

**Bündnis für Theater :**  
**Wir brauchen einen neuen Konsens**

Zwischenbericht der Arbeitsgruppe  
„Zukunft von Theater und Oper in Deutschland“  
berufen von Bundespräsident Johannes Rau  
vorgelegt am 11. Dezember 2002  
in Schloss Bellevue

## **Bündnis für Theater : Wir brauchen einen neuen Konsens**

### **1. Dem großen Erbe eine moderne Zukunft**

Als Ergebnis einer über dreihundertjährigen Geschichte verfügt Deutschland mit seinen Stadttheatern, Staatstheatern und Landesbühnen über eine Theater-Vielfalt, die in Europa und in der Welt ihresgleichen sucht. Ähnliches gilt für die Orchester, die sogar auf eine noch längere Tradition zurückblicken können. Die Theater wurden von den Fürstenhäusern, später auch von den Bürgerschaften der selbstbewusster werdenden Städte gegründet und betrieben. Sie dienten dem Interesse und Bedürfnis nach Selbstrepräsentation der Kleinstaaten und Städte, aber auch der Bildung, Selbstreflexion und Unterhaltung des Publikums. Von Anfang an waren die Theater unterschiedlich organisiert. Die Organisationsformen reichten vom Hoftheater eines Fürstenhauses bis hin zu den Frühformen der Kapitalgesellschaften in den Städten. Zum Teil standen die Theater auch in privatem Eigentum. Ihre inhaltliche und ästhetische Arbeit war stets ein Spiegelbild ihrer Zeit und wurde bestimmt durch das, was die musikalische und dramatische Weltliteratur der jeweiligen Epochen ausmachte. Schon damals waren die Theater in Deutschland Repertoire- und Ensemble-Theater, die überwiegend von den Fürstenhäusern oder der Bürgerschaft finanziert wurden.

Nach 1918 wurden die Theater zunehmend von der öffentlichen Hand übernommen. Darin wird anknüpfend an die Nationaltheater-Bewegung des 18. und beginnenden 19. Jahrhunderts die kultur- und bildungspolitische Bedeutung deutlich, die eine im Entstehen begriffene republikanische Gesellschaft dem Theater zumaß: Ein Forum des öffentlichen Diskurses und der öffentlichen Selbstverständigung.

Diese lange Tradition der öffentlich betriebenen Theater in Deutschland setzt sich bis in die heutige Zeit fort. Nirgendwo wird heute das Repertoire der Theaterliteratur so

vielfältig in hoher Aufführungsqualität angeboten wie in den Theatern unserer Länder und Städte. Diese Theater sind also ein großes historisches Erbe, dessen unvergleichliche Qualität und Quantität es zu erhalten und fortzuentwickeln gilt. Denn das Theater ist immer auch ein Ort, an dem nach dem Sinn des Lebens, nach Werten und Orientierungen für das Zusammenleben gefragt und gesucht wird, an dem individuelle, gesellschaftliche und politische Konflikte und Entwicklungen, Missbräuche und Niedergänge öffentlich thematisiert werden. Das Theater ist Ort der Auseinandersetzung mit der Vergangenheit und zugleich Zukunftswerkstatt. Theater ist Aufklärung und damit Widerstand gegen das Verdrängen des Vergangenen und gegen die Blindheit vor der Zukunft. Das Theater stellt Alltag dar und stellt ihn auf den Kopf. Das Theater leuchtet Hintergründiges und Abgründiges aus. Theater stellt Vertrautes in Frage und macht uns Fragwürdiges vertraut. In diesem Sinne bleibt Theater immer auch eine moralische Anstalt.

Die darstellenden Künste in Schauspiel und Oper, im Ballett und Konzert zeigen ihr Außergewöhnliches darin, dass das, was sie bieten, auf andere Weise nicht kommuniziert werden kann. Theater und Musik zielen auf Anwesenheit des Publikums, auf Präsenz, auf gemeinsame Erfahrung von Gegenwart. Kein Bildschirm, keine Leinwand kann die direkte Kommunikation zwischen Künstlern auf der Bühne und Zuschauern ersetzen. Dass Menschen im Theater anderen Menschen etwas vorspielen, macht den besonderen Reiz aus. Das Theater ist und bleibt ein Unternehmen, das – wie Bertolt Brecht einmal gesagt hat – Abendunterhaltung verkauft, also auch Freude machen soll.

Das Angebot der öffentlich getragenen Theater wird auf eindrucksvolle Weise ergänzt durch zahlreiche private Theater und freie Gruppen. Ohne diese Bühnen wäre das Theaterleben in Deutschland um vieles ärmer.

Es geht darum, die Zukunft der Theater insgesamt zu sichern. Das wird, das haben schon die vergangenen zehn Jahre gezeigt, nicht gehen, ohne dass sich die Theaterbetriebe wesentlich verändern. Zukunftssicherung liegt auch für die Theater in ihrer Modernisierung.

## **2. Sicherung der Zukunft**

Im verschärften Wettbewerb der Politikfelder um knapper werdende Ressourcen kommt Kulturpolitik auch deshalb oft „zuletzt“, weil sie meist als freiwillige Aufgabe gilt und Sparauflagen in besonderem Maße unterworfen werden kann. Ein wichtiger Beitrag zur Zukunftssicherung der Theater wäre es deshalb, die Kulturförderung in Deutschland überall zu einer Pflichtaufgabe der Länder und Gemeinden zu machen. Kultur als – gesetzlich normierte – Pflichtaufgabe der Länder und Gemeinden würde sie mit anderen politischen Aufgaben gleichstellen; das entspräche dem Selbstverständnis der Bürgerinnen und Bürger, die Theater als Teil des öffentlichen Kulturauftrags betrachten. Kultur bestimmt zudem die Lebensqualität einer Stadt und entfaltet Kreativität und Innovation. Beides ist für die Zukunft einer modernen Gesellschaft unverzichtbar.

Andererseits müssen die Gemeinden auch in die Lage versetzt werden, diese Pflichtaufgabe erfüllen zu können. Es wird kaum noch bestritten, dass eine grundlegende Gemeindefinanzierungsreform erforderlich ist, damit die Städte und Gemeinden – unabhängig von konjunkturellen und branchenspezifischen Schwankungen – in ausreichendem Umfang eigene Steuereinnahmen haben. Darüber hinaus wird man sich die Frage stellen müssen, wie die Finanzierung von Kunst und Kultur – etwa durch die gesetzliche Zweckbindung von Haushaltsmitteln – in Zukunft sichergestellt werden kann. Grundsätzlich sollten außerdem die Kommunen unabhängig davon, ob sie Träger von Theatern und Orchestern sind, in die Finanzierung dieser Kulturbetriebe insoweit einbezogen werden, als sie Nutznießer des jeweiligen Kulturangebotes sind (Umlandfinanzierung).

Wenn sich nichts ändert, werden die Finanzprobleme zu einer tiefgreifenden Theaterkrise führen. Schon seit Jahren nehmen die Schwierigkeiten in den Theatern und der Druck auf sie zu. Kaum eine Woche vergeht ohne Hiobsbotschaften aus allen Teilen Deutschlands. Dabei ist – alles in allem – die öffentliche Resonanz der Theater

nach wie vor hoch. Mehr als zwanzig Millionen Zuschauer besuchen jährlich die von Ländern und Kommunen betriebenen Bühnen. Die Theater haben sich notwendigen Sparanstrengungen nicht entzogen. Von den über 45.000 Arbeitsplätzen in der Spielzeit 1992/93 sind bis heute fast 5.600 abgebaut worden, also mehr als zwölf Prozent. Insgesamt haben die Theater kostenbewusster gewirtschaftet, ihre Eigeneinnahmen trotz des erheblichen Personalabbaus maßgeblich verbessert. Dennoch konnten sie die Kostensteigerungen nicht auffangen, die sich vor allem aus Tariferhöhungen der Mitarbeitervergütungen, aus der Inflationsrate und aus Gesetzesänderungen ergeben. Weil diesen Kostensteigerungen vielerorts keine entsprechend höheren öffentlichen Zuwendungen gegenüberstanden, hat sich die finanzielle Situation einzelner Theater dramatisch verschlechtert. Dies gefährdet zunehmend die Qualität der künstlerischen Arbeit, auch wenn es keinen linearen Zusammenhang zwischen Höhe des öffentlichen Zuschusses und künstlerischer Qualität gibt.

Angesichts dessen sind in den meisten Kommunen und Ländern weitere Sparaufgaben von den Theatern nicht mehr zu verkraften. Wenn die Kostensteigerungen bei der Zuwendungshöhe auch künftig nicht ausreichend berücksichtigt werden, droht manchem Theater der Abbau einer Sparte (Oper, Tanz, Schauspiel, Kinder- und Jugendtheater) oder die ernsthafte Gefährdung des gesamten Spielbetriebs. Schon in den vergangenen Jahren hat es eine ganze Reihe von Theaterschließungen, Sparten-schließungen und Fusionen von Theatern gegeben. Zunehmend wird der Ensemblegedanke durch Kurzengagements von Künstlern ausgehöhlt. Theater und Orchester in den neuen Ländern haben versucht, die schwierige Situation durch den Abschluss von Haustarifverträgen zu bewältigen.

Wenn wir die Vielfalt der deutschen Theater- und Orchesterlandschaft erhalten wollen, brauchen wir also einen neuen Anlauf, der über Notlösungen hinausgeht und verlässliche Rahmenbedingungen schafft. Wichtig wird es dabei sein, die wesentlichen Strukturelemente des deutschen Theaterbetriebes zu erhalten: Ensemble und Repertoire. Diese Strukturelemente sind es nämlich, die die Vielfalt und Kreativität der deutschen Theater ausmachen. Und sie erlauben durch die hohe Anzahl von

Aufführungen eine optimale Ausnutzung der dem Theater zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Wir brauchen deshalb in Gesellschaft und Politik einen neuen Konsens, ein neues **Bündnis für das Theater**, ein Bündnis zur Sicherung dieses großen kulturellen Erbes. An diesem Bündnis müssen alle beteiligt sein: Länder und Städte, Kulturpolitiker und Finanzpolitiker, Intendanten und Theatermitarbeiter, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften. Auch der Bund muss seinen Teil dazu beitragen. Ziel dieses Bündnisses muss es sein, das Theater zu einem modernen Betrieb fortzuentwickeln, der künstlerisch erfolgreich arbeiten und so sein Publikum auch weiterhin für sich gewinnen kann.

### **3. Das Theater und sein Publikum**

Auch wenn die Auslastungsquote sicher nicht das einzige Kriterium für ein erfolgreiches Theater ist, so bleibt doch richtig: Theater ohne Publikum ist kein schlechtes Theater, sondern gar kein Theater. Das Theater kann sich jedoch heute weniger als früher auf ein literarisch und musikalisch vorgebildetes Publikum verlassen. Mancher Zuschauer steht mancher Aufführung ratlos gegenüber. Zudem besteht das Publikum mehr denn je aus ganz unterschiedlichen Gruppen. Vielerorts gibt es Schwierigkeiten, junge Zuschauer oder neue Zuschauergruppen zu erreichen, denn das Theater muss sich in einer völlig veränderten Medienlandschaft neu behaupten. Das Urteil von Feuilleton und Publikum fällt oft völlig konträr aus. Die Politik erwartet dennoch volle Häuser und zugleich künstlerische Anerkennung durch die veröffentlichte Meinung. Zahlreiche Freizeit- und Unterhaltungsangebote machen dem Theater Konkurrenz. Für die Theater wird es deshalb immer schwerer, den unterschiedlichen Erwartungen gerecht zu werden. Insgesamt hat das zur Folge, dass das Theater nicht mehr den gesellschaftlichen Stellenwert hat, den es früher hatte.

Mit einem kunstgerechten Marketing alleine ist das Problem nicht zu lösen. Das gilt umso mehr, als ein Marketing kontraproduktiv wäre, das Erwartungen weckt, die

nicht eingelöst werden. Notwendig ist vielmehr, dass das Theater mit den Inhalten der aufgeführten Werke die Zuschauer wirklich erreicht, also Inhalte vermittelt, die den Zuschauer intellektuell und emotional berühren. Das bedeutet auch, dass es dem Theater gelingt, sich besser verständlich zu machen und das Interesse des Publikums wieder stärker zu wecken. Einhergehen muss das mit einer Politik, die Kunst und Kultur mehr als zur Zeit in den Mittelpunkt ihres Interesses rückt. Dazu gehört nicht nur eine entsprechende Bildungspolitik, die musische Fächer stärker berücksichtigt, sondern auch ein wieder stärker inhaltlich geprägter Diskurs von Politik und Medien über die geistige und emotionale Verfassung der Gesellschaft.

So kann sich ein zeitgemäßes Theaterverständnis entwickeln. Das setzt natürlich auch voraus, dass Theater technisch und baulich in einem Zustand sind, der diesem Verständnis entspricht. Attraktives Theater ist nicht möglich, wenn die Träger die Theatergebäude baulich und technisch verkommen lassen.

#### **4. Modernisierung der Theaterstrukturen**

Das Ziel der Modernisierung der Theaterstrukturen ist also leicht zu formulieren: Mehr Autonomie, weniger Bürokratie, mehr Planungssicherheit mit ausreichender Finanzierung. Bei alledem hat die Kunst im Mittelpunkt des Interesses zu stehen.

Die Freiheit der Kunst ist grundgesetzlich geschützt. Die Kunst kann sich jedoch nur in Freiheit entfalten, wenn dafür Einrichtungen zur Verfügung stehen, die über eine gesicherte Autonomie verfügen. Zudem folgen künstlerische Produktionsbedingungen eigenen Gesetzen, die sich nicht in bürokratische und fiskalische Schablonen zwängen lassen. Das wurde in wesentlichen Teilen auch für die Theater nie in Frage gestellt. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sowohl für die Leitungen der Theater als auch für das künstlerische Personal (Intendantenverträge, Tarifverträge wie Normalvertrag Solo, Normalvertrag Chor/Tanz, Bühnentechnikertarifvertrag) werden den besonderen Bedingungen des Kunstbetriebes durchaus gerecht. Das gilt umso mehr, als gerade diese für die künstlerischen Mitarbeiter geltenden Tarifverträge

in den letzten Jahren einer auf Vereinheitlichung ausgerichteten Reform unterzogen wurden. Letztes und wichtigstes Beispiel ist der vom Bühnenverein mit den Künstlergewerkschaften (Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger, Vereinigung deutscher Opernchöre und Bühnentänzer) vereinbarte Normalvertrag (NV) Bühne, der vier (Solo, Bühnentechniker, Chor, Tanz) der früher sieben im Theater geltenden Tarifwerke zusammenfasst. Richtungsweisend ist vor allem die Vereinheitlichung der Proben- und Ruhezeiten unter Einbeziehung des Orchestertarifvertrages (TVK).

### **a) Die Tarifdebatte**

Über die Frage, wie mit den bestehenden Theater-Tarifverträgen weiter verfahren werden soll, gibt es dennoch immer wieder scharfe, zum Teil unübersichtliche öffentliche Auseinandersetzungen. In diesen Auseinandersetzungen werden sehr unterschiedliche Standpunkte vertreten.

Die extremste Forderung läuft auf eine völlige **Abschaffung der Tarifverträge** hinaus. Dieser Standpunkt wird von den meisten Intendanten und Verwaltungsdirektoren aus verschiedenen Gründen für unrealistisch und falsch gehalten. Als Argument wird angeführt, man brauche mit der Arbeitnehmerseite abgestimmte vernünftige Regelungen, um reibungslos an einem so komplizierten Produkt wie einer Inszenierung arbeiten zu können. Vor allem die künstlerischen Tarifverträge entsprächen diesen Anforderungen des Kunstbetriebes. Viele Tarifvorschriften würden zudem nicht einmal ausgeschöpft. Außerdem sichere die Rechtsordnung den Bestand der Tarifverträge derart, dass ihre vollständige Abschaffung angesichts des Widerstandes der Gewerkschaften kaum möglich sei.

Deshalb wird von einzelnen Theatern gefordert, man solle ihnen die Möglichkeit geben, die Arbeitsbedingungen durch **Hausvereinbarungen** oder gar **Haustarifverträge** selbst zu regeln. Die Praxis zeigt jedoch - und das wird von den Theatern auch weitgehend bestätigt -, dass die Theater in der Regel mit den doch im Detail komplizierten Verhandlungen überfordert sind. Außerdem gibt es kaum einen Bedarf haus-

spezifischer Regelungen, weil die Interessen der einzelnen Theaterbetriebe sehr ähnlich liegen. Von den meisten Theatern wird deshalb als tarifpolitisches Ziel formuliert, die Flächentarifverträge beizubehalten, aber in einigen entscheidenden Punkten - wie es zum Teil in den künstlerischen Tarifverträgen der Fall ist - für hausspezifische Besonderheiten Öffnungsklauseln vorzusehen.

Konkrete Forderung der Theater war auch stets die **Vereinheitlichung der Tarifverträge**. Diese Vereinheitlichung stellte man sich jedoch möglichst auf der Grundlage der arbeitgeberfreundlichen Regelungen vor. Von den Gewerkschaften wurde die Vereinheitlichung zum Teil vollständig abgelehnt, zum Teil auf der Grundlage der besonders arbeitnehmerfreundlichen Regelungen für richtig befunden. Für die Tarifverträge des künstlerischen Personals wird die Vereinheitlichung der Tarifverträge durch den 2003 in Kraft tretenden **Normalvertrag Bühne** weitgehend realisiert (s.o.).

Angesichts dessen wäre es aus Sicht der Theater an der Zeit, die im breiten Konsens bereits gefundenen Rahmenbedingungen des künstlerischen Arbeitens auf alle Bereiche des Theaters zu übertragen. So macht nach Auffassung der Intendanten die unterschiedliche Behandlung von künstlerischem Personal wie Schauspielern, Dramaturgen, Tänzern und Sängern einerseits und den nichtkünstlerischen Mitarbeitern wie Bühnenarbeitern, Handwerkern und Hauspersonal andererseits in der jetzigen Form wenig Sinn. Für die einen gelten relativ flexibel gestaltete Tarifverträge, die anderen sind Teil des öffentlichen Dienstes. Aus Sicht der Theaterleitungen dienen alle Theatermitarbeiter der Kunst, in den Werkstätten ebenso wie in der Requisite, in der Verwaltung wie in der Technik. Sie sollten deshalb auch dem gleichen Recht unterliegen mit soviel Übereinstimmung wie möglich und soviel Differenzierung wie nötig.

Diese Forderung wird jedoch von der zuständigen Gewerkschaft ver.di abgelehnt. Aus Sicht von ver.di werden die Regelungen des öffentlichen Dienstes den Anforderungen der Theaterbetriebe durchaus gerecht, zumal man für die Theater einige bezirkliche Sonderregelungen getroffen habe. Eine Vereinheitlichung der Tarifverträge bringe die Gefahr, notwendige Unterscheidungen zu verwischen. Das Wesensmerk-

mal der Arbeit am Theater sei ein hoher Individualitätsgrad, dem bei der Vertragsgestaltung Rechnung zu tragen sei. Der Umgang mit verschiedenen Theater-Tarifverträgen sei eine Managementaufgabe, die einer professionellen Theaterleitung abverlangt werden könne.

So bleiben die Forderungen der Theater bezogen auf **die tariflichen Regelungen des nichtkünstlerischen Personals** bisher unerfüllt, wie etwa die Einführung eines Lohnkorridors, flexiblere Tätigkeitsbezeichnungen (z.B. Theatertechniker), Abbau von detailliert geregelten Zuschlägen zugunsten leistungsbezogener Zulagen. Außerdem geht es um eine Ausweitung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Möglichkeiten, befristete Arbeitsverträge mit diesem Personal abschließen zu können. Offene Fragen in der Tarifdebatte gibt es darüber hinaus nach wie vor im Orchesterbereich. Zwar wurde auch der für die Orchester geltende Tarifvertrag bereits in einigen Punkten, etwa der Gestaltung der Arbeitszeit, erheblich reformiert. Aus Arbeitgebersicht bleiben jedoch einige Forderungen offen. Vor allem wird oft die Vergütung im Vergleich zu anderen Beschäftigungsgruppen als zu hoch angesehen und die Regelungen zur Arbeitszeit nach wie vor für zu unflexibel gehalten. Außerdem wird auch hier eine Verbesserung der Möglichkeiten, die Arbeitsverträge zu befristen, gefordert. Das alles sind Forderungen, die von der Orchestergewerkschaft (Deutsche Orchestervereinigung) jedoch weitgehend abgelehnt werden, zumal gerade im Orchesterbereich die tariflichen Regelungen nicht ausgeschöpft bzw. freiwillig von den einzelnen Theatern und ihren Trägern zugunsten der Arbeitnehmer überschritten werden.

## **b) Die Rechtsform**

Wer nach autonomen und nichtbürokratischen Strukturen sucht, wird auch die Frage nach der Rechtsform stellen müssen. Aus Sicht vieler namhafter Theaterleiter hat sich die GmbH in öffentlicher Trägerschaft aus vielen Gründen als besonders vorteilhaft erwiesen. Sie ermöglicht ein weitgehend unabhängiges Wirtschaften der Theater. Dazu gehört eine weitgehende Freiheit des Theaters, über die Verwendung der ihm

zur Verfügung stehenden Mittel im Rahmen des Gesellschaftszweckes bestimmen zu können. Auch in der Entscheidung über die Vergütung der Mitarbeiter bietet das GmbH-Theater - im Rahmen der Tarifverträge - größere Handlungsspielräume. Diese bestehen ebenso hinsichtlich der Gestaltung der Eintrittspreise. Außerdem hat das Theater das Recht, von ihm zusätzlich erwirtschaftete Mittel am Ende einer Spielzeit zu behalten, kann so Rücklagen bilden und selbst entscheiden, wie und in welchem Umfang diese Mittel für den Theaterbetrieb verwendet werden sollen. Das veranlasst das Theater weit mehr zu wirtschaftlichem Ausgabeverhalten als die bisher verbreitete Praxis, Überschüsse an den Träger ganz oder teilweise abführen zu müssen.

Für die Rechtsform der Theater-GmbH spricht außerdem, dass sie aus den bürokratischen Zwängen des Trägers weit problemloser entlassen werden kann als das bei einem Regiebetrieb der Fall ist. Dabei geht es nicht um tarifliche Regelungen, die bei einer GmbH-Umwandlung ohnehin kraft Gesetzes fortgelten. Vielmehr geht es um eine zu weitgehende Einbindung in die städtische und staatliche Verwaltung, die sich festmacht an Beschaffungsregularien, Beteiligungen unterschiedlicher Ämter und Behörden sowie internen Verwaltungsregelungen, die den Theaterbetrieb erschweren.

Ein weiterer Vorteil ist, dass das Theater nicht vom Träger, sondern in der Regel von einem Aufsichtsrat kontrolliert wird, in dem neben den Repräsentanten des Trägers und der Beschäftigten des Betriebes auch Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens vertreten sein können. So entsteht eine interne Öffentlichkeit, in der Kontrolle, Berichte und Beratung qualifiziert stattfinden. Die Abgrenzung zwischen Gesellschafterversammlung (zuständig nur für einige grundsätzliche Entscheidungen), Aufsichtsrat (Kontrolle vor allem der kaufmännischen Unternehmenstätigkeit) und Geschäftsführung (Sicherung der künstlerischen Freiheit des Intendanten als künstlerischem Geschäftsführer) sind rechtlich klar geregelt. So entsteht ein neues Verantwortungsgefühl aller Beteiligten für die Entwicklung des Theaters.

Häufig wird in der Debatte um die Rechtsform darauf hingewiesen, entsprechende Ziele könne man auch mit einem Regiebetrieb oder erst recht mit einem Eigenbetrieb

erreichen. Das hängt von den landesrechtlichen Vorschriften und der Ausgestaltung im jeweiligen Einzelfall ab, so dass dann gegebenenfalls auf die Umwandlung des Theaterbetriebes in eine GmbH verzichtet werden kann.

Dagegen wird eingewandt, die GmbH führe zu einem erhöhten Insolvenzrisiko und zu einer Neigung des öffentlichen Trägers, sich aus dem Theater finanziell zurückzuziehen. Eine Insolvenz ist zwar theoretisch möglich, jedoch kaum wahrscheinlicher als die Schließung eines Regiebetriebes, weil die öffentliche Hand sich als alleiniger Gesellschafter und alleiniger Finanzier zumindest politisch nicht aus der Verantwortung stehlen kann. Eine GmbH kann sogar zu einer größeren Bestandssicherheit führen, wenn im Gesellschaftsvertrag eine Verpflichtung des öffentlichen Gesellschafters zur Finanzierung des Theaters allgemein oder konkret festgelegt wird.

### **c) Die Planungssicherheit**

Kommunen, Länder und Bund zahlen heute 2 Milliarden Euro an öffentlichen Zuschüssen für Theater und Orchester. Das ist viel, macht aber nur 0,2 % der öffentlichen Ausgaben aus. Auch in Zukunft braucht das Theater Planungssicherheit und verlässliche Finanzierungszusagen über mehrere Jahre. Sämtliche Modernisierungsmaßnahmen und noch so weitgehende Veränderungen der Tarifverträge werden nicht zu Einsparungen in der Höhe zweistelliger Prozentsätze führen. Die öffentlichen Zuschüsse müssen also gesichert werden und die üblichen Kostensteigerungen, vor allem die Tariferhöhungen in Zukunft wieder berücksichtigen. Es ist unverträglich, dass die Träger im Rahmen der Tarifverhandlungen Tariferhöhungen auch für die Theater und Orchester vereinbaren, dann aber diesen Betrieben die dafür notwendigen Haushaltsmittel nicht zur Verfügung stellen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Theater dürfen nicht von der allgemeinen Einkommensentwicklung abgekoppelt werden. Die Verdienstmöglichkeiten in den Theatern sind überwiegend nicht so, dass langfristig auf Tariferhöhungen verzichtet werden kann; vor allem gibt es in kleinen und mittleren Theatern zwischenzeitlich ein bedrohliches Gagengefälle zu Lasten der Solisten.

Es ist auch allgemein anerkannt, dass Theater über ihren eigenen Betrieb hinaus erhebliche positive wirtschaftliche Effekte auf die lokale und regionale Wirtschaft haben (sogenannte Umwegrentabilität). Deshalb kann und muss die kommunale Finanzreform so gestaltet werden, dass sie den Städten ermöglicht, ihre Theater in der genannten Weise weiter zu finanzieren

Auch die Theater müssen ihren Beitrag zur Konsolidierung der Finanzen leisten. Das kann durch eine weitere Steigerung der eigeneinnahmen geschehen. Dabei können die Theater auf die Erfahrungen der Bühnen zurückgreifen, die schon heute mehr als 15 Prozent ihres Budgets einspielen. Das setzt voraus, dass mehr als bisher auch wirtschaftliches Denken, moderne Managementmethoden und dezentrale Ressourcenverwaltung Einzug in das Theater halten. Mit den öffentlich zur Verfügung stehenden Mitteln muss überall verantwortungsbewusst umgegangen werden.

Freiheit und Eigenverantwortung bei der Führung des Theaterbetriebs müssen einhergehen mit Transparenz und Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit. Die politische Kontrolle der Mittelverwendung findet über Zuschussrichtlinien mit klar definierten Zielvereinbarungen statt, in deren Rahmen das Theater über die Zuschüsse frei verfügen kann. Die Aufsichtsgremien überwachen und kontrollieren die unternehmerischen Entscheidungen der Theaterleitung. Das Theater unterliegt der Rechnungsprüfung, die die Besonderheiten des künstlerischen Betriebs berücksichtigt. Voraussetzung dafür ist ein modernes Rechnungswesen mit zeitnaher Kostenerfassung und Controlling.

#### **d) Die gesetzlichen Rahmenbedingungen**

Die weitere Modernisierung der Theaterbetriebe wird nicht gelingen, wenn nicht Bund, Länder und Gemeinden die Gesetze und Verwaltungsvorschriften durchforschten, um die Regelungen zu verändern oder zu streichen, die den Kunstbetrieb behindern und seiner Entbürokratisierung entgegenstehen. In den Gesetzgebungsverfahren

ren von Bund und Ländern soll die Kulturverträglichkeit der jeweiligen Vorhaben in geregelter Form geprüft werden. Das gleiche gilt für die Rechtssetzung der Europäischen Union, die ständig an Bedeutung gewinnt.

## **5. Bündnis für Theater : Ausblick**

Auf der Grundlage des vorliegenden Papiers halten wir eine breite öffentliche Diskussion über folgende Fragen für notwendig:

Wie könnte eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern und Kommunen zur Sicherung der öffentlichen Kulturfinanzierung in Deutschland aussehen? Stichworte dafür sind Gemeindefinanzierungsreform, Umlandmitfinanzierung, gesetzliche Zweckbindung von Haushaltsmitteln für Kunst und Kultur und Planungssicherheit für die Theater unter Einbeziehung der Kostensteigerungen.

Welche Maßnahmen sind erforderlich, damit die Theater in der Lage sind, die öffentlichen Mitteln noch effektiver einzusetzen (best-practice-Programme)?

Sollen Kunst und Kultur als Pflichtaufgaben von Ländern und Kommunen gesetzlich festgeschrieben werden?

Sollen die Theater in privatrechtliche, von der öffentlichen Hand getragene Rechtsformen überführt werden (z.B. GmbH, Stiftungen)?

Wie können Gesetze und Verwaltungsvorschriften von Bund, Ländern und Gemeinden so gestaltet werden, dass die Arbeit der Theater entbürokratisiert werden kann?

Wie können bestehende Tarifstrukturen theaterspezifisch weiterentwickelt werden?

Warum schöpfen viele Theater die Möglichkeiten, die ihnen die bestehenden Tarifverträge bieten, nicht aus? Wer oder was hindert sie daran?

Ist es sinnvoll, die Regelungen des Orchestertarifvertrages stärker dem Normalvertrag Bühne anzupassen?

Was müssen die Theater tun, um mehr Publikum zu erreichen und so ihre Produktionen besser auszulasten?

Welche politischen, vor allem bildungspolitischen Initiativen sind erforderlich, damit Kunst und Kultur wieder eine stärkere Rolle in der Gesellschaft spielen? Was können dazu die Medien beitragen?