



# Kaltstart: Kulturpolitik und Theater in Ostdeutschland – gestern und heute

Lara Althoff, Jonas Marggraf und Annette Zimmer

## Zusammenfassung

Behandelt wird die Transformation der DDR-Theaterlandschaft, wobei der Fokus zum einen auf den Veränderungen der kulturpolitischen Steuerung und zum anderen auf den Führungs- und Leitungsstrukturen der Theater liegt. Hierbei steht die Fragestellung im Zentrum, ob sich hinsichtlich der Governance – der politischen wie der theaterinternen Steuerung – noch Unterschiede zwischen Theatern in Ost- und Westdeutschland feststellen lassen. Einleitend wird ein knapper Überblick über die Theaterlandschaft und -politik der DDR gegeben. Daran anschließend wird literaturgestützt die Transformation der DDR-Theater unter besonderer Berücksichtigung der Rolle des Bundes und der ostdeutschen Länder behandelt. Für den Vergleich der kulturpolitischen Governance sowie der Leitungs- und Führungsstrukturen der Theater wird auf Ergebnisse einer im Rahmen der Teilstudie „Passion als Beruf“ durchgeführten Multiple-Case-Study an sechs Stadttheatern rekurriert, die jeweils zur Hälfte in den östlichen Bundesländern und Nordrhein-Westfalen liegen. Es zeigen sich Unterschiede im Hinblick auf die kulturpolitische Steuerung der Stadttheater

---

L. Althoff (✉) · J. Marggraf · A. Zimmer  
Institut für Politikwissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster,  
Deutschland

E-Mail: [l.althoff@uni-muenster.de](mailto:l.althoff@uni-muenster.de)

J. Marggraf

E-Mail: [jmarggraf@uni-muenster.de](mailto:jmarggraf@uni-muenster.de)

A. Zimmer

E-Mail: [zimmean@uni-muenster.de](mailto:zimmean@uni-muenster.de)

durch die Kommune und insbesondere durch die Länder. Insgesamt überwiegen aber die Gemeinsamkeiten, und zwar hinsichtlich der Erfahrung einer essenziellen Krise, der Verselbständigung und Etablierung als Theaterbetriebe sowie der ausgeprägten Abhängigkeit von der Politik.

---

### Schlüsselwörter

Governance • Public Corporate Governance • Stadttheater • Ostdeutschland • Transformation

---

## 1 Einleitung

Kulturpolitisch war die Wiedervereinigung ein Kraftakt ohnegleichen. Die DDR verfügte über eine dichte und hoch subventionierte Theaterlandschaft. Diese wurde von Berlin aus gelenkt und unterstand den Zielen der DDR-Kulturpolitik (Brauneck 2018, S. 155 f.; Ibs 2016; Dümcke 1991). Mit der Wiedervereinigung wurde der DDR-Kulturbetrieb abgeschafft und das System der „alten Bundesländer“ in Form eines Institutionentransfers auf die „neuen Bundesländer“ übertragen (Zimmer 1995; Reißig 2000, S. 78). Dies hatte eine umfassende Reorganisation der Governance im Kulturbereich und bei den Theatern zur Folge. Kulturpolitik wurde Ländersache und wie im Westen primär zur Domäne der Kommunen. Administrativ wurden die Theater in neue Trägerschaften überführt, analog zum Westen mehrheitlich als Staats- und Stadttheater konstituiert und insofern auch finanziell neu aufgestellt. Die kulturpolitischen Steuerungsmechanismen, die im Zuge der Transformation etabliert wurden, waren zugleich Ausdruck eines gesamtdeutschen Trends, der in der Folge Schule machen sollte, aber auf breiter Fläche zunächst bei den öffentlich finanzierten Theatern in Ostdeutschland zum Tragen kam (Ibs 2016, S. 83).

Insofern stellt sich die Frage: Wie sieht heute, dreißig Jahre nach der Wende, die Theaterlandschaft in Ostdeutschland aus? Und lassen sich im Ost-West-Vergleich noch Unterschiede hinsichtlich der Governance der Theater erkennen? Zur Beantwortung dieser Fragen wird auf Ergebnisse des Teilprojektes des Forschungsverbundes „Passion als Beruf?“ rekurriert, das aus policy-analytischer Perspektive die kulturpolitische Steuerung öffentlicher Theater sowie aus arbeitswissenschaftlicher Sicht die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse an den Theatern untersucht (siehe Kap. 20 dieses Bandes). Im Folgenden wird zunächst auf den theoretischen Rahmen, die Methodik und Anlage der Untersuchung „Passion als Beruf“ eingegangen. Daran anschließend wird in Grundzügen das

Theatersystem der DDR sowie die ‚Wende‘ und Neustrukturierung der Theaterlandschaft in den neuen Ländern behandelt. Es schließt sich ein Vergleich ausgewählter Theater in Ost und West heute an.

---

## 2 State of the Art, Methodik und Anlage der Untersuchung

Der Kulturbereich ist ein von der Politikwissenschaft, von wenigen Ausnahmen abgesehen (Klein 2017; von Beyme 2012; Glaser 1994; Zimmer 2019), wenig beachtetes Politikfeld. Dies trifft auch für die darstellenden Künste und im Besonderen für die Stadt- und Staatstheater zu, obwohl diese den größten Anteil an den öffentlichen Ausgaben für Kultur haben (Statistische Ämter 2019). Zudem werden die öffentlich finanzierten Theater, von Ausnahmen abgesehen (Schmidt 2012, 2019; von Cossel 2010; Allmann 1997), weder als komplexe Organisationen noch als Teil der Kreativindustrie und damit als Betriebe mit zum Teil beachtlichen Beschäftigungsvolumen (Schmidt 2019; Haunschild 2002, 2009; Fond Darstellende Künste 2010) von den Sozialwissenschaften bisher besonders in den Blick genommen. Hier setzt das Teilprojekt der Forschungsgruppe „Passion als Beruf“ an, das die Governance von Theatern sowie die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse an Theatern näher betrachtet, wobei in diesem Beitrag primär auf die Ergebnisse der Governance-Analyse Bezug genommen wird.

Bei Governance handelt es sich um ein Konzept mit einem breiten Spektrum an Bedeutungszuschreibungen (Hilz 2019, S. 275; Grande 2012, S. 566). In der Politikwissenschaft wird unter Governance – im Gegensatz zum hierarchischen Government – eine kooperative Form der Politikgestaltung unter Einbeziehung staatlicher sowie nicht-staatlicher Akteure verstanden (Haus 2010, S. 459; Grande 2012, S. 566 f.; Hilz 2019, S. 272 f.). In der Betriebswissenschaft dient der Begriff zur Beschreibung des Ordnungsrahmens – der Corporate Governance – für die Leitung und die Betriebsabläufe eines Unternehmens (Papenfuß 2019, S. 320). Arbeiten zu Corporate Governance beschränken sich fast ausschließlich auf Prozesse innerhalb von Privatunternehmen, die im Eigeninteresse handeln (Lienhard 2008, S. 48). Die Perspektive der *Public Corporate Governance*, die „als rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen für die Steuerung, Überwachung und Leitung von Organisationen der öffentlichen Hand mit selbstständiger Wirtschaftsführung“ (Papenfuß 2019, S. 320) definiert wird, situiert sich an der Schnittstelle des politikwissenschaftlichen und des managementgeprägten Governance-Begriffs. Sie betrachtet das Management und die Betriebsabläufe des öffentlichen (Theater-)Unternehmens, analysiert aber insbesondere auch „die

Ausgestaltung und Steuerung der Organisation durch den Staat (Politikoptik)“ (Lienhard 2008, S. 48). Hierbei wird in der steuerungstheoretischen Ausprägung (Politikoptik) von Governance an Ansätze und Instrumente des New Public Management (NPM) (Zimmer und Smith 2020) angeknüpft. Diese Variante der Verwaltungsmodernisierung wurde ab Mitte der 1990er Jahre als „Neues Steuerungsmodell“ vor allem in deutschen Kommunalverwaltungen mit der Zielsetzung eingeführt, durch die Entkoppelung der strategischen (politischen) Entscheidungen vom operativen (Alltags-)Geschäft Verwaltungshandeln effizienter zu gestalten. Danach übernimmt die Politik in Analogie zur privatwirtschaftlichen Unternehmung in erster Linie Aufsichtsratsfunktionen, während die Umsetzung der strategischen Vorgaben in Form von Policies den nachgeordneten Einheiten obliegt. Hierbei kann es sich um Verwaltungsabteilungen, Ausgliederungen aus der öffentlichen Verwaltung (sog. Quangos) oder auch um private Akteure, gemeinnützige Organisationen oder kommerzielle Firmen handeln (Jann 2019; Zimmer 1996). Im Fall von Stadt- und Staatstheatern bedeutet dies, dass die verselbständigten Theater de jure zu eigenständigen Vertragspartnern von Politik und Verwaltung werden, gleichzeitig aber als Quangos nach wie vor eng mit der Landes- oder kommunalen Verwaltung und Politik verbunden sind.

Das Projekt „Passion als Beruf“ orientiert sich insofern an einem umfassenden Verständnis von Governance, als es zum einen die kulturpolitische Steuerung der Theater und somit die Public Governance (u. a. Rechtsform und Trägerschaft) der Häuser untersucht sowie ferner theaterspezifische Leitungs-/Managementmodelle (Schmidt 2019, S. 31 ff.) bzw. die interne oder Corporate Governance der Theater analysiert. Fokussiert wird auf Stadttheater als gewachsene Institutionen im lokal-kommunalen Umfeld (Fülle 2019; Balme 2010). Dem Projekt liegt ein Case Study Design zugrunde. Untersucht wurden jeweils drei Stadttheater in West- und Ostdeutschland, wobei die Auswahl der Theater im Hinblick auf Vergleichbarkeit erfolgte. Es handelt sich um Mehrspartentheater mit festen Ensembles, überwiegend öffentlicher Finanzierung und eigenen Häusern mit den für Theaterproduktionen erforderlichen Gewerken. Die Datengenerierung erfolgte mittels eines Mixed Methods Designs und unter Rekurs auf sekundärstatistische Analysen, Auswertung von Dokumenten und Experteninterviews in den Kommunen und Theatern. Für diesen Beitrag und explizit für den Ost-West-Vergleich wird auf Governance in der Lesart der *Public Corporate Governance* und damit als Format Bezug genommen, das die kulturpolitische Steuerung der Theater umfasst und gleichzeitig deren interne Steuerung in Form von Leitungs- und Führungsmodellen beeinflusst.

## 3 Theater in der DDR und im Transformationsprozess

### 3.1 Theaterland DDR

Gemäß der Einschätzung des Deutschen Bühnenvereins waren die Bürger\*innen der DDR, gemessen an den Theaterbesuchen im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung zumindest in den 1950er und 1960er Jahren theaterbegeisterter als die der Bonner Republik (Deutscher Bühnenverein 1970, S. 13 f.). Allerdings wurde auch für die DDR-Theater ab den 1960er Jahren ein Rückgang der Besucherzahlen verzeichnet (Deutscher Bühnenverein 1987, S. 15; Institut für Kulturforschung beim Ministerium für Kultur 1988, S. 2). Ein direkter Vergleich der Theaterdichte DDR-BRD ist aufgrund von Unterschieden in der statistischen Erfassung der Häuser nicht möglich. Nach Einschätzung von Wagner (1994) verfügte die DDR gemessen an der Bevölkerungszahl jedoch auch über eine dichtere Theaterlandschaft als die alte Bundesrepublik. Hier gab es „75 Städte mit 90 Theatern und 310 Spielstätten, in der DDR 45 Städte mit 65 Theatern und 140 Spielstätten, wobei die alte Bundesrepublik 61 Millionen Einwohner hatte und die DDR 17 Millionen“ (Wagner 1994, S. 126). Wie auch im Westen dominierten in der DDR-Mehrspartheithäuser (65) (Zimmermann et al. 1985b, S. 1356). Personell waren die Theater in der DDR sehr gut ausgestattet und als Theaterbetriebe Teil der „sozialistischen Produktionssphäre“ (Brauneck 2018, S. 156), deren Beschäftigte arbeitsrechtlich Arbeitnehmer\*innen anderer Produktionsbereiche gleichgestellt waren. Arbeitsverträge waren unbefristet und die Gehälter am Theater betragen in etwa das Doppelte eines DDR-Durchschnittslohns (Ibs 2016, S. 44). Zur Geltung kamen sogenannte Rahmenkollektivverträge, die analog zu heutigen „Haustarifen“ pro Theater ausgehandelt werden konnten und insofern Flexibilität je Standort ermöglichten.<sup>1</sup>

Ein ganz zentraler Unterschied zwischen DDR und BRD bestand in der kulturpolitischen Governance der Theater. In der DDR gab es keinen Kulturföderalismus. Alle wichtigen Entscheidungen wurden zentral in Berlin getroffen (Zimmermann et al. 1985b, S. 1005; Malycha 2011), wobei entscheidend für Kulturpolitik und -verwaltung das 1954 geschaffene Ministerium für Kultur war (Zimmermann et al. 1985b, S. 905). Allerdings, so die Einschätzung von Zeitzeugen, sollte der Grad der Zentralisierung der DDR-Theater nicht überschätzt werden.<sup>2</sup> De jure wurden die Theater zwar zentral aus Berlin gesteuert, de facto traf dies aber nur für die als Staatstheater geführten Berliner Bühnen – Deutsches

---

<sup>1</sup>Telefonat mit der Zeitzeugin Dr. Cornelia Dümcke, Culture Concepts am 07.02.2020.

<sup>2</sup>Telefonat mit der Zeitzeugin Dr. Cornelia Dümcke, Culture Concepts am 07.02.2020.

Theater Berlin, Berliner Ensemble und die Berliner Staatsoper – zu (Brauneck 2018, S. 156). „In der Provinz“ waren die Theater den Bezirken, Landkreisen und Kommunen unterstellt (Zimmermann et al. 1985b, S. 905; Ibs 2016, S. 44), deren Zuständigkeit sowohl die Finanzierung der Theater als auch Fragen der Ästhetik und Spielplangestaltung sowie die Besetzung von Intendanten und Dramaturg\*innen-Positionen umfasste (Brauneck 2018, S. 156).

Da Kulturpolitik in der DDR einen hohen Stellenwert hatte (Brauneck 2018, S. 156), kam es auch bei den Theatern außerhalb Berlins immer wieder zu Einmischungen in Interna der Häuser, sei es hinsichtlich der Spielplangestaltung, ästhetisch-kultureller Fragen der Aufführungspraxis oder der Besetzung von Leitungspositionen. Konkurrenzen und Meinungsverschiedenheiten zwischen den verschiedenen Instanzen (Partei, Verwaltung und Theater) waren in der Theaterlandschaft der DDR insofern systemimmanent (Brauneck 2018, S. 157 ff.; Ibs 2016, S. 45 f.), als Zuständigkeiten und Letztentscheidungsbefugnisse nur bei den Berliner Staatstheatern eindeutig geklärt waren. Paradoxerweise ergaben sich hierdurch gleichzeitig Freiräume, da ein O.K. gegeben, entzogen und letztendlich doch erneut gegeben werden konnte (Ibs 2016, S. 45 f.). Die kulturpolitische Steuerung der Theater in der DDR changierte daher zwischen den Polen staatlicher Restriktion/Zensur und künstlerischer Freiheit, bei letztlich nicht eindeutig geklärten Zuständigkeiten (Strittmatter 1993, S. 11).

Eine besondere Rolle kam dem DDR-Theater in der Wendezeit zu. Im Laufe der 1980er Jahre waren bereits vermehrt russische Autoren als Apologeten von Glasnost und Perestroika ins Repertoire aufgenommen worden. Im Herbst 1989 avancierten die Theater z. T. zu Orten öffentlicher Debatten und Ideenwerkstätten für die Zukunft der noch bestehenden DDR (Irmer/Schmidt 2003, S. 285 ff.). Kultur- bzw. Theaterpolitik war auch Teil des Runden Tisches in Berlin (Ibs 2016, S. 51 f.). Interessant sind in diesem Zusammenhang die vom Ministerium für Kultur erarbeitete Zukunftsplanung sowie die 1990 veröffentlichten „Theaterpolitischen Leitlinien“ (Ibs 2016, S. 50). Danach wurde die Theaterlandschaft in der DDR langfristig als zu kostenintensiv eingeschätzt. Angedacht war, die Ensembles, besonders im Musiktheater, zu verringern und ggf. sogar jedes dritte Theater außerhalb Berlins zu schließen (Ibs 2016, S. 50). Die kritische Einschätzung der Finanzierbarkeit einer derart dichten und differenzierten Theaterlandschaft im Osten hatte auch ein Pendant im Westen. Im Geleitzug der Verwaltungsmodernisierung (Osborn und Gabler 1992) in Richtung eines „schlanken Staates“ forderten Kulturökonom\*innen für die öffentlichen Theater insgesamt und somit auch für die alten Bundesländer „eine Veränderung der bestehenden Theaterstrukturen, die in ihrer bisherigen Form längerfristig

kaum noch finanzierbar sind [...], da sie im Laufe der Jahrzehnte Fehlentwicklungen hervorgebracht haben und inzwischen oft uneffektiv, bürokratisch und übermäßig teuer geworden sind“ (Wagner 1994, S. 126; Dümcke 1991).

### 3.2 Wende und Transformation

Angesichts der Dichte und Vielfalt, aber meist maroden baulichen Substanz und der sehr guten personellen Ausstattung der Theater in Ostdeutschland wurde ein „Kahlschlag“ prognostiziert (Strittmatter 1993, S. 11; Thomas 2010, S. 36). Zumal abzusehen war, dass Kommunen und Länder infolge des tiefgreifenden wirtschaftlichen Strukturwandels in naher Zukunft nicht in der Lage sein würden, den Substanzerhalt der Theater zu sichern. Doch es kam ganz anders als die damalige kulturpolitische Diskussion hatte vermuten lassen, weil im Vorfeld des Einigungsvertrages ‚Kultur‘ zum Symbol der Einheit wurde. Mit dem Einigungsvertrag vom 31. August 1990 wurde die föderale Struktur der ‚alten‘ Bundesrepublik auf das Gebiet der ehemaligen DDR übertragen. Die damals sogenannten neuen Länder – Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen – traten der Bundesrepublik Deutschland bei (Art.1(1)). Damit einher ging eine föderale Neugliederung der Verwaltung sowie die Übernahme des Kulturföderalismus.

In den Einigungsvertrag wurde auch dank der Vorarbeiten der deutsch-deutschen Kulturkommission (Thomas 2010, S. 36; Strittmatter 1993, S. 11) der „Kultur-Artikel“ 35 aufgenommen, der in Absatz 1 auf die Bedeutung von Kunst und Kultur als „Grundlage der fortbestehenden Einheit der deutschen Nation [...] trotz unterschiedlicher Entwicklung der beiden Staaten in Deutschland“ verweist und in Absatz 2 festlegt: „Die kulturelle Substanz in dem [...] genannten Gebiet darf keinen Schaden nehmen“ (Bundeszentrale für politische Bildung 1990). In der Folge wurden in beachtlichem Umfang Bundesmittel zum Substanzerhalt der kulturellen Infrastruktur sowie zur Finanzierung von (Kultur-)Personal den ostdeutschen Ländern zur Verfügung gestellt. Konzipiert waren die Programme zunächst als Übergangsfinanzierung<sup>3</sup> und wurden nach Inkrafttreten des Länderfinanzausgleichs 1995 zwar zurückgefahren, aber in anderer Form weitergeführt.<sup>4</sup> Rückblickend kann festgehalten werden, dass im Geleitzug der in Art.

---

<sup>3</sup>Zu den Bundesprogrammen im Einzelnen siehe Strittmatter 1993, S. 14 f. (Substanzerhaltungs-, Infrastruktur-, Denkmalschutzsonderprogramm, Sondertitel für Ostberlin sowie Titel zur Minderung von Teilungsfolgen).

<sup>4</sup>Vgl. das Programm „Kultur in den neuen Ländern“ für den Zeitraum von 1999–2004 (Davydchik 2012, S. 170).

35 verankerten Verpflichtung zum Erhalt der kulturellen Infrastruktur sowohl die Förderung durch den Bund als auch ein stärkeres Engagement der Länder enttabuisiert wurden. In diesem Kontext sind zu erwähnen die Einrichtung eines Quasi-Ministeriums für Kultur und Medien auf Bundesebene, den Bundesbeauftragten für Kultur (1998)<sup>5</sup>, sowie die Etablierung der Kulturstiftung des Bundes in Halle<sup>6</sup>, die die größte öffentliche Stiftung für Kulturförderung in Europa darstellt.

Der hohe Stellenwert, der der Kultur in Ostdeutschland in der Transformation eingeräumt wurde, lässt sich auch daran ablesen, dass in den Verfassungen der ostdeutschen Länder der Schutz und die Förderung von Kultur durchgängig aufgenommen wurde. Der Aufbau der Kulturverwaltungen in den ostdeutschen Ländern und Kommunen erfolgte nach einem „Tandemmodell“, wobei jeweils ein Land aus Westdeutschland in besonderer Weise unterstützend tätig wurde, sodass es in relativ kurzer Zeit zu einem Eliten- und Wissenstransfer von West nach Ost kam (ReiBig 2000, S. 78; Strittmatter 1993, S. 12). Gleichzeitig lässt sich im Hinblick auf Finanzierung und Governance der Theater festhalten, dass die ostdeutschen Länder durchaus eigene Wege beschritten und landesspezifische Konzepte unter Rekurs auf Verbundlösungen erarbeiteten. Das prominenteste Beispiel hierfür ist das „Gesetz über die Kulturräume in Sachsen“ von 1994 (Ohlau 1996). Eckpunkte des Gesetzes sind die Verankerung der Förderung von Kultur als kommunale Pflichtaufgabe, die Einteilung Sachsens in ländliche und städtische Kulturräume (insgesamt 8 Zweckverbände), die gemeinsame (Land, Kommune, Kulturraum) Finanzierung kultureller Einrichtungen im Sinne eines Kulturlastenausgleichs und schließlich die Beteiligung der Fachöffentlichkeit an den Förderentscheidungen.<sup>7</sup> Im Kulturraumgesetz ist die Förderverpflichtung der Kommunen somit ergänzt durch die Verpflichtung des Landes, sich innerhalb eines gesetzlich festgelegten Rahmens an der Finanzierung kultureller Einrichtungen der Kulturräume zu beteiligen (Ohlau 1996, S. 299). Die Verpflichtung des Landes zur Kulturfinanzierung wurde zwar nur in Sachsen gesetzlich verankert, insgesamt lässt sich aber im Zuge der Transformation ein im Vergleich zur alten Bundesrepublik verstärktes Engagement der ostdeutschen Länder, besonders im Fall von Thüringen und Sachsen-Anhalt, in der Finanzierung der Theater feststellen (Ibs 2016, S. 82;

---

<sup>5</sup><https://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/staatsministerin-fuer-kultur-und-medien>.

<sup>6</sup><https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de>.

<sup>7</sup>Es handelt sich um eine Drittfinanzierung der geförderten Einrichtungen: 1/3 durch den Fonds bzw. die Kulturkasse des jeweiligen Kulturraums, 1/3 durch das Land und 1/3 durch die Kommune, in der sich die geförderte Einrichtung befindet. Der Umfang der kommunalen Einzahlungen in den Kulturfonds des jeweiligen Kulturraumes richtet sich nach der Einwohnerzahl des betreffenden Kulturraumes.



Flohr 2018, S. 92; Höhne 2018, S. 353–359). Neben der Anerkennung von Theatern als Staatstheater und damit der Übernahme ihrer Finanzierung durch das Land, wurden in Ostdeutschland in Form von (Theater-)Zweckverbänden zahlreiche interkommunale Kooperationen im Dienst der Finanzierung und des Erhalts von Theatern eingerichtet.

### 3.3 Neugestaltung der Governance

War das dominante Governance-Modell der Theater im Westen damals noch die Führung des Theaters als Teil der Stadtverwaltung mit dementsprechenden Restriktionen wie etwa „bürokratischen Hemmnissen, uneffektiven Arbeitsstrukturen und unökonomischer Haushaltsführung“ (Wagner 1994, S. 126), so stand die Transformation der Theaterlandschaft im Osten bereits unter der Zielsetzung einer Verselbständigung der Häuser (Ibs 2016, S. 83, 329). Gemäß den Angaben des Deutschen Bühnenvereins sind die öffentlichen Theater in Ostdeutschland (vgl. Abb. 1) heute mehrheitlich nicht mehr als Abteilung der Kulturverwaltung geführt (Deutscher Bühnenverein 2019, S. 10–35). Eine entsprechende Entwicklung hat

Rechtsform	gGmbH	GmbH	Eigenbetrieb	Regiebetrieb	Zweckverband	Stiftung	Anstalt öff. Rechts	Summe
Mecklenburg-Vorpommern		5						5
Brandenburg	1	2	1		1			5
Berlin		2	3	1		4		10
Sachsen-Anhalt	1	1	3	2			1	8
Sachsen	4	3	5	2				14
Thüringen	1	3	1			2		7
Insgesamt	7	16	13	5	1	6	1	49

**Abb. 1** Theater in Ostdeutschland nach Trägerschafts- und Rechtsformen 2017/2018. (Quelle: Statistiken des Bühnenvereins. © Jonas Marggraf et al. 2020)

sich inzwischen auch in den westdeutschen Ländern vollzogen (vgl. Beitrag von Julia Glesner in diesem Band).

Zur Vermeidung von Theaterschließung sowie der Abwicklung von Orchestern wurden Häuser zusammengeschlossen sowie Orchester, die zu DDR-Zeiten häufig selbständig waren, an Theater angegliedert. Die Zusammenlegung von Theater und Orchester erfolgte über kommunale Grenzen (Strittmatter 1993, S. 17) (vgl. Abb. 2). Die Fusion von öffentlichen Theatern erscheint somit gerade in den neuen Bundesländern als letztes politisches Mittel, um die Häuser vor der Schließung zu bewahren. Dabei lassen sich der Beginn der 1990er Jahre, d. h. die Nachwendezeit, in der in vielen Betrieben und Organisationen nicht zu

Fusionstheater	Fusionsjahr	Bundesland
Mecklenburgisches Staatstheater: Schwerin und Parchim	2016	Mecklenburg-Vorpommern
Theater Vorpommern: Greifswald, Stralsund, Putbus	1994/2006	Mecklenburg-Vorpommern
Theater und Orchester: Neubrandenburg und Neustrelitz	2001	Mecklenburg-Vorpommern
Nordharzer Städtebundtheater: Quedlinburg und Halberstadt	1992	Sachsen-Anhalt
Bühnen Halle: Oper, neues Theater, Thalia Theater, Staatskapelle, Puppentheater	2009	Sachsen-Anhalt
Theater Plauen Zwickau	2000	Sachsen
Gerhardt-Hauptmann-Theater: Görlitz und Zittau	2011	Sachsen
Mittelsächsische Theater und Philharmonie: Döbeln und Freiberg	1993	Sachsen
Theater Altenburg Gera	1995	Thüringen
Theater Nordhausen und Loh-Orchester Sondershausen	1991	Thüringen
Kooperationstheater Rudolstadt-Saalfeld-Eisenach-Nordhausen	2003	Thüringen

**Abb. 2** Theater und Orchesterfusionen in Ostdeutschland. (Quelle: Statistiken des Bühnenvereins. © Jonas Marggraf et al. 2020)

finanzierendes Personal abgebaut wurde und die 2000er Jahre, als die Übergangsfinanzierungen der BRD eingestellt wurden, als Zeitpunkte vermehrter Fusionen und Zusammenlegungen erkennen (vgl. Abb. 2).

Die Finanzierung der Häuser wurde anteilig unter Beteiligung der jeweiligen Kommunen sowie z. T. auch des Landes gestaltet. Anteilige Finanzierungsmodelle von Theatern finden sich entweder in ostdeutschen Ländern mit sehr ausgeprägter Theater- und Orchesterdichte oder aber mit Theaterstandorten in eher ländlichen Räumen mit geringer Bevölkerungsdichte. So setzt Thüringen vor allem auf die Fusion von Theatern und ist wie Sachsen-Anhalt als Land erheblich an der Finanzierung der Theater beteiligt (Ibs 2016, S. 82; Flohr 2018, S. 92; Höhne 2018, S. 353–359). Im Gegensatz dazu werden in Mecklenburg-Vorpommern die Kosten auf möglichst viele lokale Träger (Kommunen, Landkreise, Zweckverbände) verteilt, weil das Land eine starke Beteiligung scheut (Kracht 2013, S. 243; Ibs 2016, S. 82). Brandenburg verfolgt ein Modell, das durch die Aufwertung von Stadttheatern zu Landestheatern die Bespielung von Bühnen ohne eigene Ensembles im ländlichen Raum sicherstellen soll (Ibs 2016, S. 82, Land Brandenburg 2017). Berlin profitiert als Hauptstadtmetropole umfänglich von der Finanzierung durch den Bund (Ibs 2016, S. 82). Schließlich hat Sachsen mit dem Kulturraumgesetz ein innovatives Konzept der Theaterfinanzierung entwickelt, das aber infolge der sukzessiven Erweiterung der Zuwendungsempfänger je Kulturraum – darunter auch die Landesbühnen – im Hinblick auf die Finanzierung von Stadttheatern seit seiner Einführung an Effektivität eingebüßt hat.

Es ist ferner zu ergänzen, dass infolge der Transformation – gemäß Art. 30 des Einigungsvertrags – das Arbeitsvertrags- und das öffentlich-rechtliche Arbeitszeitrecht und damit das bundesdeutsche Tarifsystem auf die ostdeutschen Länder übertragen wurden (Ibs 2016, S. 328). Die sehr gute personelle Ausstattung der ostdeutschen Theater war, trotz Unterstützungsleistungen des Bundes, u. a. in Form von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) (Schürmann 1992), finanziell nicht tragbar. Die Neuorganisation der Theater ging daher in der Regel mit erheblichem Personalabbau einher. Aufgrund der finanziellen Engpässe sind gerade die Theater in der ostdeutschen Provinz in der Folge häufig aus dem Tarifvertragssystem ausgestiegen. Der Abschluss von sog. Haustarifverträgen wurde als Maßnahme zur Senkung der Betriebskosten umfänglich eingesetzt (zum Theater vgl. Ibs 2016, S. 78) und bis in die jüngste Vergangenheit beibehalten.

## 4 Theater im Ost-West-Vergleich

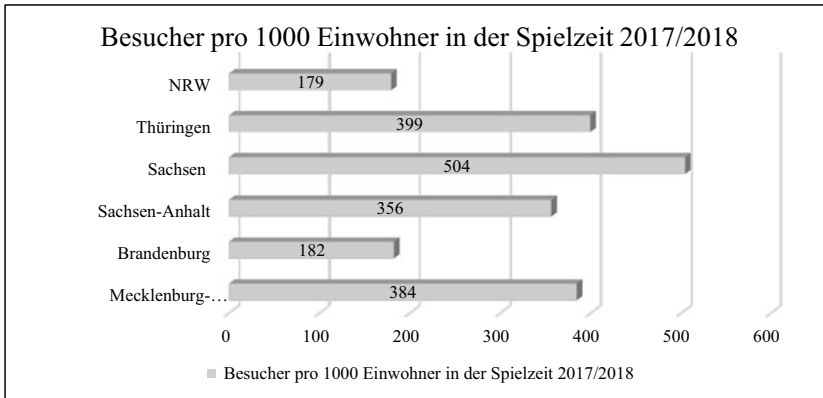
Im folgenden Ost-West-Vergleich werden nicht alle westdeutschen Bundesländer einbezogen, sondern die Theaterlandschaft in Nordrhein-Westfalen mit der in den ostdeutschen Bundesländern verglichen. Der Fokus auf Nordrhein-Westfalen wurde gewählt, da die Bevölkerungszahl dieses Bundeslandes in etwa der der ostdeutschen Länder bei Nicht-Berücksichtigung von Berlin entspricht. Ferner sind Teile Nordrhein-Westfalens, insbesondere das Ruhrgebiet, ähnlich wie Regionen in Ostdeutschland stark vom wirtschaftlichen Strukturwandel betroffen. Der Ost-West-Vergleich bezieht sich auf Ebene der Bundesländer auf die Anzahl der Theaterbesuche, die öffentliche Förderung der Theater sowie auf ihre Rechtsformen. Die vergleichende Betrachtung der Leitungs- und Führungsstrukturen (Corporate Governance) der Theater erfolgt unter Rekurs des Samples der im Kontext des Projektes „Passion als Beruf“ näher betrachteten Theater in Ostdeutschland (Halle, Görlitz-Zittau, Rostock) sowie in Nordrhein-Westfalen (Dortmund, Krefeld Mönchengladbach, Münster).

### 4.1 Theater in NRW und Ostdeutschland

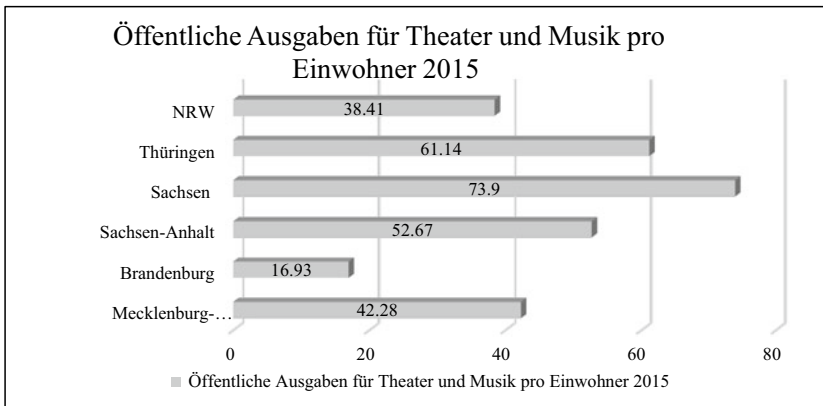
Im Hinblick auf die Häufigkeit von Theaterbesuchen der Einwohner\*innen liegen die ostdeutschen Bundesländer mit Ausnahme von Brandenburg deutlich vor Nordrhein-Westfalen (vgl. Abb. 3).

Auch lassen sich die ostdeutschen Länder und Kommunen mit der Ausnahme von Brandenburg ihre Theater und Orchester deutlich mehr pro Kopf der Bevölkerung kosten als die Landesregierung und die Kommunen in NRW (vgl. Abb. 4). Dem Beispiel von Sachsen folgend hat Nordrhein-Westfalen 2014 auch ein Kulturfördergesetz verabschiedet. Allerdings wird im Unterschied zu Sachsen Kulturförderung nicht als Landesaufgabe festgeschrieben. Das Land verpflichtet sich lediglich dazu, pro Legislaturperiode „Kulturförderpläne“ zu erstellen, ohne dass jedoch materielle Zusagen getroffen werden müssen. Die Einschätzung des Gesetzes fiel in der Fachöffentlichkeit daher auch dementsprechend kritisch aus (Sternberg 2014, S. 33).

In der Summe verfügen die ostdeutschen Länder über eine dichtere Theaterlandschaft als NRW. Insgesamt 48 Theaterbetrieben in Ostdeutschland stehen 25 Häuser in NRW gegenüber. Hinsichtlich der Verselbständigung der Theater und ihrer Ausgliederung aus den Verwaltungen lässt sich eine vergleichbare Tendenz erkennen. Auch in NRW wird die Mehrheit der Häuser inzwischen als selbständige Betriebseinheit mit meist eigenständiger Rechtsform geführt (siehe Abb. 5).



**Abb. 3** Anzahl der Theaterbesuche je 1000 Einwohner\*innen in der Spielzeit 2017/2018 in NRW und den ostdeutschen Ländern. (Quelle: Theaterstatistik 2017/2018 und Statistische Ämter der Länder. © Jonas Marggraf et al. 2020)



**Abb. 4** Öffentliche Ausgaben für Theater und Musik je Einwohner\*in (Der geringe Betrag Brandenburgs hat seinen Ursprung im Haushaltsplan des Landes, in dem Theater und Musik nicht separat aufgeführt, sondern unter „Sonstige Kulturpflege“ veranschlagt werden, was eine genaue Berechnung unmöglich macht (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2019, S. 33)). (Quelle: Kulturstatistik. © Jonas Marggraf et al. 2020)

Rechtsform	gGmbH	GmbH	Eigenbetrieb	Regiebetrieb	Verein	Zweckverband	Stiftung	Anstalt öff. Rechts	Insg.
Ost	7	16	13	5	-	1	6	1	49
NRW	5	7	6	3	3	-	-	1	25

**Abb. 5** Theater in Ostdeutschland und in NRW nach Trägerschafts- und Rechtsformen 2017/2018. (Quelle: Statistiken des Bühnenvereins. © Jonas Marggraf et al. 2020)

## 4.2 Governance ausgewählter Theater: Case Studies

Im Rahmen des Projektes „Passion als Beruf“ wurden sechs Mehrsparten-Stadttheater näher betrachtet und auf der Basis von Literaturanalyse, Dokumentenauswertung sowie Experteninterviews die Ausgestaltung und Steuerung der Theater durch den Staat (Politikoptik) (Lienhard 2008, S. 48) sowie ihre Leitungs- und Führungsstrukturen stärker auf der Grundlage einer Managementperspektive untersucht. Die nachfolgend präsentierten Ergebnisse der Analyse der Governance beruhen vor allem auf Interviews mit den Leitungsebenen der drei Theater in Ostdeutschland – Halle, Görlitz-Zittau, Rostock – und Nordrhein-Westfalen – Dortmund, Krefeld Mönchengladbach, Münster – die vor und nach der Durchführung der Mitarbeiter\*innenbefragung geführt wurden.<sup>8</sup> Der Vergleich der Governance der Häuser lässt noch Unterschiede zwischen Ost und West erkennen, es zeigen sich aber auch viele Gemeinsamkeiten.

Für die Existenz und das Profil der Stadttheater ist die lokale Politik die entscheidende Größe. An jedem der Standorte konkurrieren die Stadttheater mit anderen, ebenfalls öffentlich geförderten Kulturanbietern (u. a. Freie Szene, Boulevard, Soziokultur, Vereine). Die Finanzierung des Stadttheaters hat jeweils den größten Anteil am kommunalen Kulturretat. Dennoch kommt im jeweiligen Stadtmarketing dem Stadttheater keine herausragende Bedeutung zu, da an jedem der Standorte auf Vielfalt der Kulturanbieter gesetzt wird. Insofern stehen die Stadttheater auch unter Legitimationsdruck gegenüber den anderen öffentlich geförderten lokalen Kulturanbietern.

Aktuell wird vonseiten der Kulturpolitik kein Haus infrage gestellt. Dies war nicht immer so. Gemeinsam ist den Stadttheatern in Ost und West die Erfahrung

<sup>8</sup>Durchgeführte Interviews: Görlitz-Zittau (20.02.2020), Halle (05.03.2020), Krefeld Mönchengladbach (13.05.2020), Münster (25.05.2020), Dortmund (21.09./01.10.2018).

einer drohenden Schließung des Hauses oder zumindest einzelner Sparten (i. d. R. Oper, Tanz). Ausschlaggebend hierfür waren in der Regel massive finanzielle Probleme der Kommunen infolge des wirtschaftlichen Strukturwandels. Hinzu kam in den NRW-Kommunen der Einfluss der Neuen Kulturpolitik (Glaser 1994; Hoffmann 1979) mit der Forderung nach einer veränderten Akzentsetzung zugunsten von Sozio-, Stadtteilkultur und Freier Szene. Kontextbedingt waren die Häuser daher zeitlich unterschiedlich in ihrer Existenz oder Mehrspartigkeit gefährdet. In Ostdeutschland war dies Anfang der 2010er Jahre der Fall, als die wirtschaftliche Strukturschwäche sich an den drei Standorten als manifest und auf absehbare Zeit nicht zu überwinden erwies. In Nordrhein-Westfalen führte in Dortmund Anfang der 1970er Jahre die Kombination von wirtschaftlichem Strukturwandel und Neuer Kulturpolitik zu einer Infragestellung der Oper und des Orchesters; in Münster wurde Mitte der 1990er Jahre auf Initiative von Bündnis 90/Die Grünen im Rat eine Neuausrichtung der Kulturpolitik zugunsten von Soziokultur und zulasten des Stadttheaters bis hin zu dessen Schließung erwogen. In Krefeld und Mönchengladbach wurde die Schließung des Theaters vor dem Hintergrund massiver fiskalischer Probleme in Erwägung gezogen.

Die Wege aus der Krise lassen ein Muster erkennen: Es kam zur Veränderung der Governance bzw. zur Verselbständigung der Theater mit der Zielsetzung der Verbesserung ihrer Wirtschaftlichkeit. Hierbei wurde die Gesamtverantwortung für das Haus auch in wirtschaftlicher und nicht nur kulturell-ästhetischer Hinsicht auf die Leitungsebene des jeweiligen Theaters übertragen. Die als GmbH oder gGmbH geführten drei ostdeutschen Theater sind das Ergebnis von Theaterfusionen von zu DDR-Zeiten unabhängigen Spielstätten und Orchestern unter einem organisatorischen Dach. Entsprechendes gilt auch für die sogenannte Theaterreihe Krefeld Mönchengladbach, wengleich diese gGmbH eine Verselbständigung mit eigenständiger Rechtsform einer bereits seit den 1950er Jahren bestehenden Kooperation der beiden Häuser darstellt (Föhl 2010, S. 94). Die Traditionshäuser Dortmund und Münster sind noch Teil der Stadtverwaltung, werden aber als Eigenbetriebe geführt. Im Geleitzug der Verselbständigung der Theater erfolgte auch eine Änderung der Zuständigkeit der Kulturämter. Das Stadttheater gehört nicht mehr zu ihrem Aufgabenbereich, sondern Ansprechpartner und Zuwendungsempfänger des Kulturamts sind die Freie Szene, die Soziokultur, das Spektrum der Kulturvereine und diverse Kulturinitiativen sowie -events. Ansprechpartner der Stadttheater ist jetzt direkt die Politik in Form der politisch besetzten Aufsichtsräte der GmbHs oder – je nach Interesse bzw. Theateraffinität – der/die Oberbürgermeister\*in sowie Kulturdezernent\*in.

Die Abhängigkeit der Stadttheater von der Politik ist dementsprechend ausgeprägt, da die mehrheitlich als GmbH organisierten Häuser mehr oder weniger

direkt der/dem Oberbürgermeister\*in als Chef\*in der Verwaltung und Leitung des Rates unterstellt sind. Insofern revidieren die Ergebnisse der Analyse der Leitungs- und Führungsstruktur der sechs Theater das in der öffentlichen Wahrnehmung noch immer vorherrschende Bild der omnipotenten Theaterintendanz. Gleichzeitig lassen sich kaum Unterschiede hinsichtlich der Governance der Leitungsebene zwischen den ost- und westdeutschen Theatern feststellen. Im Osten wie im Westen ging mit der Ausgliederung der Theater aus der Verwaltung und ihrer Verselbstständigung eine Restrukturierung der Leitungsebene und Veränderung ihres Aufgabenprofils sowie eine Zunahme ihrer Abhängigkeit von der Politik einher (vgl. Abb. 6).

Von den untersuchten Häusern wurde zum Untersuchungszeitpunkt nur das Theater Rostock noch gemäß dem „klassischen Intendanz-Modell“ (Schmidt 2019, S. 30) und damit in Personalunion von künstlerischer und betriebswirtschaftlicher Leitung geführt. In der Regel ist die Leitungsebene der Theater heute differenzierter gestaltet. So war die Leitungsebene der Theater Münster, Krefeld Mönchengladbach, Görlitz-Zittau als Doppelspitze strukturiert: Die Führung besteht aus einem Tandem von künstlerischer Leitung (Intendanz) und betriebswirtschaftlicher Geschäftsführung (Schmidt 2019, S. 32). Ein sogenanntes Spartenmodell findet sich in Dortmund: Es bestehen weitgehend unabhängige Intendanzen pro Sparte mit einem geschäftsführenden Direktor als Koordinator

Public Corporate Governance	Rechts-/Organisationsform	Leistungs- & Führungsebene
Dortmund	Kommunaler Eigenbetrieb	Sparten-/ Geschäftsführungsmodell
Krefeld Mönchengladbach	gGmbH	Doppelspitze
Münster	Kommunaler Eigenbetrieb	Doppelspitze
Görlitz-Zittau	GmbH	Doppelspitze
Halle	GmbH	Geschäftsführungs-/ Spartenmodell
Rostock	GmbH	Intendanzmodell

**Abb. 6** Governance der Theater. (Quelle: Interne Dokumente und Interviews. © Jonas Marggraf et al. 2020)



und Repräsentant des Theaters gegenüber der Politik. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass das Theater Dortmund als Eigenbetrieb noch in die Kommunalverwaltung eingebunden ist und mit dem derzeitigen Kulturdezernenten, der gleichzeitig Kämmerer ist, in politischer wie finanzieller Hinsicht über einen starken Fürsprecher verfügt. Anders gestaltet sich die Situation des Theaters in Halle, dessen Leitung als Geschäftsführungsmodell gestaltet ist: Die betriebswirtschaftliche Leitung obliegt dem Geschäftsführer der Theater-GmbH, die als Holding von relativ selbständigen Sparten als Betriebseinheiten (z. B. Oper, Schauspiel) konzipiert ist.

Unabhängig davon, wie die Leitungsebene strukturiert ist, besteht eine ausschließliche Abhängigkeit der Theater von der Politik, wobei sich die kulturpolitische Steuerung der Theater an den Kriterien „Eigenanteil“ sowie „Auslastung“ orientiert. Eine Nichterfüllung der Richtgrößen dieser beiden Kriterien hat die Nichtverlängerung des Vertrags bzw. im Extremfall die Kündigung der künstlerischen Leitung beim Intendanz- und Tandemmodell sowie des oder der Geschäftsführer\*in im Sparten- oder Geschäftsführungsmodells zur Folge. Der Repräsentant oder die Repräsentantin des Theaters als Ansprechpartner\*in der Politik hat das jeweilige Theater in erster Linie „auf Kurs zu halten“ und Rückgänge bei Einnahmen und Auslastung des Hauses zu verhindern. Unterschiede zwischen den ostdeutschen und den NRW-Theatern lassen sich hinsichtlich der Aufgabenzuweisung der Leitung der Häuser nicht feststellen. Allerdings waren zum Zeitpunkt der Untersuchung die NRW-Theater hinsichtlich der finanziellen Absicherung durch die öffentliche Hand bessergestellt als die ostdeutschen Häuser. Die Leitung der NRW-Theater war daher zum Untersuchungszeitpunkt weit weniger „unter Druck“ als die der Theater in Ostdeutschland, die infolgedessen auch z. T. durch häufige Wechsel auf der Leitungsebene der Häuser von sich reden machten.

Die im Vergleich zu den NRW-Theatern noch schwierigere Situation der Ost-Theater zeigt sich auch anhand der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen. In Übereinstimmung mit den Zielen des Neuen Steuerungsmodells (Budgetverantwortung) und im Dienst der Planungssicherheit verfügten die untersuchten Theater zum Untersuchungszeitpunkt alle über z. T. auch schriftlich fixierte Finanzierungszusagen mit bestimmter Laufzeit (i. d. R. 5 Jahre). Doch nur bei den NRW-Theatern scheint die Zusage auch den Ausgleich von Mehrkosten infolge von Tarifsteigerungen zu umfassen. Ohne diese Zusage ist die öffentliche Förderung der Theater zwangsläufig rückläufig und kann i. d. R. nur durch Kürzungen, die meist das Personal betreffen, ausgeglichen werden. Ein West-Ost-Gefälle lässt sich daher immer noch an der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen ablesen (vgl. Abb. 7).

Personal: Theater / Jahr	1990/1991	2000/2001	2010/2011	2018/2019
Rostock	484	353	296	251
Halle	612	634	542	480
Görlitz-Zittau	328	191	268	271
Münster	299	289	257	282
Dortmund	460	444	508	543
Krefeld Mönchengladbach	497	452	493	504

**Abb. 7** Beschäftigungsentwicklung der Festangestellten an den untersuchten Theatern. (Quelle: Statistiken des Bühnensvereins. © Jonas Marggraf et al. 2020)

Insgesamt fällt der Abbau von Beschäftigten an den ostdeutschen Theatern seit 1990/1991 gravierender aus als an den Theatern in NRW. Doch die Entwicklung ist nicht so einheitlich, wie man hätte vermuten können und die Veränderung erfolgte weder in NRW noch in Ostdeutschland linear. Von den untersuchten Theatern verfügte lediglich Dortmund Ende der 2010er Jahre über mehr Mitarbeiter\*innen als Anfang der 1990er Jahre. Betrachtet man die Entwicklung des Personals der NRW-Standorte aus der Retrospektive, so zeigt sich, dass die Theater bereits in den 1970er und 1980er Jahren vermutlich im Kontext der Veränderung der Förderpolitik infolge der Neuen Kulturpolitik (Hoffmann 1979) einen Einbruch ihrer personellen Situation zu verkraften hatten. Dieser Trend lässt sich u. a. an der Entwicklung des Personalbestands der Theater in Dortmund und Münster ablesen, der sich in Münster von 1970 bis 1980 von 305 Mitarbeiter\*innen auf 253 reduzierte und in Dortmund von 530 im Jahr 1970 auf 447 im Jahr 1985 zurückgefahren wurde (vgl. Statistiken des Bühnensvereins 1970, 1975, 1980, 1985).

## 5 **Fazit: Theatergovernance in Ost und West heute**

Im Vergleich zur alten Bundesrepublik gab es in der DDR eine noch größere Anzahl von Theatern, Orchestern und Spielstätten, die auch personell wesentlich besser ausgestattet waren. Der Erhalt und die nachhaltige Finanzierung dieser dichten Theaterlandschaft wurden schon zu DDR-Zeiten infrage gestellt. Gleichzeitig wurde in der alten Bundesrepublik bereits ab den 1970er Jahren eine veränderte Akzentsetzung der Kulturförderung zugunsten von Freier Szene, Stadtteil- und Soziokultur erwogen. Vor diesem Hintergrund wurde zur Wendezeit ein „Kahlschlag“ bzw. eine drastische Reduzierung der Theater und Orchester in den neuen Bundesländern erwartet. Aufgrund einer ganzen Reihe von Faktoren ist dies nicht eingetreten. In der Folge wurden die kulturellen Einrichtungen in Ostdeutschland, einschließlich der Theater als Sinnbild der Einheit der Kulturnation Deutschland, mit Sonderprogrammen des Bundes und umfänglicher öffentlicher Förderung erhalten. Dies hat zu einer zunehmenden Akzeptanz des kulturpolitischen Engagements des Bundes geführt. Entsprechendes lässt sich auch für die Länder konstatieren, die im Hinblick auf den Substanzerhalt und die Förderung von Theatern, einschließlich der Stadttheater, seit der Wende im Osten, aber zunehmend auch im Westen, an Bedeutung im Vergleich zu den Kommunen gewonnen haben.

Im Rahmen des Transformationsprozesses wurde der Kulturföderalismus auf Ostdeutschland übertragen und die Theater in die administrative und finanzielle Verantwortung von Ländern und Kommunen überführt. Damit einher ging administrativ eine grundlegende Veränderung der Theaterlandschaft in Ostdeutschland. Häuser wurden fusioniert, Orchester wurden zusammengelegt und Theater angeschlossen sowie mehrere Spielstätten vor Ort jeweils zu Theaterholdings zusammengeschlossen. Administrativ wurden die Theater meist als selbständige Organisationen mit eigener Rechtsform (GmbH) und Budgetverantwortung konstituiert. Diesbezüglich haben die Theater in Westdeutschland inzwischen nachgezogen. Auch hier sind die Häuser inzwischen überwiegend verselbständigte Theaterbetriebe, deren Ansprechpartner direkt die Politik ist und nicht mehr die Kulturverwaltung, die heute vorrangig für die Stadtteil- und Soziokultur sowie für die Freie Szene zuständig ist.

Ein Vergleich der ostdeutschen Länder mit Nordrhein-Westfalen macht deutlich, dass die Bevölkerung, gemessen an Theaterbesuchen pro Kopf, mit Ausnahme von Brandenburg, in Ostdeutschland theaterinteressierter ist als in NRW und dass sich die ostdeutschen Länder und Kommunen ihre Theater, berechnet pro Kopf der Bevölkerung, deutlich mehr kosten lassen. Gleichzeitig wies

die vergleichende Betrachtung eines Samples von je drei Stadttheatern in Ostdeutschland und in NRW eine ganze Reihe von Gemeinsamkeiten auf. Dazu gehört die Krisenerfahrung in Form einer drohenden Schließung des Hauses oder einzelner Sparten. Abgewendet wurde dies in Ost und West durch Kosteneinsparung (Personalabbau) einerseits und andererseits durch die Garantie gesicherter Planungshorizonte (mittelfristige Finanzierungszusagen). Mit der Verselbständigung der Häuser kam es auch zu Veränderungen des Managements bzw. der Leitungs- und Führungsebene der Stadttheater. Bei den untersuchten Stadttheatern ist das klassische Intendanz-Modell einer Personalunion von künstlerischer und kaufmännischer Leitung des Hauses nicht mehr die Regel. Präferiert wird demgegenüber die sogenannte Doppelspitze als Tandem-Lösung mit gleichberechtigter künstlerischer und kaufmännischer Leitung. Je nach Grad der Verselbständigung des Stadttheaters – Regiebetrieb unter dem Dach der Verwaltung oder eigenständige GmbH – findet sich auch ein Geschäftsführungs- bzw. Spartenmodell, wobei die Sparten relativ unabhängige Betriebseinheiten darstellen, die gegenüber der Politik durch einen/eine Generalintendant\*in oder Geschäftsführer\*in vertreten werden. Ganz gleich welches Governance-Modell der Gestaltung der Leitungsebene präsent ist, die Abhängigkeit von der Politik verbleibt als dominante Konstante, wobei finanzielle Engpässe der Kommune direkt auf den Handlungsspielraum der Theaterleitung durchschlagen. Die Ergebnisse der vergleichenden Standortanalysen zusammenfassend sind insbesondere im Hinblick auf die Finanzierung noch Unterschiede zwischen den Theatern in Ost und West festzustellen. Die Theater in Ostdeutschland befanden sich zum Zeitpunkt der Untersuchung in einer finanziell weniger abgesicherten Position als ihre Pendanten in NRW. Insgesamt überwiegen inzwischen aber die Gemeinsamkeiten hinsichtlich der kulturpolitischen Steuerung und des Managements der Häuser.

---

## Literatur

- Allmann, Uwe. 1997. *Innovatives Theatermanagement. Eine Fallstudie*. Wiesbaden: DUV/Springer Fachmedien.
- Balme, Christopher. 2010. Stadt-Theater: Eine deutsche Heterotopie zwischen Provinz und Metropole. In *Großstadt. Motor der Künste und der Moderne*, Hrsg. Burcu Dogramaci, 61–76. Berlin: Geb. Mann.
- Beyme von, Klaus. 2012. *Kulturpolitik in Deutschland. Von der Staatsförderung zur Kreativwirtschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bidder, B. 2019. So unterschiedlich wachsen West und Ost. In *Spiegel Wirtschaft* 03.10.19: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/deutsche-einheit-so-unterschiedlich-wachsen-ost-und-west-a-1288816.html>. Zugegriffen: 25. Aug. 2020.

- Brauneck, Manfred. 2018. *Die Deutschen und ihr Theater. Kleine Geschichte der „moralischen Anstalt“ – oder: Ist das Theater überfordert?*. Bielefeld: Transcript.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. 2020. Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Herstellung der Einheit Deutschlands (Einigungsvertrag) Art 35 Kultur. [https://www.gesetze-im-internet.de/einigvtr/art\\_35.html](https://www.gesetze-im-internet.de/einigvtr/art_35.html). Zugegriffen: 4. Febr. 2020.
- Bundeszentrale für politische Bildung. 1990. Einigungsvertrag. Kultur, Bildung und Wissenschaft, Sport. <https://www.bpb.de/nachschlagen/gesetze/einigungsvertrag/44109/kultur-bildung-und-wissenschaft-sport>. Zugegriffen: 24. Juni 2020.
- Czada, R., und H. Wollmann, Hrsg. 2000. *Von der Bonner zur Berliner Republik. 10 Jahre Deutsche Einheit*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Davydchik, Maria. 2012. *Transformation der Kulturpolitik*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Deutscher Bühnenverein. 1970. *Vergleichende Theaterstatistik 1949–1968*. Köln. Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein. 1987. *Vergleichende Theaterstatistik 1949/50–1984/85*. Köln. Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein. 2019. *Theaterstatistik 2017/2018*. Köln. Deutscher Bühnenverein.
- Dümcke, Cornelia. 1991. Theater in den neuen Bundesländern. Überlebenskampf ohne Chance? *Die deutsche Bühne* 3:54–56.
- DGB-Index Gute Arbeit. 2019. Jahresbericht 2019. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++9f780858-1513-11ea-a393-52540088cada>. Zugegriffen: 11. Febr. 2020.
- Flohr, Michael. 2018. *Kulturpolitik in Thüringen. Praktiken – Governance – Netzwerke*. Bielefeld: Transcript.
- Florida, Richard. 2011. *The Rise of the creative class*. New York: Basic Books.
- Föhl, Patrick S., und Neisener, Iken, Hrsg. 2009. *Regionale Kooperationen im Kulturbereich*. Bielefeld: Transcript.
- Fonds Darstellende Künste. 2010. *Report Darstellende Künste*. Essen: Klartext.
- Fornier, Johannes. 2002. *Kurt Masur. Zeiten und Klänge*. Berlin: Propyläen.
- Freistaat Sachsen. 2020. Bekanntmachung der Neufassung des Sächsischen Kulturraumgesetzes. [https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift\\_gesamt/3215/39854.html](https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift_gesamt/3215/39854.html). Zugegriffen: 4. Febr. 2020.
- Föhl, Henning. 2010. Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und Gestaltungsempfehlungen. Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. [https://phbl-opus.phlb.de/frontdoor/deliver/index/docId/26/file/Dissertation\\_Foehl\\_Teil1\\_Kap.1\\_7.pdf](https://phbl-opus.phlb.de/frontdoor/deliver/index/docId/26/file/Dissertation_Foehl_Teil1_Kap.1_7.pdf). Zugegriffen: 1. Juli 2020.
- Fülle, Henning. 2019. Die deutsche Theaterlandschaft als historischer Sonderfall. Plädoyer für den Blick nach vorn. In *Forschungsfeld Kulturpolitik. Eine Kartierung von Theorie und Praxis*, Hrsg. D. Gad, K. Schröck und A. Weigl, 253–266. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.
- Glaser, Herrmann. 1994. *Kommunale Kulturpolitik*. In *Kommunalpolitik*, Hrsg. R. Roth und H. Wollmann, 606–616. Opladen: Leske+Budrich.
- Glesner, Julia. 2020. *Zwischen Bedingung und Freiheit – Über die Zusammenarbeit zwischen Theaterbetrieben und ihren Aufsichtsgremien*. In diesem Band.
- Goebbels, Heiner. 2008. Der Kompromiss. *Theater der Zeit*, 18–21.
- Grande, Edgar. 2012. Governance-Forschung in der Governance-Falle? – Eine kritische Bestandsaufnahme. *Politische Vierteljahresschrift* 53 (4): 565–592.

- Hartz von, Matthias. 2011. Kunst oder Kerngeschäft?. In *Heart of the City. Recherchen zum Stadttheater der Zukunft, Theater der Zeit Arbeitsbuch 2011*, Hrsg. J. Mackert, B. Mundel, und H. Goebbels, 30–35. Berlin: Verlag Theater der Zeit.
- Haunschild, Axel. 2002. Das Beschäftigungssystem Theater – Bretter, die die neue Arbeitswelt bedeuten? *Zeitschrift für Personalforschung* 16 (4): 577–598.
- Haunschild, Axel. 2009. *Ist Theaterspielen Arbeit?*. In *Ökonomie im Theater der Gegenwart. Ästhetik, Produktion, Institution*, Hrsg. F. Schößler und C. Bähr, 141–156. Bielefeld: Transcript.
- Haus, Michael. 2010. Governance-Theorien und Governance-Probleme: Diesseits und jenseits des Steuerungsparadigmas. *Politische Vierteljahresschrift* 51 (3): 457–479.
- Hilz, Markus. 2019. Governance in der Kritik. In *Governance*, Hrsg. K. Möltgen-Sicking und T. Winter, Bd. 47: 269–296. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hoffmann, Hilmar. 1979. *Kultur für alle. Perspektiven und Modelle*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Höhne, Steffen. 2018. Kulturpolitik in Thüringen. Das Erbe als Last und Chance. In *Politik und Regieren in Thüringen. Institutionen, Strukturen und Politikfelder im 21. Jahrhundert*, Hrsg. T. OPELLAND, 347–370. Wiesbaden: Springer VS.
- Ibs, Torben. 2016. *Umbrüche und Aufbrüche. Transformationen des Theaters in Ostdeutschland zwischen 1989 und 1995*. Berlin: Theater der Zeit.
- Institut für Kulturforschung beim Ministerium für Kultur. 1988. *Kulturstatistik. Entwicklung kultureller Leistungen und Kapazitäten in der DDR 1955–1987*. Berlin: Nationales Druckhaus Berlin.
- Irmer, T., und M. Schmidt. 2003. *Die Bühnenrepublik. Theater in der DDR: ein kurzer Abriss mit längeren Interviews*. Berlin: Alexander.
- Jann, Werner. 2019. Neues Steuerungsmodell. In *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Hrsg. S. Veit, C. Reichard, und G. Wewer, 127–138. Wiesbaden: Springer VS.
- Klein, Armin. 2017. Kulturpolitik in Deutschland. In *Kompodium Kulturmanagement*, Hrsg. Armin Klein, 101–118. München: Vahlen.
- Knoblich, T., und O. Scheytt. 2009. Governance und Kulturpolitik – Zur Begründung von Cultural Governance. In *Regionale Kooperationen im Kulturbereich*, Hrsg. P. Föhl und I. Neisener. Bielefeld: Transcript.
- Kobán, Ilse. 1991. *Walter Felsenstein Theater. Gespräche, Briefe, Dokumente*. Berlin: Edition Hentrich.
- Kobán, I., und W. Octavia. 1986. *Material zum Theater – Beiträge zur Theorie und Praxis des sozialistischen Theaters. ... nicht Stimmungen, sondern Absichten: Gespräche mit Walter Felsenstein*. Berlin: Verband der Theaterschaffenden der DDR.
- Koschkar, M., C. Nestler, und C. Scheele, Hrsg. 2013. *Politik in Mecklenburg-Vorpommern*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kracht, Stefanie. 2013. Kultur und Kulturpolitik in Mecklenburg-Vorpommern. In *Politik in Mecklenburg-Vorpommern*, Hrsg. M. Koschkar, C. Nestler, und C. Scheele, 229–250. Wiesbaden: Springer VS.
- Land Brandenburg. 2017. Theater für Brandenburg – Landes Bühnen Süd und Nord starten. <https://mwfk.brandenburg.de/mwfk/de/service/pressemitteilungen/ansicht/~13-09-2017-theater-fuer-brandenburg-landesbuehnen-sued-und-nord-starten>. Zugegriffen: 10. Febr. 2020.
- Land Brandenburg. 2019. Verfassung des Landes Brandenburg. <https://bravors.brandenburg.de/de/gesetze-212792>, Zugegriffen: 11. Febr. 2020.

- Lienhard, Andreas. 2008. Grundlagen der Public Corporate Governance. [https://www.sgvw.ch/wp-content/uploads/100215\\_PCG\\_Lienhard.pdf](https://www.sgvw.ch/wp-content/uploads/100215_PCG_Lienhard.pdf). Zugegriffen: 24. Juni 2020.
- Malycha, Andreas. 2011. *Der Schein der Normalität (1971 bis 1982)*. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/izpb/48547/der-schein-der-normalitaet-1971-bis-1982?p=al>. Zugegriffen: 30. Jan. 2020.
- Möltgen-Sicking, K., und T. Winter, Hrsg. 2019. *Governance*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ohlauf, Jürgen Uwe. 1996. Konzertierung im Kulturraum – Das Modell Sachsen. In *Das Museum als Nonprofit-Organisation*, Hrsg. Annette Zimmer, 297–302. Frankfurt: Campus.
- Oppelland, Torsten, Hrsg. 2018. *Politik und Regieren in Thüringen. Institutionen, Strukturen und Politikfelder im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden: Springer VS.
- Osborne, D., und T. Gaebler. 1992. *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector.* Reading: Addison-Wesley.
- Papenfuß, Ulf. 2019. Public Corporate Governance. In *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Hrsg. S. Veit, C. Reichard, und G. Wewer, 319–331. Bd. 85. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Reißig, Rolf. 2000. Nach dem Systemschock. Transformation im Osten und Wandel der „alten“ Bundesrepublik. In *Von der Bonner zur Berliner Republik. 10 Jahre Deutsche Einheit*, Hrsg. R. Czada und H. Wollmann, 73–88. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schlick, C., R. Bruder, und H. Luczak. 2018. *Arbeitswissenschaft*. Berlin: Springer.
- Schmidt, Thomas. 2012. *Theatermanagement*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, Thomas. 2019. *Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schneidewind, P., und A. Trockel. 2017. Rechtsformen. In *Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*, Hrsg. Armin Klein, 203–227. München: Vahlen.
- Schubert, K., und M. Klein. 2018. Zentralkomitee (ZK). <https://www.bpb.de/nachschiagen/lexika/politiklexikon/18500/zentralkomitee-zk>. Zugegriffen: 30. Jan. 2020.
- Schürmann, Ewald. 1992. Kulturarbeit und ABM in den neuen Bundesländern. *Mitteilungen aus der kulturwissenschaftlichen Forschung, Kultur im Osten Deutschlands* 315 (32): 105–118.
- Schuster, Renate. 1992. Kultur- und Künstlerorganisationen in der DDR. Ende und Neuanfang. *Mitteilungen aus der kulturwissenschaftlichen Forschung* 32:306–324.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder. 2019. *Kulturstatistiken. Kulturindikatoren kompakt*. Wiesbaden: Hessisches Statistisches Landesamt.
- Sternberg, Thomas. 2014. Kulturfördergesetz Nordrhein-Westfalen. *Kulturpolitische Mitteilungen* 146 (3): 32–34.
- Strittmatter, Thomas. 1993. Der Wandel der Kulturstrukturen in den neuen Bundesländern. *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) B (22/23)*: 11–22.
- Thomas, Rüdiger. 2010. Deutsche Kultur im Einigungsprozess. *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) (30/31)*: 33–40.
- Veit, S., C. Reichard, und G. Wewer, Hrsg. 2019. *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Von Cossel, Friederike. 2010. *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*. München: Hampp.

- Wagner, Bernd. 1994. Die verzögerte Krise oder so wenig Anfang war noch selten. In *Was bleibt – Was wird. Der kulturelle Umbruch in den neuen Bundesländern*, Hrsg. Hermann Glaser, 125–129. Bonn: Inter Nationes.
- Zimmer, Annette. 1995. Kultur im Transformationsprozeß – Zur Reorganisation des Museumswesens in den neuen Bundesländern unter besonderer Berücksichtigung der Museumsverbände. *Soziale Welt* 46 (2): 197–222.
- Zimmer, Annette. 1996. New Public Management und Nonprofit-Sektor in der Bundesrepublik. *Zeitschrift für Sozialreform* 42 (5): 285–305.
- Zimmer, Annette. 2019. *Kultur als Politik*, Working Paper 2/2019. <https://www.krisengefuege.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/working-paper>.
- Zimmer, A., und S. R. Smith. 2020. Nonprofits contributing to public governance. In *Nonprofit governance research handbook*, Hrsg. G. Donnelly-Cox, M. Meyer, und F. Wijkström. Cheltenham: Edgar-Elgar (in print).
- Zimmermann, H., H. Ulrich, und M. Fehlauer. 1985a. *DDR Handbuch*, Bd. 1. Köln: Verlag Wissenschaft und Politik.
- Zimmermann, H., H. Ulrich, M. Fehlauer, und Michael. 1985b. *DDR Handbuch*, Bd. 2. Köln: Verlag Wissenschaft und Politik.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

