didaskalia
gazeta teatralna

Z numeru: **Didaskalia 155**
Data wydania: luty 2020
DOI: 10.34762/ahn1-dk04
Źródło: https://didaskalia.pl/pl/artykul/dyrektor-teatru-perspektywa-niemiecka

/ Volksbühne

Dyrektor teatru. Perspektywa niemiecka

Karolina Prykowska-Michalak | Uniwersytet Łódzki

Abstract: Karolina Prykowska. The Theatre Manager: A German Perspective

The phenomenon of the German theatre manager – the so-called intendant – is becoming a subject discussed at many levels, from typical academic discourse to media-catchy news about the scandals and abuses committed by this or that manager of a German theatre. These discourses propose a common diagnosis that the nearly century-old model of theatre management is no longer accepted now. My article presents the historical status of the theatre manager going back to the times of Goethe, contemporary studies and one of the most publicized cases in recent years, which involved Berlin's Volksbühne. I also address the present situation of the Volksbühne in the context of the city's cultural policy, audience surveys and the current problem of rising nationalist sentiment and its direct relation to theatre.

Keywords: theatre director, German theatre, Volksbühne, Berlin theatres, cultural policy.

Od końca lat dziewięćdziesiątych XX wieku rozwija się w Niemczech intensywna debata na temat przyszłości teatru, kryzysu struktur organizacyjnych oraz koniecznej transformacji modelu zarządzania teatrem (por.: Wagińska-Marzec, 2013). Bilans po dwudziestu latach zjednoczenia wskazuje na rozwój infrastruktury w obrębie kultury wschodniej części

Niemiec, ale ujawnia także istotne różnice poziomu finansowania poszczególnych instytucji kultury oraz uczestnictwa w programie artystycznym placówek. W 2012 roku media podawały liczbę osiemdziesięciu dwóch teatrów operowych w osiemdziesięciu jeden niemieckich miastach. Nagłówki prasowe były wynikiem debaty zatytułowanej „Zawał kultury" (*Kulturinfrakt*) (zob.: Haselbach, Klein, Knüsel, Opitz, 2012), prowadzonej przez czterech kulturologów, którzy są zdania, że istnieje zbyt wiele instytucji oferujących podobny program artystyczny. Celem kontrowersyjnej tezy o stanie zawałowym, jaki przechodzi niemiecka kultura, było zwrócenie uwagi na konieczność zmian programowych i artystycznych, w których chodzi o przeniesienie środka ciężkości w polityce kulturalnej z samej instytucji kultury na odbiorców.

W ostatnich latach (2016-2019)[1] zarówno badania naukowe, jak polemiki medialne przybrały na sile. Diagnozy tam zawarte wskazują, że nie wystarczy przeformułować zasady polityki kulturalnej, trzeba bowiem zmienić nieefektywne struktury powołane do jej realizacji, czyli ministerstwa kultury krajów związkowych lub ich odpowiedniki (np. Referat Kultury w Senacie Berlina). Dowodem na to, że restrukturyzację należy wdrożyć jak najszybciej, jest przestarzały, sięgający XVIII wieku model dyrektora teatru. Nie można bowiem udawać, że wszechwładza dyrektora to właściwy sposób zarządzania nowoczesnym teatrem. Obowiązujące w dzisiejszych teatrach zasady organizacji pracy i procesów produkcji spotykają się obecnie z krytyką różnych środowisk – warto wspomnieć o badaniach dotyczących nadużyć władzy przez dyrektorów teatrów[2] czy o inicjatywie *ensemble-netzwerk*[3], skupiającej pracowników teatrów zainteresowanych poprawą swoich warunków pracy.

Choć krajobraz teatralny Niemiec cechuje heterogeniczność struktur, modeli

i organizacji, to wymienione wyżej problemy są wspólne, a ze względu na ich skalę warto im się przyjrzeć bliżej. Intensywność relacji między polskim i niemieckim teatrem w sferze artystycznej jest duża, nie przekłada to się jednak na podobieństwo systemów organizacji teatrów w obu krajach. Teatr polski i teatr niemiecki to dwa różne byty, których porównywanie prowadziłoby donikąd. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja modelu dyrektora teatru niemieckiego[4] – zarówno w kontekście historycznym, jak w świetle współczesnych debat naukowych. Egzemplifikacją rozważanego problemu będzie przywołany tu i analizowany przeze mnie od 2017 roku przypadek berlińskiej Volksbühne.

1.

Analizę specyfiki pozycji dyrektora teatru niemieckiego rozpocznę od kluczowego, moim zdaniem, przykładu Johanna Wolfganga von Goethe, sankcjonującego po dziś dzień paradygmat tej funkcji.

Leksykon teatralny z 1840 roku zawiera zarówno hasło „dyrektor" (*Director*, s. 28) z oznaczeniem, że jest to termin techniczny, jak i „*Intendant* [intendent] – tytuł należny dyrektorom wielu teatrów dworskich" (*Allgemeines Theaterlexikon*, s. 292) – tu, zdaniem badaczy (Balme, 2019; Schmidt, 2019), tkwi problem sukcesji tego stanowiska, przyznawanego w XIX wieku głównie urzędnikom dworskim należącym do elity (baronom i hrabiom). Trzeba więc sięgnąć jeszcze głębiej – do roku 1791, kiedy to Goethe jako minister na dworze księcia Karola Augusta von Sachsen-Weimar-Eisenach zajął się organizowaniem przedstawień w powołanym przez księcia teatrze dworskim. Poza współczesnym eseistycznym traktatem Dietricha Fischer-Dieskaua (zob.: Fischer-Dieskau, 2006) o pracy Goethego, zatytułowanym *Goethe jako dyrektor teatru* (*Goethe als Intendant*), pojęcie

intendenta nie było wcześniej wiązane z postacią Goethego. Christopher Balme zwraca uwagę, że funkcjonujące dziś powszechnie pojęcie intendenta jako głównego dyrektora teatru wprowadzone zostało na początku XIX wieku, gdyż dopiero wtedy hasło to zostało umieszczone w leksykonie teatralnym z 1840 roku. Natomiast ani Goethe jako wieloletni kierownik teatru w Weimarze, ani August Wilhelm Iffland – aktor sprawujący funkcję kierowniczą w berlińskim Nationaltheaters na Gendarmenmarkt (1796-1814), nie nosili tytułu *Hofintendant* (dyrektor teatru dworskiego) (zob.: Balme, 2019).

Analizując traktat Fischer-Dieskaua, można odnaleźć liczne analogie między stylem totalnego przywództwa twórcy *Cierpień młodego Wertera* w teatrze weimarskim i współcześnie krytykowanym modelem dyrektora naczelnego.

W XIX wieku dyrektor teatru był w randze marszałka dworu i należał do nadwornego urzędu łowieckiego. Sprawował samodzielną władzę nad doborem aktorek i aktorów do zespołu, wyborem sztuk scenicznych, gażami i innymi kwestiami związanymi z organizacją przedstawień. W owym czasie bowiem nie istniał jeszcze zawód reżysera teatralnego, mimo że Goethe, co można wyczytać nie tylko z książki Fischer-Dieskaua, był zarówno dostarczycielem tekstów i ich adaptatorem, jak reżyserem oraz kierownikiem dyscyplinującym aktorów (por.: *Przepisy dla aktorów*, Goethe i Schiller, b.d.). Miał swoją wizję teatru, opartą na doktrynie klasycznej i nawiązującą do ówczesnego teatru francuskiego. Jako kierownik teatru był konsekwentnym realizatorem swoich założeń, które osiągnęły pełnię po 1799 roku, kiedy to do Weimaru przeprowadził się Friedrich Schiller i przyjął stanowisko dramaturga w tamtejszym teatrze dworskim. Czas współpracy obu twórców udokumentowany został w wielu pracach naukowych i stanowi jeden z najwspanialszych przykładów artystycznego porozumienia w imię realizacji

wspólnej wizji teatru.

Wracając do kariery dyrektorskiej Goethego, zauważmy, że mimo doświadczenia – autor *Fausta* kierował sceną na dworze księcia Karola Augusta przez ćwierć wieku – jego pożegnanie ze sceną weimarską przypomina współczesny schemat walk o wpływy i aprobatę władzy. Goethe odszedł z powodu rozbieżności interesów jego jako kierownika teatru i artystów – a ściślej: aktorki Karoline Jagemann, która zdołała przekonać do swoich racji[5] księcia von Sachsen-Weimar-Eisenach. Być może to właśnie na przykładzie Goethego zapisano w leksykonie, że dyrektor teatru jest „pośrednim ogniwem między życzeniami dworu a interesem instytucji artystycznej", cała zaś trudność jego pozycji polega na godzeniu potrzeb i oczekiwań obu stron (zob.: *Allgemeines Theaterlexikon*, s. 292).

Dylematy dyrektora opisał także sam Goethe w *Prologu w teatrze*, jednym ze wstępów do pierwszej części *Fausta*. Postawa dyrektora i jego rozterki dotyczące organizacji przedstawienia to motyw autobiograficzny. Dyrektor, Poeta i Komediant w naprzemiennych tyradach prezentują swoje stanowiska na temat spektaklu, który ma się właśnie rozpocząć. Dopuszczając do głosu dyrektora prezentującego dość zachowawczą postawę, Goethe zwrócił uwagę na wiele istotnych kwestii, takich jak: opłacalność przedsięwzięcia („Czego w tym kraju, jak sądzicie, Spodziewać się po naszym zamierzeniu?"), uwzględnianie potrzeb publiczności („Przychodzą inni syci z wielkiej fety, […] Wkraczają roztargnieni w te podwoje") czy efekty teatralne („Powiadam: jeśli dużo, jak najwięcej im pokażesz, To cel osiągniesz swój za każdym razem") (Goethe, 1997, s. 7-10).

Dyrektor jest postacią, która kontroluje rozmowę, to on narzucił temat i oczekuje potwierdzenia swoich racji. Na jego autokratyczną postawę wskazuje postulat swobody traktowania tekstu dramatycznego („[…] więc

posztukować racz swą sztukę z lekka […] I tak ci ludzie poszatkują spektakl"). W pozycji podrzędnej stawia więc poetę, który – także z racji wieku – jest źle rozumiany przez pozostałych („Nie czujesz nędzy takiego rzemiosła, Że nie przystoi ono mnie, artyście!" – tamże, s. 9) ograniczających jego geniusz, nie ufających sile jego poezji. Aktor – w niektórych tłumaczeniach jest to Wesołek (Emil Zegadłowicz), w innych Błazen (Jacek Buras) – to najmłodszy z rozmówców, który zdaje się wykazywać zrozumienie zarówno dla Dyrektora, jak i Poety, choć ostatecznie okaże się, że liczy się tylko jego kariera. Finał prologu nie prowadzi do konsensusu. Poeta nie czuje się zobowiązany pisać dla sceny tego, co będzie się podobać i aktorom, i publiczności; Aktor dąży do zdobycia sławy, nie zważając na prezentowane treści. Dlatego wydaje się, że tylko Dyrektor trzeźwo ocenia sytuację, nakłaniając obu artystów do działania, które „powiedzie z nieba nas przez świat do piekła" (tamże, s. 14), pozostawia więc kwestię widowiska otwartą; jest skłonny do pewnego ryzyka artystycznego, dopóki panuje na sytuacją.

Przywołałam ten fragment, aby wskazać te cechy dyrektora XVIII-wiecznego teatru, które przez kolejne dwa stulecia były jedynie utrwalane. Zmianę miała przynieść dopiero nacjonalizacja teatrów, czyli przekształcenie scen dworskich w teatry miejskie i landowe (Stadtheater oraz Staatstheater) – co nastąpiło po I wojnie światowej. Trzeba pamiętać, że jeszcze na przełomie XIX i XX wieku teatry były w większości prywatnymi przedsiębiorstwami, nierzadko kierowanymi przez ich założycieli. Jako przykład można podać Deutsches Theater, założony przez Adolpha L'Arronge'a w roku 1883 i kierowany przez niego do 1894, a następnie przez Otto Brahma, krytyka teatralnego i twórcę Freie Bühne. Brahm jako dziennikarz niejednokrotnie ganił L'Arronge'a za konserwatywny repertuar, lecz gdy sam został dyrektorem Deutsches Theater (1894-1903), nie przeprowadził żadnej rewolucji, a nawet ugruntował mieszczańską pozycję tej placówki. Dopiero w

czasach Maxa Reinhardta Deutsches Theater stał się główną częścią jego imperium teatralnego i jedną z najnowocześniejszych scen ówczesnego Berlina. Zmiany w estetyce teatralnej przełomu XIX i XX wieku, powstanie nowej formy inscenizacji, nowych zawodów – inscenizatora i reżysera teatralnego – zaowocowało uznaniem i szacunkiem dla reformatorów oraz wyniesieniem ich na stanowiska dyrektorów teatrów, głównie w dowód uznania dokonań artystycznych, a nie zawsze talentów organizacyjnych czy kierowniczych.

W 1918 roku doszło do upaństwowienia teatrów – czyli przekształcenia ich w ważne w strukturach administracyjnych instytucje publiczne, których kierownictwo przejęli reżyserzy. Balme jako pozytywny przykład przejęcia dyrekcji dużego teatru przez mało znanego reżysera podaje Leopolda Jessnera. W latach 1919-1928 był on dyrektorem Staatliches Schauspielhaus w Berlinie, następnie dyrektorem generalnym Staatstheater Berlin (1928–1930) – czyli najważniejszych scen niemieckich okresu Republiki Weimarskiej (zob.: Balme, 2019). Podobnych przykładów przejęcia publicznych, dużych teatrów przez artystów – reżyserów, aktorów o wysokiej pozycji w środowisku – nie brakuje. Zwyczaj przekazywania pewnego majątku we władanie jednej osobie był rodzajem hołdu dla jego (rzadko jej) sztuki, aprobowanym publicznie i wtedy także wygodnym dla władzy. Problemy zaczęły się rodzić dopiero w chwili przekazywania sukcesji, gdyż silne osobowości artystyczne na stanowiskach dyrektorskich okazywały się niezastąpione.

2.

W ostatnim dziesięcioleciu w Niemczech znacząco wzrosła liczba ośrodków zajmujących się naukowo zarządzaniem instytucjami kultury (Theater- und

Orchestermanagement Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main, Institut für Kulturpolitik Universitaet Hiledsheim, Forschungszentrum Institutionelle Ästhetik – Theaterwissenschaft München), a co za tym idzie, powstało wiele publikacji diagnozujących sytuację w niemieckim sektorze kultury. Wspólnym rozpoznaniem większości z nich jest problem istniejącego lub nadchodzącego kryzysu, definiowanego jako rozpad dotychczasowych struktur, co przyczyniło się do spadku liczby odbiorców (zob.: Prykowska-Michalak, 2019). Krytyce poddany został także model generalnego dyrektora teatru jako tworu archaicznego, nieprzystającego ani do współczesnych modeli zarządzania, ani do wyzwań stojących przed zmieniającym się społeczeństwem.

Dominujący w Niemczech model teatru to tzw. teatr repertuarowy ze stałym zespołem – czyli Ensembletheater, w którym cały proces produkcji teatralnej odbywa się pod jednym dachem. Często są to instytucje zatrudniające nawet po tysiąc pracowników (tzw. teatry wielodziałowe). Reforma z lat 1995-2007, zmieniająca formalne umocowanie teatrów w strukturach miejskich i landowych, doprowadziła do zmian wielu przedsiębiorstw komunalnych (*Regibetriebe* i *Eigenebetriebe*) w spółki wewnętrzne, fundacje lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, dzięki czemu zostały one wyposażone w nowocześniejsze struktury zarządzania. Oprócz dyrektora generalnego powołuje się także dyrektora zarządzającego, który, w zależności od statusu teatru, bywa też nazywany dyrektorem administracyjnym. Ale, jak potwierdzają badania Thomasa Schmidta, wprowadzenie kilkuetapowego procesu zarządzania nie gwarantuje, że struktury te są demokratyczne czy zarządzane partycypacyjnie, gdyż – jak wskazuje autor podręcznika *Theatermanagment* (Schmidt, 2012) – każdy dyrektor generalny gromadzi własny, podporządkowany mu zespół, złożony z kierowników działów, np. technicznego, administracyjnego, działu dramaturgów (dodatkowo w

teatrach wielodziałowych są to kierownicy odpowiednich działów, np. teatru tańca, teatru dla dzieci, szefowie orkiestry). Schmidt słusznie zauważył, że ten model zarządzania charakteryzuje się zwiększonym zakresem władzy głównego dyrektora, i tak właśnie postrzegany jest przez zespół. Dyrektor generalny ma bowiem zazwyczaj decydujący głos w doborze zespołu artystycznego, zaś jako dominujący w tym układzie artysta (zazwyczaj sławny reżyser), chce odcisnąć własne piętno na tym organizmie. To, zdaniem Schmidta, wyklucza prawdziwie kolektywne przywództwo lub większą demokratyzację zarządzania, a poza tym zmniejsza możliwości rozwoju artystycznego poszczególnych członków zespołu (por.: Schmidt, 2012, s. 78-79). Według niego, kluczowym zadaniem jest stworzenie komplementarności procesów artystycznych oraz procesów zarządzania, co z kolei ułatwi dostosowanie się do zmiennych warunków społecznych.

W analizie tej systemowej katastrofy czekającej niemieckie teatry dochodzimy więc do punktu, w którym okazuje się, że to władze (miejskie lub landowe) oraz grupy tzw. interesariuszy są odpowiedzialne za taki stan rzeczy, gdyż to właśnie te organa wybierają lub wyznaczają dyrektora. Nominacja tego czy innego dyrektora teatru zależy głównie od ambicji władz finansujących teatr, zmierzających do pozyskania uznanego artysty jako zarządzającego ich teatrem. Chodzi o podniesienie prestiżu danego teatru jako instytucji – a tym samym zwiększenie konkurencyjności miasta lub całego regionu. Patologię tego typu praktyki potwierdza Balme w tekście opublikowanym w „Süddeutsche Zeitung": „W przypadku teatrów miejskich o wysokim stopniu świadomości i wszystkich teatrów landowych (Staatstheater) przy wyborze dyrektora obowiązuje zasada absolutnej tajności” (Balme, 2016). Wskazując na absurdalność tej sytuacji pisze, że porównując procedurę wyborów dyrektora w teatrze niemieckim i obrady watykańskiego konklawe, ma wrażenie, że te ostatnie są niczym profile

facebookowe. „Jest to powrót do sprawowania władzy poprzez tajemnicę, podstawowej zasady rządów feudalno-absolutystycznych, a zatem antytezy nowoczesnych, przejrzystych form rządzenia” (tamże).

Wspomnianą już wcześniej, kontrowersyjną zasadą wytkniętą przez badaczy jest proceder zatrudniania na stanowiskach dyrektorów generalnych czynnych reżyserów (powstał nawet termin naukowy *regieführende Intendant* – dyrektor będący reżyserem (zob.: Heskia, 2019). W przeważającej części teatrów ten model jest kwestionowany, bo długoterminowe posiadanie własnych środków produkcji i pracowników, a tym samym możliwość samodzielnej produkcji, usprawiedliwiana hasłem wolności artystycznej, nie gwarantuje stabilności instytucji, tylko utrwala za pomocą przestarzałej, mało wydajnej działalności produkcyjnej schematy o ograniczonej różnorodności i kreatywności (zob.: Heskia, 2019).

Skalę nadużyć władzy na stanowiskach dyrektorów teatrów wskazał Schmidt w najnowszych badaniach z 2019 roku. W ankietach wzięło udział tysiąc dziewięćset sześćdziesiąt sześć osób zatrudnionych w niemieckojęzycznym sektorze teatralnym, niemal trzy czwarte z nich to członkinie i członkowie zespołów artystycznych, a prawie sześćdziesiąt dwa procent pracuje w teatrach miejskich oraz teatrach landowych. Najważniejsze ustalenia wskazują, że ponad połowa uczestniczek i uczestników badania doświadczyła nadużywania władzy przynajmniej raz w swojej karierze, że prawa socjalne pracowników w wielu teatrach nie są przestrzegane, natomiast forsowane są interesy dyrektorów generalnych (zob.: Schmidt, 2019). W wielu przypadkach doprowadziło to do długotrwałych kryzysów czy sporów na różnych liniach: dyrektor teatru – zespół, dyrektor teatru – władza lokalna lub w zmultiplikowanych konstelacjach, gdzie do głosu dochodzą także media. Jednym z bardziej nagłośnionych kryzysów dyrekcji teatru w

ostatnich latach był spór o Volksbühne.

3.

Obserwując trwającą trzy sezony debatę o scenę przy placu Róży Luksemburg, można uświadomić sobie, jakie znaczenie społeczne i polityczne mają w Niemczech tak zwane instytucje kultury klasycznej (*klassische Kulturinstitutionen/klassische Kultureinrichtungen* – por.: Mandel, 2016/2017), do których zaliczane są teatry. Gdy rok temu pisałam o fiasku pomysłu na tzw. Nową Volksbühne (zob.: Prykowska-Michalak, 2018), postawiłam pytanie, czy to arogancja władzy doprowadziła do zniszczenia tej sceny. Dziś, relatywizując to stanowisko, stwierdzam, że arogancka była, przyjęta (w 2016) przez referat Kultury Senatu Berlina, forma rozwiązania kwestii zmiany dyrektora: w tajemnicy, bez konsultacji i dość autorytatywnie. Jak można było się spodziewać, tajemnica szybko przeniknęła do mediów i problem odwołania dyrektora Castorfa stał się tematem publicznym.

Na konferencji prasowej w czerwcu 2019 roku w Czerwonym Salonie Volksbühne senator Klaus Lederer podsumował ostatni okres własnych wysiłków, debat w szerokim gronie dyrektorów berlińskich teatrów, badaczy, organizacji społecznych, a nawet nieformalnych rozmów, i stworzył wrażenie, że oto władza przyjmuje nowe standardy i nie szukając spektakularnych rozwiązań, wskazuje demokratycznie wybranego nowego dyrektora generalnego Volksbühne. Wybrany, którym został René Pollesch – twórca związany tą sceną, były współpracownik Franka Castrofa. Do roku 2007 prowadził on Prater przy Volksbühne, potem jednak opuścił to miejsce, by rozpocząć karierę niezależnego reżysera.

Oczekiwaniem wszystkich, zarówno władz, jak publiczności, jest obecnie

odbudowanie „organizmu społecznego Volksbühne” jako zespołu i sceny repertuarowej – tak określił to Lederer, a jego manifest ma także podtekst ideologiczny. Pollesch podpisał pięcioletni kontrakt, z budżetem przygotowawczym w wysokości ośmiuset pięćdziesięciu tysięcy euro. W swoim liście intencyjnym zaznaczył dwie podstawowe kwestie: pierwszą – jak można się było spodziewać – była deklaracja, że stworzy teatr inny od tego, jaki pamiętano z czasów Castorfa, a drugą – obietnica stworzenia teatru autorów (*Autorentheater*), czyli teatru, który nie posługuje się kategorią reprezentacji. Pollesch tłumaczył, jak sam rozumie to pojęcie: chodzi o to, że „problem seksizmu i rasizmu jest w rzeczywistości reprezentacją” – i podaje przykład: „[…] masz białą kartkę i piszesz: «osoba wchodzi na scenę». Każdy ma na myśli białego heteroseksualnego mężczyznę. Tego nie ma” (Reichrt, 2019). Pollesch manifestuje, podobnie jak to czynił w swoich sztukach, brak oznaczenia dla poszczególnych postaci, teraz próbuje przenieść tę technikę na inne struktury organizacji. Zadeklarował, że powrócą jego „Sisters & Brothers in Crime”, czyli: Kathrin Angerer, Martin Wuttke, Fabian Hinrichs, Christine Gross, od 2022/2023 także Sophie Rois (gdy tylko jej kontrakt w Deutsches Theater zostanie zrealizowany). Pollesch, być może, powieli krytykowany styl dyrektora generalnego, będącego jednocześnie czynnym reżyserem o swoistej estetyce, wykorzystującym kierowaną przez siebie instytucję jako własną przestrzeń artystyczną. Wydaje się, że tego właśnie oczekuje władza. Trudno jednak przewidzieć, jak po upływie dwóch sezonów będzie reagowała na teatr Pollescha berlińska publiczność. Można przypuszczać, że praktyka kolegialnej reżyserii spektaklu, o jakiej często mówił Pollesch, przeniesiona zostanie na cały teatr. Sprawdzało to się w zespole artystycznym, gdzie swoboda (wręcz brak gotowego scenariusza) budziła kreatywność biorących udział w spektaklu artystów. Czy ta technika, czyli brak rozdziału obowiązków i poleganie jedynie na kreatywności

poszczególnych współpracowników i współpracowniczek, przyniesie efekty – będziemy mogli przekonać się za kilka sezonów.

4.

Zastanówmy się też, jakie wnioski wyciągnięto z doświadczeń ostatnich lat. Mit, tęsknota, nostalgia – to motywy dominujące w tytułach doniesień prasowych o berlińskiej Volksbühne. Debata o tym teatrze trwa od wiosny 2015 roku. Początkowo w atmosferze kłótni, pretensji i roszczeń próbowano kwestionować decyzję Senatu Berlina o odwołaniu Franka Castorfa z funkcji dyrektora Volksbühne (marzec 2015), następnie krytykowano i bojkotowano nowego nominata, wystawionego przez referat kultury Chrisa Dercona (kwiecień 2015), aż wreszcie w kwietniu 2018 roku osiągnięto połowiczny sukces, gdyż Dercon został odwołany. Warto zaznaczyć, że był to nie tylko spór o spuściznę artystyczną, miał on bowiem podłoże ideologiczne: oto jednym posunięciem kadrowym zmieniono teatr prezentujący lewicowy światopogląd w placówkę nazwaną przez senatora Lederera (z partii Die Linken) „neoliberalnym przedsiębiorstwem produkcyjnym ds. sztuki, zorganizowanym dla zamożnej klasy, tzw. *jetset*" (Kümmel, 2016). Skandal sięgnął tak wielu sfer, że jego zażegnanie z czasem stawało się coraz trudniejsze. A kiedy z perspektywy dwóch lat, po osiągnięciu kompromisu, przyglądam się całej sprawie, wątpliwości pozostaje coraz mniej. Zacznijmy więc od analizy dwóch podstawowych kwestii, z powodu których, moim zdaniem, powstał cały spór: polityki kulturalnej i tradycji Volksbühne. Chodzi bowiem o różne i rozbieżne rozumienie tych pojęć przez władzę, twórców i społeczeństwo.

4.1

W latach siedemdziesiątych zaczęto w Niemczech Zachodnich wprowadzać „nową politykę kulturalną”, która od czasów zjednoczenia obowiązuje także we wschodnich landach. Celem tej strategii było zniesienie różnego rodzaju barier i powszechny dostęp do uczestnictwa w kulturze. W dyskursie politycznym chodzi nie tyle o zasadnicze zakwestionowanie atrakcyjności oferty kulturalnej finansowanej ze środków publicznych, ile o spowodowanie, że istniejące instytucje kultury w perspektywie długoterminowej będą odpowiadać na potrzeby publiczności, także tej ze środowisk słabo reprezentowanych. Coraz silniej odczuwa się bowiem, że takie instytucje jak teatr i opera są głównymi aktantami w debatach społeczno-politycznych, mimo że odwiedza je niewielka część społeczeństwa niemieckiego. Badania wykazują, że większość osób oglądających spektakle w niemieckich teatrach to osoby wykształcone, posiadające dyplom ukończenia szkoły średniej lub wyższej – także coraz mniej liczna młodsza publiczność reprezentuje wysoki poziom wykształcenia (Föhl, Nübel, 2016, s. 211). Jak podaje Deutsche Bühnenverein (DBV), w teatrach spada frekwencja, szczególnie wśród młodszej generacji. Między innymi dlatego orientacja na rozwój widowni stała się w ostatnich latach dominującym tematem konferencji naukowych (por.: *Mythos Publikum*, 2017), a także problemem polityków odpowiedzialnych za sektor kultury. Niemiecka badaczka Birgit Mandel zauważa, że niedawno w polityce kulturalnej doprecyzowano pojęcie „kultura dla wszystkich” i propagowana jest idea, zgodnie z którą kultura ma stać się przestrzenią dialogu. Założeniem jest tworzenie ofert programowych skupiających się wokół różnic multikulturowego społeczeństwa, programy mają za zadanie dzięki sztuce i stworzyć nowe tożsamości „transkulturowe” (Mandel, 2016/2017). Tak postrzega to np. Wolfgang Welsch, który traktuje kultury jako sieci wzajemnych powiązań, poddane nieustannemu procesowi

hybrydyzacji (Welsch, 1998), przy jednoczesnym uznaniu odrębności każdej z nich.

Berlin zajmuje w tej debacie szczególną pozycję, gdyż znajduje się tu wiele teatrów, przy czym te finansowane z kasy Senatu należą właśnie do kanonu klasycznych, odwiedzanych przez elitę. Udaną próbą wyjścia naprzeciw założeniom nowej polityki stał się Maxim-Gorki Theater, gdzie po odejściu Armina Petrasa, w 2013 roku dyrektorem została Shermin Langhoff. Senat nie zwiększył dotacji dla tego teatru, czego domagali się potencjalni dyrektorzy (np. Johan Simons), ale zgodził się na alternatywny program, uwzględniający interesy migranckiej i postmigranckiej społeczności miasta. Ten transfer, być może, ośmielił referat kultury do podejmowania kolejnych decyzji, sukcesywnie zmieniających sytuację teatrów w stolicy Niemiec.

W 2015 roku Volksbühne przygotowywała się do jubileuszu stulecia, zorganizowanego jeszcze przez Franka Castorfa, jakby symbolicznego zamknięcia okresu, w którym była to – zgodnie z nazwą – scena dla ludu. Zasiedziały na stanowisku dyrektora od przeszło dwudziestu lat Castorf przestał współgrać z oczekiwaniami politycznymi zmienionego po wyborach w 2014 roku Senatu[6]. W zamyśle nowych rządzących, teatr przy placu Róży Luksemburg jako duża placówka świetnie nadawał się na teatr wielodziałowy, jakich w Berlinie nie ma. Zdaniem twórców współczesnej polityki kulturalnej, taka forma organizacji teatru z mniejszymi działami (*Sparten*) tańca czy performansu dobrze wpływa na zasadę powszechnej dostępności do kultury, gdyż zwiększa się różnorodność oferty artystycznej. Powstał więc pomysł przeobrażenia Volksbühne w tak zwany teatr o zmiennym repertuarze, co, zdaniem przedstawicieli władzy, miało odpowiadać potrzebom współczesnego widza i dostosować ofertę kulturalną do ery globalizacji kultury 2.0. Wykonawcą idei zmiany był Tim Renner –

sekretarz w referacie do spraw kultury, który planował stworzyć multidyscyplinarny teatr o różnorodnym repertuarze: od dramatu, przez teatr tańca, po eksperymentalne performanse, by zwiększyć liczbę młodych oraz rozszerzyć spektrum potencjalnych widzów z różnych, nie tylko niemieckich, środowisk. Problemem wydziału kultury Senatu był brak konsultacji w tej kwestii – co ujawniły media. Strategicznie pożądanym działaniem byłoby najpierw uzyskanie szerszego poparcia dla zmiany Volksbühne w „teatr o zmiennym repertuarze", a przede wszystkim uzasadnienie potrzeby stworzenia takiego teatru. Powszechnie przyjęła się interpretacja Clausa Peymanna, zamieszczona w liście otwartym z 1 kwietnia 2015 do senatora ds. kultury Michaela Müllera, gdzie pojawia się słynne określenie „buda eventowa" – ostro komentujące efekt zmian w Volksbühne (zob.: Peymann 2015; por.: Prykowska-Michalak, 2017 i 2018).

Powstała więc rozbieżność, a nawet przepaść między ideą realizacji polityki kulturalnej miasta a zespołem, widzami i zwolennikami starej Volksbühne, za którymi stoją, zwykle w takich chwilach przywoływane, argumenty: konstytucyjnie chroniona wolność sztuki jako zasada instytucjonalnego wsparcia i ochrony twórców, zasady federalizmu politycznego gwarantujące, że organa władzy nie ingerują w działalność artystyczną z obawy przed manipulacją.

Kolejnym punktem na drodze do totalnej zapaści Volksbühne był wywiad z bliskim współpracownikiem i scenografem Castorfa, Bertem Neumannem, zamieszczony w „Tagesspiegel" tuż przed konferencją prasową referatu kultury. Neumann wypowiedzią dla berlińskiego dziennika praktycznie zablokował dalszy rozwój koncepcji podjętej w Senacie. Mówił: „Naprawdę, nie chcę dokładnie wiedzieć, co robią inni. To nie pomaga mi w pracy. Nie sądzę, że koniecznie trzeba mieć ambicję orientowania się we wszystkich

modnych trendach sztuki i stosowania się do nich. […] powiedziałbym, nawet jeśli zabrzmi to arogancko, że wiem, co uważam za dobre. Dlatego pracuję z artystami, a nie z kuratorami" (Laudenbach, 2015). Scenograf z zespołu Castorfa wiedział, że racja jest po jego stronie, a nie polityków. Opowiadając się za wolnością sztuki, zwrócił uwagę na dorobek Volksbühne jako instytucji tworzonej kolektywnie. I nie chodzi tu o model dyrekcji Castorfa, który daleki był od stylu demokratycznego, ale o okres, kiedy z tą sceną związani byli artyści o spójnej estetyce (Christoph Schlingensief, Herbert Fritsch, René Pollesch), działający zgodnie we wspólnej sprawie, czyli Volksbühne.

4.2

Znaczenie tradycji Freie Volksbühne przypomniał w czasie konferencji zatytułowanej „Uwaga, Volksbühne!"[7] Thomas Oberender, dyrektor Berliner Festspiele:

> Volksbühne była ruchem społecznym, zanim stała się teatrem. Zanim stała się miejscem wystawiania spektakli, była instytucją, i to odróżnia ją od innych teatrów miejskich. Zanim Volksbühne uzyskała własny budynek, wynajmowała na swoje przedstawienia różne sceny, ażeby tam pokazywać je swoim członkom (Oberender, 2018).

Uczestnikom konferencji – wśród których byli dyrektorzy teatrów (także Klaus Dörr), działacze społeczni, przedstawiciele scen offowych Berlinia, naukowcy, a także politycy (w tym senator Klaus Lederer) oraz niewielu przedstawicieli zespołu artystycznego – autor zadał pytanie, czy chodzi o ratowanie jednego z wielu teatrów miejskich, czy o ratowanie projektu Volksbühne, którego idea została zapomniana – odpowiedzi jednak nie

uzyskał.

Ruch Freie Volksbühne Berlin, czyli masowa organizacja robotnicza, powstała w Niemczech pod koniec XIX wieku, a jej celem było umożliwienie robotnikom i społecznie słabszym grupom dostępu do edukacji i kultury. Była to scena, na której realizowano bieżącą dramaturgię i promowano nowoczesną estetykę teatralną. Po zjednoczeniu Niemiec, kiedy nastał Castorf, był to teatr dla nowego, postkomunistycznego społeczeństwa byłej NRD. Misja ta sygnowana była napisem OST i odnosiła się do wspólnoty twórców i mieszkańców wschodniej części miasta. Ćwierć wieku zmieniło społeczeństwo, wspólnotowość jest inaczej definiowana, miasto zgentryfikowało się, a plac Róży Luksemburg to centrum metropolii (dzielnica Mitte, a nie wschodni Berlin). Należało więc zredefiniować funkcję i zadania tego teatru, wychodząc od rozpoznania zmieniającej się publiczności. Temu miała służyć konferencja w Akademii Sztuki – pod wieloma względami było to zdarzanie wyjątkowe. Nigdy wcześniej tak szerokie grono specjalistów nie debatowało nad losem jednej sceny, nigdy wcześniej senator ds. kultury nie był skłonny radzić się innych czy też słuchać ich opinii. Powstało więc kilka projektów naprawczych, postulaty utworzenia rady programowej oraz analityczne studia błędów popełnionych przez Rennera. Debata uświadomiła siłę i znaczenie środowiska, zwracała uwagę na wiele różnych kwestii składających się na dzisiejszą pozycję tej sceny, był to także rozrachunek z mitem Volksbühne i mitem jej przywódcy.

4.3

Klaus Dörr to przykład nowoczesnego dyrektora teatru, wykształconego w szkołach artystycznych oraz posiadającego kwalifikacje ekonomiczne, doświadczenie pracy w teatrze repertuarowym, a także, jak można sądzić,

zmysł nowoczesnego stylu zarządzania. Świadczy o tym jego wspólna dyrekcja z Arminem Petrasem w Maxim-Gorki Theater i, później, w Schauspiel Stuttgart oraz fakt, że z Berliner Ensemble, gdzie był asystentem dyrektora technicznego, wyrzucił go autokratyczny dyrektor Peymann – być może ze względu na tezy jego pracy dyplomowej: *Możliwości i granice kontroli ekonomicznej teatrów na przykładzie Berliner Ensemble spółka z o.o.*

Dörr, jak wytrawny menadżer ratujący upadające firmy, przybył do Berlina na wezwanie senatora Lederera, aby po klęsce Dercona przejąć tymczasową dyrekcję Volksbühne. Dzieląc obowiązki dyrektora zarządzającego między dwa oddalone o ponad sześćset kilometrów miasta, Dörr sprostał zadaniu. Na początku sezonu 2018/2019 stosował różne rozwiązania awaryjne, by wywiązać się z umów na gościnne występy, które zawarł jego poprzednik. Zastał scenę bez zespołu, bez repertuaru i bez widowni, nie miał nawet dość czasu na przygotowanie nowego sezonu. Zorganizował jednak ponad sto przedstawień repertuarowych. Wykorzystanie mocy produkcyjnych wyniosło pięćdziesiąt trzy procent w pierwszej połowie, a osiemdziesiąt w drugiej połowie 2018 roku – co udało się osiągnąć właśnie dzięki występom gościnnym dużego kalibru.

Program premier na kolejne dwa sezony wydaje się czymś więcej niż tylko kompromisem między tym, co zastał tymczasowy dyrektor, a tym, co jest w stanie przygotować niezbyt duży zespół aktorów i tancerzy. Profil artystyczny został nieco zmodyfikowany lub raczej dostosowany do warunków, przede wszystkim długoterminowej perspektywy współpracy z choreografkami Constanzą Macras i Sashą Waltz. W sezonie 2019/2020 zaplanowano także wzmocnienie działu sztuk dramatycznych, który wystawi dziewięć premier; hasłem otwierającym jest „maszyna historii” (*Geschitsmaschine*). Jak

czytamy w programie, chodzi o „radzenie sobie ze współczesnym społeczeństwem poprzez historyczną kontekstualizację aktualnych wydarzeń. Pytanie, jaką rolę może odgrywać teatr w publicznej wymianie, staje się pilniejsze niż kiedykolwiek. W całej Europie widoczne są tendencje przeciwdziałające swobodnemu dyskursowi i podstawowym wartościom demokratycznym" (*Volksbühne*, 2019).

5.

Volksbühne, podobnie jak inne sceny, w tym sezonie musi zmierzyć się z nowymi problemami. Jednym z nich są działania partii Alternatywa dla Niemiec (Alternative für Deutschland, AfD)[8], zmierzające do ograniczenia dotacji dla instytucji kultury o szerokiej ofercie artystycznej, adresujących swój program do środowisk postmigranckich i migranckich, a także zatrudniających cudzoziemców, głównie czarnoskórych. W swoich wypowiedziach parlamentarzyści AfD krytykują kosmopolityczne, liberalne instytucje kulturalne miasta, w tym zespoły i repertuar takich scen jak Gorki Theater oraz Deutsches Theater. Wyrazem narastającego także w innych miastach Niemiec sprzeciwu wobec retoryki AfD jest Berlińska Deklaracja „Wielu" (*Berliner Erklärung der Vielen*) (zob.: *Die Vielen*, 2019), za początkowana w maju 2019 roku demonstracją pod Bramą Brandenburską. Do ruchu społecznego dołączyło sto pięćdziesiąt berlińskich instytucji, stowarzyszeń kulturalnych i artystycznych. Głównym celem ruchu „Wielu" jest manifestacja niezgody na odradzające się nastroje nacjonalistyczne. Jedną z orędowniczek deklaracji była Shermin Langhoff, kilkakrotnie krytykowana przez posła AfD za to, że po raz kolejny zaprzęga polityczny wóz propagandowy zjednoczonej lewicy w Berlinie, zamiast realizować swoją wolnościowo-pluralistyczną misję kulturalną. […] nadużywając «swobody artystycznej»" (Goetz, Laudenbach, 2019). Wypowiedzi utrzymane w

podobnym tonie stają się od 2016 roku coraz częstsze. Dziennikarze „Süddeutsche Zeitung", John Goetz i Peter Laudenbach, opublikowali kronikę czterdziestu wydarzeń z lat 2016-2019, wskazującą akty deprecjonowania dorobku artystycznego, repertuaru czy zespołów przez tzw. Nową Prawicę, w tym AfD.

Ruch „Wielu" poprzez solidarność instytucji, które do niego przystąpiły, chce stworzyć ogólnokrajową sieć, wspierającą działania w obronie wolności sztuki, wykraczające poza codzienny program instytucji. Wśród sygnatariuszy „Wielu" znalazła się także Volksbühne, która programowo nie unika konfrontacji z radykałami, a w ubiegłym sezonie pokazała przeniesione z Triennale w Zagłębiu Ruhry przedstawienie *The Factory* syryjskiego duetu artystycznego Mohammad Al Attar (dramaturg) oraz Omar Abusaada (reżyser). Na luty 2020 roku zaplanowano prapremierę widowiska *The West* w reżyserii Constanzy Macras wraz z zespołem DorkyPark. Będzie to performatywne studium cywilizacji zachodniej, widzianej przez pryzmat archiwalnych fotografii z Południowej Afryki autorstwa Alfreda Duggana-Cronalsa.

6.

Historia teatru to także historia kolejnych dyrektorów, reformatorów, osobowości artystycznych, nie można więc tak łatwo zrezygnować z tradycji powoływania artystów na stanowiska dyrektorów teatrów, bo oznaczałoby to rezygnację z płynących stąd korzyści, na przykład rozwoju nowych tendencji artystycznych. Na system organizacji teatrów wpływa wiele czynników: sytuacja polityczna i społeczna, zmiany w ramach struktur społecznych, zasobność regionów, miast i obywateli, w końcu ciągły rozwój sztuki. Dominacja tego czy innego czynnika określa dany system jako bardziej

zorientowany na sztukę lub na odbiorców. Problem polega na braku umiejętności wyważenia proporcji między tymi czynnikami i niedoceniania któregoś z nich. Rozwój studiów na publicznością – czy szerzej, nad współczesnym społeczeństwem – powinien się znajdować w centrum zainteresowania każdego dyrektora teatru, który, jak Goethe, ma być jednocześnie każdą z trzech postaci prologu *Fausta*, bo, jeśli – jak zdarzyło się w teatrze weimarskim – na scenie pojawi się „pudel", właśnie on przeciw temu zaprotestuje.

Autor/ka

Karolina Prykowska-Michalak

Karolina Prykowska-Michalak (karolina.prykowska@uni.lodz.pl) – profesor UŁ w Katedrze Dramatu i Teatru Instytutu Kultury Współczesnej. Zainteresowanie badawcze: współczesny teatr niemiecki i teatr polski, transfer kultury, polityka kulturalna, zarządzanie kulturą. Pod jej redakcją ukazała się publikacja *System organizacji teatrów w Europie* (2016), autorka monografii *Kurtyna w górę! Relacje między teatrem polskim i teatrem niemieckim po 1990 roku* (2012). Ostatnio ukazała się pod jej współredakcją publikacja *Development of organizational Theater systems in Europa Sustainability and changeability*, edited by Karolina Prykowska-Michalak and Daria Skjoldager-Nielsen, Izabela Molińska, Stockholm 2017, STUTS Stiftelsen för utgivning av teatervetenskapliga studier.

Numer ORCID: 0000-0003-1560-1645

Przypisy

1. Ukazały się znaczące w życiu kulturalnym jak i naukowym pozycje diagnozujące sytuację kryzysu w teatrze niemieckim: Schmidt, 2017 i 2019, oraz studium socjologa kultury Andreasa Reckwitza, wskazujące na zmiany w odbiorze sztuki przez kształtujące się społeczeństwo faworyzujące indywidualności i osobliwości, zob.: Reckwitz 2017.
2. Studium opracowane na podstawie badań ankietowych ponad dwóch tysięcy pracowników teatrów, wskazujące skalę nadużyć (Schmidt, 2019).
3. https://www.ensemble-netzwerk.de/home.html
4. Dyrektor teatru w niemieckim obszarze językowym to Intendant - źródeł tego terminu należy szukać w nomenklaturze wojskowej, chodzi o osobę wysoko postawioną w hierarchii danej organizacji, posiadającą znaczącą władzę. Dziś w niemieckim teatrze Intendant to

dyrektor generalny zarządzający zarówno zespołem artystycznym, jak i administracyjno-technicznym. Obecnie funkcja ta jest powiązana ze strukturą danego teatru, np. w przypadku spółki z o.o. dyrektor teatru jest przewodniczącym zarządu spółki. Wybór na stanowisko dyrektora teatru jest uzależniony od formalnej organizacji teatru. Zwykle dyrektor jest powoływany przez odpowiedni organ władzy regionalnej bez procedury konkursowej oraz konsultacji społecznych.
5. Chodziło m.in. o pomysł wprowadzenia na scenę żywego psa.
6. Po wyborach 2014 roku zmieniono obsadę wielu stanowisk. Wtedy to odeszli sekretarz ds. kultury André Schmitz oraz burmistrz Berlina Klaus Wowereit, którzy sprawowali swoje urzędy przez ostatnią dekadę (André Schmitz 2006-2014, Klaus Wowereit 2001-2014).
7. Konferencja odbyła się 15 i 16 czerwca 2018 roku w Akademii Sztuki w Berlinie.
8. AfD (Alternatywa dla Niemiec) ma w berlińskim Senacie 16 procent – 22 parlamentarzystów.

Bibliografia

Allgemeines Theaterlexikon: oder, Encyklopädie alles Wissenwerthen fur Bühnenkünstler, Dilettanten und Theaterfreunde, 1840,

https://archive.org/details/bub_gb_zysPAQAAMAAJ/page/n653 [dostęp: 21 XII 2019].

Balme, Christopher, *Die Krise der Nachfolge: Zur Institutionalisierung charismatischer Herrschaft im deutschen Stadt- und Staatstheater*, „Zeitschrift für Kulturmanagement" Vol. 5, 2019.

Tenże, *Unter Übermenschen*,
https://www.sueddeutsche.de/kultur/charismatische-herrschaft-in-der-kunst-unter-uebermenschen-1.3143348 [2016; dostęp: 21 XII 2019].

Die Vielen, https://dievielen.de/erklaerungen/berlin/ [2019, dostęp: 9 VIII 2019].

>Fischer-Dieskau, Dietrich., *Goethe als Intendant*, DTV [2006].

Föhl, P.; Nübel, D., *Das Publikum öffentlicher Theater*, [w:] Patrick Glogner-Pilz, P. Föhl, (red.), *Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde*, Wiesbaden 2016, s. 207-254.

Goethe, Johann W., *Faust*, tłum. J. St. Buras, Kraków 1997.

Goethe i Schiller o dramacie i teatrze. Wybór pism, przeł. O. Dobijanka-Witczakowa, Kraków [1996].

Goetz, John.; Laudenbach, Peter., *Druck von rechts*,
https://www.sueddeutsche.de/kultur/afd-kulturpolitik-rechtsextremismus-gewalt-1.4578106

[2019, dostęp: 19 IX 2019].

Heskia, Thomas, *Fragen der Macht: Disziplin und Vereinnahmung am Theater*, "Zeitschrift für Kulturmanagement" 2019, Vol. 5.

Kümmel, Peter, *Frontstadt Berlin*, http://www.zeit.de/2016/49/volksbuehne-berlin-klaus-lederer-chris-dercon-kritik-theaterpolitik [dostęp: 01 IX 2017].

Mandel, Birgit., *Audience Development, Kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building. Konzepte zur Reduzierung der sozialen Selektivität des öffentlich geförderten Kulturangebots*. https://www.kubi-online.de, [2016/2017, dostęp: 9 VIII 2019].

Müller, Roland, *Vorsicht, Volksbühne! Interview mit dem neuen Volksbühnen-Intendanten Klaus Dörr*, https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.interview-mit-dem-neuen-volksbuehnen-intendanten-klaus-doerr-vorsicht-volksbuehne.145fa549-8739-4638-9a9b-cc6f5f4061e2.html, [2018, dostęp: 19 IX 2019].

Mythos Publikum: Von Barrieren und Bedürfnissen, 2017, konferencja 6-7.12.2017, Radielsystem Holzmarktstraße Berlin, https://www.kiwit.org/kultur-oeffnet-welten/positionen/position_6208.html, [dostęp: 10 VIII 2019].

Laudenbach, Peter, *Wer bleibt in der Rosa Luxemburg-Straße, der Sex-Shop oder wir?/em> https://www.tagesspiegel.de/kultur/zum-tod-von-bert-neumann-wer-bleibt-in-der-rosa-luxemburg-strasse-der-sex-shop-oder-wir/11653950.html, [2015, dostęp: 01 IX 2019].*

Oberender, Thomas, Manufaktur Volksbühne, „Theater der Zeit", Sonderausgabe 208 Nr 8.

Peymann, Claus, Der Renner muss weg, http://www.zeit.de/2015/15/claus-peymann-tim-renner-theater-frank-castorf-volksbuehne, [dostęp: 01 IX 2019].

Prykowska-Michalak, Karolina, Do kogo należy teatr. Zmiany w teatrach Berlina, „Didaskalia" 2017 nr 141.

Taż, Jak zniszczyć światowej klasy teatr przed upływem jednego sezonu? Fiasko pomysłu Nowej Volksbühne, „Didaskalia" 2018 nr 147.

Taż, Kryzys publiczności w teatrze niemieckim?, „Zarządzanie w Kulturze", T. 20, 2019 nr 4.

Reckwitz, Andreas, Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne. Suhrkamp, Berlin 2017.

Reichert, Kolja, „Mein Vorzug ist, ich habe keine Angst", https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/der-kuenftige-volksbuehnen-intendant-rene-pollesch-im-interview-16247953.html?printPagedArticle=true#pageIndex_0 [2019, dostęp: 30 X 2019].

Schmidt, Thomas, Macht als Struktur- und organisationsbildendes Konzept des Theaterbetriebes, "Zeitschrift für Kulturmanagement" 2019, Vol. 5.

Tenże, Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht, Springer VS, 2019.

Tenże, Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems, Springer VS, 2017.

Tenże, Theatermanagement, Springer VS, 2012.

Volksbühne, https://www.volksbuehne.berlin/de/haus/529/profil [2019, dostęp: 19 IX 2019].

Wagińska-Marzec, Maria, Zmiany strukturalne i finansowo-organizacyjne w kulturze zjednoczonych Niemiec, [w:] Z. Mazur, H. Orłowski, M. Wagińska-Marzec, Kultura zjednoczonych Niemiec. Wybrane problemy, Instytut Zachodni, Poznań 2013.

Welsch, Wolfgang, Transkulturowość. Nowa koncepcja kultury, [w:] Filozoficzne konteksty rozumu transwersalnego. Wokół koncepcji Wolfganga Welscha, red. Roman Kubicki, cz. 2, Poznań 1998.

Źródło: *https://didaskalia.pl/artykul/dyrektor-teatru-perspektywa-niemiecka*