

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 flexibleren 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 theatereigenen Werkstätten	381
3.3.2.2	Erarbeitung kostengünstiger Ausstattungslösungen mit den theatereigenen 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	Programmkoperation 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 Zuschussung 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