dandelon.com
© 2008 AGI-Information Management Consultants
May be used for personal purposes only or by
libraries associated to dandelon.com network.

Henning Röper

Handbuch Theatermanagement

Betriebsfiihrung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle

§

2OOI

BÖHLAU VERLAG KÖLN WEIMAR WIEN

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 "Iheaterlandschaft 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 Umsetzungvon 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 ingeeigneten 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 DieINTHEGA ... 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