

KUNSTBEZIEHUNGEN – ODER: WIE SICH THEATER VERÄNDERT, WENN MENSCHEN BLEIBEN

Das Stadtensemble als Labor institutioneller Transformation

Céline Kruska



© Tabea Lankhuijzen

MANNHEIMER STADTENSEMBLE

Gefördert durch das Zentrum für Kulturelle Teilhabe Baden-Württemberg.

KUNSTBEZIEHUNGEN – ODER: WIE SICH THEATER VERÄNDERT, WENN MENSCHEN BLEIBEN

Das Stadtensemble als Labor institutioneller Transformation

Céline Kruska

Was verändert sich im Theater, wenn Menschen nicht nur für einzelne Projekte zusammenkommen, sondern über längere Zeit Teil eines künstlerischen Prozesses werden? Was entsteht, wenn Zusammenarbeit nicht auf Wochen begrenzt ist, sondern sich über Jahre hinweg entwickelt?

Die Evaluation Kunstbeziehungen geht diesen Fragen am Beispiel des Stadtensembles am Nationaltheater Mannheim nach. Im Zeitraum von 2022 bis 2025 wurde untersucht, welche Rolle langfristige Beziehungen für partizipative Theaterpraxis spielen – und wie sie künstlerische Prozesse ebenso wie institutionelle Strukturen verändern.

Die Evaluation folgte bewusst keinem klassischen Bewertungsparadigma. Stattdessen wurde sie als offene, hermeneutisch angelegte Suchbewegung konzipiert, mit dem Ziel, komplexe Wirkungszusammenhänge sichtbar zu machen und in handlungsorientiertes Wissen zu überführen.

Dafür wurden unterschiedliche Perspektiven miteinander verschränkt: leitfadengestützte Interviews mit Ensemblemitgliedern und Mitarbeitenden des Nationaltheaters, Workshops, Fokusgruppen sowie quantitative Erhebungen unter den Besuchenden des Stadtensembles. Auf diese Weise entstand ein vielschichtiges Bild der Praxis, das künstlerische Prozesse, soziale Dynamiken und institutionelle Rahmenbedingungen in ihrem Zusammenspiel sichtbar macht.

Im Zentrum steht dabei nicht die Bewertung einzelner Formate, sondern die Analyse ihrer Wechselwirkungen – und die Frage, welche Impulse daraus für die Weiterentwicklung und Öffnung des Theaters entstehen.

Dieser Beitrag bündelt zentrale Erkenntnisse der Untersuchung in einer interpretativen Perspektive und versteht sich als Einladung zur weiteren Diskussion über partizipative Praxis und institutionelle Transformation. Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Erhebungsteile ist im vollständigen Ergebnisbericht zugänglich.

Im Folgenden wird das Stadtensemble zunächst als sozialer und künstlerischer Erfahrungsraum skizziert, bevor die daraus hervorgehenden Spannungsfelder und Transformationspotenziale näher in den Blick genommen werden.

EIN RAUM AUS BEZIEHUNGEN

In den Interviews mit Ensemblemitgliedern zeigt sich, dass das Stadtensemble nur selten über einzelne Produktionen beschrieben wird. Stattdessen entsteht das Bild eines offenen und durchlässigen Raumes, der von Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung geprägt ist.

Die Mitglieder beschreiben das Ensemble als „Safe Space“, als Ort, an dem sie sich ausprobieren, widersprechen und entwickeln können. Diversität erscheint dabei nicht als programmatisches Ziel, sondern als gelebte Praxis: Unterschiedliche Biografien, kulturelle Hintergründe und künstlerische Erfahrungen treffen aufeinander und bilden die Grundlage der gemeinsamen Arbeit.

Diese Vielfalt ist nicht nur sozial bedeutsam, sondern auch ästhetisch produktiv. Themen entstehen aus persönlichen Erfahrungen – etwa Migration, Gender, politische Konflikte oder soziale Ungleichheit – und werden im kollektiven Prozess verdichtet. Kunst wird damit zu einer Form der Auseinandersetzung mit gesellschaftlicher Realität und zugleich zu einem Mittel der Selbstermächtigung (vgl. Interviews Stadtensemblemitglieder, Erhebungsbericht 2025: Folien 11–19).

Das Stadtensemble ist in diesem Sinne nicht nur ein künstlerisches Format, sondern auch ein sozialer und politischer Raum: ein Ort, an dem sich individuelle Perspektiven artikulieren und in gemeinsame Ausdrucksformen übersetzen lassen.

PROZESS ALS PRAXIS

Die Arbeitsweise des Stadtensembles folgt keiner klassischen Produktionslogik. Sie ist offen, kollektiv und prozessorientiert. Entscheidungen entstehen im Austausch, nicht entlang fester Hierarchien.

Diese Form der Zusammenarbeit erfordert Zeit, Vertrauen und die Bereitschaft, Unsicherheit auszuhalten. Gleichzeitig eröffnet sie Räume für Lernen und Entwicklung: künstlerisch, sozial und individuell.

Lernen geschieht im Tun – im gemeinsamen Proben, im Scheitern und im erneuten Ansetzen. „Learning by doing“ wird zur zentralen Methode, Reflexion und Praxis greifen ineinander.

Die künstlerische Leitung übernimmt dabei eine doppelte Rolle: Sie strukturiert und hält den Prozess, ohne ihn festzulegen. Sie ermöglicht, statt zu steuern. Diese Form der Leitung schafft Orientierung und Stabilität – und bleibt zugleich offen für die Dynamiken des Kollektivs (vgl. Interviews Stadtensemblemmitglieder, Erhebungsbericht 2025: Folien 18–28).

ZWISCHEN OFFENHEIT UND STRUKTUR

Gerade in dieser Offenheit liegt eine zentrale Herausforderung. Die Arbeitsweise des Stadtensembles trifft auf die Logiken einer großen Kulturinstitution – mit festen Abläufen, Planungszyklen und Zuständigkeiten.

In den Interviews mit Ensemblemitgliedern und Mitarbeitenden wurden diese Spannungen wiederholt angesprochen und im Organisationsworkshop präzise benannt. Wie lässt sich eine Zusammenarbeit gestalten, die sowohl Offenheit als auch Planbarkeit ermöglicht? Welche Strukturen braucht es, um kreative Prozesse zu unterstützen, ohne sie zu begrenzen?

Diese Fragen verweisen auf ein grundlegendes Spannungsfeld: Auf der einen Seite steht eine prozessorientierte, biografisch geprägte künstlerische Praxis. Auf der anderen Seite eine institutionelle Logik, die auf Verlässlichkeit, Planung und Effizienz angewiesen ist (vgl. Organisationsworkshop, Erhebungsbericht 2025: Folien 57–67).

Die Ergebnisse der Evaluation legen nahe, dass gerade in dieser Reibung ein produktives Potenzial liegt. Die Spannungen werden nicht nur benannt, sondern zum Ausgangspunkt konkreter Aushandlungs- und Anpassungsprozesse auf beiden Seiten. So entstehen neue Arbeitsweisen, die über eine einseitige Anpassung hinausgehen. In diesem Sinne fungiert das Stadtensemble als Übersetzungsraum, in dem unterschiedliche Logiken aufeinandertreffen, vermittelt und weiterentwickelt werden.

SPANNUNGSFELDER ALS MOTOR DER TRANSFORMATION

Die zuvor beschriebene Reibung zwischen offener künstlerischer Praxis und institutioneller Logik bleibt nicht abstrakt. Sie zeigt sich im Alltag der Zusammenarbeit – in Abstimmungen, in Proben und in Momenten, in denen unterschiedliche Erwartungen aufeinandertreffen. Gerade dort wird sichtbar, wie sich institutionelle Veränderung konkret vollzieht.

Diese Dynamiken lassen sich in vier zentrale Spannungsfelder fassen. Sie beschreiben keine Defizite, sondern markieren jene produktiven Zwischenräume, in denen sich die Arbeit des Stadtensembles und die Strukturen des Nationaltheaters begegnen – und verändern.

1. Zusammenarbeit & Struktur – Aushandlung von Offenheit

Ein zentrales Spannungsfeld zeigt sich in der Zusammenarbeit selbst. Die Arbeitsweise des Stadtensembles ist bewusst offen angelegt: Prozesse entwickeln sich situativ, Rollen bleiben flexibel, Entscheidungen entstehen im gemeinsamen Tun. Diese Offenheit ist Voraussetzung für Beteiligung und künstlerische Entwicklung. Gleichzeitig trifft sie auf die Anforderungen einer Institution, die auf klare Zuständigkeiten, planbare Abläufe und Verlässlichkeit angewiesen ist.

Diese unterschiedlichen Logiken stehen nicht einfach nebeneinander, sondern erzeugen konkrete Reibungen im Arbeitsalltag. So wird im Ensemble wiederholt die Unklarheit von Zuständigkeiten benannt: „Manchmal weiß man nicht genau, wer wofür zuständig ist“ (Interviews Stadtensemblesmitglieder, vgl. Erhebungsbericht 2025: Folie 28), während auf institutioneller Seite der Bedarf nach Planbarkeit und Abstimmung hervorgehoben wird: „Wir lernen, offener zu planen – aber es kostet Zeit und Koordination“ (Interviews Mitarbeitende Nationaltheater Mannheim, vgl. Erhebungsbericht 2025: Folie 59).

Diese Spannungen verdichten sich insbesondere an den Schnittstellen zwischen Ensemble und Haus: etwa in der Abstimmung von Probenzeiten, in der Zusammenarbeit mit technischen Gewerken oder in kurzfristigen Änderungen von Produktionsabläufen. Hier treffen flexible, prozessorientierte Arbeitsweisen auf strukturgebundene Abläufe, die auf langfristige Planung angewiesen sind.

Zugleich wird deutlich, dass diese Reibung nicht nur als Problem erscheint, sondern als Ausgangspunkt von Aushandlungsprozessen. Zuständigkeiten, Kommunikationswege und Entscheidungsstrukturen werden im Verlauf der Zusammenarbeit immer wieder neu geklärt und angepasst. Erste Antworten lassen sich bereits in den Erhebungsergebnissen erkennen: etwa im formulierten Bedarf nach klaren Schnittstellen, regelmäßigen Austauschformaten und transparenteren Zuständigkeiten als Voraussetzung für eine tragfähige Zusammenarbeit (vgl. Organisationsworkshop sowie Interviews Mitarbeitende NTM, Erhebungsbericht 2025: Folien 57–60).

In dieser Perspektive wird sichtbar, dass es nicht um ein Entweder-Oder geht, sondern um eine fortlaufende Aushandlung. Die Offenheit des Stadtensembles stellt die bestehende Produktionslogik nicht grundsätzlich infrage, sondern erweitert sie: Neben die lineare Abfolge von Konzeption, Probe und Premiere tritt eine Arbeitsweise, in der Entwicklung, Reflexion und Präsentation ineinandergreifen. Produktion erscheint hier nicht als abgeschlossener Vorgang, sondern als fortlaufender Prozess, der sich immer wieder neu justiert.

Vor diesem Hintergrund zeigt sich auch ein Lerneffekt auf institutioneller Seite. Mitarbeitende beschreiben die Zusammenarbeit als einen lernenden Prozess, in dem offenere Planungsweisen erprobt werden und Impulse für eigene Arbeitsweisen entstehen (vgl. Interviews Mitarbeitende NTM, Erhebungsbericht 2025: Folie 59). Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Öffnung strukturelle Voraussetzungen benötigt: Formen der Planung und Koordination, die Offenheit ermöglichen, ohne die Abläufe des Hauses zu überlasten.

Die Ergebnisse machen damit deutlich: Die Herausforderung liegt nicht in der Auflösung der Spannung, sondern in ihrer Gestaltung. In der Reibung zwischen Offenheit und Struktur entsteht ein produktiver Arbeitsraum, in dem sich institutionelle Praxis schrittweise verändert.

2. Kommunikation & Sichtbarkeit – Übersetzung zwischen Systemen

Ein ähnliches Spannungsfeld zeigt sich in der Kommunikation. Während im Stadtensemble informelle und unmittelbare Austauschformen dominieren – Gespräche, spontane Abstimmungen oder digitale Kanäle –, ist die Kommunikation innerhalb der Institution stärker formalisiert und auf Verlässlichkeit sowie Nachvollziehbarkeit ausgerichtet.

Auffällig ist dabei, dass sich Kommunikation und Sichtbarkeit nach innen und außen unterschiedlich entfalten. Nach außen tritt das Stadtensemble deutlich in Erscheinung: Es ist im Stadtraum präsent, erreicht neue Publika und wird als eigenständiger Akteur wahrgenommen. Die Erhebungsergebnisse zeigen, dass das Ensemble insbesondere für Menschen sichtbar wird, die zuvor wenig Berührung mit dem Theater hatten, und damit zur Öffnung der Institution beiträgt (vgl. Publikumsbefragung, Erhebungsbericht 2025: Folien 72 ff.).

Nach innen hingegen zeigt sich ein anderes Bild. Aus Perspektive des Stadtensembles wird der Wunsch nach stärkerer Präsenz im Haus formuliert: „Ich wünsche mir, dass man im Theater mehr über uns weiß“ (Interviews Stadtensemblesmitglieder, Erhebungsbericht 2025: Folie 29). Gleichzeitig wird diese Wahrnehmung innerhalb der Institution bestätigt und zugespitzt: „Das Stadtensemble ist sichtbar in der Stadt, aber im Haus weniger präsent“ (Interviews Mitarbeitende Nationaltheater Mannheim, Erhebungsbericht 2025: Folie 59).

Diese Differenz zwischen externer Sichtbarkeit und interner Präsenz verweist auf eine strukturelle Verschiebung: Während die Wirkung des Stadtensembles nach außen hin klar erkennbar ist, bleiben seine Arbeitsweisen und Prozesse innerhalb des Hauses teilweise unsichtbar. Gerade an den Schnittstellen zeigt sich, dass informelle Kommunikationsformen zwar eine hohe Flexibilität ermöglichen, jedoch nur begrenzt in institutionelle Abläufe übersetzt werden können. Entsprechend wird der Austausch aus institutioneller Perspektive als engagiert, aber

nicht immer ausreichend strukturiert beschrieben (vgl. Interviews Mitarbeitende NTM, Erhebungsbericht 2025: Folie 59).

Vor diesem Hintergrund verschiebt sich die Fragestellung: Es geht weniger um eine Angleichung der Kommunikationsformen als um deren Vermittlung. Wie lassen sich die nach außen wirksamen, oft informellen Kommunikationspraktiken so in die institutionellen Strukturen rückübersetzen, dass sie auch intern sichtbar und anschlussfähig werden?

Erste Antworten darauf zeichnen sich in den Erhebungsergebnissen bereits ab. Genannt werden insbesondere klar benannte Ansprechpersonen, regelmäßige Austauschformate sowie Formate der Sichtbarmachung im Haus – etwa über Präsentationsflächen, interne Kommunikation oder wiederkehrende Informationsroutinen (vgl. Interviews Mitarbeitende NTM sowie Organisationsworkshop, Erhebungsbericht 2025: Folien 59–60).

Damit wird ein zentraler Entwicklungsbedarf sichtbar: Kommunikationsformen, die zwischen Innen- und Außenperspektive vermitteln. Transformation zeigt sich hier als doppelte Übersetzungsarbeit – zwischen informellem und formalem Austausch ebenso wie zwischen externer Sichtbarkeit und interner Verankerung.

3. Publikum & Teilhabe – Neuverhandlung von Öffentlichkeit

Besonders deutlich wird die Verschiebung im Verhältnis zum Publikum. Die Erhebungsergebnisse zeigen, dass das Stadtensemble Menschen erreicht, die zuvor keinen oder nur wenig Zugang zum Theater hatten. So handelt es sich bei einem erheblichen Teil der Befragten um Erstbesuchende, darunter auch Personen, die erstmals überhaupt das Nationaltheater besuchen (Publikumsbefragung, vgl. Erhebungsbericht 2025: Folien 84 ff.).

Eine differenzierte Betrachtung macht die Reichweite dieses Effekts sichtbar: Unter denjenigen, die das Nationaltheater bislang nie besucht haben, sind 82 % Erstbesuchende des Stadtensembles. Im Vergleich dazu liegt der Anteil der Erstbesuchenden in der Gesamtstichprobe bei 52 % (Publikumsbefragung, vgl. Erhebungsbericht 2025: Folie 94). Das Stadtensemble fungiert damit nicht nur als ergänzendes Angebot, sondern als zentraler Zugangskanal zur Institution.

In diesem Sinne lässt sich das Stadtensemble als wirksames Instrument des Audience Development beschreiben: Es senkt bestehende Zugangsbarrieren, spricht neue soziale Gruppen an und ermöglicht erste Theatererfahrungen. Gleichzeitig verweist dieser Befund auf eine strukturelle Verschiebung: Publikum entsteht hier nicht allein durch Ansprache, sondern durch Beteiligung, Nähe zu Lebensrealitäten und soziale Einbindung.

Diese veränderte Qualität der Ansprache wird auch in den Erfahrungen des Publikums sichtbar. Aufführungen werden als anschlussfähig an eigene Lebensrealitäten beschrieben und als persönlich relevant erlebt (vgl. Fokusgruppe Publikum sowie Publikumsbefragung, Erhebungsbericht 2025).

Auffällig ist dabei, dass sich nicht nur das „Wer“, sondern auch das „Wie“ des Publikums verändert. Teilhabe erscheint nicht als ergänzendes Angebot, sondern als konstitutiver Bestandteil der künstlerischen Praxis. Die Erhebungsergebnisse zeigen, dass viele Besuchende über persönliche Netzwerke oder Community-Bezüge zum Stadtensemble finden und sich nicht nur als Publikum, sondern als Teil eines gemeinsamen Prozesses verstehen (vgl. Publikumsbefragung und Fokusgruppe, Erhebungsbericht 2025: Folien 72–77).

Damit verschieben sich auch die Rollen: Die klare Trennung zwischen Mitwirkenden und Zuschauenden wird durchlässiger. Beteiligung, Identifikation und künstlerische Mitgestaltung greifen ineinander und erzeugen neue Formen von Öffentlichkeit, die stärker auf Beziehung und Teilhabe basieren.

Für die Institution ergibt sich daraus eine doppelte Herausforderung. Zum einen gilt es, diese neuen Publikumsgruppen langfristig zu binden; zum anderen müssen Formate entwickelt werden, die unterschiedliche Publikumslogiken miteinander verbinden – klassische, auf Rezeption ausgerichtete Angebote ebenso wie partizipative Formate, die auf Mitwirkung und soziale Einbindung zielen.

Theater verschiebt sich damit zunehmend in Richtung eines sozialen Raums: eines Ortes, an dem nicht nur Aufführungen stattfinden, sondern Öffentlichkeit aktiv hergestellt wird – durch Begegnung, Beteiligung und die Möglichkeit, eigene Erfahrungen in künstlerische Prozesse einzubringen.

4. Lernprozesse & Zukunftsperspektiven – Institution als Prozess

In diesen Spannungsfeldern verdichten sich schließlich auch Fragen des Lernens. Das Stadtensemble erzeugt ein Wissen, das nicht primär in Konzepten oder Formaten vorliegt, sondern im Prozess selbst entsteht: im Austausch, in der gemeinsamen Praxis und in der Reflexion von Erfahrungen.

Ein Ensemblemitglied formuliert dies so: „Wir lernen voneinander, nicht von oben“ (Interview Stadtensemblemitglied, vgl. Erhebungsbericht 2025: Folie 26).

Auch innerhalb der Institution wird dieses Potenzial erkannt. Das Stadtensemble wird als Raum beschrieben, in dem sich neue Formen der Zusammenarbeit erproben lassen und Impulse für die Weiterentwicklung des Theaters entstehen (vgl. Interviews Mitarbeitende NTM, Erhebungsbericht 2025: Folie 56).

Darüber hinaus wird deutlich, dass dieses Wissen bislang nur begrenzt in institutionelle Strukturen überführt wird. Es fehlt an systematischen Formen der Dokumentation, Weitergabe und Verstetigung.

Hier zeigt sich ein zentraler Entwicklungsbedarf: die Übersetzung prozessualen Wissens in organisationale Lernprozesse. Das Theater erscheint damit nicht mehr ausschließlich als stabil organisierter Produktionsapparat, sondern als Organisation, die sich im Prozess verändert. Lernen wird nicht nachgelagert, sondern Teil der künstlerischen und organisatorischen Praxis selbst.

WIRKUNG ALS RELATIONALER PROZESS

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Spannungsfelder stellt sich die Frage, wie die Wirkungen des Stadtensembles begrifflich zu fassen sind. Die Erhebungsergebnisse legen nahe, Wirkung nicht als linearen Output, sondern als prozesshafte Veränderung zu verstehen, die sich in relationalen Konstellationen entfaltet.

Zentral für dieses Verständnis ist die Dimension der Zeit. Ein wesentliches Ergebnis der Untersuchung liegt in der Bedeutung von Dauer und Kontinuität für die Qualität künstlerischer und sozialer Prozesse. Im Unterschied zu projektförmigen Beteiligungsformaten ermöglichen langfristige Arbeitszusammenhänge Formen der Kooperation, die auf Vertrauen, Wiederholung und gemeinsamer Entwicklung beruhen. Kontinuität erscheint damit als konstitutive Bedingung für nachhaltige Veränderungsprozesse.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die Wirkung des Stadtensembles als mehrdimensionales Gefüge beschreiben, das sich analytisch in drei miteinander verschränkten Ebenen entfaltet: Individuum, Institution und Öffentlichkeit.

Auf individueller Ebene verweisen die Erhebungsergebnisse auf Prozesse der Subjektivierung und Selbstermächtigung. Das Stadtensemble wird als Raum erfahren, in dem Ausdrucksmöglichkeiten erweitert, Selbstwahrnehmung transformiert und neue Handlungsspielräume eröffnet werden (vgl. Interviews Stadtensemblemitglieder, Erhebungsbericht 2025).

Auf institutioneller Ebene fungiert das Stadtensemble als Impulsraum für organisationale Transformation. Es bringt alternative Arbeitsweisen in die bestehende Theaterstruktur ein und macht Spannungen zwischen prozessorientierter, partizipativer Praxis und formalisierten Organisationslogiken sichtbar. Diese Spannungen erweisen sich nicht nur als Herausforderung, sondern als produktive Reibungszonen, in denen institutionelles Lernen angestoßen wird.

Am deutlichsten wird die Wirkung im Verhältnis zur Öffentlichkeit. Die Publikumsbefragung zeigt, dass das Stadtensemble in erheblichem Umfang Personen erreicht, die zuvor wenig oder keinen Kontakt zum Theater hatten. Gleichzeitig wird deutlich, dass sich auch die Qualität der Rezeption verändert: Aufführungen werden als anschlussfähig an eigene Lebensrealitäten beschrieben und als persönlich relevant erlebt (vgl. Publikumsbefragung und Fokusgruppe, Erhebungsbericht 2025).

In der Zusammenschau wird sichtbar, dass die Wirkung des Stadtensembles in einem relationalen Gefüge entsteht. Individuelle Entwicklungen, organisationale Veränderungen und gesellschaftliche Öffnungsprozesse sind eng miteinander verschränkt und bedingen sich gegenseitig. Wirkung zeigt sich damit weniger in klar abgrenzbaren Ergebnissen als in Verschiebungen – in Perspektiven, Beziehungen und Erwartungen an das Theater.

AUSBLICK: BEZIEHUNGSARBEIT ALS PRINZIP INSTITUTIONELLER TRANSFORMATION

Die zuvor beschriebenen Spannungsfelder machen deutlich: Im Stadtensemble geht es nicht nur um einzelne Projekte, sondern um strukturelle Verschiebungen innerhalb der Institution. Die Arbeitsweise des Ensembles fügt sich nicht einfach in bestehende Abläufe ein – sie bringt sie in Bewegung.

Die klassische Produktionslogik des Theaters bleibt bestehen, wird jedoch erweitert. Neben sie tritt eine Arbeitsweise, die stärker auf Prozesse setzt: auf Offenheit, Iteration und vor allem auf Beziehungen.

Diese Veränderung vollzieht sich schrittweise. Sie zeigt sich darin, dass künstlerische Arbeit nicht mehr ausschließlich auf ein fertiges Ergebnis hin organisiert ist, sondern als kontinuierlicher Prozess verstanden wird. Rollen werden flexibler, Verantwortung wird stärker geteilt, und Planungssicherheit wird mit Anpassungsfähigkeit verbunden. Auch das Publikum wird zunehmend als Beziehungspartner gedacht.

Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Form der Arbeit verlässliche Rahmenbedingungen benötigt. Klare Schnittstellen, funktionierende Kommunikationswege und ausreichende Ressourcen sind entscheidend, damit langfristige Prozesse tragfähig werden. Ohne diese strukturelle Basis bleibt Veränderung punktuell.

Eine zentrale Erkenntnis der Untersuchung liegt in der Bedeutung von Beziehungen. Die eigentliche Kraft des Stadtensembles liegt weniger in einzelnen Produktionen als in den langfristigen Verbindungen, die im gemeinsamen Arbeiten entstehen.

Diese Beziehungen entwickeln sich über Zeit – im wiederholten Aufeinandertreffen, im gemeinsamen Erproben und im Aufbau von Vertrauen. Sie verbinden individuelle Erfahrungen mit institutionellen Strukturen und öffnen das Theater in Richtung Gesellschaft.

In diesem Zusammenhang verändert sich auch das Verständnis von Lernen. Es entsteht im Tun – im Ausprobieren, im Reflektieren und im gemeinsamen Weiterentwickeln von Praxis.

Das Stadtensemble zeigt damit, dass sich Theater nicht allein durch neue Programme verändert. Transformation entsteht dort, wo kontinuierliche Zusammenarbeit ermöglicht wird – und wo die Institution bereit ist, diese Prozesse strukturell zu tragen.

Vor dem Hintergrund der leitenden Fragestellung wird deutlich: Künstlerische Langzeitbeziehungen eröffnen neue Formen der Zusammenarbeit, des Lernens und der Teilhabe. Ihr Einfluss auf das Theater liegt darin, dass sie Arbeitsweisen, Kommunikationsformen und das Verhältnis zum Publikum nachhaltig verschieben.

Theater verändert sich hier nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch fortlaufende Verschiebungen – getragen von Beziehungen, die über Zeit entstehen und wirksam werden.

QUELLENVERZEICHNIS:

Erhebungsbericht (2025): Kunstbeziehungen – Evaluation des Stadtensembles am Nationaltheater Mannheim.
Erhebungsergebnisse 2022–2025.

DIE EVALUATION AUF EINEN BLICK

Titel

Kunstbeziehungen – Evaluation des Stadtensembles am Nationaltheater Mannheim

Leitfrage

Welche Möglichkeiten eröffnen künstlerische Langzeitbeziehungen im Kontext des Stadtensembles – und welchen Einfluss haben sie auf die Transformation des Theaters als Institution?

Zeitraum

2022–2025 (gefördert durch das Zentrum für Kulturelle Teilhabe Baden-Württemberg)

Konzeption & Durchführung

Anna-Beata Schmutz, Stadtensemble, Nationaltheater Mannheim (intern)

Céline Kruska, Kulturgold GmbH (extern)

Methodischer Ansatz

Qualitativ-interpretatives, partizipatives Evaluationsdesign mit quantitativen Erhebungsteilen

Erhebungsformate

Leitfadengestützte Interviews mit Ensemblemitgliedern

Leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitenden NTM

Quantitative Publikumsbefragung Stadtensembles

Fokusgruppe mit Besuchenden des Stadtensembles

Workshops sowie organisationsinterne Reflexionsformate

Auswertung

Qualitative thematische Verdichtung (Clusterbildung) in Anlehnung an qualitative Inhaltsanalyse und Grounded Theory, Quantitative, Auswertung der Publikumsbefragung (Kulturevaluation Wegner, extern), Triangulation der Perspektiven (Ensemble, Institution, Publikum)