

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Einleitung: „Theater muss sein.“ Aber wie? | 1 |
| TEIL 1 GRUNDLAGEN | 7 |
| 1.1 Grundlagen des Systems öffentlicher Theater..... | 9 |
| 1.1.1 Historische Entwicklung der deutschen Theaterlandschaft..... | 9 |
| 1.1.2 Kurzbeschreibung der deutschen Theaterlandschaft..... | 13 |
| 1.2 Neuere Krisengeschichte des deutschen Theaters..... | 16 |
| 1.2.1 Theaterkrise als Dauerphänomen der 70er und 80er Jahre..... | 16 |
| 1.2.2 Spezielle Probleme in den Neuen Bundesländern nach der Wiedervereinigung | 19 |
| 1.2.3 Schließung des Schiller Theaters als wichtige Zäsur..... | 26 |
| 1.2.4 Die Krise als Chance? | 34 |
| TEIL 2 BETRIEBSFÜHRUNG | 39 |
| Einleitung: Ohne Betrieb kein Theater | 41 |
| 2.1 Problemlage: Erschwerte Betriebsführung durch überkommene Strukturen..... | 44 |
| 2.1.1 Keine ausreichende Steuerung der Theater als Betriebe | 45 |
| 2.1.1.1 Mangelnde Ausrichtung der Theaterleitungen auf die Betriebssteuerung | 47 |
| 2.1.1.2 Konzentration auf den Produktionsbetrieb zu Lasten des Vorstellungsbetriebs | 53 |
| 2.1.1.3 Keine ausreichenden Planungs- und Informationssysteme..... | 55 |
| 2.1.2 Mangelnde Koordination zwischen den Mitarbeitergruppen | 61 |
| 2.1.2.1 Stark unterschiedlich ausgeprägte Identifikation mit dem Theater | 61 |
| 2.1.2.2 Sehr unterschiedliche Leistungsanreize | 65 |
| 2.1.2.3 Mangelhafte Abstimmung der Arbeitszeitregelungen auf die Zusammenarbeit | 82 |
| 2.1.3 Eingeschränkte Flexibilität der Theater durch Einbindung in die Verwaltung ihrer Träger | 87 |
| 2.1.3.1 Behinderung einer optimalen Mittelverwendung durch die Kameralistik | 89 |
| 2.1.3.2 Einschränkung von Entscheidungsbefugnis und Verantwortung der Theaterleitungen | 93 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 2.2 | Verbesserung der betrieblichen Steuerung..... | 97 |
| 2.2.1 | Steuerung der Theater als Betriebe..... | 97 |
| 2.2.2 | Ausgewogene Steuerung von Produktions- und Vorstellungsbetrieb | 108 |
| 2.2.2.1 | Nutzung übergreifender Steuerungsmöglichkeiten und Delegation von Verantwortung..... | 108 |
| 2.2.2.2 | Vereinbarung klarer Rahmenbedingungen für geplante Neuproduktionen | 110 |
| 2.2.2.3 | Einsatz von Produktionsleitern für Neuproduktionen | 113 |
| 2.2.3 | Verbesserte Planung und darauf aufbauendes Controlling..... | 117 |
| 2.2.3.1 | Einnahmenorientierte Ausgabenplanung und dezentrale Budgetverwaltung..... | 119 |
| 2.2.3.2 | Umfassende Produktionsplanung..... | 131 |
| 2.2.3.3 | Sinnvolle Anwendung von Controlling | 134 |
| 2.2.3.4 | Kostenrechnung als Grundlage für die Controlling-Unterstützung der wirtschaftlichen Steuerung..... | 138 |
| 2.2.3.5 | Beispiele Bühnen Graz / Steiermark und Staatstheater Stuttgart | 143 |
| 2.3 | Verbesserung der Koordination zwischen den Mitarbeitergruppen..... | 149 |
| 2.3.1 | Stärkung des Engagements der Mitarbeiter | 151 |
| 2.3.1.1 | Förderung der Identifikation aller Mitarbeiter mit ihrem Theater | 151 |
| 2.3.1.2 | Verbesserte Personalführung und -entwicklung | 157 |
| 2.3.2 | Aufhebung von übertariflichen Sonderregelungen..... | 170 |
| 2.3.2.1 | Strategische Überlegungen..... | 171 |
| 2.3.2.2 | Unterschiedliches Vorgehen je nach Rechtsstatus der Sonderregelungen | 174 |
| 2.3.3 | Veränderung der tariflichen Vertragsverhältnisse | 178 |
| 2.3.3.1 | Schwierige Verhandlungssituation für einheitlichen Theatertarifvertrag | 179 |
| 2.3.3.2 | Beseitigung konkreter tarifvertraglich bedingter Engpässe | 191 |
| 2.3.3.3 | Vereinbarung von Öffnungsklauseln und Haustarifverträgen | 194 |
| 2.3.3.4 | Ausscheren aus der Tarifbindung..... | 197 |
| 2.4 | Flexiblere Betriebsführung im Rahmen der Verwaltungsreform | 203 |
| 2.4.1 | Einführung neuer Steuerungsmodelle an den Theatern | 204 |
| 2.4.1.1 | Flexiblere Bewirtschaftung des verfügbaren Budgets | 206 |
| 2.4.1.2 | Stärkung der organisatorischen Eigenständigkeit | 210 |
| 2.4.2 | Umwandlung in eine zum Regiebetrieb alternative Rechtsform | 215 |
| 2.4.2.1 | Eigenbetrieb: Verselbstständigung des Theaters innerhalb der öffentlichen Verwaltung..... | 217 |
| 2.4.2.2 | GmbH: Ausgliederung des Theaters aus der öffentlichen Verwaltung..... | 219 |
| 2.4.2.3 | Weitere alternative Rechtsformen und Gesamtüberblick..... | 223 |

| | |
|--|-----|
| TEIL 3 FINANZEN | 227 |
| Einleitung: Theaterfinanzen zwischen Betriebswirtschaft und Kulturpolitik | 229 |
| 3.1 Problemlage: Finanzausstattung für gewohnte Leistungen nicht mehr ausreichend | 231 |
| 3.1.1 Keine selbstverständliche Sicherung des Zuschussniveaus | 233 |
| 3.1.2 Beständige und überproportionale Kostensteigerung | 245 |
| 3.1.3 Leistungseinschränkungen als Folge der Finanzierungslücke | 250 |
| 3.1.3.1 Kurzfristige Steigerung der Eigeneinnahmen nicht ausreichend möglich | 251 |
| 3.1.3.2 Bei kurzfristigen Einsparungen häufig Einschränkung des Angebots | 256 |
| 3.2 Steigerung der Eigeneinnahmen | 260 |
| 3.2.1 Marketing als systematischer Ansatz | 262 |
| 3.2.2 Steigerung der Besuchszahlen durch stärkere Kundenorientierung | 272 |
| 3.2.2.1 Vom Zielpublikum akzeptiertes und gut verfügbares Programmangebot | 273 |
| 3.2.2.2 Angenehme Rahmenbedingungen für ein positives Gesamterlebnis Theater | 281 |
| 3.2.2.3 Gute Kommunikation | 283 |
| 3.2.2.4 Kundenorientierter Kartenvertrieb | 291 |
| 3.2.2.5 Heranführen neuer, insbesondere junger Besucher an das Theater | 308 |
| 3.2.3 Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft durch verbesserte Preisfestsetzung | 313 |
| 3.2.3.1 Differenzierte Preisgestaltung für Einzelkarten im freien Verkauf | 316 |
| 3.2.3.2 Überprüfung der Rabatte für Abonnements und ähnliche Paketangebote | 320 |
| 3.2.3.3 Reduzierung der Ermäßigungen für Gruppenkarten und für Besucherorganisationen | 322 |
| 3.2.3.4 Praktische Umsetzung von Preiserhöhungen | 323 |
| 3.2.4 Steigerung der Nebeneinnahmen durch ertragsorientierte Zusatzleistungen | 327 |
| 3.2.4.1 Nebeneinnahmen von Besuchern durch attraktive Angebote | 327 |
| 3.2.4.2 Verbesserte Nebenauswertung des Programmangebots | 333 |
| 3.2.4.3 Zusatzeinnahmen durch publikums- und produktionsunabhängige Leistungen | 338 |
| 3.2.4.4 Steuerpflichten kein echtes Hindernis für gewerbliche Aktivitäten | 344 |
| 3.2.5 Mehr private Zuwendungen durch systematisches Fundraising | 347 |
| 3.2.5.1 Sammeln von Spenden mit einem Förderverein | 350 |
| 3.2.5.2 Errichtung einer Stiftung für die dauerhafte Theaterförderung | 353 |
| 3.2.5.3 Gewinnung von Unternehmen für die Theaterförderung | 355 |
| 3.2.5.4 Abgestimmtes Fundraising-Konzept und systematisches Vorgehen | 362 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 3.3 | Kostensenkung oder zumindest Bremsung des Kostenanstiegs | 367 |
| 3.3.1 | Reduzierung und kostengünstige Abdeckung des Kapazitätsbedarfs im Bühnenbetrieb | 369 |
| 3.3.1.1 | Kritische Überprüfung und bessere Planung der Anforderungen an die Bühnendienste | 370 |
| 3.3.1.2 | Ausgleich von Kapazitätsschwankungen durch flexiblere Einsatz der Mitarbeiter | 372 |
| 3.3.1.3 | Ausgleich von Kapazitätsschwankungen und Senkung des Bedarfs durch technische Veränderungen | 374 |
| 3.3.1.4 | Kostengünstige Abdeckung des verbleibenden Kapazitätsbedarfs | 378 |
| 3.3.2 | Günstigere Beschaffung der Ausstattung | 380 |
| 3.3.2.1 | Verbesserte Steuerung der Anforderung von Leistungen der theatraeigenen Werkstätten | 381 |
| 3.3.2.2 | Erarbeitung kostengünstiger Ausstattungslösungen mit den theatraeigenen Werkstätten | 382 |
| 3.3.2.3 | Kostengünstige Eigenproduktion durch Kapazitätsmanagement und günstigen Einkauf | 385 |
| 3.3.2.4 | Reduzierung der Ansprüche der Produktionen | 388 |
| 3.3.2.5 | Sinnvolle Fremdvergabe der Ausstattungsherstellung | 390 |
| 3.3.3 | Reduzierung der Verwaltungs- und Hausdienstkosten | 393 |
| 3.3.3.1 | Rationalisierung der Verwaltungsaufgaben durch EDV | 394 |
| 3.3.3.2 | Fremdvergabe der Hausdienste in geeigneten Bereichen | 396 |
| 3.3.4 | Senkung der Kosten für Künstlerengagements unter Abwägung der künstlerischen Folgen | 399 |
| 3.3.4.1 | Verkleinerung der Kollektive | 400 |
| 3.3.4.2 | Senkung der Kosten für Solisten | 408 |
| 3.3.5 | Veränderung des Angebots unter Abwägung der Folgen für die Leistung des Theaters | 418 |
| 3.3.5.1 | Alternativkonzepte zur Repertoirebespielung | 418 |
| 3.3.5.2 | Reduzierung des Programmangebots | 424 |
| 3.3.5.3 | Spartenabbau | 425 |
| 3.3.6 | Kooperation zwischen Theatern als Alternative zu Leistungseinschränkungen | 427 |
| 3.3.6.1 | Programmkooperation in unterschiedlich intensiver Form | 428 |
| 3.3.6.2 | Programmunabhängige Betriebskooperation | 430 |
| 3.3.6.3 | Beispiele für intensive Kooperationsmodelle | 433 |
| 3.4 | Systematische Einnahmensteigerung und Kostensenkung | 445 |
| 3.4.1 | Erfordernis passender Anreize und Systeme | 445 |
| 3.4.2 | Durchführung von Betriebsvergleichen | 453 |
| 3.5 | Verbreiterung der Basis der Theaterfinanzierung | 464 |
| 3.5.1 | Theaterfinanzierung als Pflichtaufgabe keine Lösung | 465 |
| 3.5.2 | Regionalisierung der Theaterfinanzierung | 469 |

| | | |
|---|---|-----|
| 3.5.3 | Einwerben von mehr Landesmitteln..... | 473 |
| 3.5.4 | Einwerben von Bundesmitteln | 478 |
| 3.5.5 | Einwerben projektgebundener Drittmittel..... | 481 |
| TEIL 4 LEGITIMATION | | 483 |
| Einleitung: Theater im sich wandelnden gesellschaftlichen Umfeld | | 485 |
| 4.1 | Problemlage: Legitimationsschwierigkeiten für die privilegierte Bezuschussung öffentlicher Theater | 487 |
| 4.1.1 | Fehlende Klarheit über Ziele und Wirkung der Theaterzuschüsse..... | 488 |
| 4.1.2 | Nachlassende Leistung der Theater trotz steigenden Zuschussbedarfs..... | 495 |
| 4.1.3 | Stetige Ausweitung des Theaterangebots alternativer Anbieter..... | 517 |
| 4.2 | Mangelnde Überzeugungskraft volkswirtschaftlicher Legitimationsversuche | 525 |
| 4.2.1 | Geringere Umwegrentabilität und Arbeitsmarktwirkung der Theaterzuschüsse als bei möglichen Alternativen..... | 526 |
| 4.2.2 | Überschätzung der Bedeutung der öffentlichen Theater als positive Standortfaktoren für die Wirtschaft | 530 |
| 4.2.3 | Fehlende objektive Einschätzbarkeit der kulturellen Leistungen der öffentlichen Theater..... | 536 |
| 4.3 | Kulturpolitische Überlegungen für eine weiterhin wichtige Rolle der öffentlichen Theater..... | 539 |
| 4.3.1 | Absicherung eines flächendeckenden und kontinuierlichen Theaterangebots | 539 |
| 4.3.2 | Möglichkeit zur Förderung vielfältiger theaterästhetischer Neuerungen | 543 |
| 4.4 | Legitimation der Bezuschussung durch nachprüfbare Gegenleistungen | 547 |
| 4.4.1 | Übereinkunft über die grundsätzliche Positionierung des konkreten Theaters | 549 |
| 4.4.2 | Vereinbarung nachprüfbarer Leistungen..... | 551 |
| 4.4.3 | Kopplung der Zuschüsse an die Leistungserbringung..... | 557 |
| TEIL 5 ALTERNATIVMODELLE | | 561 |
| Einleitung: Bessere Entwicklungsmöglichkeiten für Alternativmodelle | | 563 |
| 5.1 | Gastspieltheater | 567 |
| 5.1.1 | Beispiel Theater im Pfalzbau, Ludwigshafen..... | 571 |
| 5.1.2 | Beispiel Kulturabteilung Bayer, Leverkusen | 572 |
| 5.1.3 | Die INTHEGA | 576 |

| | | |
|--|--|-----|
| 5.2 | Theater mit gemischt produziertem Programm | 578 |
| 5.2.1 | Beispiel Theater Erlangen | 579 |
| 5.3 | Koproduktionstheater | 585 |
| 5.3.1 | Beispiel Hebbel Theater, Berlin | 586 |
| 5.3.2 | Beispiel Kampnagel, Hamburg | 589 |
| 5.4 | Private Initiativen | 592 |
| 5.4.1 | Beispiel Theater an der Ruhr, Mülheim | 594 |
| 5.4.2 | Beispiel Theaterhaus Jena | 603 |
| 5.4.3 | Beispiel bremer shakespeare company | 607 |
| Fazit | | 612 |
| | | |
| VERZEICHNISSE | | 619 |
| Interviewverzeichnis | | 621 |
| Literaturverzeichnis | | 625 |
| Schaubildverzeichnis | | 637 |
| Stichwort- und Personenverzeichnis | | 639 |