

**Uwe Allmann**

# **Innovatives Theatermanagement**

**Eine Fallstudie**

**Mit einem Geleitwort von  
Prof. Dr. Thomas Heinze**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>xvn</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XXI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XXIII</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung und Zielsetzung</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Gang der Untersuchung</b>	<b>3</b>
<b>2 Theater Dortmund - Eine Situationsanalyse -</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Genereller Überblick</b>	<b>5</b>
2.1.1 Theater als Eigenbetrieb	5
2.1.2 Aufgaben und Zielgruppen	6
2.1.3 Personelle und organisatorische Strukturen	7
2.1.4 Aufführungen und Inszenierungen	9
2.1.5 Platzangebot und Kapazitätsauslastung	9
2.1.6 Wirtschaftliche Leistung	12
<b>2.2 Künstlerisches Profil</b>	<b>13</b>
<i>fc</i> 2.2.1 Intendant	14
2.2.2 Musiktheater	14
2.2.3 Philharmonisches Orchester	17
2.2.4 Schauspiel	18
2.2.5 Kinder- und Jugendtheater	20
<b>2.3 Verwaltungsstruktur</b>	<b>22</b>
)( 2.3.1 Verwaltungsdirektor	23
2.3.2 Organisations- und Personalabteilung	24
2.3.2.1 Befugnisse und Leitungsinstanzen	25
2.3.2.2 Organisatorische Aktionsparameter	26
2.3.2.3 Personalwesen	29
2.3.2.4 Elektronische Datenverarbeitung	32

2.3.3	Marketingabteilung	33
2.3.3.1	Kommunikationspolitik	34
2.3.3.2	Distributionspolitik	40
2.3.3.3	Preispolitik	44
2.3.3.4	Raum- und Gegenstandsvermietung	45
2.3.3.5	Gastspiele	47
2.3.4	Rechnungs- und Finanzwesen	49
2.3.4.1	Kameralistik	49
2.3.4.2	Entwicklung des Rechnungswesens	50
% 2.3.4.3	Wirtschaftsplan	53
<b>2.4</b>	<b>Technik und Werkstätten</b>	<b>56</b>
<b>2.5</b>	<b>Disposition</b>	<b>60</b>
<b>3</b>	<b>Theorie der Unternehmensführung</b>	<b>63</b>
<b>3.1</b>	<b>Managementtheorie</b>	<b>63</b>
3.1.1	Begriff und Bedeutung	63
3.1.2	Funktionelle versus institutionelle Sichtweise	64
3.1.3	Funktionsansatz und instrumentale Sichtweise	65
<b>3.2</b>	<b>Planung</b>	<b>67</b>
3.2.1	Begriff	67
3.2.2	Bedeutung und Ziele	68
3.2.3	Planungsinhalte	68
3.2.3.1	Zielplanung	69
3.2.3.2	Strategienplanung	71
3.2.3.2.1	Unternehmensgesamtstrategien	74
3.2.3.2.2	Geschäftsstrategien	76
3.2.3.2.3	Funktionale Strategien	77
3.2.3.2.4	Methodische Pfeiler	78
3.2.3.2.5	Zusammenfassung	84
3.2.3.3	Maßnahmenplanung	84
3.2.4	Planungsinstrumente	88

<b>3.3 Organisation</b>	89
3.3.1 Begriff und Aufgaben	89
3.3.2 Organisationstheoretische Ansätze	90
3.3.3 Ziele der organisatorischen Gestaltung	91
3.3.4 Aktionsparameter der Organisation	92
3.3.4.1 Spezialisierung	93
3.3.4.2 Koordination	94
3.3.4.3 Konfiguration	99
3.3.5 Typologien von Organisationsformen	102
3.3.5.1 Funktionale Organisation	102
3.3.5.2 Divisionale Organisation	105
3.3.5.3 Mehrdimensionale Organisationsformen	107
<b>3.4 Führung</b>	110
3.4.1 Einleitung	110
3.4.2 Führungsstile	111
3.4.2.1 Idealtypische Ansätze	112
3.4.2.2 Realtypische Ansätze	113
3.4.3 Führungstechniken	114
3.4.3.1 Hierarchisch formalisierte Techniken	115
3.4.3.2 Gruppenarbeitstechniken	116
3.4.4 Führungskonzepte und Führungsmodelle	118
3.4.5 Elemente des Führungsprozesses	122
3.4.5.1 Information	122
3.4.5.2 Motivation	124
3.4.5.3 Macht	126
3.4.5.4 Konflikte	127
3.4.6 Personalbeschaffungs- und Personalentwicklungsplanung	128
3.4.6.1 Rekrutierung	128
3.4.6.2 Qualifizierung	130
<b>3.5 Controlling</b>	131
3.5.1 Begriff und Entwicklung	131
3.5.2 Ziele des Controlling	133
3.5.3 Aufgaben des Controlling	135

3.5.3.1	Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems	135
3.5.3.2	Koordination der Teilsysteme	136
3.5.3.3	Gestaltung des betrieblichen Informationssystems	137
3.5.4	Funktionales Controlling	140
3.5.4.1	Beschaffungscontrolling	141
3.5.4.2	Produktionscontrolling	141
3.5.4.3	Marketingcontrolling	142
3.5.4.4	Personalcontrolling	143
3.5.4.5	Forschungs- und Entwicklungscontrolling	144
3.5.5	Controllinginstrumente	145
3.5.5.1	ABC-Analyse	146
3.5.5.2	Frühwarnsysteme	147
3.5.5.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	148
3.5.6	Organisation des Controlling	153
3.5.6.1	Aufbau- und Ablauforganisation	153
3.5.6.2	Zentralisierung versus Dezentralisierung	155
<b>4</b>	<b>Theaterspezifische Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente</b>	<b>159</b>
<b>4.1</b>	<b>Theaterplanung</b>	<b>159</b>
4.1.1	Theaterzielplanung	159
4.1.2	Theaterstrategien	165
4.1.2.1	Einleitung	165
4.1.2.2	Strategienplanung der Gesamteinstitution	166
4.1.2.3	Spartenspezifische Theaterstrategien	170
4.1.2.4	Strategien für Technik und Werkstätten	173
4.1.2.5	Strategische Instrumente für den Theaterbetrieb	175
4.1.3	Maßnahmenplanung am Theater	181
<b>4.2</b>	<b>Theaterorganisation</b>	<b>183</b>
4.2.1	Funktionsweise der Theater-GmbH	184
4.2.2	Aktionsparameter der Theaterorganisation	186
4.2.2.1	Spezialisierung am Theater	186
4.2.2.2	Koordination am Theater	187

4.2.3 Organisationsform für den Theaterbetrieb	192
<b>4.3 Theaterführung</b>	<b>195</b>
4.3.1 Theaterspezifische Einflüsse auf die Führungsstruktur	195
4.3.2 Politische Einflußnahme auf den Theaterführungsprozeß	197
4.3.3 Charakteristika der Theaterführung	198
4.3.3.1 Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale	198
4.3.3.2 Führungsstile am Theater	199
4.3.4 Führungstechniken am Theater	200
4.3.5 Elemente der Theaterführung	201
4.3.5.1 Information	201
4.3.5.2 Motivation	202
4.3.5.2.1 Motivation der Theaterbeschäftigten	202
4.3.5.2.2 Motivation des Theaterpublikums	204
4.3.5.3 Machtsituation	205
4.3.5.4 Konflikte	206
4.3.6 Rekrutierung und Qualifizierung am Theater	208
<b>4.4 Theatercontrolling</b>	<b>209</b>
4.4.1 Einleitung	209
4.4.2 Theaterspezifische Ausgestaltung des Controlling	210
4.4.2.1 Funktionsbereichscontrolling	210
4.4.2.1.1 Beschaffungscontrolling	211
4.4.2.1.2 Produktionscontrolling	213
4.4.2.1.3 Marketingcontrolling	214
4.4.2.1.4 Künstlerisches Erfolgscontrolling	218
4.4.2.2 Organisation des Theatercontrolling	220
4.4.2.3 Ausgestaltung des Rechnungswesens	220
4.4.2.4 Theaterspezifische Kennzahlen	221
4.4.2.5 Akzeptanz und Einführung des Theatercontrolling	223
4.4.3 Zusammenfassung	225
<b>5 Ausblick</b>	<b>227</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>229</b>