹³ Danuser, 1997

¹⁴ Vgl. Danuser, 1997

¹⁵ Vgl. Deutscher Bühnenverein, 2019, S. 50 u.a.

¹⁶ Aus einem E-Mail von Detlef Brandenburg am 18.4.2019

¹⁷ Agid & Tarondeau, 2010, S. 50

Abweichung des üblichen Kanons hin zu „modern and contemporary repertoire“¹⁸. Stücke von nach 1880 geborenen Komponist*innen zählen in diese Kategorie, da jene ihren Stil im 20. Jahrhundert entwickelten.¹⁹ Ob die Autoren die verwendeten Begriffe hier gleichsetzen oder zeitlich unterschiedlichen Jahrzehnten zuordnen, wird nicht ersichtlich. Eine zusätzliche mögliche Unterscheidung erwähnen Jensen und Kim, indem sie die moderne Oper per definitionem im Gegensatz zur traditionellen Oper sehen: in der Klangsprache, dem Einsatz der Singstimme, der Auflösung einer notwendigen Handlung, einer Ästhetik, die nicht nach dem Schönen strebt oder einer Inklusion verschiedenster Musikstile.²⁰ Ein Begriffsverständnis, das sich über Gegensätzlichkeit und ästhetische Merkmale definiert, lässt sich allerdings nur begrenzt anwenden, da nicht jedes neu geschriebene Werk versucht, mit Traditionen zu brechen. Auch die zeitliche Abgrenzung zwischen Stücken der Moderne und zeitgenössischen, als Opern jüngeren Ursprungs, ist eine Interpretation der Begriffe, wie ein Vortragsausschnitt von Klaus-Peter Kehr hier zeigt: „Ein besonders sensibles Kapitel der Opernspielpläne ist das zeitgenössische. Ich meine damit nicht die sogenannten ‚Klassiker der Moderne‘, die sollten endlich dem traditionellen großen Repertoire der Oper zugeschlagen werden und keine Ersatzrolle für zeitgenössische Werke mehr spielen müssen.“²¹ Aufgrund der unterschiedlichen Begriffsverständnisse wird im Rahmen der empirischen Forschung auch untersucht, welche zeitliche Zuordnung aktuell tätige künstlerische Leiter*innen dem Begriff „zeitgenössisches Musiktheater“ zuschreiben. Als Ausgangspunkt wird innerhalb der Arbeit wegen der weiten Verbreitung des Begriffsverständnisses von zeitgenössischem Musiktheater, als seit 1945 entstandenen Stücken, diese zeitlich weit gefasste Definition übernommen.

Die Disposition und Realisierung von zeitgenössischem Musiktheater wird von künstlerischen Leiter*innen häufig als Herausforderung beschrieben.²² Nur sieben Prozent²³ der Aufführungen zeigen nach 1950 komponiertes Musiktheater an Opernhäusern in den Jahren 2005–2007. Allerdings gibt es zwischen 0 und 34 % eine große Bandbreite.²⁴ In Deutschland beträgt der Anteil an Inszenierungen zeitgenössischer Opern 15,78 % in der Saison 2016/17,

¹⁸ Cancellieri & Turrini, 2016, S. 30

¹⁹ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 30 f.

²⁰ Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 116

²¹ Kehr, 1998, S. 124

²² Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 110

²³ Im Sinne einer besseren Übersichtlichkeit werden im Folgenden Prozentangaben auch im Fließtext generell unter Verwendung von Ziffern und Prozentzeichen angegeben.

²⁴ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 22

allerdings nur 8,01 % Prozent an der Gesamtzuschauerzahl der Oper.²⁵ Selten werden Uraufführungen nachgespielt, fast nie gelingt ihnen der Übergang ins Repertoire.²⁶ In der vorliegenden Arbeit geht es um das Disponieren dieses zeitgenössischen Musiktheaters, zwischen Uraufführungen, jüngstem und jungem Repertoire.

1.1.2 Opernhäuser und -festivals

Die Arbeit beschäftigt sich mit dem Disponieren an örtlich gebundenen fest bestehenden Opernhäusern und -festivals. Durch die von Baumol und Bowen beschriebene *Kostenkrankheit* wurde 1967 der Diskurs um die Finanzierbarkeit von Opernhäusern und -festivals angestoßen. Laut Baumol und Bowen ist die kostendeckende Finanzierung eines Opernhauses nicht möglich, da das Ausgleichen steigender Defizite durch eine Produktionssteigerung aufgrund des hohen Personalaufwandes nicht möglich ist.²⁷ Das finanzielle Ziel dieser Unternehmen ist daher nicht wirtschaftlicher Gewinn, sondern ein ausgeglichener Haushalt.²⁸ In der Regel sind Opernbetriebe Non-Profit-Organisationen und haben als solche spezifische Charakteristika. Sie dienen der Bedarfsdeckung, vor allem durch Dienstleistungen in Bereichen, in denen Organisationen über den Markt nicht ausreichend finanziert werden können oder sollen.²⁹ Nicht die Gewinnorientierung steht im Vordergrund, sondern inhaltliche, künstlerische und gesellschaftliche Ziele. Der Non-Profit-Status geht mit einem Gewinnverteilungsgebot einher, das der Organisation untersagt, Gewinne an Personen des Unternehmens auszuschütten und stattdessen innerbetrieblich zu reinvestieren.³⁰ Non-Profit-Unternehmen genießen aufgrund ihrer Nachteile im Wirkungsgefüge des Marktes steuerliche Vorteile: So können in vielen Ländern Spenden an diese Organisationen steuerlich abgesetzt werden.³¹ Opernhäuser und -festivals agieren projektbasiert: Jede Aufführungsserie hat durch Vorbereitungsphase, Probezeit und Vorstellungen zwischen Premiere und Darniere einen klar abgegrenzten zeitlichen Rahmen. Ein weiteres Charakteristikum, das sich Opernhäuser mit Non-Profit-Organisationen wie Krankenhäusern oder Bildungseinrichtungen teilen, ist die schwere Messbarkeit ihrer Leistungen und des Erreichens der immateriellen Ziele.³² In Opernhäusern, die sich durch ihren Charakter als Kulturbetrieb und meist Non-Profit-Organisation auszeichnen, muss zwischen

²⁵ Vgl. Deutscher Bühnenverein, 2019, S. 50

²⁶ Vgl. Hoegl, 1995, S. 149; Vgl. Vill, 1998, S. 26, 28

²⁷ Siehe Baumol & Bowen, 1967; Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 42

²⁸ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 156

²⁹ Vgl. Abfalter, 2010, S. 143

³⁰ Vgl. Abfalter, 2010, S. 144

³¹ Vgl. Abfalter, 2010, S. 144

³² Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 41-42

vorrangigen ideellen Sachzielen und ökonomischen Formalzielen agiert und mit den daraus entstehenden Zielkonflikten umgegangen werden.³³

Untersucht werden Opernhäuser und -festivals in feststehenden Strukturen, die das ganze Jahr über ortsgebunden agieren. Hierin fallen verschiedene Rechtsformen und Betriebssysteme wie das Repertoire-System, das Stagione-System oder auch Opernfestivals. Während sich das Repertoire-System dadurch auszeichnet, dass allabendlich wechselnde Produktionen – seien es Neuproduktionen, Wiederaufnahmen oder Übernahmen von anderen Theatern – gezeigt werden und wenig Schließtage entstehen, konzentriert sich der Betrieb innerhalb des Stagione-Systems in der Regel zunächst auf eine Produktion, deren Probenprozess und Aufführungen innerhalb eines bestimmten Zeitraums, bevor sie abgespielt wird und eine neue Produktion aufgenommen wird; so finden die Produktionen in Abfolge nacheinander statt. Es gibt auch Mischformen dieser beiden Betriebssysteme, bei denen zum Beispiel wenige Produktionen zeitlich verschachtelt zur Aufführung kommen.³⁴ Opernfestivals oder Festspiele wiederholen sich meist jährlich und nutzen dabei die sommerliche Theaterpause oder andere festgelegte Zeitpunkte des Kalenderjahres. Außerhalb der Festivalsaison ist ein kleineres Team als an Opernhäusern ganzjährig beschäftigt.³⁵

Die vorliegende Arbeit ist auf den europäischen, und vorwiegend west-europäischen Raum beschränkt. Während der deutsche Sprachraum und an ihn angrenzende Länder sehr vom Repertoire-System geprägt sind, ist der Stagione-Betrieb im Südwesten Europas vorherrschend.³⁶ Vergleicht man Europa mit anderen Teilen der Welt, werden noch weit größere strukturelle, ökonomische und historische Unterschiede ersichtlich. So werden in den USA Opernhäuser zum Beispiel kaum vom Staat, zum Großteil aber durch private Hand finanziert. Aufgrund dieser massiven Unterschiede, werden Opernhäuser außerhalb Europas in diese Arbeit nicht miteinbezogen.

1.1.3 Künstlerische Leiter*innen

Die Disposition zeitgenössischen Musiktheaters an Opernhäusern wird in der vorliegenden Arbeit empirisch aus der Sicht von Entscheidungsträger*innen beleuchtet. Diese sind die

³³ Vgl. Abfalter, 2010, S. 146; Vgl. Z. G. Voss, Voss, & Moorman, 2005

³⁴ Vgl. Hoegl, 1995, S. 48 ff.

³⁵ Unabhängige Theatergruppen, die sich durch eine hohe Flexibilität auszeichnen und häufig an unterschiedlichen Aufführungsorten tätig sind, sind gerade im zeitgenössischen Bereich wichtige und produktive Akteure. Da die Rahmenbedingungen solcher Gruppen und Produzierenden sich von denen feststehender Opernhäuser und -festivals stark unterscheiden, und damit eine Vergleichbarkeit nicht gegeben ist, werden sie in diese Studie nicht miteinbezogen.

³⁶ Vgl. Payne, 2005, S. 308 f.

Führungspersonen an Opernhäusern, deren Aufgabenbereich auch die Gestaltung des Spielplans beinhaltet. Die Leiter*innen von Opernhäusern decken ein komplexes Betätigungsfeld ab: sie managen Betriebe deren zahlreiche Mitarbeiter*innen in unterschiedlichsten Beschäftigungsverhältnissen stehen, müssen langfristig planen und sich gleichzeitig um die täglichen Vorgänge und aktuellen Aufführungen des Opernhauses kümmern, bemühen sich um die finanzielle Existenzsicherung des Hauses, vertreten die Werte und Ziele der Organisation sowohl nach innen als auch nach außen und repräsentieren das Opernhaus in der Öffentlichkeit, vor Politik und Medien.³⁷ Sie sind darum bemüht, die verfügbaren Mittel bestmöglich im Sinne ihrer künstlerischen Vision einzusetzen, und changieren zwischen den Zielkonflikten mehrerer bedeutender Stakeholder. Die leitenden Personen müssen den Spagat zwischen kompetenter künstlerischer Führung und organisatorisch-administrativer Steuerung innerhalb eines komplexen Umweltwirkungsgefüges meistern.³⁸

Eine hohe Fluktuation im Führungsbereich ist für das Musiktheater typisch. Die Bekanntheit von Führungskräften ist oft an ihre zahlreichen vorhergegangenen Engagements gebunden und ein Wechsel zwischen Städten und auch Ländern ist üblich.³⁹ Mit der Ablöse der Theaterleitung ändern sich häufig sowohl Teile der Belegschaft eines Opernhauses, als auch die (künstlerischen) Zielsetzungen.⁴⁰ Der Musiktheaterbereich ist damit nicht nur beim künstlerischen Personal, sondern auch in der Führungsebene ein internationaler.⁴¹ Die Geschlechterverteilung ist in diesem Berufsbild nicht ausgewogen. So zählt eine Studie des deutschsprachigen Raums in der Zeit von 1994 bis 2014 kontinuierlich um die 20 % weibliche Intendantinnen und Direktorinnen.⁴²

Die Positionen an der Spitze von Opernhäusern tragen unterschiedliche Bezeichnungen, und nicht hinter jeder gleichen Bezeichnung verbirgt sich derselbe Aufgabenbereich. Im deutschen Sprachraum ist der/die *Intendant*in* der meist gebrauchte Begriff für die Theaterleitung.⁴³ Während der romanische Sprachraum diesen Begriff (*surintendant*, *sovrintendente*) kennt, ist er im anglo-amerikanischen Raum nicht Teil des Wortschatzes. Hier wird der/die Intendant*in meist als *artistic director* bezeichnet. Die künstlerische Leitung deckt allerdings

³⁷ Vgl. Abfalter, 2010, S. 81; Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 12 f.; Vgl. Turrini et al., 2008, S. 74

³⁸ Vgl. Abfalter, 2010, S. 70; Vgl. Ruzicka, 2012, S. 255

³⁹ Vgl. Abfalter, 2010, S. 43

⁴⁰ Vgl. Abfalter, 2010, S. 73

⁴¹ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 9 f.

⁴² Vgl. Schulz, Ries, & Zimmermann, 2016, S. 85

⁴³ Vgl. Abfalter, 2010, S. 80 ff.

nur einen Teil des Aufgabenbereichs der Intendanz ab, der ursprünglich auch die Betriebs- und Geschäftsführung miteinschließt.⁴⁴ Immer öfter gibt es auch in Deutschland Doppelspitzen von Geschäftsführung und künstlerischer Leitung. An Drei-Sparten-Theatern gibt es wiederum unterschiedliche Bestimmungen, welche Aufgabenbereiche der/die Intendant*in übernimmt. Manchmal stehen hier auch mehrere spartenspezifische künstlerische Leitungen unter einer geschäftsführenden Intendanz. Auch *General Managers*, *CEOs* oder *Directeurs Généraux* können im Aufgabenbereich die künstlerische Leitung innehaben.⁴⁵ Ein weiteres noch nicht genanntes Beispiel wäre die Position der Operndirektion. Während an manchen Häusern die Begriffe *Operndirektor*in* und *Intendant*in* gleichbedeutend verwendet werden, ist andernorts der/die Operndirektor*in Stellvertreter*in der Opernintendanz und für die Besetzung verantwortlich oder auch als Betriebsdirektor*in tätig. Die unterschiedlichen Bezeichnungen sagen wenig über das Machtgefüge und die Verantwortungsverteilung aus. Da in dieser Arbeit Entscheidungen über die Gestaltung des Spielplans im Zentrum stehen, wird vorrangig der Begriff *künstlerische/r Leiter*in* zum Einsatz kommen. Gemeint sind damit all jene Führungskräfte im Theater, die für Spielplanentscheidungen Verantwortung tragen und damit unter Berücksichtigung organisationaler Begebenheiten künstlerische Entscheidungen treffen.

Unter der Berücksichtigung komplexer Entscheidungsstrukturen⁴⁶ haben künstlerische Leiter*innen eine große Entscheidungsmacht in Bereichen wie der Spielplangestaltung und der Wahl des künstlerischen Personals.⁴⁷ Diese Entscheidungsträger*innen gestalten unter den Voraussetzungen ihrer eigenen Präferenzen, ihrer Vorgeschichte und persönlichen Visionen das Musiktheaterleben. Castañer und Campos beobachten, dass in Studien zur künstlerischen Programmgestaltung der Rolle der Entscheidungsträger*innen trotz ihres starken Einflusses darauf oft keine große Beachtung zukommt. „This evidence suggests the need to incorporate the preferences of organizational members as a key determinant of both economic and artistic aspirations.“⁴⁸ Weil künstlerische Leiter*innen auf Basis ihrer Wahrnehmung der momentanen Begebenheiten und eigenen Überzeugungen Spielpläne gestalten und damit mitbestimmen, welches Musiktheater zur Aufführung kommt, steht ihr Blickwinkel im Zentrum dieser Arbeit.

⁴⁴ Vgl. Abfalter, 2010, S. 140; Vgl. Lukas, 1994, S. 31

⁴⁵ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 60, 183

⁴⁶ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 60 ff.

⁴⁷ Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 41; Vgl. Lukas, 1994, S. 31

⁴⁸ Castañer & Campos, 2002, S. 43

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Neben der Literatur, die sich mit dem Opernbetrieb in seinen organisationalen, strukturellen, rechtlichen, gesellschaftlichen und finanziellen Begebenheiten auseinandersetzt, gibt es eine Reihe von wissenschaftlichen Beiträgen, die die Programmgestaltung in den Bereichen Oper, Theater und klassischer Musik zum Thema haben. Innerhalb dieser Auseinandersetzung kommen unterschiedliche Begriffe zur Anwendung: Während manche von Innovation sprechen, behandeln andere die Repertoirestandardisierung beziehungsweise -diversität, weitere sprechen wiederum von Konformität oder Konventionalität.⁴⁹ Der von DiMaggio und Sternberg 1985 vorgeschlagene *conformity/nonconformity index* dient vielen statistischen Repertoireanalysen als Grundlage. Der Index gibt die Konformität eines Spielplans an, in dem die in einzelnen Theatern gespielten Stücke mit dem Mittelwert der Anzahl der im gesamten Sample gespielten Stücke in Verhältnis gesetzt werden.⁵⁰ Der Konformitätsgrad bei DiMaggio und Sternberg sagt allein etwas über die Häufigkeit der gespielten Stücke aus, nicht jedoch über ihren Entstehungszeitraum. Die Ausgrabung einer unbekannten Barockoper senkt somit den Konformitätsgrad ebenso wie eine Uraufführung.⁵¹ Diese Studien sind nicht auf zeitgenössisches Musiktheater fokussiert, auch wenn dessen Disponierung den Konformitätsgrad drastisch sinken lässt.⁵² Bei gelegtem Fokus auf modernes oder zeitgenössisches Repertoire dienen den Forschenden unterschiedliche Jahreszahlen als Differenzierungsmerkmal für die Repertoireanalyse.⁵³ Castañer und Campos konstatieren allerdings, dass diese Analysen für den Innovationsbegriff zu kurz greifen. Nach ihrem Verständnis bedeutet Innovation die Erneuerung im Betätigungsfeld Oper und ein Sich-Lösen von existierenden Konventionen.⁵⁴ Kann Innovation ohne Zweifel auf verschiedene Weisen erfolgen – wie zum Beispiel durch den Einsatz von neuen Theatermitteln, neuen Methoden, das Publikum miteinzubeziehen, neuen Formaten, Herangehensweisen oder neuer Vermittlungsarbeit – stehen im Zentrum dieser Arbeit bewusst zeitgenössische Musiktheaterstücke.

Bisherige Modelle konnten die Variation in der Diversität in der Programmierung verschiedener Kulturorganisationen und den geringen Prozentsatz, den zeitgenössische

⁴⁹ Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 30

⁵⁰ Vgl. DiMaggio & Stenberg, 1985, S. 111

⁵¹ Vgl. DiMaggio & Stenberg, 1985, S. 112

⁵² Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 26

⁵³ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 19; Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 30-31; Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 116

⁵⁴ Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 32

Musiktheaterwerke auf Spielplänen ausmachen noch nicht ausreichend erklären.⁵⁵ Viele der Studien konzentrieren sich auf das Erforschen des Umweltwirkungsgefüges oder struktureller Begebenheiten der Institutionen. Durch das Miteinbeziehen der Einstellungen und Erfahrungen von Entscheidungsträger*innen könnten zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden:

“[G]iven the lack of empirical evidence for the macro determinants, new explanations of artistic innovation should be developed, especially for arts organizations located in countries in which most of the external funding comes from public agencies. In that regard, we argued that micro organizational factors might be a potential source of explanatory power.”⁵⁶

Künstlerische Leiter*innen von Opernhäusern in Europa führen Organisationen, die zu einem großen Teil von der öffentlichen Hand finanziert werden und damit auch einen kulturpolitischen Auftrag erfüllen. Nicht allein Nachfrage und Publikumszahlen dürfen dabei bestimmen, welche Werke zur Aufführung kommen; die Führungspersonen sind sowohl mit den Erwartungen verschiedener Stakeholder als auch mit künstlerisch und wirtschaftlich konfligierenden Zielen konfrontiert. Die vorliegende Arbeit möchte keine ästhetische Bewertung von neuen Musiktheaterstücken vornehmen und lässt die Frage, wohin sich Musiktheater entwickeln kann und soll bewusst außer Acht. Auch das Publikumsverhalten und die Erwartungshaltungen der Zuschauer*innen oder eine mögliche Veränderung dieser beziehungsweise dessen stehen nicht im Zentrum dieser Arbeit. Das wissenschaftliche Interesse richtet sich darauf in Erfahrung zu bringen wodurch künstlerische Leiter*innen in ihren Entscheidungen beeinflusst werden und welche intrinsischen und kontextuellen Faktoren das Disponieren zeitgenössischer Musiktheaterwerke bedingen. Die Forschungsarbeit behandelt außerdem die Frage, welche Strategien sich aus den von Entscheidungsträger*innen miteinbezogenen Überlegungen herleiten und worin künstlerische Leiter*innen Potential für die Unterstützung des Zeitgenössischen an Opernhäusern sehen. Daraus ergeben sich die folgenden zwei Forschungsfragen:

Welche internen und externen Faktoren beeinflussen das Disponieren zeitgenössischer Musiktheaterproduktionen an europäischen Opernhäusern?

Welche Strategien und Maßnahmen fördern die Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters aus der Sicht heutiger Entscheidungsträger*innen?

Der Zugang zur Beantwortung der Forschungsfragen umfasst Makro-, Meso- und Mikroebenen⁵⁷, indem externe Gegebenheiten sowie interne Strukturen des Hauses, sowohl das

⁵⁵ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 25; Vgl. Neligan, 2006, S. 1118

⁵⁶ Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 46

⁵⁷ Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 30, 35

Umweltwirkungsgefüge als auch die leitende Persönlichkeit eines Opernhauses in die Forschung miteinbezogen werden.

1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung und Methodologie

Die Forschungsfrage wird als kontextuell entstehender Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung betrachtet, der sich mit den verschiedenen Schritten des Forschungsprozesses im Austausch befindet. Sie entsteht bereits aus einem gewissen Kontext heraus und ist sowohl mit den persönlichen Interessen als auch mit dem Vorwissen des/r Forschenden eng verbunden. Im Falle dieser Arbeit liegt mein Forschungsinteresse an zeitgenössischem Musiktheater in Erfahrungen während einer mehrere Jahre umfassenden Arbeitspraxis im Opernbereich begründet. In einem wechselseitig wirkenden Vorgang steht die Forschungsfrage außerdem mit dem wissenschaftlichen Paradigma, den ontologischen und epistemologischen Sichtweisen, als auch mit der methodologischen Herangehensweise in Beziehung.⁵⁸ Auf letztgenannte Punkte soll im Folgenden eingegangen werden.

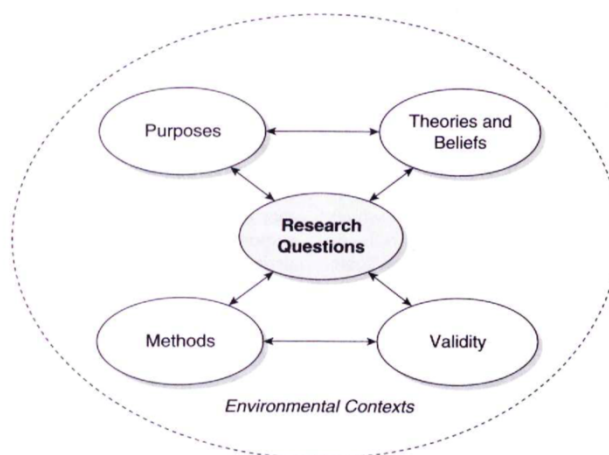


Abbildung 2: Diagramm des Verhältnisses von Forschungsfrage zu Forschungsdesign und -prozess⁵⁹

1.3.1 Wissenschaftstheoretischer Zugang

Die Arbeit legt ihren Zugang zum Erkenntnisobjekt, der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters, auf die Sichtweise heutiger Entscheidungsträger*innen und setzt damit an einem bewusst subjektiven Punkt an. Von einem sozialkonstruktivistischen Paradigma ausgehend, entsteht die Wahrnehmung der Wirklichkeit aus subjektiver Perspektive und wird „als aktiv-konstruktiver Herstellungsprozess verstanden.“⁶⁰ Sowohl das Wissen der künstlerischen Leiter*innen um den Themenkomplex der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters, als auch der Erkenntnisgewinn während der Forschung konstruiert sich dabei „in sozialen Austauschprozessen“⁶¹. Aus phänomenologischer Perspektive wird das Berufsfeld Oper als ein

⁵⁸ Vgl. Clark & Badiie, 2010, S. 280

⁵⁹ Abbildung aus: Clark & Badiie, 2010, S. 279

⁶⁰ Flick, 2017a, S. 153

⁶¹ Flick, 2017a, S. 154

Ausschnitt der jeweiligen Lebenswelt betrachtet, den Personen in künstlerischen Führungspositionen an Opernhäusern teilen. Dies konzentriert die Forschung auf ein „bestimmtes Relevanzsystem“⁶², in dem für die Subjekte innerhalb des Systems „intersubjektiv gültige Deutungsschemata“⁶³ ausgemacht werden können. Durch meine Jahre lange Berufspraxis an Opernhäusern ist mir das Relevanzsystem vertraut, wodurch sich meine Perspektive als e-misch beschreiben lässt. Gleichzeitig besteht ein Blick von außen, da ich die hier untersuchten Positionen nicht innehatte und deshalb eine externe Sicht auf die Entscheidungsprozesse von Führungskräften gewahrt bleibt.

Menschen konstituieren nicht nur ihre Wahrnehmung von der Lebenswelt, sondern produzieren diese wiederum durch ihre eigenen Handlungen.⁶⁴ Aus diesem Grund geht die Forschungsarbeit von zweierlei aus: Zum einen beeinflusst die Wahrnehmung der Lebenswelt künstlerische Leiter*innen in ihren Entscheidungen. Zum anderen konstituieren diese Führungskräfte mit ihren Entscheidungen weitere Lebenswelten, in diesem Fall das Berufsfeld von Führungspositionen an Opernhäusern und dessen Auswirkungen auf Entscheidungen bezüglich der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters. Sie nehmen damit Einfluss auf die Lebenswelt derer, die im Operschaffen tätig sind, sowie jener, die das Musiktheater als Publikum erleben.

1.3.2 Gütekriterien Qualitativer Forschung

Die bis zu diesem Punkt ausgeführten wissenschaftstheoretischen Überlegungen setzen diese Arbeit in den Kontext einer qualitativen Herangehensweise. Das Erkennen der Perspektive der/s Forschenden als subjektiv, das Situieren des Erkenntnisobjekts als sozial konstruiert und eine interpretativ sinnverstehende Herangehensweise werden einem qualitativen Ansatz zugeordnet.⁶⁵ In diesem Sinne sollen hier die Gütekriterien für qualitative Forschung kurz erläutert werden. Aufgrund der Annahme, dass Forschende auf Basis von Vorwissen, Einstellungen und innerhalb ihres sozialen Kontextes agieren, versucht man innerhalb der qualitativen Forschung diese Voraussetzungen zu reflektieren und kenntlich zu machen.⁶⁶ Wiederholbarkeit wird in der qualitativen Forschung üblicherweise nicht angestrebt, da sich der untersuchte soziale Kontext in ständiger Veränderung befindet. Auch wird der spezifischen Interpretation

⁶² Hitzler & Eberle, 2017, S. 116

⁶³ Hitzler & Eberle, 2017, S. 115

⁶⁴ Vgl. Hitzler & Eberle, 2017, S. 111

⁶⁵ Vgl. Creswell, 2004, S. 9

⁶⁶ Vgl. Maylor, 2017, S. 124; Vgl. Steinke, 2017, S. 330 f.; Vgl. Tracy, 2010, S. 842

des/der Forschenden Bedeutung zugeschrieben; die gleichen Methoden führen aus diesen Gründen nicht unbedingt zu denselben Ergebnissen. Stattdessen wird eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses angestrebt. Diese beinhaltet die Erklärung über Entscheidungen der gewählten Methoden, die Dokumentation des Forschungsprozesses und die Anwendung regelgeleiteter und dadurch einheitlicherer Verfahren.⁶⁷ Qualitative Forschung verlangt die reiche und vielschichtige Vorgehensweise in der Erforschung komplexer Phänomene, die Angemessenheit und Sorgfalt in der Erforschung eines relevanten Untersuchungsgegenstandes.⁶⁸

1.3.3 Mixed-Methods-Ansatz

Die Entscheidungen, welche Methoden innerhalb eines Forschungsdesigns gewählt werden, stehen in engem Bezug zur Forschungsfrage. An dieser Stelle soll noch kurz auf den Pragmatismus eingegangen werden, bei dem dieser Ansatz besonders zentral scheint. Forschende, die einen pragmatischen Zugang wählen, sind frei in ihrer Entscheidung sich jenen Methoden, Techniken und Theorien zu bedienen, die sich in Bezug auf die Forschungsfrage am besten eignen.⁶⁹ Dieser pluralistische Ansatz geht häufig mit der Verwendung quantitativer und qualitativer Daten einher und wird dadurch in manchen Quellen als zutreffendster Ansatz für eine Mixed-Methods-Untersuchung beschrieben, weil er weder einem klar quantitativen noch qualitativen Paradigma zuzuordnen ist.⁷⁰

Ein Mixed-Methods-Untersuchungsdesign ist dann zu wählen, wenn zur Beantwortung der Forschungsfrage eine Verbindung qualitativer und quantitativer Herangehensweisen sinnvoll erscheint.⁷¹ Im Falle dieser Arbeit steht das Erforschen vorhandener Einflussfaktoren auf die Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters sowie von Strategien, die diese zu unterstützen versuchen, im Vordergrund. In welchem Zusammenhang stehen Einflussfaktoren und Strategien mit den persönlichen Meinungen der Entscheidungsträger*innen, mit den örtlichen Begebenheiten und unterschiedlichen Rahmenbedingungen europäischer Opernhäuser? Um dies zu erforschen eignet sich ein quantitativer Zugang, der nicht nur das Sammeln einer größtmöglichen Datenmenge anstrebt, sondern auch einen breiteren Kontext zu beschreiben im Stande ist, wie die über Europa verteilten strukturell sowie kulturell

⁶⁷ Vgl. Steinke, 2017, S. 324 ff.

⁶⁸ Vgl. Tracy, 2010, S. 839 ff.

⁶⁹ Vgl. Creswell, 2004, S. 12

⁷⁰ Siehe Amolo, Migiro, & Ramraj, 2018; Morgan, 2007

⁷¹ Vgl. Clark & Badiie, 2010, S. 276

unterschiedlich geprägten Opernhäuser. Um tiefergehende Einblicke in die Entscheidungsprozesse zu erlangen und den Forschungsfragen explorativ nachzugehen, wird zusätzlich auch ein qualitativer Zugang gewählt, der sowohl für neue noch nicht bedachte Konzepte offen ist als auch die Ergründung von Zusammenhängen ermöglicht. Die dargelegten Forschungsfragen legen gleichzeitig einen quantitativen sowie qualitativen Ansatz nahe.⁷² Der gewählte mehrere Methoden beinhaltende Zugang, eine sogenannte „Between-Method-Triangulation“⁷³, wird in dieser Arbeit weniger im Sinne der gegenseitigen Validierung, als zur gegenseitigen Ergänzung eingesetzt: Das Disponieren zeitgenössischen Musiktheaters an europäischen Opernhäusern wird aus zwei Perspektiven untersucht, wobei die andersartigen Methoden die Möglichkeit bieten unterschiedliche Erkenntnisse zu liefern und somit „eine umfassendere Erfassung, Beschreibung und Erklärung eines Gegenstandsbereichs ermöglichen“.⁷⁴

⁷² Vgl. Clark & Badiee, 2010, S. 293

⁷³ Flick, 2017a, S. 313

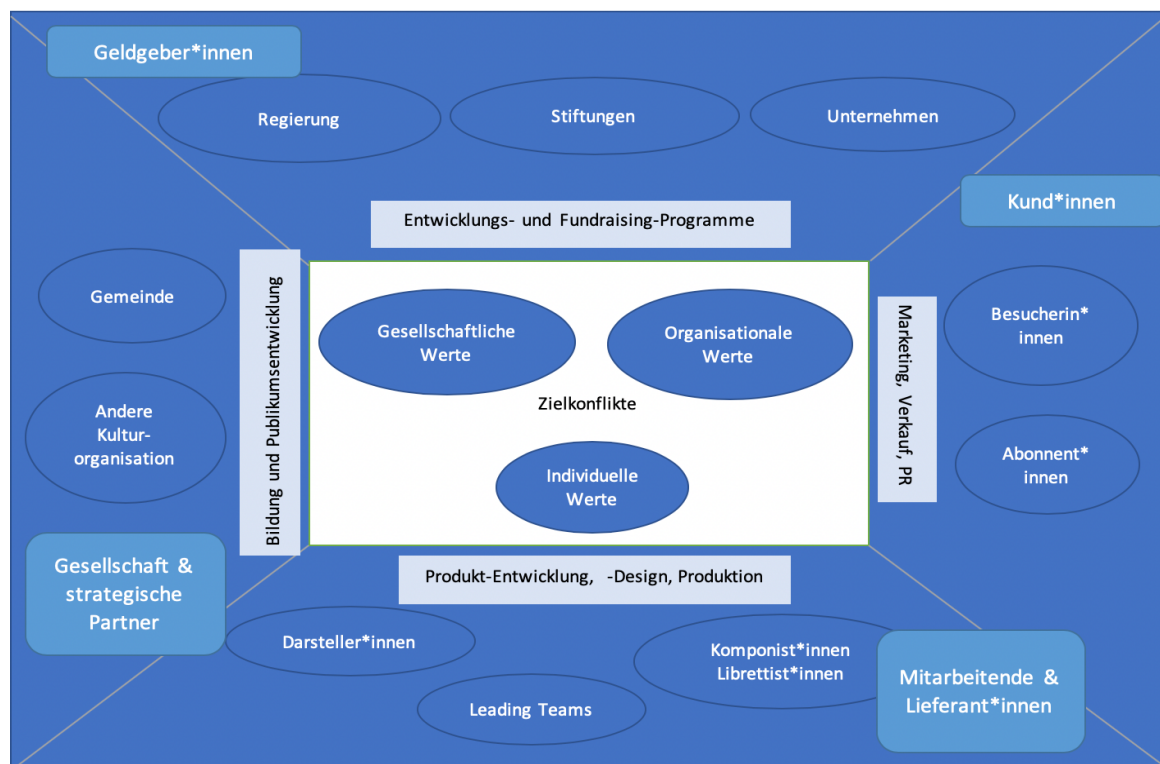
⁷⁴ Vgl. Kelle & Erzberger, 2017, S. 303 f.

2 Künstlerische Profilierung

In den folgenden zwei Kapiteln wird die Spielplangestaltung mit besonderem Augenmerk auf die Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters aus zwei Perspektiven beleuchtet. Während der Fokus im ersten Kapitel auf künstlerischen und inhaltlichen Aspekten sowie auf dem gesellschaftlichen Rahmen eines Opernhauses liegt, wird der Forschungsgegenstand im zweiten Kapitel aus einer organisationalen und betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachtet.

Künstlerische Leiter*innen von Opernhäusern agieren nicht nur im Spannungsfeld verschiedener Zielsetzungen, sondern auch im Spannungsfeld der diversen Werte und Erwartungshaltungen ihrer Stakeholder. Jene haben Einfluss auf das Erreichen der Zielsetzungen einer Organisation oder werden von ihnen beeinflusst.⁷⁵ Opernhäuser können aufgrund einer Vielzahl von Abhängigkeiten und Verpflichtungen als stakeholderorientierte Organisationen gesehen werden. Sie befinden sich in einem komplexen Netzwerk⁷⁶, bestehend aus Publikum, politisch Verantwortlichen, Künstler*innen und weiteren Opernhäusern, sowie geldgebender Organisationen oder Sponsoringpartner⁷⁷, und es entsteht ein Wirkungsgefüge von reziproken Einflussnahmen.⁷⁸

Abbildung 3: Stakeholderbeziehungen eines Opernhauses⁷⁹



⁷⁵ Vgl. Z. G. Voss et al., 2005, S. 1132

⁷⁶ Vgl. Abfalter, 2010, S. 99

⁷⁷ Da es sich hierbei meist um Firmen handelt, wird auf geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet.

⁷⁸ Vgl. Z. G. Voss et al., 2005, S. 1134

⁷⁹ In Anlehnung an: Abfalter, 2010, S. 101; G. B. Voss et al., 2000, S. 334

Kongruente Wertevorstellungen⁸⁰ und Einverständnisse zu den organisationalen Zielsetzungen fördern die Zufriedenheit diverser Stakeholder und sind damit für das langlebige und erfolgreiche Bestehen eines Opernhauses von zentraler Bedeutung.⁸¹ „Translating artistic risk taking into higher (or acceptable) customer and philanthropic support requires a complex balancing act that combines high levels of innovativeness with low-to-moderate levels of risk taking“⁸². Das Entwickeln eines Spielplans und das Disponieren zeitgenössischen Musiktheaters erfordern daher ein vorausschauendes Agieren innerhalb dieses komplexen Wirkungsgefüges.

2.1 Künstlerische Werte und Zielsetzungen

Das künstlerische Profil eines Opernhauses, der Einfluss von Entscheidungsträger*innen auf die Programmgestaltung sowie der Stellenwert des Zeitgenössischen in Bezug auf die Positionierung eines Hauses stehen im Zentrum der folgenden Seiten.

Das zentrale Sachziel des Kulturbetriebs ist künstlerischer Natur und aus diesem Grund schwer zu definieren und zu messen.⁸³ Um die künstlerische Qualität zu definieren, unterscheidet Susanne Börner zwischen *performance quality* und *profile quality*. Das künstlerische Profil und seine Qualität werden laut Börner durch den Spielplan definiert. Dieser zeichnet sich durch die Auswahl sowie durch die bestimmte Zusammensetzung von gewählten Stücken und die dafür engagierten Künstler*innen aus. Obwohl sich Opernhäuser laut Börner durch eine große Ähnlichkeit des aufgeführten Repertoires in der Profilqualität weniger unterscheiden als in der Aufführungsqualität, kann man anhand mehrerer Gegensatzpaare deutliche Unterschiede erkennen: Opernhäuser variieren zwischen einer Spezialisierung auf ein bestimmtes Repertoire oder einer möglichst großen Repertoirevielfalt. Betrachtet man Opernhäuser im Vergleich zueinander, unterscheiden sie sich im Grad an Konformität beziehungsweise Originalität. Als drittes gegensätzliches Paar nennt Börner die Pole Modernität und Traditionalismus, die ein Profil eines Opernhauses prägen.⁸⁴ Auch Agid und Tarondeau schreiben in ihrem Buch über die zentrale Rolle der Disponierung: „[P]rogramming expresses an artistic policy, and in this respect it defines the identity of an opera house.“⁸⁵ Die Programmgestaltung ist zentraler Aspekt des künstlerischen Profils und damit Teil der organisationalen Identität eines

⁸⁰ Vgl. G. B. Voss et al., 2000, S. 330

⁸¹ Vgl. Z. G. Voss et al., 2005, S. 1132

⁸² Z. G. Voss et al., 2005, S. 1145

⁸³ Vgl. Hoegl, 1995, S. 24; Vgl. Krebs & Pommerehne, 1995, S. 28

⁸⁴ Vgl. Boerner, 2004, S. 425 ff.

⁸⁵ Agid & Tarondeau, 2010, S. 54

Opernhauses. Diese definiert das Selbstverständnis einer Organisation und prägt das Erscheinungsbild sowohl nach innen als auch nach außen.⁸⁶ Gerade in der Forschung über kulturelle Non-Profit-Organisationen, die sich durch inhaltliche Sachziele auszeichnen, sind inhaltlich künstlerische Werte in der Betrachtung der unternehmerischen Ausrichtung von großer Relevanz. Künstlerische Innovation hervorzubringen und damit möglicherweise Risiken einzugehen, gehört zu den Aufgaben solcher Non-Profit-Organisationen.⁸⁷ Die „bewusste Steuerung“ der Entwicklung der organisationalen Identität wird als „nicht-delegierbare Aufgabe der obersten Führungskräfte“ verstanden.⁸⁸ Welchen Stellenwert Kunst im Erscheinungsbild eines Opernhauses einnimmt und welcher Art von Musiktheater Bedeutung zugeschrieben wird, hängt daher in hohem Maße von den Einstellungen des/der künstlerischen Leiter*in ab.

2.1.1 Geschmack und Einfluss

Kulturelle Werte und erworbene Einstellungen beeinflussen die Ziele und damit das Handeln von Personen.⁸⁹ Damit können jene auch bei den Entscheidungen von künstlerischen Leiter*innen zur Programmgestaltung, der Formulierung von Unternehmenszielen oder dem angestrebten künstlerischen Profil eines Opernhauses als prägende Einflussfaktoren erachtet werden. Diese Einstellungen prägen auch das Verhältnis zu internen und externen Stakeholdern, da zwischen Menschen, die Werte und Einstellungen teilen, ein Vertrauen und eine bessere Kommunikation entstehen kann.⁹⁰

In vielen Studien zur künstlerischen Programmgestaltung und Innovation wird der Einfluss von Personen der künstlerischen Leitung außer Acht gelassen.⁹¹ Allerdings beziehen schon DiMaggio und Stenberg 1985 den Einfluss des Erfahrungs- und Karrierenhintergrunds von Personen im Bereich der Theaterleitung in ihre Forschung mit ein. Sie vermuten, dass Leiter*innen, die auf einen großen künstlerischen Erfahrungsschatz oder eine künstlerische Ausbildung zurückgreifen können, weniger *konform* – im Sinne eines von Theater zu Theater in der Stückauswahl weitgehend übereinstimmenden Spielplanmusters – disponieren als Leiter*innen mit administrativem Hintergrund, und finden zumindest eine schwache Bestätigung dieser Hypothese.⁹² Gleichzeitig geben sie zu bedenken, dass diese Ergebnisse möglicherweise

⁸⁶ Vgl. Abfalter, 2010, S. 78

⁸⁷ Vgl. Z. G. Voss et al., 2005, S. 1146

⁸⁸ Abfalter, 2010, S. 76

⁸⁹ Siehe Rössel, 2009, S. 14 ff.

⁹⁰ Vgl. G. B. Voss et al., 2000, S. 343

⁹¹ Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 43

⁹² Vgl. DiMaggio & Stenberg, 1985, S. 114, 120

ebenso viel über die Adäquanz in den Messmethoden wie über die untersuchten Beziehungen aussagen.⁹³ Castañer und Campos heben hervor, dass die Tätigkeit des Managements fälschlicherweise vorrangig mit finanziellem Profit in Verbindung gebracht wird. Stattdessen bedeute gutes Management ihrer Einschätzung nach vielmehr Effizienz im Erreichen der Ziele, ganz gleich ob künstlerischer, organisationaler oder finanzieller Natur. Die Hypothese von DiMaggio und Stenberg übernehmen sie allerdings und präzisieren, dass sich Entscheidungsträger*innen mit einem rein künstlerischen oder künstlerisch-administrativen Hintergrund eher für künstlerische Innovation einsetzen als Leiter*innen mit einem rein betriebswirtschaftlichen Hintergrund.⁹⁴

Stenberg und DiMaggio untersuchen an Theatern in den USA außerdem das Machtverhältnis zwischen künstlerischer und finanzieller Leitung. Auch hier finden sie Bestätigung für ihre Annahme, dass an jenen Häusern, in denen der/die künstlerische Leiter*in mehr Entscheidungsmacht innehat, die Programmierung weniger *konform* gestaltet ist.⁹⁵ An europäischen Theatern wird die künstlerische und finanzielle Leitung häufig in Personalunion geführt, somit können diese Ergebnisse nur schwer auf Europa übertragen werden. Krebs und Pommerehne beschreiben 1995, dass Intendant*innen an deutschen Theatern einen meist künstlerischen Hintergrund aufweisen und darum künstlerischen Zielen zugeneigter sind, während die finanzielle Betriebsführung als unabdingbare Belastung gesehen wird.⁹⁶

Das Berücksichtigen der Erfahrungen von Führungspersonen in Ausbildung und Karriere in den genannten Studien bezieht allerdings nicht die persönlichen Präferenzen und Einstellungen von Führungspersonen mit ein. Auch der Grad an Motivation zur künstlerischen Innovation und die persönlichen Vorlieben zu gewissen Stücken oder Stilen prägen die Entscheidungen von Führungspersonen in der Programmgestaltung. Castañer und Campos gehen davon aus, dass allein dann innovativ gehandelt wird, wenn es zwischen dem realen Leistungsniveau eines Theaters und den angestrebten Zielen eine Diskrepanz gibt: „The theory further argues that organizations *only* engage in risk-taking (innovation) when their current performance is below their aspiration (but above their survival level).“⁹⁷

⁹³ Vgl. DiMaggio & Stenberg, 1985, S. 121

⁹⁴ Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 44

⁹⁵ Vgl. DiMaggio & Stenberg, 1985, S. 114, 120

⁹⁶ Vgl. Krebs & Pommerehne, 1995, S. 22

⁹⁷ Castañer & Campos, 2002, S. 42

2.1.2 Stellenwert des Zeitgenössischen

Das Disponieren zeitgenössischer Musiktheaterproduktionen wird häufig als unverzichtbarer Bestandteil der künstlerischen Verantwortung eines Opernhauses gesehen. Innovation, Experimentierfreudigkeit und das Aufführen neuer Werke gelten als zentrale Aufgaben des Kunst- und Kulturlebens.⁹⁸ In vielen Ländern Europas sind diesbezügliche Ziele als kulturpolitische Vorgaben formuliert.⁹⁹ Nicht zuletzt auf Basis der Finanzierung durch die öffentliche Hand und des häufigen Ranges einer Non-Profit-Organisation haben Opernhäuser die Aufgabe, sich nicht allein nach der Nachfrage des Publikums zu richten.¹⁰⁰ Sie haben die Verpflichtung, über die Strukturen des Marktes hinauszusehen und sich nicht dem momentanen Geschmack des Publikums zu verschreiben, sondern jenseits dessen anzubieten, was sie als künstlerisch wertvoll erachten. Den Genuss des Publikums sehen Turrini und O'Hare nur als einen von drei zentralen Aspekten des Mehrwerts, den Aufführungen von zeitgenössischer Musik mit sich bringen.¹⁰¹ Der Aspekt des Genusses kann vom Publikum zumindest kurzfristig erkannt werden; die beiden anderen dagegen sind schwerer fassbar. Als zweiter Nutzen wird die Erweiterung des persönlich gehörten Musikrepertoires genannt, das Hörgewohnheiten prägt und damit die Wahrnehmung für weitere Hörerfahrungen schult. Dieses Kultivieren von Hörgewohnheiten wird auch als Verpflichtung gegenüber zukünftigem Opernpublikum oder als soziale Verpflichtung gegenüber der Bevölkerung vor Ort verstanden.¹⁰² Auch gegenüber Kunstschaaffenden tragen Opernhäuser Verantwortung und unterstützen durch die Disponierung von zeitgenössischen Werken oft Künstler*innen wie zum Beispiel Komponist*innen, denen andernfalls keine oder in deutlich geringerem Maße eine geeignete Plattform geboten wäre, ihre Kunst öffentlich zu präsentieren. Als dritter Nutzen wird der des kollektiven Kunstkapitals angeführt. Künstlerische Leiter*innen haben den Auftrag, zur künstlerischen Entwicklung des Musiktheaters beizutragen und zu ermöglichen, dass sich die Gattung Oper weiterentwickelt.¹⁰³ Es gibt demnach sowohl mehrere Motive als auch Verpflichtungen, die Leiter*innen von Opernhäusern dazu bewegen, Oper insbesondere in Form von zeitgenössischen Werken als heutig und relevant erscheinen zu lassen. In einem Vortrag über Spielplandramaturgie fasst Klaus-Peter Kehr, selbst langjähriger Intendant, die Vielzahl der Aspekte zusammen, die das Ermöglichen

⁹⁸ Vgl. G. B. Voss et al., 2000, S. 333

⁹⁹ Siehe 2.3.1 Kulturpolitischer Auftrag

¹⁰⁰ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 25; Vgl. Pierce, 2000, S. 46; Vgl. Turrini et al., 2008, S. 75

¹⁰¹ Vgl. Turrini et al., 2008, S. 77

¹⁰² Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 25,30; Vgl. Turrini et al., 2008, S. 75

¹⁰³ Vgl. Boerner, 2004, S. 428; Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 25; Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 113

neuen Musiktheaters in seinen Augen mit sich bringt: „Das Neue fördert alles, was zu den Tugenden der Kunst und der Künstler[*innen] gehört. Furchtlosigkeit, Mut, Unerschrockenheit, Neugier, Teilnahme, Verantwortung, Wagemut, Leben.“¹⁰⁴

2.2 Reputation

Der Ruf eines Opernhauses konstituiert sich in hohem Maße durch die Meinungen von Mitarbeiter*innen, ihrer an anderen Häusern beschäftigten Kolleg*innen und Expert*innen innerhalb der musiktheaterspezifischen Berufswelt ebenso wie der Medien und öffentlichkeitswirksamen Personen über die Qualität der Produktionen und Aufführungen. Es ist für ein Opernhaus in vielerlei Hinsicht von Bedeutung, welchen Status es in der Kunstwelt und damit verbunden auch in der öffentlichen Meinung genießt. Das Renommee hat großen Einfluss auf das Netzwerk an Kontakten innerhalb der Opernwelt, auf Möglichkeiten der Präsenz in der medialen Landschaft sowie auf die Argumentation in Bezug auf das Lukrieren von Fördergeldern. Es wurde nachgewiesen, dass eine Zunahme der künstlerischen Reputation sich positiv auf das Maß an verfügbaren Ressourcen von Kunstorganisationen auswirkt.¹⁰⁵ Eine weitere Studie über die Beziehungen zwischen organisationalen Werten und dem Verhältnis zu externen Stakeholdern erkennt einen Zusammenhang zwischen einer starken Zielsetzung eines Theaters auf Erfolg – in Bezug auf die Eigenwahrnehmung des Theaters – und höheren Einkünften aus mehreren Quellen.¹⁰⁶ Dabei ist auch die Originalität eines Opernhauses, das Hervorbringen des Besonderen und Konstituieren eines spezifischen Profils für Expert*innen ein gewichtiger Faktor in der Zuschreibung künstlerischer Größe.¹⁰⁷

2.2.1 Kolleg*innen innerhalb der Berufswelt

Peers zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich einen intersubjektiven Bezugsrahmen teilen, in dem gewisse Erfahrungen, Werte und Wissen als Gemeinsames vorausgesetzt wird.¹⁰⁸ In der Oper sind dies Sänger*innen, Regisseur*innen, Dirigent*innen, Bühnen- und Kostümbildner*innen, Licht- und Videodesigner*innen, spezifisch auf neue Werke bezogen Komponist*innen, Librettist*innen, weiters Kolleg*innen der künstlerischen Leitung, der Verwaltung oder der technischen Direktion. Organisationen, die eine starke künstlerische Orientierung aufweisen, erlangen laut einer Studie von Voss, Voss und Cable eine höhere Kongruenz mit

¹⁰⁴ Kehr, 1998, S. 124

¹⁰⁵ Vgl. Gainer & Padanyi, 2002, S. 190

¹⁰⁶ Vgl. G. B. Voss et al., 2000, S. 338, 343

¹⁰⁷ Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 113

¹⁰⁸ Vgl. Abfalder, 2010, S. 124

Mitgliedern der Kunstwelt.¹⁰⁹ Der Ruf eines Theaters bedingt den Stellenwert der Organisation innerhalb der Kunstwelt und hat einen Einfluss auf die Attraktivität des Hauses als Arbeitsplatz.¹¹⁰ Genießt ein Opernhaus ausgezeichnete künstlerische Reputation, so wollen Künstler*innen selbst bei verhältnismäßig niedrigeren Gagen in der Regel an diesem Haus arbeiten. Auch ein Zusammenhang zwischen höherer Kundenzufriedenheit und dem künstlerischen Ruf eines Hauses wurde nachgewiesen. Diese Ergebnisse stellen sich der oft vereinfachten Darstellung einer Dichotomie zwischen Kundenzufriedenheit und künstlerischer Qualität entgegen. In der Studie von Gainer und Padanyi erzeugt die Bemühung, die Interessen des Publikums besser zu verstehen, sowohl bei Zuschauer*innen als auch innerhalb der Berufswelt Anerkennung.¹¹¹ Führungskräfte sind oft durch Aufgaben in vielerlei Hinsicht als Peers von Bedeutung: In ihren Möglichkeiten des Engagements, dem Weiterempfehlen von Künstler*innen sowie als Expert*innen in Gremien und Entscheidungskommissionen fungieren sie als Gatekeeper.¹¹²

2.2.2 Mediale Wahrnehmung

Wie ein Opernhaus und seine Produktionen in den Medien dargestellt und durch sie wahrgenommen werden, ist für jedes Theater ein zentrales Thema. Schon mediale Präsenz an sich ist ein Anliegen eines Opernhouses: Für eine Neuproduktion erhält man üblicherweise mehr Aufmerksamkeit als für eine Wiederaufnahme, das Interesse an einer Uraufführung ist meist größer als an einem bereits gespielten jungen Werk. Medien stellen Informationen und Materialien für das Publikum und die Öffentlichkeit zur Verfügung, dienen als Vermittler von Werbung, ermöglichen Auseinandersetzung und sind damit auch für das Marketing einer Kulturinstitution wichtig. Eine besondere Form der Berichterstattung ist die Kritik. Sie setzt sich aus Beschreibungen und Bewertungen zusammen, die inhaltlich fundiert argumentiert werden sollen. Kritiker*innen verfügen aufgrund von spezialisiertem Wissen und einem großen Erfahrungsschatz über Expertise.¹¹³ Ihre Meinung ist deshalb sowohl für das potentielle Publikum als auch innerhalb der Berufswelt rund um Oper und Musiktheater von großer Bedeutung. „Durch die Anwendung ästhetischer Systeme auf Kunstwerke schaffen Kritiker[*innen] Bewertungen für Kunstwerke und Erklärungen dafür, was ihnen Wert verleiht.“¹¹⁴ Aus diesem

¹⁰⁹ Vgl. G. B. Voss et al., 2000, S. 336

¹¹⁰ Vgl. Holten, in Druck, S. 7

¹¹¹ Vgl. Gainer & Padanyi, 2002, S. 189 f.

¹¹² Vgl. Abfalder, 2010, S. 124

¹¹³ Vgl. Abfalder, 2010, S. 118 f.

¹¹⁴ Abfalder, 2010, S. 119

Grund beeinflussen Medienvertreter*innen und insbesondere fachlich versierte Kritiker*innen die Reputation eines Hauses in der breiten Öffentlichkeit wie in der Kunstwelt.

2.2.3 Preise und Auszeichnungen

Auch Preise und Auszeichnungen können Wirkung auf den Ruf eines Hauses haben. Die Fachzeitschrift *Opernwelt* führt jährlich eine „Kritikerumfrage“¹¹⁵ mit 50 internationalen Kritiker*innen durch und kürt einmal im Jahr Produktionen, Künstler*innen und Opernhäuser in den folgenden 15 Kategorien: Uraufführung, Wiederentdeckung, Aufführung, Regie, Bühne, Kostüme, Dirigent*in, Sänger*in, Nachwuchskünstler*in, Opernhaus, Orchester, Ärgernis, Buch und CD/DVD. Die *International Opera Awards* vergeben Preise in ähnlichen Kategorien, fügen allerdings noch Kategorien wie Leadership, Education & Outreach, Festival oder Lifetime Achievement hinzu.¹¹⁶ *Fedora* ist eine Plattform zur Förderung von Innovation im Bereich Oper, Ballett und Vermittlung und vergibt jährlich Preise an „promising artists and teams of co-producing cultural institutions and partners who collaborate on the creation of new opera or ballet productions and education programs to reach out to new and wider audiences.“¹¹⁷ Des Weiteren gibt es in vielen Ländern auf nationaler Ebene Preise und Auszeichnungen, auf die hier nicht im Speziellen eingegangen wird. International sind hier bereits drei Auszeichnungen erwähnt, die Innovation honorieren und Preise für besondere Uraufführungen des Musiktheaters vergeben.

2.3 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Ein Opernhaus steht in Beziehungen mit der Gesellschaft, in der es sich befindet und agiert. Kulturpolitische Zielsetzungen, Entscheidungen der Verantwortlichen und Voraussetzungen einer Stadt prägen das Wirkungsgefüge, in dem sich ein Opernhaus und dessen Programmgestaltung bewegt. Im Folgenden wird auf diese Rahmenbedingungen eingegangen.

2.3.1 Kulturpolitischer Auftrag

In Europa verfolgt die öffentliche Hand das Ziel, Mittel zu Verfügung zu stellen und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Opernhäuser existieren und bestehen können. Durch die Formulierung kulturpolitischer Zielsetzungen, dem Bekenntnis zur Freiheit der Kunst und dem Verständnis eines der Kulturinstitutionen inhärenten Bildungsauftrags werden

¹¹⁵ „Jeden Sommer führen die Zeitschriften *Opernwelt*, *Theater heute* und *tanz* unter den wichtigsten Kritikern Umfragen durch, um die bemerkenswertesten Inszenierungen und Künstler der vergangenen Saison zu ermitteln.“ Theaterverlag, online

¹¹⁶ Vgl. *Opera-Awards*, online

¹¹⁷ *Fedora-Plattform*, online

Rahmenbedingungen geschaffen, die die Möglichkeiten und Aufgabenbereiche eines Opernhauses beeinflussen.¹¹⁸ Kulturpolitische Zielsetzungen sind von Staat zu Staat unterschiedlich. Häufig spielen darin Innovation und die Weiterentwicklung der Kunstform eine Rolle.¹¹⁹ Mögliche kulturpolitische Ziele sind hierbei die Vergrößerung des kulturellen Kapitals durch das Aufführen zeitgenössischer Stücke und durch ein möglichst vielfältiges Angebot, das Fördern der Kreativität von heimischen Künstler*innen und die Entwicklung des identitätsstiftenden kulturellen Erbes der Nation. Die Zielsetzungen beinhalten nur vage Formulierungen inhaltlicher Aufträge, da sie ansonsten mit der Garantie der Kunstfreiheit in Konflikt geraten würden.¹²⁰ Die Freiheit der Kunst versichert die Möglichkeit, in einer Gesellschaft Position zu beziehen, und erlaubt den Führungskräften, autonom diesen „künstlerisch konzeptionellen Freiraum zu füllen.“¹²¹

Ein weiterer zentraler Aspekt der Kulturpolitik ist der Bildungsauftrag an kulturelle Institutionen. Durch Vermittlungsarbeit, aber auch durch eine Deckelung der Preise soll breiten Bevölkerungsschichten ein direkter Zugang zu Kunst ermöglicht werden. Kultur als erworbener Geschmack¹²² muss erlebt und erlernt werden, wodurch den Institutionen und ihren Führungskräften auch erzieherische Aufgaben zukommen. Das wiederholte Erleben von Kunst ändert bei jeder erneuten Konfrontation die Wahrnehmung. So sind künstlerische Leiter*innen gefordert, langfristig Hör- und Sehgewohnheiten des Publikums zu trainieren und auch Kunst nahezubringen, die im ersten Moment vielleicht noch Ablehnung hervorruft. „The distinction between the aggregate sophistication of an audience and the sophistication of any given member, which increases from concert to concert, creates a distinctive challenge for programmers.“¹²³

2.3.2 Politisch Verantwortliche

Eine der zentralen Aufgaben der Träger eines Opernhauses ist die Bestimmung seiner Führungspersonen. In Ländern, in denen sich der Hauptteil des Budgets aus Subventionen zusammensetzt, sind dies je nach Trägerschaft die politischen Vertreter*innen von Städten, Bundesländern oder Staaten. Beziehen Opernhäuser einen größeren Teil des finanziellen Budgets aus zusätzlichen anderen Quellen, ist häufig ein Direktorium von Vertreter*innen für die

¹¹⁸ Vgl. Abfalter, 2010, S. 135

¹¹⁹ Vgl. Abfalter, 2010, S. 136 f.; Vgl. Boerner, 2004, S. 427; Turrini et al., 2008, S. 78 f.

¹²⁰ Vgl. Boerner, 2004, S. 427; Vgl. Mihatsch, 2006, S. 17

¹²¹ Vgl. Abfalter, 2010, S. 140; Hoegl, 1995, S. 23

¹²² Siehe Rössel, 2009, S. 303 ff.

¹²³ Turrini et al., 2008, S. 75

Ernennung der Leitung zuständig. Dennoch müssen in letzter Konsequenz Bürgermeister*innen, Kulturminister*innen oder auch Präsident*innen in die Entscheidung einwilligen. Führungskräfte an Opernhäusern genießen zwar eine autonome und machtvolle Position bezüglich ihrer Entscheidungen, sind aber auch vom Vertrauen der zuständigen oft in der Politik verankerten Verantwortlichen abhängig.¹²⁴

Cancellieri und Turrini untersuchen aus diesem Grund, inwiefern Stabilität oder Veränderung in verantwortlichen politischen Positionen die Programmgestaltung beeinflussen. Ihre Studie beschäftigt sich mit italienischen Opernhäusern, bei denen Bürgermeister*innen im Aufsichtsrat und als Vertreter*innen eines Opernhauses fungieren. Sie stellen die Hypothese auf, dass Bürgermeister*innen besonders in der Phase ihres Antritts gewillt sind, mutige Spielplanentscheidungen zu unterstützen, und finden ihre Annahme bestätigt. Je länger Verantwortliche der Politik im Amt sind, desto geringer erscheint die Neigung der zugehörigen künstlerischen Leiter*innen, moderne und zeitgenössische Stücke zu disponieren.¹²⁵ Castañer und Campos geben zu bedenken, dass auch politisch Zuständige ihrerseits unterschiedliche Einstellungen und Zielsetzungen vertreten. Höhere Subventionen sind demnach nur dann für eine innovative Programmgestaltung vorteilhaft, wenn Innovation zu fördern für die jeweiligen Verantwortlichen von Bedeutung ist.¹²⁶

2.3.3 Standort: Konkurrenz und Offenheit

In Stenberg und DiMaggios erstmals mit dem Konformitätsindex arbeitenden Studie aus dem Jahr 1985 erzielt der Faktor Standort neben der Größe des Budgets eines Hauses die signifikantesten Ergebnisse für den Unterschied zwischen Opernhäusern in Bezug auf Konformität in der Programmgestaltung.¹²⁷ Es werden mehrere Gründe für diese Ergebnisse genannt, die auch einige weitere Studien erforschen und mit eigenen Ergebnissen bestätigen.

Ein erster wichtiger Faktor ist die Größe der Bevölkerung in einer Stadt, in der sich ein Opernhaus befindet. Die Möglichkeit mehr potentielle Besucher*innen ansprechen zu können, senkt den Konformitätsgrad der Theaterspielpläne signifikant.¹²⁸ Wie sehr ein Haus mit anderen Institutionen in Konkurrenz steht, stellt eine damit verbundene, aber nicht gleichzusetzende Variable dar. Die Dichte an lokalem Musiktheaterangebot gibt die Intensität der

¹²⁴ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 183 f.; Vgl. Krebs & Pommerehne, 1995, S. 22

¹²⁵ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 25, 28 f., 34

¹²⁶ Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 39

¹²⁷ Vgl. DiMaggio & Stenberg, 1985, S. 115

¹²⁸ Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 36; Vgl. DiMaggio & Stenberg, 1985, S. 116; Vgl. Neligan, 2006, S. 1117

vorhandenen Konkurrenz an. Opernhäuser mit Spielplänen, die sich durch einen besonders kleinen Prozentsatz an zeitgenössischen Stücken auszeichnen, befinden sich häufig an Orten, die ein vergleichsweise geringes Angebot an Oper haben.¹²⁹ Sobald es mehrere Organisationen gibt, deren Angebote einander ähneln, ist die Konkurrenz unter diesen Anbietern größer, als jene zu anderen Institutionen.¹³⁰ Diese Konkurrenz¹³¹ erlaubt Spezialisierung und Differenzierung und fördert daher die Abweichung des Spielplans von der statistischen Norm. Die Anzahl der Theater selbst ist damit Stimulator für Innovationen in der Programmgestaltung.¹³² Der größere Markt gut ausgebildeter professioneller Arbeitskräfte und der Austausch zwischen Berufstätigen und Institutionen in dicht besiedelten Gebieten fördert die Kreativität und Innovation an einem Standort.¹³³

Anhand demographischer Indikatoren wurde untersucht, inwiefern sozio-ökonomische Faktoren in Bezug auf die Konformität der Programmgestaltung eine Rolle spielen. So wird in Städten mit durchschnittlich höherem Bildungsgrad und Einkommen ein niedrigerer Grad an Konformität erwartet. DiMaggio und Stenberg finden zur Bestätigung dieser These ersichtliche, aber nicht schwerwiegende Korrelationen.¹³⁴ Pierce findet in seinem Modell eine positive Relation zwischen Risikofreudigkeit, höherem Bildungsgrad und Einkommen sowie eine negative Relation zwischen Risikofreudigkeit und konservativer Bevölkerung.¹³⁵ Da aber die sozio-ökonomischen Variablen – „[C]onservatism, inflexibility (lack of education), simplicity (lack of sophistication), and per capita income“¹³⁶ – von einer „donating marketing firm“¹³⁷ errechnet wurden, wird bei manchen nicht ersichtlich, anhand welcher Indikatoren sie definiert werden. Auch Neligan findet signifikante Ergebnisse für den Zusammenhang zwischen Bildung und dem Grad an Konformität.¹³⁸ Jensen und Kim nehmen an, dass ein divergenteres Publikum sowohl unkonventionelle Entscheidungen im Spielplan als auch die Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters fördert.¹³⁹ Sie finden Bestätigung für ihre These, testen sie

¹²⁹ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 27, 33

¹³⁰ Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 111

¹³¹ Das Verhältnis zur Konkurrenz zeichnet sich bei Non-Profit-Organisationen durch häufige Zusammenarbeit und die Abwesenheit reiner Profitorientierung aus. Daher ist der Umgang der Organisationen untereinander laut einer amerikanischen Studie weniger aggressiv und zeichnet sich eher durch ein Wahrnehmen des Anderen aus. Vgl. Z. G. Voss et al., 2005, S. 1136

¹³² Vgl. DiMaggio & Stenberg, 1985, S. 116; Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 119; Vgl. Neligan, 2006, S. 1117

¹³³ Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 37; Vgl. DiMaggio & Stenberg, 1985, S. 116

¹³⁴ Vgl. DiMaggio & Stenberg, 1985, S. 112, 117

¹³⁵ Vgl. Pierce, 2000, S. 59

¹³⁶ Pierce, 2000, S. 53 f.

¹³⁷ Pierce, 2000, S. 62

¹³⁸ Vgl. Neligan, 2006, S. 1117

¹³⁹ Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 114, 119

aber ausschließlich an der Einheitlichkeit des Bildungsgrades des Publikums, obwohl ihr Begriff *divergent audiences* ein weitergefasstes Verständnis von Diversität vermuten lässt. Bei Cancellieri und Turrini kommt ein neues Konzept, nämlich die Offenheit der Bevölkerung für Risiko und Innovation zum Tragen.¹⁴⁰ Signifikante Ergebnisse finden sie nur für eine ihrer drei in diesem Zusammenhang aufgestellten Hypothesen: „In communities that are open to risk, the higher an opera house’s occupancy rate, the higher its propensity to adopt modern and contemporary programming strategies.“¹⁴¹ Allerdings stellt sich die Frage, ob das Messen der Start-up-Rate einer Stadt für das Erkennen der Risikofreudigkeit einer Bevölkerung nicht zu kurz greift.

Demographische Variablen werden anhand sehr unterschiedlicher und teils undurchsichtiger Parameter in die genannten Studien miteinbezogen. Zudem gibt es Unterschiede in der Anwendung der Parameter auf eine gesamte Bevölkerung einer Stadt oder auf das spezifische Publikum einer Kulturinstitution. Während innerhalb der genannten Studien in der Erforschung örtlicher Gegebenheiten vor allem die Größe der Stadt und die Menge an Konkurrenz einen relevanten Faktor darstellt, scheinen die Ergebnisse demographischer Unterschiede keine klaren Schlüsse zuzulassen.

2.4 Voraussetzung Standardrepertoire

Der Umgang mit dem Repertoire der Oper ist unausweichlich mit Überlegungen zur Spielplangestaltung verbunden. Welcher Stellenwert einem Werk im Opernkanon zugeschrieben wird, beeinflusst wie es beworben und rezensiert wird, beeinflusst die Erwartungshaltung des Publikums und der Presse. Das Repertoire ist ein gewachsenes und sich veränderndes Konstrukt, das die zukünftige Spielplangestaltung beeinflusst und gleichzeitig reziprok durch jene beeinflusst wird.¹⁴² Als Standardrepertoire werden hierbei um die 50 Werke bezeichnet, die mit einer gewissen Regelmäßigkeit einen Großteil der Spielpläne der Opernhäuser ausmachen.¹⁴³ Geographisch gibt es geringe Verschiebungen hinsichtlich der Werke, die sich im Repertoire befinden, größtenteils hat jedoch das Kernrepertoire der Oper internationale Gültigkeit. Zeitlich sind die Werke zwischen dem Ende des 18. Jahrhunderts und dem Beginn des 20. Jahrhunderts entstanden. Der Großteil der Musiktheaterstücke des 20. und 21. Jahrhunderts zählt nicht zu diesem Standardrepertoire. Damit wird bei diesen Werken ein höheres Risiko

¹⁴⁰ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 29 f., 31, 34

¹⁴¹ Cancellieri & Turrini, 2016, S. 30

¹⁴² Vgl. Holten, in Druck, S. 1, 6

¹⁴³ Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 110; Vgl. Konold, 1998, S. 22 f.; Vgl. Pierce, 2000, S. 48

präjudiziert.¹⁴⁴ Es gibt Beobachtungen, dass sich das Kernrepertoire weiter verengt und die Titel, die mit Sicherheit einen hohen Bekanntheitsgrad haben und daher auch selbstverständlicher Publikum anziehen, noch geringer werden.¹⁴⁵ Gleichzeitig ist eine immer größere Anzahl an Komponist*innen mit ihren Werken auf Spielplänen vertreten und es entstehen mehr Uraufführungen. Einzelne neue Musiktheaterstücke schaffen in wenigen Jahren sogar mehrere Aufführungsserien an verschiedenen Häusern.¹⁴⁶

2.4.1 Repräsentation der Geschlechter

Das Ausmaß, in dem Stücke des Standardrepertoires die Spielpläne dominieren, hat auch großen Einfluss auf die repräsentierte Geschlechterverteilung. Von Komponist*innen geschriebene Opern des 18. oder 19. Jahrhunderts sind nicht bekannt und keine einzige Oper des Kernrepertoires stammt von einer Frau.¹⁴⁷ Die repräsentierten Verhältnisse haben Einfluss darauf, ob Frauen rein als Interpretinnen oder als Schöpferinnen von Oper wahrgenommen werden.¹⁴⁸ Statistisch gesehen, stammt nur ein sehr geringer Anteil der heute gespielten Opern von Frauen. Betrachtet man allein die Uraufführungen des untersuchten Zeitraums, wird der Prozentsatz an vertretenen Komponistinnen höher, von einer ausgeglichenen Aufteilung, kann allerdings beim weitem nicht gesprochen werden.

Übersicht 20: Frauenanteil an den Opernkomponistinnen und -komponisten, deren Werke in den Spielzeiten 1994/95, 1998/99, 2002/03, 2006/07, 2010/11 und 2013/14 aufgeführt wurden, sowie Frauenanteil an den Opernkomponistinnen und -komponisten, deren Werke in diesen Jahren uraufgeführt wurden in %						
	1994/95	1998/99	2002/03	2006/07	2010/11	2013/14
Aufführungen von Werken von Komponistinnen	3	5	3	8	8	7
Uraufführungen von Werken von Komponistinnen	0	14	4	12	7	15

Tabelle 1: Frauenanteil an Opernkomponist*innen in Prozent¹⁴⁹

Das Standardrepertoire ist demnach von männlichen Autoren geprägt und repräsentiert ein „historisches Ungleichgewicht, nämlich auf der einen Seite die nachteiligen Bedingungen und die geringe Beachtung, die komponierende Frauen real erfuhren, und auf der anderen Seite die Fülle an Weiblichkeitsbildern aus der Feder männlicher Autoren.“¹⁵⁰ Das Übernehmen und Weiterverwenden des Opernkanons bedeutet daher auch ein Fortschreiben einer männlich

¹⁴⁴ Vgl. Pierce, 2000, S. 50

¹⁴⁵ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 27; Vgl. Holten, in Druck, S. 7 f.; Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 113

¹⁴⁶ Vgl. Holten, in Druck, S. 14; Vgl. Schulz et al., 2016, S. 88 f.

¹⁴⁷ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 46 f.

¹⁴⁸ Vgl. Schulz et al., 2016, S. 87

¹⁴⁹ Tabelle aus: Schulz et al., 2016, S. 89

¹⁵⁰ Vgl. Unseld, 2012, S. 131

dominierten Musikgeschichte; die darin gezeichneten Rollenbilder verlangen heute einen reflektierten Umgang. In jedem Fall hat die Repertoirelastigkeit der Opernspielpläne auch Konsequenzen auf die im Genre repräsentierte Autor*innenschaft und auf die Darstellung von Rollenbildern auf der Bühne.¹⁵¹

2.4.2 Entstehung des Repertoires

Das Herausbilden eines Repertoires war verbunden mit der Zeitströmung des Historismus zu Beginn des 19. Jahrhunderts und ging mit einer Haltung einher, die Altem im Vergleich zu Gegenwärtigem eine höhere Wertschätzung entgegenbrachte.¹⁵² Auch die Vernetzung von Opernhäusern ist mit dem Phänomen der Repertoirebildung verbunden: Sie ermöglicht Austausch untereinander und den internationalen Einsatz der gleichen Sänger*innen für ein bestimmtes Repertoire und fördert damit auch Spezialisierung durch stilistische Kanonisierung. Es entstehen Spezialist*innen des deutschen, italienischen und russischen Fachs, aber auch für jene Werke, die dem Kernrepertoire nicht zugeordnet werden, wie zum Beispiel Stücke des Barock oder der zeitgenössischen Musik.¹⁵³ In diesem Sinne hat die Repertoirebildung nicht nur Auswirkungen auf die Stückwahl heutiger Spielpläne, sondern auch auf ihre Besetzung. Die Repertoirebildung ist ein in der Geschichte entstandenes und sich fortschreibendes vom Menschen kreierte Phänomen, das in ständiger Veränderung begriffen ist. Das Repertoire erweitert sich und die Zuschreibungen zu bestimmten Kategorien des Repertoires können sich ändern.¹⁵⁴ Wenn einflussreiche Künstler*innen gewisse Stücke auf die Bühne bringen möchten, so kann sich dies auf die Opernspielpläne auswirken. Des Weiteren besteht der Austausch der Häuser untereinander und eine erfolgreiche Produktion eines Werkes kann ein anderes Haus dazu inspirieren, dasselbe Musiktheaterstück zu disponieren.¹⁵⁵ Das wohl bekannteste Beispiel einer Veränderung des Repertoires im 20. Jahrhundert ist die Renaissance der Barockoper.¹⁵⁶ Die entstandene Popularität von Werken des 17. und frühen 18. Jahrhunderts hat die zeitliche Spannweite der in Spielplänen regelmäßig vertretenen Stücke nachhaltig erweitert und zeigt die Möglichkeit einer Repertoireverschiebung. Gleichzeitig geht diese Erweiterung des Repertoires in die Vergangenheit auch auf Kosten des Zeitgenössischen, da diese

¹⁵¹ Siehe u.a. Abbate, 2012; Busch-Salmen & Rieger, 2000, S. 181 ff.; Citron, 2012; Kogler, 2013; Ottner, 2003; Unseld, 2012, 2013

¹⁵² Vgl. Citron, 2012, S. 72 f.

¹⁵³ Vgl. Konold, 1998, S. 23 ff.

¹⁵⁴ Vgl. Holten, in Druck, S. 2

¹⁵⁵ Vgl. Holten, in Druck, S. 6, 10, 12

¹⁵⁶ Vgl. Holten, in Druck, S. 10; Vgl. Konold, 1998, S. 25 ff.; Vgl. Payne, 2005, S. 315

mit dem ständig wachsenden Korpus an wertgeschätzter historischer Musik in Konkurrenz um Aufmerksamkeit steht.¹⁵⁷

2.4.3 Kategorien des Repertoires

Mehrere Faktoren beeinflussen die Entscheidungen zur Gestaltung eines Spielplans. Auch der zugeschriebene Status eines Stückes und die Zuteilung zu Kategorien des Kanons hat darauf große Auswirkungen. Wie diese Kategorien innerhalb des Repertoires aussehen, variiert.

Agid und Tarondeau beobachten, dass sich Spielpläne im Durchschnitt ähnlich zusammenstellen, und errechnen damit folgende *programming formula*: Nach der Anzahl an Vorstellungen setzt sich ein Spielplan aus 50 % risikofreien Opern, 30 % bekannten aber seltener gesehenem Repertoire und 20 % aus risikoreicheren neuen, raren oder besonders teuren Opern zusammen.¹⁵⁸ Holten spricht von „safe bets“, einer kleinen Gruppe an Stücken des Kernrepertoires, dem breiteren Repertoire, den Raritäten und noch einer zusätzlichen Kategorie der „star vehicles“. Diese beinhaltet Stücke, die es kurzfristig zu großer Popularität schaffen, da berühmte Sänger*innen sie zu einer gewissen Zeit weltweit zum Besten geben. Diese letzte Kategorie ist vermutlich nur für die größten Opernhäuser der Welt relevant, da nur dort Sänger*innen engagiert werden, die auf die internationale Spielplangestaltung Einfluss nehmen können.¹⁵⁹ In Deutschland beschreibt Konold drei unterschiedlich dicke Säulen auf denen das Repertoire in der Spielplangestaltung aufgebaut ist: das engere Repertoire, das Musiktheater des 20. Jahrhunderts (inzwischen auch des 21. Jahrhunderts) und die Rückgewinnung älterer Werke, die nicht repertoiretauglich sind, jedoch den Spielplan bereichern.¹⁶⁰

Das Beispiel der *Stiftung Oper in Berlin* zeigt, dass diese Arten der Kategorisierung konkrete praktische Auswirkungen auf Spielpläne haben. Um die Stabilität der drei Opernhäuser der Stadt und ihre Abstimmung untereinander zu sichern, und somit ihr Ergänzungspotenzial zur Geltung bringen zu können, gibt es für die unter der *Stiftung Oper in Berlin* vereinten Häuser klare Regeln innerhalb der Programmgestaltung. Zwischen den Premieren von Neuproduktionen des Kernrepertoires müssen zwei Spielzeiten, zwischen Neuproduktionen des Randrepertoires fünf Spielzeiten liegen. Die Zuteilung von Opern zu Kern- oder Randrepertoire hat demnach direkte und konkrete Konsequenz auf die Planung der drei Opernhäuser.¹⁶¹

¹⁵⁷ Vgl. Payne, 2005, S. 316; Vgl. Turrini et al., 2008, S. 85

¹⁵⁸ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 49

¹⁵⁹ Vgl. Holten, in Druck, S. 13

¹⁶⁰ Vgl. Konold, 1998, S. 28

¹⁶¹ Vgl. Blech, 2016

Ein ausgewogener Spielplan entsteht somit unter Berücksichtigung einer Balance zwischen diesen Kategorien des Repertoires.¹⁶² „Only *after* balancing the repertory between those categories can the artistic taste of the management truly come into the play. That can happen when we choose from the titles available in the different categories to put together a balanced plan for a season.”¹⁶³ Auch wenn es finanziell möglicherweise Vorteile bringen würde, einen großen Teil des Spielplans mit sogenanntem Kernrepertoire zu bestücken, würde dies dem künstlerischen Ruf eines Hauses auf lange Sicht Schaden bereiten. Da die Übereinstimmung des Opernkanons quasi flächendeckend gegeben ist, also international kaum variiert, profilieren sich Opernhäuser künstlerisch in der Wahl von Stücken, die sich außerhalb des Kernrepertoires finden lassen. Raritäten und Uraufführungen sind finanziell gesehen für ein Opernhaus meist schwierig umzusetzen, doch geben gerade solche Projekte die Möglichkeit sich voneinander abzuheben.¹⁶⁴ Auch was den Zuspruch der Bevölkerung betrifft, sind künstlerische Leiter*innen mit einem gewissen Dilemma konfrontiert:

At the scale of a nine-month season, it is probably not the case that continuously scheduling old favorites will satisfy audiences' tastes. However, to the degree that programming mixes works at or beyond the familiar fringes into the repertoire, seeking to increase the aggregate value of diversity, it risks failing to satisfy the audience. The tension between comfort and pleasure in Scitovsky's sense is constant and often perplexing, pointing toward an audience preference for variety in the aggregate, but familiarity at any moment.¹⁶⁵

Das Repertoire als flexibles historisch entstandenes Konstrukt ist Einflussfaktor und wird zugleich durch die gegenwärtige Programmgestaltung beeinflusst, weitergeschrieben und umgeformt. Das zeitgenössische Musiktheater liegt außerhalb des international gültigen Kernrepertoires. Das Disponieren von zeitgenössischem Musiktheater erfordert deshalb die Bereitschaft zum Risiko. Gleichzeitig ist das Angebot einer möglichst breitgefächerten Vielfalt eine der zentralen Aufgaben der Programmgestaltung.

¹⁶² Vgl. Holten, in Druck, S. 6

¹⁶³ Holten, in Druck, S. 14

¹⁶⁴ Vgl. Holten, in Druck, S. 7

¹⁶⁵ Turrini et al., 2008, S. 74

3 Betriebsführung

Im folgenden Kapitel werden jene Aspekte der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters behandelt, die nicht aus inhaltlicher Perspektive, sondern aus betrieblichen, organisationalen und finanziellen Gründen programmatische Entscheidungen beeinflussen.

3.1 Organisationale Voraussetzungen

Opernhäuser unterscheiden sich in den verschiedensten Aspekten ihrer Organisationsform voneinander. Die Art des Spielbetriebs, die Rechtsform, die Frage wie viele Schritte des Produktionsprozesses ein Haus selbst abdeckt, wie groß die Sitzplatzkapazität und die Anzahl der Festangestellten sind, sind alles Faktoren, die die Prozesse eines Hauses mitbestimmen.

3.1.1 Größe

In Studien zur Innovation wurde vor allem der Einfluss der Größe der Theater auf die Programmgestaltung untersucht. Dieser Faktor wird in Studien entweder anhand der Anzahl der Sitzplätze eines Theaters oder der Größe des Budgets statistisch erfasst. Abgrenzungen werden dabei unterschiedlich gehandhabt und die Resultate sind verschieden. Die Hypothese, die davon ausgeht, dass größere Häuser ihr Programm konventioneller gestalten als kleinere, findet in den Studien von DiMaggio/Stenberg (1985) und O'Hagan/Neligan (2005) signifikante Relevanz, wogegen Pierce (2000) und Heilbrun (2001) keine Bestätigung für einen Zusammenhang entdecken.¹⁶⁶ Diese unterschiedlichen Ergebnisse sind nach Meinung der Forscher*innen jedoch nicht weiter erstaunlich. Zum einen haben größere Häuser mehr Sitzplätze, was das Auswählen populärer Stücke nahelegt, um die erwünschte Sitzplatzauslastung erreichen zu können, zum anderen steht größeren Häusern aber meist auch ein größeres Budget zur Verfügung. Dadurch entsteht ein gewisser finanzieller Spielraum, der auch Möglichkeiten zur Quersubventionierung von zeitgenössischen Produktionen bietet. Die Ergebnisse in Agid und Tarondeaus internationaler Vergleichsstudie von Opernhäusern bestätigen diese Dualität des Einflusses der Größe eines Hauses. Opernhäuser, an denen über 10 % der Vorstellungen zeitgenössisches Musiktheater zeigen, haben eine durchschnittliche Sitzplatzkapazität von 1.570 Plätzen, während die durchschnittliche Sitzplatzkapazität jener Opernhäuser, bei denen zeitgenössische Musiktheateraufführungen weniger als 2 % der Vorstellungen ausmachen, bei 2.240 Plätzen liegt.¹⁶⁷ Gleichzeitig beobachten sie, dass mittlere und größere Opernhäuser

¹⁶⁶ Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 44 f.; Vgl. DiMaggio & Stenberg, 1985, S. 113, 118; Vgl. O'Hagan & Neligan, 2005, S. 39 f., 48; Vgl. Pierce, 2000, S. 49

¹⁶⁷ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 50 f.

aufgrund ihrer Ressourcen eher die Möglichkeit haben, Auftragswerke zu vergeben und neue Opern aufzuführen, als kleine Theater.¹⁶⁸

3.1.2 Rechtsform und Spielbetrieb

Opernhäuser sind auf Basis unterschiedlicher Rechtsformen organisiert.¹⁶⁹ Diese haben Einfluss auf den Grad der Selbstständigkeit von Theatern und auf die Aufteilung der Verantwortung für den finanziellen Haushalt. Auch die Art der politischen Trägerschaft und Zugehörigkeit zu Land, Region oder Stadt spiegelt sich in der Rechtsform wider. Trotz Unterschieden wird aber überall auf die Unabhängigkeit der künstlerischen Programmgestaltung Wert gelegt.¹⁷⁰

Die Art des Spielbetriebs hat offensichtlichen Einfluss auf die Spielplangestaltung. Grundlegend kann man unter einem Repertoire-Betrieb, einem Stagione-System und Festivals unterscheiden;¹⁷¹ viele Opernhäuser bedienen sich auch hybrider Formen, kreieren Festivals im Rahmen ihrer Spielzeit oder entwickeln Semi-Stagione-Mischformen. Aufgrund der vielen Vorstellungen und dem raschen, oft täglichen Wechsel der Stücke müssen Produktionen eines Repertoire-Hauses anderen Anforderungen genügen als jene eines Stagione-Hauses oder Produktionen, die innerhalb eines Festivals geboten werden. Auf technischer Seite ist die Möglichkeit des Abbaus eines Bühnenbildes binnen weniger Stunden notwendig, um den Wechsel zwischen Proben und Vorstellungen zeitgerecht durchführen zu können. Die Repertoiretauglichkeit von Produktionen hat an Repertoire-Häusern auch finanzielle Auswirkungen: Je öfter eine Produktion über die Jahre im Repertoire gezeigt wird, desto größer ist der Prozentsatz der variablen Kosten, die damit gedeckt werden. Neue Opern zu produzieren ist schwieriger, da die Chance gering ist, sie, wenn überhaupt, öfter als einmal erfolgreich wiederaufnehmen zu können.¹⁷² Wenn in einem Stagione-Haus Wiederaufnahmen ohnehin nur selten vorkommen, fällt dieser Faktor weniger ins Gewicht.

3.1.3 Personelle und bauliche Voraussetzungen

Opernhäuser unterscheiden sich in der Anzahl an fest angestelltem Personal. Wenn ein Sänger*innen-Ensemble, ein Orchester und ein Chor an einem Haus ganzjährig angestellt ist, bringt diese Situation andere Bedingungen für das Aufführen zeitgenössischer Stücke mit sich, als wenn Künstler*innen vor allem projektbezogen engagiert werden. Fragen nach der

¹⁶⁸ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 54

¹⁶⁹ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 190 ff.; Vgl. Ruzicka, 2012, S. 256 ff.

¹⁷⁰ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 202

¹⁷¹ Vgl. Abfalder, 2010, S. 133 f.

¹⁷² Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 49

Besetzung und den zeitlichen Erfordernissen der Einstudierung werden bei einer großen Anzahl an ganzjährig angestelltem künstlerischen Personal besonders virulent.¹⁷³

Das Spielen zeitgenössischer Werke nimmt in der Regel mehr Vorbereitungszeit in Anspruch als bereits mehrfach zur Aufführung gebrachte Stücke des Repertoires. Dies hat große Auswirkungen auf die Disposition, denn ein Opernhaus ist für die zeitgerechte Werkeinstudierung durch sein Ensemble, Orchester und seinen Chor verantwortlich. Neuproduktionen des Standardrepertoires, das die meisten Musiker*innen schon wiederholt dargeboten haben, benötigen weniger Orchesterdienste als die Vorbereitung auf ein neues Werk.¹⁷⁴ Auch die Anzahl der erforderlichen Chorproben ist bei zeitgenössischer Musik „aufgrund der rhythmischen und harmonischen Schwierigkeiten“¹⁷⁵ deutlich höher. Wenn, diesen Tatsachen geschuldet, dem Standardrepertoire immerwährend der Vorzug überlassen wird, Ensemble, Chor und Orchester also selten mit Zeitgenössischem konfrontiert sind, wird stets vor allem das Bekannte trainiert und Neues bleibt die ungewohnte Ausnahme.

Zeitgenössische Stücke stellen vielfach auch andere Anforderungen an die musikalische Besetzung als Opern des 18. und 19. Jahrhunderts. Die Klangsprache des 20. und 21. Jahrhunderts sprengt häufig die Standardbesetzung des Opernorchesters. Ein zusätzliches Engagieren von Musiker*innen erhöht die Kosten. Die Fragen welche Stimmpartien aus dem Pool des eigenen Ensembles besetzt werden können und ob die künstlerischen Anforderungen dem Ensemble entsprechen und zu einer positiven Entwicklung beitragen, fließen in die Planung mit ein.¹⁷⁶ „Die Tendenz zur Wiederholung des Standard-Repertoires wird verstärkt, denn auf dieses Repertoire ist das vorhandene Ensemble in der Regel seinerseits spezialisiert, d.h. zusammengestellt.“¹⁷⁷ Durch die strukturelle Aufstellung eines Ensembles, das den Anforderungen des Kernrepertoires entspricht, müssen für das zeitgenössische Fach oftmals externe spezialisierte Sänger*innen engagiert werden.

So wie der Großteil des heutzutage gespielten Repertoires stammen viele der europäischen Opernhäuser aus dem 18. oder 19. Jahrhundert.¹⁷⁸ Diese historischen Häuser geben aufgrund ihrer spezifischen Raumgestaltung, mit der Form des Auditoriums, der Größe des Orchestergrabens oder auch der Ausstattung der Bühnentechnik vieles vor und haben Einfluss

¹⁷³ Vgl. Schmitz-Gielsdorf, 1998, S. 143 f.

¹⁷⁴ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 81

¹⁷⁵ Schmitz-Gielsdorf, 1998, S. 144

¹⁷⁶ Vgl. Schmitz-Gielsdorf, 1998, S. 142 f.

¹⁷⁷ Schmitz-Gielsdorf, 1998, S. 143

¹⁷⁸ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 138 f.

auf das heutige Denken über Musiktheater und Implikationen für die Spielplangestaltung. Da das heutzutage gespielte Repertoire zum größten Teil aus dieser damaligen Zeit stammt, sind nicht nur die alten Opernhäuser, in denen es uraufgeführt wurde, sondern selbst die Bauwerke der letzten Jahrzehnte vorrangig einem Repertoire des 18. und 19. Jahrhunderts entsprechend errichtet. Kompositionen der heutigen Zeit bedienen sich dagegen vielfach auch elektronischer Mittel und ausgefeilter Tontechnik – und dies stellt die meisten Opernhäuser vor Herausforderungen. Opernhäuser befinden sich damit in dem Zwiespalt, architektonisch und strukturell ihrem Kernrepertoire gerecht werden zu müssen und gleichzeitig die Offenheit für Neues und für Veränderungen aufzubringen.

3.1.4 Planungshorizonte

Ein Opernhaus plant seine Produktionen über eine Spanne von mehreren Jahren im Voraus. Die lange Vorlaufzeit hat vorwiegend mit der Verfügbarkeit und der internationalen Tätigkeit gewünschter Künstler*innen zu tun. Somit erfolgt die Planung von Theatersaisonen, für die der finanzielle Rahmen noch nicht vorgegeben ist, da Finanzhaushalte in der Politik meist nicht über einen ähnlich langen Zeitraum beschlossen werden. Für die Leitung eines Opernhauses bedeutet dies den Umgang mit höherem Risiko, da sie für Zeiträume plant, für die sie die Ressourcen des Hauses noch nicht kennt.¹⁷⁹ Eine Uraufführung nimmt hierbei eine besondere Position ein. Die Neuerschaffung eines Musiktheaterstücks benötigt zusätzliche Zeit und verlängert dadurch den Planungshorizont. Zudem kommt nicht nur das Risiko der Unwissenheit über das Ergebnis des Auftragswerkes hinzu, sondern auch, ob es zum vorgegebenen Zeitpunkt vollständig zur Verfügung steht. Musiktheaterwerke müssen zum größten Teil viele Monate vor der Uraufführung fertiggestellt werden, um den Künstler*innen die notwendige Vorbereitungszeit zu ermöglichen.

3.2 Finanzierung

Die Oper gilt wegen des Einsatzes einer Vielzahl an Künstler*innen und aufgrund von hohen Fixkosten als die teuerste Kunstform. Auch hier sind die Kosten mit einem aus der Geschichte gewachsenen kulturellen Kapital verknüpft: Sowohl die Opernhäuser als auch das personalintensive (zum Beispiel romantische) Repertoire sollen finanziert werden.

„Die vielfach weitergeführten Traditionen und Konventionen vergangener Jahrhunderte und der Umstand einer relativ fixen Nachfrage nach ‚hochkulturelle[m]‘ Repertoire in Kombination mit dem

¹⁷⁹ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 63 f.

hohen Einsatz an Produktionsfaktoren für eine Aufführung erschweren die Finanzierung dieser Kunstform.“¹⁸⁰

Da Opernhäuser in der Regel nicht fähig sind, ihre Kosten alleine abzudecken, ist die Frage nach der Finanzierbarkeit omnipräsent. Um das Ziel eines ausbalancierten Budgets¹⁸¹ zu erreichen, haben finanzielle Überlegungen auch in der Spielplangestaltung einen hohen Stellenwert. In den Interviews mit Führungspersonen über die Programmgestaltung und das Aufführen neuer Musik an Konzert- und Opernhäusern im Rahmen der Studie von Turrini, O'Hare und Borgonovi war der Kostenfaktor eines der präsentesten Kriterien.¹⁸² Die finanzielle Dimension setzt sich dabei aus dem Wechselspiel zwischen Einnahmen und Ausgaben zusammen, auf die in den nächsten Seiten im Einzelnen eingegangen werden soll.

3.2.1 Einnahmen

Die Finanzierung von Opernhäusern ist in unterschiedlichen Ländern verschieden aufgebaut und kann laut Agid und Tarondeau mithilfe dreier Modelle beschrieben werden. Diese Modelle sind vor allem durch die unterschiedliche Tradition und historische Verankerung der Kunstform entstanden.

Ein in Europa vorherrschendes Modell, vor allem in den deutschsprachigen, ehemals kommunistischen und skandinavischen Ländern verbreitet, charakterisiert sich durch einen hohen Prozentsatz an öffentlichen Subventionen. Kunst wird als öffentliches und meritokratisches Gut betrachtet, das die öffentliche Hand finanziert, um Kunst möglichst breiten Gesellschaftsschichten zur Verfügung zu stellen.¹⁸³ Die Subventionen kommen für circa 80 % der notwendigen Gelder für Opernhäuser auf und bis zu 20 % der Finanzierung werden durch eigene Einnahmen des Opernhauses getragen. Dem Sponsoring und privaten Förderungen kommt in diesem Modell nur eine marginale Rolle zu.¹⁸⁴ Bei einem weiteren in Europa anzutreffenden Modell, das vor allem an den größeren Häusern der Hauptstädte zu finden ist, machen Subventionen, Einnahmen und Gelder von Stiftungen, Firmen und vereinzelt auch von Individuen einen jeweils gewichtigen Anteil des Budgets aus. Während Subventionen ungefähr die Hälfte des Budgets ausmachen, setzen sich 25 bis 45 % des Budgets aus Kartenverkäufen und weiteren eigens akquirierten Geldern zusammen. Auch Sponsoring und privater Förderung kommt mit einem Anteil von 10 bis 30 % des Budgets ein gewichtiger Prozentsatz

¹⁸⁰ Abfalter, 2010, S. 128

¹⁸¹ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 10 f., 156

¹⁸² Vgl. Turrini et al., 2008, S. 79

¹⁸³ Vgl. Abfalter, 2010, S. 130 f.; Vgl. Payne, 2005, S. 306 f.

¹⁸⁴ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 157

zu.¹⁸⁵ Auch wenn das amerikanische Modell in dieser Arbeit aufgrund der geographischen Eingrenzung keine Rolle spielt, soll dennoch kurz auf die Unterschiede hingewiesen werden. Hier übernimmt die öffentliche Hand einen zu vernachlässigenden Teil der Finanzierung. Dadurch sind sowohl die eigenen Einnahmen als auch Mäzenatentum und Philanthropie, die ungefähr zu gleichen Teilen die Budgets amerikanischer Opernhäuser ausmachen, von weit größerer Bedeutung als in Europa.¹⁸⁶ Die Unterstützung des Staates findet in den USA nicht durch direkte Finanzierung statt, sondern durch indirekte Steueraufwendungen und -befreiungen.¹⁸⁷ In Europa kann eine Entwicklung hin zu Kürzungen der Subventionen verzeichnet werden, die eine größere Notwendigkeit an finanziellen Beiträgen von Firmen, Stiftungen und Privatpersonen mit sich bringt und dem amerikanischen Modell ein wenig näher rückt.¹⁸⁸

Die Budgets der Opernhäuser weltweit enthalten die gleichen Bestandteile, jedoch sind diese in sehr unterschiedlichen Verhältnissen zusammengesetzt. Die Untersuchungen von Castañer und Campos ergeben, dass, auf amerikanische Opernhäuser bezogen, eine hohe Diversität an Finanzierungsquellen die Innovation eines Opernhauses fördert.¹⁸⁹ Der Eigenfinanzierungsgrad ist eine wichtige Kennzahl für Opernhäuser, die angibt, zu welchem Prozentsatz ein Opernhaus seine Einnahmen vorrangig durch Kartenverkäufe selbst erzielt. Laut Agid und Tarondeau ist statistisch erkennbar, dass Häuser mit einem geringen Eigenfinanzierungsgrad ein tendenziell innovativeres Programm verfolgen und dass die konventionellsten Opernhäuser den höchsten Eigenfinanzierungsgrad verzeichnen.¹⁹⁰ „Aspirations to artistic originality often conflict with commercial demands for accessibility, which implies that the production of arts often entails a choice between conventional safety and commercial success on the one hand and artistic originality and commercial failure on the other“¹⁹¹. Einen kommerziellen Erfolg verzeichnen Produktionen, die durch eine hohe Auslastung viele Vorstellungen füllen und damit hohe Kartenverkaufseinnahmen erzielen. Genau dieser kommerzielle Erfolg wird zeitgenössischen Musiktheaterproduktionen jedoch meist schon im Vorhinein abgesprochen. Im Folgenden wird daher genauer auf die Thematik der Sitzplatzauslastung eingegangen.

¹⁸⁵ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 158 f.

¹⁸⁶ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 157 f.

¹⁸⁷ Vgl. Abfalter, 2010, S. 131

¹⁸⁸ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 163; Vgl. Payne, 2005, S. 310

¹⁸⁹ Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 40

¹⁹⁰ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 33, 51

¹⁹¹ Jensen & Kim, 2014, S. 113

3.2.1.1 Sitzplatzauslastung

Obwohl moderne Opern üblicherweise deutlich geringere Publikumszahlen erzielen können und darum ein (unter anderem) finanzielles Risiko darstellen, erwächst aus künstlerischen Vorstellungen und Visionen oft die Motivation, dennoch Neues und Unbekanntes auf die Bühne zu bringen. In der Literatur wird üblicherweise ein Dilemma zwischen der zu erwartenden Sitzplatzauslastung und den künstlerischen Wünschen der Programmgestaltung beschrieben.¹⁹² Vill zeichnet das Bild eines offener werdenden Publikums und betont die Gewöhnung an modernere Formen und eine aufkommende Neugierde: „Offenbar setzt sich allmählich der Prozess, der mit dem Schock der Atonalität begonnenen Emanzipation der Dissonanz weiter fort, und das Bedürfnis nach dem Bad in tonaler Harmonik weicht allmählich dem Genuss der reicheren [...] Klangfarbenpalette in der neuen Musik.“¹⁹³ Trotz dieser Beobachtungen sind künstlerische Leiter*innen häufig damit konfrontiert, dass nicht allein der Geschmack den Erfolg der Auslastung bestimmt. Häufig werden Opern einfach aufgrund ihres geringen Bekanntheitsgrades vom Publikum nicht angenommen.¹⁹⁴ Auch Ruzicka zeichnet ein Bild von hochprozentiger Auslastung bei publikumsgefälligeren Spielplänen und spricht sich gegen ein hohes Einnahmesoll aus, das Leiter*innen einschränkt. „Der Einsatz für zeitgenössische Musik, für bislang unentdeckte Werke und für innovative Regieansätze bei den Werken des vertrauten Opernrepertoires darf nicht durch die Barriere zu hoch angesetzter Einnahmeverpflichtungen des Theaters unmöglich gemacht werden.“¹⁹⁵ Künstlerische Leiter*innen befinden sich häufig in einem Zwiespalt, die von öffentlichen und privaten Geldgeber*innen gewünschte hohe Auslastung zu erzielen und gleichzeitig den künstlerischen Ansprüchen gerecht zu werden.

Die Frage, inwiefern der Geschmack des Publikums die Programmgestaltung beeinflusst, ist Teil vieler Studien. Mit größerem finanziellem Druck steigt auch die Abhängigkeit von einer hohen Sitzplatzauslastung und den damit zusammenhängenden Einnahmen. Die gesteigerte Orientierung an der Nachfrage des Publikums führt zu einer Standardisierung des weltweiten Repertoires.¹⁹⁶ Cancellieri und Turrini formulieren daher die These, dass bei höherer Auslastung die Opernhausleitung eine geringere Neigung dazu hat, moderne und zeitgenössische Stücke zu disponieren, und finden dafür in der Untersuchung italienischer

¹⁹² Vgl. Abfalter, 2010, S. 159; Vgl. Pierce, 2000, S. 48

¹⁹³ Vill, 1998, S. 129

¹⁹⁴ Vgl. Holten, in Druck, S. 11

¹⁹⁵ Ruzicka, 2012, S. 263

¹⁹⁶ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 27; Vgl. O'Hagan & Neligan, 2005, S. 37

Opernhäuser signifikante Bestätigung.¹⁹⁷ Ausnahmen zu dieser Regel erkennen sie an Opernhäusern, deren Standort sich in einem besonders innovativ geprägten Umfeld befindet. „[W]hen theatres are part of a dynamic entrepreneurial environment populated by risk-taking individuals, the market support received by a theatre will foster rather than hinder its propensity to program modern and contemporary operas.“¹⁹⁸ Voss, Voss und Moorman können in einer Studie, die sich allerdings mit Theatern in Amerika auseinandersetzt, im Gegensatz dazu einen positiven Zusammenhang zwischen Innovation und Kartenverkauf feststellen, der auch in ihrer Studie von Theaterdirektor*innen nicht vermutet wurde. Dies legt nahe, dass Leiter*innen den positiven Effekt von Innovation auf den Zuspruch des Publikums unterschätzen.¹⁹⁹ Agid und Tarondeau können anhand ihres Samples internationaler Opernhäuser wiederum keinen Zusammenhang zwischen der Auslastung und der Menge an zeitgenössischem Musiktheater finden, „as both the best and least-filled theatres are those with the lowest alignment with the classics, and the highest percentage of contemporary operas.“²⁰⁰

Um die Nachfrage nach zeitgenössischem Musiktheater anzukurbeln, wird Preisdiskriminierung nicht nur in Kategorien der Sitzplatzauswahl oder des Wochentages, sondern auch bezogen auf das Stück eingesetzt. Die Preiskategorien werden auf die voraussichtliche Nachfrage und nicht etwa auf die Kosten einer Produktion abgestimmt.²⁰¹ Damit kann das Opernhaus teure und weniger nachgefragte Produktionen quersubventionieren, indem es für populäre Stücke des Repertoires höhere Ticketpreise veranschlagt. Es bleibt jedoch offen, in welchem Maß die unterschiedlichen Preise das Publikum in seinen Entscheidungen beeinflussen.²⁰² Die Berücksichtigung der voraussichtlichen Nachfrage und die Suche nach der auch darauf bezogen richtigen Balance ist in jedem Fall Teil der Überlegungen zur Spielplangestaltung. Jensen und Kim konnten den Zusammenhang solcher auf Balance zielenden Entscheidungen von Leiter*innen nachweisen, in dem sie eine positive Korrelation zwischen dem Prozentsatz an Stücken des 20. Jahrhunderts mit dem Prozentsatz an meistgespielten Opern entdeckten. Dies zeigt, dass konventionelle Entscheidungen getroffen werden, um Unkonventionelles zu ermöglichen.²⁰³

¹⁹⁷ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 33 f.

¹⁹⁸ Cancellieri & Turrini, 2016, S. 34

¹⁹⁹ Vgl. Z. G. Voss et al., 2005, S. 1142

²⁰⁰ Agid & Tarondeau, 2010, S. 32

²⁰¹ Vgl. Holten, in Druck, S. 8

²⁰² Vgl. Abfalder, 2010, S. 59 f., 62; Vgl. Holten, in Druck, S. 8 f.; Vgl. Krebs & Pommerehne, 1995, S. 23 f.

²⁰³ Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 119, 123

In der Frage nach der Möglichkeit zeitgenössisches Musiktheater zu disponieren, kommt auch Abonnent*innen eine besondere Rolle zu. Häufig wird diese Gruppe des Stammpublikums als konservativ bezeichnet und als eine, die Innovationen mit großen Vorbehalten gegenübersteht. Neligan findet in einer Studie deutscher Theater 2006 Bestätigung dafür, dass ein höheres Einkommen aus Abonnements die Konventionalität der Programmgestaltung erhöht. Von einer konservativen Haltung der Abonnent*innen ausgehend, sieht sie es ebenso bestätigt, dass Leiter*innen unter Berücksichtigung dieser Vorlieben konventioneller disponieren.²⁰⁴ Auf der anderen Seite stellen Abonnent*innen dem Opernhaus ein Kapital zur Verfügung, von dessen Erhalt das Opernhaus schon vor Beginn einer Saison weiß und das damit einen finanziellen Vorschuss darstellt, der gewissen Spielraum ermöglicht.²⁰⁵ In neueren Studien wird die gängige Charakterisierung des Stammpublikums als konservativ infrage gestellt. Häufig verfügen Abonnent*innen über ein tiefgreifendes Wissen, haben ein größeres Vertrauensverhältnis zum Angebot der kulturellen Institution und erfreuen sich an einer Erweiterung des von ihnen bereits Bekanntem.²⁰⁶ Zur Bestätigung ihrer These, dass Opernhäuser mit einer größeren Anzahl an Abonnent*innen eher zeitgenössisches Musiktheater disponieren, finden Cancellieri und Turrini signifikante Ergebnisse.²⁰⁷ Abonnent*innen wird in der Literatur zur Programmgestaltung demnach keine eindeutige Rolle zugeschrieben.

3.2.1.2 Subventionen

Die öffentliche Hand kommt aus vielerlei Gründen für Musiktheaterproduktionen und Opernhäuser auf. Kunst soll einer möglichst breiten Gesellschaft zur Verfügung gestellt werden und wird als wissens- und wertebildend für eine Gesellschaft verstanden. Durch ihren identitätsstiftenden Charakter ist sie Teil des gesellschaftlichen Selbstverständnisses, das sowohl innerhalb eines Landes als auch nach außen wirkt. Auch für die Wirtschaft leisten Musiktheaterinstitutionen durch das Entstehen von Arbeitsplätzen und häufig innerhalb der Tourismuswirtschaft einen wichtigen Beitrag. Kunst wird dabei als öffentliches und meritorisches Gut verstanden, für dessen der Gesellschaft zugutekommende Nutzen der Markt nicht aufkommen kann. Der Ticketpreis kann den gesamten Mehrwert nicht widerspiegeln und somit liegt ein Marktversagen vor, bei dem der Staat eingreift. Aufgrund dieses Charakters von Kunst darf sich das Angebot auch nicht ausschließlich nach den Präferenzen der Konsument*innen

²⁰⁴ Vgl. Neligan, 2006, S. 1117

²⁰⁵ Vgl. Abfalter, 2010, S. 59 f.; Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 119

²⁰⁶ Vgl. Abfalter, 2010, S. 111; Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 27 f.; Vgl. Lutz, 2013, S. 223, 419, 421

²⁰⁷ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 28, 34

richten, da die öffentliche Hand im Sinne einer sozialen Verantwortung für die Bereitstellung der Kunst für die Gesellschaft aufkommt.²⁰⁸ Gleichzeitig wird die öffentliche Finanzierung auch infrage gestellt. Gründe hierfür sind Einsparungsnotwendigkeiten der Politik, Fragen nach der gesellschaftlichen Relevanz, dem Publikumsverhalten und des demographischen Wandels sowie außerdem auch Fragen nach der Zukunft eines Genres, das zum Großteil Werke der Vergangenheit auf die Bühne bringt. Des Weiteren steht auch die Verteilung von öffentlichen Geldern zwischen großen kulturellen Institutionen und der freien Szene zur Diskussion. Als Folge wird vielerorts eine Abnahme der Subventionen konstatiert.²⁰⁹ Europäische Opernhäuser erhalten städtische, regionale oder nationale Unterstützung oder eine Kombination aus mehreren dieser Bereiche. Der Erhalt von Subventionen ist an Ziele der jeweiligen Kulturpolitik geknüpft, deren Einhaltung anhand von Kennzahlen und Berichten überprüft wird.²¹⁰

Auch Subventionen werden als Einflussfaktor in Studien zur Programmgestaltung untersucht. Mehrfach haben Studien den Erhalt höherer Subventionen mit der Möglichkeit einer unkonventionelleren Spielplangestaltung in Verbindung gebracht. Da die Verantwortlichen weniger von den eigenen Einnahmen abhängig sind, haben sie einen größeren Freiraum in der Programmgestaltung. Mehrere Studien belegen somit, dass größere finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand Innovation und Experimentierfreudigkeit unterstützt und fördert. So zeigen Ergebnisse einer Studie des englischen Theatersektors zum Beispiel eine Abnahme des Konventionalitätsindex bei zunehmenden Prozentsätzen der Subventionen am Gesamtbudget.²¹¹ Dass Turrini und Cancellieri in ihrer Studie bei nationaler Finanzierung ein gegenteiliges Ergebnis erhalten, schreiben sie hauptsächlich den italienischen Förderstrukturen zu, die vor allem große Produktionen unterstützen.²¹² Mehrere Studien finden allerdings einen Zusammenhang zwischen gesteigerter Konventionalität bei größerer Unterstützung der lokalen Politik im Vergleich zu (über-)regionaler Förderung. Diese Tendenz erklärt sich durch das Eingebunden-Sein der jeweiligen Politiker*innen in die lokale Gesellschaft, was den Druck der Zustimmung in der Bevölkerung auch für die gewählten und wieder zu wählenden Politiker*innen erhöht.²¹³ Die nationale politische Unterstützung schlägt sich zusätzlich auch im

²⁰⁸ Vgl. Abfalter, 2010, S. 51, 137; Vgl. Billand, 2006, S. 48

²⁰⁹ Vgl. Billand, 2006, S. 48; Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 38; Vgl. Holten, in Druck, S. 8; Vgl. Mihatsch, 2006, S. 18

²¹⁰ Vgl. Abfalter, 2010, S. 112 ff.; Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 164 ff.

²¹¹ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 28; Vgl. O'Hagan & Neligan, 2005, S. 37, 49

²¹² Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 34

²¹³ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 28 f., 34; Vgl. Pierce, 2000, S. 59

Steuerrecht nieder und setzt somit verschiedene Voraussetzungen für die Attraktivität der privaten Förderung durch Firmen und Individuen.

3.2.1.3 *Philanthropie und Sponsoring*

In Europa wird es für Opernhäuser zunehmend wichtig, sich auch um private Förderung und Fundraising zu bemühen. Im Gegensatz zum Erhalt von Spenden, werden beim Sponsoring für finanzielle Beiträge Gegenleistungen wie Werbemöglichkeiten vereinbart.²¹⁴ Firmen nutzen das Kultursponsoring um ihre Reputation bei bestimmten Zielgruppen zu bilden und zu festigen und um die Motivation der eigenen Angestellten auch durch Teilnahme an kulturellen Veranstaltungen zu verbessern. Um einen positiven Imagetransfer zu erreichen, ist eine Kongruenz zwischen den Werten und Zielen der Firma und der geförderten Veranstaltung oder Institution von Wichtigkeit. Es ist entscheidend zu erkennen, welche Sponsoringpartner zu den zu fördernden Produkten passen, um hier glaubwürdig zu erscheinen.²¹⁵ Dies soll allerdings nicht mit einer potentiellen Einmischung in künstlerische Belange missverstanden werden, deren Unabhängigkeit zu jeder Zeit gewahrt werden muss.²¹⁶ Häufig wird infrage gestellt, inwieweit private Förderung Entscheidungen an Theatern mitbeeinflusst. Meist werden geldgebenden Individuen als Teil des Publikums konservativer Geschmack und Führungskräften von Firmen eine Affinität zu kommerziellen Zielen zugeschrieben.²¹⁷ Aus diesem Grund wird bei einem prozentuell höheren Anteil an privater finanzieller Finanzierung eine konventionellere Spielplangestaltung vermutet. Diese Hypothese findet in Studien, wie beispielweise bei Pierce oder Cancellieri und Turrini, keine Bestätigung.²¹⁸ Sofern überhaupt ein Einfluss auf program-matische Tendenzen besteht, ist jedenfalls nicht klar, in welche Richtung dieser Einfluss wirkt. Da sich Firmen in ihren Zielen, in ihrem angestrebten Image und in den Werten, die mit der Organisation in Verbindung gebracht werden sollen, unterscheiden, ist es naheliegend, auch innerhalb des Kultursponsorings unterschiedliche Präferenzen zu erwarten.

3.2.2 Ausgaben

Das Musiktheater zeichnet sich durch einen hohen Prozentsatz an Fixkosten aus. Dieser kommt vor allem durch den Einsatz einer Vielzahl an Beschäftigten zustande. Die Kostenstrukturen sind maßgeblich davon geprägt, dass der Großteil des Repertoires dem 18. und 19.

²¹⁴ Vgl. Abfalter, 2010, S. 115 f.

²¹⁵ Vgl. Billand, 2006, S. 49 ff.

²¹⁶ Vgl. Ruzicka, 2012, S. 264

²¹⁷ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 27; Vgl. Pierce, 2000, S. 47 f.; Vgl. Ruzicka, 2012, S. 264 f.

²¹⁸ Vgl. Abfalter, 2010, S. 116; Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 34; Vgl. Pierce, 2000, S. 59

Jahrhundert entstammt. Das zeigt zum Beispiel die üblicherweise feste ganzjährige Anstellung eines ganzen symphonischen Orchesterapparates. Welche Stücke auf einem Spielplan stehen, steht auch im Verhältnis zu diesen etablierten Organisations- aber auch Kostenstrukturen. An vielen Häusern ist durch bestehende Strukturen beispielsweise eine kleinere Besetzung ohne Chor, mit Kammermusikensemble und wenigen Solist*innen keine finanzielle Erleichterung, da jene Angestellten ohnehin ganzjährig am Haus engagiert sind. Zeitgenössische Stücke verlangen dafür häufig nach eigens engagierten Covers – Sänger*innen die im Falle eines Ausfalls die jeweilige Rolle übernehmen können – da keine, oder nur sehr wenige andere Sänger*innen die Partien bereits gesungen haben. Die Stückwahl hat abseits von der Frage nach Neuproduktion, Übernahme oder Wiederaufnahme demnach auch für die Ausgaben eines Hauses Konsequenzen. Eine besondere Rolle spielt hierbei das Urhebergesetz und die dadurch zu verrichtenden Abgaben.

3.2.2.1 Urheberrecht

Das Urheberrecht hat die Aufgabe, Schöpfer*innen von Werken zu schützen. Sie haben zum einen das Recht zu entscheiden, wann und in welcher Form ein Werk veröffentlicht beziehungsweise zur Aufführung gebracht wird, und zum anderen das Recht darauf, davon wirtschaftlich zu profitieren. Dies basiert auf der Annahme, dass gerade kulturelles Schaffen der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt wird, darum im allgemeinen Interesse liegt und dementsprechend auch vergütet werden soll. Außerdem ist die Erschaffung eines Werkes auch mit Kapitaleinsatz und häufig finanziellem Risiko verbunden, für den man sich als Schaffende*r Rentabilität erhofft.²¹⁹

Das Urheberrecht hat seine Ursprünge im 18. Jahrhundert.²²⁰ Obwohl der französische Ansatz eines *droit d'auteur* – der Ausgangspunkt der Überlegungen liegt im Schöpferischen selbst – und des anglosächsischen Copyrights – im Zentrum stehen kultur- und wirtschaftspolitische Überlegungen – sich vom Ansatz her unterscheiden, haben sie auf heutige Zahlungsstrukturen ähnliche Auswirkungen.²²¹ Geschichtlich geht die Entstehung eines Urheberrechts auch mit dem Herausbilden des Werkbegriffs einher. Es veränderte sich das Verständnis der Oper vom theatralen zum vorrangig musikalischen Werk. In weiterer Folge erhielt die Partitur Werkcharakter und damit der Komponist und eventuell der Librettist – die weiblichen Formen

²¹⁹ Vgl. Dittrich, 1995, S. 104 f.

²²⁰ Vgl. Kawohl, 1999, S. 137 ff.

²²¹ Vgl. Dittrich, 1995, S. 105 f.

werden hier aufgrund der historischen Begebenheiten bewusst beiseitegelassen – Autorenstatus.²²² So wird die Partitur nicht als eine Komponente der Opernaufführung angesehen, sondern als einzige Komponente, die als Werk definiert wird und dadurch zukünftig weitere Interpretationen erfahren kann.²²³ Auch heute ist dieses Verständnis von Autor*innenschaft vorherrschend und prägt die Unterscheidung von Urheber*innen zu vermeintlichen Interpret*innen wie Darsteller*innen, Dirigent*innen, Regisseur*innen, Bühnen- und Kostümbildner*innen.²²⁴ Blickt man zu musiktheatralen Formen, die von dem in der Oper üblichen Entstehungsprozess abweichen, werden diese Zuteilungen fragwürdig.

3.2.2.2 *Gebühren und Tantiemen*

Das Urheberrecht ist gesetzlich verankert und schützt Werke bis 70 Jahre nach dem Tod ihrer Urheber*innen.²²⁵ Bis zu diesem Zeitpunkt profitieren Schöpfende oder ihre Rechtsnachfolger*innen beziehungsweise jene, die ihre Interessen vertreten von den zu bezahlenden Abgaben. Für ein Theater bedeutet dies das Entrichten von Tantiemen und Materialleihgebühren, deren Höhe meist zwischen Opernhäusern und Verleger*innen verhandelt werden. Uraufführungen nehmen in zweierlei Hinsicht eine Sonderposition ein. Zum einen kommt ein Auftrags-honorar zu den sonstigen Kosten hinzu, zum anderen müssen die Musikmaterialien zum ersten Mal hergestellt werden, und das häufig noch unter großem Zeitdruck. Die Höhe der Tantiemen wird mit einem bestimmten Prozentsatz aus den Einnahmen des Opernhauses durch den Kartenverkauf festgelegt. Zusätzlich zahlen Opernhäuser Miete für Musikmaterialien, die der Verlag herstellt.²²⁶ Allerdings sind diese Leihgebühren nicht auf zeitgenössische Stücke beschränkt. Häufig werden auch für alte Werke Schutzfristen erwirkt, indem neue Ausgaben herausgegeben werden. Aus der Sicht der Verlage ist dies ein zentrales Mittel, um ihre Erhaltungskosten tragen zu können, denn neue Werke stellen immer ein Risiko dar: Werden Uraufführungen nicht nachgespielt, können Verlage nicht einmal ihren finanziellen Aufwand decken, da auch sie bei neuen Musiktheaterwerken mehr investieren, als sie durch wenige Aufführungen wieder einnehmen können.²²⁷

Zeitgenössische Stücke haben aufgrund der urheberrechtlichen Bestimmungen einen fortwährenden Nachteil gegenüber den meisten Stücken des Repertoires. Nicht nur sind sie

²²² Vgl. Kawohl, 1999, S. 144 f.

²²³ Vgl. Walter, 2016, S. 348, 351 ff.

²²⁴ Vgl. Mosimann, 1995, S. 156 ff.

²²⁵ Siehe Dokalik & Zemmann, 2018

²²⁶ Vgl. Hoegl, 1995, S. 103

²²⁷ Vgl. Varga, 1998, S. 231 f.

dem Kanon an Bekanntheitsgrad unterlegen und haben demnach häufig geringere Einnahmen zur Folge. Auch die Kosten steigen aufgrund der Schutzfristen und den damit zusammenhängenden Abgaben.

3.3 Marketing und Vermittlung

Professionelles Marketing und Vermittlungsarbeit wird an Opernhäusern immer mehr als wichtiger Bestandteil der Arbeit gesehen, um mit der Bevölkerung in Kontakt zu treten und in Folge zufriedene, sowie auch für die Institution neue Zuschauer*innen erreichen zu können. Es geht dabei nicht darum, das künstlerische Produkt zu beeinflussen oder in höherem Maße auf die vermeintlichen Stückwünsche des Publikums einzugehen, sondern darum, die Werte, Ziele und das Angebot eines Opernhauses zu kommunizieren und auf vielfältige Weise potentielles Publikum einzuladen und bestehendes Publikum zu halten.²²⁸

„Kultur-PR trägt dazu bei, die Produktion von Kunst und Kultur zu ermöglichen, indem Förderer, Multiplikatoren, und potenzielles Publikum überzeugt werden. Sie kann auch komplizierten, neuen Kunstformen Popularität verschaffen und auch weniger kunst-affine Gruppen an neue Erfahrungsräume heranführen.“²²⁹

Die meisten Opernhäuser verfolgen laut Jensen und Kim eine *robust marketing identity*, insbesondere bei einer geringen Konkurrenz innerhalb desselben Genres und dabei divergierenden Vorlieben des Publikums. Eine solche Marketingidentität ermöglicht es verschiedenen Zielgruppen, sich mit dem Programm zu identifizieren. Die Ausgewogenheit zwischen Repertoireentscheidungen hoher Konformität und dem Spielen risikofreudigerer und zeitgenössischer Stücke ist dabei zentraler Bestandteil. Um mehrere Zielgruppen erreichen zu können, ist es wichtig, dass das Produktportfolio – man könnte auch sagen der Spielplan – eines Hauses ein Gesamtbild ergibt.²³⁰ Marketingkonzepte gehen von unterschiedlichen Zielgruppen aus, die sich in ihrem Geschmack, in ihren Bedürfnissen und auch in ihrer Erreichbarkeit voneinander unterscheiden.²³¹ Marketingprozesse schließen damit sowohl das Erkennen des Status quo, das Festlegen von Zielen, sowie die Segmentierung mit ein, um Maßnahmen richtig einsetzen zu können.²³²

Opernhäuser setzen auf viele Initiativen in der Vermittlungsarbeit und stellen sich somit der Frage nach dem zukünftigen Opernpublikum. *Audience Development* bezeichnet das

²²⁸ Vgl. Hoile, 2005, S. 20 f.; Siehe Mandel, 2016

²²⁹ Mandel, 2009, S. 8

²³⁰ Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 110 f.

²³¹ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 25

²³² Vgl. Hasitschka, 1994, S. 119

„strategische[] Gewinnen und Binden (neuen) Publikums“.²³³ Besonderes Augenmerk gilt Zielgruppen, die aufgrund soziodemografischer, sozioökonomischer oder aufgrund verschiedener Milieu- und Lebensstilzugehörigkeit „innerhalb des Besucherprofils von Kulturinstitutionen unterrepräsentiert sind“²³⁴.

Jungem Publikum kommt insofern eine besondere Rolle zu, als Studien zeigen, dass gerade die Heranführung an Oper bis zum Alter von 20 Jahren eine herausragende Bedeutung hat. Diese gelingt entweder durch eine frühe Auseinandersetzung mit dem Genre oder einer am Elternhaus, an Kindergarten oder Schule stattfindenden musikalischen Bildung beziehungsweise künstlerischen Tätigkeit. Darum sind vor allem Projekte, die in Kooperation mit anderen Institutionen stattfinden, für Opernhäuser von zentraler Bedeutung.²³⁵ Die Angebote an eigens für junges Publikum gemachten Produktionen, an partizipativen Projekten, an zusätzlichen Veranstaltungen und Vermittlungsformaten wie Workshops und Einführungen sowie an Ereignissen außerhalb des Opernhauses sind vielfältig.²³⁶ Gerade diese Vermittlungsarbeit birgt auch für zeitgenössisches Musiktheater eine Chance, da junges Publikum andere Erwartungshaltungen und weniger Hörerfahrungen mitbringt. Die pro Jahr in diesem Bereich entstehenden Uraufführungen zeigen nur eine Variante von vielen, wie junges Publikum auch an moderne Oper herangeführt werden kann. Inwiefern Opernhäuser einen größeren Anteil des bestehenden Publikums mithilfe von Vermittlungsarbeit für das zeitgenössische Musiktheater gewinnen können und ob hier weiteres noch ungenütztes Potential liegt, ist eine Frage, die auch zwei Studien zur Programmgestaltung aufwerfen.²³⁷

Das künstlerische Angebot eines Hauses zu präsentieren und mit innovativen Ideen bestehendes sowie potentiell Publikum anzulocken und zu halten, ist eine der Aufgaben des Marketings und der Vermittlungsarbeit. Gerade für das zeitgenössische Musiktheater, das mit geringeren Publikumszahlen kämpft, ist es notwendig, diese Möglichkeiten zu nutzen.

Die Künstlerischen Zielsetzungen, die Profilierung eines Hauses, die Positionierung innerhalb der Gesellschaft, die Implikationen des Standardrepertoires und die Voraussetzungen einer Institution und ihrer Stakeholderbeziehungen sind Teil der Überlegungen in der Gestaltung eines Spielplans und bei der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters. Die verschiedenen Faktoren und ihre Darstellung in Studien zur Programmgestaltung wurden in den

²³³ Allmanritter, 2017, S. 23

²³⁴ Allmanritter, 2017, S. 42; Vgl. Mandel, 2009, S. 22ff.

²³⁵ Vgl. Lutz, 2013, S. 445 ff.

²³⁶ Als Beispiel vgl. Hoile, 2005, S. 23

²³⁷ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 35; Vgl. Turrini et al., 2008, S. 82

vorangegangenen Kapiteln beleuchtet. Das daraus gewonnene Wissen dient als Basis für die Entwicklung, Durchführung und Interpretation der im folgenden Kapitel beschriebenen quantitativen und qualitativen Studie.

4 Methodische Herangehensweise

Im folgenden Kapitel steht die Methodik der empirischen Untersuchung im Fokus. Nach Beschreibung des Forschungsdesigns werden die Instrumentenentwicklung und Inhalte, sowie die Durchführung der quantitativen und qualitativen Studie beleuchtet.

4.1 Forschungsdesign

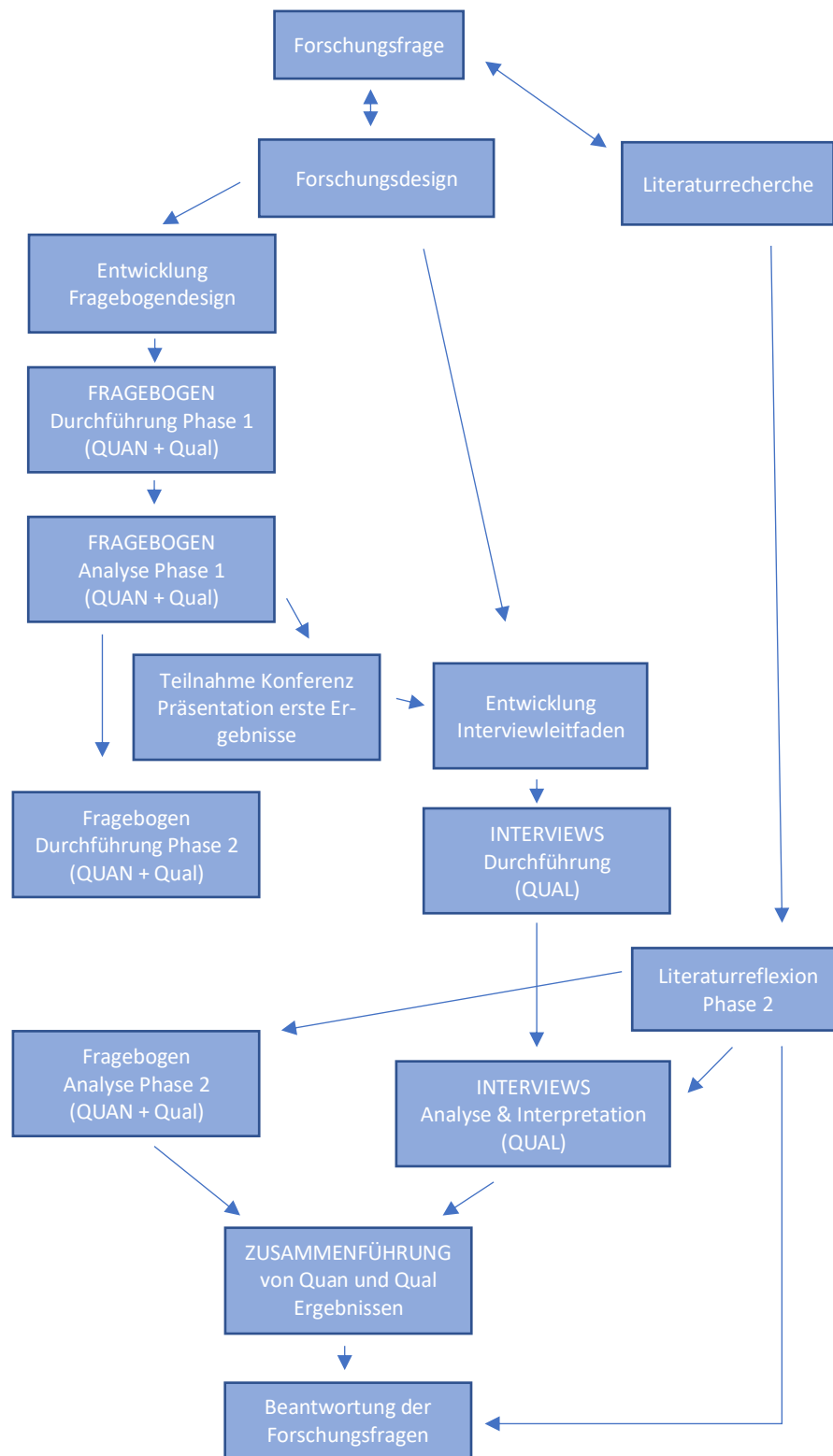
Im Zentrum dieser Arbeit steht das Erforschen der Faktoren, die Entscheidungsträger*innen in ihre Überlegungen hinsichtlich der Programmierung zeitgenössischen Musiktheaters miteinbeziehen. Sowohl die internen als auch die externen Einflüsse, die persönlichen, wie strukturellen Voraussetzungen werden mitberücksichtigt, um die Entscheidungsgrundlage der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters besser zu verstehen und um zu erkennen, welche Handlungsansätze, die das zeitgenössische Musiktheater fördern, sich daraus ergeben. Der gewählte Mixed-Methods-Ansatz umfasst sowohl einen quantitativen als auch einen qualitativen Zugang. Die quantitative Studie mittels eines Online-Fragebogens erreicht eine größere Stichprobe, ermöglicht einen breiten Einblick und eignet sich, um die Zusammenhänge zwischen strukturellen Voraussetzungen, örtlichen Gegebenheiten und Annahmen momentaner Entscheidungsträger*innen zu erforschen. Die qualitative Datenerhebung im Rahmen von leitfadengestützten Expert*inneninterviews ermöglicht einen tiefergehenden Einblick in die Entscheidungsprozesse der künstlerischen Leiter*innen, eine explorative Offenheit gegenüber weiteren Diskursen und das Ergründen und Hinterfragen der in der quantitativen Studie aufkommenden Zusammenhänge. Die zeitliche Abfolge war zunächst eine sequenzielle, beginnend mit der quantitativen Studie, und ging dann in eine gleichzeitige Datenerfassung über, wobei sich der Fokus auf die qualitative Datenerfassung verschob.²³⁸

Das Fragebogendesign (siehe Abbildung 4) war das Ergebnis einer ersten umfassenden Literaturrecherche. Die erste Phase der quantitativen Studie gab einen Einblick über derzeitige Annahmen und Meinungen von künstlerischen Leiter*innen zu Entscheidungsfaktoren bezüglich der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters. Die Auswertung dieser Ergebnisse wurde im April 2019 auf einer themenverbundenen Konferenz vorgestellt. Sowohl die erste Analyse der Fragebögen als auch die im Rahmen der Konferenz besprochenen Thematiken bildeten dann die Grundlage für die Leitfadenentwicklung der Expert*inneninterviews. So konnten die Ergebnisse der quantitativen Studie hinterfragt werden; bereits bestehende

²³⁸ Vgl. Creswell, 2004, S. 214

Themen wurden vertieft und andere neue Gesichtspunkte kamen im Laufe der Interviews hinzu. Während dieser Interviewphase war der Fragebogen für einen zweiten Zeitraum zugänglich.

Abbildung 4: Graphik des Forschungsdesigns²³⁹



²³⁹ In Anlehnung an: Creswell, 2004, S. 214

Um im Sinne der Triangulation „die kombinierten Verfahren als gleichwertig“²⁴⁰ zu verstehen, wurde der Fokus zuerst auf die quantitative, im Anschluss auf die qualitative Methode gelegt; keinem der beiden Verfahren kam dabei eine rein unterstützende oder illustrierende Funktion zu. Nach einer zweiten Phase der Literaturrecherche und -reflexion, wurden zunächst die quantitativen Fragebögen, daraufhin die qualitativen Interviews ausgewertet, um abschließend die verschiedenen Perspektiven miteinander zu verbinden.

4.2 Quantitative methodische Vorgehensweise

In den folgenden Seiten wird im Detail auf die Instrumentenentwicklung, die Inhalte des Fragebogens, die Durchführung der Studie und Auswertungsmethode der Ergebnisse eingegangen und das Sample der quantitativen Studie beschrieben.

4.2.1 Entwicklung des Fragebogendesigns

Der für die quantitative Datenerhebung kreierte Online-Fragebogen richtete sich an Führungspersonen an europäischen Opernhäusern. Diese Zielgruppe umfasst vor allem Intendant*innen und künstlerische Leiter*innen, aber auch Geschäftsführungen, Betriebsdirektor*innen und in manchen Fällen Chefdramaturg*innen. Die Wahl fiel auf einen im Internet auszufüllenden Fragebogen, um die europaweite Zielgruppe unabhängig von terminlichen und räumlichen Vereinbarungen erreichen zu können.

Der Online-Fragebogen hat einige Vorteile gegenüber anderen Erhebungsmethoden, wie die Möglichkeit der automatischen Filterführung und das Überprüfen fehlender Werte, das Fehlen von Interviewer-Effekten und die Verhinderung manueller Eingabefehler durch das direkte Ausfüllen der Partizipierenden.²⁴¹ Auf der anderen Seite können Fehler auch bei der Eingabe am Computer gemacht werden, die ohne Kontakt zur fragenden Person keine direkte Nachfrage ermöglichen. Alle Personen der Zielgruppe dieser Studie waren, entweder direkt oder via Assistent*innen, mittels Internet erreichbar.

Nach umfassender Literaturrecherche habe ich im November/Dezember 2018 einen englischsprachigen Fragebogen entwickelt und zwei Pretests durchgeführt, um Fehler der Datenerhebung vor dem Beginn der Feldphase auszuschließen und Feedback miteinzubeziehen. Dies ist bei Fragebögen gerade auch deshalb notwendig, da während der eigentlichen Datenerhebung keine Änderungen mehr möglich sind, ohne damit die Vergleichbarkeit der

²⁴⁰ Flick, 2017b, S. 314

²⁴¹ Vgl. Wagner-Schelewsky & Hering, 2019, S. 788 f.

Antworten zu gefährden.²⁴² Personen mit umfassender Erfahrung im Bereich der Leitung europäischer Opernhäuser erklärten sich dazu bereit, am Pretest teilzunehmen. Sowohl die Perspektive der künstlerischen Leitung als auch die der Geschäftsführung war bei den Testpersonen vertreten. Die Pretests fanden im Jänner 2019 in zwei verschiedenen Ländern Europas statt, wobei beide Führungspersonen auch Leitungserfahrung in mindestens einem weiteren Land besitzen. Diese Profile sollten, repräsentativ für die Zielgruppe, mehreren Aspekten des Fragebogens gerecht werden: auf inhaltlicher Ebene dem der Auseinandersetzung mit der Thematik im Zwiespalt zwischen künstlerischen und finanziellen Überlegungen und auf geographischer Ebene der Erwartung von Diskrepanzen in den Rahmenbedingungen und Erfahrungswelten unterschiedlicher Länder. Der Fragebogen wurde nach dem ersten Pretest revidiert und gekürzt und so dem zweiten Pretest unterzogen. Auf diesen folgten weitere Überarbeitungsschritte, bevor der Fragebogen Anfang März 2019 freigeschaltet wurde. Aufgrund mehrfacher Nachfragen erstellte ich kurz darauf eine zusätzliche deutsche Version.

4.2.1.1 Inhalte des Fragebogens

Folgende Fragestellungen und Informationen werden im Fragebogen behandelt:

- Wie bewerten künstlerische Leiter*innen Entscheidungsfaktoren zur Spielplangestaltung?
- Welche Erwartungshaltungen und Meinungen prägen künstlerische Leiter*innen in ihren Entscheidungen bezüglich der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters und dem Erteilen von Auftragswerken?
- Welche Faktoren werden in der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters als die größten Hindernisse und Vorteile gesehen?
- In welchem Maße sind bereits konkrete Strategien und Maßnahmen in Verwendung und als wie erfolgreich empfinden künstlerische Leitungen diese Strategien?
- Fragen zur Einschätzung der Offenheit der Stadt, der prozentuellen Verteilung von Opernkategorien im Spielplan sowie der Entwicklungen der letzten zehn Jahre.
- Welche Unterstützung externer Stakeholder sehen künstlerische Leiter*innen als notwendig an, um zeitgenössisches Musiktheater zu fördern?
- Abfrage von Fakten zu dem von der Person geleiteten Opernhaus: Betriebsart, Größe und Anzahl der Spielstätten, Land und Größe der Stadt, Anzahl der Produktionen und Vorstellungen, Sitzplatzauslastung, Budgetzusammensetzung und Anzahl der Produktionen von Werken, die nach 1950 entstanden sind, während der letzten zwei Spielzeiten.
- Abfrage von Fakten zur Führungsperson: Alter, Geschlecht, Berufserfahrung.

²⁴² Vgl. Weichbold, 2019, S. 349

- Abschließend wurde gefragt, wer sich zu einem Interview bereiterklären würde und damit verbunden die Identität preisgeben wollte.

In der Erstellung eines Fragebogens müssen auch die Überlegungen zu den Antwortskalen sorgfältig getroffen werden. Sie haben Einfluss auf die Ergebnisse der Studie und bestimmen, welche Art der Datenauswertung später möglich ist.²⁴³ In diesem Fragebogen wurden item-spezifische Antwortmöglichkeiten gewählt, die sich direkt an den jeweiligen Fragestellungen orientieren. Alle Antwortmöglichkeiten in der Studie wurden beschriftet und somit semantisch und nicht numerisch angegeben. Sowohl die semantische Kennzeichnung als auch die item-spezifischen Antwortmöglichkeiten dienen dazu, die Reliabilität zu erhöhen.²⁴⁴ Für Skalen der Zustimmung zu bestimmten Aussagen und Skalen der Zuschreibung von Bedeutung zu gewissen Kategorien wurden jeweils unipolare 5-stufige Antwortskalen gewählt.²⁴⁵

4.2.1.2 *Qualitativer Teil des Fragebogens*

An mehreren Stellen hatten Partizipierende die Möglichkeit eine Antwortoption, ein zusätzliches Item, nach Belieben hinzuzufügen. Dies wird als exploratives Mittel gesehen, um auch innerhalb des Fragebogens das Finden neuer Kategorien oder Themen zu ermöglichen. Der Fragebogen beinhaltet einen qualitativen Teil, in dem Teilnehmer*innen in ihren eigenen Worten antworten und nicht von vorgegeben Antwortmöglichkeiten geleitet werden.²⁴⁶ Für die offenen Fragen stand es den Befragten frei, auf Englisch, Deutsch, Französisch, Italienisch oder Russisch zu antworten. Dies sollte zum einen die Hemmschwelle verringern und zum anderen mehr Teilnehmer*innen die Möglichkeit geben, sich in ihrer Muttersprache auszudrücken. Zwei offene Fragen standen gleich zu Beginn des Fragebogens. Aufgrund dieser Positionierung ist der Befragungsgegenstand zum Zeitpunkt des Antwortens noch nicht eingegrenzt und die Partizipierenden sind in ihren Assoziationen und Gedanken freier, da eine Richtung noch nicht vorgegeben wurde.

Die erste Frage behandelt die zeitliche Eingrenzung des Begriffes „zeitgenössisches Musiktheater“ und deren Begründung. Die Zweite fragt nach den Herausforderungen der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters. Eine einzelne offene Frage, die im Fragebogen zu einem späteren Zeitpunkt positioniert ist, behandelt die Maßnahmen, die notwendig wären, um neues Publikum für zeitgenössisches Musiktheater zu gewinnen. Des Weiteren gab es an

²⁴³ Vgl. Franzen, 2019, S. 843

²⁴⁴ Vgl. Franzen, 2019, S. 849 f.

²⁴⁵ Vgl. Franzen, 2019, S. 848 f.

²⁴⁶ Vgl. Züll & Menold, 2019, S. 856

mehreren Stellen im Fragebogen die Möglichkeit, Antworten zu erklären oder Kommentare abzugeben. Die offenen Antworten innerhalb der quantitativen Studie werden qualitativ ausgewertet, um ihrem explorativen Charakter gerecht zu werden und um die Fragebogenantworten mit den Aussagen der Interviewten in Zusammenhang zu setzen.

4.2.2 Durchführung der quantitativen Studie

Nach der Instrumentenentwicklung und den Pretests bis zum Jänner 2019 war der Fragebogen ab 6. März 2019 freigeschaltet. Teilnehmer*innen wurden per E-Mail über verschiedene Kanäle eingeladen. Die Motivation für die Teilnahme an Online-Befragungen stellt eine besondere Herausforderung dar, da Personen im Alltag inzwischen häufig mit Umfrage-Anfragen konfrontiert sind. Die Art und Weise, wie Personen kontaktiert und zur Teilnahme eingeladen werden, sowie das wiederholte Erinnern an die Teilnahme sind daher von besonders großer Bedeutung.²⁴⁷ *Opera Europa*, ein Netzwerk europäischer Opernhäuser, unterstützte die Distribution, indem es die Einladung zur Teilnahme an 30 Mitgliederkompanien schickte. Vier weitere Einzelpersonen, darunter auch ich, leiteten die Fragebogenanfrage an ihnen bekannte Führungspersonen weiter. In der ersten Phase der quantitativen Studie wurden Führungskräfte somit ausschließlich von Personen eingeladen, die ihnen bereits bekannt waren. In vielen Fällen bekamen die Adressat*innen nach wenigen Wochen Erinnerungsmails, die zu weiteren Teilnahmen führten.

Zwar waren die Personen der Zielgruppe via Internet erreichbar, nicht alle waren allerdings gewillt einen Fragebogen am Computer auszufüllen. Mehrmals haben Assistent*innen und persönliche Referent*innen um eine PDF-Version gebeten, um den Fragebogen ihren Vorgesetzten in ausgedruckter Form zur Verfügung zu stellen und ihn nachher selbst in der Online-Version auszufüllen. Aus dem deutschen Sprachraum kam mehrfach auch die Bitte, den Fragebogen auf Deutsch lesen und bearbeiten zu können. Aufgrund dieser wiederholten Nachfragen stellte ich wenige Wochen nach Beginn der Feldphase eine zusätzliche deutsche Version zur Verfügung.

Führungspersonen von 70 Opernhäusern erhielten die Einladung zur Teilnahme und 30 füllten den Fragebogen innerhalb eines Monats aus. Dies entspricht einem Rücklauf für die erste Phase von 42,9 %. Da es sich bei der Zielgruppe um Personen in Führungspositionen handelt, deren Zeit für zusätzliche Aufgaben knapp bemessen ist, kann dieser Rücklauf als sehr

²⁴⁷ Vgl. Wagner-Schelewsky & Hering, 2019, S. 789

zufriedenstellend gewertet werden. In der zweiten Phase wurden weitere Opernhäuser angeschrieben, zu denen es keinen persönlichen Kontakt gab. Die Führungspersonen erhielten somit die Einladung von einer ihnen unbekannten Stelle. Dadurch war es deutlich schwieriger, Theaterleitungen zu einer Teilnahme zu motivieren. Wie im Vorhinein erwartet, konnte für eine zweite Phase am Ende der Saison 2018/19 kein solch hoher Rücklauf erzielt werden. Von 30 eingeladenen Personen schickten sieben ihren Fragebogen ausgefüllt zurück. In der zweiten Phase beträgt der Rücklauf folglich 23,3 %. Die Studie konnte somit über den gesamten Zeitraum berechnet einen Rücklauf von 37% erzielen.

4.2.3 Auswertung der quantitativen Studie

Zur deskriptiven Analyse wurde vorwiegend das Programm Excel verwendet, um Funktionen wie das Zählen gewisser Werte, das Errechnen des Mittelwerts und der Standardabweichung, die Bestimmung von Minimal- und Maximalwerten sowie das Addieren von Werten zu nutzen. Das Statistikprogramm SPSS wurde eingesetzt, um das Datenmaterial mittels Kreuztabellen und Korrelationsverfahren weiter zu analysieren.²⁴⁸ Mithilfe des Verfahrens der Rangkorrelation nach Spearman wurden ordinalskalierte Variablen auf Zusammenhänge untersucht. Das Zusammenhangsmaß Spearman-Rho (r_s) kann Werte zwischen -1 und +1 annehmen. Während -1 einen stark entgegen gerichteten und +1 einen stark gleich gerichteten Zusammenhang angibt, bedeutet 0, dass kein Zusammenhang zwischen den zwei untersuchten Variablen besteht. In der Beschreibung nominalskalierter Variablen wurde das Kontingenzmaß V nach Cramer (V) eingesetzt. Dieses kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei 0 keinen Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen anzeigt und 1 die totale Abhängigkeit zweier Merkmale bedeutet.²⁴⁹ Aus dem Datensatz heraus wurden außerdem zusätzliche Variablen kreiert, die bedeutsame Eigenschaften zu Gruppen sortieren und so weitere Kalkulationen mit dem bisherigen Datensatz ermöglichen.

4.3 Qualitative methodische Herangehensweise

Im folgenden Kapitel wird auf die qualitative Instrumentenentwicklung, die Spezifika im Interviewen von Führungskräften und den entwickelten Leitfaden sowie auf die Durchführung und die Auswertungsmethode der qualitativen Studie eingegangen.

²⁴⁸ Siehe Raab-Steiner, 2018

²⁴⁹ Vgl. Raab, Unger, & Unger, 2009, S. 221 ff.

4.3.1 Qualitative Instrumentenentwicklung

Bei der qualitativen Datenerhebung fiel die Wahl der Methode auf das leitfadengestützte Expert*inneninterview, dessen spezifische Charakteristika im Folgenden dargestellt werden.

4.3.1.1 *Expert*innentum*

Das Expert*inneninterview zeichnet sich, wie der Name schon vorwegnimmt, vor allem dadurch aus, dass die Interviewten als Experten*innen ausgewiesen werden: Sie gelten somit als Personen, die im jeweiligen Forschungskontext über besonderes Fachwissen verfügen und deren Expertentum innerhalb eines begrenzten und bestimmten Bezugsrahmens für die Forschung von Interesse ist.²⁵⁰ Häufig ist dieses Sonderwissen an eine berufliche Position geknüpft, was auch dadurch bedingt ist, dass Expertenwissen meist in ebendiesem beruflichen Kontext erworben wird.²⁵¹ Auch im Fall dieser Arbeit liegt die Begründung des Expertentums der interviewten Personen in ihrer Position als Intendant*innen, die „innerhalb eines organisatorischen und institutionellen Kontextes“ als „Funktionseliten“²⁵² gelten. Ihre berufliche Position als Leiter*innen von Opernhäusern stellt die Zuschreibung von Expert*innenstatus aus gesellschaftlicher Perspektive bereits sicher. Diese Personen zeichnen sich zum einen durch ihren privilegierten Zugang zu fachlichem und organisationalem Wissen aus, und zum anderen durch eine Position, in der sie für gewisse Problemlösungen die Verantwortung tragen.²⁵³ Genau in diesen Funktionen sind die Interviewten für die Forschungsarbeit relevant.

„Von Interesse ist die interviewte Person als Funktionsträger, nicht als Privatperson. Der Experte steht für eine Problemperspektive, die typisch ist für den institutionellen Kontext, in dem er sein Wissen erworben hat und in dem er handelt. Er repräsentiert eine typische Problemtheorie, einen typischen Lösungsweg und typische Entscheidungsstrukturen.“²⁵⁴

Bezüglich der beeinflussenden Faktoren in der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters haben künstlerische Leiter*innen sowohl Fachwissen als auch Erfahrung. Sie kennen die damit verbundenen Herausforderungen und wissen über notwendige Schritte sowie mögliche Konsequenzen Bescheid. Darüber hinaus sind sie auch in der Position, die Entscheidungen bezüglich der Spielplangestaltung treffen zu müssen. Das „Betriebswissen“²⁵⁵ der Expert*innen steht in doppelter Weise im Fokus des Forschungsinteresses: zum einen ihr Wissen über das

²⁵⁰ Vgl. Liebold & Trinczek, 2002, S. 33 f.; Vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 466 f.

²⁵¹ Vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 467

²⁵² Liebold & Trinczek, 2002, S. 34

²⁵³ Vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 470

²⁵⁴ Meuser & Nagel, 2009, S. 469

²⁵⁵ Vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 471

Berufsfeld Oper und auch über die Nische zeitgenössischen Musiktheaters, zum anderen das Wissen über Entscheidungsprozesse und die Bedingungen ihres eigenen Handelns.

4.3.1.2 *Zwischen Offenheit und Struktur*

Zur Erhebung der Daten fiel die Wahl auf die Methode eines offenen Leitfadeninterviews. Durch diesen qualitativen Ansatz sollen die Interviewten zum Erzählen angeregt werden und können die Schwerpunkte des Gesprächs selbst setzen.²⁵⁶ So wird ersichtlich, welche Themen für die Interviewten von Relevanz sind, und gleichzeitig erlaubt die Methode das Aufkommen neuer unerwarteter Themen, die in Folgeinterviews mitaufgegriffen werden können.²⁵⁷ Im Sinne dieser Offenheit soll der Gesprächsfluss so weit wie möglich aufrecht erhalten werden und einer natürlichen Gesprächssituation nahekommen. Der vorbereitete Leitfaden dient lediglich als Gedächtnisstütze, wird also flexibel eingesetzt; beispielsweise muss die Reihenfolge der Fragen nicht zwingend eingehalten werden.²⁵⁸ Parallel zur notwendigen Offenheit muss im Sinne des Forschungsinteresses auch ein gewisser Fokus des Gesprächs sichergestellt werden. Meuser spricht in diesem Rahmen vom Leitfaden im Sinne eines „thematischen Tableaus“²⁵⁹. Die Festlegung der Themen, die in den Interviews zur Sprache kommen sollen, geschieht auf Basis von konzeptionellen Überlegungen bei der Entwicklung des Leitfadens. Diese thematischen Setzungen und der geteilte institutionelle Kontext ermöglichen die Vergleichbarkeit von Interviews.²⁶⁰ Es gilt dem jeweiligen Forschungsinteresse entsprechend so offen wie möglich und so strukturiert wie notwendig vorzugehen.²⁶¹

4.3.1.3 *Leitfadenthemen der Interviews*

Folgende Themenbereiche sollte jedes Gespräch beinhalten:

- Unterschiede zwischen Uraufführungen, Erstaufführungen und Aufführungen des jüngeren und älteren zeitgenössischen Repertoires
(Medienwirksamkeit/ Kostenstruktur/ Marketingmöglichkeiten/etc.)
- Strategien des Opernhauses bezüglich der Disposition und Realisierung von zeitgenössischem Musiktheater
(Publikum/Anknüpfungspunkt/Thema/Marketing/Preispolitik/Angestellte)
- Unterstützung externer Stakeholder
(Politik/Verlage/Sponsoring/einflussreiche Personen)

²⁵⁶ Vgl. Helfferich, 2019, S. 672; Vgl. Liebold & Trinczek, 2002, S. 35

²⁵⁷ Vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 474

²⁵⁸ Vgl. Liebold & Trinczek, 2002, S. 38

²⁵⁹ Meuser & Nagel, 2009, S. 474

²⁶⁰ Vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 476

²⁶¹ Vgl. Helfferich, 2019, S. 673 f.

- Voraussetzungen verschiedener Städte
(Offenheit der Bevölkerung/Budgetzusammensetzung/Politik)
- Kooperationen
(Koproduktionen/Kokreationen/unabhängige Producer)
- Unterschiedliche Größenformate
(kleine Formate/große Formate/Chance/Aufgabe)

4.3.2 Durchführung der qualitativen Studie

Im Anschluss an die erste Phase der quantitativen Studie und deren Auswertung begann ich im April 2019 mit dem Kontaktieren möglicher Gesprächspartner*innen und der Organisation der Interviews. Angesprochen wurden einerseits Teilnehmer*innen der quantitativen Studie, die sich im Rahmen des Fragebogens auch zu einem Interview bereit erklärt hatten und deren Antworten weiteres Interesse evozierten, andererseits Intendant*innen, die an der quantitativen Studie nicht teilgenommen hatten. Dabei sollten Gesprächspartner*innen gewonnen werden, die an unterschiedlichen Orten unter verschiedenen strukturellen Rahmenbedingungen agieren. Der Kontakt lief über Assistent*innen und persönliche Referent*innen der jeweiligen Intendant*innen. Es bedurfte häufig wiederholter Nachfragen und eines Zeitraums mehrerer Wochen, um einen Termin festlegen zu können. Nur ein einziges Mal wurde ein bereits bestätigter Termin aufgrund zeitlicher Verfügbarkeit des Intendanten wieder abgesagt. Lag dem Gespräch bereits ein ausgefüllter Fragebogen zugrunde, wurde der Leitfaden auf Basis dieser Informationen angepasst. Die von mir face-to-face geführten Interviews fanden zwischen Mai und September 2019 am Arbeitsplatz der jeweiligen Führungskräfte statt, in den Büros der Intendant*innen der jeweiligen Opernhäuser in unterschiedlichen Städten und Ländern. Die Interviews wurden digital aufgenommen und dauerten zwischen 25 und 60 Minuten.

4.3.2.1 *Die Frage des Zeitmangels*

Das Interviewen von Intendant*innen hat zwei charakteristische Spezifika, auf die im Folgenden eingegangen wird. Personen in Leitungsfunktionen, auch an Opernhäusern, zeichnen sich durch einen besonders vollen und eng getakteten Terminkalender aus. Wenn die erste Hürde überwunden ist, überhaupt einen möglichen Termin gefunden zu haben, ist die für ein Interview zur Verfügung stehende Zeit üblicherweise knapp bemessen. Die daraus entstehende Situation beschreibt Trinczek anhand von Erfahrungen mit Expert*inneninterviews im Managementkontext. Aufgrund der begrenzten Zeit wird von Interviewenden eine dem Alltag der

Führungskräfte entsprechende effiziente und zielgerichtete Kommunikationsführung erwartet.²⁶²

Intendant*innen sind Protagonisten des öffentlichen Lebens: Mediale Präsenz und Interviewsituationen gehören für sie zum Alltag. Sich bei laufender Tonaufnahme zu ihrem beruflichen Kontext zu äußern, stellt für Intendant*innen üblicherweise keine Hemmschwelle dar. Deshalb (wie auch aus zeitlichen Gründen) erschienen ausführliche einleitende Fragen, sogenannte Icebreaker-Fragen, wenig zielführend. Stattdessen gingen die Bemühungen dahin, auch innerhalb knapper Zeit ausführliche und weiterführende Antworten zu ermöglichen. Bei jedem Interview galt es die Balance der Gesprächsführung zwischen Offenheit, Überblick, Zeitdruck und vertiefenden Nachfragen zu finden.

4.3.2.2 *Statusrelation*

Die wechselseitige Wahrnehmung der Gesprächspartner*innen sowie ihre Status- und Geschlechterrelation spielen in der Datengewinnung eine Rolle.²⁶³ Schon die Wahrnehmung der Interviewten als Expert*innen birgt die Gefahr einer gewissen Machtzuschreibung: Indem der/die Interviewende am überlegenen Wissen der interviewten Person teilhaben möchte, begibt er oder sie sich möglicherweise in eine unterlegene Position.²⁶⁴ Da immer noch deutlich mehr Theater und Opernhäuser von Männern geleitet werden²⁶⁵, kommt in den geführten Interviewsituationen auch der Geschlechterrelation Bedeutung zu. Im Falle dieser Untersuchung wurden Führungspersonen, davon zwei Drittel Männer zwischen 40 und 60 Jahren, von mir, einer 27-jährigen weiblichen Studierenden interviewt.

Zusätzlich spielte das vermeintliche Hintergrundwissen meinerseits in der Wahrnehmung der Intendant*innen eine bemerkbare Rolle: Die Führungspersonen wiesen mir höhere Kompetenz zu, wenn sie mein betriebliches und fachliches Berufswissen im Gespräch bemerkten. Die Ähnlichkeiten im Erfahrungshintergrund dienten in dem Fall als vertrauensbildend und setzten gewisses gemeinsames Interesse voraus, wodurch die Intendant*innen mir eine Anteilnahme am fachlichem Wissen zuschrieben.²⁶⁶ Sie gingen in Folge von vornherein von Fachwissen meinerseits aus („Sie kennen den Wozzeck gut“ [B3]) oder nahmen auf mein Wissen Bezug („Ich merke auch, Sie sind schon sehr weit; [wie Sie schon verstanden] haben, wie

²⁶² Vgl. Bogner, 2005, S. 213 f.; Vgl. Liebold & Trinczek, 2002, S. 38

²⁶³ Vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 475

²⁶⁴ Vgl. Helfferich, 2019, S. 682

²⁶⁵ Vgl. Schulz et al., 2016, S. 84 ff.

²⁶⁶ Vgl. Helfferich, 2019, S. 674; Vgl. Liebold & Trinczek, 2002, S. 39

die Welt funktioniert.“ [B9]). Beim Expert*inneninterview gilt es daher subtil die eigene Kompetenz zu zeigen, ohne jedoch durch das Einbringen von eigenem Wissen, Erfahrungen und Meinungen die Antworten der Gesprächspartner*innen zu beeinflussen. So müssen Interviewer*innen „zwischen einer thematisch-kompetenten Gesprächsinitiierung und -leitung sowie einer zurückhaltend-interessierten Haltung changieren“²⁶⁷.

4.3.3 Analyse der qualitativen Studie

Die Interviews wurden nach Abschluss der Interviewphase transkribiert und mithilfe computerunterstützter QDA-Software inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Interviews wurden wörtlich transkribiert, die Sprache und Interpunktion dabei leicht geglättet.²⁶⁸ Besondere Betonungen wurden kursiv gesetzt und längere Pausen mit drei Punkten gekennzeichnet. Störungen des Gesprächs und unverständliche Worte wurden vermerkt, sowie Verkürzungen oder Änderungen zum besseren Verständnis mit eckigen Klammern versehen.

In dieser Arbeit stehen das Identifizieren und In-Beziehung-Setzen inhaltlicher Aspekte der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters im Vordergrund, weswegen sich die Forschungsarbeit an der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse orientiert.²⁶⁹ Das regelgeleitete, sich an Kategorien orientierende Vorgehen ermöglicht es, Textmengen qualitativ-interpretativ mit intersubjektiver Überprüfbarkeit auszuwerten.²⁷⁰ In Anlehnung an Mayring entwickelt Sandra Steigleder ein präzisiertes Ablaufmodell und eine detaillierte Beschreibung der Auswertungsmethodik.²⁷¹ In der Analyse der Interviews und der offenen Fragen der quantitativen Studie orientiere ich mich an Steigleders Zugang, der sich zum einen durch die Kombination aus induktiv und deduktiv entwickelten Kategorien, zum anderen durch die stetige Modifizierung des Kategoriensystems auszeichnet.

Ein erstes Kategoriensystem wurde anhand des Leitfadens und der Erfahrungen beim Führen der Interviews entwickelt. Damit wurde in einem ersten Durchgang das gesamte Datenmaterial codiert und strukturiert.²⁷² Die Größe der Analyseeinheit richtete sich nach den themenbezogenen Inhalten und war so groß, wie es der Code verlangte. Das Kategoriensystem wurde nach der ersten Strukturierung des Datenmaterials, nach der Miteinbeziehung der offenen Fragen der quantitativen Studie und beim Schreiben des nach Themen strukturierten

²⁶⁷ Liebold & Trinczek, 2002, S. 38

²⁶⁸ In Anlehnung an: Kuckartz, 2018, S. 167

²⁶⁹ Vgl. Schreier, 2014, S. 4

²⁷⁰ Vgl. Mayring & Fenzl, 2019, S. 633; Vgl. Schreier, 2014, S. 2

²⁷¹ Siehe Steigleder, 2008, S. 183 ff.

²⁷² Vgl. Mayring & Fenzl, 2019, S. 634

Textes mehrfach überarbeitet und revidiert. Die mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse gewonnen Ergebnisse wurden anschließend mit den bereits ausgearbeiteten quantitativen Ergebnissen zusammengeführt.

5 Empirische Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der 37 Fragebögen sowie die Ergebnisse der neun Interviews dargestellt und erläutert. Die in diesem Kapitel getroffenen Aussagen beziehen sich auf das Sample der jeweiligen Studie. Nach den verschiedenen Thematiken geordnet, werden quantitative und qualitative Ergebnisse zusammengeführt.

5.1 Beschreibung der Samples

Insgesamt konnten Daten aus 18 verschiedenen Ländern gewonnen werden (siehe Abbildung 6). Sechs Fragebögen wurden von Leiter*innen skandinavischer Institutionen ausgefüllt, fünf Fragebögen in Frankreich und den Benelux-Ländern, weitere fünf Fragebögen erhielt ich aus Italien und Spanien, vier aus Großbritannien und Irland, und trotz mehrfacher Versuche konnten nur zwei Fragebögen aus Ländern aus dem Osten Europas gewonnen werden. 15 Fragebögen – davon zwölf allein aus Deutschland – wurden an Opernhäusern im deutschsprachigen Raum ausgefüllt. Der hohe Anteil, 40,5 % der Gesamtanzahl, liegt zum einen in der dichtbesiedelten Theaterlandschaft des deutschsprachigen Raums, zum anderen in der Verfügbarkeit einer deutschen Version des Fragebogens begründet, nicht aber an einer größeren Anzahl persönlicher Kontakte. Im Sample sind Opernhäuser verschieden großer Städte vertreten (siehe Abbildung 5). In den meisten Städten – 25 des Samples – existiert ein einziges Opernhaus, neun Opernhäuser befinden sich in Städten mit ein bis zwei weiteren Opernhäusern, drei Opernhäuser in Städten mit drei oder mehr zusätzlichen Musiktheaterinstitutionen.

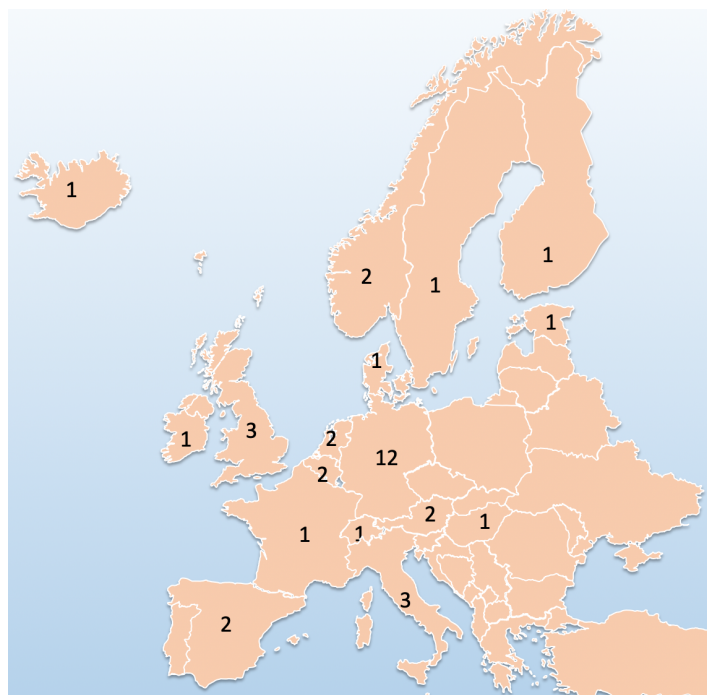


Abbildung 6: geographische Verteilung des Samples
(n = 37)

haus, neun Opernhäuser befinden sich in Städten mit ein bis zwei weiteren Opernhäusern, drei Opernhäuser in Städten mit drei oder mehr zusätzlichen Musiktheaterinstitutionen.

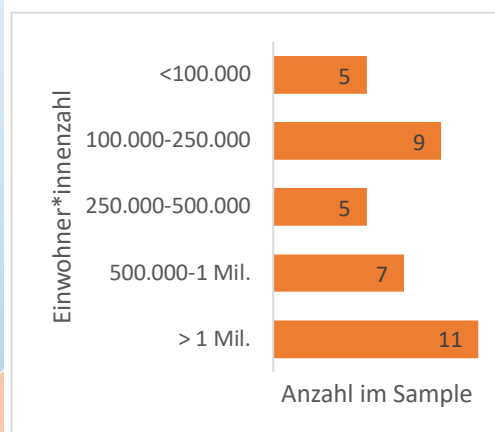


Abbildung 5: Größe der Stadtbevölkerung
(n = 37)

Das erreichte Sample setzt sich aus Opernhäusern folgender Arten von Spielbetrieben zusammen: 20 Repertoire-Häuser, 14 Stagione-Häuser und drei reine Festivalbetriebe. 29 Theater haben sowohl ein fest angestelltes Orchester als auch einen fest engagierten Chor; aus diesen beschäftigen 17 Opernhäuser auch ein Sänger*innenensemble. Bei 25 Institutionen handelt es sich um Mehr-Sparten-Theater. Die Größe des Auditoriums der jeweiligen Hauptbühnen variiert zwischen 480 und 7.000 Plätzen. Werden diese eher extremen Werte außer Acht gelassen und die 33 Häuser mit Zuschauerräumen zwischen 500 und 2.500 Plätzen miteinbezogen, haben die im Sample vertretenen Opernhäuser im Durchschnitt Hauptbühnen mit 1.355 Plätze fassenden Zuschauerräumen. Zur Veranschaulichung wurde das Sample in Anlehnung an die Verteilung bei Agid und Tarondeau in drei Gruppen aufgeteilt (siehe Abbildung 7).²⁷³ 32 Opernhäuser besitzen Zweitbühnen – 75 % dieser haben 100 bis 600 Sitzplätze – und 20 Opernhäuser bespielen zusätzlich eine dritte Spielstätte.

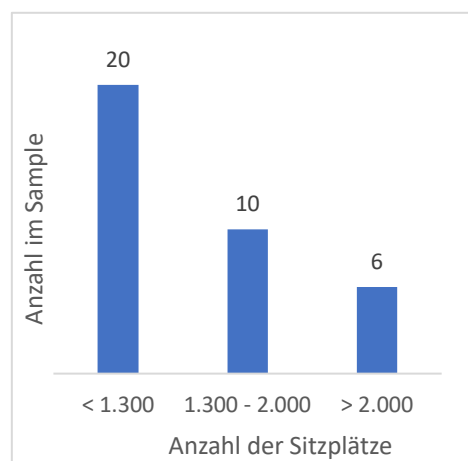


Abbildung 7: Größe des Auditoriums
(n = 36)

Die Opernhäuser unterscheiden sich in der Anzahl an Aufführungen: Zehn Opernhäuser geben über 130 Vorstellungen im Jahr, 18 Häuser 60 bis 130 Vorstellungen und neun Opernhäuser weniger als 60 Vorstellungen. In der Zusammensetzung des Budgets können große Unterschiede verzeichnet werden. So variieren die Minimal- und Maximalwerte der eigenen Einnahmen zwischen 8 und 75 %, der Subventionen zwischen 20 und 90 % und von Drittgeldern wie Sponsoring zwischen 0 und 35 %. Das Sample wurde in jene drei Gruppierungen aufgeteilt, die Agid und Tarondeau als amerikanisches, europäisches und deutsches Modell bezeichnen (siehe Tabelle 2).²⁷⁴

Tabelle 2: Modelle der Subventionierung²⁷⁵
(n = 35)

Die Befragten wurden gebeten, ihr Alter und ihr Geschlecht anzugeben sowie die Anzahl an Erfahrungsjahren in einer für die Programmgestaltung verantwortlichen Position. Keine befragte Person war jünger als 35 Jahre, 16 Personen

	Häufigkeit
Amerikanisches Modell bis unter 35%	3
Europäisches Modell 35%–75%	18
Deutsches Modell über 75%	14

²⁷³ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 28

²⁷⁴ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 157 ff.

²⁷⁵ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 157 ff.

sind 35 bis 50, 17 Personen 50 bis 65 und vier Personen über 65 Jahre. Von den Befragten sind 24 männlich und 13 weiblich. In Bezug auf ihre Position geben fünf Befragte an, weniger als fünf Jahre, elf Personen zwischen fünf und zehn Jahre und 18 Befragte mehr als zehn Jahre Berufserfahrung in der Programmgestaltung zu haben. Befragte mit langjähriger Erfahrung in der Programmgestaltung haben tendenziell ein höheres Alter ($r_s = .71$; $p = .02$) und im Laufe ihrer Karriere mehr Uraufführungen in Auftrag gegeben ($r_s = .52$; $p = .02$). Zwischen dem Alter der Entscheidungsträger*innen und der Anzahl an gegebenen Auftragswerken besteht innerhalb des Samples allerdings kein Zusammenhang ($r_s = .22$; $p = .22$).

In der qualitativen Studie sollten Gesprächspartner*innen erreicht werden, die innerhalb unterschiedlicher Rahmenbedingungen agieren und auch unter diversen örtlichen Voraussetzungen. Damit wurde ein in die Tiefe gehender Einblick angestrebt und das Risiko minimiert, Ergebnisse könnten sich auf eine spezifische strukturelle oder örtliche Konstellation beziehen. Die folgenden Informationen dienen der Beschreibung des Samples (siehe Tabelle 3): das Datum, an dem das Interview stattfand, die Art des Spielbetriebs und die Anzahl der Sitzplätze des größten Auditoriums der jeweiligen Kulturorganisation, das Land, in dem sich das Opernhaus oder -festival befindet und die Größe der jeweiligen Stadt sowie Alter und Geschlecht der Interviewpartner*innen. Außerdem wird ersichtlich, welchen Interviews ein zuvor ausgefüllter Fragebogen zugrunde lag. Fast alle Interviewpartner*innen waren bereits vor der momentanen Position leitende Führungskräfte an Opernhäusern und -festivals. Dieses Vorwissen floss in die Interviews mit ein und so wurden zusätzlich zu den hier erwähnten auch Erfahrungen aus anderen Ländern, wie der Schweiz und auch den USA, inhaltlich miteinbezogen. Dennoch ist ein geographischer Schwerpunkt Österreichs ersichtlich, der sich durch meine finanziell und zeitlich eingeschränkten Reisemöglichkeiten ergibt.

Befragte	Alter circa	Gender	Spielbetrieb	Größe Haus	Größe Stadt	Land	Datum Interview
B1	60	m	Repertoire	1.690	>1Mio.	Deutschland	8.5.2019
B2	45	m	Stagione	1.100	525.000	Belgien	15.5.2019
B3	65	m	Repertoire	2.200	>1Mio.	Österreich	27.5.2019
B4	55	m	Stagione	1.200	>3Mio.	Frankreich	3.6.2019
B5	45	m	Festival	8.00	2000	Österreich	3.7.2019
B6	60	m	Festival	2.200	150.000	Österreich	4.7.2019
B7	40	w	Stagione	8.00	110.000	Italien	16.7.2019
B8	55	w	Festival	7.000	30.000	Österreich	14.8.2019
B9	60	w	Repertoire	1.200	538.000	Deutschland	16.9.2019

Tabelle 3: Sample der qualitativen Studie

(Interviewpartner*innen in blau schattierten Zeilen haben vor dem Interview an der quantitativen Studie teilgenommen)

5.2 Begriffliche Unschärfe

Aufgrund der Existenz verschiedener Begriffe und ihrer untereinander unklaren Beziehung zu- beziehungsweise Abgrenzung voneinander²⁷⁶ wurden Leiter*innen am Anfang des Fragebogens gebeten, eine zeitliche Eingrenzung für *zeitgenössisches Musiktheater* beziehungsweise *moderne Oper* anzugeben. In der englischen Version war die Frage auf den Begriff *contemporary opera* beschränkt. Trotz des Bewusstseins, dass jede bestimmte Jahreszahl auch eine willkürliche Setzung darstellen kann, zeigen die Antworten, wie unterschiedlich das Verständnis von der mit der Thematik angesprochenen Zeitspanne ist. Das folgende Diagramm fasst die in den Fragebögen gegebenen Antworten sowie die diesbezüglichen Aussagen der fünf nicht in den Fragebögen vertretenen Interviewpartner*innen zusammen. Es zeigt die Häufigkeiten der angegebenen Jahreszahlen und mindestens zwei Mal genannte Begründungen, visuell verknüpft mit den Jahreszahlen, für die diese Begründungen genannt wurden. Vereinzelt werden schon Zeitpunkte vor Ende des Zweiten Weltkrieges angegeben, auch der Tod Giacomo Puccinis wird hier als Zeitmarke gesetzt. Deutlich mehr, insgesamt 13 Leiter*innen, setzen den Beginn des zeitgenössischen Musiktheaters etwa am Anfang der zweiten Hälfte

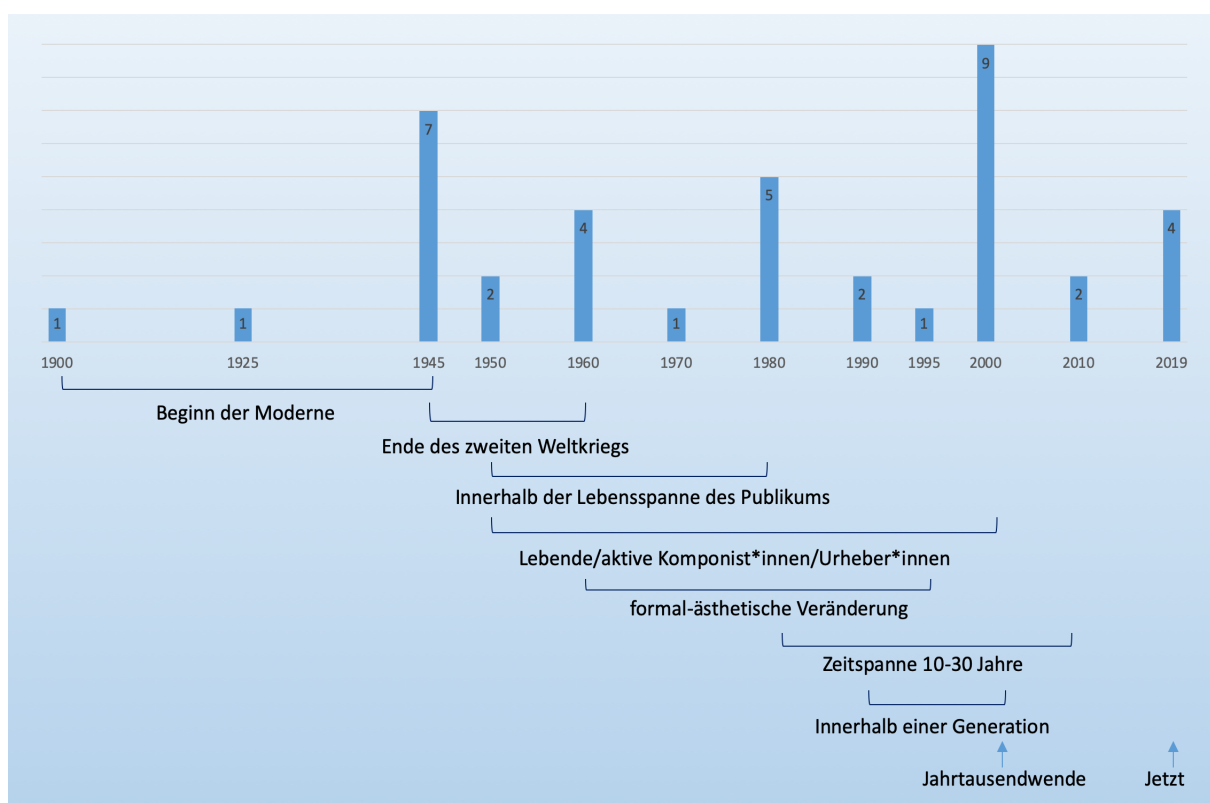


Abbildung 8: Zeitliche Zuordnung und ihre Begründung
($n = 39$; $n[\text{Fragebogen}] = 34$, $n[\text{Interviews}] = 5$)

²⁷⁶ Siehe 1.1.1 Zeitgenössisches Musiktheater

des 20. Jahrhunderts an. Diese Jahreszahlen werden zum einen in Bezug auf das Ende des Zweiten Weltkriegs und seine kulturellen und ästhetischen Folgen gewählt, zum anderen als Zeitraum der Lebensspanne des aktuellen Publikums und heute tätiger Komponist*innen bzw. Urheber*innen. Leiter*innen, die Jahreszahlen um 2000 angeben, begründen diese Wahl mit einer 10 bis 30 Jahre zurückreichenden – beziehungsweise einer eine Generation umfassenden – Zeitspanne oder empfinden die Jahrtausendwende als Epochenwechsel.

Aus den Antworten der Fragebögen und verstärkt durch die Gespräche mit den Interviewten lassen sich aufkommende Diskurse in der Auseinandersetzung mit der Kategorisierung und Definition zeitgenössischen Musiktheaters ableiten. Die Adjektive *zeitgenössisch*, *modern* und *neu* werden teils synonymisch, teils voneinander abgrenzend und auch in Verbindung mit einer Wertung verwendet. So wird von einem Fragebogenteilnehmer der Begriff *contemporary* abgelehnt, von einem Interviewpartner wiederum der Begriff *modern*: „die Modernität ist die Vergangenheit von morgen. Die Leute, die sich als modern präsentieren sind immer falsch“ [B3].

Sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Studie tritt die Unterscheidung zwischen *modern* und *zeitgenössisch* im Sinne von Stücken der Moderne im Gegensatz zu jüngeren Stücken vermehrt auf. Im Gespräch über das noch immer häufige Verständnis von zeitgenössischem Musiktheater als Begriff, der alle Stücke umfasst, die seit circa 1950 geschrieben wurden, erwidert eine Intendantin: „Oh that is ridiculous! Come on, I was born in 1959 [and] I am almost 60 years old, that's not *zeitgenössisch*! That is almost *klassische Moderne* [...]. I'm sorry, but *Einstein on the beach* is history!“ [B9] Der Begriff *zeitgenössisch* wird auch als Qualitätsmerkmal eingesetzt und scheint gewissen Forderungen entsprechen zu müssen. Das Zeitgenössische hat sich diesen Aussagen nach mit aktuellen Themen und der heutigen Gesellschaft auseinanderzusetzen, und zwar „auf zeitgenössische Art und Weise“ [B9]. Dieser Argumentation folgend werden in den Gesprächen zum Teil Stücke ganz jungen Ursprungs als modern und heute, jedoch als nicht zeitgenössisch bezeichnet. [B1, B6] In dieser Sichtweise ist somit „die Entstehungszeit [...] nicht notwendigerweise der Nachweis für eine Form des Zeitgenössischen.“ [B6] Was dieses Zeitgenössische allerdings ausmacht, ist schwer zu definieren und wird von den Leiter*innen am häufigsten in Bezug auf die Musik thematisiert. „Ich finde, *zeitgenössisch* als eine Kategorie ist problematisch [...]. Wir sind in der Post-post-post-Moderne: [...] Paralleluniversen überall und so eine [...] massive [...] Pluralität an Genres und Richtungen in der Kunst – und dann nennt sich alles *zeitgenössisch*.“ [B9] Ein Interviewpartner,

der lange Zeit in den USA gearbeitet hat, erzählt, dass sich das Verständnis des Begriffes *contemporary opera* in den letzten Jahren in den USA zu einem zeitlich eingeschränkterem gewandelt hat, da das zeitgenössische Musiktheater seit den späten 2000er-Jahren einen deutlich höheren Stellenwert bekommen hat. [B5]

Aus betrieblicher Perspektive müssen zeitliche Definitionen manchmal schon aus kollektivvertraglichen Gründen definiert werden, wie ein Beispiel aus Italien zeigt, wo Solostellen im Orchester nur dann nicht vergütet werden müssen, wenn sie in den Bereich der *nuova musica* fallen. [B7] Aus inhaltlicher Perspektive allerdings gerät eine Kategorisierung an sich in Kritik. Auch künstlerische Leiter*innen, die den Beginn von zeitgenössischer Oper im Jahre 2019 ansetzen, würden ein wenige Jahre altes Stück im Alltag vermutlich als zeitgenössisch ansehen. Mit dieser Angabe aber propagieren die Befragten, zeitgenössisches Musiktheater als engen, zeitlich sehr aktuellen Begriff aufzufassen, oder verleihen dem Widerwillen Ausdruck, eine Abgrenzung des zeitgenössischen Musiktheaters vom Repertoire vorzunehmen: „Zeitgenössisch heisst [sic!] jetzt. Die andere, genauso richtige Antwort wäre 1604. Jede Oper, die heute gespielt wird, ist ein Genosse unserer Zeit.“²⁷⁷ Künstlerische Leiter*innen wollen die Musikgeschichte als Kontinuum verstanden wissen und ganz bewusst keine Kategorisierung vornehmen: „Ich glaube, wirklich den schlimmsten Dienst, den man der zeitgenössischen Musik erweisen kann, ist es, ständig zu betonen, dass es zeitgenössische Musik ist. Es ist ... Musik! Aus und Ende.“ [B6]

5.3 Entwicklungen der letzten zehn Jahre

In der Annahme, dass die Beobachtungen von Entscheidungsträger*innen bezüglich der Veränderungen der vorangegangenen Jahre auf momentane Sichtweisen wirken, wurden Teilnehmer*innen der quantitativen Untersuchung gebeten, eine Einschätzung zu geben, auf welche Weise sich das Ausmaß folgender Items in den letzten zehn Jahren an ihrem Opernhaus entwickelt hätten: in vier Kategorien eingeteilte Opernwerke, Subventionen, durch Sponsoring lukriertes Geld und die Risikobereitschaft in der Spielplangestaltung. Künstlerische Leiter*innen beobachteten eine Zunahme in der Anzahl von selten gespielten oder neu entdeckten Opern des 17. bis 19. Jahrhunderts (siehe Abbildung 9). Auch zeitgenössische Opern und Uraufführungen haben laut Teilnehmer*innen eher zugenommen. In der Einschätzung über die Entwicklung der Uraufführungen besteht zwischen deutschsprachigen und anderen

²⁷⁷ Zitat aus Fragebogen 2

europäischen Ländern innerhalb des Samples ein signifikanter Unterschied ($V = .49$, $p = .01$): Während in deutschsprachigen Ländern 80 % der Entscheidungsträger*innen angeben, die Anzahl wäre gleich geblieben oder gesunken, geben fast zwei Drittel²⁷⁸ der Führungskräfte nicht deutschsprachiger Länder an, die Anzahl der Uraufführungen sei gestiegen.

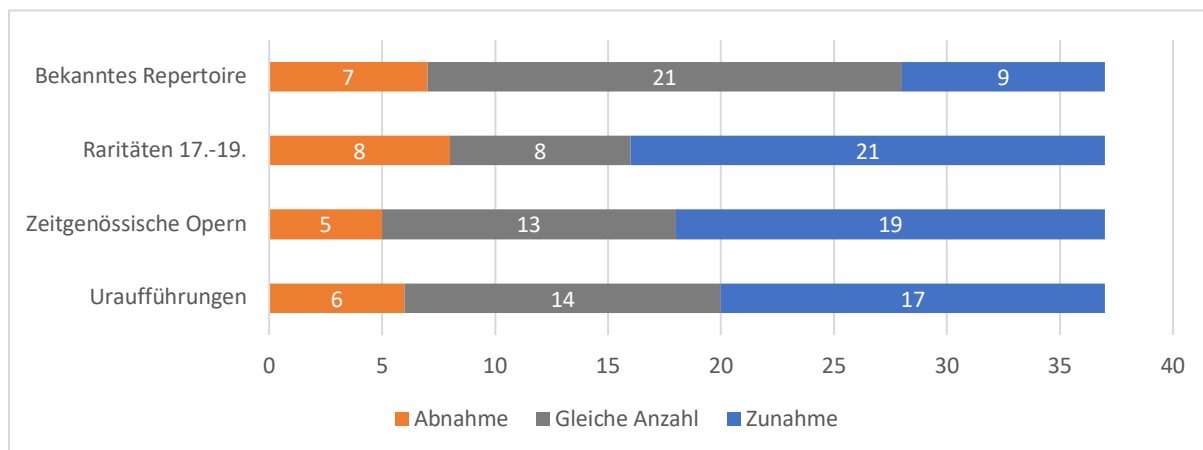


Abbildung 9: Entwicklung verschiedener Kategorien von Opern
($n = 37$)

Die öffentliche Förderung ist bei über der Hälfte der erreichten Theater in den letzten Jahren gesunken, während die finanzielle Unterstützung durch Sponsoringpartner, Unternehmen und Stiftungen bei knapp weniger als der Hälfte gleichgeblieben und bei 37,8 % gestiegen ist (siehe Abbildung 10).

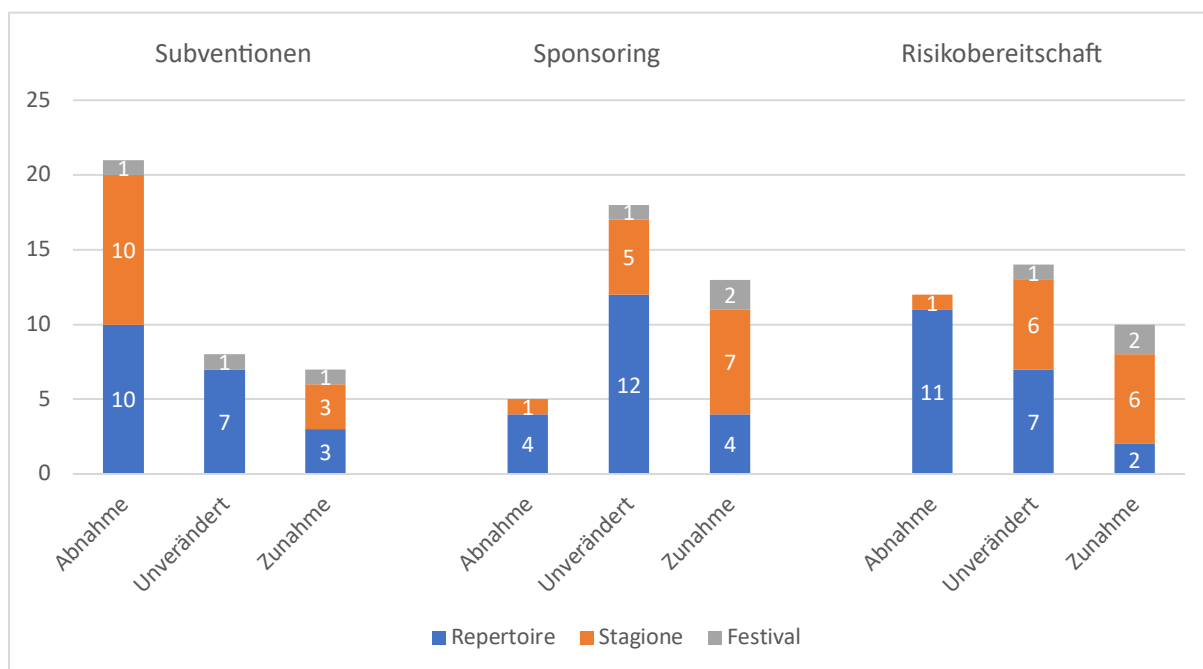


Abbildung 10: Entwicklung der Einnahmequellen und Risikobereitschaft
($n = 36$)

²⁷⁸ 63,5 %

An Repertoire-Häusern geben zwölf der 20 Personen an, die Menge an Sponsoring sei gleichgeblieben, während an Stagione-Häusern knapp mehr als die Hälfte der Befragten angeben, die finanzielle Unterstützung durch Sponsoring sei gestiegen. Es besteht ein starker Zusammenhang zwischen der Entwicklung an Sponsoring und dem Prozentsatz an Subventionen ($r_s = -.47$, $p < .01$). Opernhäuser, die im Vergleich weniger Subventionen erhalten²⁷⁹, erreichten in den letzten Jahren eher eine Zunahme an Sponsoring als Opernhäuser mit hohen Subventionen.²⁸⁰ In Bezug auf die Risikobereitschaft gibt es auf das Gesamtsample bezogen keine klare Tendenz der Einschätzung der Entwicklung in den letzten zehn Jahren. Vergleicht man allerdings die Antworten der Befragten an Repertoire-Häusern mit jenen an Stagione-Häusern, wird deutlich, dass erstere eher angeben, die Risikobereitschaft sei gesunken, während letztere meinen, sie sei gleichgeblieben oder hätte zugenommen ($V = .53$, $p < .01$).

5.4 Einflussreiche Faktoren

Der Einfluss verschiedener Faktoren auf die Spielplangestaltung wurde in der ersten geschlossenen Frage der quantitativen Studie untersucht. Die Befragten wurden gebeten, genannte Faktoren gemäß ihrer Wichtigkeit in der Einflussnahme zu reihen. Je nach ihrem zugeteilten Platz erhalten dabei die Items eine Anzahl von Punkten. Die Reihung nach der Summe der Punkte gewisser Items zeigt, welche Wichtigkeit künstlerische Leiter*innen den verschiedenen Faktoren beimessen (Abbildung 11). Jene Faktoren, die an erster oder zweiter Stelle gereiht wurden, haben für Entscheidungsträger*innen die größte Relevanz in der Programmgestaltung (Abbildung 12). Die Schärfung des Profils des eigenen Hauses hat für künstlerische Leiter*innen in der Spielplangestaltung einen sehr hohen Stellenwert (siehe Abbildung 11 und Abbildung 12). Auch auf die Ausgewogenheit der musikalischen Epochen innerhalb einer Saison wird viel Wert gelegt. Die Gesamtbudgetplanung einer Spielzeit scheint als drittwichtigster Faktor auf. Bei den folgenden Faktoren gibt es Unterschiede in den zwei Ansätzen der Auswertung: Vier Personen geben an, dass die Vorschläge und Wünsche von Künstler*innen, mit denen sie zusammenarbeiten wollen, der wichtigste Einflussfaktor auf die Spielplangestaltung sind; in der Gesamtpunktezahl liegen die Konsequenzen für das Renommee eines Hauses in

²⁷⁹ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 157 ff.

²⁸⁰ Während die Hälfte der Leiter*innen, deren Theater zwischen 35 – 75 % an Subventionen erhalten, angeben, es gab in den letzten 10 Jahren eine Zunahme an finanzieller Unterstützung durch Sponsoringpartner, Stiftungen und Unternehmen, geben diese Antwort nur 2 von 14 Führungskräften von Häusern mit über 75 % Subventionen.

der Einflussnahme an vierter Stelle. Erwartete Reaktionen geldgebender Sponsoringpartner, Stiftungen oder von Unternehmen liegen bei beiden Analysen an letzter Stelle.

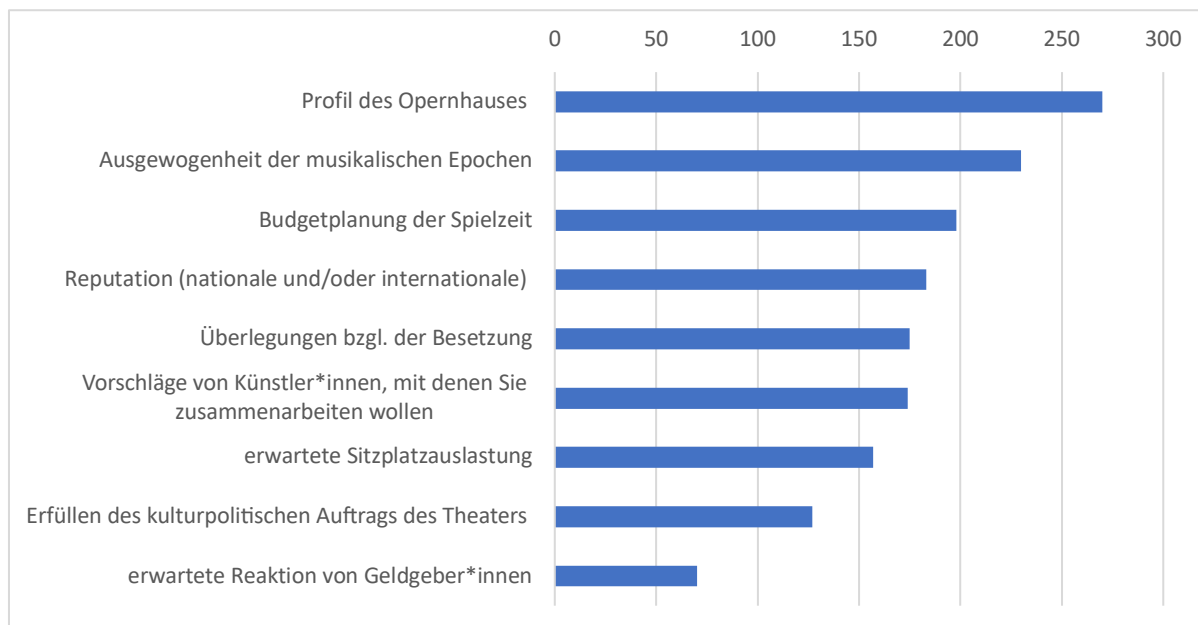


Abbildung 11: Reihung der Einflussfaktoren nach der Summe der vergebenen Punkte
(n = 35; 9 Punkte für Platz 1 – 1 Punkt für Platz 9)

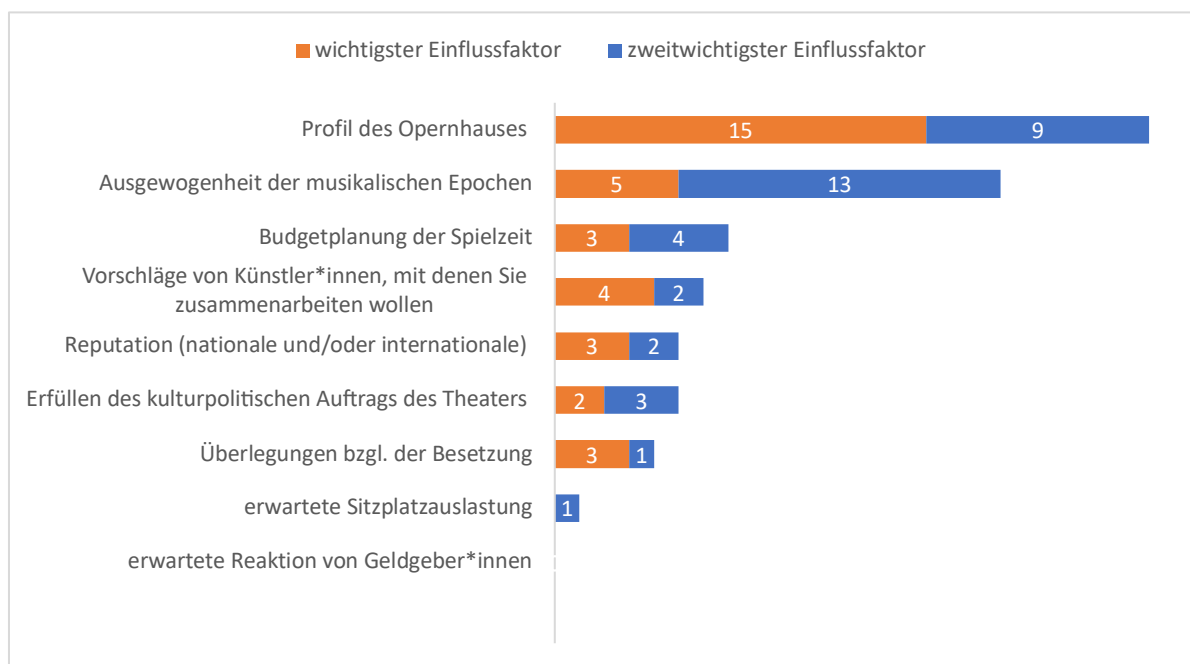


Abbildung 12: Reihung der Einflussfaktoren nach Häufigkeit an erster und zweiter Stelle
(n = 35)

Entscheidungsträger*innen großer Häuser ($r_s = .38$, $p = .02$) beziehungsweise in größeren Städten ($r_s = .48$, $p < .01$) sprechen dem kulturpolitischen Auftrag als Faktor in der Spielplangestaltung statistisch gesehen einen geringeren Einfluss zu. Für Entscheidungsträger*innen des deutschen Sprachraums hat dieser Faktor ein größeres Gewicht als für Befragte außerhalb

des deutschen Sprachraums ($V = .72$, $p = .03$). Zwar hat die Unterteilung in nicht-deutschen und deutschen Sprachraum begrenzte Aussagekraft, da auch Unterschiede zwischen nicht-deutschsprachigen Ländern bestehen, jedoch können aufgrund von Ähnlichkeiten in den Rahmenbedingungen und Traditionen innerhalb des deutschen Sprachraums solche Vergleiche relevante Ergebnisse hervorbringen.

5.5 Die Komposition des Spielplans

Künstlerische Leiter*innen sehen den Spielplan als eine Komposition, deren Charakter sich erst durch die Kombination der ausgewählten Stücke formt. Die Häufigkeit von zeitgenössischen Stücken bestimmen Entscheidungsträger*innen laut der Aussagen in den geführten Interviews im Rahmen der Gesamtheit einer Vielzahl von Entscheidungen. Die Disponierung einer Saison muss eine „doppelte Balance“ [B2] herstellen, erklärt ein Intendant: zum einen in Bezug auf das repräsentierte Repertoire – hier spielt auch die Ausgewogenheit zwischen musikalischen Epochen eine Rolle –, zum anderen bezüglich der Einnahmen. Diese Balance schließt die zu erwartende Nachfrage aufseiten des Publikums mit ein. Beinhaltet die Planung einer Saison bereits eine ambitionierte Stückwahl in Bezug auf ältere Werke – gemeint sind damit Werke geringen Bekanntheitsgrades –, bleibt weniger Spielraum für neue und zeitgenössische Werke. Andere Gesprächspartner*innen sprechen der zeitlichen Disposition notwendiger Proben eine größere Relevanz zu als der voraussichtlichen Sitzplatzauslastung. Die Folge der Argumentation bleibt allerdings die gleiche. Weniger die Zuordnung von Werken zu Epochen oder Zeitabschnitten ist für die Balance zwischen den Stücken im Spielplan und verschiedenen Möglichkeiten der Disponierung ausschlaggebend, sondern die Vertrautheit mit den Werken, sowohl seitens des Orchesters, des Chores und der Solist*innen als auch des Publikums.

„Ich glaube, dass ein ganz [...] faszinierender und wesentlicher Bestandteil [d]er Qualität eines Intendanten [weder] *nur* die Intelligenz [noch] *nur* die Intuition ist, sondern die intuitive Intelligenz. Man muss [...] ein sehr gutes Sensorium, gute Antennen haben für das, was möglich [...] und das was definitiv nicht möglich ist. Und es hat keinen Sinn, Dinge zu machen, die einfach nicht möglich sind. Es gibt bei Robert Musil den Wirklichkeitssinn und den Möglichkeitssinn. In dieser Amplitude bewegt man sich.“ [B6]

Agid und Tarondeau errechnen eine *programming formula* zur Beschreibung der durchschnittlichen Zusammensetzung von internationalen Spielplänen. Danach setzen sich Spielpläne aus Opern folgender drei Kategorien zusammen: risikofreie Opern (50 %), bekanntes Repertoire (30 %), risikoreichere Opern (20 %).²⁸¹ Die Führungskräfte der quantitativen

²⁸¹ Vgl. Agid & Tarondeau, 2010, S. 49

Studie wurden gebeten, auf Basis ihrer Erfahrungen in der Spielplangestaltung den prozentualen Anteil an Vorstellungen anzugeben, den sie den genannten Kategorien zuordnen würden. Während bei Agid und Tarondeau die Kategorien anhand der statistischen Häufigkeit von aufgeführten Stücken berechnet werden, wird die Zuteilung im Fragebogen subjektiv und intuitiv von den Befragten ohne Kenntnis der statistisch erhobenen Werte vorgenommen. Es kann also durchaus sein, dass gewisse Opern von manchen Interviewten als Kassenschlager gewertet werden, während andere sie dem breiten Repertoire zuteilen würden, oder dass Opern, die an manchen Häusern zum Wohlbekannten zählen, von anderen wiederum schon als risikoreich empfunden werden. Die Antworten der Befragten können demnach nicht auf eine spezifische Stückwahl hin interpretiert werden, sie zeigen allerdings, wieviel Risiko künstlerische Leiter*innen eingehen wollen, können oder dürfen. Für alle drei Kategorien gilt: Die Prozentzahlen variieren zwischen weit auseinander liegenden Werten, haben demnach eine hohe Streuung, und der Mittelwert der jeweiligen Kategorie liegt ungefähr bei einem Drittel der Vorstellungen (siehe Tabelle 4). Die Darstellung dreier Einzelfälle in Abbildung 13 zeigt die im Sample vorhandene Bandbreite der Antworten.

Tabelle 4: Mittelwert, Median, Standardabweichung, Minimal- und Maximalwert der Anteile von Opern dreier Kategorien

Kategorie	M	Median	SD	Min	Max
risikofrei	32,76	33	15,11	0	70
bekannt	35,05	33	11,53	10	60
risikoreich	32,19	30	16,41	10	80

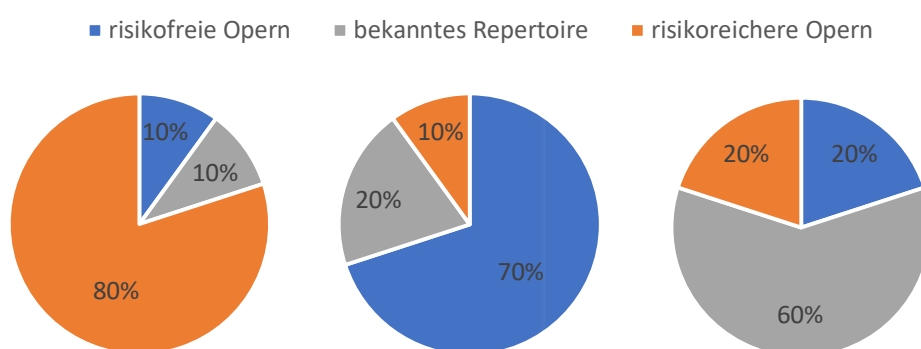


Abbildung 13: Drei Einzelfälle der angegebenen Zusammensetzung eines Spielplans (n = 3; Prozentuelle Verteilung des Anteils an Vorstellungen von Opern genannter Kategorien im Spielplan)

An Häusern, die von Entscheidungsträger*innen geleitet werden, die einen höheren Prozentsatz an Risiko in ihrer Spielplangestaltung angeben, wurde in den letzten zwei Spielzeiten eine höhere Anzahl an Stücken gezeigt, die nach 1950 komponiert wurde ($r_s = .41$, $p = .01$). Demnach geben Leiter*innen, die eine höhere Anzahl an modernen und zeitgenössischen Stücken programmieren, auch eine größere Risikobereitschaft in der Spielplangestaltung an. Führungskräfte, die einen höheren Prozentsatz risikoreicher Opernvorstellungen angeben, haben

im Laufe ihrer Karriere außerdem eine größere Anzahl an Uraufführungen in Auftrag gegeben ($r_s = .53$, $p < .01$). Vergleicht man die Mittelwerte der Antworten von Leiter*innen an Repertoire-Häusern mit dem Mittelwert von Antworten, die Vertreter*innen von Stagione-Häusern gaben, so wird ersichtlich, dass Leiter*innen von Stagione-Häusern einen höheren Prozentsatz risikoreicher Opernvorstellungen angeben. Während an Repertoire-Häusern Entscheidungsträger*innen durchschnittlich 25,6 % der Vorstellungen des Spielplans risikoreichen Opernproduktionen zuweisen, sind es an Stagione-Häusern 37,3 %. Die Null-Hypothese kann auf Basis der Durchführung eines Mann-Whitney-U-Tests verworfen werden ($p = .02$).²⁸²

5.6 Der Einfluss der Entscheidenden

Künstlerische Leiter*innen sprechen sich und ihren Kolleg*innen in ähnlichen Positionen große Verantwortung wie auch Entscheidungsmacht zu. So sind viele der Gesprächspartner*innen überzeugt, die individuellen Einstellungen der Entscheidungsträger*innen seien ein gewichtiger Faktor in der Gestaltung von Spielplänen. Mehrere vertreten den Standpunkt, dass die Theaterleitung zeitgenössische Kunst mit authentischer Überzeugung und starken Projekten propagieren sollte, um neues Musiktheater erfolgreich an Opernhäusern zu zeigen. Dafür müssten die Leiter*innen aber selbst davon überzeugt sein und zeitgenössische Stücke nicht als „Feigenblatt“ [B2] auf den Spielplan setzen.

„Um wirklich gut moderne Sachen zu machen, musst du es selber mögen, oder? [...] Das ist, glaube ich, wirklich ein Problem bei den Kolleg[*innen], dass sie sich gar nicht wirklich in ihrem Innersten dafür interessieren und [...] sich nicht wirklich damit auseinandersetzen oder beschäftigen. I mean, I don't know what to do then. Du kannst doch kein Museum leiten, wo zeitgenössische Kunst ausgestellt ist, und dir [diese] nie wirklich genauer [ansehen]. Ich finde das bei manchen Kolleg[*innen] wirklich horrend, wie wenig sie sich auskennen und wie oberflächlich [dieses Wissen ist]. Ich finde es beschämend.“ [B9]

Ein Gesprächspartner geht sogar so weit, zu behaupten, dass wenn die Programmierung zeitgenössischen Musiktheaters eine Notwendigkeit, ein Verlangen und Überzeugung sei, sich alle weiteren Fragen erübrigten. [B4]

Das Opernhaus im Generellen als heutig zu präsentieren, ist Leiter*innen laut den Aussagen in den Interviews ein Anliegen. Dies beinhaltet nicht nur das Spielen zeitgenössischen Musiktheaters, sondern auch die propagierte Haltung gegenüber dem Repertoire. Wenn ältere Stücke „auf ihre zeitgenössischen Möglichkeiten hin“ [B6] überprüft werden, wenn das Erscheinungsbild des Opernhauses der Gegenwart und nicht der Vergangenheit zugewandt ist, gelingt es auch, zeitgenössisches Musiktheater organischer einzubetten. Künstlerische

²⁸² Vgl. Raab et al., 2009, S. 211 ff.

Leiter*innen sehen es als ihre Aufgabe, Stücke des Repertoires als heute relevant zu präsentieren, starke Stücke der letzten Jahrzehnte zu spielen, um ihr Weiterleben zu sichern und aus der Kunstform heraus Neues zu entwickeln.

Als Leiter*in eines Opernhauses trage man über den eigenen Vertrag hinaus die Verantwortung für die Institution und ihre Zukunft. Man müsse sich überlegen: „Welche Funktion erfüllt dieses Gebäude, diese Institution in unserer Gesellschaft in 15 Jahren?“ [B9] Diese Überlegungen implizieren auch Fragen zur Entwicklung des Musiktheaters an sich. „Jede Kunstform muss sich irgendwie weiterentwickeln und erneuern. Sonst ist [sie] eine Museumskunstform und ich glaube, das ist Oper [...] an sich nicht dienlich.“ [B5] In den Interviews formulieren die Gesprächspartner*innen Fragestellungen bezüglich der zukünftigen Rolle des Orchesters, der Entwicklung nicht-klassischer Musik im Musiktheater, der Verständlichkeit einer Mitteilung durch das unmittelbare Medium des Singens und der Begründung für die zwingende Notwendigkeit, Geschichten überhaupt in einer musikalischen Form zu verhandeln. Die genannten Fragestellungen zeigen die Interessen der Interviewten hinsichtlich der Entwicklung neuer Werke auf und lassen die Vorlieben der Leiter*innen in Bezug auf Künstler*innen erkennen, die als Schöpfer*innen oder Interpret*innen von neuen Werken in die engere Auswahl kämen.

Die Herangehensweisen an das Erteilen von Aufträgen für neue Werke sind unterschiedlich. Manche Leiter*innen beschreiben das Interesse für ein bestimmtes Thema als Entscheidungsgrundlage für die Wahl der geeigneten Künstler*innen. Andere wenden sich gerade davon ab, ein Thema vorgeben zu wollen. Die Künstler*innen selbst müssten für Themen brennen, an denen sie künstlerisch arbeiten wollen. Anhand der beiden im Folgenden gegenübergestellten Zitate wird deutlich, dass sich die Interessen von führenden Persönlichkeiten häufig stark unterscheiden:

„[W]ürde mir eine Komponistin sagen, ich möchte eine Oper über eine Frau machen, die mit ihrem Staubsauger einen Dialog führt, würde mich [das] vermutlich [erstmal] mehr interessieren als etwas historisches.“ [B1]

„[Wenn der Komponist] gekommen wäre mit: ‚ich mache [...] jetzt eine Oper über die Entwicklung des Rhododendrons – da gibt es diesen Biologen, der damit befasst war, und ich finde den so spannend‘, dann hätte ich möglicherweise gesagt: ‚nein, nicht mit mir‘.“ [B2]

Die Wahl der Künstler*innen sei laut Aussage eines Gesprächspartners Abbild der künstlerischen Überzeugung. In einer Position, künstlerisch programmatische Entscheidungen treffen zu müssen, sei es wichtig Qualitätsmerkmale bestimmen zu können und zu wissen, aus welchen Gründen man sich für bestimmte Künstler*innen interessiere. In mehreren Aussagen wird anderen Entscheidungsträger*innen in ähnlichen Positionen vorgeworfen, es gäbe eine

Art pompöse, gönnerhafte und eitle Haltung im Erteilen von neuen Werkaufträgen, sie würden mit dieser Verantwortung keinen ausreichend sorgsamem und mit anderen Genres oftmals zu pauschalen Umgang pflegen. Die interviewten Führungspersonen sprechen sich selbst eine gewichtige Rolle in der Spielplangestaltung zu und sehen sich damit auch in der Verantwortung gegenüber den Kunstschaffenden, der Zukunft der Kunstform Oper und ihrer Verankerung in der Gesellschaft.

Die persönlichen Meinungen von Entscheidungsträger*innen standen auch im Zentrum der folgenden zwei Fragestellungen der quantitativen Studie. Bei der ersten Frage wurden Stellungnahmen zum Programmieren zeitgenössischen Musiktheaters zur Disposition gestellt, bei der zweiten Frage handelte es sich um Aussagen, die das In-Auftrag-Geben neuer Werke betreffen. Teilnehmende konnten anhand einer fünfstufigen Skala zwischen „stimme überhaupt nicht zu“ und „stimme voll und ganz zu“ auswählen. Die folgenden Abbildungen zeigen, zwischen welchen Polen sich die Antworten der Befragten bewegten, und lassen anhand des Mittelwertes erkennen, welche Aussagen die größte Zustimmung erfuhren (siehe die Abbildung 14 und Abbildung 15). Sowohl das Disponieren zeitgenössischer Werke als auch das Planen von Uraufführungen scheinen künstlerische Leiter*innen als Notwendigkeit für die Zukunft der Gattung Oper zu sehen. Allerdings ist auch die gegenteilige Meinung vertreten (wie man am zweiten Balken der Abbildung 15 erkennen kann). Auch in der Frage, ob das Aufführen zeitgenössischen beziehungsweise ganz neuen Musiktheaters für die Führungskräfte ein persönliches Anliegen darstelle, sind Meinungen beider gegensätzlicher Pole vorhanden.

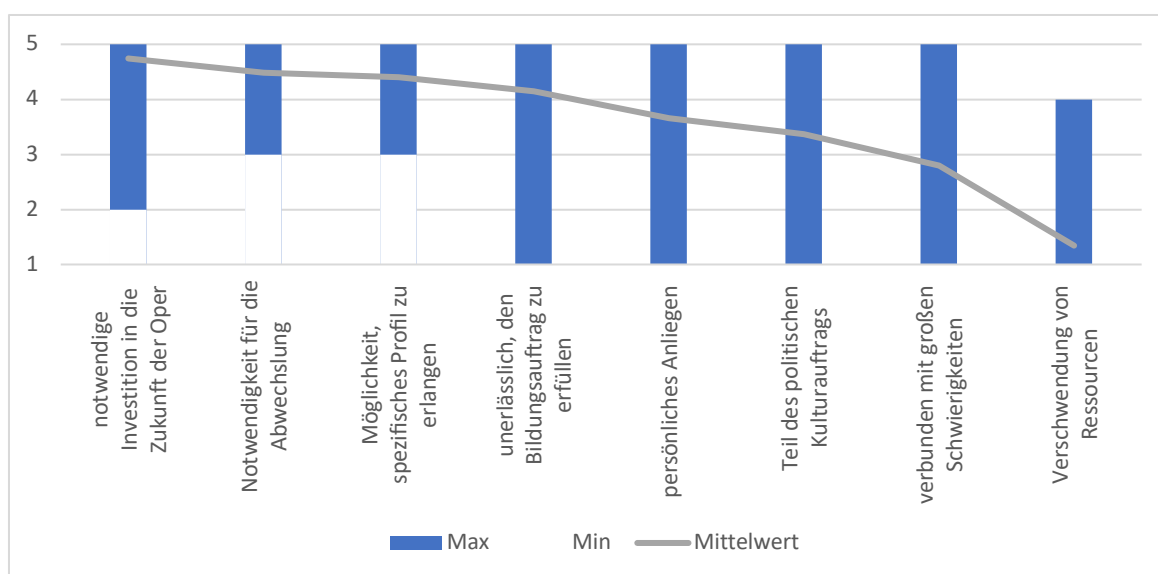


Abbildung 14: Übereinstimmung mit Aussagen zur Disposition zeitgenössischer Oper (n = 37; 5 = stimme voll und ganz zu – 1 = stimme überhaupt nicht zu)

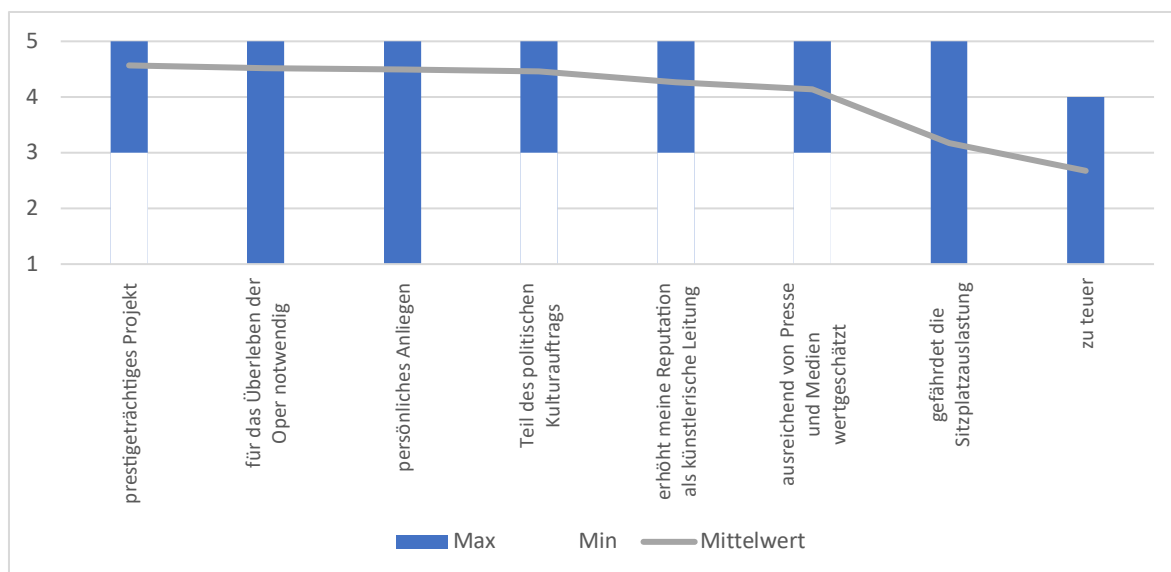


Abbildung 15: Übereinstimmung mit Aussagen zum Erteilen von Verkaufträgen
($n = 37$; 5 = stimme voll und ganz zu – 1 = stimme überhaupt nicht zu)

Von allen Aussagen des zweiten Fragenkomplexes erfährt jene die höchste Zustimmung, die beschreibt, dass eine Uraufführung für ein Opernhaus ein prestigeträchtiges Projekt darstellt. Ähnlich hohe Zustimmung kommt der Aussage zu, dass die Präsenz von zeitgenössischem Musiktheater auf dem Spielplan Möglichkeiten bietet, das Profil eines Opernhauses zu schärfen. Aussagen bezüglich Schwierigkeiten, die mit dem Disponieren und Aufführen von Neuem oft in Verbindung gebracht werden, erfahren auf das ganze Sample betrachtet weniger hohen Zuspruch. Je größer das Auditorium der Hauptbühne des jeweiligen Theaters, desto eher stimmen die Befragten der Aussage zu, dass die Kosten für eine Uraufführung zu teuer seien ($r_s = .51$, $p < .01$). Einige künstlerische Leiter*innen ergänzen zusätzliche Aspekte. Das Disponieren zeitgenössischen Theaters wird hierbei als Fortsetzung einer Tradition, als Möglichkeit der Innovation, als Notwendigkeit für die künstlerische Entfaltung eines Opernhauses und aufstrebender Künstler*innen sowie als interessante Herausforderung verstanden. Neue Opern in Auftrag zu geben, benennen Teilnehmer*innen als einen essentiellen Bestandteil der Verantwortung künstlerischer Leiter*innen, eine soziale Verantwortung, stimulierend und aufregend für das künstlerische Personal, und bezeichnen es als Möglichkeit, internationale Aufmerksamkeit auf die eigene Stadt zu lenken.

Die teilnehmenden Führungskräfte wurden auch befragt, inwiefern es sich auf die Anzahl zeitgenössischer Opernproduktionen an ihrem Haus auswirken würde, könnten sie rein nach ihrem persönlichen Geschmack entscheiden. Etwas weniger als die Hälfte²⁸³ der

²⁸³ 45,9 %

Zwei Themenkomplexe werden besonders häufig im Verhältnis zueinander erwähnt. Die Entwicklung der Kunstform Oper und damit die Originalität und Innovation der zeitgenössischen Stücke stehen im Spannungsfeld mit den institutionellen Rahmenbedingungen, der zeitlichen Disposition, den finanziellen Möglichkeiten und den Ressourcen eines Opernhauses. Die Herausforderung auf finanzieller Seite entsteht vor allem aus einer doppelten Erschwernis in Bezug auf die Balance zwischen Einnahmen und Ausgaben. Bei zeitgenössischem Musiktheater rechnen Leiter*innen zum einen mit höheren Kosten aufgrund von Tantiemen, Auftragskosten oder der Notwendigkeit zusätzlicher Instrumente oder Gagen, zum anderen mit geringeren Einnahmen durch eine niedrigere Sitzplatzauslastung wegen der verminderten Nachfrage des Publikums. Beim Versuch, neues potentiell Publikum zu erreichen, wird ein besonders großes Augenmerk auf die Wahl des Sujets gelegt und auf den Anspruch, eine gesellschaftlich relevante Thematik zu verhandeln. In der Wahl von Komponist*innen und Librettist*innen legen Leiter*innen vor allem Wert darauf, dass die Künstler*innen ein Gespür für Theatralität, Narration und Dramaturgie haben, die Fähigkeit besitzen, für Stimme zu komponieren, und dazu bereit sind, innerhalb der notwendigen Rahmenbedingungen zu agieren. Mit insgesamt 16 Erwähnungen ist die Sitzplatzauslastung die am Häufigsten genannte Herausforderung. Weitere acht Mal wird die damit eng verknüpfte Thematik der Notwendigkeit von Vermittlungsarbeit genannt. Dies unterstreicht, welch großen Stellenwert die Suche nach Publikum in der Auseinandersetzung mit zeitgenössischem Musiktheater einnimmt. Neben dem insgesamt elf Mal thematisierten Anspruch, ein geeignetes Thema zu finden, sind auch Überlegungen zur Besetzung und Einstudierung mit zwölf diesbezüglichen Kommentaren ein stark vertretenes Thema. Dieses bezieht sich auf die Größe des Orchesters und seine häufig ungewohnte Besetzung, auf die Wahl geeigneter Sänger*innen sowie auf die aufwendige Einstudierung und die Notwendigkeit einer höheren Anzahl an Proben für unbekannte und anspruchsvolle Stücke.

Auf andere Weise befasst sich eine weitere Frage der quantitativen Studie mit potentiellen Herausforderungen und Vorteilen in der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters. Die Befragten wurden gebeten, die jeweils drei größten Vorteile und Hindernisse unter zehn Themenpunkten auszuwählen (siehe Abbildung 17). Als klare Vorteile bei der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters sehen künstlerische Leiter*innen Medien- und Pressereaktionen sowie den Einfluss auf die Reputation des Opernhauses unter Kolleg*innen. Mit großem Abstand folgen als Vorteile Reaktionen seitens der Politik und Regierung sowie des

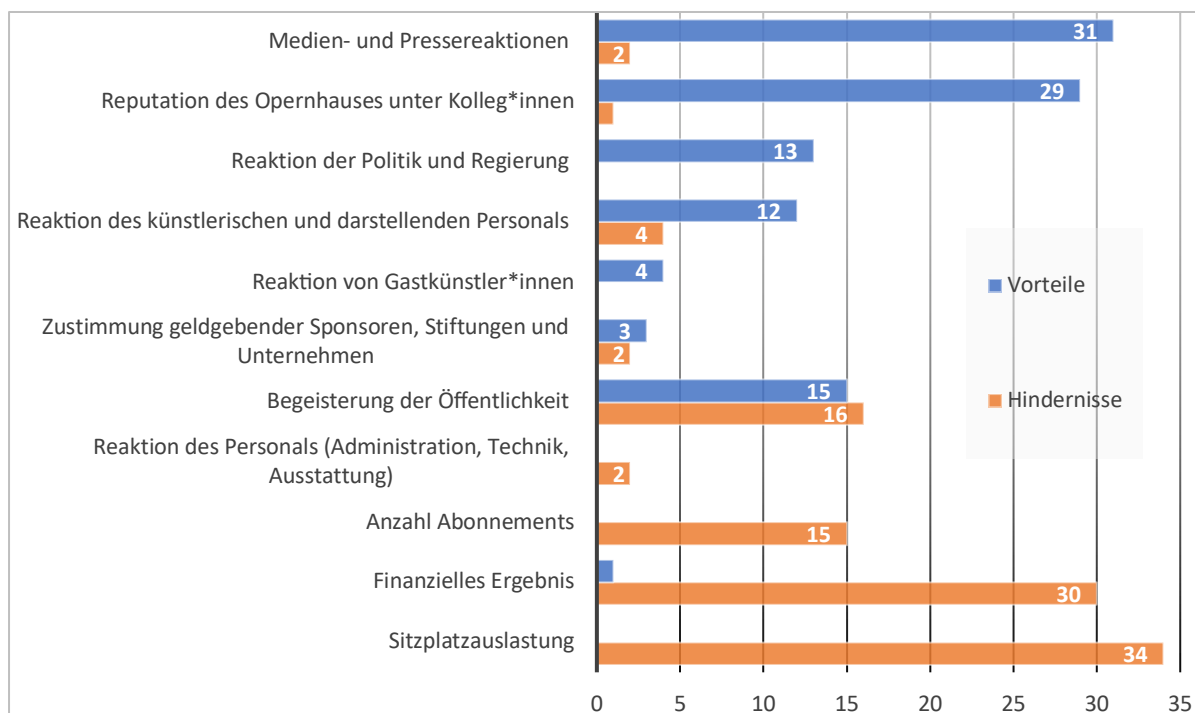


Abbildung 17: Häufigkeit genannter Vorteile und Hindernisse

(n = 36, blaue Balken zeigen Häufigkeit gewählter Vorteile, orange Balken zeigen Häufigkeit gewählter Hindernisse)

künstlerischen und darstellenden Personals. Als Hindernisse werden vor allem das Erreichen der gewünschten Sitzplatzauslastung und die finanziellen Konsequenzen wahrgenommen. Einige Befragte zählen auch die Anzahl der Abonnements sowie die Möglichkeit, in der Gesellschaft Begeisterung hervorzurufen, zu den Herausforderungen. Besonders in deutschsprachigen Ländern wird letztgenannter Faktor vermehrt als Problematik wahrgenommen ($V = .45$, $p = .01$); auf das Gesamtsample bezogen definieren die Befragten die Begeisterung der Öffentlichkeit aber fast in gleichem Ausmaß auch als Vorteil des zeitgenössischen Musiktheaters.

Manche der Befragten bekundeten im anschließenden Kommentarfeld ihr Unbehagen in Bezug auf die Fragestellung. Daraus geht hervor, dass sie gegenüber dem im Fragebogen gebrauchten Wort *Hindernisse* die Begriffe *Schwierigkeiten* oder *Herausforderungen* bevorzugt hätten und sie es ablehnen, der Kategorie des Zeitgenössischen spezifische Hindernisse zuzuschreiben. Des Weiteren plädieren sie für eine Disposition von Stücken mit Relevanz und setzen es als Selbstverständlichkeit voraus, sich den Schwierigkeiten, die sich dadurch ergeben, in voller Konsequenz zu stellen und einen geeigneten Umgang damit zu finden. Andere Führungskräfte fügten in diesem offenen Feld Erläuterungen hinzu und erwähnten weitere positive und negative Aspekte der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters wie den Vorteil künstlerischer Weiterentwicklung, das Risiko bezüglich des künstlerischen Ergebnisses bei Uraufführungen, die Diskrepanz zwischen zeitgenössischer, an alten Formen festhaltender Kunst und der heutigen Gegenwart, die Machbarkeit von Stücken außerhalb des

Kernrepertoires und die Situation, dass sich nur wenige Künstler*innen wirklich gerne unbekannten respektive zeitgenössischen Stücke widmen.

Das Erreichen des Publikums sowie die institutionellen und finanziellen Rahmenbedingungen nehmen als Herausforderungen in der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters sowohl in der offenen, wie auch in der letztgenannten Fragestellung der quantitativen Studie eine große Präsenz ein. Im Folgenden werden jene zwei Themengebiete vorwiegend aus Sicht der qualitativen Studie näher beleuchtet.

5.8 Publikum

Im Diskurs über das zeitgenössische Musiktheater spielen das Publikum beziehungsweise häufig der Mangel an Publikum ebenso wie die Frage nach Erreichbarkeit und Vermittlung sowie jene nach Offenheit und lokalen Voraussetzungen eine große Rolle. Es herrscht breiter Konsens darüber, dass es einfacher ist, die verfügbaren Eintrittskarten für Vorstellungen bekannter Repertoirestücke zu verkaufen. In diesem Zusammenhang erscheint es besonders interessant, dass in den Interviews vorwiegend Beispiele von Erfolgsgeschichten genannt werden, in denen zeitgenössisches Musiktheater vom Publikum positiv angenommen wurde. Diese Beispiele dienen dazu, die grundsätzliche Prämisse, es fehle für zeitgenössisches Musiktheater das Publikum, infrage zu stellen. Aus den für diese Arbeit durchgeführten Erhebungen geht außerdem hervor, dass es den künstlerischen Leiter*innen wichtig ist, nicht von vornherein davon auszugehen, zeitgenössisches Musiktheater könne kein Publikums- oder Verkaufserfolg werden: „La deuxième condition, c’est d’accepter l’idée qu’une œuvre contemporaine peut avoir un immense succès public comme une œuvre du répertoire. C’est arrivé, ça arrive de temps en temps. [...] Le public peut s’y retrouver dans une création contemporaine!”²⁸⁵ [B4]

5.8.1 Zielgruppen und Offenheit

Das Publikum, das Vorstellungen von zeitgenössischem Musiktheater besucht, wird sehr unterschiedlich beschrieben. Eine Gesprächspartnerin spricht von einer Mischung aus spezifisch an zeitgenössischer Musik interessiertem Publikum und dem Stammpublikum des Hauses, zu denen ein Vertrauen in Bezug auf die Programmgestaltung aufgebaut werden konnte. Starre Abonnementstrukturen werden mehrfach als Hindernis dargestellt, da Leiter*innen berichten, teilweise ließen Abonnent*innen die Karten für Aufführungen von zeitgenössischen

²⁸⁵ „Die zweite Bedingung ist die Idee zu akzeptieren, dass ein zeitgenössisches Werk genauso einen großen Publikumserfolg haben kann wie ein Werk des Repertoires. Das ist vorgekommen, kommt immer wieder mal vor. Man kann Publikum für zeitgenössische Werke finden!“ [Eigene Übersetzung]

Werken verfallen und oftmals bestünde eine vorgefasste Meinung und desinteressierte Haltung diesem Repertoire gegenüber. Zwei Interviewte erläutern, sie würden, anstatt leere Abonnement-Plätze akzeptieren zu müssen, lieber Menschen außerhalb dieser festen Abonnement-Strukturen für zeitgenössisches Musiktheater begeistern. Das bedeutet allerdings nicht, dass Abonnements in Bezug auf zeitgenössisches Musiktheater nicht gelingen können; ein Umfeld, in dem ein gewisses Interesse für Zeitgenössisches bereits besteht, bietet hierfür zum Beispiel Möglichkeiten.

Um ein interessiertes Publikum für das zeitgenössische Musiktheater zu gewinnen, ziehen mehrere künstlerische Leiter*innen auch die Möglichkeit in Betracht, Publikum anzuwerben, das die Oper bisher nicht besucht hat. „Das war [...] dieser *proof of concept*, dass ein modernes Stück, das nagelneu ist, wahnsinnig erfolgreich sein kann und eben auch ein Publikum anzieht, das normalerweise nicht zur Oper geht. Und das war schön, das zu erleben.“ [B5] Diesem Publikum wird eine große Offenheit und Begeisterungsfähigkeit zugesprochen. Die Leiter*in eines Hauses, das in der Programmgestaltung klar zwischen zwei Schienen unterscheidet, zum einen traditionellen symphonischen Orchesterkonzerten und zum anderen Oper des 20. und 21. Jahrhunderts, beschreibt große Unterschiede zwischen dem konsolidierten durchschnittlich älteren Publikum der Konzerte mit einer großen Wertschätzung von traditioneller Musik und einem hohen Prozentsatz an Abonnements sowie im Gegensatz dazu einer neuen jüngeren Zielgruppe, die sie mit Musiktheater erreichen könne. Diese Zielgruppe hat nicht mehr das gleiche musikalische Vorwissen, vertritt neue Werte, ist neugierig und unterscheidet sich auch im Kaufverhalten, wodurch die Abonnements für den Bereich Oper an diesem Haus schließlich komplett eingestellt wurden.

„Wir merken, dass das Publikum [der zeitgenössischen Oper] eher Abwechslung sucht, [während es] in der Symphonik [...] mehr um Beständigkeit [geht]: ‚Ich weiß, wie ein Konzert [ist]; ich weiß, was mich [dort] erwartet und deswegen gehe ich dort [auch] hin. [...] Der einzige Unterschied [ist], ich höre [...] einmal Beethoven und einmal Mozart, einmal Brahms und einmal Schumann.‘ Und in der Oper [...] suchen die Menschen immer wieder auch einen neuen Rahmen; [...] da [gibt es] eine andere Neugierde und [...] Offenheit. [Ich würde sagen, das] ist ganz dezidiert ein Unterschied in den verschiedenen Zielgruppen und diese erreicht man [...] mit anderen Mitteln.“ [B7]

Große Offenheit wird auch Kindern zugeschrieben, und damit die Behauptung aufgestellt, dass die meisten Hindernisse in der Herangehensweise erst aus kulturellen Vorerfahrungen entstehen. „Kinder haben zum Beispiel keinerlei Hürden gegenüber zeitgenössischer Musik, das ist anerzogen. Und das kann man auch aberziehen, glaube ich. [Da] bin ich mir ganz sicher.“ [B5] Ein Gesprächspartner macht allerdings auch darauf aufmerksam, dass es nicht nur eine Frage des Trainings ist, sondern auch eine Frage der Disposition des menschlichen

Gehirns, das gewisse Tonfolgen, Harmonien oder rhythmische Strukturen sehr unterschiedlich wahrzunehmen imstande ist. [B6]

Die Führungskräfte wurden innerhalb des Fragebogens zu ihrer Einschätzung bezüglich der Offenheit der lokalen Stadtbevölkerung gegenüber Risiko und Innovation befragt. Abbildung 18 zeigt die prozentuelle Verteilung der diesbezüglichen Antworten. Statistisch signifikante Zusammenhänge mit Variablen, die darauf schließen lassen würden, dass auf die Offenheit bezogene unterschiedliche Einschätzungen Einfluss auf die Programmgestaltung haben, gibt es innerhalb der Stichprobe nicht.²⁸⁶

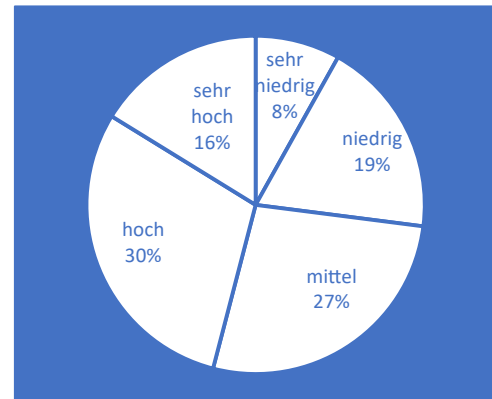


Abbildung 18: Prozentuelle Verteilung der Einschätzung von Offenheit gegenüber Risiko und Innovation (n = 37)

Welche Voraussetzungen eine Bevölkerung im Umgang mit zeitgenössischem Musiktheater mitbringt, wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst. Dies steht in Zusammenhang mit dem aus der Vergangenheit gewachsenen Selbstverständnis der Bevölkerung, mit dem kulturellen Umfeld in der Region oder der Stadt, mit der Präsenz anderer zeitgenössischer Kunstformen, mit lokaler Energie und Geschmack, der von Ort zu Ort variiert, sowie mit der Geschichte der Programmgestaltung des Opernhauses selbst. Künstlerische Leiter*innen müssen diese spezifischen Eigenschaften wahrnehmen und innerhalb der Voraussetzungen agieren. „[M]an hat es erstmals richtig [heraus], wenn man da ist. Das geht nicht anders. [D]ie, die Theater machen, müssen immer Theater für den Ort machen[, an dem] sie sind. Du kannst *nie* übersetzen, das ist der ganze Spaß daran!“ [B9]

5.8.2 Publikum erreichen

Womit man für das Opernhaus neue Zuschauer*innen erreichen kann, beantworten die Partizipierenden in der dritten offenen Frage des Fragebogens. Die erwähnten Ansätze und ihre Häufigkeit sind in Abbildung 19 dargestellt.

²⁸⁶ Vgl. Cancellieri & Turrini, 2016, S. 34



Abbildung 19: (Neues) Publikum erreichen

Künstlerische Leiter*innen sprechen auch bei der Frage nach bisher unerreichtem Publikum dem Sujet der disponierten Oper die größte Relevanz zu. Den Kommentaren der Teilnehmer*innen nach soll mit dem Auftrag neuer Werke die Möglichkeit geschaffen werden, Geschichten zu erzählen, die dem heutigen Publikum nahe sind, zur Reflexion einladen und aktuelle Stoffe verhandeln sowie Identifikation schaffen und relevant sind. Auch den Künstler*innen, die Stücke kreieren, in Szene setzen oder auf der Bühne darstellen, wird viel Bedeutung zugeschrieben. Ein hoher Bekanntheitsgrad der involvierten Künstler*innen stellt für Opernhäuser einen großen Vorteil dar. Die Fähigkeit der Künstler*innen, ihre Arbeit zu vermitteln, und auch ihre Bereitschaft dazu sind wiederum wichtig, um eine Verbindung mit dem Publikum aufbauen zu können. Mehrfache Erwähnung finden auch die Zusammenarbeit mit anderen Kulturinstitutionen und Bildungseinrichtungen, das Umsetzen von diversen Kulturvermittlungsprojekten und die Bedeutung von hoher künstlerischer Qualität, von leistbaren Eintrittskarten sowie von alternativen, kleinen und experimentellen Spielorten und Formaten.

Das Sujet eines Stücks als zentraler Anknüpfungspunkt, um potentielle Zuschauer*innen zu erreichen, wird auch innerhalb der Interviews immer wieder thematisiert, obwohl keine der Leitfragen gezielt dieses Thema behandelte. Gerade bei zeitgenössischem Musiktheater habe man die Chance, durch die Themenwahl ein großes und diverses Publikum anzusprechen. Dabei können heute relevante Sujets auf die Bühne gebracht werden, „wenn man [...] nicht wieder irgendeinen Hamlet oder [...] Orest machen muss.“ [B2] Es gilt dabei herauszufinden, was die Menschen an jedem spezifischen Ort interessiert. Anknüpfungspunkte

können Momente der lokalen Geschichte, Jubiläen von Ereignissen oder mit dem Ort verbundene Personen sein. Von mehreren Befragten werden erfolgreiche Projekte aus den USA angesprochen, wo immer mehr „zeitgenössische Musik themenspezifisch programmiert und komponiert“ [B5] wird. „Ensuite il faut que la musique contemporaine interroge le siècle, la société et qu’il y a un processus d’identification entre le public et l’œuvre présentée écrite. C’est la première condition.“²⁸⁷ [B4] Die Narration ist für manche Intendant*innen zentraler Bestandteil des Musiktheaters und eine Stütze, die dem Publikum immer zur Verfügung gestellt werden soll: „Storytelling ist Teil der Oper, wenn wir die Titel wählen. Ganz klar!“ [B7] Gelingt es Themen zu finden, die das Publikum anlocken und bewegen, kann das sogar zu einer Revidierung der bisherigen Vorstellung von Oper führen. „Ich denke, das Projekt selbst muss [...] genug Geschichten erzählen, dass man die Geschichten weitererzählen kann.“ [B2] So formulieren die Gesprächspartner*innen ihre Hoffnung, über diese Anknüpfungspunkte in Sujet und Handlung bewährtes, aber auch noch unerreichtes Publikum für die Oper gewinnen zu können.

5.8.3 Vermittlung

Das Publikum zu erreichen, es vorzubereiten, eine Nähe zu ihm aufzubauen und sein im besten Falle wiederholtes Kommen zu bewirken, sind omnipräsente Ziele an Opernhäusern – nicht nur im Bereich des Zeitgenössischen, aber auch insbesondere diesen betreffend. Diverse Vermittlungsprojekte werden hierbei eingesetzt, um dem Publikum eine tiefere Beschäftigung mit dem Stoff, eine frühere Teilhabe am Schaffensprozess oder die Herangehensweise zu ungewohnten Klangsprachen zu ermöglichen. Womit man das Interesse von Menschen weckt und wen man mit verschiedenen Formaten erreicht, ist unterschiedlich.

Opernhäuser kooperieren im Bereich der Vermittlung mit anderen Kulturunternehmen, die ihre eigenen Publikumskreise haben. Die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, wie zum Beispiel Museen, und diversen Vereinen entstehen zum Teil aufgrund einer spezifischen thematischen Verbindung zum jeweiligen Musiktheaterstück, zum Teil aufgrund ihres Bezugs zu zeitgenössischer Kunst anderer Sparten, zum Teil aufgrund ihrer lokalen Nähe. Immer wieder präsentieren Opernhäuser Teile ihres Spielplans auch im Rahmen von bestehenden Festivals mit ihren eigenen Schwerpunkten und Publikumskreisen oder kreieren Festivals als Teil

²⁸⁷ „Zeitgenössische Musik muss das Jahrhundert befragen, die Gesellschaft, und es muss einen Prozess der Identifikation zwischen dem Publikum und dem geschriebenen Werk stattfinden. Das ist die erste Bedingung.“ [Eigene Übersetzung]

der Theatersaison in Zusammenschluss mit anderen Anbieter*innen. Neues Publikum wird manchmal auch innerhalb von Projekten erschlossen, die von Sponsoringpartner initiiert werden und den Zugang zu branchenfremden Personen schaffen. Einfacher ist das Erreichen von Menschen, zu denen bereits Kontakt besteht. Mittels moderner Marketinginstrumente können gezielt bereits erschlossene Publika adressiert werden. Teil des Marketingkonzeptes eines Hauses ist auch sein Erscheinungsbild nach außen. So lassen sich zum Beispiel alleine schon von der optischen Gestaltung eines Jahresprogramms Rückschlüsse auf die „Haltung“ eines Opernhauses „im Generellen“ [B2] ziehen, nämlich ob es im Hier und Jetzt steht oder sich im Wesentlichen der Vergangenheit zuwendet. Inwiefern sich zeitgenössisches Musiktheater in das Gesamtbild eines Opernhauses einfügt, ist auch davon maßgeblich beeinflusst.

Die interviewten Leiter*innen sehen auch sich selbst in der Verantwortung, eine vermittelnde Rolle einzunehmen. Sie erzählen von ihrer Aufgabe, immer wieder zu erklären, welche Ziele verfolgt werden, ansprechbar zu sein und so oft als möglich die Neugierde der Menschen zu wecken:

„[I]rgendwann ist mir in der Aufnahme von Jesus Christ Superstar [aufgefallen], wenn Jesus in den Himmel kommt, it's completely Stockhausen, it's stolen! Und damals war [dieser Bezug] bestimmt bewusst [eingesetzt, da Stockhausen] sehr modisch [war]. [Daraufhin] stand ich auf jeder Veranstaltung, bei der ich [den Mund] aufmachen konnte und habe gesagt: ‚Das ist der Bogen in unserem Spielplan: Es gibt einen Stockhausen-Moment mitten in Jesus Christ Superstar‘. But it's true!“ [B9]

Noch bevor es gilt, dem Publikum einzelne Projekte schmackhaft zu machen, sehen Leiter*innen aber auch einen vermittelnden Aspekt in ihrer Tätigkeit der Programmgestaltung. Mehrere Gesprächspartner*innen sprechen von einer bestimmten Reihenfolge, in der sie zeitgenössisches Musiktheater über die Jahre hinweg disponieren, um das Publikum „ab[zu]holen“ [B7, B8] und „mit[zu]nehmen“ [B3]. Man müsse dem Publikum die Chance lassen, zu verstehen, was auf sie zukommt und wohin eine gemeinsame Reise führt, ansonsten haben Zuschauer*innen „das Gefühl [...] Defizite [zu haben], [noch] bevor sie [...] durch die Tür gehen [...]“. Eigentlich muss man [...] überlegen: Welches Stück mache ich als Erstes? [Welche] Klangsprache [hat es]? Sodass man ein Publikum zu einer Offenheit erzieht und zum Selbst-Lesen-Können“ [B9]. Und auch die jeweilige Klangsprache, nicht nur das Sujet des Stückes, sollte laut eben zitierter Intendantin vorab nähergebracht werden. Im Zuge dessen müssen auch mit zeitgenössischer Musik häufig in Verbindung stehende Angstbarrieren abgebaut werden. Noch immer ist bei vielen Menschen die Annahme verbreitet, es fehle ihnen das Verständnis für diese Musik.

„[W]ir müssen einen vollkommen zwanglosen Umgang mit dieser Musik [ermöglichen] und klar machen, dass ein Besuch [von] Veranstaltungen [zeitgenössischer Musik] – ob [...] Konzert oder

Oper – eine ungeheure Bereicherung ist. Und dass [es nicht um ein „Verstehen“ geht,] was auch immer das heißt. [Denn] verstehen wir Gesualdo? Verstehen wir späten Beethoven? [Musik jener Komponisten] verstehen wir auch nicht! Das einzige, was es uns „leichter“ macht, ist, dass es in anderer Musik etwas gibt, das man für sich in Anspruch nehmen kann und ich nenne es empirisches Gedächtnis. [Man erinnert] sich an [...] Notenfolgen[, an] Melodien [oder] an Rhythmusstrukturen; also an eine Form [...] an die man sich erinnert und in der man sich[...] wiederfindet,[...] und das fällt irgendwie weg.“ [B6]

Durch vielfältige Vermittlungsarbeit sollen die Grenzen zwischen den „schweigenden Lämmern“ und denen, „die was wissen“ [B8], abgebaut, Verbindungen und Nähe geschaffen, Neugierde entfacht und bestehendes Interesse erweitert werden.

5.9 Institution Opernhaus

Jedes Opernhaus hat bestimmte strukturelle Voraussetzungen, die künstlerische Leiter*innen in ihren Entscheidungen der Spielplangestaltung und Leitung des Hauses miteinbeziehen. Die Führungspersonen agieren innerhalb von Systemen, die sie zum Teil mitgestalten können, die in vielerlei Hinsicht aber eine große Stabilität in den institutionellen Gegebenheiten aufweisen. Die Interviewpartner*innen nennen eine Vielzahl struktureller Rahmenbedingungen wie die Voraussetzungen vorhandener Spielstätten, Unterschiede in der Produktionsmöglichkeit, finanzielle und kollektivvertragliche Gegebenheiten, Konsequenzen der verschiedenen Spielbetriebe wie das Repertoire- im Vergleich zum Stagione-System, rigide Abonnementstrukturen oder ein zu erfüllendes Pensum der Anzahl an Vorstellungen. Die große Menge an Regelungen und an starren Strukturen führen häufig zu Entscheidungen, die nicht „intuitiv erscheinen“ [B5]. Als „Kafka-Monster“ [B1] bezeichnet ein Gesprächspartner die Institution, die an sich schon sehr viel Arbeit bereitet. In mehreren Interviews beschreiben die Entscheidungsträger*innen ihr Bemühen, innerhalb der gegebenen Umstände zu agieren und gleichzeitig zu versuchen, auch freier von der Institution zu denken.

„[An Opernhäusern müssen wir uns] oft die Frage stellen [...], ob wir eigentlich für die Oper arbeiten oder für die Opernhäuser. Weil die Opernhäuser [haben] ja eine *ganz* [...] krasse Infrastruktur [...], die mit *sehr* [...] starken Reglementierungen funktioniert und [innerhalb der] [...] gewisse Sachen undenkbar sind. Und wenn etwas erstmals in das Undenkbare fällt, dann ist es sehr schwierig davon auszubrechen.“ [B5]

Auf jene Rahmenbedingungen, die innerhalb der Interviews die größte Präsenz einnehmen, wird im Folgenden eingegangen.

5.9.1 Spielstätten

Die Anzahl und Art der vorhandenen Spielorte hat auf Spielplanüberlegungen große Auswirkungen. In welchem Rahmen Stücke aufgeführt werden hat strukturelle, finanzielle, sowie künstlerische Folgen und wird demnach in programmatische Überlegungen miteinbezogen.

Die jeweilige Situation und das Privileg mehrerer Spielstätten muss man „so nutzen, dass es wirtschaftlich finanziell [...] Sinn macht, und dass es vor allem künstlerisch Sinn macht.“ [B6] Zusätzliche Spielstätten haben in den Augen der Entscheidungsträger*innen künstlerische Implikationen und geben die Möglichkeit, anderes Programm anzubieten. Mehrmals wird aus verschiedenen Gründen das Fehlen gewisser Größen von Bühnen am eigenen Haus beteuert.

Große Spielstätten mit zeitgenössischem Musiktheater zu bespielen ist auf zweifache Weise eine Herausforderung. Zum einen gilt es als schwierig, die vielen Eintrittskarten solch großer Auditorien zu verkaufen. Zum anderen sprechen künstlerische Leiter*innen auch von der Herausforderung, große Räume inhaltlich zu füllen. Man benötigt Künstler*innen, die in der Lage sind, mit großen Dimensionen umzugehen und Komponist*innen, die der großen Form gewachsen sind. Um diese Form finden zu können, brauchen Künstler*innen die Möglichkeit, sich auszuprobieren und weiterzuentwickeln. „[So] wie Max Reinhardt gesagt hat, Regisseur*innen brauchen ein Theater zum Üben, so würde ich sagen, Komponist*innen brauchen [ein] Theater zum Üben. [...] Sie müssen auch die Chance bekommen [...] Räume zu finden, inhaltlich und eben auch künstlerisch-musikalisch[;] das kann man nicht einfach so.“ [B1]

Chancen dazu sehen viele Leiter*innen an ihren kleineren Spielstätten. In diesem Rahmen sind Leiter*innen bereit, ein größeres Risiko einzugehen, denn „je riskanter die Projekte sind und je unwahrscheinlicher ein Erfolg damit wird, desto einfacher ist es, es im kleinen Rahmen auszuprobieren.“ [B5] Außerdem ist es bei wenigen Sitzplätzen deutlich einfacher, eine hohe Sitzplatzauslastung zu erzielen. Bei einer ausverkauften Vorstellung dabei zu sein, erzeugt bei den Mitwirkenden einer Produktion ein Erfolgsgefühl und macht auch auf das Publikum einen guten Eindruck. Steht Häusern keine kleine Spielstätte zu Verfügung, nutzen manche die Möglichkeit, sowohl das Bühnengeschehen als auch das Publikum auf die Bühne des Opernhauses zu verlegen, um so einen anderen und intimen Rahmen zu schaffen, oder mit bestehenden von anderen geleiteten kleineren Bühnen zu kooperieren.

Es werden bewusst Möglichkeiten gesucht, andere Orte des Stadtraums für das Musiktheater zu erobern, denn „zeitgenössisch ist: nicht nur [im eigenen] Haus wohnen.“ [B9] Leiter*innen berichten auch von der Erfahrung, dass solch alternative Aufführungsorte – erwähnt wird zum Beispiel ein stillgelegter Autobahntunnel – „stylisher“ erscheinen, leichter „Eventcharakter“ [B7] bekommen und dadurch Publikum anziehen. Damit sind „kleine Formate [...] natürlich der Trick, andere Menschen ins Theater zu locken, weil man sich anders zeigt; und es wirkt sehr sympathisch in einer Gesellschaft, in der alles so anonym geworden

ist.“ [B9] Nicht nur die Größe des Stückes oder des Ortes sei wichtig, sondern die Form. Leiter*innen überlegen, wie sie neue Formate finden können, die in der Entstehung andere Prozesse erfordern und mit dem Publikum auf alternative Weisen umgehen. Da auch unabhängige Producer und Festivals eher in kleinem Rahmen produzieren, gibt es ein großes Repertoire zeitgenössischer Stücke, die sich nicht für große Räume eignen, da ihnen dabei die Intimität verloren ginge.

5.9.2 Die Balance der Finanzen

In den programmatischen Überlegungen spielen auch finanzielle Implikationen eine zentrale Rolle. Leiter*innen agieren innerhalb der Spielräume unterschiedlich großer und sich aus verschiedenen Quellen zusammensetzender Budgets. Dabei müssen Führungskräfte stets die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf die Balance des finanziellen Haushaltes im Auge behalten. Um innerhalb einer Theatersaison einen Ausgleich zwischen Einnahmen und Ausgaben zu erzielen, setzen Leiter*innen das Konzept der Gegenfinanzierung ein. Einnahmenstarke beziehungsweise kostenschwache Produktionen oder Sparten des eigenen Theaterbetriebs ermöglichen die Disponierung teurer beziehungsweise einnahmenschwacher Produktionen. Zu diesen letztgenannten gehören in den meisten Fällen zeitgenössische Musiktheaterwerke.

5.9.2.1 *Einnahmen und Ausgaben*

Die geringeren Einnahmen wurden bereits bei der Thematik der Sitzplatzauslastung erläutert. Aus den Ergebnissen des Fragebogens geht hervor, dass sich die Preisgestaltung der Eintrittskarten von zeitgenössischer Oper gegenüber Produktionen des Repertoires an 17 Opernhäusern und -festivals nicht unterscheide, an 17 Institutionen die Eintrittskarten billiger und an drei sogar viel billiger seien. Kein einziges Haus verkauft Karten für zeitgenössische Oper im Vergleich zum Repertoire zu teureren Preisen, obwohl die Kosten für Produktionen zeitgenössischer Oper jene von Opern des Standardrepertoires häufig übersteigen.²⁸⁸ Im vorliegenden Sample haben Opernhäuser, die prozentuell mehr Subventionen erhalten, eher Karten zu gleichen Preisen, während Opernhäuser, deren Subventionsanteil am Gesamtbudget zwischen 35 und 75 % liegt, die Eintrittspreise für zeitgenössisches Musiktheater eher senken ($r_s = .43$, $p = .01$).

²⁸⁸ Siehe 3.2.1.1 Sitzplatzauslastung

Höhere Kosten für das Opernhaus entstehen aus diversen Gründen, manchmal auch aufgrund von fehlendem Wissen über die Eigenheiten und Bedürfnisse des zeitgenössischen Repertoires. Am häufigsten werden jedoch Zahlungen an Verlage thematisiert.

„[D]iese Stücke kosten mehr Geld weil sie manchmal Ressourcen brauchen, die [normalerweise] nicht [...] zu einem Opernhaus gehören: Elektronik, Sonderinstrumente, Sänger[*innen], die nicht aus dem Ensemble kommen weil es zu schwer ist – [d]iese diversen Aspekte. [U]nd natürlich kosten die Rechte auch viel Geld: You know it’s just cheaper to do Verdi. That’s the bottom line.“ [B9]

5.9.2.2 *Finanzielle Implikationen des Urheberrechts*

Das Thema der zu zahlenden Beträge an Rechtsvertreter*innen der Urheber*innen zeitgenössischer Werke hat einen hohen Stellenwert, insbesondere bei Auftragswerken. Bei diesen bezahlen Opernhäuser zuzüglich zu Tantiemen und Materialleihgebühren auch den Auftrag und häufig zu einem großen Teil die Herstellungskosten des Notenmaterials. In der Zusammenarbeit mit Komponist*innen, die ohne Verlage agieren, gibt es laut einem Gesprächspartner keinen finanziellen Unterschied bezüglich der Tantiemen. Die Kosten für die Herstellung des Notenmaterials fielen zwar weg, dafür müsse das Opernhaus die Materialherstellung aber selbst übernehmen. Auch die Rechte für Übertragungen in Radio und Fernsehen, für das Streamen von Videomaterial oder das Erstellen ganzer Aufzeichnungen sind Teil dieser komplexen Thematik. Viele der Gesprächspartner*innen sprechen von diesen Zahlungen als bedeutender Faktor in der Kostenaufstellung geschützter Werke und erzählen von den hohen Forderungen der Verlage und von schwieriger Zusammenarbeit.

Gleichzeitig sprachen die Leiter*innen aber auch ihr großes Verständnis für ihre Verhandlungspartner*innen an. Verlage hätten es in Zeiten, in denen immer mehr Material digital und oft kostenfrei zur Verfügung steht, schwer. Laut eigenen Aussagen haben die Verlage selbst keine Chance, die Produktionskosten neuer Werke zu decken und „kämpfen ums Überleben“ [B1]. Von künstlerisch programmatischer Seite haben Verlage laut Aussagen der Leiter*innen keine Relevanz. Den Erzählungen der Gesprächspartner*innen zufolge, lassen weder sie noch ihre Kolleg*innen sich von Verlagen zu einer bestimmten Stückwahl verleiten.

„Die Verlagshäuser versuchen natürlich schon, neue Stücke auch zu verkaufen, aber ich habe noch nicht entdeckt, dass das tatsächlich funktioniert. Ich glaube, neue Stücke werden nicht von Verleger[*innen] in den Markt gedrückt; das ist wirklich schwierig zu machen. Ich glaube nicht, dass sie dafür so richtig die Möglichkeiten haben. [...] Ich weiß, dass natürlich viele Komponist[*innen] gerne mit renommierten Verlagen zusammenarbeiten würden, aber [das,] was Komponist[*innen] brauchen, ist [...] Geld und Infrastruktur. Und die[s] kommt nicht von den Verlagen, [sondern] von den Opernhäusern.“ [B5]

Das Weiterleben verdanken Stücke demnach eher der Initiative der künstlerischen Leiter*innen selbst und ihrem Netzwerk untereinander, und dies sehen jene auch als ihre Aufgabe an.

Nachdem sich das Thema in dieser Sichtweise auf die finanzielle Komponente beschränke, sei es schlicht eine „Geldfrage“ [B2].

Manche der Gesprächspartner*innen nehmen den Standpunkt ein, dass man mit der finanziellen Situation eben umgehen müsse. Als Opernhaus sei man selbst dafür verantwortlich, wie man die gewünschten Produktionen finanziere, und könne ein diesbezügliches Engagement nicht von den Verlagen erwarten. Ein Gesprächspartner postuliert, dass die Verbindung zwischen finanziellen Mitteln und dem Spielen neuer Werke an sich keine Relevanz haben dürfe: „On est une maison d’opéra avec des moyens, donc on a les moyens de faire de la création!“²⁸⁹ [B4] Auf der anderen Seite sehen andere Leiter*innen die Menge an Kosten als Hindernis und das Urheberrecht als „große Bremse“ [B3]. Insbesondere für das Zahlen großer Beträge an die Nachfahren bereits verstorbener Urheber*innen, fehlt das Verständnis. „[E]s ist wie eine Blutabnahme [aus] unserem Körper; [das Blut aber wird weggeschmissen und] es ist aus dem ganzen Kreis[lauf] weggenommen. Es ist ein Teil unserer Substanz weggenommen.“ [B3] Auffällig ist, dass jene Leiter*innen, die die Kosten als größeres Problem darstellen, ein Opernhaus mit Repertoire-System leiten oder Jahre lange Erfahrung innerhalb dieses Systems gesammelt haben, während der Bezugspunkt der Gesprächspartner*innen vorher skizzierter Positionen Opernhäuser mit Stagione-Systemen sind.

Eine Umgestaltung wäre laut einem Gesprächspartner möglich, wenn sich die Musik- und Theaterproduzierenden gemeinsam für Änderungen in den Urheberrechtsbestimmungen einsetzen würden, doch meist wird der Status quo einfach hingenommen. Bei gleichbleibenden Urheberrechtsgesetzen wäre ein anderer Denkansatz für Veränderung, Möglichkeiten der Finanzierung zu entwickeln, um den Unterschied zwischen geschützten und nicht geschützten Werken für die Kulturbetriebe zu reduzieren.

„Natürlich wird kein Staat etwas machen, um die Urheberrechte zu begrenzen [...], aber [dann muss man] vielleicht eine Finanzierung finden. [Jemand könnte denken: ‚es ist wichtig, dass es vorangeht. [...] [W]ir verzichten auf andere Sachen, [dafür] kreieren [wir] einen Fond um zeitgenössische Stücke zu fördern, [das heißt] zu finanzieren.‘ Ich denke, in einer Waage gibt es immer zwei Teile. Wenn ein Teil nicht zu bewegen ist, dann muss man andere Lösungen finden, voilà.“ [B3]

Es gibt unter den Gesprächspartner*innen unterschiedliche Standpunkte. Einig sind sich jedoch alle Befragten, dass Tantiemen und Rechte bezüglich der Frage des Disponierens zeitgenössischen Musiktheaters einen großen Stellenwert einnehmen.

²⁸⁹ „Man ist ein Opernhaus mit Mitteln, folglich gibt es Mittel um neue Werke zu kreieren.“ [eigene Übersetzung]

5.9.3 Produktionsprozesse

Die betrieblichen Strukturen eines Opernhauses bestimmen auch unterschiedliche Voraussetzungen für die Prozesse bei der Entwicklung und der Probenarbeit für Opernproduktionen.²⁹⁰ An Repertoire-Häusern gilt die Probenproblematik als besonders virulent. Die knappe Zeit, die für Bühnenproben zur Verfügung steht, die festgesetzte Anzahl an Diensten des Orchesters oder der möglichen Chorproben ist begrenzt. Ist ein Werk den Sänger*innen, dem Orchester und dem Chor nicht vertraut und wurde bisher selten oder gar nicht aufgeführt, beansprucht es deutlich mehr Probenzeit. Daher muss eine Balance gefunden werden zwischen wohlbekannten Stücken des Repertoires und für das Opernhaus unbekannten zeitgenössischen oder auch älteren Werke, damit die Disposition der Proben gelingt. Eine Intendantin beobachtet, dass immer mehr Opernhäuser bereit sind, neue Arbeitsprozesse zu ermöglichen. So entstehen geplante Abläufe, die auf das jeweilige spezifische Projekt zugeschnitten sind. Verschiedene Elemente des Musiktheaters – wie zum Beispiel das Bühnenbild, Elektronik, Video – werden je nach Produktionsbedürfnissen zu unterschiedlichen Zeitpunkten in den Probenprozess miteinbezogen und damit gleichberechtigt wahrgenommen. „Und das gehört dazu! Es geht nicht nur um die Musik, es geht um den gesamten Kunstbegriff.“ [B9]

Uraufführungen nehmen in Bezug auf die Produktionsprozesse eine besondere Rolle ein. Es besteht die Sorge, dass Stücke nicht rechtzeitig fertig werden, und Ungewissheit über das Ergebnis der Arbeit. Die Interviewten sprechen von der Notwendigkeit, die Künstler*innen im Entstehungsprozess zu begleiten, und sehen das auch als Teil ihrer Aufgabe. Ein Gesprächspartner, der viele Jahre in den USA gearbeitet hat, vermutet, es gäbe in Europa aber noch nicht die gleiche „support structure“ [B5] wie in den USA, da nicht in der gleichen Frequenz neue Stücke erarbeitet werden. Es sei wichtig, ästhetische und pragmatische Rahmenbedingungen klarzustellen. Das Wissen über mögliche Besetzungen, terminliche Fristen und Schritte des Prozesses seien nicht als Einschränkungen zu sehen, sondern helfen den Künstler*innen fokussiert am Projekt zu arbeiten. Es benötige Personen, die mit den Abläufen der Stückentwicklung sowie mit denen des Opernhauses vertraut sind und die den Prozess aktiv begleiten. Die Fähigkeit dazu „kommt nur mit Erfahrung, und für Erfahrung braucht man Volumen. Und das haben die meisten Häuser nicht, weil sie nicht genug investieren!“ [B5] Werden Produktionen zeitgenössischen Musiktheaters eingekauft oder auch eine neue Produktion eines bereits gespielten jungen Werkes erarbeitet, gibt es bereits erprobtes Notenmaterial und

²⁹⁰ Siehe 3.1.2 Rechtsform und Spielbetrieb

Erfahrungswerte, auf die man zurückgreifen kann. Das vereinfacht Schritte des Produktionsprozesses, dafür kommt aber solchen Stücken häufig weniger Aufmerksamkeit seitens der Presse zu. Um einem jungen Stück nach seiner Premiere zum Weiterleben zu verhelfen, müsse man andere künstlerische Leiter*innen vom jeweiligen Stück überzeugen. Es gibt aber auch die Möglichkeit, einem Stück schon vor seiner Uraufführung mehrere Aufführungsserien zu garantieren, indem es koproduziert wird.

5.9.3.1 *Koproduzierte Auftragswerke*

Neuen Stücken eine Möglichkeit zu geben, sich nach ihrer Uraufführung weiterzuentwickeln, sich zu verändern und zu entfalten, und ihnen eine größere öffentliche Wahrnehmung zu garantieren sowie Aufführungen an mehreren Theatern, mit diversem Publikum und häufig anderer Besetzung zu ermöglichen, dies sind die vielgenannten Gründe, aus denen künstlerische Leiter*innen Koproduktionen von Auftragswerken für erstrebenswert halten. Vor allem aus künstlerischen Gründen halten Leiter*innen diese Möglichkeit für wichtig, jedoch verleihen viele der Schwierigkeit Ausdruck, dafür geeignete Partner*innen zu finden.

Mehrere Leiter*innen konstatieren, dass es nur eine geringe Anzahl von Opernhäusern gibt, die überhaupt Auftragswerke erteilen oder neues Musiktheater aufführen. Zuzüglich müssen die Größe des Hauses, die Bedingungen der Spielstätten oder auch die Größe des Budgets bei geeigneten Partner*innen mit den Voraussetzungen des eigenen Hauses zusammenpassen. Es wird von der Angst der Kolleg*innen berichtet, eine Koproduktion einzugehen, ohne das Resultat des Stückes zu kennen. Die Praxis des Koproduzierens an sich ist zumindest im deutschsprachigen Raum teilweise sogar verpönt, da eine Vereinheitlichung der Kunstform befürchtet wird. Um diesem Argument entgegenzutreten, unterstreicht ein Gesprächspartner die kuratorische Funktion der künstlerischen Leitung. Produktionen an einem Haus müssten nicht immer an sich neu sein, sondern neu für das Publikum vor Ort, das in den wenigsten Fällen die Gewohnheit oder Möglichkeit habe zu reisen, um sich Produktionen vorab woanders anzusehen. Probleme für das Koproduzieren sehen Leiter*innen aber auch in lokalen Unterschieden in Bezug auf Ästhetik, Sprache, Geschmack und Themen. Auch die Vermittlung neuer Werke würde am besten funktionieren, wenn man potenzielle Zuschauer*innen davon überzeugen könne, das Werk habe spezifisch etwas mit ihnen zu tun. „Wenn du in einer Stadt bist und sagst: ‚Dieses Stück wird für uns geschrieben‘, dann kannst du nicht sagen: ‚und übrigens [auch für] die Leute in Paris, Kopenhagen und Hong Kong [...]‘. That sort of doesn’t work, both of those things!“ [B9]

Trotz der genannten Herausforderungen drücken mehrere Leiter*innen den Wunsch aus, Auftragswerke als „Konsortium“ [B5] oder „Verbund“ [B6] zu planen. Solange man als Opernhaus nicht die Uraufführungspremiere am eigenen Haus bestreiten möchte, gibt es gute Möglichkeiten, sich an Koproduktionsprojekte „anzudocken“ [B8]. Es birgt aber Gefahren, wenn zu viele Koproduktionspartner*innen beteiligt sind, weil dann die Identifikation mit dem Stück innerhalb eines Hauses verloren geht. Es gibt unterschiedliche Modelle, in denen Auftragswerke koproduziert werden können. An welchem Haus dabei die erste Premiere, die tatsächliche Uraufführung, stattfindet, ist ein ausschlaggebender Punkt innerhalb der Vereinbarungen, denn diese verschafft dem Opernhaus in der Regel internationale Aufmerksamkeit und größeres mediales Interesse. Meist liegt die Uraufführung beim sogenannten *Lead-Producer*, dem Opernhaus, das die Produktionsprozesse übernimmt. Vereinbarungen, in denen die Uraufführung an einem Opernhaus stattfindet, das die Herstellung des Bühnenbildes und der Kostüme sowie den Großteil der Proben nicht übernommen hat, gelten als äußerst großzügig. Erwähnt wird in den Interviews ein solches Modell in der Zusammenarbeit mit unabhängig Produzierenden.

5.9.3.2 Unabhängig Produzierende

Independent Producer sind meist Kompanien der freien Szene, die in der Regel keine fixen Spielstätten besitzen und häufig mit einer variablen Anzahl an Mitarbeiter*innen zusammenarbeiten. Dadurch haben sie deutlich geringere Fixkosten und sind flexibler in ihrer Planung und Struktur. Häufig sind jedoch auch die finanziellen Mittel dieser unabhängig Produzierenden sehr eingeschränkt. Die Interviewten schreiben *Independent Producers* eine frische Herangehensweise, große Kreativität, andere Möglichkeiten und oft unkonventionelle Ergebnisse zu. Die meisten der Gesprächspartner*innen sehen in der Zusammenarbeit mit freien Gruppen bei Stückentwicklungen und zeitgenössischem Musiktheater großes Potenzial.

In Bezug auf große Spielstätten der eigenen Institution drückt einer der Gesprächspartner aber auch Skepsis aus. Institutionen würden der freien Szene oft nur vermeintlich guttun und so sehr es falsch sei auf eine der beiden Szenen zu „beharren“, so richtig sei es, dass sie „nur in Spurenelementen irgendwie eine Deckungsgleichheit erfahren können, und dass diese als Idee oder als Möglichkeit faszinierender ist, als das Ergebnis.“ [B6] Mehrere künstlerische Leiter*innen berichten allerdings von der erfolgreichen bestehenden Zusammenarbeit zwischen institutionalisierter und freier Szene. Große Häuser könnten laut Aussagen der Intendant*innen für *Independent Producer* „docking-stations“ [B2] bieten und ihnen Geld und

Aufführungsstätte zur Verfügung stellen. Dafür würden die Opernhäuser vom Know-how der kleinen Gruppen im Bereich des zeitgenössischen Musiktheaters profitieren und müssten den Produktionsprozess nicht selbst bewältigen. Dieses Modell funktioniert wie eine Art Outsourcing der großen Institutionen für die Kreation kleiner neuer Stücke, die am eigenen Haus ihre Uraufführung erleben. In der Zusammenarbeit mit freien Gruppen, sowie in der Zusammenarbeit mit anderen Opernhäusern müssen viele künstlerische sowie strukturelle und ökonomische Parameter zusammenpassen, um eine Kokreation erfolgreich zu bewältigen. Hierfür weitere Konzepte und Möglichkeiten zu entwickeln, scheint an Opernhäusern heute tätigen Führungskräften ein Anliegen zu sein.

5.10 Weitere Zielsetzungen

In der quantitativen Studie wurden künstlerische Leiter*innen befragt, ob am jeweiligen Opernhaus derzeit Strategien zur Unterstützung der Produktionen zeitgenössischer Opern verfolgt würden. 31 Befragte bejahten dies und wurden gebeten die Ziele zu spezifizieren und anzugeben, wie erfolgreich sie ihre Strategien zum momentanen Zeitpunkt einschätzen. Abbildung 20 zeigt die Häufigkeit der gewählten Ziele sowie den jeweiligen Grad des Erfolgs. Je dunkler die Färbung der Balken, gemäß der angegebenen Zahl innerhalb der Balken, desto größer ist die subjektive Erfolgswahrnehmung der verfolgten Strategien.

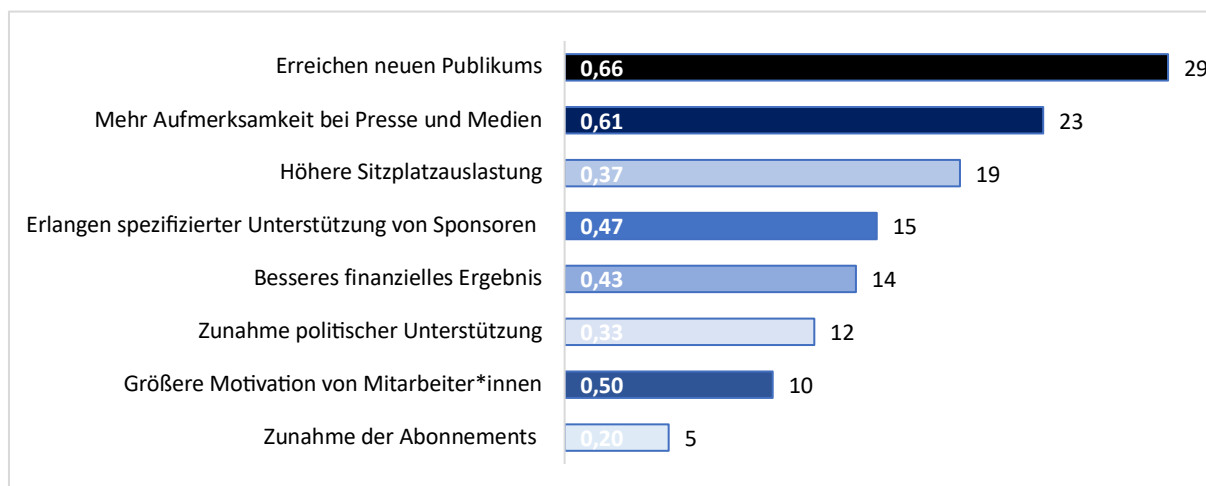


Abbildung 20: Verfolgte Strategien und ihr Erfolg

(n = 31; Werte in Balken: subjektive Erfolgswahrnehmung: Häufigkeit der Bewertung als „erfolgreich“ oder „sehr erfolgreich“ dividiert durch die Häufigkeit der Auswahl des jeweiligen Zieles; Werte rechts von Balken: Häufigkeit der gewählten Ziele)

Neben der mit dem Publikum in Zusammenhang stehenden Zielsetzungen werden vor allem auf externe Stakeholder bezogene Strategien verfolgt. Jene Leiter*innen, die die Motivation ihrer Mitarbeiter*innen als Zielsetzung einer Strategie angeben, sprechen diesen

Bemühungen eine hohe Erfolgsquote zu. Auf jene internen und externen Stakeholder wird aus der Sicht der qualitativen Studie im Folgenden eingegangen.

Neben den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten fügen die Befragten weitere Zielsetzungen hinzu. Investitionen in die Zukunft der Gattung Oper, das Zusammenführen von Künstler*innen und Fördern von Komponist*innen und Librettist*innen sowie von jungen Talenten, das Ermöglichen eines Raums zum Experimentieren und das Erlangen internationaler Reputation werden an dieser Stelle genannt.

5.11 Interne und externe Stakeholder

Führungskräfte sind manchmal mit betriebsinternen Widerständen in Bezug auf die Programmierung zeitgenössischen Musiktheaters konfrontiert. Häufig entstehen diese aus Ängsten vor geringem Publikumszuspruch oder künstlerischen Schwierigkeiten. Gerade die Bewältigung von Uraufführungen könne „ein unglaubliches Wir-Gefühl im Haus“ [B1] erzeugen. Leiter*innen machen sich darüber Gedanken, wie sich die am Haus angestellten Künstler*innen weiterentwickeln können, und beschreiben einerseits die Lust von Musiker*innen neue Impulse zu bekommen und andererseits auch die Gewohnheit, die sich einstellt, wenn man vermehrt zeitgenössische Musik zur Aufführung bringt. Wenn man die künstlerische Ausrichtung eines Hauses ändert und Neues an der Institution etablieren will, benötigt dies allerdings Erklärungsarbeit. Eine Intendantin berichtete von dem erhöhten Informations- und Kommunikationsbedarf bei einer starken Änderung der programmatischen Ausrichtung auf zeitgenössische Musik in der Sparte Oper am eigenen Haus:

„In der Unternehmenskultur war die zeitgenössische Musik nicht vorhanden. [Bei solch einem] groben Einschnitt, [...] war es ein bisschen vermessen von uns zu glauben, dass die Leute [...] sagen [würden]: ‚Ja super, toll! Da machen wir mit!‘. Es ist das Gegenteil passiert: [...] Die Leute [haben] Angst [bekommen.] [...] Die Unternehmenskultur zu wechseln, zu ändern, das braucht [eben] Zeit“.
[B7]

Die Aufmerksamkeit von Presse und Medien gilt als hilfreiche und positive Unterstützung. In den Interviews beschreiben künstlerische Leiter*innen, dass vor allem überregionale Beachtung vor anderen Stakeholdern wie politischen Vertreter*innen von Bedeutung ist. Der lokalen und nationalen Politik wird unterschiedlich große Relevanz zugesprochen. Während ein Gesprächspartner kulturpolitische Maßnahmen als eher heikel bezeichnet, scheint die Rückendeckung von politischer Seite für manche Opernhäuser eine zentrale Unterstützung in ihrer programmatischen Ausrichtung zu sein. Gerade an einem kleinen Haus, das den Fokus auf zeitgenössisches Musiktheater gesetzt hat, ist der starke Rückenwind der regionalen Politiker*innen eine zentrale Voraussetzung für die Ausrichtung des Hauses. Es sei gelungen, die

Politiker*innen von der Bedeutung und dem Wert der spezifischen Zielsetzungen zu überzeugen. Nun läge der Schwerpunkt der Erwartungshaltungen auf Innovation und der Entwicklung der Kunstform, und nicht auf einer hundertprozentigen Auslastung. Im Falle dieses Beispiels habe man sich mit einer bestimmten Vision an die politischen Vertreter*innen gewandt und „die Disponibilität war da. [Doch es herrscht] oftmals die Angst, dass [solch ein Projekt] dann nicht akzeptiert [würde]. In dem Moment [jedoch, indem man] konkret erklären kann, warum es sinnvoll ist, so ein Projekt [hier] bei uns zu machen, [bekommt] man auch positives Feedback.“ [B7]

In Bezug auf Stiftungen und Sponsoringpartner sind sich künstlerische Leiter*innen einig, dass es nicht schwerer sei, finanzielle Unterstützung für Projekte zeitgenössischen Musiktheaters zu akquirieren. „Ganz im Gegenteil, manchmal findet man sogar für diese Projekte eine ganz interessante, interessierte und auch nachhaltige Unterstützung.“ [B6] Ausschlaggebend sei, dass die Kernwerte eines Sponsoringpartners mit den eigenen übereinstimmen, und nach diesen Gesichtspunkten müsse man potentielle Partner auswählen. Im Gegensatz zu Produktionen des Repertoires oder Stücken, die wenige Jahre alt sind, finde man insbesondere für Uraufführungen „immer“ [B9] Unterstützung. Stiftungen haben, meint ein Gesprächspartner, sogar die Möglichkeit Projekte zeitgenössischen Musiktheaters zu initiieren, wenn sie eine starke auf zeitgenössische Kunst ausgelegte finanzielle Unterstützung bieten. Im Fragebogen gaben knapp mehr als die Hälfte der Befragten an, derzeit Geld von Sponsoringpartnern zu erhalten, die explizit anstreben, zeitgenössisches Musiktheater zu fördern.

Des Weiteren hätten auch bekannte Künstler*innen die Möglichkeit, auf künstlerische Leiter*innen Einfluss zu nehmen und so die Programmierung zeitgenössischen Musiktheaters zu fördern. Dies würde in den meisten Fällen jedoch nicht geschehen. Der Zeitaufwand der Einstudierung für Sänger*innen und Dirigent*innen bei zeitgenössischen Werken ist hoch, und gerade bei Uraufführungen besteht die Sorge des Risikos um den rechtzeitigen Erhalt von Noten und der eigenen zeitlichen Verfügbarkeit. Zudem ist die Chance oft nur gering, die Stücke häufig aufführen zu können, was die Problematik des zeitlichen Aufwands der Einstudierung nochmals verstärkt.

Potenzielle Maßnahmen externer Stakeholder waren Inhalt einer Frage der quantitativen Studie. Die Partizipierenden schrieben vorgegebenen Items auf einer fünfteiligen Skala sehr geringe bis sehr große Bedeutung zu und hatten die Möglichkeit in einem offenen Feld weitere Maßnahmen vorzuschlagen. Die größte Bedeutung wird der Unterstützung von Presse

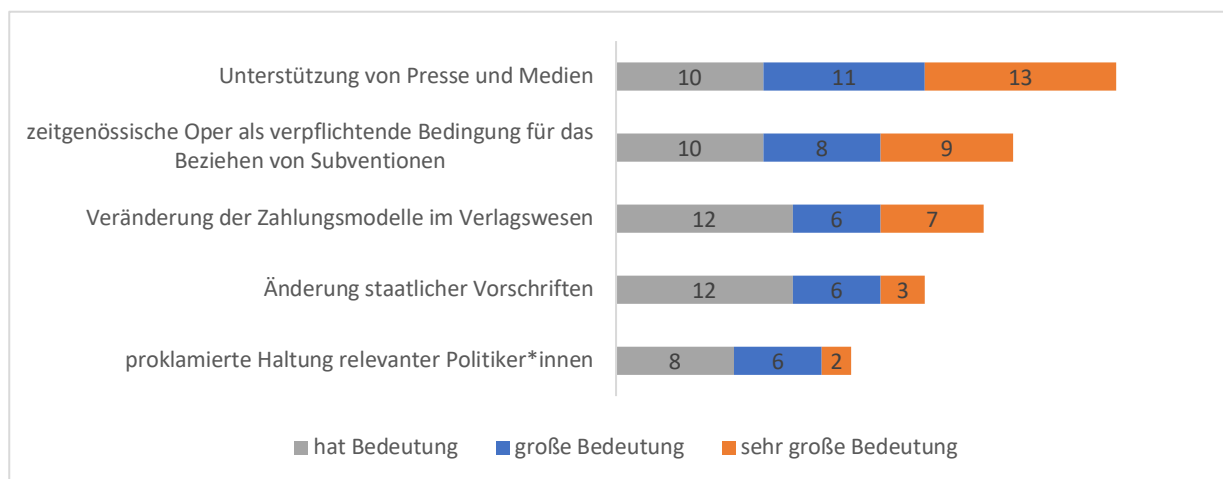


Abbildung 21: Unterstützung externer Stakeholder

($n = 36$, Abbildung zeigt Häufigkeit an Zuschreibung von Bedeutung: 3 = von Bedeutung – 5 = von sehr großer Bedeutung)

und Medien zugemessen (siehe Abbildung 21). Einige Befragte sehen das Aufführen zeitgenössischen Musiktheaters als Bedingung für den Erhalt von Subventionen als sinnvolle Maßnahme an. Dabei erfährt dieser Vorschlag in kleineren Städten innerhalb des Samples eine signifikant größere Zustimmung ($r_s = -.36$, $p = .03$). Eine Intendantin fügt hinzu, sie würde zusätzliche Subventionen bei zeitgenössischen Werken und Uraufführungen bevorzugen. Innerhalb der Stichprobe wird in kleineren Städten auch der proklamierte Haltung von Politiker*innen mehr Relevanz zugeschrieben ($r_s = -.41$, $p = .01$) und nur in deutschsprachigen Ländern und in Italien messen Führungskräfte diesem Einfluss eine große oder sehr große Bedeutung zu. Wie Abbildung 22 veranschaulicht, hätten Veränderungen der Zahlungsmodelle im Verlagswesen an Opernhäusern mit mehr Sitzplätzen eine signifikant größere Bedeutung als an kleineren Häusern ($r_s = .43$, $p = .01$).²⁹¹

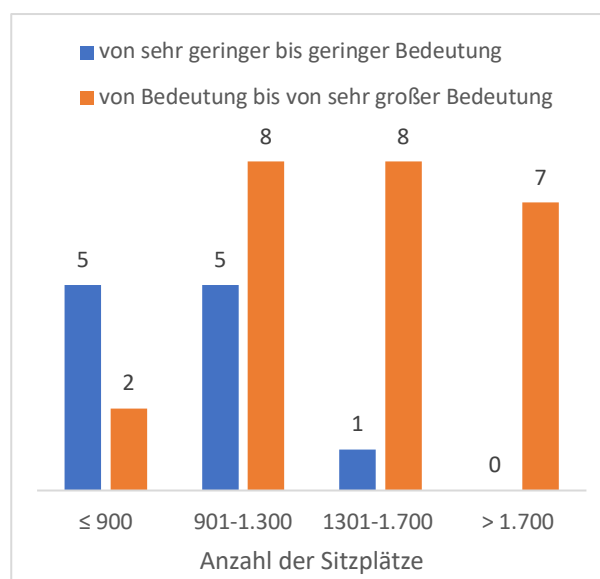


Abbildung 22: Bedeutung der Änderung im Verlagswesen in unterschiedlich großen Häusern

($n = 36$, 1 = von sehr geringer Bedeutung – 5 = von sehr großer Bedeutung; jeweilige Sitzplatzanzahl der Hauptbühne eines Hauses)

²⁹¹ Das vorliegende Sample wurde an dieser Stelle in vier Gruppen unterteilt. Die nach Agid und Tarondeau vorgenommene Dreiteilung des Samples (siehe 0) wurde modifiziert und erweitert, da die Stichprobe der vorliegenden Studie aufgrund des Fokus auf europäische Opernhäuser einen höheren Prozentsatz an kleinen Häusern hat. Der Korrelationskoeffizient nach Spearman ist auch bei der bis dato verwendeten dreigliedrigen Gruppierung signifikant ($r_s = .38$, $p = .02$).

Eine sinnvolle Unterstützung bestünde laut offenen Antworten zudem in der proklamierten Haltung beziehungsweise dem sichtbaren Einsatz namhafter und bekannter Künstler*innen für zeitgenössisches Musiktheater, in Projekten mit Schulen und Universitäten im Kulturvermittlungsbereich, in einer veränderten Mentalität der Bevölkerung hinsichtlich des Zugangs zu Oper und in der Akzeptanz von Künstler*innen, unter moderaten Rahmenbedingungen Uraufführungen zu kreieren.

Die empirischen Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Studie zeigen Unterschiede zwischen den Überlegungen und Einstellungen heutiger Entscheidungsträger*innen. Es festigen und erweitern sich aber die Narrative der Bedeutung des Erreichens von Publikum, die Implikationen der Voraussetzungen eines Opernbetriebs und die Wichtigkeit künstlerischer Zielsetzungen. Im folgenden Kapitel werden durch die Synthese der theoretischen und empirischen Erkenntnisse Überlegungen weitergeführt und so der Versuch unternommen, die anfangs gestellten Forschungsfragen zu beantworten.

6 Authentische Überzeugung und Wahrnehmung der Möglichkeiten

Zeitgenössisches Musiktheater nimmt heutzutage im Vergleich zum Repertoire des 18. und 19. Jahrhunderts nur einen geringen Raum in den Spielplänen europäischer Opernhäuser ein. Um diese Situation näher zu beleuchten, untersucht die vorliegende Arbeit, welche Überlegungen Spielplanentscheidungen bezüglich zeitgenössischen Musiktheaters beeinflussen. Welche intrinsischen und kontextuellen Faktoren bedingen Entscheidungen über die Dispositionierung zeitgenössischen Musiktheaters und welche fördernden Vorgehensweisen lassen sich daraus herleiten?

Das Interesse richtete sich auf die Sichtweisen heutiger Entscheidungsträger*innen, vorwiegend künstlerische Leiter*innen und Intendant*innen von Opernhäusern. Die Art und Weise wie sie den Status quo jeweils wahrnehmen, prägt ihre Entscheidungen. Diese wiederum bestimmen schließlich das Bild heutiger Spielpläne und den darin gezeichneten Stellenwert zeitgenössischen Musiktheaters. Somit sind die Wahrnehmung der Entscheidungsträger*innen gegenüber der gegenwärtigen Situation der Spielplangestaltung und die Kenntnisnahme aktueller Dispositionsversuche von zeitgenössischem Musiktheater von besonderer Bedeutung für die Zukunft des Musiktheaters. Entscheidungsträger*innen können Spielpläne nach eigenen Vorstellungen gestalten und damit auch die Ausrichtung eines Opernhauses prägen. Dabei agieren sie häufig innerhalb künstlerisch und wirtschaftlich konfligierender Zielsetzungen und im Spannungsfeld verschiedener Erwartungshaltungen diverser Stakeholder. Daraus entsteht ein komplexes Wirkungsgefüge aus reziproken Einflussnahmen und eine Vielzahl an in die Überlegungen miteinbezogenen Einflussfaktoren.

Der Spielplan eines Opernhauses, die gewählten Stücke und die dafür engagierten Künstler*innen, die Kombination aus Werken und die künstlerischen Handschriften sind für das Profil eines Hauses im hohen Maße konstituierend. Die programmatische Gestaltung prägt das Erscheinungsbild nach außen wie nach innen und steht für den künstlerischen Zugang zur Frage, auf welche Weise Oper heute zur Aufführung gebracht werden soll. Ein ausgewogener Spielplan entsteht unter der Berücksichtigung verschiedener Arten von Balancen. Ein Beispiel hierfür ist die Zuteilung von Musiktheaterwerken zu bestimmten Kategorien wie dem Standardrepertoire, Raritäten oder eben auch dem zeitgenössischen Musiktheater. Welchen Platz ein Stück innerhalb des Kanons einnimmt hat großen Einfluss auf programmatische

Überlegungen. Jensen und Kim²⁹² konnten nachweisen, dass konventionelle Spielplanentscheidungen getroffen werden, um Unkonventionelles zu ermöglichen. Dass Entscheidungsträger*innen bewusst auf Balance abzielende Entscheidungen treffen, bestätigt sowohl die quantitative als auch qualitative Studie dieser Untersuchung. Die Ausgewogenheit der musikalischen Epochen sowie die Budgetplanung über die gesamte Spielzeit benennen Befragte der quantitativen Studie als zwei der wichtigsten Einflussfaktoren bei Spielplanentscheidungen. Die doppelte Balance, die diese zwei Faktoren miteinschließt, wird auch in den Interviews thematisiert: Auf der einen Seite eine Ausgewogenheit in Bezug auf das präsentierte Repertoire – und das beinhaltet ihre Stellung innerhalb des Kanons – und auf der anderen Seite eine Balance auf der Einnahmenseite, was auch die Einschätzung des voraussichtlichen Publikumszulaufs miteinschließt. Sowohl in Bezug auf eine zu realisierende Disposition als auch in Bezug auf die zu erwartende Sitzplatzauslastung ist die Vertrautheit der Stücke wichtiger als ihre Zuteilung zu musikalischen Epochen. Die Einschätzungen der Befragten, wie viel Risiko in der Spielplangestaltung möglich beziehungsweise wie viel Sicherheit notwendig ist, gehen weit auseinander und sind bedingt durch eine Vielzahl an strukturellen, gesellschaftlichen und persönlichen Faktoren.

6.1 Die Pluralität der miteinbezogenen Überlegungen

In bisherigen Studien zur Konventionalität von Spielplänen wird meist nur der Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund von Entscheidungsträger*innen als beeinflussender Faktor miteinbezogen. Castañer und Campos formulieren allerdings die These, dass ein Haus nur dann innovativ und risikofreudig agiert, wenn zwischen dem momentanen Agieren und den Zielsetzungen eine Diskrepanz herrscht.²⁹³ Da die künstlerischen Ziele aber in hohem Maße von der Person geprägt sind, die das Haus künstlerisch leitet, sind persönliche Einstellungen jener für Studien zur Programmgestaltung relevant. In diese Arbeit sollten darum auch die persönlichen Vorlieben und Einstellungen der Entscheidungsträger*innen in die Untersuchung miteinfließen.

Die quantitative Studie bestätigt Unterschiede in den Einstellungen und Sichtweisen der Befragten in Bezug auf das Disponieren von zeitgenössischem Musiktheater und dem Erteilen von Auftragswerken. Zeitgenössisches Musiktheater hat nicht für alle künstlerischen Leiter*innen die gleiche persönliche Bedeutung: Während manche darin die unabdingbare

²⁹² Vgl. Jensen & Kim, 2014, S. 119, 123

²⁹³ Vgl. Castañer & Campos, 2002, S. 42

Weiterentwicklung der Kunstform sehen, bezweifeln andere seine Notwendigkeit. Künstlerische Leiter*innen sind selbst von der Bedeutung ihrer persönlichen Präferenzen in der Spielplangestaltung überzeugt, wie aus den Interviews deutlich hervorgeht. Sie sind der Meinung, dass die Einstellungen von Entscheidungsträger*innen einen gewichtigen Faktor darstellen, und kritisieren manche Kolleg*innen für ihr Desinteresse gegenüber zeitgenössischen Kunstformen oder einem zu pauschalen Umgang mit ihnen. Als Motivation aber auch Verantwortung nennen sie die Entwicklung von Neuem aus der Kunstform, das Garantieren des Weiterlebens wertvoller Stücke, das Fördern von interessanten kunstschaaffenden Persönlichkeiten oder die Positionierung der Institution in der Gesellschaft. Nicht nur die Menge an zeitgenössischem Musiktheater, sondern auch die Wahl der Stücke und ihrer Autor*innen, der Klang- und Bildsprache sowie der präsentierten Thematiken sei in hohem Maße von den persönlichen Präferenzen und Sichtweisen der künstlerischen Leiter*in geprägt.

Das Opernhaus als Institution setzt viele Rahmenbedingungen und hat mit seiner Vielzahl an Regelungen große Implikationen auf die Möglichkeiten der Spielplangestaltung. Die Präsenz dieser Vorgaben bestätigen die Antworten der geschlossenen und offenen Fragen der quantitativen Studie. In den Interviews sowie in den Antworten der Fragebögen beschreiben Entscheidungsträger*innen ihr Agieren im Bewusstsein eines bestehenden Systems und der Identität eines Opernhauses. Die Balance zwischen institutioneller Machbarkeit und angestrebter künstlerischer Originalität sowie Fragen der Einstudierung und Besetzung werden in der quantitativen Studie von vielen Befragten thematisiert. Bei der Zusammenstellung des fest angestellten künstlerischen Personals – wie dem Orchester oder Solist*innenensemble – nach den Anforderungen des Standardrepertoires, bedeutet eine davon abweichende Besetzung häufig einen finanziellen Mehraufwand. Wenn aufgrund der längeren musikalischen Vorbereitungszeit und dadurch entstehenden Probenproblematik fortwährend dem Standardrepertoire Vorzug gegeben wird, wird das Bekannte weiter trainiert, und das Neue bleibt die ungewohnte Ausnahme. Gerade von Leiter*innen an Repertoire-Häusern wird die dispositionelle Machbarkeit von zeitintensiven Probenphasen als Herausforderung thematisiert. Innerhalb des quantitativen Samples vertreten Befragte an Stagione-Häusern eine höhere Risikobereitschaft in der Spielplangestaltung. Die Art des Spielbetriebs an einem Theater bringt unterschiedliche Anforderungen mit sich, und Unterschiede in den Einschätzungen verschiedener Themenbereiche in der empirischen Studie scheinen mit dem jeweiligen System in Zusammenhang zu stehen.

In Studien zur Programmgestaltung wurde der Einfluss der Größe eines Hauses mehrfach untersucht. Die Ergebnisse führen zur Annahme einer Dualität des Einflusses dieses Parameters. Auf der einen Seite ist an größeren Häusern ein größerer Publikumszuspruch notwendig, um die vorhandenen Eintrittskarten zu verkaufen, auf der anderen Seite steht diesen Häusern meist auch ein größeres Budget zur Verfügung, das finanziellen Spielraum und Möglichkeiten der Gegenfinanzierung bietet. Die Gesprächspartner*innen dieser Studie thematisieren die Größe der Institution nur indirekt. Vielmehr sprechen sie von der Anzahl und Art der ihnen zur Verfügung stehenden Spielstätten. Diese haben in ihren Eigenschaften künstlerische und finanzielle Implikationen. So müssen Stücke, die auf Hauptbühnen mit großen Auditorien gezeigt werden, nicht nur genug Publikum anziehen, sondern auch imstande sein den großen Raum künstlerisch auszufüllen. An kleineren Spielstätten sind künstlerische Leiter*innen zu mehr Risiko bereit und sehen Möglichkeiten zu experimentieren, neue Formate auszuprobieren und vermehrt anderes Publikum zu erreichen.

Die Disposition zeitgenössischen Musiktheaters wird in Bezug auf die finanzielle Dimension häufig durch eine doppelte Erschwernis geringerer Einnahmen und höherer Ausgaben charakterisiert. Geringe Einnahmen entstehen durch den häufig beschriebenen niedrigen Publikumszuspruch bei zeitgenössischen Stücken. An Opernhäusern führt laut einer internationalen Studie ein hoher Eigenfinanzierungsgrad, und demnach eine große Abhängigkeit von verkauften Eintrittskarten, zu einem höheren Grad an Konventionalität in der Spielplangestaltung. Manche Studien finden auch einen Zusammenhang zwischen größerer Konventionalität und höherer Sitzplatzauslastung, während andere Untersuchungen keine Bestätigung für diesen Zusammenhang erbringen. Die quantitative Studie bestätigt die Gewichtung der Frage nach ausreichend Publikum: Die Sitzplatzauslastung wird sowohl in der offenen als auch in der geschlossenen Fragestellung als größte Herausforderung der Disposition zeitgenössischen Musiktheaters bezeichnet. Um die Nachfrage nach zeitgenössischem Musiktheater anzukurbeln, kommt an vielen Häusern – innerhalb des quantitativen Samples bei der Hälfte der Theater – Preisdiskriminierung zum Einsatz. Die Preisgestaltung richtet sich dabei nicht nach den Kosten der Produktion, sondern nach der voraussichtlichen Nachfrage. Während in Studien die Anzahl an Abonnent*innen als Einflussfaktor auf die Programmgestaltung untersucht wird, indem Abonnent*innen als tendenziell konservatives oder aber besonders treues Publikum gesehen werden, thematisieren künstlerische Leiter*innen in den Interviews eher die Problematik hinsichtlich starrer Abonnement-Strukturen, die zu wenig Flexibilität erlauben.

Zum einen entstehen höhere Ausgaben durch Fragen der Besetzung, Instrumentierung oder durch den Einsatz ungewohnter Ressourcen, zum anderen nimmt die Zahlung von Rechten und Tantiemen aufgrund von Urheberrechtbestimmungen einen hohen Stellenwert ein, wie die künstlerischen Leiter*innen in den Interviews ausführen. Die Zahlungen an Verlage und Urheber*innen sind ein bedeutender Kostenfaktor, der in Bezug auf die finanzielle Balance einen fortwährenden Nachteil für das Zeitgenössische mit sich bringt. Gesprächspartner*innen mit großem Erfahrungsschatz an Repertoire-Häusern beschreiben die Zahlungen von Rechten und Tantiemen als eine schwerwiegendere Herausforderung als ihre Kolleg*innen. In der quantitativen Studie schreiben Leiter*innen an großen Häusern den Kosten von Uraufführungen eine höhere Problematik zu und sprechen sich eher für Änderungen in den Zahlungsmodellen des Verlagswesens aus als Befragte an kleineren Häusern.

Der Standort eines Opernhauses, die Stadt, in der es situiert ist, und die lokale Bevölkerung werden in Spielplanüberlegungen auch miteinbezogen. In Studien zur Programmgestaltung kommt der Größe einer Stadt dabei der gewichtigste Faktor zu. Die größere Anzahl potenzieller Besucher*innen sowie die vorhandene Konkurrenz anderer Kulturinstitutionen fördern die Spezialisierung und Differenzierung von Theatern, und dies senkt den Grad an Konformität der Spielpläne. Künstlerische Leiter*innen beschreiben im Hinblick auf zeitgenössisches Musiktheater in den Interviews noch andere prägende Faktoren für die unterschiedlichen örtlichen Voraussetzungen: das aus der Geschichte gewachsene Selbstverständnis einer Stadt und ihrer Bevölkerung, die Präsenz zeitgenössischer Kunst vor Ort, die vergangene programmatische Ausrichtung des Opernhauses sowie die nur schwer greifbare lokale Energie und der Geschmack, der sich erst durch Erfahrung am jeweiligen Ort erspüren lässt.

Welchen Ruf ein Opernhaus in der Kunstwelt und damit verbunden auch in der Öffentlichkeit genießt hat für ein Haus aus vielerlei Hinsicht große Bedeutung. Das Profil eines Opernhauses stellt für Entscheidungsträger*innen nach den Ergebnissen der quantitativen Studie den gewichtigsten Faktor in den Überlegungen zur Erstellung eines Spielplans dar. In der Zuschreibung künstlerischer Größe sind Originalität und ein spezifisches Profil von großem Vorteil. Entscheidungsträger*innen sind überzeugt, dass zeitgenössisches Musiktheater für ein Haus die Möglichkeit bietet sein Profil zu schärfen, und dass Uraufführungen prestigeträchtige Projekte sind. Die Meinungen von Kolleg*innen innerhalb der Berufswelt, von medialen Vertreter*innen und Kritiker*innen sowie von öffentlich wirksamen Personen prägen das Renommee eines Hauses. Die Reaktionen dieser Stakeholder und Auswirkungen auf die

Reputation sehen künstlerische Leiter*innen als großen Vorteil in der Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters.

6.2 Realisierte und potentielle Möglichkeiten

Leiter*innen haben zwar unter der Berücksichtigung einer Vielzahl von Parametern ihre Entscheidungen zu treffen, ihnen steht innerhalb dieses strikten Rahmens hinsichtlich der Programmkonzeption allerdings auch ein großer Spielraum zur Verfügung, der ihnen verschiedene Möglichkeiten der Gestaltungsfreiheit bietet. Aus diesem Grund sprechen sich Intendant*innen in den Interviews auch eine große Verantwortung zu. Wie viel zeitgenössisches Musiktheater an einem Haus gezeigt wird, sei auch von den Bemühungen der künstlerischen Leitung abhängig. Es benötige authentisches Interesse und Engagement, um zeitgenössische Stücke mit Überzeugung zu propagieren. Es sei wichtig, sich fortwährend um ein tiefergehendes Wissen und eine gründliche Auseinandersetzung mit zeitgenössischer Kunst zu bemühen. Außerdem beeinflussen Leiter*innen die Unternehmensphilosophie und die künstlerische Ausrichtung eines Hauses. Wenn zeitgenössische Kunst organisch in Bestehendes eingebettet werden soll, muss ein Opernhaus in seiner Gesamtheit im Jetzt stehen und sich heutig präsentieren. Dabei treten Führungskräfte auch als Vermittler*innen nicht nur vor dem Publikum, sondern auch vor dem eigenen Haus in Aktion. Im Wunsch, zeitgenössisches Musiktheater am eigenen Haus stärker zu etablieren, sei es wichtig, auf Sorgen der Mitarbeiter*innen einzugehen und potenzielle Ängste zu nehmen. Nach außen wie auch nach innen ist es Aufgabe der Leiter*innen, künstlerische Zielsetzungen mit Überzeugung zu kommunizieren.

Welche Rolle soll ein Opernhaus in der Gesellschaft übernehmen? Die Überlegungen zu dieser Frage spiegeln sich in den Entscheidungen von künstlerischen Leiter*innen, beeinflussen die Auswahl von Stücken und prägen Meinungen, in welche Richtung sich die Kunstform entwickeln soll. In den Bemühungen, einem Opernhaus gesellschaftliche Relevanz zukommen zu lassen, wird dem Suchen nach Sujets, die Identifikation und Nähe schaffen, sowohl in der quantitativen wie auch in der qualitativen Studie große Bedeutung zugemessen. Das Thema eines Stückes dient als zentraler Anknüpfungspunkt um potenzielle, darunter auch für das Opernhaus neue, Besucher*innen ins Theater zu locken. Dabei messen viele Leiter*innen auch der Narration, der Fähigkeit, mit Musiktheater Geschichten zu erzählen, eine große Wichtigkeit zu. Zusätzlich dienen neue Formate, bei denen das Publikum an bekannte Phänomene anderer Lebensbereiche erinnert wird, oder alternative Spielstätten, in denen sich schneller ein Eventcharakter einstellt, dazu, das Opernpublikum zu erweitern und auch neue

Zielgruppen zu erschließen. Manche Leiter*innen nehmen bewusst die Neugierde, Offenheit in Bezug auf Musik, das jüngere Alter und ein anderes Verhalten von jenen Zuschauer*innen wahr, die sie als neues Publikum gerade für zeitgenössisches Musiktheater gewinnen können.

Die Vermittlungsarbeit hat insbesondere beim Aufführen von zeitgenössischem Musiktheater eine große Präsenz, wie die Antworten der Entscheidungsträger*innen der quantitativen und qualitativen Studien bestätigen. Möglichkeiten bieten insbesondere die Zusammenarbeit mit anderen kulturellen Institutionen, Museen, Theatern aber auch Vereinen. Opernhäuser gehen eine Vielzahl an Kooperationen ein, um die jeweils anderen Publikumskreise zu erreichen und Verbindungen zu schaffen. Bei zeitgenössischen Musiktheaterproduktionen genügend Publikum anzulocken, ist eine größere Herausforderung als bei Werken des Standardrepertoires, darüber sind sich Entscheidungsträger*innen einig. Und dennoch: Sie legen Augenmerk auf Gegenbeispiele und postulieren, dass man immer davon ausgehen muss, dass auch zeitgenössische Musiktheaterproduktionen das Potential haben, große Publikumserfolge zu werden.

Insbesondere bei der Entstehung einer Uraufführung sind Opernhäusern mit unüblichen Produktionsprozessen konfrontiert. Immer mehr Häuser sind nach Aussagen der Intendant*innen bereit, neue und projektspezifische Arbeitsprozesse und Dispositionen zu ermöglichen. Es besteht aber gleichzeitig noch viel Potenzial die Unterstützung bei der Entstehung neuer Stücke zu verbessern. Von den *support structures*, die sich in Amerika entwickelt hätten, könne man in Europa vielleicht manches übernehmen. Personen mit fachlichem Know-how, der Erfahrung im Umgang mit zeitgenössischer Musik sowie den Entstehungsprozessen von Neuem und gleichzeitig mit einem Wissen über die Ressourcen, zeitlichen sowie finanziellen Rahmenbedingungen des Theaters, können für Opernhäusern von enormen Vorteil sein.

Um neuen Stücken ein Weiterleben nach der Uraufführung und ein größeres Publikum zu garantieren sowie ihnen damit auch die Möglichkeit zur Weiterentwicklung zu bieten, drücken Gesprächspartner*innen im Rahmen der Interviews immer wieder den Wunsch aus, in einem Verbund von Häusern Kokreationen in Auftrag zu geben. Auch wenn viele positive Beispiele genannt werden, gelingt es ihrer Meinung nach nicht häufig genug, andere Opernhäuser für Uraufführungsprojekte zu gewinnen. Die Unsicherheit darüber, welches Haus die Uraufführung schließlich bekommt, die Angst vor dem unbekannten Ergebnis sowie lokale und künstlerische Unterschiede stehen einer Zusammenarbeit oft im Weg. Auch hier gäbe es Möglichkeiten, Modelle der Kooperationen auszubauen und gemeinsam Neues zu schaffen.

Potenzial sehen künstlerische Leiter*innen gerade bei kleineren Formaten auch in der Zusammenarbeit mit der freien Szene. Unabhängig Produzierenden sprechen Leiter*innen große Kreativität, ein von der Institution unabhängigeres Denken und einen großen Erfahrungsschatz mit zeitgenössischer Kunst zu.

Experimentierfreudigkeit und Innovation, die Erweiterung des kulturellen Kapitals sowie die Förderung von Kreativität sind in zahlreichen kulturpolitischen Zielsetzungen gesetzlich verankert. Mehrere Studien belegen, dass größere finanzielle Unterstützung der öffentlichen Hand Freiheit und Innovation innerhalb der Programmgestaltung fördert, während regionale Gelder manchmal entgegengesetzt wirken und die Konventionalität stärken. Innerhalb des Samples der quantitativen Studie sprechen Entscheidungsträger*innen von kleineren Theatern in Städten mit einer geringeren Einwohner*innenzahl sowie an Theatern innerhalb des deutschen Sprachraums dem kulturpolitischen Auftrag eine höhere Bedeutung zu. Politische Vertreter*innen können als zentrale Unterstützung wahrgenommen werden, wenn sie einem Opernhaus großen Rückhalt geben. Um diesen zu erhalten, müssten künstlerische Leiter*innen auch politische Vertreter*innen von mutigen Konzepten überzeugen, sodass den meist ohnehin festgeschriebenen Zielsetzungen im Vergleich zu Einnahmesolls und Sitzplatzauslastung mehr Bedeutung zugemessen wird. Auch finanzielle Anreize innerhalb der öffentlichen Unterstützung könnten laut Entscheidungsträger*innen das Spielen zeitgenössischen Musiktheaters fördern.

Die auf Basis von Urheberrechtsbestimmungen zu zahlenden Tantiemen bringen aufgrund des hohen Kostenfaktors einen ständigen Nachteil für zeitgenössische Stücke mit sich. Während Opernhäuser unter den hohen Forderungen der Verlage leiden, beklagen diese, dass neue Werke nicht einmal die Produktionskosten decken können. Trotz des eigentlichen gemeinsamen Ziels, der Unterstützung zeitgenössischer Musik und deren Aufführung, ist die Zusammenarbeit der beiden Parteien mit großen Schwierigkeiten verknüpft. Veränderungen im System können laut Aussagen der qualitativen Studie nur im Zusammenschluss von Entscheidungsträger*innen des kulturellen Sektors angestoßen werden. Eine weitere Idee des Umgangs mit dem fortwährenden Nachteil, der zeitgenössischem Musiktheater in Bezug auf die Kostenstruktur meist zukommt, wäre das Erschaffen eines breiten und übergreifenden – und nicht innerhalb jeder einzelnen kulturellen Institution individuell ausgearbeiteten – Gegenfinanzierungsmodells, das die Voraussetzungen für das Aufführen zeitgenössischer Kunst verändert.

Eine spezifische finanzielle Unterstützung zur Förderung zeitgenössischen Musiktheaters finden künstlerische Leiter*innen auch bei Sponsoringpartnern und Stiftungen. Während in der quantitativen Studie mehr als die Hälfte der Befragten angeben, bereits darauf ausgerichtete Unterstützung zu beziehen, berichten künstlerische Leiter*innen in den Interviews von vielfältigen Beispielen. Sie bestätigen die Wichtigkeit der Kongruenz der Zielsetzungen und Werte bei der Suche potenzieller Partner und sprechen Geldgeber*innen sogar die Möglichkeit zu, auch initiativ Projekte und Förderung in die Wege zu leiten. Des Weiteren hätten auch bekannte Künstler*innen die Möglichkeit, sich für zeitgenössische Kunst einzusetzen und Entscheidungsträger*innen zur Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters zu bewegen.

Während die Antworten in Fragebögen und Interviews bereits vielfältige Formen der Strategien zur Unterstützung des zeitgenössischen Musiktheaters aufzeigen, weisen Entscheidungsträger*innen auch immer wieder auf das Potenzial weiterer Möglichkeiten hin, die sowohl an Opernhäusern als auch strukturell und von externen Stakeholdern zur Förderung neuen Musiktheaters beitragen können.

6.3 Ausblick auf weitere Forschungsfelder

Die Studien der vorliegenden Arbeit beschäftigten sich mit dem Disponieren zeitgenössischen Musiktheaters ausschließlich aus der Perspektive heutiger Entscheidungsträger*innen. Obwohl es gelang, eine große Zahl derzeitiger Führungskräfte zu erreichen, ist das quantitative Sample verhältnismäßig klein. Die strukturellen Gegebenheiten der Theater sind nicht zu gleichen Teilen im Sample vertreten und es entstand ein Schwerpunkt auf den deutschsprachigen Raum. Sowohl eine breitere und gleichmäßige Verteilung als auch eine größere Stichprobe sowie die Erweiterung auf andere Sichtweisen könnten weitere Ergebnisse liefern. Mitarbeiter*innen der Vermittlung, des Marketings, der Geschäftsführung oder des künstlerischen und darstellenden Personals, politische Vertreter*innen oder Verlage, das Publikum sowie generell Musiktheaterschaffende würden die Erkenntnisse um erweiterte Perspektiven und ein breiteres Wissen bereichern. Innerhalb eines quantitativen Zuganges wäre es interessant, die subjektiven erfragten Informationen mit objektiven Messmethoden wie Errechnungen des Konformitätsindex zu verbinden und auf Basis dessen nach strukturellen und persönlichen Zusammenhängen zu forschen.

Gerade ein Fokus auf das Publikum könnte andere Aspekte der Untersuchung des Aufführens zeitgenössischen Musiktheaters beleuchten. Wann finden innovative und experimentierfreudige Projekte Anklang und Publikumszuspruch? Gibt es Ähnlichkeiten von Parametern

bei Publikumserfolgen der letzten Jahre, aus denen man lernen kann? Wie kann Offenheit und Neugierde beim Publikum gefördert werden und welches Potenzial liegt in neuen Formen der Vermittlungsarbeit? Mit welchen Mitteln gelingt es am besten, Angstbarrieren abzubauen und dem Gefühl von bestehenden Defiziten entgegenzuwirken? Auch das Wechselspiel zwischen der großen Internationalität der Kunstform und dem oftmaligen Verweis auf die Universalität der verhandelten menschlichen Themen sowie den als stark charakterisierten lokalen und kulturell diversen Unterschieden in Geschmack und Prägung wäre ein spannendes weiterführendes Untersuchungsfeld.

Es wäre interessant Unterschiede zu untersuchen, die zur vermehrten Präsenz zeitgenössischen Musiktheaters in den USA geführt haben, und die Möglichkeit zu erforschen, fördernde strukturelle Maßnahmen auch an europäischen Opernhäusern zu etablieren. Ein weiteres Forschungsfeld könnte in der Untersuchung von urheberrechtlichen Bestimmungen und ihrer potenziellen Veränderung in Zeiten der Digitalisierung bestehen. Können Konzepte entwickelt werden, die im Rahmen nicht profitorientierter Kunst den Nachteil des Zeitgenössischen aufheben und heute schaffenden Künstler*innen dennoch finanziellen Rückhalt geben?

Ein anderer Zugang in der Betrachtung zeitgenössischen Musiktheaters würde die Entwicklung und Zukunft der Kunstform Musiktheater beziehungsweise Oper ins Zentrum der Überlegungen rücken. Was macht Oper oder Musiktheater aus und wie kann sich diese Kunstform im 21. Jahrhundert weiterentwickeln? Was sind die gesellschaftlichen, sozialen und künstlerischen Bedürfnisse und Nutzen, die das Kreieren neuer Stücke für uns heute unabdingbar machen? Welchen Gewinn und welche Vorteile ergeben sich für eine Gesellschaft, die in die Kunst der eigenen Zeit investiert? Diese Fragen weisen auf vielfältige Möglichkeiten für zukünftige Forschungsansätze hin und richten den Blickwinkel sowohl auf die Entwicklung unserer Gesellschaft wie auch auf die Entwicklung zeitgenössischer Kunstformen.

Zeitgenössisches Musiktheater nimmt im Vergleich zu Opern vergangener Jahrhunderte auf Spielplänen in der Regel nur wenig Platz ein. Diese Situation konstituiert sich durch die auf einem komplexen Konstrukt an Faktoren und Stakeholderbeziehungen basierenden programmatischen Entscheidungen der Leiter*innen von Opernhäusern. Überlegungen über die künstlerischen Zielsetzungen, vorhandenen Ressourcen, finanziellen Implikationen und zu erwartenden Reaktionen prägen die Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters. Dabei kommen auch den Einstellungen und persönlichen Präferenzen der künstlerischen Leiter*innen eine große Bedeutung zu. Die Ergebnisse der empirischen Studien legen nahe, dass ein

genuines Interesse und die authentische Überzeugung der künstlerischen Leiter*innen, die Wahrnehmung der vielen Ideen, die unterstützend bereits umgesetzt werden, und die Weiterentwicklung von noch nicht genutzten Möglichkeiten das Disponieren und erfolgreiche Umsetzen von zeitgenössischem Musiktheater fördern.

.

Literaturverzeichnis

- Abbate, C. (2012): Wessen Stimme erklingt in der Oper? Die Oper, oder: Frauen eine Stimme geben (1993), in: F. Heesch & K. Losleben (Eds.), *Musik und Gender: ein Reader* (Vol. Musik - Kultur - Gender), Wien [u.a.]: Böhlau.
- Abfalter, D. (2010): *Das Unmessbare messen?: Die Konstruktion von Erfolg im Musiktheater*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Agid, P., & Tarondeau, J.-C. (2010): *The management of opera: an international comparative study*, Basingstoke [u.a.]: Palgrave Macmillan.
- Allmanritter, V. (2017): *Audience Development in der Migrationsgesellschaft: Neue Strategien für Kulturinstitutionen*, Bielefeld: transcript-Verlag.
- Amolo, J., Migiro, S., & Ramraj, A. (2018): The Debatable Paradigm of Mixed Methods, in: *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, Kidmore End: Academic Conferences International Limited.
- Baumol, W. J., & Bowen, W. G. (1967): *Performing arts, the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance* (Repr. ed.), New York: Twentieth Century Fund.
- Billand, K. (2006): Braucht die Wirtschaft das Musiktheater?, in: M. Jochum & I. Schmid-Reiter (Eds.), *Teure Kunstform Oper? Musiktheater im neuen Jahrtausend. Strategien und Konzepte*. (Vol. 4), Innsbruck.
- Blech, V. (2016). Absurde Kulturförderung: Wagner-Oper zwei Mal in Berlin. Online im Internet: <https://www.morgenpost.de/kultur/berlin-kultur/article207216817/Berliner-Opern-Streit-Wagners-Ring-auf-zwei-Buehnen.html> [16.7.2019].
- Boerner, S. (2004): Artistic quality in an opera company: Toward the development of a concept, *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 425-436.
- Bogner, A. (2005): *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2. Aufl. ed.), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brown, H. M., & Williams, B. (2002): Opera (opera) (i), in: *Grove Music Online*: Oxford University Press.
- Busch-Salmen, G., & Rieger, E. (2000): *Frauenstimmen, Frauenrollen in der Oper und Frauen-Selbstzeugnisse*, Herbolzheim: Centaurus-Verlag.
- Cancellieri, G., & Turrini, A. (2016): The Phantom of Modern Opera: How Economics and Politics Affect the Programming Strategies of Opera Houses, *International Journal of Arts Management*, 18(3), 25-36.
- Castañer, X., & Campos, L. (2002): The Determinants of Artistic Innovation: Bringing in the Role of Organizations, *Journal of Cultural Economics*, 26(1), 29-52.
- Citron, M. J. (2012): Die Kanon-Frage. Gender und der Kanon in der Musik (1993), in: F. Heesch & K. Losleben (Eds.), *Musik und Gender: ein Reader* (Vol. Musik - Kultur - Gender), Wien [u.a.]: Böhlau.
- Clark, V. L. P., & Badiie, M. (2010): Research questions in mixed methods research, in: A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2. ed.. ed.), Los Angeles, Calif. [u.a.]: Sage.
- Creswell, J. W. (2004): *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2. ed., 6. [print.]. ed.), Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage.
- Danuser, H. (1997): Art. Neue Musik, Einleitung, Allgemeines, Terminologisches, in: L. Lütteken (Ed.), *MGG Online*, Kassel, Stuttgart, New York.

- Deutscher Bühnenverein, B. d. T. u. O. (2019): *Wer spielte was? Werkstatistik des deutschen Bühnenvereins 2016/2017, Deutschland, Österreich, Schweiz* (Vol. 2016/17), Hamburg: Inspiring Network.
- DiMaggio, P., & Stenberg, K. (1985): Why do some theatres innovate more than others? An empirical analysis., *Poetics*, 14(1-2), 107-122.
- Dittrich, R. (1995): Urheberrecht und Leistungsschutzrechte, in: C. Zentgraf (Ed.), *Musiktheater-Management : 3 : Musiktheater und Recht* (Vol. Schriften der Europäischen Musiktheater-Akademie), Thurnau: Europäische Musiktheater-Akad. e. V.
- Dokalik, D., & Zemann, A. (2018): *Österreichisches und internationales Urheberrecht: das Urheberrechtsgesetz und das Verwertungsgesellschaftengesetz mit Durchführungsbestimmungen, damit zusammenhängenden Rechtsvorschriften, den einschlägigen EU-Rechtsvorschriften und dem internationalen Urheberrecht: mit Materialien, Erläuterungen, der österreichischen und EuGH-Judikatur in Leitsätzen und Literaturhinweisen* (7. Auflage. ed.), Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.
- Fedora-Plattform (online). Online im Internet: <https://www.fedora-platform.com/competition/prizes> [12.7.2019].
- Flick, U. (2017a): Konstruktivismus, in: U. Flick, E. v. Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (Originalausgabe, 12. Auflage. ed.), Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2017b): Triangulation in der qualitativen Forschung, in: U. Flick, E. v. Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (Originalausgabe, 12. Auflage. ed.), Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Franzen, A. (2019): Antwortskalen in standardisierten Befragungen, in: N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gainer, B., & Padanyi, P. (2002): Applying the marketing concept to cultural organisations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 193.
- Hasitschka, W. (1994): Musiktheater und Marketing, in: I. Schmid-Reiter & C. Zentgraf (Eds.), *Musiktheater-Management : 2 : Musiktheater-Marketing* Thurnau: Europäische Musiktheater-Akad. e. V.
- Helfferich, C. (2019): Leitfaden- und Experteninterviews, in: N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hitzler, R., & Eberle, T. S. (2017): Phänomenologische Lebensweltanalyse, in: U. Flick, E. v. Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (Originalausgabe, 12. Auflage. ed.), Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Hoegl, C. (1995): *Ökonomie der Oper: Grundlagen für das Musiktheater-Management. Analysen und Arbeitsinstrumente* (1. Aufl. ed.), Bonn: ARCult Media.
- Hoile, C. (2005): Selling the Seasons: In an Opera Company's Marketing Department, the Challenge Is as Much About the Future Audience as the Current Productions, *Opera Canada*, 46, 23.
- Holten, K. (in Druck): Inside and outside the operatic canon, on stage and in the boardroom, in: W. Weber & C. Newark (Eds.), *The Oxford Handbook of the Operatic Canon*, Oxford: University Press.

- Jensen, M., & Kim, B. (2014): Great, Madama Butterfly Again! How Robust Market Identity Shapes Opera Repertoires, *Organization Science*, 25(1), 109-126.
- Kawohl, F. (1999): Wie der Wein in die Flaschen kam. Oder: Die Entstehung des musikalischen Formbegriffs aus dem Geist des Urheberrechts, in: S. Sanio (Ed.), *Form - Luxus, Kalkül und Abstinenz: Fragen, Thesen und Beiträge zu Erscheinungsweisen aktueller Musik [anlässlich des Musikprotokoll im Steirischen Herbst 99]*, Saarbrücken: Pfau.
- Kehr, K.-P. (1998): Sinn und Grenzen einer Spielplandramaturgie, in: I. Schmid-Reiter (Ed.), *Repertoire und Spielplangestaltung*, Anif: Müller-Speiser.
- Kelle, U., & Erzberger, C. (2017): Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz, in: U. Flick, E. v. Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (Originalausgabe, 12. Auflage. ed.), Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Kogler, S. (2013): Autorschaft, Genie, Geschlecht. Einleitende Überlegungen zum Thema., in: K. Knaus & S. Kogler (Eds.), *Autorschaft - Genie - Geschlecht: Musikalische Schaffensprozesse von der Frühen Neuzeit bis zur Gegenwart* (Vol. Band 11), Köln.
- Konold, W. (1998): Was bleibt nach 400 Jahren Operngeschichte? Opernrepertoire heute aus der Sicht eines Intendanten, in: I. Schmid-Reiter (Ed.), *Repertoire und Spielplangestaltung*, Anif: Müller-Speiser.
- Krebs, S., & Pommerehne, W. W. (1995): Politico-economic interactions of German public performing arts institutions, *Journal of Cultural Economics*, 19(1), 17-32.
- Kuckartz, U. (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage. ed.), Weinheim, Grünwald: Beltz Juventa.
- Liebold, R., & Trinczek, R. (2002): Experteninterview, in: S. Kühl (Ed.), *Methoden der Organisationsforschung: Ein Handbuch*: Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Lukas, C. (1994): *Führung im Musiktheater: Einflüsse auf die künstlerische Qualität*, Frankfurt am Main, Wien [u.a.]: Lang.
- Lutz, M. (2013): *Besucherbindung im Opernbetrieb: Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und praktische Implikationen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mandel, B. (2009): *PR für Kunst und Kultur: Handbuch für Theorie und Praxis* (4., unveränderte Auflage 2012), Bielefeld: transcript Verlag.
- Mandel, B. (2016): *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung – Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens* (Vol. 3), Bielefeld: transcript.
- Maylor, H. (2017): *Researching business and management* (2nd edition. ed.), London: Macmillan Education Palgrave.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019): Qualitative Inhaltsanalyse, in: N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009): *Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mihatsch, M. (2006): Politik und Kulturbewusstsein: Kulturpolitische Rahmenbedingungen für das Musiktheater im neuen Jahrtausend, in: M. Jochum & I. Schmid-Reiter (Eds.), *Teure Kunstform Oper? Musiktheater im neuen Jahrtausend. Strategien und Konzepte*. (Vol. 4), Innsbruck.
- Morgan, D. L. (2007): Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods, *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48-76.

- Mosimann, P. (1995): Ausgewählte Fragen des Leistungsschutzrechts im Musiktheater, in: C. Zentgraf (Ed.), *Musiktheater-Management : 3 : Musiktheater und Recht* (Vol. Schriften der Europäischen Musiktheater-Akademie), Thurnau: Europäische Musiktheater-Akad. e. V.
- Neligan, A. (2006): Public funding and repertoire conventionality in the German public theatre sector: an econometric analysis, *Applied Economics*, 38(10), 1111-1121.
- O'Hagan, J., & Neligan, A. (2005): State Subsidies and Repertoire Conventionality in the Non-Profit English Theatre Sector: An Econometric Analysis, *Journal of Cultural Economics*, 29(1), 35-57.
- Opera-Awards (online). Online im Internet: <http://www.operaawards.org/archive/2019/> [12.7.2019].
- Ottner, C. e. a. (2003): *Frauengestalten in der Oper des 19. und 20. Jahrhunderts: (mit besonderer Berücksichtigung der deutschsprachigen, italienischen und französischen Oper). Symposion 2001* (C. Ottner Ed.), Wien [u.a.]: Doblinger.
- Payne, N. (2005): Opera in the marketplace, in: M. Cooke (Ed.), *The Cambridge companion to twentieth-century opera*, Cambridge [u.a.]: University Press.
- Pierce, J. (2000): Programmatic Risk-Taking by American Opera Companies, *Journal of Cultural Economics*, 24(1), 45-63.
- Raab, G., Unger, A., & Unger, F. (2009): *Methoden der Marketing-Forschung: Grundlagen und Praxisbeispiele* (3., überarbeitete Auflage ed.), Wiesbaden: Springer Gabler.
- Raab-Steiner, E. (2018): *Der Fragebogen: von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (5., aktualisierte und überarbeitete Auflage. ed.), Wien: Facultas.
- Rössel, J. (2009): *Sozialstrukturanalyse: Eine kompakte Einführung* (Vol. 15), Wiesbaden.
- Ruf, W. (2015): Art. Musiktheater, Kompositionen, Definition, in: L. Lütteken (Ed.), MGG Online, Kassel, Stuttgart, New York.
- Ruzicka, P. (2012): Musiktheater, in: N. Aust, C. Demmer, & H. Rauhe (Eds.), *Kulturmanagement: Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, Berlin, Boston: De Gruyter.
- Schmidt, D., & Leopold, S. (2008a): Art. Oper (Hauptartikel), Begriff und Gegenstand, Begriffsgeschichte, in: L. Lütteken (Ed.), MGG Online, Kassel, Stuttgart, New York.
- Schmidt, D., & Leopold, S. (2008b): Art. Oper (Hauptartikel), Begriff und Gegenstand, Drama, Musik und Szene, in: L. Lütteken (Ed.), MGG Online, Kassel, Stuttgart, New York.
- Schmitz-Gielsdorf, U. (1998): Bedingungen und Faktoren der Repertoire- und Spielplangestaltung, in: I. Schmid-Reiter (Ed.), *Repertoire und Spielplangestaltung*, Anif: Müller-Speiser.
- Schreier, M. (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten, *Forum: Qualitative Social Research*, 15(1).
- Schulz, G., Ries, C., & Zimmermann, O. (2016): *Frauen in Kultur und Medien. Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge* Berlin: Deutscher Kulturrat e.V.
- Steigleder, S. (2008): *Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest: eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring*, Marburg: Tectum-Verlag.
- Steinke, I. (2017): Gütekriterien qualitativer Forschung, in: U. Flick, E. v. Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (Originalausgabe, 12. Auflage. ed.), Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Theaterverlag (online). Online im Internet: <https://www.der-theaterverlag.de/kritikerumfrage/> [12.7.2019].

- Tracy, S. J. (2010): Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research, *Qualitative Inquiry*, 16, 851.
- Turrini, A., O’Hare, M., & Borgonovi, F. (2008): The Border Conflict between the Present and the Past: Programming Classical Music and Opera, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 38(1), 71-88.
- Unsold, M. (2012): Weiblichkeitsbilder in der Musik um 1900. ‚Man töte dieses Weib!‘ Weiblichkeit und Tod in der Musik der Jahrhundertwende (2001), in: F. Heesch & K. Losleben (Eds.), *Musik und Gender: ein Reader* (Vol. Musik - Kultur - Gender), Wien [u.a.]: Böhlau.
- Unsold, M. (2013): Genie und Geschlecht. Strategien der Musikgeschichtsschreibung und der Selbstinszenierung., in: K. Knaus & S. Kogler (Eds.), *Autorschaft - Genie - Geschlecht: Musikalische Schaffensprozesse von der Frühen Neuzeit bis zur Gegenwart* (Vol. Band 11), Köln.
- Varga, B. A. (1998): Warum werden neue Opern nicht mehr nachgespielt? Auswirkungen auf Autoren und Verleger, in: I. Schmid-Reiter (Ed.), *Repertoire und Spielplangestaltung*, Anif: Müller-Speiser.
- Vill, S. (1998): Grenzüberschreitende neue Musiktheaterformen, in: I. Schmid-Reiter (Ed.), *Repertoire und Spielplangestaltung*, Anif: Müller-Speiser.
- Voss, G. B., Cable, D. M., & Voss, Z. (2000): Linking organizational values to relationships with external constituents: A study of nonprofit professional theatres, *Organization Science*, 11(3), 330-347.
- Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005): An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support, *European Journal of Marketing*, 39(9-10), 1132-1150.
- Wagner-Schelewsky, P., & Hering, L. (2019): Online-Befragung, in: N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Walter, M. (2016): *Oper: Geschichte einer Institution* (1 ed.), Stuttgart.
- Weichbold, M. (2019): Pretest, in: N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Züll, C., & Menold, N. (2019): Offene Fragen, in: N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Anhang

Abstract zur Masterarbeit: Mehr Gegenwart?!

Die Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters – Einflussfaktoren und Möglichkeiten

Die vorliegende Arbeit nimmt den geringen Prozentsatz an zeitgenössischem Musiktheater auf den Spielplänen europäischer Opernhäuser zum Anlass, intrinsische und kontextuelle Faktoren, die heutige Entscheidungsträger*innen in ihre Überlegungen zur Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters miteinbeziehen, zu untersuchen und Möglichkeiten für eine stärkere Programmpräsenz des zeitgenössischen Musiktheaters zu identifizieren. Auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche wurde sowohl eine quantitative Studie in Form eines Fragebogens als auch eine qualitative Studie in Form von leitfadengestützten Interviews entwickelt und durchgeführt. Das Fachwissen, die langjährigen Erfahrungen und die jüngsten Einschätzungen heutiger Entscheidungsträger*innen, allen voran künstlerische Leiter*innen und Intendant*innen, wurden zusammengetragen und unter der Berücksichtigung bisheriger empirischer Studien ausgewertet.

Die Ergebnisse der Studien zeigen, dass die Entscheidungen von künstlerischen Leiter*innen meist eng an die Bemühungen geknüpft sind, eine Balance zwischen künstlerischen und wirtschaftlichen Bestrebungen zu wahren oder ganz bewusst herzustellen: Auf der einen Seite zielen sie auf eine starke programmatische Ausrichtung zur Profilbildung eines Opernhauses – im Sinne einer künstlerischen Zielsetzung – und zum anderen auf die Miteinbeziehung der betrieblichen Notwendigkeiten – im Sinne einer wirtschaftlichen Zielsetzung und organisationalen Realisierung.

Eine Vielzahl an Rahmenbedingungen, wie unter anderem die zur Verfügung stehenden Spielstätten, der Spielbetrieb eines Hauses, die lokale Umgebung, die finanziellen Konsequenzen der Tantiemen und Urheberrechtsbestimmungen, prägen die Entscheidungen künstlerischer Leiter*innen. Auch den persönlichen Vorlieben und Einstellungen der für diese Entscheidungen verantwortlichen Personen kommt dabei eine bedeutende Rolle zu. Möglichkeiten, die Disponierung zeitgenössischen Musiktheaters zu fördern, sind den Ergebnissen der Studien zufolge eine starke und authentische Überzeugung der Entscheidungsträger*innen, das Auf-die-Bühne-Bringen gesellschaftlich relevanter Sujets, eine vielfältige Vermittlungsarbeit und Kooperationen mit Institutionen und Vereinen vor Ort, ein starker Rückhalt vonseiten der Politik und spezifische Unterstützung durch Sponsoringpartner und Stiftungen sowie die Weiterentwicklung von Produktionsprozessen und Formen von Zusammenarbeit in der

Entstehung neuer Stücke. Die Ergebnisse der Studie dokumentieren außerdem, welche Überlegungen heutige Entscheidungsträger*innen in die Gestaltung von Spielplänen miteinbeziehen, und zeigen bereits umgesetzte und potentielle Möglichkeiten auf, die Präsenz zeitgenössischen Musiktheaters auf Spielplänen zu verstärken.

Master thesis abstract: More of the present?!

The programming of contemporary opera – influencing factors and possibilities

Due to the small percentage of contemporary opera in the season programs of European opera houses, this master thesis examines the intrinsic and contextual factors influencing today's decision-makers in their programming choices, regarding contemporary opera productions and the subsequent possibilities of support for contemporary opera in their season programs. On the basis of substantial literature research, a quantitative study in the form of a survey as well as a qualitative study in the form of guided expert interviews were created and executed. The expertise, extensive experience and current estimations of today's decision-makers (mainly artistic directors) have been gathered and analysed under the premise of previous research.

The results of the studies show, that decisions made by artistic directors are often aimed towards finding a balance between artistic and economic aspirations and maintaining or consciously creating them. On the one hand, they aim for a strong programmatic orientation for building the profile of an opera house – in terms of an artistic goal. On the other hand, they aim for the inclusion of operational needs – in terms of an economic goal and organisational implementation.

A variety of framework conditions, such as available venues, the different running forms of theatres, the local environment, the financial consequences of royalties and copyright regulations, shape the decisions of artistic directors. Furthermore, the personal preferences and attitudes of decision-makers play an important role. A strong and authentic conviction, the staging of relevant subjects for today's society, multi-faceted education programs and cooperations with local associations, strong political backing, specific financial support by sponsors and philanthropists, and further development of production processes and forms of cooperation in the creation of new opera are possibilities of support for the programming of contemporary opera. The results of the study show which thoughts today's decision-makers take into consideration in their programming choices and point out potential and implemented possibilities to enhance the presence of contemporary opera in the season programs of European opera houses.

Druckversion des Fragebogens – deutsche Version

Druckversion

05.04.19, 11:10

Fragebogen

1 Introduction

This survey is part of an empirical study about programming choices concerning contemporary opera in European opera houses. It wishes to do research on the deciding factors for programming and potential strategies, that could encourage the realization of contemporary opera productions.

The survey addresses the leaders of European opera houses responsible for programming decisions.

It is executed in the framework of a master thesis at the University of Vienna by Leonora Scheib, who's interest lies likewise in the academic as in the practical implications of the research's findings.

The survey is anonymous. It is not possible to track back who has partaken, i.e. who has given which answers. There are no right or wrong answers. In this respect a sincere and complete participation is highly important.

It requires approximately 30 minutes to fill out the survey.

If you are interested to hear about the results of the survey, you can write an email to the email-address given at the end of the survey. This does not interfere with the survey's anonymity and is a voluntary option.

I would be very thankful for your participation.

Please chose your preferred language.

☐ English_GB

☐ Deutsch

2 Open question new

Zu Beginn würde ich Sie bitten, zwei offene Fragen zu beantworten.

Ab in etwa welchem Entstehungsjahr fällt für Sie eine Oper Ihres Spielplans in die Kategorie zeitgenössisches Musiktheater bzw. moderne Oper und warum?

Bitte schreiben Sie eine Jahreszahl in das erste Textfeld und Ihre Erklärung in das Zweite.

Jahreszahl

Erklärung

Wenn Sie an das Programmieren zeitgenössischer Opernproduktionen denken, welche Herausforderungen kommen Ihnen als erstes in den Sinn?

3 Decisions new

Ordnen Sie folgende Punkte nach ihrer Wichtigkeit in der Einflussnahme auf Ihre Spielplanentscheidungen.

Der wichtigste Faktor steht hierbei an erster Stelle.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Ausgewogenheit der
musikalischen
Epochen innerhalb des
Spielplans

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

erwartete
Sitzplatzauslastung

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Überlegungen
bezüglich der
Besetzung (Ensemble,
Chor, etc.)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Vorschläge und
Wünsche von
KünstlerInnen, mit
denen Sie
zusammenarbeiten
wollen (DirigentInnen,
Leading Teams,
SängerInnen,...)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

das Erfüllen des
kulturpolitischen
Auftrags des Theaters

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Reputation (nationale
und/oder
internationale)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

erwartete Reaktion
geldgebender
Sponsoren, Stiftungen
und Unternehmen

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

das Profil des
Opernhauses und
dessen
Schwerpunktsetzung

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

die Budgetplanung der
Spielzeit

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Bitte geben Sie eine grobe Einschätzung auf Basis Ihrer Erfahrung in der Spielplangestaltung: Wie viele Prozente an Vorstellungen würden Sie an folgende Kategorien vergeben?

Bitte teilen Sie jeder Kategorie eine Prozentzahl zu. Die Zahlen müssen eine Summe von 100% ergeben.

Risikofreie Opern/ Kassenschlager

Bekanntes Repertoire

Risikoreichere Opern

Wie würde es sich auf die Anzahl zeitgenössischer Opernproduktionen in Ihrem Opernhaus auswirken, könnten Sie rein nach Ihrem persönlichen Geschmack entscheiden? Die Anzahl zeitgenössischer Opernproduktionen in meinem Spielplan wäre...

- ☐ deutlich geringer.
- ☐ geringer.
- ☐ gleich groß.
- ☐ größer.
- ☐ deutlich größer.

Das Programmieren zeitgenössischer Oper ist aus meiner Sicht...

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	weder noch	stimme zu	stimme voll und ganz zu
eine Notwendigkeit für die Abwechslung innerhalb der Spielsaison	☐	☐	☐	☐	☐
Teil des politischen Kulturauftrags	☐	☐	☐	☐	☐
ein persönliches Anliegen	☐	☐	☐	☐	☐
verbunden mit großen Schwierigkeiten	☐	☐	☐	☐	☐
eine Möglichkeit, ein spezifisches Profil für mein Theater zu erlangen	☐	☐	☐	☐	☐
eine notwendige Investition in die Zukunft der Gattung Oper	☐	☐	☐	☐	☐
eine Verschwendung an Ressourcen	☐	☐	☐	☐	☐
unerlässlich, den Bildungsauftrag zu erfüllen	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

4 Expectations new

Bitte wählen Sie jene drei Faktoren, die die größten Hindernisse darstellen, zeitgenössisches Musiktheater zu programmieren.

- ☐ Die Reputation des Opernhauses unter KollegInnen
- ☐ Die Reaktion von GastkünstlerInnen
- ☐ Die Sitzplatzauslastung
- ☐ Die Anzahl der Abonnements

- ☐ Das finanzielle Ergebnis
- ☐ Die Reaktion des Personals (Administration, Technik, Ausstattung)
- ☐ Die Reaktion des künstlerischen und darstellenden Personals
- ☐ Medien- und Pressereaktionen
- ☐ Die Reaktion der Politik und Regierung
- ☐ Die Zustimmung geldgebender Sponsoren, Stiftungen und Unternehmen
- ☐ Die Begeisterung der Öffentlichkeit

Bitte wählen Sie jene drei Faktoren, die die größten Vorteile darstellen, zeitgenössisches Musiktheater zu programmieren.

- ☐ Die Reputation des Opernhauses unter KollegInnen
- ☐ Die Reaktion von GastkünstlerInnen
- ☐ Die Sitzplatzauslastung
- ☐ Die Anzahl der Abonnements
- ☐ Das finanzielle Ergebnis
- ☐ Die Reaktion des Personals (Administration, Technik, Ausstattung)
- ☐ Die Reaktion des künstlerischen und darstellenden Personals
- ☐ Medien- und Pressereaktionen
- ☐ Die Reaktion der Politik und Regierung
- ☐ Die Zustimmung geldgebender Sponsoren, Stiftungen und Unternehmen
- ☐ Die Begeisterung der Öffentlichkeit

Im folgenden Textfeld können Sie ihre vorhergehenden Antworten erläutern.

(optional)

5 Development 10 years NEW

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezüglich der Entwicklungen in Ihrem Opernhaus während der letzten zehn Jahre.

Geben Sie eine grobe Einschätzung, inwiefern sich die Anzahl von Opernproduktionen folgender Kategorien entwickelt hat:

	Abnahme	Gleiche Anzahl	Zunahme
Bekanntes Repertoire	☐	☐	☐

Raritäten des 17. bis 19. Jahrhunderts	☐	☐	☐
zeitgenössische/moderne Oper	☐	☐	☐
Uraufführungen	☐	☐	☐

In welcher Weise haben sich die folgenden Kategorien entwickelt?

	Abnahme	Keine Veränderung	Zunahme
Öffentliche Subventionen (mit Ausnahme von Tarifausgleichen)	☐	☐	☐
Beiträge von geldgebenden Sponsoren, Stiftungen und Unternehmen	☐	☐	☐
Risikobereitschaft	☐	☐	☐

6 Strategies new

Wie beeinflusst die Abnahme der öffentlichen Subventionen ihre Möglichkeit zeitgenössisches Musiktheater auf den Spielplan zu setzen?

- ☐ deutlicher negativer Effekt
- ☐ geringer negativer Effekt
- ☐ keine Auswirkung
- ☐ geringer positiver Effekt
- ☐ deutlich positiver Effekt

Beziehen Sie Geld von Sponsoren, die anstreben explizit zeitgenössisches Musiktheater zu fördern?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Im Vergleich zu anderen Opernproduktionen sind Eintrittskarten für zeitgenössisches Musiktheater an Ihrem Opernhaus grundsätzlich:

- ☐ viel billiger
- ☐ billiger
- ☐ kein Preisunterschied
- ☐ teurer
- ☐ viel teurer

Werden an Ihrem Opernhaus Strategien verfolgt, die explizit darauf ausgerichtet sind, zeitgenössische Oper zu unterstützen?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

7.1 Strategies for contemporary New

Welche der folgenden Ziele verfolgen Sie aktiv mit Ihren Strategien?

Bitte kreuzen Sie alle zutreffenden Angaben an.

- ☐ Eine höhere Sitzplatzauslastung
- ☐ Ein besseres finanzielles Ergebnis
- ☐ Das Erlangen spezifizierter Unterstützung von Sponsoren
- ☐ Mehr Aufmerksamkeit bei Presse und Medien
- ☐ Eine größere Motivation von MitarbeiterInnen und Angestellten
- ☐ Das Erreichen neuen Publikums
- ☐ Zunahme politischer Unterstützung
- ☐ Zunahme der Abonnements
- ☐

7.1.1 strategies for contemporary new 2 filtered

Wie erfolgreich sind Ihre Strategien zum aktuellen Zeitpunkt?

	In sehr geringem Ausmaß	In geringem Ausmaß	In moderatem Ausmaß	In großem Ausmaß	In sehr großem Ausmaß	Noch keine Ergebnisse
Das Erreichen neuen Publikums	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zunahme politischer Unterstützung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zunahme der Abonnements	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eine höhere Sitzplatzauslastung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ein besseres finanzielles Ergebnis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Das Erlangen spezifizierter Unterstützung von Sponsoren	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mehr Aufmerksamkeit bei Presse und Medien	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eine größere Motivation von MitarbeiterInnen und Angestellten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8 External influence new

Wie hoch ist Ihrer Meinung der Grad an Offenheit zu Risikobereitschaft und Innovation in Ihrer Stadt?

- ☐ sehr niedriger Grad
- ☐ niedriger Grad
- ☐ mittlerer Grad
- ☐ hoher Grad
- ☐ sehr hoher Grad

Welche Maßnahmen sollte man Ihrer Meinung nach treffen, um neues Publikum für zeitgenössisches Musiktheater gewinnen zu können?

Die Antwort kann auch auf Englisch, Französisch, Italienisch oder Russisch erfolgen.

Welche Maßnahmen externer Stakeholder wären in der Unterstützung zeitgenössischen Musiktheaters von Bedeutung?

	von sehr geringer Bedeutung	von geringer Bedeutung	von Bedeutung	von großer Bedeutung	von sehr großer Bedeutung
die Unterstützung von Presse und Medien	☐	☐	☐	☐	☐
die proklamierte Haltung relevanter PolitikerInnen	☐	☐	☐	☐	☐
eine Änderung der staatlichen Vorschriften (z.B. Steuerabzugsgesetz,...)	☐	☐	☐	☐	☐
zeitgenössische Oper als verpflichtende Bedingung für das Beziehen von Subventionen	☐	☐	☐	☐	☐
Veränderungen der Zahlungsmodelle im Verlagswegen	☐	☐	☐	☐	☐

Würden Sie dieser Liste weitere Maßnahmen hinzufügen?
(optional)

9 Commissioning new 1

Haben Sie im Laufe Ihrer Karriere Uraufführungen in Auftrag gegeben?

- ☐ Ja
☐ Nein

10.1 Commissions new

Wie viele für die jeweilige Hauptbühne eines Opernhauses bestimmte Uraufführungen haben Sie im Laufe Ihrer Karriere in Auftrag gegeben?

- ☐ 1 - 5
☐ 6 - 10
☐ mehr als 10

Eine Uraufführung in Auftrag zu geben...

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	weder noch	stimme zu	stimme voll und ganz zu
gefährdet die Sitzplatzauslastung meines Theaters	☐	☐	☐	☐	☐
ist für das Überleben der Gattung Oper	☐	☐	☐	☐	☐

Druckversion

05.04.19, 11:10

notwendig	~	~	~	~	~
ist ein Wunsch und persönliches Anliegen	☐	☐	☐	☐	☐
ist Teil des politischen Kulturauftrags	☐	☐	☐	☐	☐
ist ein prestigeträchtiges Projekt für das Opernhaus	☐	☐	☐	☐	☐
wird ausreichend von Presse und Medien wertgeschätzt	☐	☐	☐	☐	☐
erhöht meine Reputation als künstlerische Leitung	☐	☐	☐	☐	☐
ist zu teuer	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

11 Theatre facts new

Die drei letzten Seiten des Fragebogens betreffen Fakten bezüglich des Opernhauses und Ihrer Person.

Das Opernhaus, das ich leite...

Bitte kreuzen Sie alle zutreffenden Angaben an.

- ☐ ist ein Ganzjahresbetrieb
- ☐ ist ein Festivalbetrieb
- ☐ ist ein Repertoiretheater
- ☐ ist ein Stagionehaus
- ☐ spielt ausschließlich Oper
- ☐ ist ein Mehrspartentheater
- ☐ hat ein eigenes Ensemble
- ☐ beschäftigt ein eigenes Orchester und einen eigenen Chor

Das Opernhaus befindet sich in folgendem Land:

Wie viele Sitzplätze sind in Ihren Spielstätten vorhanden?

Bitte geben Sie die jeweilige Anzahl der Plätze an. Falls Sie keine weiteren Spielstätten bespielen, schreiben Sie bitte 0.

Hauptbühne

Zweitbühne

Drittbühne

Bitte geben Sie die Anzahl an Opernproduktionen an, die Ihr Opernhaus in der laufenden Spielzeit (2018/19) auf Ihrer Hauptbühne zur Aufführung bringt.

Wie viele davon sind Neuproduktionen?

Die Gesamtzahl von Opernvorstellungen pro Saison beträgt:

- ☐ Über 130
- ☐ 60 to 130
- ☐ Weniger als 60

12 Theatre new

Wie hoch ist die durchschnittliche Sitzplatzauslastung für Opernvorstellungen an Ihrem Haus?

- ☐ Unter 40%
- ☐ 40-50%
- ☐ 50-60%
- ☐ 60-70%
- ☐ 70-80%
- ☐ 80-90%
- ☐ Über 90%

Wie setzt sich das Budget Ihres Hauses zusammen?

Bitte geben Sie Prozente an.

Karteneinnahmen	
öffentliche Subventionen	
Spenden und Beiträge von Sponsoren und Unternehmen	
zusätzliche Einnahmequellen	

Die EinwohnerInnenzahl der Stadt, in der sich das Opernhaus befindet:

- ☐ < 100 000
- ☐ 100 000 – 250 000
- ☐ 250 00 – 500 000
- ☐ 500 000 – 1 000 000
- ☐ > 1 000 000

Wie viele weitere Opernhäuser gibt es in Ihrer Stadt?

- ☐ 0
- ☐ 1-2
- ☐ 3 oder mehr

Wie viele nach 1950 komponierte Opern wurden in den Spielsaisons 2017/18 und 2018/19 an Ihrem Opernhaus gezeigt?

Falls keine gezeigt wurden, schreiben Sie bitte 0.

13 Person

Die folgenden Fragen betreffen Ihre Person.

Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie in einer Position, in der Sie Spielplanentscheidungen treffen?

- ☐ weniger als fünf Jahre
- ☐ fünf bis zehn Jahre
- ☐ über zehn Jahre

Ihr Alter:

- ☐ Unter 35
- ☐ 35-50
- ☐ 50-65
- ☐ Über 65

Ihr Geschlecht:

- ☐ männlich
- ☐ weiblich
- ☐ divers

14 Endseite new

Falls Sie noch etwas zum Thema Spielplanentscheidungen bezüglich zeitgenössischer Oper hinzufügen wollen (Hindernisse, Strategien, Kommentare, etc), tun Sie dies bitte im folgenden Textfeld:

(optional)

Falls Sie einverstanden sind, Ihre Identität preiszugeben, schreiben Sie bitte den Namen Ihres Opernhauses in das folgende Textfeld. Dies erweitert die Möglichkeiten der Interpretation der Fragebogenergebnisse.

(optional)

15.1 if name

Darf ich Sie bei Rückfragen in Bezug auf Ihre Fragebogeneingaben kontaktieren?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Wären Sie bereit, weitere Fragen zum Thema oder zu bestehenden Strategien im Rahmen eines qualitativen Interviews zu beantworten?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

16.1 name and email