



Vor Start der Sanierung: uckermärkische Bühnen Schwedt, Januar 2026. Foto: René Otten

Leim an den Füßen

Nicht zu wenige Fachkräfte gäbe es für die technischen Abteilungen der Theater und Opernhäuser, stellt unser Autor fest. Vielmehr minderten die Rahmenbedingungen an den Häusern zunehmend die Attraktivität dieser Arbeitsplätze. Warum entscheiden sich immer weniger technische Führungskräfte bewusst für das Theater? Eine Analyse als Auftakt für eine Debatte.

von Sebastian Hellwig

Eine Technische Direktorin beschrieb ihre Arbeitssituation einmal mit einem einprägsamen Bild: „Es sei, als habe man Leim an den Füßen.“ Man wolle gestalten, Entscheidungen treffen, Strukturen verändern und den technischen Betrieb weiterentwickeln. Stattdessen werde ein großer Teil der Energie dafür benötigt, Hindernisse zu überwinden, Zuständigkeiten zu klären und Konflikte zu bearbeiten, die auf anderen Ebenen entstanden sind. Der Apparat lähmt diejenigen, die ihn eigentlich bewegen sollen. Bühnenmeisterinnen und Bühnenmeister, Beleuchtungsmeisterinnen und Beleuchtungsmeister, Werkstattleitungen und Technische Direktionen werden dringend gesucht. Gleichzeitig entscheiden sich immer mehr gut qualifizierte Fach- und Führungskräfte bewusst gegen eine Tätigkeit am Theater oder verlassen die Häuser nach wenigen Jahren wieder – oft aus reinem Selbsterhaltungstrieb.

Der Mangel an qualifizierten technischen Führungskräften wird häufig mit fehlendem Nachwuchs erklärt. Das greift zu kurz. Es gibt Meisterinnen und Meister für Veranstaltungstechnik. Sie arbeiten in der Veranstaltungswirtschaft, bei Messebauunternehmen, in Rundfunkanstalten, bei Produktionsfirmen, in Industrieunternehmen oder als Selbstständige. Die entscheidende Frage lautet daher nicht nur,

warum es zu wenige qualifizierte Personen gibt. Vielmehr muss gefragt werden, warum sich immer weniger von ihnen bewusst für das Theater entscheiden.

Ein veränderter Arbeitsmarkt

Lange Zeit konnten sich die Theater darauf verlassen, dass die besondere Welt hinter der Bühne genügend Anziehungskraft entwickelt. Die Arbeit galt als abwechslungsreich, sinnstiftend und außergewöhnlich. Wer sich für das Theater entschieden hatte, blieb häufig für viele Jahre oder sogar für das gesamte Berufsleben im Haus. Die besondere Atmosphäre, die Nähe zur Kunst und das gemeinsame Arbeiten an einer Produktion konnten Nachteile bei Vergütung, Arbeitszeit oder Planbarkeit zumindest teilweise ausgleichen.

Diese Zeiten sind vorbei. Meisterinnen und Meister für Veranstaltungstechnik können heute zwischen sehr unterschiedlichen Arbeitgebern wählen. Ihre Qualifikation wird längst nicht mehr nur in Theatern, Rundfunkanstalten oder klassischen Veranstaltungsorten benötigt. Auch Industrieunternehmen, Messengesellschaften, Arenen, Veranstaltungstechnik-Dienstleister, Produktionsfirmen und

kommunale Betriebe suchen technische Führungskräfte. Viele dieser Arbeitgeber bieten geregelte Arbeitszeiten, hohe Vergütungen, planbare Freizeit und klare Entwicklungsmöglichkeiten. Hinzu kommt ein grundlegender Wandel der Erwartungen. Die jüngeren Generationen sind nicht weniger leistungsbereit. Sie sind jedoch weniger bereit, schlechte Rahmenbedingungen als unveränderlichen Bestandteil des Berufslebens hinzunehmen. Sie fragen nach dem Sinn ihrer Arbeit, nach Gestaltungsmöglichkeiten, nach Verlässlichkeit und nach einer unterstützenden Führungskultur, die Verantwortung nicht nur überträgt, sondern auch die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen bereitstellt. Theater konkurrieren damit nicht mehr nur um qualifizierte Beschäftigte. Sie konkurrieren um Lebensentwürfe. Die Attraktivität einer Tätigkeit entscheidet sich nicht allein an der Aufgabe. Sie entscheidet sich auch daran, ob Beruf, Familie, Gesundheit und persönliche Entwicklung miteinander vereinbar sind.



Arbeitsplatz Theater: komplexe Anforderungen und Abläufe in Technik, Kunst, Logistik. Hier Lagerflächen im Theater Chemnitz. Foto: Iris Abel

Zwei unterschiedliche Systeme

Im Spannungsfeld zwischen künstlerischem Prozess und technischem Betrieb liegt das strukturelle Grundproblem eines jeden produzierenden Theaters: Während das künstlerische Team eine Inszenierung als offenes, interaktives Projekt mit klarem Fokus auf die Premiere versteht, arbeiten die technischen Abteilungen notwendigerweise in planungsgebundenen Linienstrukturen mit definierten Vorläufen und Ressourcen. Hier prallen zwei sehr unterschiedliche Logiken aufeinander:

1. Projektlogik des künstlerischen Teams

Der Fokus liegt auf der Premiere, der Wirkung und dem künstlerischen Ergebnis. Die Arbeitsweise ist iterativ, offen und änderungsgetrieben. Änderungen sind Teil des Prozesses und nicht die Ausnahme.

2. Linien- und Betriebslogik der technischen Gewerke

Der Fokus liegt auf Planbarkeit, Sicherheit, Ressourcen und Personal. Die Arbeitsweise muss strukturiert und vorausplanend sein. Verlässliche Vorlaufzeiten sind unabdingbar. Änderungen sind teuer und müssen gesteuert werden.

Damit die beiden Systeme nicht ungefiltert aufeinandertreffen, ist betriebliche Steuerung erforderlich. Allzu oft werden kurzfristige künstlerische Entscheidungen, die operativen Stress erzeugen, mit künstlerischer Freiheit begründet. Der Begriff wird in solchen Situationen oft als Totschlagargument benutzt. Dabei gilt eigentlich: Künstlerische Freiheit endet nicht – aber sie hat organisatorische Kosten. Und diese Kosten müssen sichtbar gemacht und



Wandel der Arbeitswelt an Theatern und Opernhäusern nötig: hier die Komische Oper Berlin während der Sanierung. Foto: picture alliance / imageBROKER

entschieden werden – und nicht stillschweigend von der Technik getragen werden. Die Kunstfreiheit schützt die Idee und die Ästhetik, aber sie entbindet nicht von der vertraglichen Sorgfaltspflicht und der Rücksichtnahme auf die Gesundheit und Würde der Mitwirkenden.

Die Kunstfreiheit gilt demnach für den Wirkbereich, aber nicht für den Werkbereich. Hierzu findet sich in der neuen DGUV 215-315 ein bemerkenswert klarer Absatz. Das Theatergeschäft erfordert das Zusammenspiel von Projekt und Linie, von Kunst, Technik und Verwaltung. Die hier entstehenden Konflikte sind Teil des Geschäfts und können nur von der Geschäftsführung gemanagt und gelöst werden. Vielen Intendanten und Geschäftsführungen gelingt dieser Spagat sehr gut, sodass alle Beteiligten auf Augenhöhe miteinander Großartiges auf die Bühne bringen können. In Theatern, in denen diese Klärung ausbleibt, entstehen jedoch keine attraktiven Arbeitsplätze für technische Fachkräfte.

Verantwortung ohne Gestaltungsmöglichkeiten

Technische Führungskräfte übernehmen eine besondere Verantwortung. Sie müssen einen sicheren Spielbetrieb gewährleisten, Beschäftigte anleiten, Arbeitszeiten organisieren, technische Anlagen beurteilen, Produktionen planen und die Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes umsetzen. Gleichzeitig verfügen sie häufig nur eingeschränkt über die Mittel, die zur Erfüllung dieser Aufgaben erforderlich sind. Sie tragen Verantwortung für Personal, können aber häufig nicht über die erforderliche Personalstärke entscheiden. Sie sollen technische Anlagen sicher betreiben, haben aber keinen Einfluss auf notwendige Investitionen. Sie sollen Gefährdungen beseitigen, können jedoch keine baulichen Maßnahmen veranlassen.

Sie sollen Dienstpläne erstellen, während die grundlegenden Konflikte über Arbeitszeiten, Betriebsvereinbarungen oder organisatorische Abläufe auf anderen Ebenen ungelöst bleiben. Verantwortung wird so nach unten delegiert, Entscheidungsmacht verbleibt jedoch an anderer Stelle.

Für Meisterinnen und Meister entsteht eine Situation, in der sie für Ergebnisse einstehen müssen, die sie nur begrenzt beeinflussen können. Gerade qualifizierte Führungskräfte erkennen diesen Widerspruch sehr schnell. Sie haben gelernt, Prozesse zu planen, Beschäftigte zu führen, Risiken zu beurteilen und Entscheidungen zu treffen. Werden diese Kompetenzen in der Praxis nicht genutzt oder durch die Organisation dauerhaft eingeschränkt, entsteht Frustration. Es fehlt nicht an Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Es fehlt an der Möglichkeit, diese Verantwortung wirksam auszufüllen.

Wenn Konflikte nicht dort gelöst werden, wo sie entstehen

Konflikte gehören zu jeder Organisation. Problematisch werden sie, wenn sie nicht auf der Ebene gelöst werden, auf der sie entstehen. In vielen Theatern bestehen langjährige Auseinandersetzungen zwischen Geschäftsführungen und Betriebs- oder Personalräten. Dabei geht es um Arbeitszeiten, Dienstpläne, Mitbestimmungsrechte, Betriebsvereinbarungen, Gefährdungsbeurteilungen oder organisatorische Veränderungen. Mitbestimmung ist ein wesentlicher Bestandteil betrieblicher Strukturen. Sie soll die Interessen der Beschäftigten schützen und eine Beteiligung an Entscheidungen ermöglichen. Schwierig wird es dort, wo sich Konflikte über Jahre verfestigen und die Beteiligten nicht mehr gemeinsam nach tragfähigen Lösungen suchen. Dann werden selbst operative Fragen zum Gegenstand grundsätzlicher Auseinandersetzungen. Ein Beispiel ist die Dienstplangestaltung. Für den technischen Betrieb sind verlässliche Dienstpläne unverzichtbar. Proben, Vorstellungen, Auf- und Abbauten sowie Wartungsarbeiten müssen personell abgesichert werden. Werden Dienstpläne wiederholt zurückgewiesen oder verzögert, entsteht der operative Druck nicht bei den Konfliktparteien. Er entsteht bei den Meisterinnen und Meistern, die den Betrieb trotzdem organisieren müssen.

Ähnlich verhält es sich mit Gefährdungsbeurteilungen. Die technischen Führungskräfte sind verpflichtet, Gefährdungen zu ermitteln, Maßnahmen abzuleiten und den sicheren Betrieb zu gewährleisten. Kommt es zwischen Geschäftsführung und Mitbestimmung zu keiner Einigung über Methoden oder Verfahren, geraten diejenigen in eine kaum lösbare Situation, die für die praktische Umsetzung verantwortlich sind. Die Anforderungen der Unfallversicherungsträger

und des Arbeitsschutzes bleiben bestehen. Gleichzeitig fehlt eine abgestimmte Grundlage, um diese Anforderungen im Betrieb umzusetzen.

Ungelöste Konflikte zwischen Geschäftsführung und Betriebs- oder Personalrat vergiften die Stimmung und lähmen Prozesse. Für Technische Direktionen, Meisterinnen und Meister sowie Abteilungsleitungen bedeutet dies einen erheblichen zusätzlichen Aufwand. Sie müssen immer wieder vermitteln, improvisieren und Folgen abfangen. Nicht selten wird mehr Energie für innerbetriebliche Auseinandersetzungen aufgewendet als für die eigentliche fachliche und organisatorische Arbeit. Auch hier zeigt sich der Leim an den Füßen. Die technischen Führungskräfte wollen den täglichen Theaterbetrieb absichern und weiterentwickeln. Stattdessen werden sie in Konflikte hineingezogen, die sie weder verursacht haben, noch selbst lösen können.

Verpflichtungen eingehen möchten, ist die fehlende Sicherheit ein wichtiges Entscheidungskriterium. Die besondere Stellung des Theaters reicht nicht mehr aus, um solche Nachteile dauerhaft auszugleichen. Wer Verantwortung für Personal, Technik und Sicherheit übernimmt, erwartet zu Recht verlässliche Rahmenbedingungen. Wird diese Verantwortung mit unsicheren Verträgen verbunden, während andere Branchen bessere Bedingungen bieten, fällt die Entscheidung zunehmend gegen das Theater aus.

Sanierungsstau und technische Verantwortung

Viele Theater arbeiten in Gebäuden, deren technische Anlagen und bauliche Strukturen seit Jahren oder Jahrzehnten nicht ausreichend erneuert wurden. Der Sanierungsstau betrifft Bühnenmaschinerie, Beleuchtungsanlagen, Elektroinstallationen, Werkstätten, Brandschutzeinrichtungen und zahl-



Wie müssen moderne Arbeitsplätze am Theater gestaltet sein, damit sie attraktiv für Fach- und Führungskräfte sind? (Szene aus „Der Wunschkirsch“, Oper Köln) Foto: Sandra Then

Beschäftigungsverhältnisse und wahrgenommene Ungerechtigkeit

Ein weiterer Konflikt entsteht durch unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse. Meisterpositionen werden teilweise als überwiegend künstlerisch tätig ausgeschrieben und auf der Grundlage des Normalvertrags Bühne besetzt. Andere Beschäftigte, die vergleichbare oder nahezu identische Aufgaben ausführen, sind nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst beschäftigt.

Diese Unterschiede haben erhebliche Folgen. Sie betreffen Kündigungsschutz, Arbeitszeit, Vergütung, Vertragsdauer und das Risiko einer Nichtverlängerung. Für die Beschäftigten ist häufig nicht nachvollziehbar, warum ähnliche Tätigkeiten zu völlig unterschiedlichen Vertragsbedingungen führen. Gerade für Führungskräfte, die langfristig planen, eine Familie gründen oder finanzielle

reiche weitere Bereiche. Besonders problematisch ist der bauliche und anlagentechnische Brandschutz. Technische Führungskräfte müssen den Betrieb von Anlagen und Gebäuden verantworten, obwohl Prüfungen fehlen, Mängel bekannt sind oder erforderliche Maßnahmen immer wieder verschoben werden. Gleichzeitig verfügen sie weder über die Budgets noch über die Entscheidungsbefugnisse, um eine Instandsetzung zu veranlassen.

Es entsteht eine kaum auflösbare Zwickmühle. Der Spielbetrieb soll aufrechterhalten werden. Produktionen sind geplant, Karten verkauft und Verpflichtungen eingegangen. Die technischen Führungskräfte wissen jedoch, dass bestimmte Zustände nicht den Anforderungen entsprechen. Sie müssen entscheiden, wie weit der Betrieb unter diesen Bedingungen noch verantwortbar ist.

Geschäftsführungen und Träger dürfen diese Konflikte nicht auf die Meisterebene verlagern. Wer über Investitionen und Budgets entscheidet, muss auch die Verantwortung für die Folgen nicht getätigter Investitionen übernehmen. Es reicht nicht aus, technische Führungskräfte formal mit Verantwortung auszustatten und sie anschließend mit den Problemen alleinzulassen.

Für Meisterinnen und Meister ist diese Situation auf Dauer kaum erträglich. Sie wissen, dass im Ereignisfall nicht nur organisatorische Fragen gestellt werden. Dann wird geprüft, wer verantwortlich war, welche Gefährdungen bekannt waren und welche Maßnahmen eingeleitet wurden. Verantwortung ohne Ressourcen wird spätestens an dieser Stelle zu einem persönlichen Risiko.

Weniger Mittel bei unveränderten Erwartungen

In vielen Häusern werden Budgets gekürzt oder Tarifsteigerungen durch die Träger nicht vollständig ausgeglichen. Die daraus entstehenden finanziellen Lücken müssten eigentlich Konsequenzen für den Spielplan, die Anzahl der Produktionen oder deren technische Komplexität haben.

Häufig geschieht genau das nicht. Der Spielplan wird nicht reduziert, Produktionen werden nicht kleiner und die Erwartungen bleiben unverändert. Die fehlenden Mittel sollen durch einen erhöhten Einsatz der Beschäftigten ausgeglichen werden.

Auf kurze Sicht funktioniert dieses System erstaunlich gut. Theaterbeschäftigte sind in der Regel hoch motiviert. Sie identifizieren sich mit ihrem Haus, ihren Produktionen und ihren Kolleginnen und Kollegen. Wenn eine Premiere gefährdet ist, wird improvisiert. Zusätzliche Dienste werden übernommen, Probleme werden pragmatisch gelöst und persönliche Grenzen verschoben. Langfristig entstehen jedoch Krankheiten, hohe Fehlzeiten und Überlastung. Die Arbeit verteilt sich auf weniger Beschäftigte, die Belastung der Verbliebenen steigt weiter. Weitere Ausfälle sind die Folge. So entsteht ein Teufelskreis, der sich nicht durch Appelle an Motivation und Zusammenhalt durchbrechen lässt. Besonders betroffen sind technische Führungskräfte. Sie müssen nicht nur ihre eigene Arbeitsbelastung bewältigen, sondern zugleich die Ausfälle in ihren Abteilungen auffangen, Dienstpläne neu organisieren und gegenüber der künstlerischen Leitung erklären, warum bestimmte Anforderungen nicht mehr erfüllt werden können. Sie stehen zwischen den Erwartungen des Hauses, also der Belegschaft, und den real vorhandenen Ressourcen.

Führung entscheidet

Theater sind komplexe Organisationen. Künstlerische Prozesse lassen sich nicht

vollständig standardisieren. Änderungen, Experimente und Unsicherheiten gehören zur Produktion. Ebenso notwendig sind aber klare betriebliche Strukturen, verlässliche Entscheidungen und ein verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen.

Die Aufgabe der Geschäftsführung besteht darin, diese unterschiedlichen Logiken miteinander zu verbinden. Konflikte zwischen Kunst und Technik, zwischen Spielplan und Budget oder zwischen Mitbestimmung und betrieblicher Organisation dürfen nicht ungelöst an die technischen Führungskräfte weitergegeben werden.

Gute Führung schafft Klarheit. Sie entscheidet, welche Ziele mit den vorhandenen Mitteln erreichbar sind. Sie schützt Beschäftigte vor dauerhafter Überlastung. Sie sorgt dafür, dass Verantwortung, Kompetenzen und Ressourcen zusammenpassen. Und sie akzeptiert, dass nicht jede künstlerische Idee unabhängig von Zeit, Personal und Budget umgesetzt werden kann.

In vielen Häusern gelingt dies. Dort arbeiten künstlerische, technische und administrative Bereiche auf Augenhöhe zusammen. Konflikte werden nicht vermieden, sondern bearbeitet. Technische Führungskräfte werden frühzeitig einbezogen und verfügen über die erforderlichen Gestaltungsmöglichkeiten. Solche Theater haben auch unter schwierigen Bedingungen gute Chancen, qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen und langfristig zu halten.

Der Köder muss dem Fisch schmecken

Es gibt einen alten Satz aus dem Marketing: „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“ Auf die Personalsituation in den Theatern übertragen heißt das: Es reicht nicht, wenn eine Theaterleitung die angebotenen Arbeitsplätze selbst für attraktiv hält. Entscheidend ist, ob eine gut qualifizierte Meisterin, ein gut qualifizierter Meister oder eine erfahrene technische Führungskraft das ebenso sieht.

Viele Theater werben mit der Nähe zur Kunst, abwechslungsreichen Produktionen und der besonderen Atmosphäre hinter der Bühne. Das alles hat, ohne Zweifel, einen Wert. Doch wer Verantwortung für Menschen, Technik und Sicherheit übernehmen soll, schaut heute genauer hin. Wie planbar ist die Arbeitszeit? Wie verlässlich ist der Vertrag? Welche Entscheidungen darf ich tatsächlich treffen? Bekomme ich für meine Verantwortung auch die notwendigen Mittel? Und wie wird mit Konflikten umgegangen, wenn Kunst, Betrieb, Mitbestimmung und Budget nicht zusammenpassen?

Genau an dieser Stelle liegt das Problem. Theater bieten häufig eine hochinteressante Aufgabe, verbinden sie aber mit Rahmenbedingungen, die für viele qualifizierte

Führungskräfte nicht mehr akzeptabel sind. Der Fisch soll anbeißen, obwohl der Köder nach wie vor nach den Vorlieben des Anglers ausgewählt wird.

Eine modern formulierte Stellenanzeige, ein Imagefilm oder der Hinweis auf die besondere Theaterfamilie ändern daran wenig. Wer im Alltag Leim an den Füßen hat, lässt sich durch Hochglanzbilder nicht dauerhaft binden. Attraktivität entsteht nicht durch die Beschreibung eines Arbeitsplatzes. Sie entsteht durch seine tatsächlichen Bedingungen. Technische Führungskräfte verlassen die Theater nicht, weil sie Verantwortung scheuen. Sie verlassen sie, wenn Verantwortung dauerhaft nicht mehr mit Gestaltungsmöglichkeiten verbunden ist.

Strukturen verändern

Die Theater können den demografischen Wandel nicht aufhalten. Sie können auch nicht verhindern, dass andere Branchen um dieselben Fach- und Führungskräfte werben. Sie können jedoch beeinflussen, wie attraktiv ihre Arbeitsplätze sind. Dazu müssen gewachsene Strukturen überprüft werden. Arbeitszeiten und Arbeitsvolumen müssen aufeinander abgestimmt werden, Entscheidungswege klarer und Beschäftigungsverhältnisse nachvollziehbarer werden. Technische Führungskräfte benötigen Budgets, Kompetenzen und Rückhalt. Notwendige Investitionen dürfen nicht so lange verschoben werden, bis der sichere Betrieb nur noch durch Improvisation oder Wegschauen aufrechterhalten werden kann.

Ebenso wichtig ist eine kontinuierliche Aus-, Fort- und Weiterbildung. Theater müssen eigene Beschäftigte entwickeln und ihnen realistische berufliche Perspektiven bieten. Passgenaue Qualifikationen können dazu beitragen, Fachkräfte auf neue Aufgaben vorzubereiten. Dies ersetzt jedoch nicht die notwendigen organisatorischen Veränderungen. Es wird nicht ausreichen, mehr Meisterinnen und Meister auszubilden und anschließend zu hoffen, dass sie sich für das Theater entscheiden. Die Häuser müssen Bedingungen schaffen, unter denen qualifizierte Führungskräfte ihre Kompetenzen tatsächlich einsetzen können. Die entscheidende Frage lautet daher nicht, wie Theater wieder mehr Bewerbungen erhalten. Sie lautet: Wie gestalten wir zukünftig unsere Theaterbetriebe, damit sich erfahrende und hoch qualifizierte technische Führungskräfte wieder bewusst für die Arbeit am Theater entscheiden?

Wer darauf keine überzeugende Antwort geben kann, wird den Leim an den Füßen nicht los. •

Sebastian Hellwig ist Geschäftsführer des Bühnenwerk und engagiert sich in der DTHG.