didaskalia
gazeta teatralna

Z numeru: **Didaskalia 167**
Data wydania: luty 2022
DOI: 10.34762/7cd9-6k87
Źródło: https://didaskalia.pl/pl/artykul/jaka-jest-przyszlosc-niemieckiego-teatru

/ performing #metoo

Jaka jest przyszłość niemieckiego teatru?

Aneta Głowacka | Uniwersytet Śląski w Katowicach

What is the future of German theatre?

This article discusses the transformations taking place in German theatre, triggered by the #MeToo movement. In Germany, these began in 2018 with the sexual harassment accusation of a prominent film and television director and producer, Dieter Wedel, although the activism of organisations drawing attention to violence against women began much earlier. Subsequent cases of harassment and violence in the workplace revealed in the media have prompted the theatre and film community to discuss corrective action on a systemic level. The article discusses both the actions taken by various organisations and associations, such as the Deutscher Bühnenverein (German Stage Federation), the Themis association or the non-profit organisation ensemle-netzwork, as well as research conducted in Germany (among others by Thomas Schmidt) on abuses of power in theatre and film. Their results clearly indicate the need for equality, anti-violence and anti-discrimination measures in the film and theatre industry, as well as a change towards a more democratic management model.

Keywords: #MeToo; system of theatre organization in Germany; democratisation of institutions; power relations; work ethic

1.

Fala #MeToo wywołuje zmiany na całym świecie. W Niemczech zaczęły się one w 2018 roku od oskarżenia Dietera Wedla, prominentnego reżysera filmowego i telewizyjnego, a także producenta, o molestowanie seksualne, choć aktywność organizacji społecznych mająca na celu zwrócenie uwagi na przemoc wobec kobiet rozpoczęła się znacznie wcześniej. Warto wspomnieć, że w 2016 roku odbyła się dyskusja na temat napaści seksualnych i kampanii „Nein heißt Nein" (Nie znaczy nie), organizowanej przez kilka stowarzyszeń zajmujących się prawami kobiet, która doprowadziła do nowelizacji ustawy o przestępstwach seksualnych. Na początku stycznia 2018 roku w magazynie tygodnika „Die Zeit" ukazał się artykuł, w którym trzy aktorki: Jany Tempel, Patricia Thielman i jedna nieujawniająca nazwiska, zarzuciły Dieterowi Wedlowi molestowanie seksualne i gwałt, po tym, jak sam siebie przedstawiał w mediach jako ofiarę napaści seksualnej (Simon, Wahba 2018). Reżyser początkowo zaprzeczał medialnym doniesieniom, jednak jeszcze w styczniu za pośrednictwem swojego adwokata wydał oświadczenie, w którym wyraził żal, że podczas wielu lat pracy jako reżyser i producent czasami poddawał aktorów i aktorki ostrej, być może nieuzasadnionej krytyce. Pod koniec stycznia 2018 roku, odnosząc się do doniesień medialnych, ogłosił swoją rezygnację z funkcji dyrektora artystycznego festiwalu Bad Hersfeld („Frankfurter Allgemeine Zeitung", 2018). Sprawa napaści seksualnej trafiła do sądu, a w marcu 2021 roku prokuratura w Monachium postawiła Wedlowi zarzuty gwałtu. Jak donosiły media, akt oskarżenia obejmował wówczas dwudziestu świadków („Süddeutsche Zeitung", 2021).

W kolejnym artykułach publikowanych w 2018 roku na łamach „Zeit-Magazin" pojawiały się nie tylko wypowiedzi innych aktorek i

współpracownic oskarżających reżysera o napaści na tle seksualnym. Autorzy tych artykułów próbowali również odpowiedzieć na pytanie, jak to się stało, że Wedel przez tyle lat źle traktował pracowników i był bezkarny. Z rozmów ze świadkami wyłonił się ponury obraz systemu przyzwalającego na przemoc. Jego istotnym elementem była uprzywilejowana pozycja reżysera, który dość szybko zdobył status gwiazdy. To powodowało, że wiele osób chciało z nim pracować, mimo że był znany z autorytarnych zachowań na planie. O upokarzaniu i zastraszaniu współpracowników, a także składaniu aktorkom propozycji seksualnych krążyły legendy, niektóre z kobiet zresztą ostrzegano przed współpracą z nim. Jak się wydaje, wiele osób, które były świadkami werbalnej i psychicznej przemocy, nie zdobyło się na sprzeciw z obawy przed utratą pracy. Jeden telefon Wedla mógł złamać karierę. Poza tym, jak w rozmowie z „Die Zeit" tłumaczył reżyser Simon Verhoven, produkcja filmowa rządziła się wtedy swoimi prawami, i nie były to prawa pracownicze, lecz kwestie finansowe: „wstrzymanie zdjęć, które już się zaczęły, bo jest problem z reżyserem – innymi słowy, zatrzymanie statku na pełnej prędkości – kosztuje dużo pieniędzy i wymaga dużo odwagi". Żeby to zrobić, trzeba mieć powody. Nikt wówczas nie chciał przerwać prac nad filmem „z powodu kilku wybryków na planie" (Ahr i in., 2018).

Na debatę o przemocy w przemyśle filmowym i w teatrze, wywołaną przez ruch #MeToo, dość szybko odpowiedział jeden z najstarszych i największych związków pracodawców Deutscher Bühnenverein (Niemiecki Związek Scen), istniejący od 1846 roku i zrzeszający obecnie czterystu sześćdziesięciu pięciu członków, w tym dwieście dziesięć teatrów i trzydzieści jeden niezależnych orkiestr. Związek zajmuje się kwestiami artystycznymi i organizacyjnymi, a także polityką kulturalną dotyczącą teatrów i orkiestr. Ponadto jako związek pracodawców zawiera umowy zbiorowe z pracowniczymi związkami zawodowymi. Na dorocznym zjeździe w Lubece 9 czerwca 2018 roku władze

związku ogłosiły *Kodeks etyki*, mający na celu zapobieganie napaściom na tle seksualnym i nadużyciom władzy. Kodeks nie jest katalogiem regulującym wszystkie zachowania w miejscu pracy, został raczej pomyślany jako inspiracja zachęcająca teatry i orkiestry do tworzenia własnych kodeksów postępowania, wzmacniających w pracy atmosferę wzajemnego szacunku i współpracy, a także chroniących przed nadużyciami władzy. O ile pierwsza wersja *Kodeksu* koncentrowała się przede wszystkim na kwestiach związanych z napaściami na tle seksualnym i dyskryminacji ze względu na płeć, o tyle jego aktualizacja z 2021 roku, przeprowadzona na zjeździe w Hamburgu, odnosiła się do kolejnych wymiarów wykluczenia, m.in. ze względu na rasę, religię, przekonania, poglądy polityczne, niepełnosprawność, wiek, stan cywilny, tożsamość, orientację seksualną czy pochodzenie społeczne. Jak zapisali twórcy kodeksu, organizacje artystyczne mają odzwierciedlać różnorodność społeczną, a także być miejscem partnerskiej współpracy i empatii, gdzie obowiązuje transparentność, ludzie komunikują się w sposób jasny i jednoznaczny, otwarcie podchodząc do rozwiązywania konfliktów (*Wertebasierter Verhaltenskodex*), zatem kultura pracy bliska jest założeniom tzw. organizacji uczącej się. Peter Senge tym pojęciem określa organizacje umiejętnie adaptujące się do zmiennych warunków, tworzone przez zespoły ludzi ufających sobie i wzmacniających nawzajem swoje mocne strony oraz uzupełniających braki, gdzie, w przeciwieństwie do organizacji opartych na autorytecie, mistrzostwo osiągane jest na każdym poziomie (Senge, 1978, s. 17-19).

2.

Oskarżenie Dietera Wedla o zachowania przemocowe i napaści na tle seksualnym było jedną z głośniejszych spraw odbywających się w ramach #MeToo, choć rzecz jasna niejedyną. W ostatnim roku równie wiele mówiło

się o przypadku Klausa Dörra, intendenta berlińskiej Volksbühne, który w marcu 2021 roku złożył wypowiedzenie po tym, jak grupa dziesięciu pracownic oskarżyła go o nadużywanie władzy, seksizm, dyskryminację ze względu na wiek i agresywne zachowania (www.nachtkritik.de). Dörr kierował berlińską sceną od 2018 roku, kiedy przejął ją po nieudanej dyrekcji Chrisa Dercona. Zaproszony do współpracy przez Klausa Lederera, berlińskiego senatora do spraw kultury, odpowiedzialnego między innymi za nadzorowanie miejskich teatrów, wydawał się osobą, która uspokoi nastroje wokół sceny przy Rosa-Luxemburg-Platz spowodowane odwołaniem Franka Castorfa z funkcji dyrektora po ćwierćwieczu prowadzenia przez niego tej instytucji (Prykowska-Michalak, 2018). Wydawało się, że Dörr, mający dużą praktykę w zarządzaniu teatrami, oceniany jako trzeźwy pragmatyk i człowiek od liczb, wyprowadzi kultową niemiecką scenę z mielizny, na której utknęła po poprzedniej dyrekcji. Warto dodać, że wcześniej, od 2006 roku, Dörr pracował jako zastępca dyrektora generalnego Armina Petrasa w Maxim Gorki Theater, a w 2013 roku przeniósł się wraz z nim do Schauspiel w Stuttgarcie i objął funkcję zastępcy odpowiedzialnego za organizację teatru, finanse i kontrakty. Doświadczenie menedżerskie Dörra z pewnością zaprocentowało. Opracowany przez niego program ratunkowy dla Volksbühne, który wraz z dyrektorką zarządzającą wcielił w życie, pozwolił zwiększyć frekwencję na widowni i zmniejszyć dług, z którym borykała się berlińska scena. Stworzył przyzwoity program i zespół. Na afiszu pojawiły się feministyczne autorki i sztuki. W 2019 roku Lederer przedłużył mu tymczasową dyrekcję do lata 2021 roku, kiedy teatr miał przejąć René Pollesch.

Do płynnego przekazania instytucji jednak nie doszło. Dörr odszedł z teatru w atmosferze skandalu. Jak pisała Victoria Morasch na łamach dziennika „Die Tageszeitung” („taz”), który jako pierwszy upublicznił informacje o tym,

co dzieje się za drzwiami legendarnej instytucji, już latem 2020 roku kilka pracownic teatru spotkało się, by wymienić opinie na temat współpracy z nowym dyrektorem. Jesienią grupa powiększyła się, a w listopadzie dziesięć kobiet zdecydowało się złożyć skargę do Vertrauensstelle Themis, czyli stowarzyszenia, którego celem jest przeciwdziałanie przemocy i molestowaniu seksualnemu w branży telewizyjnej, filmowej i teatralnej (Morasch, 2021). Warto dodać, że stowarzyszenie powstało jesienią 2018 roku w odpowiedzi na odbywającą się w Niemczech debatę dotyczącą ruchu #MeToo, a w jego składzie znalazły się różne organizacje i stowarzyszenia zawodowe oraz przedstawiciele nadawców, np. Deutscher Bühnenverein, ProQuote Film, ARD (Związek Publicznych Nadawców Regionalnych), BVC (Bundesverband Casting e.V.), BVR (Bundesverband Regie, Federalne Stowarzyszenie Dyrektorów) czy ZDF (Zweites Deutsches Fernsehen, Drugi Program Niemieckiej Telewizji Publicznej); w sumie dwadzieścia dwie organizacje z branży kulturalnej i medialnej, które zasilają również budżet Themis. Stowarzyszenie otrzymuje ponadto wsparcie finansowe od Komisarza Rządu Federalnego ds. Kultury i Mediów, a także od prywatnych nadawców, firm i branżowych organizacji: Amazona, Netflixa i VFF, czyli Organizacji zbiorowego zarządzania prawami autorskimi producentów filmowych i telewizyjnych (https://themis-vertrauensstelle.de/).

Misją stowarzyszenia, które nazwę przyjęło od bogini sprawiedliwości, jest wspieranie ofiar przemocy i molestowania seksualnego w miejscach pracy. Themis służy przede wszystkim jako punkt konsultacyjny, udzielający bezpłatnych porad prawnych i psychologicznych, które można otrzymać stacjonarnie lub poprzez kontakt telefoniczny; przyjmuje również rolę mediatora pomiędzy pracownikami i pracodawcami. Prowadzi projekty badawcze i udostępnia wyniki badań dotyczące przemocy w branżach związanych z kulturą i mediami, stawiając sobie za cel inicjowanie działań

prowadzących do zmiany kultury pracy, by była wolna od strachu i przemocy. Z badań opublikowanych na stronie internetowej organizacji wynika, że molestowanie seksualne w branżach związanych z kulturą i mediami ma charakter strukturalny. W 2020 roku organizacja społeczna CFE (Citzens for Europe, Obywatele dla Europy) przeprowadziła ankiety online w ramach projektu *Vielfalt im Film* (Różnorodność w filmie). W ciągu kilku miesięcy odpowiedziało na nie około sześciu tysięcy osób z branży filmowej. Wyniki tych ankiet rysują ponury pejzaż: aż osiem na dziesięć ankietowanych kobiet doświadczyło kilkukrotnie molestowania w ciągu ostatnich dwóch lat do czasu przeprowadzenia badania. Ponad połowa poszkodowanych (57 proc.) zachowała to doświadczenie dla siebie, a tylko co trzecia osoba powiedziała o tym w swoim otoczeniu. Zaledwie jedna na dwieście kobiet zgłosiła nękanie (www.vielfaltimfilm.de).

Podobne badania, dotyczące struktury władzy oraz przekraczania granic w przemyśle filmowym, telewizyjnym i teatralnym, zostały przeprowadzone przez Themis, tyle że na dużo mniejszej próbie. W okresie od maja do listopada 2019 roku badaniom w postaci pogłębionych wywiadów zostało poddanych szesnaście osób, zróżnicowanych pod względem wieku, płci, a także profesji teatralnych i filmowych, wśród ankietowanych byli np. producenci, producentki, aktorki, aktorzy, reżyserzy i pracownicy techniczni. Wyniki potwierdziły to, co w środowisku teatralnym i filmowym było powszechnie znane, a mianowicie istnienie dużych zależności władzy w relacjach zawodowych i niejasne zasady wzajemnej współpracy, co sprzyja przekraczaniu granic. Badani wskazywali, że w ich zawodach pracuje się najczęściej pod dużą presją czasu, a intensywny proces produkcji teatralnej bądź filmowej ułatwia przesuwanie granic między ludźmi; światy prywatny i zawodowy łatwo się mieszają, dochodzi do napięć między strukturami hierarchicznymi a strukturami pozornie rodzinnymi. Badani opisali również

wiele nieprawidłowości, znanych z obserwacji lub z własnego doświadczenia, układających się w ciąg narastającej przemocy, np. przekroczenie czasu pracy, przesuwanie granic fizycznej wytrzymałości, ataki słowne, krzyki, insynuacje i zastraszanie, tzw. niechciany dotyk, molestowanie seksualne, a wreszcie napaść. Okazało się również, że osoby poddane wywiadom wykazywały trudności z rozeznaniem, gdzie przebiegają ich indywidualne granice, zwłaszcza że brak werbalizowania własnych potrzeb i oczekiwań był postrzegany w środowisku jako konieczny element procesu twórczego. To powodowało, że częstą reakcją na naruszenie granic osobistych była akceptacja, a przekroczenia na tle seksualnym były dla nich trudne do sklasyfikowania. Nie mieli pewności, jak ocenić te zachowania zarówno pod względem interpersonalnym, jak i prawnym. Co ciekawe, mimo że wielokrotnie byli świadkami przekraczania granic lub doświadczyli tego osobiście, ich przyczyn doszukiwali się nie w sprawcach, ale w specyfice wykonywanego zawodu. Z obawy przed niepoważnym traktowaniem, napiętnowaniem jako tzw. trudny pracownik czy wręcz ze strachu przed utratą pracy rezygnowali ze zgłaszania różnego rodzaju naruszeń. Za grupę najbardziej narażoną na molestowanie seksualne zostali uznani młodzi ludzie. Badani potwierdzili, że w środowisku, w którym dochodzi do nadużyć władzy, istnienie zewnętrznych struktur, cieszących się zaufaniem i zapewniających wsparcie w sytuacjach kryzysowych, jest niezwykle ważne, podobnie jak interwencja w przypadku przestępstw na tle seksualnym (badania Themis, 2020).

Naprzeciw tym oczekiwaniom zdaje się wychodzić Themis, która organizuje szkolenia dla kadry zarządzającej, m.in. dyrektorów, producentów czy menedżerów HR z sektora kultury, ma także w ofercie webinaria na temat rozpoznawania molestowania i zapobiegania mu, przeznaczone dla pracowników, pracodawców i młodych osób rozpoczynających karierę w

branży teatralnej bądź filmowej. Jak ważne było powstanie tej organizacji, mogą świadczyć liczby: w ciągu pierwszych osiemnastu miesięcy istnienia do Themis zgłosiło się ponad dwieście pięćdziesiąt ofiar molestowania seksualnego, co Monika Grütters, ówczesna minister stanu ds. kultury i mediów, skomentowała jako „przerażającą skalę molestowania seksualnego i przemocy w sektorze kultury i mediów" (Amster, 2020). Te statystyki, niestety, sugerują również, że jedna tego typu organizacja może nie wystarczyć. Konieczne wydaje się też podjęcie działań naprawczych na poziomie systemowym, prowadzących do zmiany modelu zarządzania podmiotami działającymi w sektorze kultury z autorytarnego na demokratyczny, wprowadzenie kodeksów etyki chroniących podmiotowość pracowników i wzmacniających działania równościowe, antyprzemocowe oraz antydyskryminacyjne, a w konsekwencji zmianę kultury pracy.

Z badań Themis wynika, że osoby, które molestują, najczęściej są z tego znane w swoim otoczeniu, a ich zachowania przez wiele lat są tolerowane i tuszowane. Wydaje się, że ta zasada dotyczyła również Klausa Dörra. Kiedy w styczniu 2021 roku Themis przekazała do organu nadzorującego Volksbühne, czyli do referatu kultury w berlińskim Senacie, skargę w imieniu pokrzywdzonych pracownic, w liście znalazły się zarzuty dotyczące przekraczania granic bliskości fizycznej, intymnej i psychicznej – kobiety skarżyły się na uprzedmiotawiające spojrzenia, wpatrywanie się w dekolt, nakaz chodzenia w szpilkach, wymuszanie bliskości fizycznej, niechciany dotyk czy niestosowne wiadomości tekstowe, wysyłane w godzinach wieczornych i nocnych, w których mieszały się treści zawodowe i prywatne; mówiły o pogróżkach, zastraszaniu i toksycznej atmosferze w pracy, gdzie jedni pracownicy byli nastawiani przeciwko drugim. Treść tych oskarżeń mogła być zaskakująca dla opinii publicznej, szczególnie że Dörr objął dyrekcję teatru, deklarując poglądy feministyczne. Jednym z priorytetów

miały być sprawy kobiet, podejmowane na scenie jako ważny temat. Dyrektor zatrudnił również kobiety w administracji na stanowiskach odpowiedzialnych za kontakty z mediami i w funkcji dramaturżek, a jego zastępczynią, dyrektorką zarządzającą, została Nicole Lohrisch. Kiedy zarzuty pracownic Volksbühne ujrzały światło dzienne, w mediach te posunięcia kadrowe były oceniane jako *femwashing*, czyli pozorne zainteresowaniem tematyką feministyczną ze względów marketingowych, a w praktyce zatrudnienie wielu kobiet na niższych stanowiskach, by mężczyzna, który jest na szczycie władzy, przestał być widoczny.

O ile opinia publiczna mogła być zaskoczona doniesieniami na temat dyrektora berlińskiej sceny, przyznała się do tego również Victoria Morasch, która w „Die Tageszeitung" przeprowadziła dogłębną analizę sytuacji w teatrze, o tyle złudzeń na temat intendenta Volksbühne nie miały jego byłe współpracownice, które wyraziły poparcie dla skarżących go kobiet. Jedną z nich była Andrea Koschwitz, główna dramaturżka w Maxim Gorki Theater za dyrekcji Dörra, która jeszcze przed jego zatrudnieniem w Volksbühne w 2018 roku informowała senatora ds. kultury o nagannym traktowaniu kobiet przez przyszłego intendenta. Jej ostrzeżenia zostały wówczas zignorowane, a administracja Lederera broniła się, że w tej sprawie nie wpłynął żaden udokumentowany zarzut.

Od 18 stycznia 2021 roku, kiedy Themis przekazała skargę dziesięciu kobiet do referatu kultury w berlińskim Senacie, wypadki potoczyły się błyskawicznie. Trzy dni później odbyła się poufna rozmowa z przedstawicielami administracji Senatu i senatorem ds. kultury Ledererem, a na początku marca Klaus Dörr został przesłuchany w senackim departamencie kultury. W weekendowym wydaniu „taz" ukazał się wspomniany już artykuł Victorii Morasch o praktykach przemocowych w

teatrze, choć autorka przypuszczała, że oskarżenia wobec Dörra nie nadają się do sądu, zaś w poniedziałek 15 marca dyrektor, chociaż wcześniej zaprzeczał doniesieniom, poinformował teatr, że bierze pełną odpowiedzialność za stawiane mu zarzuty i odchodzi ze stanowiska. Wyraził również żal, że zranił pracowników swoim zachowaniem, słowami lub spojrzeniem, a także, że nie udało mu się stworzyć w teatrze atmosfery pozbawionej dyskryminacji oraz otwartej na krytykę („rbb24.de", 2021). Odejście Dörra, który złożył rezygnację 16 marca, było szeroko komentowane w mediach. Rüdiger Schaper w „Der Tagesspiegel" pisał, że odpieranie zarzutów przez Lederera, iż nie sprawdził wcześniej plotek, „pokazuje, jak szybko zmieniają się czasy i obyczaje". Ciągle mówi się o konieczności zmiany struktur i to się właśnie dzieje. „Odejście Dörra to nowość w teatrze w tym kraju, ostrzeżenie […]. MeToo wyzwala silną presję polityczną. Temat jest obecny, a jeśli oskarżenia są uzasadnione i zweryfikowane, są tego konsekwencje" (Schaper, 2021). Z kolei Christine Dössel i Christiane Lutz pisały w „Süddeutsche Zeitung", jednym z największych niemieckich dzienników, że incydent w Volksbühne „po raz kolejny kieruje uwagę na branżę teatralną, charakteryzującą się męską dominacją i patriarchalno-hierarchicznymi strukturami władzy, w których ciągle wykorzystywane są relacje zależności. W teatrze, tym ostatnim bastionie feudalizmu, tak bardzo potrzebne są nowe struktury" (Dössel, Lutz, 2021).

3.

Większość komentatorów sytuacji w Volksbühne zwracała uwagę na konieczność zmian strukturalnych w teatrach, zwłaszcza że to nie był jedyny kryzys w niemieckich instytucjach kultury w ostatnim czasie. Mówili więc o tym, o co od kilku lat upomina się Thomas Schmidt, profesor w Hochschule

für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main (Wyższa Szkoła Muzyki i Sztuk Scenicznych we Frankfurcie nad Menem), badający rodzimy system organizacji kultury. Schmidt kieruje także programem studiów magisterskich na tej uczelni z zakresu zarządzania teatrem i orkiestrą oraz współpracuje z organizacją non-profit ensemble-netzwerk, która została utworzona w 2015 roku przez pracowników instytucji artystycznych, a jej celem jest prowadzenie kampanii na rzecz zmiany warunków pracy w teatrach publicznych. Stowarzyszenie organizuje konferencje poświęcone warunkom pracy czy kwestiom sprawiedliwości społecznej w branży kulturalnej, lobbuje u polityków na rzecz zmiany rozwiązań prawnych dotyczących funkcjonowania teatrów, a swoje działania prowadzi w ramach grup roboczych, pozwalających uwzględniać specyfikę różnych zawodów teatralnych: od 2016 roku w jego obrębie działa sieć młodych zespołów, sieć reżyserska, dramaturgiczna, a od 2020 roku także sieć asystentów (www.ensemble-netzwerk). Schmidt ma ponadto doświadczenie praktyczne, co w przypadku prowadzonych przez niego badań wydaje się nie bez znaczenia. W latach 2003-2012 był dyrektorem zarządzającym w Deutsche Nationaltheater w Weimarze, gdzie przeprowadził restrukturyzację, dzięki której teatr uniknął likwidacji, a w 2013 roku został dyrektorem artystycznym tego teatru, czyli intendentem. Od wielu lat bada więc warunki pracy w niemieckich teatrach, z powodzeniem wykorzystując wiedzę, którą zdobył jako praktyk.

Strukturom organizacyjnym, procesom produkcji, a także podstawom zarządzania finansami teatru została poświęcona jego pierwsza książka *Theatermanagement. Eine Einführung* (Zarządzanie teatrem. Wprowadzenie, 2012), w której na podstawie studiów przypadku wskazywał możliwości zreformowania zarówno poszczególnych teatrów, jak i samego systemu, sugerując, że transformacja na obu tych poziomach jest w Niemczech

konieczna (Schmidt, 2012, s. 133). W kolejnej książce, *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystem* (Teatr, kryzys i reforma. Krytyka niemieckiego systemu teatralnego, 2016), opisywał możliwości zmiany systemu zarządzania teatrami na bardziej efektywne, proponując przejście od hierarchicznie zorganizowanego modelu dyrektorskiego do modelu zespołowego, w którym byłyby wykorzystane elementy unowocześnionej kultury korporacyjnej. Zwracał również uwagę, że w tym systemie niezwykle istotne jest zaangażowanie zespołu w podejmowaniu wszystkich ważnych decyzji. Przy okazji wskazał podstawowe bolączki publicznych teatrów, takie jak m.in.: hierarchiczne struktury organizacyjne z posiadającym nieograniczoną władzę intendentem, którego należy uznać za element archaicznych rozwiązań organizacyjnych pochodzących z XIX wieku, nadprodukcja, przeciążenie pracowników czy kryzysy związane z finansowaniem, powodowane niskimi dotacjami, marnotrawieniem publicznych pieniędzy czy źle prowadzonym nadzorem finansowym nad instytucjami (Schmidt, 2016, s. 3-9). Odpowiedzią na te diagnozy jest ostatnia książka *Modernes Management im Theater* (Nowoczesne zarządzanie teatrem, 2020), w której Schmidt szkicuje model współczesnego teatru, działającego jako artystyczne, wielofunkcyjne przedsiębiorstwo w oparciu o standardy etyczne i zasady zrównoważonego rozwoju, uwzględniające interesy różnych stron. W kontekście dyskusji o przemocy w niemieckim teatrze nie do przecenienia okazała się jednak jego książka z 2019 roku, *Macht und Struktur im Theater. Asymetrien der Macht* (Władza i struktura w teatrze. Asymetrie władzy), poświęcona strukturom organizacyjnym teatrów i istniejącym w ich ramach relacjom władzy, w której zamieścił wyniki badań, pokazujące skalę systemowej przemocy. Te badania są warte uwagi również dlatego, że miały pionierski charakter. Do tej pory nikt na taką skalę nie badał relacji władzy w teatrach. Niestety,

książka Schmidta dostępna jest tylko w języku niemieckim, toteż wyniki jego badań chociażby w Polsce w zasadzie pozostają nieznane; jedynym śladem ich recepcji jest recenzja Karoliny Prykowskiej-Michalak opublikowana w czasopiśmie „Zarządzanie w Kulturze" (2020). Wspominam o tym, bo jak mi się wydaje, doświadczenia Schmidta mogą być inspirujące do przeprowadzenia podobnych badań w Polsce. Co prawda ramy prawno-finansowe organizowania teatrów w obu krajach różnią się od siebie, to jednak struktury organizacyjne instytucji artystycznych z nadrzędną rolą dyrektora wykazują wiele podobieństw.

Badania ankietowe wśród pracowników teatrów zostały przeprowadzone wiosną 2018 roku, a więc rok po ogłoszeniu przez Niemiecki Związek Scen *Kodeksu etycznego*, choć, jak deklaruje Schmidt, pomysł na nie pojawił się już w 2016 roku. Wówczas zebrał materiał teoretyczny, opracował tezy i szczegółowy scenariusz (Schmidt, 2019, s. 3). Badania były realizowane ze studentami studiów magisterskich na kierunku zarządzanie w ramach projektu *Sztuka i władza w teatrze*. Ankiety w formie online wypełniła reprezentatywna grupa 1966 osób – artystycznych i nieartystycznych pracowników wszystkich typów teatrów. Dwie trzecie ankietowanych stanowiły kobiety, co można tłumaczyć ich większą gotowością do udziału w badaniach wspierających poprawę warunków społecznego funkcjonowania, częstszym niż mężczyźni korzystaniem z nowych mediów, a także z powodu sytuacji, którą potwierdzają statystyki, że kobiety znacznie częściej są ofiarami różnych form przemocy: psychicznej, fizycznej czy seksualnej. Jeśli chodzi o mężczyzn, te statystyki są o wiele niższe i dotyczą głównie młodych osób (s. 312). Co ciekawe, większość badanych więcej niż raz zetknęła się z różnymi formami przemocy w miejscu pracy, co potwierdza tezę niemieckiego badacza, że ma ona charakter systemowy (s. 217).

Ankieta składała się z pytań szczegółowych pogrupowanych w osiem obszarów tematycznych, które pozwoliły rozpoznać sytuację społeczną i socjalną pracowników oraz warunki ich pracy. Pytania dotyczyły kwestii związanych z zatrudnieniem i wynagrodzeniem, form nadużywania władzy w teatrach i napaści na tle seksualnym, a także reprezentacji interesów pracowników wewnątrz instytucji i ochrony ich dóbr osobistych. Ostatnia grupa pytań dotyczyła doświadczeń z okresu studiów i modelu kształcenia, a także ogólnej oceny instytucji teatralnej. Z badań wynika, że 56 proc. ankietowych było narażonych na nadużycia władzy w swoim obecnym miejscu pracy, przy czym odsetek kobiet wynosił prawie 60 proc. Przemocy psychicznej doświadczyło 47,2 proc. badanych (s. 281), a przybierała ona najczęściej postać zastraszania, presji psychicznej z powodu groźby nieprzedłużenia umowy, krzyków, pomniejszania, zawstydzania, zniesławiania, dyskredytujących komentarzy na temat wyglądu, nadmiernej kontroli czy znęcania się (s. 327-328), jakkolwiek nadużycia władzy miały też bardziej subtelną formę, przejawiającą się w odmowie dostępu do informacji, braku możliwości wypowiedzenia się czy w dzieleniu pracowników na dobrych i docenianych w ramach mało przejrzystego systemu nagradzania oraz złych (s. 17). Prawie 10 proc. ankietowanych doświadczyło napaści na tle seksualnym, najczęściej na scenie lub podczas próby (31 proc.), a także w bufecie teatralnym (27 proc.). Tylko 28,5 proc. uczestników badania nie spotkało się z żadnymi konsekwencjami z powodu odrzucenia oferty seksualnej, co w innych przypadkach kończyło się niewywiązaniem z zawodowych zobowiązań przez reżyserów bądź dyrektorów teatrów (s. 322).

Występującym w instytucjach artystycznych różnym formom przemocy zdaniem Schmidta sprzyjają przynajmniej trzy okoliczności. Po pierwsze, hierarchiczna struktura zależności i nadmierna, niekontrolowana władza intendenta, który łączy funkcję dyrektora artystycznego i menedżera, ma

więc ogromne uprawnienia decyzyjne i dyscyplinarne, co często prowadzi do nadużywania własnej pozycji. W niemieckim systemie teatralnym intendent odpowiada za kształt artystyczny teatru, w związku z tym ma prawo do jednoosobowego dysponowania zasobami organizacji, np. do decydowania o losach zespołu. Może więc zwolnić wszystkich pracowników artystycznych bez podania ważnego powodu (zob. Schmidt, 2019, s. 25-59; Prykowska-Michalak, 2020). Po drugie, niepewność zatrudnienia i fatalna sytuacja finansowa osób pracujących w teatrach (połowa badanych z powodu niskich wynagrodzeń musiała podjąć dodatkową pracę) powoduje, że z obawy przed utratą posady godzą się na sytuacje przemocowe. Wreszcie niewystarczająca ochrona pracowników wewnątrz instytucji. Trzy czwarte z ankietowanych osób uważa, że formy wsparcia dla ofiar przemocy są niewystarczające, a organy istniejące w teatrach działają nieskutecznie. Istnieje przekonanie, że raczej współpracują one z dyrektorami teatrów albo ulegają ich presji, aniżeli działają na korzyć osób pokrzywdzonych. Tylko jedna piąta ankietowanych jest zadowolona z aktywności organizacji reprezentujących pracowników, jednak tyle samo osób uważa, że wniesienie skargi kończy się negatywnymi konsekwencjami, co potwierdza, że dotychczasowe rozwiązania nie cieszą się społecznym zaufaniem. Prawie 30 proc. ankietowanych nigdy nie szukało pomocy wśród kolegów czy organizacji pracowniczych istniejących w miejscu, w którym doświadczyło nadużycia władzy (s. 323).

Co warte podkreślenia, badani przez Schmidta pracownicy teatrów mają dużą świadomość procesów zachodzących w instytucjach artystycznych, a także dostrzegają potrzebę zmian w sposobach ich organizacji i funkcjonowania. Prawie 60 proc. uważa, że struktury i kultura teatru promują niesprawiedliwość i nadużywanie władzy, a także, że władza dyrektora artystycznego jest zbyt duża i niekontrolowana. Zwracają ponadto uwagę, że normy etyczne są rzadko przestrzegane. Wielce wymowny jest

fakt, że tylko 1 proc. ankietowanych chciałby pozostawić instytucje w obecnym kształcie, a mniej niż pół procenta, czyli 8 ze 1966 badanych, uważa, że obecne w teatrach relacje władzy są sprawiedliwe. Prawie 70 proc. badanych pracowników teatrów chciałoby w miejscach pracy sprawnie działających punktów kontaktowych, a 64 proc. uważa, że organy, które przyjmują skargi powinny być niezależne. Osoby zatrudnione w teatrach oczekują ponadto spłaszczenia hierarchii i możliwości współdecydowania o losach instytucji, a także uczestnictwa w demokratycznym podejmowaniu decyzji (Schmidt, 2019, s. 326).

Nic dziwnego, że wnioski z badań prowadzą do refleksji o konieczności przeprowadzenia strukturalnych zmian w teatrach, dotyczących nie tylko modelu zarządzania, ale również panujących w nich warunków pracy. Okazuje się bowiem, że twórczość artystyczna odbywa się kosztem zatrudnionych w teatrach pracowników, na których wywiera się presję powodowaną m.in. brakami kadrowymi, przeciążeniem z powodu nadprodukcji i wieloma innymi czynnikami, które w efekcie prowadzą do łamania zasad etycznych i licznych przekroczeń. Ich skala jest zaskakująca. Nie bez znaczenia jest również typ władzy, który uosabia wielu intendentów i dyrektorów, określany przez niemieckiego badacza jako połączenie pewności siebie z brakiem ostrożności i ignorancją, czyli klasycznymi przejawami złego zarządzania, co prowadzi do licznych kryzysów. Schmidt ustalił, że w latach 2008-2019 w teatrach z niemieckiego obszaru językowego zdarzyło się pięćdziesiąt poważnych kryzysów, m.in. w Berlinie (2008), Wuppertalu (2009), Hamburgu (2010), Frankfurcie (2012), Wiedniu (2014), Rostocku (2015), Chemnitz (2018) czy w Schwerinie (2019) (Schmidt, 2019, s. 4), które w przeważającej mierze wynikały ze złego zarządzania i błędów tkwiących w strukturze organizacji, w mniejszym zaś stopniu spowodowane były brakiem nadzoru, nadużyciami władzy czy nepotyzmem (s. 3). Jego

zdaniem wielu dyrektorów nie ma wystarczającej wiedzy na temat swojego personelu, nie przechodzi też odpowiednich szkoleń, choć nowe pokolenie jest już kształcone bardziej holistycznie (s. 11).

Paradoksalnie ofiarami istniejącej kultury organizacji i obecnego w jej ramach systemu władzy są również dyrektorzy, którzy – jak zauważa Schmidt – wpadają w pułapkę pozornej wszechmocy. Obowiązki przypisane dyrektorom są tak liczne, że bez problemu można by je rozdzielić na kilka osób. Oczywiste wydaje się, że „jeśli jedna osoba musi sprostać wszystkim zdaniom, to istnieje potrzeba kontroli", a do tego „jeśli ktoś ma wysoką pozycję i jest wspierany przez politykę, traci empatię, która jest ważna w relacjach interpersonalnych" (Schmidt, 2020). Jak pokazują badania Schmidta, w istniejącym w Niemczech systemie przekroczenia i nadużycia władzy są tolerowane w takim samym stopniu jak nepotyzm i nadmiar władzy w jednym ręku (s. 13), można więc mówić o przyzwoleniu społecznym dla niektórych niepożądanych zachowań. Asymetria władzy prowadzi też do sytuacji, w której chroni się sprawców, a nie ofiary przemocy. Pracownicy z obawy przed utratą pracy wolą nie sygnalizować przekroczeń, których doświadczyli jako ofiary lub świadkowie, choć stwierdzenie badacza, że „teatr jest tak długo organizacją toksyczną, jak długo te formy władzy nie są komentowane, nagłaśniane i pozbawiane sankcji" (s. 16) wydaje się oczywiste.

Schmidt wylicza również nieprawidłowości, które wiążą się z silnie zhierarchizowanym, dyrektorskim modelem zarządzania, są to m.in. brak przepływu informacji, ukryty proces decyzyjny, biurokracja, która ogranicza kreatywność, innowacyjność, niezależność i wszechstronność, brak etyki w zarządzaniu, nadużywanie władzy czy nepotyzm, jeśli dyrektorom uda się przeforsować swoje cele dzięki sprytnemu lobbingowi. Kolejnym

niebezpieczeństwem wynikającym z istniejącego systemu jest nadmierne powiązanie instytucji artystycznych z polityką, co wynika zarówno z zależności organizacyjno-finansowych, jak i z roszczeń polityków do sterowania kulturą, która ciągle jest silnym polem oddziaływania na społeczeństwo, i postrzegania siebie raczej w roli kontrolerów aniżeli interesariuszy.

Odpowiedzią na te niedoskonałości systemu z całą pewnością jest jego zmiana, polegająca zdaniem Schmidta na stworzeniu nowych struktur, pozwalających na większą różnorodność organizacji artystycznych, a także spłaszczenie hierarchii czy kolektywne zarządzanie. Niemiecki badacz w miejsce klasycznego modelu zarządzania z dominującą rolą dyrektora, z którą wiąże się silna centralizacja władzy, sugeruje wprowadzenie kilku innych rozwiązań. Jednym z nich jest model podwójnej dyrekcji, gdzie dyrektorzy mają równorzędne stanowiska, a zatem władza i odpowiedzialność spoczywają na dwóch osobach. Ten model jest obecnie realizowany w Schauspielhaus Zürich, gdzie dwóch dyrektorów sprawuje wspólną dyrekcję artystyczną oraz wykonuje działania operacyjne na równi z poszczególnymi pracownikami działów. Spłaszczenie struktury władzy jest charakterystyczne również dla modelu zarządzania kolektywnego, gdy decyzje podejmowane są przez zespół produkcyjny, jak w przypadku niezależnej grupy Prinzip Gonzo z Zürichu, gdzie czterech artystów na przemian pełni funkcję dyrektora, reżysera, producenta, dramaturga czy odtwórcy (Schmidt 2020a, s. 61). Innym rozwiązaniem organizacyjno-operacyjnym jest z kolei struktura macierzowa, czyli model zarządzania przeniesiony z korporacji. Struktury macierzowe buduje się niezależnie od istniejącego schematu organizacyjnego, najczęściej do realizacji przedsięwzięć wymagających powołania specjalnego zespołu projektowego (Galos, Cholewa). Osłabieniu autorytarnego sposobu zarządzania teatrem z

całą pewnością sprzyja silniejszy udział zespołów w sprawowaniu władzy, na przykład poprzez powołanie rad programowych, artystycznych czy pracowniczych. Dzisiaj jeszcze trudno powiedzieć, który model okaże się najlepszy, wiele zależy zapewne od misji, zespołu i otoczenia społecznego, w którym działa organizacja. Nowoczesny teatr to taki, w którym umiejętnie zarządza się zarówno zasobami, jak i personelem (teza, że poziom satysfakcji pracowników wpływa na jakość ich pracy, wydaje się oczywista) oraz włącza w działania instytucji rozmaitych interesariuszy.

W procesie zmiany systemu organizacji teatrów oraz modeli funkcjonowania instytucji artystycznych konieczna wydaje się też profilaktyka antyprzemocowa, podnosząca świadomość wśród pracowników i pracodawców oraz wprowadzenie na różnych poziomach zarządzania odpowiednich regulacji. Nie bez znaczenia jest stworzenie systemu wsparcia dla pracowników poza organizacją, gdzie będą mogli otrzymać szybką pomoc. Wydaje się również, że regularna ocena działań dyrektorów powinna wykraczać poza statystyki związane z liczbą premier, frekwencją na widowni czy wpływami z biletów, a brać pod uwagę poziom artystyczny teatru, jego znaczenie dla lokalnej społeczności czy trafność podejmowanych przez dyrektora decyzji personalnych. W procesie zmiany niemałe znaczenie ma uwolnienie organizacji artystycznych od nacisków politycznych, do czego drogą może być współpraca z otoczeniem. Chodzi o różne grupy interesariuszy, działających w obszarze społecznym, w edukacji i turystyce, a także organizacje non-profit i lokalne władze, których przedstawiciele wespół z reprezentantami pracowników i niezależnymi ekspertami mogliby wchodzić w skład różnego rodzaju ciał doradczych funkcjonujących przy teatrach (Schmidt, 2020, s. 64). Udział wspólnoty podatników w życiu organizacji artystycznych, a więc przeniesienie legitymacji do sprawowania kontroli z polityków na społeczeństwo, jest – jak się wydaje – kluczem do demokracji.

4.

Badania przeprowadzone przez Schmidta w 2018 roku spotkały się z dużym zainteresowaniem zarówno mediów, jak i Niemieckiego Związku Scen, który na kilku sesjach omawiał kwestie zawarte w książce w kontekście nadużyć dyrektorów innych teatrów, na przykład w Karlsruhe. Zresztą przypadek Staatstheater Karlsruhe wydaje się szczególny przede wszystkim dlatego, że wysiłku usunięcia niekompetentnej osoby ze stanowiska zarządczego i zadbania o przyszłość teatru podjął się przede wszystkim zespół. Na moje pytanie, czy coś zmieniło się w niemieckim pejzażu kulturalnym od 2019 roku, kiedy zostały opublikowane wyniki badań ankietowych, Schmidt odpowiedział, że w teatrach nastąpiło wzmocnienie pozycji artystów. Wielu aktorom udało się nakłonić swoje dyrekcje do podjęcia działań poprawiających warunki pracy, co jest niewątpliwie nową jakością w niemieckim systemie teatralnym również dlatego, że poziom uzwiązkowienia artystów jest stosunkowo niski. Debata na temat przemocy i relacji władzy wyostrzyła wrażliwość zarówno na rozmaite formy nadużyć, jak i na kwestie związane ze społeczną różnorodnością czy parytetem płci. Zdaniem Schmidta dostrzegalna jest zmiana świadomości środowiska teatralnego, o czym świadczy także liczba dwudziestu otwartych wykładów wygłoszonych przez niego na uczelniach, w teatrach i w ramach festiwali (Schmidt, 2022). Potrzeba krytycznej dyskusji na temat warunków i etyki pracy, badania, które dostarczyły danych liczbowych, a także zaangażowanie mediów, co pokazały wspomniane przykłady, muszą wpływać na decyzje dyrektorów teatrów oraz polityków, przyczyniając się do uruchomienia procesu zmian, który może być dobrym przykładem również dla tego typu działań w Polsce. Oczywiście transformacja nie nastąpi od razu, jednak podjęcie działań dzisiaj oznacza poprawę funkcjonowania teatrów w przyszłości.

Wzór cytowania:

Głowacka, Aneta, *Jaka jest przyszłość niemieckiego teatru?*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna” 2022 nr 167, doi: 10.34762/7cd9-6k87.

Autor/ka

Aneta Głowacka

Aneta Głowacka (aneta.glowacka@us.edu.pl) – dr nauk huamanistycznych, adiunktka w Instytucie Nauk o Kulturze Uniwersytetu Śląskiego. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się na estetycznych przemianach w teatrze i dramacie XX i XXI wieku, instytucjonalnych podstawach działalności teatralnej, związkach teatru i polityki, a także na relacjach teatru z kulturami lokalnymi i rdzennymi. Numer ORCID: 0000-0003-4622-6315.

Bibliografia

Ahr, Nadine; Coen, Amrai; Fuchs, Christian; Hamann, Götz; Kunze, Anne; Phạm, Khuê; Wahba, Annabel, *Dieter Wedel. Das System*, „ZEITmagazin” 2018 nr 13, 22 III 2018, https://www.zeit.de/zeit-magazin/2018/13/dieter-wedel-fernsehen-deutschland-sexuelle-noetigung-metoo [dostęp: 16 I 2022].

Amsler, Jose, *Drei Jahre #MeToo am Theater – Eine Momentaufnahme*, 28 X 2020, https://www.alex-berlin.de/blog/drei-jahre-metoo-am-theater-eine-momentaufnahme [dostęp: 20 I 2021].

Anfangsverdacht: Staatsanwaltschaft ermittelt gegen Wedel, „Frankfurter Allgemeine Zeitung”, 23 I 2018, https://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/menschen/staatsanwaltschaft-muenchen-ermittlungen-gegen-dieter-wedel-laufen-15412974.html [dostęp: 16 I 2022].

Badania stowarzyszenia Themis, *Grenzen der Grenzenlosigkeit Machtstrukturen, sexuelle Belästigung und Gewalt in der Film, Fernseh- und Bühnenbranche*, themis-vertrauensstelle.de, kwiecień 2020.

Dössel, Christine, Lutz, Christiane, *Berliner Volksbühne:Intendant Klaus Dörr tritt zurück*, „Süddeutsche Zeitung”, 15 III 2021,

https://www.sueddeutsche.de/kultur/berliner-volksbuehne-theater-metoo-1.5236737 [dostęp: 10 I 2022].

Galos, Agnieszka; Cholewa, Adrianna, *Struktura macierzowa*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Struktura_macierzowa, [dostęp: 6 I 2022].

Machtmissbrauchs-Vorwürfe. Volksbühnen-Intendant Klaus Dörr tritt zurück, „rbb24.de", 15 III 2021, https://www.rbb24.de/kultur/beitrag/2021/03/volksbuehne-berlin-intendant-ruecktritt-klaus-doerr.html [dostęp: 8 I 2022].

Morasch, Viktoria, Metoo an der Berliner Volksbühne: *Eine Bühne für Sexisten*, www.taz.de, 13 III 2021, https://taz.de/Metoo-an-der-Berliner-Volksbuehne/!5754690/ [dostęp: 20 I 2021].

Prykowska-Michalak, Karolina, *Dyrektor teatru. Perspektywa niemiecka*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna" 2020 nr 155, https://didaskalia.pl/pl/artykul/dyrektor-teatru-perspektywa-niemiecka [dostęp: 10 I 2022].

Prykowska-Michalak, Karolina, *Jak zniszczyć światowej klasy teatr przed upływem jednego sezonu? Fiasko pomysłu Nowej Volksbühne*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna" 2018 nr 147.

Prykowska-Michalak, Karolina, *Teatr i władza. Recenzja książki: Thomas Schmidt, „Macht und Struktur im Theater: Asymetiren der Macht"*, „Zarządzanie w Kulturze" 2020, t. 21, nr 2, https://www.ejournals.eu/Zarzadzanie-w-Kulturze/2020/21-2-2020/art/16907/ [dostęp: 10 I 2022].

Schaper, Rüdinger, *Nach #MeToo-Vorwürfen Volksbühnen-Intendant Klaus Dörr gibt Amt vorzeitig auf*, „Der Tagesspiegel", 15 III 2021, https://www.tagesspiegel.de/berlin/nach-metoo-vorwuerfen-volksbuehnen-intendant-klaus-doerr-gibt-amt-vorzeitig-auf/27006218.html [dostęp: 10 I 2022].

Schmidt, Thomas, *Im Spiegel kritischer Diskurse und Zerreißproben Überlegungen zu einem neuen, modernen Theatermanagement*, „Kultur Management Network" 2020a nr 157 (listopad/grudzień).

Schmidt, Thomas, Korespondencja mailowa z dn. 7 I 2022.

Schmidt, Thomas, *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutsche Theatersystem*, Spinger VS, Wiesbaden 2016.

Schmidt, Thomas, *Theatermanagement. Eine Einführung*, Spinger VS, Wiesbaden 2012.

Schmidt, Thomas, *Was ein Theatermanagement-Professor über Krisen im Theatersystem und die Situation in Karlsruhe sagt*, rozmawiał A. Jütter, „Radische. Neueste Nachtrichten", 27 XI 2020 b, s. 8, https://bnn.de/nachrichten/kultur/was-ein-theatermanagement-professor-ueber-krisen-im-theatersystem-und-die-situation-in-karlsruhe-sagt [dostęp: 14 I 2022].

Schmidt, Thoms, *Macht und Struktur*, Spinger VS, Wiesbaden 2019.

Senge, Peter M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, przeł. H. Korolewska-Mróz, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Simon, Jana; Wahba, Annabel, *Dieter Wedel. Im Zweligcht*, „ZEITmagazin" 2018 nr 2, 3 I 2018, https://www.zeit.de/zeit-magazin/2018/02/dieter-wedel-regisseur-sexuelle-uebergriffe-vorwuerfe [dostęp: 16 I 2022].

Strona internetowa projektu *Różnorodność w filmie*: www.vielfaltimfilm.de [dostęp: 2 I 2022].

Strona internetowa stowarzyszenia Themis, https://themis-vertrauensstelle.de [dostęp: 20 XII 2021].

SZ/dpa/jsa/afis, Staatsanwaltschaft klagt Dieter Wedel wegen Vergewaltigung, „Süddeutsche Zeitung" 5 III 2021, https://www.sueddeutsche.de/panorama/dieter-wedel-anklage-vergewaltigung-1.5225750 [dostęp: 16 I 2022].

Volksbühnen-Intendant Klaus Dörr tritt zurück, www.nachtkritik.de, https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=19299:klaus-doerr-tritt-als-volksbuehnen-intendant-zurueck&catid=126&Itemid=100890 [dostęp: 20 XII 2021].

Wertebasierter Verhaltenskodex des Deutschen Bühnenvereins, https://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/kulturpolitische-statements/statements.html?det=621 [dostęp: 16 I 2022].

www.ensemble-netzwerk.de/enw/about/was-ist-das-ensemble-netzwerk/ [dostęp: 13 I 2022].

Źródło: *https://didaskalia.pl/artykul/jaka-jest-przyszlosc-niemieckiego-teatru*