
Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen eines gerechten und zukunftsfähigen Theaters	1
1.1	Das Ethische Theater ist ein möglicher Weg in die Zukunft	1
1.2	Die Komplexität der Gesellschaft	13
1.3	Die Krisen der öffentlichen Theater	18
1.3.1	Die Krise der Institution Theater und ihrer Repräsentation	19
1.3.2	Managementfehler, Machtmissbrauch und Strukturprobleme	24
1.3.3	Veränderte Anforderungen an Leitung und Management eines Theaters	28
1.3.4	Reformbedarf	30
1.4	Modernes Theatermanagement ist Ethisches Theatermanagement	32
	Literatur	36
2	Die Besonderheiten und Merkmale des Theaterbetriebs	39
2.1	Das Theater als Kulturbetrieb	44
2.2	Das Primat des Künstlerischen	47
2.3	Der gesellschaftliche Auftrag des Theaters	50
2.4	Theater als öffentliches Gut und als öffentlicher Betrieb	53
2.5	Die öffentliche Finanzierung	58
2.5.1	Hohe Zuwendungen (Subventionen)	60
2.5.2	Unterdurchschnittliche Bezahlung von Künstler*innen (NV-Bühne)	61
2.6	Das Theater als wirtschaftlicher Betrieb	65

2.6.1	Die wirtschaftliche Struktur der öffentlichen Theater	65
2.6.2	Der Konzentrationsprozess bei den größten Theatern	69
2.6.3	Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit	70
2.6.4	Mitarbeiter*innen-Effizienz	71
2.6.5	Ressourcenaufwand	74
2.6.6	Reichweite und Einspielquote	75
2.6.7	Kombinierter Performance-Index	76
2.6.8	Wirtschaftliche Übertragungseffekte	80
2.7	Die fünf Theaterprinzipien	80
2.7.1	Das Repertoireprinzip und die Spielprinzipien	81
2.7.2	Das feste Theaterhaus und die festen Spiel- und Probenstätten	89
2.7.3	Das Ensemble- und Spartenprinzip	90
2.7.4	Mehrdimensionalität der Abläufe und Prozesse	93
2.7.5	Der Manufakturbetrieb	93
2.8	Das Intendantenprinzip	94
2.8.1	Macht und Verfügungsgewalt der Intendanten	95
2.8.2	Die Organisationskultur und die Intendanten	99
2.8.3	Die patriarchale und hierarchische Verankerung der Intendanten	101
2.8.4	Typen von Intendanten	103
2.8.5	Shared Leadership	110
2.8.6	Modelle	111
2.8.7	Das Modell einer Teamleitung	111
2.9	Die strukturelle Dichotomie des Theaters	114
Literatur	119
3	Theater, Organisation, Management und Komplexität	121
3.1	Eine neue Textur des Arbeitens, Strukturieren und Koordinieren	121
3.2	Die Institution Theater	126
3.2.1	Die institutionellen Interessen des Theaters	126
3.2.2	Die Bedeutung der Stakeholder für das Programm	132
3.3	Die Rahmenbedingungen des Theaters	140
3.3.1	Kulturpolitische Rahmenbedingungen	142
3.3.2	Die Potenziale und deren Auswirkungen auf das Theater	162

3.3.3	Die Verfassung des Theaters	166
3.4	Organisationsstruktur und Organisationstypen des Theaters	180
3.4.1	Die Organisationsstruktur und die Struktur einer Organisation	180
3.4.2	Steuerungs- und Kommunikationsmerkmale einer Organisation	187
3.4.3	Die Organisationstypen des Theaters (Organigrammanalyse)	200
3.4.4	Die Vielfalt in der Organisation und in ihren Strukturen	218
3.5	Die Prozessebene und ihre Mehrdimensionalität	223
3.5.1	Der Spielplanungsprozess im Theater	224
3.5.2	Der Inszenierungsprozess als Kernprozess des Theaters	232
3.5.3	Die Schnittstellenproblematik	251
3.5.4	Weitere Prozesse am Theater	257
3.6	Die Ressourcenebene	266
3.6.1	Personal	266
3.6.2	Finanzen	270
3.6.3	Logistik, Räume und Zeit	273
3.7	Die Rolle eines zukünftigen Theatermanagements	276
3.7.1	Moderne Managementmodelle	276
3.7.2	Komplexitätsmanagement, Reflektion und Reduktion	284
3.8	Die aktuelle Unternehmensexistenz der Theater	297
3.8.1	Moralische Wertvorstellungen, Governance und der rechtliche Rahmen	297
3.8.2	Wertvorstellungen und Good Governance	300
3.8.3	Eine Ethik des Künstlerischen Bereiches	304
3.8.4	Toxische Grundstimmung, Toxisches Geflecht, Toxischer Teppich und Toxisches Gefäß	309
Literatur	318	
4	Herausforderungen und Ziele für ein modernes Ethisches Theater	323
4.1	Die Krise der Theaterorganisation	323
4.1.1	Erhalt der Theaterlandschaft und Theatersubstanz unter geänderten Vorzeichen	326
4.1.2	Die Weiterentwicklung der Institution Theater	327

4.1.3	Verzahnung, Verknüpfung und Vernetzung	329
4.1.4	Die Bedeutung der aktuellen Diskurse	331
4.1.5	Künstlerische, strukturelle, organisationale und manageriale Fitness	334
4.2	Ästhetik und künstlerischer Erfolg	336
4.2.1	Prozesse der Entkopplung und Abkapselung	340
4.2.2	Die künstlerische Performance des Theaters	344
4.2.3	Die strukturelle Performance des Theaters	345
4.2.4	Die qualitative Performance	349
4.3	Organisation und Kultur	352
4.3.1	Das Theater als dreidimensionaler organisationaler Raum	352
4.3.2	Konzepte der Organisationskultur	354
4.3.3	Die Qualitäten und Merkmale der Organisationskultur des Theaters	359
4.3.4	Der Zusammenhang starrer Strukturen und einer veraltenen Organisationskultur	364
4.3.5	Von der Transition einer Intendanten- zu einer Ensemblekultur im Theater	366
4.3.6	Die Messung von Organisationskultur	368
4.3.7	Der Mensch und die Singularität der Theaterorganisation	374
4.3.8	Macht und Organisationkultur	376
4.4	Stakeholder- und Besucherbindung, Education und <i>Outreach</i>	378
4.4.1	Die Öffnung des Theaters als Herausforderung und Chance	378
4.4.2	Selbstspiegelung und Realität	381
4.4.3	Stakeholder-Management	382
4.5	Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit	385
4.5.1	Wirksamkeit	387
4.5.2	Der Begriff der Nachhaltigkeit	388
4.5.3	Nachhaltigkeitsziele	392
4.6	Leadership und Ethik	395
4.6.1	Leadership	395
4.6.2	Macht und Gerechtigkeit	398
4.7	Diversity Management: Diversität, Gleichheit und Inklusion (DEI)	405
4.7.1	Diversität	405

4.7.2	Diversitätsmanagement	407
4.8	Digitalität und Innovation	412
4.8.1	Die Digitale Kultur des Theaterkonsums	413
4.8.2	Digitalität in der Künstlerischen Arbeit	416
4.8.3	Digitalisierung als Arbeitsinstrument	418
4.8.4	Die Entstehung neuer institutioneller und organisationaler Räume durch Innovationen	424
4.9	Veränderung, Wandel und Zukunftsfähigkeit	427
4.9.1	Wandel und Veränderung	427
4.9.2	Zukunftsfähigkeit	441
4.10	Der theoretische und instrumentelle Rahmen für ein Theater der Zukunft	443
4.10.1	Konzeptionelle Grundfragen	444
4.10.2	Prämissen des modernen Theaterbetriebes	445
4.10.3	Theatermanagement als ganzheitliches Management (funktionale Ebene)	445
4.10.4	Theatermanagement als ethisches und gerechtes Management	447
4.10.5	Theatermanagement auf der Grundlage von Wirtschaftlichkeit und nachhaltigem Ressourcenverbrauch	453
4.10.6	Theatermanagement als modernes, innovatives und zukunftsfähiges Management	455
4.11	Theatermanagement in der Reflexion aktueller Diskurse: Macht, Gerechtigkeit, Diversität und Ethik	456
4.11.1	Die strukturelle Kluft	457
4.11.2	Die Ethische Durchdringung der Arbeitsprozesse	459
4.11.3	Machtmanagement	459
4.11.4	Strukturelle Risse	461
	Literatur	484
5	Die grundlegende Struktur eines modernen und ethischen Theaterbetriebs und ihr Management	491
5.1	Der anstehende strukturelle Wandel	491
5.1.1	Ein ethisch konnotierter Transformationsprozess	491
5.1.2	Die zentrale Bedeutung einer ganzheitlichen Unternehmensgestaltung	495
5.1.3	Voraussetzungen für eine Transformation des Theaterbetriebes	496

5.1.4	Die fünf Wirkungskreise des Theatermanagements ...	501
5.1.5	Die Sitzungen und Konferenzen im Theater	503
5.2	Ebene 1 – Die Organisations- und Strategieebene im Theater	510
5.2.1	Ausgangspunkt Organisationsstruktur	511
5.2.2	Organisationale Entwicklung: Das Beispiel der Ethischen Transformation des Theaters	516
5.2.3	Die Entwicklung eines neuen Strukturmodells (Struktureller Wandel)	518
5.2.4	Leitungs-, Entscheidungs-, Verantwortungs- und Kommunikationsmodell (LEVKOM)	520
5.2.5	Der Begriff des Managements im modernen Theaterbetrieb	525
5.2.6	Die strategische Ebene des Theaters	527
5.2.7	Strategisches Management	531
5.2.8	Die innere Komplexität der Organisation	531
5.2.9	Ein erster Modellentwurf für die Zukunft	533
5.2.10	Design Thinking und die Komplexität der Umweltbedingungen	540
5.2.11	Strategisches Denken und pluralistische Wertschöpfung	549
5.2.12	Strategieentwicklung	552
5.2.13	Strategische Planung und Zielebenen des Theaterbetriebs	556
5.2.14	Die neue strukturelle Wirklichkeit des Theaters	557
5.2.15	Kritik am Diskurs des strategischen Managements	561
5.3	Level 2 – Die Leitungs- und Steuerungsebene	563
5.3.1	Leadership und gute Unternehmensführung im Theater	563
5.3.2	Modernes, gerechtes und inklusives Personalmanagement	575
5.3.3	Progressive Personalplanung und Lebens-Arbeitszeitmodelle	597
5.3.4	Wissen, Wissensmanagement, Lebenslanges Lernen	607
5.4	Ebene 3 – Beziehungsebene im Theater	622
5.4.1	Kooperationen und Kollaborationen	623
5.4.2	Stadtraum und Community Building	626
5.4.3	Politische Kommunikation und Lobbyarbeit	634

5.4.4	Das Theater als kreatives Multi-Funktions-Unternehmen	648
5.5	Ebene 4 – Die Instrumentelle Ebene im Theater	654
5.5.1	Change Management und Change Development	654
5.5.2	Struktureller Wandel und Transformation	671
5.6	Ebene 5 – Die Prozessebene im Theater	675
5.6.1	Die Prozesse im Theater	676
5.6.2	Qualitätsmanagement im Theater	687
5.7	Ebene 6 – Ethik als Querschnittsaufgabe	693
5.7.1	Unternehmensethik im Theater	694
5.7.2	Die ethische Entwicklung des Theaters	697
	Literatur	703
6	Die Ethische Struktur- und Organisationsentwicklung des Theaters – eine Institutionenkritische Konzeption	709
6.1	Voraussetzungen und Instrumente eines Ethischen Theaterbetriebes	710
6.1.1	Good Governance und Corporate Governance	710
6.1.2	Leitbild und Mission des Theaters	713
6.2	Ethische Kodizes als Wertespiegel	721
6.2.1	Die acht Gruppen der Kodizes	728
6.2.2	Ziele und Modi der Erstellung von Kodizes	731
6.2.3	Systematische Erstellung eines Codes of Conduct	733
6.2.4	Versuch einer Einteilung: Die Ethischen Betriebstypen und die Corporate Ethical Responsibility	744
6.2.5	Die Akteur*innen des Kodifizierungs- und Transformationsprozesses	764
6.3	Die Ethische Transformation des Theaters	767
6.3.1	Die Ethische Organisationsentwicklung des Theaters	770
6.3.2	Ethische Instrumente, Maßnahmen und Indikatoren	778
6.3.3	Ethische Monitoringsysteme	780
6.3.4	Die Phasen der Neuordnung, der Reform und der Ethischen Transformation des Theaters	792
6.4	Ethik, Organisationskultur und Management – Neuordnung der Kräfteverhältnisse	804
6.4.1	Die Typen einer modernen Organisationskultur	805

6.4.2	Managementmodelle: Ethik der Organisation und Führungskultur	811
6.4.3	Die Rolle der neuen Theaterleitungen	814
6.4.4	Isomorphie zwischen Theater und Politischer Exekutive sowie zwischen Theater und Gesellschaft	816
6.4.5	Neue Gremien im Theater	819
6.5	Der Nukleus der Ethischen Struktur- und Organisationsentwicklung	821
6.6	Der Einfluss der Institutionskritik und eine Institutionenkritische Einordnung der Ethischen Transformation des Theaters	829
	Literatur	835
7	Beyond Management: Neue Modelle für eine ethische Theaterlandschaft	839
7.1	Für eine veränderte Logik der Kulturbetriebe	853
7.2	Die Phasen der Ethischen Transformation	869
7.3	Auf der Suche nach neuen Gesellschaftsmodellen: Partnerschaftliche Zusammenarbeit als Kernstück eines Ethischen Theatermodells	879
7.4	Das Organisationsmodell des ethischen Theaterbetriebes	894
7.5	Neue Finanzierungsmodelle für die öffentlichen und Freien Darstellende Künste	900
7.6	Die Neuordnung der Theaterlandschaft	917
	Literatur	919
8	Das perfekte Theater gibt es nicht: Das Ethische Theater als Versuch	921
8.1	Ergebnisse, Aufgaben und neue Entwicklungsräume für die Zukunft	924
8.2	Wichtigste Erkenntnisse und Schlussbetrachtungen	928
8.2.1	Die Ethische Institution als Ziel einer Transformation	931
8.2.2	Ganzheitliche Managementlösungen	934
8.2.3	Der Imperativ eines Ethischen Theatermanagements	936
8.2.4	Theater und Komplexität	940
8.2.5	Die institutionellen Interessen des Theaters	943

8.2.6	Die Ethische Kartographierung als Instrument einer ethischen Organisationsentwicklung	951
8.2.7	Rituale und Codes des Managements	956
8.2.8	Gestaltung von Entscheidungsprozessen	962
8.2.9	Herausforderungen und Ziele für ein modernes Ethisches Theater	963
8.2.10	Wichtige Schlussfolgerungen	969
	Literatur	975