

Oliver Reese (l.)
und Johannes
Reich in
Frankfurt

FÜHRUNG IN STRESSIGEN ZEITEN

Die Arbeitsbeziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sind in der Bank und am Theater kaum vergleichbar. Die Verantwortung der Arbeitgeber ist jedoch ähnlich. Ein Gespräch mit dem Bankvorstand Johannes Reich und Oliver Reese, Intendant am Schauspiel Frankfurt

Interview_Bettina Weber

Im Gespräch:
Oliver Reese,
Bettina Weber
und Johannes
Reich (v. l.)



Herr Reich, kommen Ihnen Forderungen wie die des ensembles-netzwerks, also zum Beispiel der Ruf nach einer besseren Bezahlung, nach mehr sozialen Sicherheiten und Mitbestimmung, auch von Mitarbeitern in der Bank zu Ohren?

Johannes Reich: Mein Eindruck ist, dass allein aufgrund der größeren Zahl von Leuten, die im Finanzwesen arbeiten – das sind ungefähr fünfzehnmal so viele wie Mitarbeiter an Bühnen –, die Masse mehr Gehör in der Gesellschaft findet und eine stärkere Vertretung hat. In der Bankenbranche ist die Zahl der Mitarbeiter in Deutschland seit 1995 um 20 Prozent gesunken. Der Kostendruck, die Effizienzsteigerungen, die Krisen, die durchlaufen werden, führen zu Personalabbau. Das wird künftig noch zunehmen, unter anderem aufgrund der Digitalisierung. Der steigende Druck wird sicher dazu führen, dass es auf der Vertretungsseite, bei den Gewerkschaften, einen Gegendruck gibt. Hier gibt es Gegenwehr. *Ver.di* fordert beispielsweise, dass bestimmte Sollvorgaben nicht mehr gemacht werden dürfen, weil sie zu Stress führten.

Oliver Reese: Die Banker, mit denen ich zu tun habe, erlebe ich als Maniacs. Die erzählen mir, dass sie bis morgens um drei Uhr arbeiten und am Wochenende. Dass die Handys nie stillstehen. Warum akzeptiert ihr das?

Johannes Reich: Ich denke, in der Breite stimmt das so nicht. Erstens gibt es sicher einen Unterschied zwischen leitenden Angestellten und Nichtführungskräften. Zweitens glaube ich, dass viel Show dabei ist. Niemand kann auf Dauer so arbeiten.

Wie wichtig ist die interne Kommunikation am Arbeitsplatz?

Oliver Reese: Da können wir von Unternehmen dazulernen. Dort gibt es in größeren Strukturen ganze Abteilungen für die interne Kommunikation, das haben wir am Theater nicht.

Johannes Reich: Unternehmenskommunikation ist bei der *Metzler Bank* – ich bin unter anderem dafür zuständig – sogar ein Vorstandsressort. In unserer Bank mit etwa 800 Mitarbeitern arbeiten in der Abteilung für interne und externe Kommunikation 45 Leute.

Herrschen am Theater besondere Arbeitsbedingungen, auf die sich die Mitarbeiter einstellen müssen?

Oliver Reese: Ich denke, wer ans Theater geht, ahnt, was das bedeutet – jedenfalls was die Arbeitszeiten betrifft. Manches wird sich auch für Künstler schwer ändern lassen: zum Beispiel geteilte Dienste. Theater findet nun mal am Abend statt. Manchmal habe ich das Gefühl, dass der Kern unserer Arbeit,

nämlich, dass wir Theater nun mal für das Publikum spielen, aus dem Blick gerät: Über Zuschauer redet in diesen Debatten niemand. Das ist meines Erachtens ein Fehler. Die Arbeitszeiten am Theater werden ja nicht von den Intendanten erfunden, sie ergeben sich daraus, wann wir für das Publikum spielen.

Johannes Reich: Ich glaube, es gibt einen dramatischen Unterschied zwischen Arbeitsbedingungen am

Theater und in der Bank, und zwar die relative Kleinheit eines Unternehmens Theater im Verhältnis zum vergleichsweise anonymen Betrieb einer Bank – insbesondere, was die Schauspieler betrifft. Am Theater gibt es mannigfaltige Abhängigkeiten, es ist nicht einfach ein Verhältnis Mitarbeiter zu Vorgesetzten, sondern darüber hinaus sehr oft ein künstlerisches und womöglich deswegen sogar seelisches Verhältnis. Es ist also keine rein funktionale, sondern eine hochgradig differenzierte Beziehung. Die Gefahr einer Abhängigkeit des Schauspielers zum Regisseur und zum Intendanten ist vergleichsweise potenziert.

Oliver Reese: Regisseure gehören zu denjenigen, die in diesem System am ungesichertsten sind, zusammen mit Bühnenbildnern, Kostümbildnern, Theatermusikern. Es gibt nicht viele, die sich aussuchen können, wo sie arbeiten wollen. Die wenigen Spitzen überstrahlen die wahren Arbeitsumstände eines Berufsstandes, da ist die öffentliche Wahrnehmung schnell verschoben. Vergleichsweise sind fest engagierte Schauspieler deutlich abgesicherter, sie haben geregelte Dienstverträge. Aber: Natürlich ist ein Schauspieler in mehrfacher Sicht abhängig, von der Theaterleitung und auch von den Regisseuren. Ich kann auch verstehen, dass sich Schauspieler darüber ärgern, wenn von der einen oder anderen künstlerischen Leitung mit ihnen so umgegangen wird wie mit Schachfiguren. Ich rede mit jedem Schauspieler über alle Besetzungen persönlich. Zwar höre ich immer wieder von einer ganz anderen Besetzungspolitik, Stichwort Schwarzes Brett, aber das kann ich nicht nachvollziehen.

Johannes Reich: Ihr Anspruch, Ihre Arbeitsethik ist also nicht allgemeingültig. Das kann es auch nicht, schließlich geht es ja immer um menschliche Beziehungen, bei denen individuell vorhandene Faktoren eine Rolle spielen.

Am Theater fühlen sich Hierarchien oftmals flach an, durch den intensiven künstlerischen Austausch oder auch, weil man sich duzt. Dennoch gibt es am Ende eine künstlerische Leitung, die Verantwortung trägt...

Oliver Reese: Es gibt am Theater wesentliche Mitarbeiter, die eine Theaterleitung ausmachen und die sich auch sehr regelmäßig treffen: Betriebsdirektor, Chefdisponent, Chefdramaturg

und so weiter. Wenn von der angeblichen Allmacht der Intendanten die Rede ist, muss man doch sagen: Intendanten, die alles bestimmen wollen, sind die Ausnahme. Ein moderner Intendant arbeitet so nicht. Auch in der Bank treffen Führungskräfte sicherlich einen Großteil ihrer Entscheidungen im Team, oder?

Johannes Reich: Es hängt von der Perspektive ab. Ein Intendant oder ein Bankvorstand, der seine Arbeit um der Sache willen voranbringen will, wird seine Kollegen immer als Organismus verstehen, von dem er selbst ein Teil ist und mit dem er sorgfältig umgehen muss. Für den noch nicht voll arrivierten Schauspieler aber hat der Regisseur oder Intendant womöglich etwas Gottgleiches. Jedenfalls kann das passieren, wenn er sich der Sache massiv verschreibt. Es ist ja nicht so, dass der Schauspieler einfach gehen und etwas ganz anderes machen kann. Er hat ein hohes Maß an Emotionalität und Leidenswilligkeit hineingegeben. Schauspieler spielen zum Teil Rollen, die austauschbar sind. Das macht sie verwundbarer.

Führungskräfte – am Theater und in anderen Berufsfeldern – haben meist selbst ein enormes Arbeitspensum zu bewältigen. Das setzt ein gewisses Maß an physischer Kraft voraus und auch die Bereitschaft, das eigene Privatleben einzuschränken. Setzen Arbeitgeber dies bei ihren Mitarbeitern voraus?

Oliver Reese: Für meine engen Mitarbeiter stimmt das sicherlich. Aber ich habe diese Berufe ja alle selbst ausgeübt. Ich war Regieassistent, später Dramaturg. Regieassistenzen sind Durchgangsjobs. Man macht das zwei oder drei Jahre und weiß, dass es begrenzt ist.

Johannes Reich: Man hat in der Bankenbranche von erschütternden Karoshi-Fällen von Praktikanten gehört, die in der Dusche umgekippt und gestorben sind. Aber das sind meines Erachtens übersteigerte Formen der Selbstausbeutung, die Sie in allen gesellschaftlichen Schichten finden.

Gehört es zu Ihren Aufgaben, Mitarbeiter vor der Selbstausbeutung zu schützen?

Johannes Reich: Auf jeden Fall.

Oliver Reese: Natürlich. Ich habe auch schon Schauspielern, die trotz Krankheit spielen wollten, gesagt: Nein, du spielst nicht, lieber sagen wir die Vorstellung ab.

Bei Intendanten-Neustarts sind die Nichtverlängerungen von Schauspielern ein immer wieder diskutiertes Thema. Herr Reese, auch bei Ihrem bevorstehenden Wechsel ans Berliner Ensemble. Dürfen in Situationen wie diesen ästhetische Argumente wichtiger sein als soziale?

Oliver Reese: Dass eine künstlerische Leitung die Verträge von Schauspielern auch nicht verlängern kann, muss ihr gutes Recht sein. Ich selbst habe auch mein ganzes Leben lang immer nur

Zweijahresverträge gehabt und gewollt, bevor ich Intendant wurde. Viele Schauspieler, denen ich einen längeren Vertrag anbiete, wollen den gar nicht. Aber da gibt es natürlich ganz unterschiedliche Situationen: Wenige Schauspieler sind so gefragt, dass sie ihre Bedingungen erweitern können.

Johannes Reich: Als Zuschauer will ich das Bestmögliche auf der Bühne sehen. Ich möchte, dass ein Theater gedeiht, nachgefragt wird, sich verändert und den Takt vorgibt bei dem, was künstlerisch Geltung hat. Wenn das nicht gewährleistet ist, ist es tot. Und das kann nur gewährleistet werden, wenn im Zweifel ästhetische Prinzipien zählen.

Wie können Sie als Arbeitgeber Ihre Mitarbeiter fördern?

Oliver Reese: Als Intendant hat man einen Entwicklungsauftrag, zumal man den Leuten keine hohen Gagen zahlen kann und weiß, dass die Schauspieler im festen Engagement einen harten Job machen. Das ist das, was ein Schauspieler im Gegenzug bekommt, wenn er mit einer verantwortlichen Theaterleitung zu tun hat. Da sehe ich unsere Verpflichtung.

Johannes Reich: Bei uns ist das genauso. Wir müssen erkennen, wo ein Mitarbeiter sich entwickeln kann. Trotzdem denke ich, dass eine gewisse Liebe zur Sache nötig ist, wenn es gelingen soll. Das ist in jedem Beruf so. ■

UNSERE GESPRÄCHSPARTNER

Johannes Reich ist promovierter Wirtschaftsingenieur, Finanzwissenschaftler und Autor. Er ist persönlich haftender Gesellschafter des Bankhauses Metzler und Mitglied des Vorstands der Metzler-Holding. Als zuständiger Partner verantwortet Johannes Reich das Geschäftsfeld Corporate Finance, den IT-Bereich der Metzler-Gruppe sowie die Unternehmenskommunikation und die Rechtsabteilung. Von 2001 bis 2004 war er Kolumnist der *Financial Times* Deutschland und von 2001 bis 2009 Autor der „Metzler-Kolumne“ des *Manager Magazins*. Zudem ist er Mitglied des Schauspielkuratoriums im Patronatsverein der Städtischen Bühnen Frankfurt.

Oliver Reese ist seit 2009 Intendant am Schauspiel Frankfurt. Zu Beginn der Spielzeit 2017/18 wird er Intendant des Berliner Ensembles. Er arbeitete zunächst als Dramaturg am Bayerischen Staatsschauspiel, wurde dann Chefdramaturg am Ulmer Theater und am Maxim Gorki Theater Berlin. Anschließend war er Chefdramaturg und Stellvertretender Intendant am Deutschen Theater Berlin. In der Spielzeit 2008/09 leitete Oliver Reese als Intendant das Deutsche Theater Berlin. Reese inszenierte zahlreiche Dramatisierungen und Stücke nach biographischen Texten auf der Bühne.
