



Zukunfts- pakt Bühne

Transformation statt Disruption

Eine Handlungsempfehlung

Inhalt

1. Vorwort	2
2. Zusammenarbeit zwischen Rechtsträger und Theaterleitung	3
Präambel	3
Rollenverständnis	4
Beziehungspflege	5
Kommunikation	5
Rahmenbedingungen	6
3. Ein Pakt zwischen Rechtsträger und Theaterleitung	7
Vereinbarung über Finanzen, Ziele und Veränderungen	7
Fragen und Antworten	8
Muster für einen Pakt	10
4. Toolbox zur Transformation: Produzieren und Kooperieren	11
Optionen der Transformation am eigenen Haus	12
Kooperieren	13

Wer einen Pakt schließen möchte, wendet sich bitte für weitere Informationen an
die Abteilung Kommunikation der Hauptgeschäftsstelle:

Kommunikation@buehnenverein.de

1. Vorwort

Transformation statt Disruption: Zukunftspakt Bühne

Angespannte öffentliche Haushalte, kurzfristige Sparvorgaben für Theater und Orchester in Millionenhöhe, Diskussionen über Haustarifverträge: Die aktuelle Haushaltskrise trifft die Bühnen unmittelbar und an vielen Orten existenziell.

Welche Handlungsoptionen bestehen in dieser Situation? Wie können Träger und Leitungen der Theater und Orchester anstehende Veränderungen gemeinsam gestalten – kommunikativ und inhaltlich? Und wie können sie die aktuellen Herausforderungen nutzen, um ihre Zusammenarbeit strukturell zu stärken und der Kunst zu mehr Sichtbarkeit verhelfen? Sind wir dabei Treibende oder Getriebene?

Um diese Fragen anzugehen, hat der Deutsche Bühnenverein Expert:innen aus den verschiedenen Bereichen seiner Mitgliedschaft zu einem Think Tank versammelt, in dem drei Handlungsschwerpunkte erarbeitet wurden:

1. Die Zusammenarbeit zwischen Rechtsträgern und Theaterleitungen
2. Ein Pakt zwischen Rechtsträgern und Theater-/Orchesterleitungen als Basis einer gemeinsamen Zukunftsstrategie
3. Eine Toolbox mit Werkzeugen zur Transformation

Die Ergebnisse sind über Workshops in der Mitgliedschaft reflektiert und überarbeitet worden. Das Präsidium des Bühnenvereins hat die nun vorliegende Handlungsempfehlung verabschiedet. Erklärtes Ziel ist es, in der Mitgliedschaft und über Partnerorganisationen Transformation aktiv zu gestalten und dabei die Theater und Orchester an ihren Standorten zu erhalten. Kurz: Schließt einen Pakt und sichert so die Exzellenz der Kunst.

Diese Handlungsempfehlung des Bühnenvereins bietet Informationen, wie man einen Pakt schließen kann und zeigt Tools auf, die vor Ort von den Pakt-Beteiligten einbezogen werden können.

Transformation kann nur gemeinsam gelingen.

Transformation braucht die Expertise der Beteiligten.

Transformation ist eine Chance für die Zukunft und nicht zwingend ein Sparprogramm.

Transformation kann helfen, die Exzellenz der Kunst zu sichern.

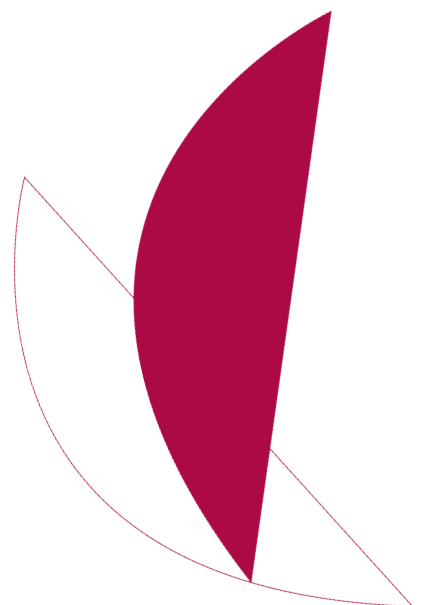
Claudia Schmitz
Geschäftsführende Direktorin

2. Zusammenarbeit zwischen Rechtsträger und Theaterleitung

Präambel

Theater und Orchester prägen durch ihre gestaltende Kraft unsere Gesellschaft mit. Um dieses Potenzial wirkungsvoll zu entfalten, brauchen sie die Sicherung und die Unterstützung durch ihre Träger. Gerade in Zeiten knapper öffentlicher Mittel ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Rechtsträgern und Leitungen der Bühnen von zentraler Bedeutung. Gleichzeitig zeigt uns die spürbare Verschiebung der Spektren in Politik und Gesellschaft, dass wir die Freiheit der Künste schützen müssen: Kunst ist und muss frei von staatlicher Einflussnahme bleiben. Dies ist die unhintergehbare Voraussetzung für die professionelle Zusammenarbeit von Theaterleitungen und Trägern. Zugleich ist es Aufgabe der Träger, die Theater und Orchester steuernd zu kontrollieren und dabei Ermessensspielräume auszuloten.

Offenheit und gegenseitiger Respekt sorgen dafür, dass in Konflikten lösungsorientiert verhandelt wird. Basis dafür ist die konstruktive und transparente Zusammenarbeit mit den Leitungen der Organisationen unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen, Prozesse und Ressourcen (finanziell wie personell). Wir erleben nach wie vor Vorbehalte der Beteiligten, die verdeutlichen, dass an dem Verhältnis kontinuierlich und wirksamer gearbeitet werden muss. Die gegenseitige Kenntnis und Akzeptanz der jeweiligen Rollen und Aufgaben ist eine entscheidende Grundlage für die professionelle Gestaltung der Zusammenarbeit. Die folgende Handlungsempfehlung gibt dafür Impulse.



Rollenverständnis

Was erwarten Theaterleitungen von ihren Trägern?

- Verständnis für die besonderen Anforderungen künstlerischer Produktionsprozesse (Planungsvorlauf, Unsicherheiten, kreative Freiheit)
- Förderung einer langfristigen Strategie für das Theater über Legislaturperioden hinweg
- Frühzeitige Einbindung der Theaterleitung in alle sie betreffenden Prozesse insbesondere bei Haushaltskonsolidierungen und bei Besetzungsverfahren (Intendanz, Verwaltungsdirektion, GMD)
- Schaffen kohärenter Rahmenbedingungen im Verhältnis Rechtsträger – Theaterleitung: Arbeitsverträge, Dienstanweisungen, Satzungen, Geschäftsordnungen etc. sind aufeinander abgestimmt und ohne Widersprüche
- Gute Gestaltung von Personalwechseln in der Theaterleitung (Onboarding und Offboarding) durch den Rechtsträger in Zusammenarbeit mit dem verbleibenden Teil der Theaterleitung
- Abstimmung über ein Führungsverständnis

Was erwarten Träger von ihren Theaterleitungen?

- Professionelles Management der Theater als Unternehmen im Hinblick auf rechtliche Rahmenbedingungen, Ressourcen, Personal, Prozesse
- Rechtzeitige und transparente Kommunikation von bedeutsamen Schwierigkeiten und Problemen – sowohl in der Zusammenarbeit als auch bei Kennzahlen
- Debriefing scheidender Theaterleitungen insbesondere für den Wissenstransfer
- Verständnis und Berücksichtigung der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Rechtsträger

Beziehungspflege

Welche Instrumente unterstützen die vertrauensvolle Zusammenarbeit?

- Regelmäßige Vorstellungsbesuche und Blicke hinter die Kulissen
- Hinweise auf Förderprogramme, Stiftungen, Vernetzungsmöglichkeiten sowie die Unterstützung bei der Einwerbung von Drittmitteln (Kofinanzierung)
- Unterstützung der Theaterleitung bei strategischen Investitionen und Innovationsprojekten
- Rechtsträger sorgen für Klarheit bei Leistungsanforderungen sowie bei politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen
- Etablierung eines Forums zur regelmäßigen Reflexion der Zusammenarbeit

Kommunikation

Was brauchen die Beteiligten, um vertrauensvoll, respektvoll und professionell unter der Prämisse zu kommunizieren, dass der Rechtsträger eine Kontrollfunktion ausübt?

- Etablierung informeller Kommunikationswege neben den formellen Strukturen dienen der Vertrauensbildung genauso wie der Austausch auf unterschiedlichen Ebenen (Leitung, Arbeitsebene)
- Regelmäßige themenbezogene Gespräche (z.B. Jour Fixe) in einem gleichbleibenden Teilnehmendenkreis
- Mitarbeitendengespräche mindestens einmal im Jahr, inklusive Austausch zur Qualität der Zusammenarbeit
- Austausch mit Personal- oder Betriebsräten mindestens einmal im Jahr zur Verbesserung der Kenntnisse über den Betrieb
- Gemeinsame Erarbeitung eines Code of Conducts mit verbindlichen Standards für die Zusammenarbeit
- Beidseitiges Frühwarnsystem (Finanzen, Zuschuss, Publikum, Personal)
- Schulungen von (je nach Rechtsform) Aufsichtsgremien, Querschnittsämtern o.ä. in Bezug auf Anforderungen und Besonderheiten des Theaterbetriebs
- Theaterinterne Schulungen bzw. Informationsveranstaltungen für leitende Theatermitarbeiter:innen (2. Führungsebene) in Bezug auf Anforderungen und Besonderheiten der Rechtsform des eigenen Theaters
- Gegenseitige Hospitanzen

Rahmenbedingungen

Wie viel Freiheit braucht das Theater? Wo hemmt die Rechtsform Transformation?

- Ziel ist ein Subsidiaritätsprinzip: So viel Freiheit wie möglich, so viel Steuerung wie nötig. Wenn die Probleme vor Ort im Theater gelöst und geregelt werden können, soll das Theater auch die Zuständigkeit dafür haben
- Reduzierung restriktiver Vorgaben, die die Arbeit an den Theatern behindern und Ressourcen unnötig binden
- Anpassung der Umlagekosten an die tatsächliche Nutzung von Leistungen des Trägers
- Vereinheitlichung unterschiedlicher Vorgaben der Gesellschafter (Laufzeiten von Zuwendungen, Anzeige-Genehmigungspflichten, Verausgabungsmöglichkeiten, Berichtswesen)

3. Ein Pakt zwischen Rechtsträger und Theaterleitung

Vereinbarung über Finanzen, Ziele und Veränderungen

Der Pakt steht für ein gemeinsames Verständnis über den Auftrag der Bühne und deren Entwicklung in den nächsten Jahren (gesellschaftlich, künstlerisch, sozial, wirtschaftlich, bildungspolitisch). Er zeigt auf, wie in finanziell schwierigen Zeiten die künstlerische Leistungsfähigkeit erhalten und gestärkt werden kann.

Die Rolle des Deutschen Bühnenvereins

Der Deutsche Bühnenverein organisiert Erfahrungsaustausch und kollegiale Beratung zwischen den Mitgliedern, die einen Pakt geschlossen haben, dabei sind, einen Pakt zu schließen oder einen Abschluss planen. Zudem stellt er die Strategie des Paktes im Kulturausschuss des Deutschen Städtetages vor und wirbt dafür. Der Bühnenverein berichtet über seine Kommunikationskanäle (Webseite, Social Media, Medien) über die wachsende Anzahl der Pakte und stärkt so die Strategie Transformation statt Disruption: Der Zukunftspakt.



Im Mitgliederbereich des Deutschen Bühnenvereins finden Sie eine Liste mit Argumentationshilfen für die Lobbyarbeit sowie Beispiele aus der Praxis.

Der Pakt kurz und knapp

Finanzierungszusage für mindestens drei Jahre, Aussage zur Höhe und Entwicklung der Zuwendung, zur Übernahme von Tarifsteigerungen sowie zu Investitionsplanungen (Instandhaltung von Bau und Bühnentechnik und Sanierungsvorhaben)

Vereinbarung, Transformationsmaßnahmen gemeinsam zu prüfen und einvernehmlich darüber zu entscheiden

Festlegung der Verantwortlichkeiten für die Steuerung der Transformationsschritte

Festlegung eines Budgets für die Transformationsmaßnahmen



Fragen und Antworten

Was ist ein Pakt?

Ein Pakt ist eine (rechts-)verbindliche Vereinbarung des Theaters bzw. Orchesters mit seinem:n Träger:n, weiteren Zuwendungsgebern oder öffentlichen Förderern und gegebenenfalls weiteren Beteiligten.

Grundlage für einen solchen Pakt ist ein verbindliches und vertrauensvolles Miteinander, das es den Beteiligten erlaubt, offen und ohne Vorbehalte über die Zukunft der Organisation nachzudenken und Veränderung bewusst anzugehen.

Im Pakt werden Vereinbarungen getroffen – bis hin zu notwendigen Transformationsmaßnahmen. Der Pakt arbeitet nicht mit Vorgaben. Die Strategie setzt auf die Expertise der Theaterleitungen und Rechtsträgervertretungen. Auf diesem Weg gelingt eine Veränderung von innen heraus.

Was braucht es für einen Pakt?

Es braucht den gemeinsamen Willen, Vereinbarungen zu treffen, das Wissen, wer die Vertragspartner sind, gute Argumente, um zu überzeugen und die Bereitschaft, Veränderungen offen und transparent anzugehen und ein Unternehmenskonzept mit messbaren Zielen der Organisation als Grundlage.

Was unterscheidet einen Pakt von einer Zielvereinbarung?

Wesentlicher Unterschied ist, dass ein Pakt Regelungen über Transformationsmaßnahmen trifft. Zudem können neben Rechtsträgern und Organisationen weitere Akteur:innen beteiligt sein.

Initiator der Zielvereinbarung ist oftmals der Träger/Zuwendungsgeber, der seine Zuwendung an bestimmte Voraussetzungen knüpft. In einer Zielvereinbarung regelt der Träger/Zuwendungsgeber bilateral mit seiner Organisation, welche Ziele im Vertragszeitraum zu erfüllen sind. Dazu gehören kulturpolitische Vorgaben sowie die Vorgabe von Kennzahlen.

Wer initiiert einen Pakt?

Beide Seiten, also die Bühne und der Rechtsträger, haben die Möglichkeit, einen Pakt zu initiieren. Hat ein Träger mehrere Bühnen – beispielsweise mehrere Staatstheater in einem Bundesland – können sich diese zusammenschließen und gemeinsam einen Pakt mit dem Träger schließen.

Wer sind die Beteiligten auf Seiten der Bühnen?

Beteiligte können – neben der Theaterleitung – auch ein Förderverein bzw. Freundeskreis, ein aus dem Publikum gebildeter Beirat, Vertreter:innen der Beschäftigten oder bei Landesbühnen auch Vertreter:innen der Gastspielhäuser sein. Ob und welche weiteren Beteiligten es braucht, sollten die Bühne und der Träger miteinander abstimmen.

Wer sind die Beteiligten auf Seiten der Rechtsträger?

Auf Seiten des Rechtsträgers sind die zuständigen politischen Gremien (z.B. Kulturausschuss, Gemeinderat usw.) zu beteiligen, um die größtmögliche Verbindlichkeit des Paktes und das bestmögliche Commitment zu erreichen.

Sollte die Personalvertretung einbezogen werden?

Ja, die Belegschaft sollte in die Pläne und in die Umsetzung einbezogen werden, um Ängste und Widerstände aufzunehmen und im Prozess zu berücksichtigen. Diese Beteiligung kann über die Personalvertretung erfolgen, zumal anstehende Veränderungen oftmals deren Mitbestimmung unterliegen werden.

Was sind rote Linien?

Verträge sind bindend, das gilt natürlich auch für einen Pakt. Der Deutsche Bühnenverein hat Grundsätze und Empfehlungen zur Zusammenarbeit von Trägern und Organisationen aufgestellt. Diese sollten im Prozess als Grundlage herangezogen werden, um das Überschreiten roter Linien zu verhindern (vgl. Kapitel 2).

Eine weitere rote Linie umschließt die Kunstfreiheit im Sinne eines Schutzes der Künstler:innen, der nicht zur Disposition steht.

Was sind Argumente für einen Pakt?

Transformation kann in herausfordernden Zeiten nur gelingen, wenn sich alle Beteiligten gemeinsam und verbindlich dafür einsetzen. Dafür ist der Pakt die Grundlage. Veränderung ist ein Prozess, der Zeit braucht und Geld kostet. Darüber braucht es eine Verständigung zwischen den Beteiligten.

Wie verbindlich ist ein Pakt?

Ein Pakt sollte von den jeweils zuständigen Gremien des Rechtsträgers und von den gewählten Repräsentant:innen formal beschlossen werden. Auch wenn ein Pakt unter Haushaltsvorbehalt steht, entfaltet er als politischer Beschluss, als Commitment, eine normative Wirkung.

Soll der Pakt öffentlich kommuniziert werden?

Ja, das ist die Empfehlung. Auf diesem Weg kann das Commitment für die Veränderungsprozesse vergrößert werden und die Vertragspartner:innen nehmen die Kommunikation selbst in die Hand.

Muster für einen Pakt

Diese Gliederung umfasst die Inhalte, die in einem Pakt mindestens geregelt sein sollten, die Anordnung der Punkte kann je nach Art der Vereinbarung variieren.

I Rubrum

- Vertragsparteien

II Präambel

- Selbstverständnis des Trägers
- Bedeutung und Auftrag der Organisation in diesem Kontext
- Aktuelle und perspektivische Herausforderungen: Warum schließen wir einen Pakt?
 - Stärkung der Resilienz
 - Gewährleistung von Planungssicherheit für die Organisation
 - Vereinbarung über Veränderungen
- Bekenntnis zur Kunstfreiheit

III Kulturpolitischer Auftrag

- Konkrete inhaltliche Arbeits-/Auftragsbeschreibung
- Festlegung von Leistungskriterien und Kennzahlen
- Maßnahmen der Veränderung soweit sie sich auf den kulturpolitischen Auftrag auswirken
 - Verbindung zur Toolbox Produzieren und Kooperieren

IV Festlegung des Budgets und seiner Entwicklung im Vertragszeitraum

- Übernahme von Tarifsteigerungen
- Anpassung/Indexierung Sachkostenbudget
- Investitionsbudget
- Budget für Sanierungsmaßnahmen
- Transformationsbudget*

V Zielvereinbarung/Zukunftsvereinbarung/Vereinbarung über Maßnahmen der Transformation (soweit nicht Teil von III Kulturpolitischer Auftrag)

- Verbindung zur Toolbox Produzieren und Kooperieren
- Transformationsbudget*

VI Weitere Vertragsmodalitäten

- Laufzeit
- Zeitpunkt der Evaluierung
- Möglichkeit der Kündigung und Modalitäten
- Vereinbarung, zu welchem Zeitpunkt über die Verlängerung verhandelt wird

VII Unterschriften

**Je nach Art der vereinbarten Maßnahme und deren Aufnahme im Vertrag unter IV oder V kann die Aufnahme des Budgets für die Maßnahmen der Transformation an verschiedenen Stellen im Vertrag sinnvoll sein.*

4. Toolbox zur Transformation: Produzieren und Kooperieren

Die Transformations-Maßnahmen in dieser Toolbox dienen dazu, ein selbstproduzierendes Theater zu erhalten. Der Erhalt der künstlerischen Exzellenz des Theaters darf nicht zur Disposition stehen. Dafür müssen Träger und Organisation klären, welche Strukturen der Bühne ggf. auch unter Reduzierung des Angebots am Standort erhalten bleiben sollen und welche Abläufe im Rahmen eines Transformationsprozesses ggf. auch kooperativ mit anderen Theatern veränderbar sind. Die von Trägerseite häufig vertretene Haltung, alles zu erhalten und überall ein bisschen zu sparen, ist bei aktuell

diskutierten Sparvorgaben kein zielführendes Instrument mehr. Bei der Bewertung einzelner Optionen sind Chancen und Risiken gegeneinander abzuwägen. Dabei sind auch das örtliche und regionale kulturelle Umfeld und benachbarte Theater einzubeziehen.

Wegen der Personalkostenintensität der Theater und Orchester ist Personalplanung ein wichtiges Instrument zur Kostenreduktion. Sinnvolle Transformation gerade im Bereich des Personals braucht Zeit, so dass ausreichende zeitliche Vorläufe mitzudenken und einzuplanen sind.



Optionen der Transformation am eigenen Haus

Änderungen, die nicht den künstlerischen Entstehungsprozess einer Neuproduktion betreffen:

- Verwendung von Standardmaßen und modularer Bühnenbauweise
- Standardisierung von Produktionsmitteln
- Einkaufsgemeinschaften
- Plattformen für den Austausch von Dekorationsteilen/Requisiten
- Fremdvergaben beim Bühnenbau
- Outsourcing von Arbeitsbereichen
- Nutzung von Prozessbeschreibungen

Bei allen Vorschlägen sind notwendig werdende Investitionskosten mit den mittelfristigen Einsparpotenzialen abzuwägen.

Änderung des Spielbetriebs-systems:

Die Wahl des Spielbetriebssystems hat Auswirkungen auf Produktionsformen und -weisen, den Personaleinsatz, auf das Angebot für das Publikum sowie auf die Einnahmen, die im konkreten Fall zu bedenken sind.

Änderungen, die Auswirkungen auf den künstlerischen Entstehungsprozess von Neuproduktionen haben:

Umstellungen im Produktionsprozess bei der Entstehung von Neuproduktionen haben Auswirkungen auf den Personaleinsatz, die Personalplanung, auf die Organisation der Abläufe und auf das Programm. Da die Umsetzung von solchen Änderungen Zeit braucht, sind eine mittel- bis langfristige Vorausplanung und die Einbeziehung von Trägern und Personalvertretungen notwendig.

Grundlegende Änderungen in den Produktionsabläufen und beim Personaleinsatz machen Änderungen, insbesondere Flexibilisierungen in bestehenden Tarifverträgen, aber auch in Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen notwendig.

In der Praxis werden daher häufig Mischformen zwischen den verschiedenen Spielbetriebsformen umgesetzt.

Zur Klärung der konkreten Auswirkungen und Wechselbeziehungen kann eine Matrix helfen, in der im konkreten Fall denkbare Spielbetriebssysteme gegenübergestellt werden:

	Output	Spielplan	Sachkosten	Personal	Einnahmen
Repertoire					
Semi-Stagione					
Stagione					
Mischform					

Kooperieren

Verstärkte Kooperationen können ein Baustein zum Erhalt einer Programmviefalt für Theater sein, die nicht mehr so viele selbst erarbeitete Produktionen wie in der Vergangenheit anbieten können. Dafür kommen unterschiedliche Formen der Kooperation, wie z.B. der Austausch von Produktionen, insbesondere zwischen benachbarten Theatern in Betracht aber

auch die Zusammenlegung von Funktionsbereichen.

Die Freie Szene sollte in Kooperationsüberlegungen einbezogen werden. Dabei spielt nicht nur eine bessere Ressourcennutzung eine Rolle, sondern auch die Vernetzung und die Akzeptanz in der Stadtgesellschaft.

Wer einen Pakt schließen möchte, wendet sich bitte für weitere Informationen an die Abteilung Kommunikation der Hauptgeschäftsstelle:

Kommunikation@buehnenverein.de

[zurück zur Übersicht →](#)

Deutscher Bühnenverein
Bundesverband der Theater und Orchester

St.-Apern-Straße 17-21
50677 Köln

Postfach 100763
50447 Köln

Web: www.buehnenverein.de
Instagram: [@buehnenverein](https://www.instagram.com/buehnenverein)
Facebook: Deutscher Bühnenverein
LinkedIn: Deutscher Bühnenverein

