

Karlsruhes Oberbürgermeister Frank Mentrup über die Krise am Badischen Staatstheater, die Vertragsauflösung mit Generalintendant Peter Spuhler und die Notwendigkeit reformierter Theaterstrukturen.

Text [Hartmut Welscher](#) · [Titelbild Heiko S.](#) (CC BY-NC 2.0) · Datum 28.11.2020

Wenn ein Staatstheater zum zentralen Wahlkampfthema wird, dann ist wahrscheinlich nicht die letzte Ring-Inszenierung der Auslöser. Als sich die Kandidat:innen für die Karlsruher Oberbürgermeisterwahl am 6. Dezember vor zwei Wochen in einer [Diskussionsrunde](#) des SWR stellten, waren die Führungskrise am Badischen Staatstheater und der politische Umgang mit dieser Problemlage vorherrschende Themen. Nachdem Ende Juni drei Mitarbeiter:innen des Theaters öffentlich über ein »Klima der Angst« und einen Kontrollzwang vonseiten des Generalintendanten Peter Spuhler gesprochen hatten, machten immer neue Vorwürfe die Runde ([VAN berichtete im Juli](#)). Neben dem Personalrat übten auch der Orchester- und Chorvorstand, die Gesellschaft der Freunde des Theaters sowie einzelne leitende Angestellte öffentlich Kritik am Intendanten. Der Verwaltungsrat des Badischen Staatstheaters bestätigte Spuhler am 17. Juli 2020 zwar einstimmig im Amt, gleichzeitig kündigte jedoch Karlsruhes Oberbürgermeister Frank Mentrup (SPD) an, bis November prüfen zu wollen, ob Maßnahmen für eine Verbesserung des Betriebsklimas greifen und Spuhler sich auf eine andere Rolle einlassen könne.

Vorige Woche nun haben Mentrup und die baden-württembergische Kunstministerin Theresia Bauer (Grüne) verkündet, als Vorsitzende des Verwaltungsrats eine vorzeitige Auflösung von Spuhlers Vertrag zu empfehlen, der erst im Mai 2019 bis 2026 verlängert worden war. Diesem Vorschlag hat der Verwaltungsrat in einer Sitzung am Montag einstimmig zugestimmt. Spuhlers Intendanz endet also mit der laufenden Spielzeit. Hartmut Welscher sprach mit Frank Mentrup über die Gründe für die Entscheidung, seinen Umgang mit der Krise und die Notwendigkeit einer Strukturreform am Theater.

Frank Mentrup (SPD) • Foto © Roland Fraenkle

VAN: Sie haben im Juli angekündigt, sich bis November ein Bild darüber verschaffen zu wollen, inwiefern es mit Peter Spuhler als Generalintendanten weitergehen kann. Was hat für Sie den Ausschlag gegeben, jetzt eine Vertragsauflösung anzustreben?

Frank Mentrup: Am Anfang war für mich relativ schwer zu fassen, was genau mit »toxischem Arbeitsklima« gemeint ist. Mittlerweile habe ich verstanden, an welcher Stelle es da eigentlich

krankt und was auf der zwischenmenschlichen Ebene passiert. Am Ende war aber ausschlaggebend, dass es meiner Überzeugung nach mit Herrn Spuhler nicht den Aufbruch geben kann, den das Theater jetzt braucht, dazu herrscht zu viel Misstrauen. Auch hat es in den letzten Wochen Anzeichen dafür gegeben, dass das Haus in verschiedene Gruppen auseinanderfällt, die jeweils ihren eigenen Interessen nachgehen und der Generalintendant letztlich nicht mehr als Entscheider akzeptiert wird. Es gibt keinen gemeinsamen konstruktiven Prozess, sondern ein permanentes Abwarten, bis etwas passiert, das dann wieder als negative Entwicklung gewertet werden kann.

Im Offenen Brief des Personalrats vom 3. Juli 2020 ist von Kontrollzwang, beständigem Misstrauen und cholerischen Ausfällen am Theater die Rede. Was sind Ihrer Einschätzung nach die Ursachen dieses ›toxischen Arbeitsklimas‹?

Es hat, glaube ich, viel damit zu tun, dass Herr Spuhler ein sehr mitreißender Mensch ist, der eine wertschätzende freundschaftliche und partnerschaftliche Ebene anbietet, um Menschen für seine Projekte zu gewinnen. Deshalb sind die Mitarbeitenden, wenn es dann harte Kritik oder Konflikte gibt, wenn die Projekte sich nicht wie erwartet entwickeln, seiner Wut oder auch seiner Entscheidungsmacht, die er nunmal hat, anders ausgeliefert, als wenn von vornherein klar gewesen wäre, dass er ein autoritärer Chef ist. Das erklärt, glaube ich, warum die Menschen, die solche Situationen erlebt haben, es zum Teil als ›persönliches Schicksal‹ oder auch eigenes Versagen wahrnahmen und sich zunächst nicht beschwert haben. Nach dem Motto: ›Wenn jemand, der mir vorher so freundschaftlich begegnet ist, jetzt so wütend auf mich ist, dann habe ich wahrscheinlich einen Fehler gemacht.‹ Es entstanden einzelne tragisch-toxische Beziehungsverläufe, aus denen sich erst allmählich eine Bewegung in der Belegschaft entwickelte.

Einige Mitarbeiter:innen werfen Ihnen vor, dass Sie sich für die jetzige Entscheidung zu viel Zeit genommen haben.

Die Ministerin [*Theresia Bauer, Kunstministerin und Verwaltungsratsvorsitzende des Badischen Staatstheaters*] und ich haben schon sieben Tage nach dem Offenen Brief mit dem Personalrat zusammengesessen, schneller geht's nicht. Aber ich kann ja nicht auf der Basis eines Briefes ohne konkrete Schilderungen entscheiden, den Intendanten in die Wüste zu schicken. Ich muss mir erst einmal ein Bild machen von dem, was da abläuft.

Wie haben Sie sich dieses Bild denn verschafft?

Dr. Albert Käuflein [*der für Kultur zuständige Bürgermeister der Stadt Karlsruhe*] hat in meinem Auftrag zwölf oder dreizehn Gespräche geführt, ich wahrscheinlich fünf oder sechs, auch die Ministerin und die Staatssekretärin haben viele Gespräche geführt. Wir alle haben diese Erfahrungen zusammengetragen und stundenlang diskutiert. Das hat sich die letzten drei oder vier Wochen hingezogen, ergänzt um aktuelle Einschätzungen, wie es gerade im Haus läuft, und Überlegungen, wie es weitergehen kann.

Die Ministerin Bauer und Sie teilen dieselbe Einschätzung?

Genau.

Es hat seit 2011 mindestens ein Dutzend Treffen zwischen Personalrat, Orchestervorstand und einzelnen Mitgliedern des Verwaltungsrats gegeben, in denen Kritik am Führungsstil Peter Spuhlers vorgetragen wurde. Trotzdem wurde sein Vertrag im Mai 2019 vorfristig um fünf Jahre, bis 2026, verlängert. Haben Sie die Kritik ignoriert?

Mein Diskussionsstand damals war, dass es bei der Kritik um die Vorwürfe ging, die schon 2015 bekannt waren, also um Ungeduld, aufbrausendes Verhalten und Überforderung durch zu hohe Erwartungen. *[2015 wurde am Theater ein Mediationsprozess durchgeführt. Auslöser war ein Streit zwischen Spuhler und dem ehemaligen Verwaltungsdirektor Michael Obermeier.]* Damals gab es auch den Vorwurf, es würden zu viele Überstunden gemacht und zu viele Veranstaltungen. Dem sind wir mit einer Zeiterfassung und einer klaren Ansage zur Reduktion begegnet. Aber von persönlichen Verletzungen einiger Mitarbeiter:innen bis zum Burn-out oder psychischen Krisen hatten wir damals keine Kenntnis. Dies hat jetzt eine ganz andere Qualität bekommen. Es gab im Verwaltungsrat letztes Jahr übrigens niemanden, der sich gegen die Verlängerung ausgesprochen hätte, und ein Mitglied des Personalrats war ja dabei.

Es gab aber eine Mitarbeiter:innenbefragung, die der Personalrat in einer Verwaltungsratssitzung am 19. März 2018 vorgestellt hatte, und nach der 80 Prozent der Belegschaft die Arbeitsatmosphäre am Theater als schlecht bezeichneten. Und am 15. November 2018 berichteten die Personalratsvorsitzende und der Orchestervorstand bei einem Treffen im Kunstministerium in Stuttgart von der hohen Fluktuation und Burn-out-Fällen...

Aus dem Termin im Ministerium ist im Dezember 2018 eine gegenseitige Dienstvereinbarung für Partnerschaftliches Verhalten entstanden. Jetzt habe ich gehört, dass die nicht eingehalten wurde. Das ist uns vorher nicht mitgeteilt worden. Wenn eine Dienstvereinbarung, die ja auch vom Generalintendanten unterschrieben worden ist, nicht eingehalten wird, wäre meine erste Reaktion als Personalrat, auf den Tisch zu hauen, auch beim verantwortlichen Verwaltungsrat, und zu sagen: ›Die Vereinbarung wird nicht ernst genommen, also unternimmt mal was!‹ Aber das ist nicht erfolgt, es kam alles peu à peu im Rahmen der öffentlichen Diskussion ans Tageslicht – die dem Theater letztlich eben auch geschadet hat. Ich hätte mir das vom Ablauf her anders gewünscht. Aber das nützt ja jetzt alles nichts. Wir müssen uns von der Vergangenheit lösen und schauen, wie wir gemeinsam vorankommen.

Wie hat Peter Spuhler auf den Vorschlag der Vertragsauflösung reagiert?

Er hat seine Bereitschaft erklärt, an dieser Auflösung mitzuwirken. Das war uns natürlich ganz wichtig, weil es auch die einzige realistische Chance ist, zu einem gemeinsamen einvernehmlichen Ende zu kommen. Es ist ja nicht so, dass wir ihn einfach so entlassen könnten, wie uns einige suggerieren; das geben die Ereignisse nicht her. Wir müssen gemeinsam eine Vertragsauflösung hinbekommen. Sonst werde ich aus den Gesprächen nichts erzählen. Das müssen Sie ihn dann schon selbst fragen.

Er wollte sich uns gegenüber bisher nicht äußern. Die Diskussion um das Badische Staatstheater hat auch wieder die Frage aufgeworfen, ob eine Generalintendanz noch zeitgemäß ist, oder nicht zum Beispiel eher ein Modell wie in Stuttgart mit eigenständigen Spartenintendant:innen. Wie stehen Sie dazu?

In Stuttgart war das das Ergebnis eines längeren Prozesses. Dort sind Querschnittsbereiche wie Maske und Werkstätten nach Sparten getrennt. Das ist in Karlsruhe nicht der Fall. Es muss jetzt zunächst so weitergehen wie bisher, weil wir noch keine andere Struktur haben werden, wenn Herr Spuhler im Sommer geht. Allerdings ist die übliche Kopplung von Generalintendant:innen an Spartenleitungen jetzt nicht möglich, weil die meisten Verträge der Spartenleitungen noch bis 2024 laufen und wir kein Interesse daran haben, das zu ändern. Das heißt auch: Wie auch immer es ab Sommer weitergeht – es kann wohl keine klassische Nachbesetzung einer Generalintendantenposition geben. Zum Thema Strukturentwicklung gibt es den Vorschlag aus dem Haus, eine Reformgruppe einzusetzen, die sich mit der Weiterentwicklung des Modells insgesamt beschäftigt. Ich finde es auch sehr schön, dass das Kunstministerium sich über das Badische Staatstheater hinaus mit den Veränderungen in den Theaterstrukturen und möglichen alternativen Strukturmodellen auseinandersetzen möchte. Da gab es neulich schon eine interne Diskussion mit Intendant:innen und anderen Fachleuten aus der Republik. Anderes kann schon jetzt ohne Strukturdebatte angegangen werden. An Theatern ist offenbar noch nicht mal abgesichert, dass alle Mitarbeiter:innen Vertrauenspersonen zu Personalgesprächen mitbringen dürfen, was im öffentlichen Dienst gang und gäbe ist. Das sind zum Beispiel Regelungen, mit denen man viel dazu beitragen kann, dass es nicht zu solchen Situationen wie in Karlsruhe kommt, ohne dass gleich das ganze Modell in Frage gestellt werden muss.

Liegt das Problem denn überhaupt in den falschen Strukturen, oder nicht vielmehr in mangelnden Führungskompetenzen?

Die beste Struktur schützt nicht davor, dass am Ende die falschen Personen für eine ungute Kultur und schlechte Arbeitsatmosphäre sorgen. Wir müssen im ganzen Kunst- und Kulturbetrieb zukünftig stärker auf Führungskompetenz achten statt vor allem auf kuratorische, inszenatorische oder repräsentative Qualität. Da muss sich was ändern. Es reicht aber nicht, mit einem Kandidaten einfach Führung zu ›diskutieren‹ oder Assessments zu machen. Da müssen andere Auswahlprozesse her. Aus Kliniken kenne ich von früher ein ähnliches Feudalsystem wie im Kulturbetrieb. In Karlsruhe ist es bei Neubesetzungen von Chef:innenpositionen am Städtischen Klinikum mittlerweile so, dass eine kleine Findungskommission zum Favoriten oder zur Favoritin in die Heimatklinik fährt und sich dort mit den Mitarbeiter:innen unterhält. Das ist dann viel transparenter als im Kulturbetrieb, wo es ja meist das bestgehütete Geheimnis ist, mit wem man Gespräche führt und wer am Ende aus dem Hut gezaubert wird. Auch wenn wir in der Stadtverwaltung Leitungspositionen besetzen, ist das Thema Führungskompetenz neben der fachlichen mindestens ebenso wichtig, manchmal sogar wichtiger geworden. Da haben wir diesen Prozess längst vollzogen. Aber immer wenn ich mit Kultur und Kunst zu tun habe, wird mir vermittelt, dass es ein ganz geschlossenes System ist, bei dem es eigene Regeln gäbe. Das ist nicht mehr akzeptabel.

Im Kulturbereich wird Machtmissbrauch oft mit dem ›genialischen Geist‹ des Intendanten, Regisseurs oder Dirigenten aufgewogen. Sie haben in einem Interview gesagt, Spuhler müsse sich von seinem ›Perfektionismus‹ lösen. Geht es um Perfektionismus, oder um übergriffiges Verhalten?

Meine persönliche Konsequenz aus der Geschichte ist, dass ich in Zukunft sehr genau darauf achten werde, ob der ›genialische Geist‹, den ich vor mir sitzen habe, in der Lage ist, seine Machtposition zu reflektieren und ob er ein Bewusstsein dafür hat, wie er die Macht einsetzen kann, manchmal muss, vor allem aber darf. Das muss auf der Ebene der Selbsterkenntnis stattfinden. Es geht nicht darum, einen kreativen Kopf in ein sozialpädagogisch gefärbtes Führungsverhalten reinzupressen, das würde auch der Kultur nicht gut tun. Aber es ist wichtig, seine eigene Macht und auch seine eigenen Schwächen zu kennen, die unter Umständen in Konfliktsituation zum Vorschein kommen und dann zu Verletzungen führen. Macht haben bedeutet auch, der besonderen Verantwortung für den oder die andere:n gerecht werden zu müssen.

Es gibt an Theatern eine Diskrepanz zwischen dem, was auf der Bühne verhandelt wird, und wie dahinter gearbeitet wird. Auch Peter Spuhler stand ja für ein diverses, offenes, liberales Haus. Lässt sich Politik zu oft blenden vom schönen Schein?

Die Gefahr besteht immer und in allen Bereichen, nicht nur in der Politik, insbesondere bei jemandem, der sehr repräsentativ auftritt. Deswegen braucht es ja überall eine starke Mitarbeiter:innenvertretung. Daher sind wir jetzt auch mit dem Vorschlag des Personalrats des Staatstheaters, zukünftig mit zwei Personen im Verwaltungsrat vertreten zu sein, gerne mitgegangen.

Sie haben die Lager und das Misstrauen innerhalb des Theaters angesprochen. Wie soll es jetzt weitergehen bis Sommer, mit einem Intendanten auf Abruf?

Das schon ausgehandelte Betriebsstatut muss umgehend implementiert werden, die schon länger begonnenen Klärungen zur Verantwortlichkeit der Spartenleitungen sollten ihren Abschluss finden. Wir sollten darüber hinaus in den nächsten Monaten Anregungen des Personalrats aufnehmen und umsetzen, damit die Mitarbeiter:innen merken: Da passiert was, ihre Arbeitssituation und Absicherung im Theater werden gestärkt. Viele der vorgebrachten Wünsche lassen sich durch Betriebsvereinbarungen klären, ohne gleich das Modell verändern zu müssen. Unabhängig von der Präsenz von Peter Spuhler wird dabei auf seinen beiden Stellvertreter:innen ein gehöriges Maß an zusätzlicher Verantwortung zukommen.

Können Sie verstehen, dass sich einige von der Politik im Stich gelassen fühlen?

Diese Rückmeldung habe ich bekommen, ich akzeptiere sie und ich muss damit umgehen. Das fällt mir nicht leicht, da es einen der Hauptansprüche an mich selbst berührt. Umso mehr müssen wir jetzt diese insgesamt erodierende Entwicklung einfangen, wieder Vertrauen in den Verwaltungsrat aufbauen und das Theater in den nächsten Monaten enger begleiten, als das bisher der Fall war, ohne in die Entscheidungskompetenzen einzugreifen.

Karlsruhes Oberbürgermeister Frank Mentrup über die Krise am Badischen Staatstheater, die Vertragsauflösung mit Generalintendant Peter Spuhler und die Implikationen für eine Reform der Theaterstrukturen in @vanmusik.

Was würden Sie heute anders machen?

Aus dem weiteren Umfeld des Theaters habe ich in den letzten Jahren mitunter den einen oder anderen Hinweis bekommen, wie ›so arg gut läuft es jetzt ja gerade nicht‹. Ich habe das immer auf die Ereignisse von 2015 bezogen, auf ›formale‹ Rückmeldungen gewartet und nicht intensiver nachgefragt. Es bedarf einfach regelmäßiger Gespräche mit dem Personalrat ohne besonderen Anlass – das haben die Ministerin und ich mit dem Personalrat für die Zukunft bereits vereinbart. ¶