



Workingpapers: Institutional transformations in the performing arts

Paper Nr. 14/2022

Auf die Politik kommt es an!

Autorin

Prof. Dr. Annette Zimmer, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Abstract

Dortmund war und ist als Ruhrgebietsstadt in hohem Maße vom Strukturwandel betroffen. Trotz widriger ökonomischer Kontextbedingungen hat das Theater seine Position als Fünfsparten-Haus behauptet und war sogar in der Lage, spartenspezifisch neue Akzente zu setzen. Möglich war dies zum einen dank einer aktiven Kulturpolitik, die unter Einbindung des Theaters den Kanon kultureller Einrichtungen vor Ort erweitert hat, und zum anderen dank einer theaterinternen Governance, die der künstlerischen Leitung spartenspezifisch Gestaltungsspielraum einräumt und insofern für die jeweilige Intendanz Profilierungschancen eröffnet. Wenig thematisiert werden vor Ort bisher die aktuellen Probleme des Theaters, die zum einen in einem Mangel an Fachkräften im nicht-künstlerischen Bereich bestehen sowie zum anderen durch die bauliche Substanz und den hohen Renovierungsbedarf der Oper als Hauptgebäude des Theaters bedingt sind.

1. Einleitung

Mit mehr als 500 Mitarbeiter*innen zählt das Stadttheater Dortmund zu den größeren Spielstätten in Deutschland. Das Dortmunder Theater ist ein Fünfsparten-Haus, das die Bereiche Oper, Schauspiel, Tanz, Orchester (Philharmonie) sowie das Kinder- und Jugendtheater umfasst. Doch trotz umfangreichen Repertoires und inzwischen mehr als hundertjähriger Geschichte zählt das Theater Dortmund nicht zu den Wahrzeichen der Stadt. Denkt man an Dortmund, so denkt man in erster Linie an Borussia Dortmund bzw. an den BVB als einen der top Bundesliga-Fußballclubs. Dass das Stadttheater Dortmund weniger im Rampenlicht der allgemeinen Öffentlichkeit steht und auch von den Feuilletons der überregionalen Zeitungen nur bedingt und äußerst sporadisch wahrgenommen wird, hat vielfältige Gründe. Hierzu zählt sicherlich die Lage der Stadt am Rande des Ruhrgebiets, das sich durch eine hohe Theaterdichte und starke Konkurrenz auszeichnet, die vom Schauspiel z.B. in Bochum über die Oper in Essen bis hin zur Philharmonie in Köln reicht. Zudem war Dortmund in den vergangenen Jahrzehnten eine schrumpfende Stadt und in besonderer Weise vom Strukturwandel des Ruhrgebiets betroffen. Von den klassischen drei Kernsektoren der Dortmunder Wirtschaft – Kohle, Stahl und Brauereien – ist heute nahezu nichts mehr übrig. Kein Dax-Unternehmen hat mehr seinen Sitz in Dortmund; das „Dortmunder U“ steht nicht mehr für eine der zahlreichen Großbrauereien und die Erfindung des Exportbiers, sondern ziert heute das „Zentrum für Kunst und Kreativität“, eine Mehrzweckeinrichtung für Ausstellungen und kulturelle Events mit angeschlossener Gastronomie.

Doch gerade vor dem Hintergrund einer Stadt, die sich seit Ende der 1960er-Jahre in einem gravierenden wirtschaftlichen Strukturwandel mit all seinen negativen Folgen wie Arbeitslosigkeit, Abwanderung der Bevölkerung und Ebbe in der Stadtkasse bzw. strukturellen Problemen der Kommunalfinanzen befindet, gewinnt das Stadttheater Dortmund einen besonderen Stellenwert. Kurz gesagt: Es ist erstaunlich, dass es das Theater in Dortmund heute noch gibt und dass es als komplexes Mehrspartentheater gut funktioniert, über alle Sparten hinweg gut ausgelastet ist und insbesondere künstlerisch-ästhetisch auf einem hohen Niveau arbeitet, auch wenn dies von den Feuilletons der überregionalen Zeitungen nur in Ansätzen wahrgenommen wird.

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, warum das Stadttheater Dortmund sich trotz widriger Kontextbedingungen nicht nur behauptet hat, sondern sich durch Innovation und Experimentierfreudigkeit auszeichnet. Hierzu wird zunächst ein knapper Abriss der Geschichte des Theaters vor dem Hintergrund der Veränderung kulturpolitischer Leitmotive und Agenden gegeben. Anschließend wird auf den Strukturwandel der Stadt mittels ausgewählter statistischer Eckdaten eingegangen, die Ausmaß und Umfang sowohl des wirtschaftlichen Niedergangs als auch des Neubeginns und der Umstrukturierung verdeutlichen. Daran

anschließend wird in einem weiteren Schritt auf die Cultural Governance, die Ausgestaltung der Kulturpolitik unter besonderer Berücksichtigung des Stadttheaters Dortmund, eingegangen sowie vor diesem Hintergrund die Corporate Governance des Theaters als Organisation und Kulturbetrieb näher in den Blick genommen. Hierbei wird auf die amtliche Statistik, die Statistiken des Deutschen Bühnenvereins und Veröffentlichungen der Stadt Dortmund sowie auf Aussagen und Einschätzungen von 15 in Dortmund und Düsseldorf mit Vertreter*innen von Politik und Verwaltung, der Leitungsebene des Theaters sowie Repräsentant*innen von Medien und Fördervereinen geführten Experteninterviews rekurriert. Vor diesem Hintergrund wird die These vertreten: Policy matters – auf die Politik kommt es an!

2. Profil der Stadt und Geschichte des Theaters

2.1 Wechselvolle Stadtgeschichte

Dortmund, heute kreisfreie Großstadt mit rund 580.000 Einwohner*innen und damit nach Köln und Düsseldorf drittgrößte Stadt des Landes Nordrhein-Westfalen, blickt auf eine wechselvolle Geschichte zurück, die von Phasen der Prosperität, aber auch des wirtschaftlichen Niedergangs gekennzeichnet ist (Högl 1994). Die Stadtgeschichte reicht zurück bis ins frühe Mittelalter. Bereits vor dem Jahr 1000 besaß Dortmund Marktrechte; nach 1200 entwickelte sich die Stadt rasch zu einem Zentrum von Handel und Handwerk mit weitreichenden Handelsbeziehungen und städtischen Privilegien, darunter dem Status als Freie Reichsstadt und dem Braurecht. Nach dem 30-jährigen Krieg verlor Dortmund kontinuierlich an Bedeutung als Handelsstadt und wurde zu einem Ackerbürgerstädtchen; die Einwohnerzahlen gingen fortlaufend zurück; Anfang des 19. Jahrhunderts verlor Dortmund den Status der Freien Reichsstadt und hatte damals noch rund 4.000 Einwohner*innen. Mit der Industrialisierung und insbesondere dem Boom der Montanindustrie begann eine zweite Phase der wirtschaftlichen Prosperität der Stadt, die mit einem bemerkenswerten Bevölkerungswachstum einherging. Ende des 19. Jahrhunderts zählte Dortmund bereits knapp 150.000 Einwohner*innen. Gespeist wurde das rasante Bevölkerungswachstum durch starke Migrationsbewegungen aus Süd- und insbesondere Osteuropa (Luntowski 1994). Das Wachstum Dortmunds hielt nahezu ungebrochen an, sodass die Stadt zu Beginn des Zweiten Weltkrieges eine Einwohnerzahl von knapp 550.000 verzeichnete. Während des Krieges war Dortmund aufgrund seiner ausgedehnten Industrieanlagen Ziel von massiven Luftangriffen. 1945 war die Innenstadt nahezu gänzlich zerstört und die Bevölkerung um rund 200.000 Einwohner*innen reduziert. An diesen Tiefschlag schloss sich ein bemerkenswerter Wiederaufstieg Dortmunds zu einem Zentrum der Bier-, Eisen- und Stahlproduktion im Deutschland der Nachkriegszeit an. Mitte der 1960er-Jahre hatte Dortmund wieder mehr als 650.000 Einwohner*innen. Wiederum war

das Bevölkerungswachstum zum Teil eine Folge von Arbeitsmigration, insbesondere der damals sogenannten „Gastarbeiter“ aus Südeuropa und insbesondere der Türkei. In den 1960er-Jahren war die Stadt ein wichtiger Standort der Stahl- und Kohleindustrie des Ruhrgebiets sowie ein Zentrum der Brauindustrie. Es gab im Dortmunder Stadtgebiet mehr als fünfzehn Kohlebergwerke und eine Vielzahl von Brauereien, darunter die „Dortmunder Union“, Exportbierproduktionsstätte und größte und bekannteste Brauerei der Stadt. Vom späteren Niedergang des Bergbaus und der Schwerindustrie war die Stadt Dortmund maßgeblich betroffen. Das Theater blieb davon nicht unberührt. Im Geleitzug des Niedergangs von Bergbau, Schwerindustrie und Brauereien wurde es als Musentempel und insbesondere als Opernbühne in Frage gestellt.

2.2 Das Theater im Fokus kulturpolitischer Agenden

Theater wurde in Dortmund schon im Mittelalter gespielt, als die Stadt als Zentrum von Handel und Handwerk ihre erste Blüte erlebte. Allerdings fehlt in der Stadt eine höfische Tradition, sodass bis ins 19. Jahrhundert keine Nachfrage nach bzw. Interesse an einem Theaterbau bestand. Dies änderte sich mit dem wirtschaftlichen Boom infolge der Industrialisierung. Hand in Hand mit dem bemerkenswerten wirtschaftlichen Aufschwung Dortmunds und seinem starken Bevölkerungswachstum ging in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts der Wunsch des neuen Wirtschaftsbürgertums und einiger Industriemagnaten, darunter die Dortmunder Unternehmerfamilie Hoesch, nach einem „besseren Theater“ (Luntowski 1994: 330). Infolge der Urbanisierung und des wachsenden Wohlstands zumindest einiger Bevölkerungsgruppen waren in Dortmund in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zunächst verschiedene Vergnügungsetablissemments, darunter Cafés, Varietés und auch ein Zirkusbau, entstanden. Allerdings entsprachen diese Spielstätten wie auch die von Theaterunternehmen als Spielorte genutzten Wirtshausssäle nicht dem Geschmack der damaligen gehobenen Stadtgesellschaft, die sich für einen neuen Theaterbau stark machte. Mit Unterstützung bürgerlicher Sponsoren wurde das Projekt vorangetrieben und 1904 das Dortmunder Theater mit einer Aufführung der Wagner-Oper „Tannhäuser“ eingeweiht. Wie auch bei anderen Theaterbauten dieser Zeit wurde ein paradigmatischer Spruch – quasi als kulturpolitisches Leitbild, das dem Bau und Betrieb des Theaters zugrunde lag, – über dem Haupteingang in Stein gemeißelt. Dieser lautete in Dortmund:

„Nimmer entbehre die strebende Stadt der veredelnden Künste, opferfreudiger Sinn baute den Musen dies Heim“ (zitiert nach Luntowski 1994: 331).

Der Musentempel war im Trend der Zeit vorrangig als Opernhaus gebaut und wie auch in anderen mittelgroßen Städten dominierte das Musiktheater das Theatergeschehen. Die Stadttheater, nicht nur in Dortmund, können daher auf eine lange Tradition mit einem Schwerpunkt auf dem Musiktheater zurückblicken, wobei der Auslastung der Häuser stets

ein kulturpolitisch wichtiger Stellenwert zukam, der zugleich aber von Anfang an zu wünschen übrig ließ. So wird für die Frühzeit des Dortmunder Theaters eine Auslastung von gut 56 Prozent angegeben (Brandenburg 2004: 29). Nicht zuletzt aufgrund einer bereits nach der Eröffnung des Theaters einsetzenden schwierigen finanziellen Situation, u.a. bedingt durch den Rückgang von Großspenden aus der Wirtschaft, ging die Verantwortung für das Theater in Dortmund bereits vor dem Ersten Weltkrieg sukzessive auf die Stadt bzw. die Kommune über.

Künstlerisch-ästhetisch gilt die Weimarer Republik auch in Dortmund als kurze Phase des Aufbruchs und der kulturpolitischen Neujustierung. Das Schauspiel rückte stärker ins Zentrum des Theaterschaffens, das nun unter der Zielsetzung stand, sich vom Pathos abzuwenden und „den Menschen zum Mittelpunkt allen Bühnengeschehens“ zu machen (Högl 1994: 405). Unterstützt wurde die Neuorientierung durch den damaligen Kulturdezernenten, der aus Berlin nach Dortmund geholt worden war. Paul Hirsch, Sozialdemokrat mit jüdischer Herkunft, der zunächst als freier Schriftsteller und Journalist gearbeitet hatte, verfügte bei Amtsantritt bereits über langjährige Erfahrungen in der Kommunal- wie Kulturpolitik. Von ihm gingen wichtige Impulse für die Weiterentwicklung der lokalen Kulturpolitik aus (Ebd.). Im Nationalsozialismus wurde das Dortmunder Theater gleichgeschaltet und der Spielplan in den Dienst der Verbreitung der nationalsozialistischen Ideologie gestellt. Theater war kein Experimentierfeld und kein Raum der Auseinandersetzung mehr, sondern aufgeführt wurden in Dortmund jetzt u.a. Mussolinis „Die 100 Tage“ oder Goebbels „Der Wanderer“ (Högl 1994: 437). Nach dem Zweiten Weltkrieg fand im Hinblick auf die personelle Leitung zunächst keine grundlegende Zäsur statt. Dies änderte sich 1950 mit der Ernennung von Walter Jacob zum Generalintendanten. Jacob, der als Sohn einer jüdischen Kaufmannsfamilie Deutschland 1933 hatte verlassen müssen, hatte sich als Schauspieler, Regisseur und Dramaturg international einen Namen gemacht. Auf ihn gingen damals wichtige Impulse für das Dortmunder Theater zurück, darunter ganz wesentlich die Etablierung des ersten Kindertheaters (1953) an einem Mehrspartenhaus in Deutschland (Högl 1994: 491). Insgesamt lässt sich für das Theater Dortmund in der Weimarer Republik wie auch ab den 1950er-Jahren ein prägender Einfluss der Kulturpolitik festhalten, eine Traditionslinie, die sich bis heute durchzieht.

2.3 Vom Boom zur Krise des Theaters

Wie an vielen Theaterstandorten in Deutschland war ein zentrales kulturpolitisches Thema der Nachkriegszeit der Wiederauf- oder Neubau der Spielstätten. In Dortmund entschied man sich für den Neubau des Opernhauses und für eine Konzentrierung der Spielstätten – Opern- und Schauspielhaus – in räumlicher Nähe als sog. Theaterinsel (Högl 1994: 489). 1966 wurde das neue Opernhaus eingeweiht. Zusammen verfügten die Häuser über 1.160 Plätze und konnten nicht ganz 385.000 Besucher*innen, bei 533 Veranstaltungen, davon 131

Opernaufführungen, verzeichnen (Deutscher Bühnenverein 1968). Doch das neue Opernhaus, ein Bau aus Stahl, Glas und Beton, sollte schon bald als Symbol einer affirmativen Kulturpolitik ins Zentrum der kulturpolitischen Debatte geraten. Denn angesichts der bereits in den 1960er-Jahren einsetzenden Strukturkrise des Ruhrgebiets entschied man sich in Dortmund gegen ein avantgardistisches und für ein den „Alltag beglückendes Theater“ (Högl 1994: 492), das vorrangig hohe Platzauslastung garantieren sollte. Dazu zählte insbesondere auch die Operette, die damals vorrangig zur sog. leichten Muse gerechnet wurde.

Kritik an dieser Art der Repertoiregestaltung, die auch als „Luxusdampfer-Prinzip“ (Zimmer 1974: 2) charakterisiert wurde, kam in Dortmund aus den eigenen Reihen. Alfons Spielhoff, Kulturdezernent der Stadt Dortmund von 1962 bis 1974 und langjähriges Mitglied des Kulturausschusses des Deutschen Städtetages, zählt wie Herman Glaser und Hilmar Hoffmann zu den Vertretern der „Neuen Kulturpolitik“, die sich für eine Kulturpolitik einsetzen, die sich in erster Linie als Gesellschaftspolitik versteht und sich vorrangig an sozialen Fragen und Problemen orientiert (Schwencke/Sievers 1982). Für Dortmund mit seinem Opernhaus und dem Philharmonischen A-Orchester sah Spielhoff dies Anfang der 1970er-Jahre nicht gegeben und forderte eine soziokulturelle Neuorientierung der Dortmunder Kulturpolitik und insbesondere eine Umschichtung und Neuzuweisung des kommunalen Kulturetats, der insbesondere nicht mehr vorrangig auf wenige, in kommunaler Trägerschaft befindliche und in der Regel hochkulturelle Einrichtungen, wie vor allem das Musiktheater und das Philharmonische Orchester, beschränkt sein sollte. Die Umstrukturierung der Kulturausgaben der Stadt – auch damals in etwa vier Prozent des städtischen Etats – sah den Wegfall des Musiktheaters (Oper) und eine deutliche Verkleinerung des Orchesters zugunsten des Schauspiels und der Soziokultur, einschließlich Amateurtheater, Kulturvereinen und sonstigen kulturellen Initiativen vor. Spielhoff kam zu dem Schluss, dass sich Städte unter 700.000 Einwohner*innen eine Oper mit über die Stadtgrenzen hinausgehender Ausstrahlung und Präsenz in den Feuilletons überregionaler Zeitungen nicht leisten können. Er schlug daher vor, den Opernbetrieb in Dortmund gänzlich einzustellen, stattdessen Gastaufführungen vorzusehen und das Opernhaus zu einem „City-Kulturhaus“ umzufunktionieren, das ganzjährig für vielfältige Veranstaltungen von Ausstellungen über Konzerte, Filmvorführungen oder Kabarett genutzt werden könne. Die Vorschläge lösten damals nicht nur einen „Dortmunder Kulturkampf“ (Obergassel 2017: 122-134), sondern auch überregional heftige Diskussionen aus.

Trotz vielfältiger Kritik war der Vorschlag des Kulturdezernenten durchdacht und vor dem Hintergrund des Dortmunder Kontextes entwickelt worden. Ob angesichts der begrenzten Nachfrage, der Dichte der Opernhäuser im nahen Umfeld (Essen, Hagen, Wuppertal) und der im Vergleich zu Schauspiel und Tanz vergleichsweise hohen Kosten das Musiktheater in der bekannten Form bestehen bleiben soll, ist eine auch heute noch nicht abschließend geklärte

Frage. Damals wurde mit Blick auf die Dortmunder Oper und die Vorschläge des Kulturdezernenten kommentiert: „Die Bevölkerungsschicht, aus der sich Opernbesucher vornehmlich rekrutieren, ist nur spärlich vertreten: Die Beamten der Region sitzen in Arnsberg, Münster, Hamm; die Großfinanz sitzt in Düsseldorf, der katholische Bischof in Paderborn, der evangelische Kirchenpräsident in Bielefeld; eine Universität ist erst im Entstehen; große Kongresse finden in Dortmund nicht statt: Tourismus entfällt,“ so die Meinung von Dieter Zimmer 1974 in seinem Beitrag „Die Oper, die noch einmal davonkam“ in „Die Zeit“ (Zimmer 1974). Als Kulturdezernent setzte sich Spielhoff mit seinem Vorschlag der Abschaffung der Oper in Dortmund zugunsten publikumsnäherer und gesellschaftspolitischer Theaterangebote nicht durch. Seine Umstrukturierungsvorschläge „Exposé I und II“ (Spielhoff 1972, 1973) wurden vom Rat der Stadt letztlich abgelehnt, u.a. mit dem Hinweis auf eine zu erwartende größere Unterstützung der NRW-Landesregierung für die Theater im Land und vor allem in strukturschwachen Regionen. Am Beispiel von Dortmund wird der Institutionencharakter des Stadttheaters deutlich. Wie in vielen anderen Städten gehörte das Stadttheater auch in Dortmund de facto zur Stadt dazu und war insofern nicht einfach abzuschaffen.

Aus der Retroperspektive betrachtet sind eine ganze Reihe der damaligen Ansätze von Alfons Spielhoff in der Folge jedoch realisiert worden: Dazu zählen seine Vorschläge, der Soziokultur bzw. zivilgesellschaftlich getragenen kulturellen Einrichtungen und Initiativen einschließlich der Freien Szene mehr Aufmerksamkeit zu widmen und öffentliche Unterstützung zukommen zu lassen, Theater insbesondere auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu führen sowie eine Einrichtung – möglichst als GmbH – zu schaffen, die der Musik, und zwar der E- wie der U-Musik, ein Forum bietet und insofern weite Bevölkerungskreise anzieht. Nicht Folge geleistet wurde in Dortmund der Überlegung, drastische Einschnitte im Kulturretat vorzunehmen. Obgleich dies naheliegend gewesen wäre, da Spielhoff als Kulturdezernent seine Überlegungen vor dem Hintergrund einer massiven wirtschaftlichen Strukturkrise und des Zusammenbruchs der Dortmunder Kernwirtschaftssektoren – Kohle, Stahl und Brauwesen – entwickelt hatte.

3. Dortmund in der Krise und im Strukturwandel

Die Diskussion um die Zukunft des Theaters hatte in Dortmund einen realen wirtschaftlichen Hintergrund. Ab Ende der 1960er- und verstärkt in den 1970er-Jahren verlor Dortmund jene zentralen Industriezweige, die die Stadt seit dem Ende des 19. Jahrhunderts geprägt und die ihre ökonomische Prosperität garantiert hatten. Der Krise des Bergbaus an der Ruhr schloss sich die Stahlkrise an. Schließlich wanderten auch die Großbrauereien ab oder mussten schließen, sodass rund 80.000 Arbeitsplätze in dem sog. Dortmunder Dreiklang von Kohle, Stahl und Bier seit den 1960er-Jahren verloren gingen (Irle/Röllinghoff 2008: 639f). Die Zahl

der Industriebeschäftigten verringerte sich in Dortmund nach den Angaben von Irle und Röllinghoff im Zeitraum von 1960 bis Anfang der 1990er-Jahre um rund 70 Prozent von 127.000 auf nur noch 37.000 Personen (Ebd.: 640). Die Folgen hiervon waren ein drastischer Rückgang der Gewerbesteuererinnahmen, eine negative Bevölkerungsentwicklung, ein massiver Anstieg der Arbeitslosenquote und der Sozialausgaben der Stadt sowie die Entstehung von Industriebrachen mit entsprechenden Folgen für das Stadtbild wie auch für den Wohnungsmarkt. Die zunehmende Verschuldung schränkte, wie auch in anderen Ruhrgebietsstädten, den Handlungsspielraum der Stadt zunehmend ein, sodass die Suche nach Einsparmöglichkeiten auch im Bereich Kultur aus kommunalpolitischer Sicht verständlich wird.

Vor diesem Hintergrund wurde ab Mitte der 1980er-Jahre eine Umsteuerung und Neuausrichtung der Stadt in Richtung Technologie- und Dienstleistungsindustrie sowie Hochschulstandort begonnen. Wichtige Impulse gingen hierbei von der Universität und der Fachhochschule aus. Die Dortmunder Universität entwickelte sich zu einem Zentrum für Informatik und neue Technologien. Als eine der ersten Universitäten in Deutschland förderte sie den Wissenstransfer und richtete hierzu das „TechnologieZentrumDortmund“ (TZDO) mit angeschlossenem Technologiepark ein. Das Zentrum und der Park zählen inzwischen zu den „Vorzeigeprojekten“ in Europa (Irle/Röllinghoff 2008: 640). Die Umstrukturierung und Neuausrichtung wurde von der Landesregierung unterstützt und durch regionale Arbeitsmarktkonferenzen flankiert.

Überregionale Aufmerksamkeit hat das „dortmund-project“ (2001-2010)¹ gewonnen, eine Initiative der Wirtschaftsförderung der Stadt, die in Kooperation mit einer Unternehmensberatung seit Anfang der 2000er-Jahre umgesetzt wurde. Hierbei wurde eine Vision von der weiteren Entwicklung der Stadt sowie konkrete Schritte und Maßnahmen zur Verwirklichung erarbeitet. Es handelte sich hierbei um aufeinander bezogene Entwicklungsschritte mit einer Orientierung hin zu einem Hightech-Industriestandort. Als wichtige Wegmarken auf dem Weg der wirtschaftlichen Neuausrichtung sind die Dortmunder Universität mit den schon genannten Schwerpunkten Informatik und Technologie, der Wissenstransfer durch den Technologiepark sowie die Dortmunder Gründerinitiative im Bereich Mikro- und Nanotechnologie zu nennen. Ein weiterer wichtiger Eckpunkt des „dortmund-project“ bestand in der Umwandlung von Industriebrachen in neue Wohnviertel. Das Vorzeigeprojekt ist hierbei der Phoenix-See und die Neubebauung der Hörder Burg, ein Altindustriegelände, auf dem sich einst ein Hochofen- sowie ein Stahlwerk befanden und das in ein hochpreisiges, an einem auf der Industriebranche künstlich geschaffenen See gelegenes Wohngebiet verwandelt wurde (Irle/Röllinghoff 2008: 641f)². Als dritte Wegmarke ist die Umgestaltung der Dortmunder

¹ <https://www.dortmund-project.de>.

² Vgl. <http://www.dr-frank-schroeter.de/ifr/Kurzdarstellung%20dortmund-project.pdf>.

Innenstadt zu nennen, die durch die Luftangriffe im Zweiten Weltkrieg schwer zerstört worden war und in den Nachkriegsjahren als damals moderne autogerechte Stadt mit großer Einkaufsmeile wiederaufgebaut wurde.

Besonders herauszustellen ist hier das „Dortmunder U“, ein markantes Gebäude der ehemaligen Union-Brauerei, das sich in der Nähe des Innenstadtbereichs sowie fußläufig zum Hauptbahnhof befindet und heute das „Zentrum für Kunst und Kreativität“ beherbergt. Es handelt sich um ein multifunktionales Gebäude, in dem sich neben Fachhochschule, Museum, Galerie und Kino auch Ausstellungsräume befinden. Gemäß der Selbstbeschreibung des Hauses richtet sich ein besonderer Fokus der Arbeit und Ausstellungstätigkeit im „Dortmunder U“ auf die Einbeziehung digitaler Medien und die Förderung der Kreativität.³ Hinsichtlich der Neugestaltung der Innenstadt ist als weiteres Projekt der Neubau des Dortmunder Konzerthauses zu nennen, dessen Konzeption und Zielsetzung an die Vorschläge des Kulturdezernenten Spielhoff erinnert. Platziert auf vergleichsweise kleiner Fläche in einem eher problembehafteten Stadtviertel ist es dem Dortmunder Konzerthaus gelungen, sich in der kulturellen Landschaft von NRW sehr gut zu positionieren (Vogt 2020). Die künstlerische Ausrichtung, die angeschlossene Gastronomie wie auch die Rechtsform und Trägerschaft als GmbH waren in den Plänen des Kulturdezernenten Spielhoff in Ansätzen bereits so ange-dacht, wie sie dann ausgeführt wurden. Für die nahe Zukunft ist ein weiteres Projekt im Innenstadtbereich geplant: der Neubau des Kinder- und Jugendtheaters. Mit diesem Neubau versucht Dortmund, einen deutlichen kulturpolitischen Akzent zu setzen, der sich in der Programmgestaltung des Theaters widerspiegelt, an den Anliegen und Bedarfen der nächsten Generation orientiert ist und insofern eine Facette des „Audience-Development“ darstellt.

Dortmund hat den Strukturwandel zwar noch nicht geschafft, aber die Talsohle des wirtschaftlichen Niedergangs inzwischen hinter sich gebracht, sodass die Stadt wieder einer positiveren Entwicklung entgegensieht. Vor allem hat die Umgestaltung von Industriebrachen viel Beachtung und positive Resonanz erfahren; die Dortmunder Universität und der angeschlossene Technologiepark genießen ein hervorragendes Renommee, auch konnte die negative Bevölkerungsentwicklung gestoppt werden und der Wohnungsmarkt in Dortmund verzeichnet ebenfalls eine positive Entwicklung. Strukturkrise und Strukturwandel lassen sich eindrucksvoll an der Entwicklung der Arbeitslosenquote ablesen. Diese betrug in der Boomphase der Nachkriegszeit in Dortmund (1961) 0,6 Prozent und war somit nicht existent, in der Hochphase der Strukturkrise Mitte der 1980er-Jahre 17,5 Prozent (Bruhn-Tripp 2013) und im Untersuchungsjahr der Studie (2019) 9,9 Prozent.⁴ Die Bevölkerungsentwicklung ist

³ <https://www.dortmunder-u.de/das-haus>.

⁴ <https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/dortmund/content/1533731930702>.

inzwischen nicht mehr rückläufig, sondern hat sich auf vergleichsweise hohem Niveau mit Tendenz nach oben bei knapp unter 590.000 Einwohner*innen (2019) eingependelt.⁵

Dortmund ist, wie ausgeführt, seit der Industrialisierung eine Stadt mit hoher Zuwanderung. Dies prägt die Stadt in vielfältiger Weise. In etwa ein Drittel (33,2 Prozent) der Stadtbevölkerung hat einen Migrationshintergrund und 17,0 Prozent der Dortmunder*innen sind nicht deutsche Staatsbürger*innen (Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes NRW 2019: 7). Den größten Anteil an der Bevölkerung mit Migrationshintergrund haben Dortmunder*innen mit türkischen Wurzeln (20 Prozent). Gemäß den Angaben des Integrationsprofils des Landes NRW fallen einzelne Indikatoren für Integration in Dortmund im Vergleich zu Gesamt-NRW leicht schlechter aus. Dies trifft für die Erwerbstätigkeit und Beschäftigungsquote (Ebd.) zu, nicht jedoch für die Übergangquoten in weiterführende Schulen (Ebd.: 13). Hier ist Dortmund leicht besser als der Landesdurchschnitt.⁶ Im Vergleich damit (33,5 Prozent) liegt aber auch der Anteil der Schüler*innen mit Migrationshintergrund in Dortmund mit 44,6 Prozent deutlich höher.⁷

Dortmund ist noch eine Stadt mit günstigen Mieten (circa 5,50€ - 7,00€ durchschnittliche Netto-Kaltmiete/qm) und liegt hinsichtlich der Mietpreise unter den Durchschnittswerten von NRW. Allerdings wird der Wohnungsmarkt inzwischen als „angespannt“ beschrieben und die Mieten steigen seit circa 2012.⁸ Nicht zuletzt zeigt sich der Strukturwandel an den die Beschäftigungsstruktur der Stadt prägenden Unternehmen. Die Industrie ist im Anlagen- und Maschinenbau noch präsent, aber keineswegs mehr dominant, demgegenüber finden sich weit mehr Beschäftigte in den Bereichen Bildung, Verwaltung und Gesundheitswesen.

Abb. 1: Größte Arbeitgeber Dortmunds

Branche	Unternehmen	Mitarbeiter
Verwaltung	Stadtverwaltung Dortmund	8.500
Bildung & Forschung	Technische Universität Dortmund	6.500
Gesundheitswesen	Klinikum Dortmund gGmbH	4.000
Gesundheitswesen	Sankt-Johannes-Gesellschaft Dortmund gGmbH	2.600
Kommunalwirtschaft	Dortmunder Stadtwerke AG	3.500
Finanzwesen	Signal Iduna Gruppe	ca. 2.500

⁵ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/322488/umfrage/entwicklung-der-gesamtbevoelkerung-in-dortmund/#statisticContainer>.

⁶ http://www.integrationsmonitoring.nrw.de/integrationsberichterstattung_nrw/Integration_kommunal/Integrationsprofile/Integrationsprofile---Dortmund.pdf.

⁷ <https://www.ruhr24.de/dortmund/mehr-schueler-migrationshintergrund-dortmund-vorne-dabei-13093484.html> (Ruhr 24 vom 14.08.2018), abgerufen am 22.01.2021.

⁸ <https://www.ruhr24.de/dortmund/mietspiegel-2017-steigende-mietpreise-dortmund-13092707.html>, vgl. Mietpreise im Vergleich: <https://www.zeit.de/wirtschaft/2019-11/mietpreise-steigerung-mietspiegel-wohnungsnot-gemeinden>.

Energieversorgung	RWE AG	2.000
Finanzwesen	Sparkasse Dortmund	1.800
Industrie	Thyssen Krupp	1.650
Maschinenbau	Wilo SE	1.500
Maschinen- und Anlagenbau	KHS GmbH	1.300

Quelle: Zutun.de, 2019.⁹

Der Wandel der Stadt von einer Metropole von Kohle, Stahl und Bier hin zu einem Hightech-Standort, geprägt u.a. von Dienstleistungsindustrien, spiegelt sich auch in der Konstellation des Rats und den politischen Mehrheitsverhältnissen in der Stadt wider. Dortmund gilt als Hochburg der SPD. Allerdings trifft dies vor allem für die Boomphase der Schwerindustrie in den 1960er-Jahren sowie in den massiv durch Arbeitslosigkeit und Strukturkrise geprägten 1980er-Jahren zu. Die SPD erreichte bei Kommunalwahlen jeweils absolute Mehrheiten von 61 Prozent im Jahr 1961 und immerhin noch 54 Prozent im Jahr 1984. Seit dem Ende der 1980er-Jahre hat sich das Parteienspektrum diversifiziert. Neben den klassischen Parteien der alten Bundesrepublik – SPD, CDU, FDP – sind Freie Wählergruppen, Die Linke, aktuell die AfD und insbesondere Bündnis 90/Die Grünen dazugekommen.

Die Sitzverteilung im Rat der Stadt ist derzeit (Wahl 09/2020) wie folgt: 27 Sitze SPD, 22 Sitze Bündnis90/Die Grünen, 20 Sitze CDU, 7 Sitze Die Linke, 5 Sitze AfD, 4 Sitze FDP und 5 Sitze andere Parteien. Die Wahl des Oberbürgermeisters ging mit knapper Mehrheit in einer Stichwahl an den Vertreter der SPD, der sich gegenüber dem Vertreter der CDU und der Vertreterin der Grünen durchsetzen konnte. Dortmund wird somit seit Gründung der Bundesrepublik Dortmund von einem „SPD-Mann“ als Oberbürgermeister geleitet. Hierbei kamen die Kandidaten in jüngster Zeit häufig aus der Dortmunder Verwaltung. Der aktuelle OB war vor seiner Wahl als Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung der Stadt Dortmund tätig; sein Vorgänger hat vor dem politischen Amt das Umwelt- und Planungsdezernat der Stadt geleitet und dessen Vorgänger im Amt war zuvor Kulturdezernent und Kämmerer der Stadt gewesen. Auch der heutige, langjährige Kulturdezernent der Stadt hat gleichzeitig das Amt des Kämmerers inne. Insofern ist es in Dortmund nicht so, dass „Kultur“ als Ressort innerhalb der Verwaltung einen niedrigen Stellenwert einnimmt, da die Verbindung von Kulturdezernat und Kämmerei in der Stadt bereits Tradition hat. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass die Stadt zwar durchgängig sozialdemokratisch regiert wurde, Bündnis90/Die Grünen aber seit Mitte der 1980er-Jahre kontinuierlich und insbesondere im Hinblick auf die Kulturpolitik an Bedeutung gewonnen haben. In der Nachfolge des Kulturdezernenten Spielhoff gilt Dortmund heute als Stadt mit einer starken Tradition in der Soziokultur, woran die alternative

⁹ <https://zutun.de/jobs/top-10-unternehmen>.

Szene, die in den 1980er-Jahren mit den Grünen stark verbunden war, einen maßgeblichen Anteil hatte (Obergassel 2017: 251ff).

4. Cultural Governance in Dortmund

4.1 Kulturinvestitionen

Ob und in welchem Umfang der Kultur im Rahmen des Strukturwandels von Dortmund eine Bedeutung zugemessen wird, ist von der Perspektive des Betrachters und der Definition von Kultur abhängig. Unstrittig ist, dass der sog. Kreativindustrie, angefangen bei den Bildungseinrichtungen (Uni, FH) bis hin zu kulturaffinen Unternehmen (Design, Architektur) sowie Kulturbetrieben im eigentlichen Sinn (Bühnen, Kinos), unabhängig vom Standort Dortmund ein wichtiger Stellenwert im Rahmen des Übergangs zur modernen Dienstleistungsindustrie zukommt (Florida 2002). Cultural Governance (Winter 2019) bezieht sich hierbei auf das Miteinander von öffentlichen sowie privaten Trägern und Initiativen im Hinblick auf die Sicherung, Ergänzung und Steuerung kultureller Angebote.

Gemäß der Analyse von STADTart (2017) hat das kulturelle Angebot in Dortmund seit den 1970er-Jahren deutlich zugenommen. „Gab es damals (1970) [...] 57 Kulturanbieter, so sind es heute 172“ (Ebd.: 10). Die größten Zuwächse verzeichneten zivilgesellschaftliche Initiativen bzw. die Soziokultur sowie der Bereich öffentlich getragener Einrichtungen (STADTart 2017: 10). Nach Auskunft der Kulturverwaltung der Stadt Dortmund lag dem verstärkten kommunalen Engagement kein Master- oder kulturpolitischer Entwicklungsplan zugrunde. Gleichwohl wurde bei den kommunalen Einrichtungen schwerpunktmäßig auf Musik, Bildung/Weiterbildung und Museen fokussiert und im Hinblick auf die Soziokultur, zivilgesellschaftliche Initiativen und Freie Szene von städtischer Seite zunehmend auf Ko-operation und kontinuierliche Förderung gesetzt. Letzteres ist in gewisser Hinsicht eine Langzeitfolge des kulturpolitischen Sturm und Drang der späten 1970er- und 1980er-Jahre, einer Zeit, die, wie bereits beschrieben, mit einem zunehmenden Bedeutungsgewinn von Bündnis 90/Die Grünen einhergingen.

Insbesondere die Ratsfraktion der Grünen setzt sich traditionell stark für die Belange der alternativen Szene ein, wobei nach Einschätzung von Obergassel (2017: 253) die Vernetzung zwischen der Freien Szene und den Grünen in Dortmund im Vergleich zu anderen Städten besonders ausgeprägt ist. Als richtungsweisend für die Cultural Governance in der Stadt kann die Arbeit des 1983 eingesetzten „Dortmunder Kulturrates“ eingeschätzt werden. Dieser war ein Zusammenschluss von Künstler*innen und Mitarbeiter*innen von Bildungs- und Kulturinstitutionen in kommunaler wie auch zivilgesellschaftlicher Trägerschaft, die sich

gemeinsam gegen die Sparpolitik der Stadt und die drohenden drastischen Kürzungen wandten. Der Kulturrat vertrat die Meinung, „dass kommunale und freie Kulturträger gleichermaßen zur Breite und Vielfalt des Kulturangebots beitragen und miteinander kooperieren sollten“ (Obergassel 2017: 253). Aus heutiger Sicht liest sich der damalige Forderungskatalog des Kulturrates wie eine Roadmap der zukünftigen Dortmunder Kulturpolitik im Hinblick auf die Öffnung kommunaler Kulturförderung gegenüber der Freien Szene, kulturellen Vereinen und Initiativen. U.a. forderte der Kulturrat den Verzicht auf Kürzungen im städtischen Kulturhaushalt, die Beibehaltung aller städtischen Bildungs- und Kultureinrichtungen, die Förderung der Kulturarbeit von freien Trägern, die Öffnung städtischer Einrichtungen für die Nutzung durch freie Träger, die Schaffung von Kulturzentren und die Förderung von Stadtteilkulturarbeit (Obergassel 2017: 254). Mitte der 1980er-Jahre wurde der erste „Topf“ für freie Kulturarbeit in Dortmund eingerichtet, in der Folge entwickelte sich daraus das „Kulturbüro“ als Teil der Kulturverwaltung und zentraler Ansprechpartner der Freien Szene sowie der vielen zivilgesellschaftlichen kulturellen Initiativen in Dortmund (vgl. Abschn. 4.2: Kulturverwaltung).

Im Bereich der traditionellen Kultursparten hat sich Dortmund erfolgreich als Standort klassischer Musik profiliert. Zu nennen ist hier als erstes der Neubau des Konzerthauses Dortmund (2002) als städtisch getragene GmbH, dessen Bau und künstlerische Konzeption maßgeblich durch die „Theater- und Konzertfreunde Dortmund“¹⁰ als mitgliederstarker Förderverein vorangebracht und unter der Projektleitung und ersten Intendanz von Andreas Vogt – einem Dortmunder Unternehmer, der gleichzeitig als Tenor am Dortmunder Opernhaus tätig war – umgesetzt wurde (Vogt 2020). Getreu dem Motto der Verbindung von Kultur und Bildung wurde 2009 in der Nähe des Konzerthauses ein Neubau für das „Orchesterzentrum NRW“ von der Stadt errichtet. Hierbei handelt es sich um die europaweit erste hochschulübergreifende Ausbildungsstätte für Orchestermusiker*innen, die gemeinsam von den vier staatlichen NRW-Musikhochschulen getragen wird.¹¹ Typisch für Dortmund und der Tradition des „Kulturrates“ verhaftet ist ein weiter Kulturbegriff, der das kulturelle Engagement aller einschließt. Ein weiterer Baustein der Profilierung im Musikbereich ist die „Chorakademie am Konzerthaus Dortmund“ (e.V.), der mehr als 30 verschiedene Chorensembles und rund 1.300 Sänger*innen angeschlossen sind.¹² Auch der Chorverband NRW, mit 200.000 Sänger*innen und 156.000 fördernden Mitglieder*innen der größte Kulturverband Nordrhein-Westfalens, hat seinen Sitz in Dortmund.¹³ Aus Sicht der Kulturverwaltung wurde in der Stadt „eine musikbezogene Aggregation zusammengebracht, parallel zur Ausdehnung

¹⁰ Theater und Konzertfreunde Dortmund.

¹¹ <https://www.orchesterzentrum.de/de/>.

¹² <https://www.chorakademie.de>.

¹³ <https://www.cvnrw.de>.

der Musik- und Clubszene“ (Interview: DA1), die in Dortmund mit Angeboten von Pop, Rock und Jazz an über 20 Standorten vertreten ist (STADTart 2017: 11).

Die kommunalen Investitionen in Kultur wurden mit städtebaulich-infrastrukturellen Überlegungen gekoppelt. So wurde die Konzerthalle in einem problembelasteten Stadtteil errichtet. Entsprechendes trifft für das „Dortmunder U“ zu. Gemäß eigener Webseite ist das „Dortmunder U“ ein kreativwirtschaftliches Kulturzentrum neuen Typs, das Forschung, kulturelle Bildung und Kreativität miteinander verbindet.¹⁴ Im Vorfeld von „Ruhr.2010 – Kulturhauptstadt Europas“ hat die Stadt ein ganzes Areal um das ehemalige Brauereigebäude aufgekauft, nach und nach zu einem Bildungs- und Kreativzentrum umgestaltet und so ein zuvor brachliegendes Stadtquartier kulturell geformt (Nellen 2010). Angesiedelt sind inzwischen im Umfeld des „Dortmunder U“ zwei Berufskollege, die Volkshochschule Dortmund, ein Freizeitzentrum und eine Sporthalle. Auch die von der Stadt getragene und 1999 neugebaute Stadt- und Landesbibliothek Dortmund sowie die Dortmunder Kulturverwaltung befinden sich nicht weit entfernt.

Ein weiterer Schwerpunkt städtebaulicher Aktivität mit Kulturbezug ist der Museumsbereich. Zu nennen sind hier als Initiative der Stadt die Neugestaltung eines Brauereimuseums sowie die Neukonzeption des Kindermuseums e.V.¹⁵ und des Museums für Naturkunde (Wiedereröffnung 2019)¹⁶. Thematisch geht es hier insbesondere um die Aufarbeitung der Stadtgeschichte sowohl in wirtschaftlicher (Brauereimuseum¹⁷, Hoesch-Museum e.V.¹⁸, Fußballmuseum gGmbH – zu je 50 Prozent getragen vom DFB und der Stadt¹⁹, geplantes Museum für Stahlgeschichte) als auch in sozial-kultureller Hinsicht. Für die Zukunft ist im Museumsbereich eine intensivere Aufarbeitung der Einwanderungsgeschichte der Stadt geplant, insbesondere da Dortmund sich durch eine hohe Dichte von Migrantenselbstorganisationen mit kulturell-künstlerischem Schwerpunkt auszeichnet. Als Treffpunkt dient das Dietrich-Keuning-Haus,²⁰ ein kulturelles Veranstaltungs- und Stadtteilzentrum sowie Sitz des Verbundes sozial-kultureller Migrantenvereine in Dortmund e.V. (VMDO)²¹, dem knapp 100 Vereine und Verbände angeschlossen sind. Wie die Analysen von STADTart verdeutlichen (STADTart 2017: 15), lässt sich eine Konzentration der kommunalen Investitionen in Kultureinrichtungen im Innenstadtbereich erkennen, allerdings ist die Kommune mit kulturellen

¹⁴ <https://www.dortmunder-u.de>.

¹⁵ <https://www.mondomio.de>.

¹⁶ https://www.dortmund.de/de/freizeit_und_kultur/museen/naturmuseum_dortmund/start_naturmuseum/.

¹⁷ https://www.dortmund.de/de/freizeit_und_kultur/museen/brauerei_museum/start_brauereim/index.html.

¹⁸ https://www.dortmund.de/de/freizeit_und_kultur/museen/hoesch_museum/start_hoesch/index.html.

¹⁹ <https://www.fussballmuseum.de>.

²⁰ https://www.dortmund.de/de/freizeit_und_kultur/dietrich_keuning_haus/start_dkh/index.html.

²¹ <https://www.vmdo.de>.

Einrichtungen, insbesondere Museen und Veranstaltungsräumlichkeiten, auch in der Fläche und in den Stadtteilen präsent, wobei in den Stadtteilen eng mit zivilgesellschaftlichen Trägern (Vereinen, Initiativen, Soziokultur) zusammengearbeitet wird.

De facto wurden die Forderungen des „Kulturrates“ der 1980er-Jahre kulturpolitisch von der Stadt weitgehend umgesetzt. Die Spar- und Streichdebatte ist längst nicht mehr Thema; gleichzeitig wird kulturpolitisch sowie in offiziellen Stellungnahmen das Miteinander und die Synergien zwischen den verschiedenen Sparten sowie den Einrichtungen und kulturellen Initiativen betont: „Kultur ist in Dortmund ein Gemeinschaftswerk: städtische Kultureinrichtungen, freie Kulturinitiativen, Theater, Clubs [...] Dortmund ist ein Schrittmacher für das digitale Zeitalter, denn wir sind ein bedeutender Ausbildungsort für IT-Berufe. Folglich nimmt die Auseinandersetzung mit Digitalität und Künsten eine wichtige Position ein [...] Wir akzentuieren, dass Künste und Kultur soziale Innovationen in einer Stadtgesellschaft befördern können“ (Stüdemann 2018: 5).

4.2 Kulturverwaltung und Kulturetat

Aus Sicht der Verwaltung hat Dortmund mit einem Investitionsvolumen von circa 320 Mio. Euro in den 2000er-Jahren in den Bereich Kultur beachtlich investiert, wobei, so die Angabe in einem Interview, zwei Drittel aus kommunalen Mitteln und ein Drittel anderweitig durch Spenden, Sponsoring oder Public Private Partnerships aufgebracht worden sind (Interview DA1). Nach Einschätzung der Verwaltung hat neben dem Schul- und Kitabereich in den letzten Dekaden der Bereich Kultur in Dortmund die meisten Investitionsmittel erhalten. Wie in vielen Ruhrgebietsstädten beläuft sich der Kulturetat auf einen Anteil von circa vier Prozent am kommunalen Haushalt. In Dortmund werden die immobilienbezogenen Kosten hierbei mit eingerechnet, sodass die Investitionsfinanzierung bzw. der Kapitaldienst auch in diesen vier Prozent inkludiert ist. Das Gesamtbudget der Ausgaben für Kultur beläuft sich inzwischen auf knapp 100 Mio. Euro.²²

Die Kulturverwaltung ist in Dortmund dem „Dezernat 2“ unter Leitung eines Stadtdirektors mit der Stabsstelle Projekte und Controlling sowie Kämmerei zugeordnet. Die Einrichtungen in städtischer Trägerschaft sind zu dem Eigenbetrieb „Kulturbetriebe Dortmund“ (gekennzeichnet als E 41 in den kommunalen Jahresabschlüssen) zusammengeschlossen. Hierzu zählen die Bibliotheken, Museen, die Musikschule, die Volkshochschule, das Stadtarchiv, das Dietrich-Keuning-Haus, die Geschäftsführung des „Dortmunder U“ sowie das „Kulturbüro“. „Die Kulturbetriebe bündeln seit 1995 die kulturellen Weiterbildungsangebote der Stadt unter einem Dach und werden als eigenbetriebsähnliche Einrichtungen geführt“ (Jahresabschluss der Kulturbetriebe Dortmund 2016: 17). Jede Betriebseinheit verfügt über eine

²² https://www.dortmund.de/de/rathaus_und_buergerservice/haushalt/jahresabschluesse/index.html.

eigenverantwortliche Leitung einschließlich Finanzsteuerung und -controlling, Betriebsorganisation und Personalmanagement (Ebd.). Dem „Kulturbüro“ sowie der Geschäftsführung des „Dortmunder U“ kommen hierbei eine Sonderrolle zu, da es sich bei letzterem im Wesentlichen um Koordinationsaufgaben im Kontext des Zentrums für Kunst und Kreativität handelt, während das „Kulturbüro“ Ansprechpartner, Facilitator und Förderer der zivilgesellschaftlichen Kultureinrichtungen und Initiativen in der Stadt ist. „Wo immer in Dortmund eine Band spielt, eine Theatergruppe auftritt oder Kinder kreativ werden – vermutlich hatte das Kulturbüro damit zu tun [...] Das Kulturbüro bringt Kulturschaffende zusammen und vernetzt die Partner aus der freien Kulturszene in städtischen Festivals und Großprojekten“ (Stadt Dortmund 2018: 42). Gemäß eigener Webseite organisiert, koordiniert und fördert das „Kulturbüro“ im Jahr etwa 20 Veranstaltungs- sowie 20 Förderprogramme mit bis zu 250 Fördermaßnahmen.²³ Ausgliedert aus der Verwaltung und als GmbH geführt ist das Konzerthaus Dortmund, dessen maßgeblicher Gesellschafter die Stadt ist. Aus dem kommunalen Haushalt wird die GmbH pro Jahr mit einer Summe von rund 5 Mio. Euro unterstützt. Darüber hinaus hat die Stadt für die von der GmbH für Investitionen aufgenommenen Kredite Bürgschaften übernommen (rund 10 Mio. Euro).²⁴

Das Theater Dortmund ist ebenfalls als Eigenbetrieb (E 42) organisiert und somit Teil der Verwaltung, aber analog zu den Kulturbetrieben weitgehend selbständig. In den Interviews mit der Leitung des Theaters wurden sowohl die Nach- als auch die Vorteile der Einbindung in die Verwaltung thematisiert. Als Nachteil wurde genannt: „Solange man als nicht rechtlich selbständig hantiert, ist man bei der Stadt sehr angebinden. [...] Die Kunst sagt, wir werden immer weniger Theater, sondern vielmehr Stadtamt“ (Interview DB2). Kritisiert wird insbesondere die Schwerfälligkeit des Apparats, wenn es um kurzfristige Anschaffungen bei laufender Theaterproduktion geht und „für jede Kleinigkeit die Vergabeordnung greift“ (Interview DB3).²⁵ Auch dass das Theater über keinen eigenen Betriebsrat verfügt, sondern die Interessenvertretung der Mitarbeiter*innen des Theaters über die Vertretungsorgane der Stadtverwaltung insgesamt erfolgt, wird eher kritisch angemerkt (Ebd.). Andererseits wird die direkte Anbindung an die Stadt auch positiv gewertet: „Der Vorteil am Eigenbetrieb ist, dass man im direkten Budgetgespräch mit der Stadt verhandelt ist. Das heißt, wenn für alle Fachbereiche, also Stadtämter und Energiebetriebe, beschlossen wird, dass Tarifkostensteigerung und ein Teil der Energiekosten übernommen werden, müssen wir nicht separat in die Bütt gehen, sondern sind ein Fachbereich von vielen, für den das auch gilt. Als GmbH verhandeln sie halt immer nur um den Zuschuss. Das kann, wenn es gut läuft, angenehmer sein,

²³ https://www.dortmund.de/de/freizeit_und_kultur/kulturbuero/startseite_kulturbuero/.

²⁴ https://www.dortmund.de/media/p/lokalpolitik/beteiligungsberichte/Beteiligungsbericht_2015_2016.pdf.

²⁵ Die Schwierigkeiten wurden humoristisch vom Theater bearbeitet in dem Sketch: „Der Klöng ist kaputt“: <https://www.youtube.com/watch?v=Da3BT0KMiwQ>.

und kann, wenn es schlechter laufen sollte, aber auch nachteilig sein“ (Interview DB2). So wird die derzeitige Governance und Einbindung in die Stadtverwaltung sogar als Schutz empfunden: „Ist man losgelöst, ist die Entscheidung, das Theater abzuwickeln, viel größer“, so die Theaterleitung (Interview DB1).

Aus der Perspektive der Theaterleitung wie der Verantwortlichen in Verwaltung und Politik ist in absehbarer Zeit keine Veränderung der derzeitigen Einbettung bzw. der Governance des Theaters geplant. Danach ist das Klima im Kulturausschuss der Stadt nicht konfliktbehaftet. Und die Bereitschaft, „das Theater loszulassen, ist nicht da“ (Interview DB2). Gleichzeitig wird von der Theaterleitung betont, dass die Stadt sich zum Theater bekennt. Seit den Quellen der 1970er-Jahre und der Auseinandersetzung mit der Freien Szene in den 1980er-Jahren scheint ein parteiübergreifendes Bekenntnis für das Theater zu bestehen. Dieses speist sich aus zwei Quellen der Legitimation: Einerseits gilt das Theater als traditionsreiche städtische Kulturinstitution. Danach gehört Theater dazu und ist Bestandteil Dortmunds. Andererseits hat das Theater einen ausgesprochenen Bildungsauftrag sowie auch eine soziale Mission, nämlich die Stadt offener und interkultureller zu machen. „Ich glaube, dass man mit Kultur diesem ganzen rechten Mist begegnen muss,“ so ein Vertreter der Theaterleitung im Interview (DB1).

Nach wie vor handelt es sich beim Theater Dortmund um die kostenintensivste kulturelle Einrichtung der Stadt, auf die der größte Anteil des kommunalen Kulturhaushaltes entfällt. Allerdings hat sich, nicht zuletzt durch die Erweiterung der Angebote und Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft oder zumindest mit kommunaler Beteiligung und insbesondere durch den Bedeutungsgewinn und Aufwuchs der soziokulturellen Einrichtungen bzw. der Kulturinitiativen in zivilgesellschaftlicher Trägerschaft, die überwiegende Dominanz des Stadttheaters reduziert. Noch Anfang der 1990er-Jahre bestand der Kulturetat überwiegend aus der Förderung des Theaters, einschließlich des Philharmonischen Orchesters, auf die zusammengenommen circa 90 Prozent der kommunalen Kulturausgaben entfielen. Diesbezüglich ist inzwischen insofern eine Veränderung eingetreten, als die kommunalen Kulturausgaben sich in etwa pari-passu auf die „Kulturbetriebe“ und das Stadttheater verteilen sowie eine leichte Verschiebung zugunsten der „Kulturbetriebe“ festzustellen ist. Lagen die Zuschüsse im Jahr 2016 an die Kulturbetriebe bei rund 41 Mio. Euro und an das Theater bei 35 Mio. Euro, so waren für das Jahr 2019 bereits 54 Mio. Euro als Transferzahlungen für die Kulturbetriebe und 42 Mio. Euro für das Theater ausgewiesen.²⁶

Dabei werden aus Sicht der Theaterleitung die Zuwendungen der Stadt an das Theater nicht mehr grundsätzlich in Frage gestellt. Vielmehr besteht von Seiten der Politik und Verwaltung

²⁶ https://www.dortmund.de/media/p/lokalpolitik/haushalt/haushalt_pdf.

eine eindeutige Position pro Theater: „Ich finde schon, dass Dortmund ein klares Bekenntnis für sein Theater hat. Und das eben nicht stagniert. Ich empfinde es hier als sehr, sehr fruchtbaren Boden, um hier Kultur zu machen!“, so die Einschätzung im Interview (Interview DB1). Eine Schlüsselrolle kommt hierbei der Verwaltung und insbesondere der Position des Kulturdezernenten zu, der aufgrund seiner Mehrfachfunktion als Stadtdirektor und damit als Vertreter des Bürgermeisters sowie als Kämmerer und Kulturdezernent nach Einschätzung der Theaterschaffenden in der Stadt „sehr stark ist“ (Interview DB1). Dies, so die Einschätzung der Theaterleitung, im Gegensatz zu vielen anderen Städten, „wo der Kulturdezernent ja, ohne jemandem zu nahe zu treten, eher eine Randfigur ist und eher als Bittsteller beim Kämmerer auftreten muss“ (Interview DB3). Dank dieser günstigen Konstellation hat sich nach Einschätzung der Theaterleitung „das Theater unglaublich gut aufgestellt in den letzten Jahren“ (Interview DB1).

4.3 Kulturpolitische Steuerung

Auch in Dortmund fußt die Steuerung des Theaters durch die Politik und Verwaltung zum einen auf den finanziellen Zuwendungen sowie zum anderem unter Berücksichtigung und Garantie der künstlerischen Freiheit auf der Auswahl des Leitungspersonals der kulturellen Einrichtungen. Für das Theater bedeutet dies die Ernennung des/der Geschäftsführenden Direktors/Direktorin, des/der Verwaltungsdirektors/-direktorin sowie der Intendant*innen der Sparten (Kinder- und Jugendtheater, Orchester, Oper, Schauspiel, Tanz).

Aus der Sicht der Politik, Kulturverwaltung und Theaterleitung (Interview DA1, DA2, DB1) ist Dortmund insbesondere als Sprungbrett für jüngere Führungskräfte interessant, die sich ausprobieren wollen, die aber nicht längerfristig in Dortmund bleiben werden. „Da kann unsere Rolle nur die sein, eine intelligente Führungsbesetzung zu haben mit Leuten, für die der Status hier als Durchgangssituation zu etwas Anderem spannend ist, wo man etwas machen kann, was man woanders vielleicht nicht machen kann, da man mit einem sehr tradierten Publikum umgehen muss. Und wo wir uns als Stadt auch sagen, okay, das waren fünf bis acht tolle Jahre, aber die Person geht auch weiter, wenn sie Erfolg hat“ (Interview DA1).

Dass in Dortmund als traditionelle Arbeiterstadt mit einem hohen Anteil an Bürger*innen mit Migrationshintergrund das klassische bildungsbürgerliche Publikum nicht in dem Umfang wie in anderen Städten vorhanden ist, wird weniger als Hindernis, sondern eher als Chance gesehen. Aus Sicht der Theaterleitung ist die Erwartung des Theaterpublikums weniger stark vorgeprägt. Dadurch eröffnen sich Chancen, Neues auszuprobieren. Bei der Personal- und Besetzungspolitik der Leitung der Sparten setzt Dortmund eher auf junge Talente. Aus Sicht der Kulturverwaltung wie der Theaterleitung wird dieser Kurs von der Politik in Dortmund mitgetragen und „der Wagemut, sich auf etwas einzulassen, ist größer geworden“ (Interview DA1). Im Gegenschluss bedeutet dies jedoch auch, dass Politik und Verwaltung relativ

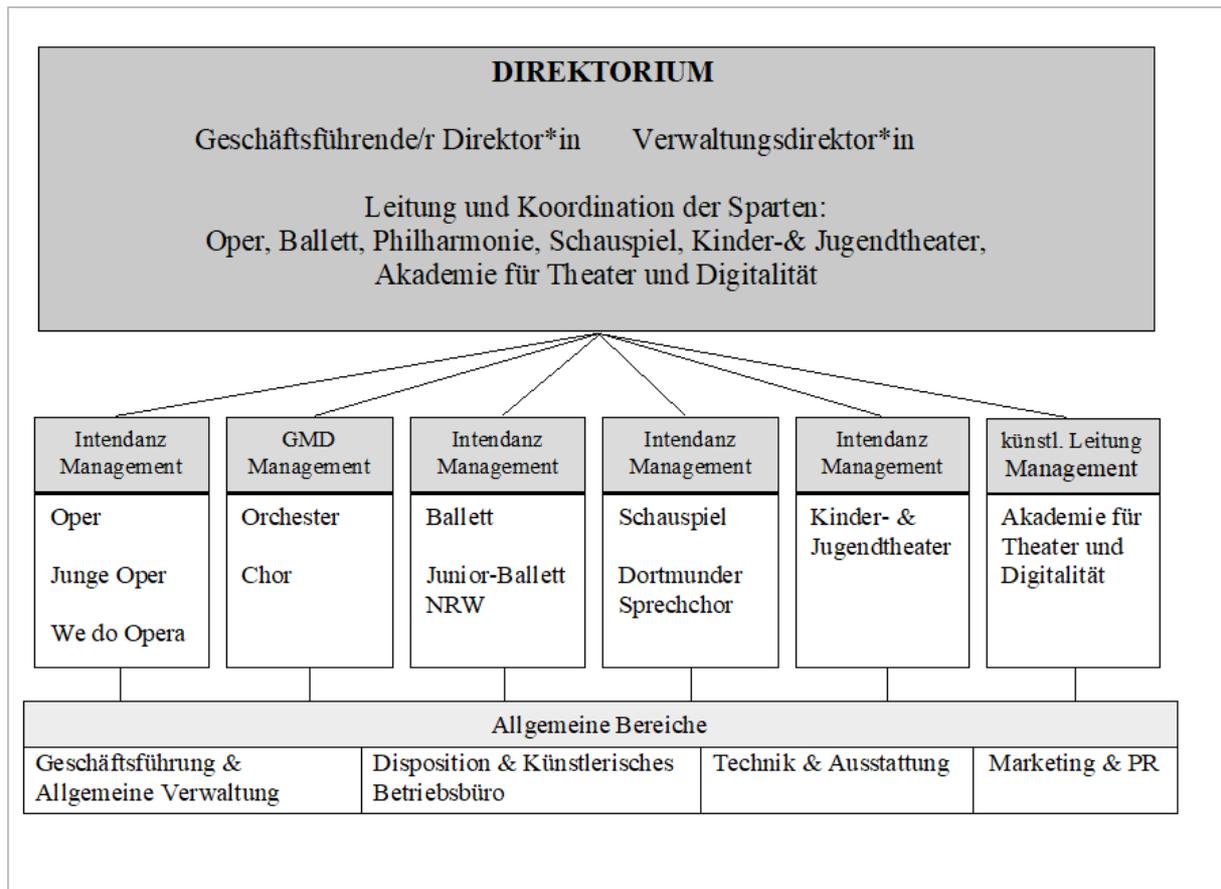
realistisch und pragmatisch die Auswahl des Leitungspersonals am Theater gestalten und sich von vornherein darüber klar sind, dass Dortmund mit den ganz großen Bühnen und den dort zur Verfügung stehenden Etats für Produktionen nicht mithalten kann. Auch diesbezüglich kommt dem Kulturdezernenten insofern eine Schlüsselrolle zu, als er dem Kulturausschuss sowie auch Findungskommissionen Personalvorschläge unterbreiten kann. Dies war z.B. bei dem Geschäftsführenden Direktor der Fall, der am Theater bereits im Kontext einer Sparte mit Managementaufgaben betraut war und insofern intern die Karriereleiter aufgestiegen ist (Interview DB1). Dies ist bemerkenswert, da Personalentwicklung, wie die Ergebnisse der Befragung an sechs Stadttheatern gezeigt haben (Althoff et al. 2021: 279), bisher kaum thematisiert wird.

5. Theater als Organisation

5.1 Governance

Die Governance des Theaters Dortmund ist nach dem sog. Stuttgarter Modell gestaltet. Unter der Leitung und Koordination eines/einer Geschäftsführenden Direktors/Direktorin sowie eines/r Verwaltungsdirektors/-direktorin arbeiten die verschiedenen Sparten – Oper, Ballett, Orchester, Schauspiel, Kinder- und Jugendtheater – in Form von Betriebseinheiten jeweils unter einer eigenen Intendanz bzw. Leitung weitgehend selbständig. Je nach Perspektive handelt sich um ein kollektives Leitungsmodell, das in der Tradition der partizipativen Ansätze der 1980er-Jahre eine demokratische im Gegensatz zu einer hierarchischen Leitung vorsieht (Interview DA3) – oder aber die Struktur wird in der Nähe der Governance von Unternehmen verortet, wobei primär auf die Selbständigkeit der einzelnen Betriebseinheiten, in diesem Falle der verschiedenen Sparten abgehoben wird, und zwar in dem Sinne, dass unter der Koordination der Geschäftsführung die Spartenleitungen auf einer Ebene gleichrangig tätig sind und auf bestimmte Bereiche/Gewerke zugreifen können, doch z.B. ihre Pressearbeit, die Zusammenarbeit mit dem spartenspezifischen Förderverein sowie die Spielplangestaltung zwar in Absprache, aber weitgehend eigenverantwortlich und autonom gestalten. In Dortmund sind die einzelnen Bereiche/Sparten zudem so aufgestellt, dass neben der künstlerischen Leitung jeweils noch eine weitere Position vorhanden ist, die für das Management des Bereichs zuständig ist. Aus einer Governance-Perspektive ist in Dortmund in gewisser Weise jede Sparte als „Theater im Kleinen“ organisiert.

Abb. 2: Organisation des Dortmunder Theaters



Quelle: Theater Dortmund. Eigene Darstellung, 2021.

Im Gegensatz zu dem Governance-Modell der „Doppelspitze“, der Leitung des Theaters in Kooperation zwischen künstlerischer (Gesamt-)Intendanz und betriebswirtschaftlicher Geschäftsführung, besteht bei dem Stuttgarter Modell in der Ausprägung des Theaters Dortmund keine Vor- oder Nachrangigkeit einzelner Sparten (Interview NRW2). Aus Sicht der Theaterleitung handelt es sich um eine Struktur, die dem Geschäftsmodell des Vorstands mit einem/einer Vorstandsvorsitzenden angegliedert ist. Oder anders ausgedrückt: Hinsichtlich der Entscheidungsstrukturen besteht ein Direktorium, wobei dem/der Vorsitzenden „nach außen“ die Aufgabe der Vertretung des Theaters gegenüber Politik und Verwaltung zukommt; „nach innen“ hat er oder sie dafür Sorge zu tragen, dass die Abläufe möglichst reibungslos funktionieren und es nicht zu Friktionen zwischen den verschiedenen Bereichen bzw. den einzelnen Sparten oder „Theatern im Kleinen“ kommt.

Im Interview wurde eingeräumt, dass es sich hierbei um kein einfaches Führungsmodell handelt, das aber gleichzeitig den Vorteil hat, eine hohe Selbständigkeit der künstlerischen Sparten zu ermöglichen. Aus der Einschätzung der Dortmunder Theaterleitung ist diese Struktur gerade für junge und experimentierfreudige Theatermacher*innen besonders interessant, da

es für die künstlerische Arbeit einen großen Freiraum garantiert (Interview DB1). Bei anderen Modellen – auch bei der „Doppelspitze“ – ist die Generalintendanz in der Regel auch für eine künstlerische Sparte verantwortlich, die aufgrund dessen meist einen gewissen Vorrang vor den anderen Sparten genießt. Die Hauptaufgabe des/der Geschäftsführenden Direktors/Direktorin besteht in Dortmund aus Sicht der Theaterleitung aus Koordination und Monitoring und damit aus der Ermöglichung der künstlerischen Arbeit der Spartenleitungen. Hierbei kann es durchaus von Vorteil sein, dass der/die Betreffende mit dem Haus bereits vertraut ist, die Strukturen kennt und auch schon über Managementenerfahrung verfügt. Der Dortmunder Geschäftsführende Direktor zum Zeitpunkt der Untersuchung hatte vor Übernahme der Leitungsposition Erfahrungen als Manager einer Sparte in Dortmund gesammelt und war vom Kulturdezernenten bei Vakanz der Position angefragt und dem Kulturausschuss als Kandidat vorgeschlagen worden (Interview DB1, DA2).

5.2 Theater in Zahlen

Wie bei allen Theatern in NRW ist die Kommune der wesentliche Finanzier des Dortmunder Theaters. Erst in jüngster Zeit engagiert sich das Land stärker in der Theaterfinanzierung, wobei zum einen Theater in den vom Strukturwandel besonders betroffenen Regionen eine Unterstützung mit der Zielsetzung ihrer Existenzsicherung erfahren sowie zum anderen die Mittel des Landes dazu dienen, eine Profilbildung des Theaters in bestimmten Bereichen und mit spezifischen Programmen zu ermöglichen, deren Finanzierung aus dem laufenden Etat nicht zu realisieren ist (Interview NRW1, NRW2). Auch das Dortmunder Theater profitiert von der Landesförderung im Dienst einer stärkeren Profilbildung, worauf noch eingegangen wird (vgl. Abschn. 6.: Theater als Kulturbetrieb). Betrachtet man die Entwicklung der finanziellen Förderung durch Kommune und Land des Dortmunder Theaters aus einer längerfristigen Perspektive, so wird jenseits der kulturpolitisch z.T. kontrovers geführten Diskussionen um das Theater die Kontinuität und der sukzessive Aufwuchs der öffentlichen Unterstützung deutlich.

Besonders in der letzten Dekade sind die Zuwendungen merklich und kontinuierlich gestiegen. Zurückgeführt wird dieser Trend auf die dem Theater gegenüber gewogene Haltung der Politik in Dortmund. „Die Politiker sind uns sehr wohlgesonnen, gerade auch in den letzten Jahren. Wenn wir irgendwelche Sachen hatten, gab es wenig Kürzungswünsche seitens der Politik, dass gesagt wird: Die Kultur muss aber auch sparen. Was das betrifft, waren wir eigentlich sehr zufrieden“ (Interview DB2, so ein Vertreter der Theaterleitung).

Abb. 3: Zuweisungen des Landes und der Kommune an das Theater (in 1.000)

Spielzeit	Land NRW	Stadt Dortmund	Währung
1966/67	80	8.104	DM
1970/71	360	13.164	DM
1975/76	2.290	21.895	DM
1980/81	3.252	25.786	DM
1985/86	1.610	32.282	DM
1990/91	3.603	41.953	DM
1995/96	3.439	43.560	DM
2000/01	3.077	49.942	DM
2005/06	1.106	30.060	Euro
2010/11	1.884	32.530	Euro
2015/16	1.700	35.014	Euro
2018/19	2.208	40.479	Euro

Quelle: Statistiken des Deutschen Bühnenvereins. Eigene Darstellung, 2021.

Die vergleichsweise stabile und kontinuierliche Förderung spiegelt sich auch in der Entwicklung der Anzahl der am Theater Dortmund Beschäftigten wider, die im Zeitverlauf z.T. beachtlichen Schwankungen unterlag, sich aber seit den 2010er-Jahren ebenfalls eher auf Wachstumskurs befindet.

Abb. 4: Mitarbeiter*innen am Stadttheater Dortmund (1966/67-2018/19)

Spielzeit	Mitarbeiter*innen gesamt	Davon Frauen
1966/67	434	146
1970/71	510	185
1980/81	466	149
1990/91	460	149
2000/01	444	170
2005/06	525	195
2010/11	508	202
2015/16	509	206
2018/19	543	223

Quelle: Statistiken des Deutschen Bühnenvereins. Eigene Darstellung, 2021.

Im Stichjahr der Untersuchung waren mehr als 500 Personen am Theater beschäftigt. Die Zahl der Beschäftigten lag damit deutlich höher als in den 1960er-Jahren. Da es sich bei den Angaben des Bühnenvereins um Vollzeitäquivalente handelt, waren nach Aussage der Theaterleitung unter Berücksichtigung der Teilzeitstellen in der Spielzeit 2018/19 sogar mehr als 600 Personen am Theater Dortmund tätig (Interview DB2). Eine Anstellung erfolgt in Dortmund gemäß TVöD (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst) insbesondere für die nicht-

künstlerischen Bereiche, dem Normalvertrag Bühne (NV Bühne) für die Beschäftigten der künstlerischen Bereiche, dem Tarifvertrag für Musiker*innen in Kulturorchestern (TVK) sowie dem Beamtenverhältnis, da (insgesamt fünf) Mitarbeiter*innen des Theaters zuvor bei der Stadtverwaltung in beamteter Position tätig waren und zum Theater gewechselt sind (Interview DB2). Gäste, die das Dortmunder Ensemble zeitweise ergänzen, werden in Anlehnung an den NV Bühne befristet beschäftigt; anderweitig und nicht im künstlerischen Bereich Tätige werden nach TVöD geringfügig beschäftigt und ebenfalls befristet eingestellt. Dies trifft für eine wachsende Zahl der im künstlerischen wie auch im nicht-künstlerischen Bereich Tätigen und für eine Spielzeit oder auch eine spezielle Produktion/Aufführung (vgl. die sog. Abendgäste)²⁷ kurzfristig Angestellten zu.

Bei einer differenzierten Betrachtung der Personalstruktur zeigt sich ein allgemeiner Trend, der sich in einem Aufwuchs von Personal in den sog. Backoffice-Bereichen (Verwaltung, Leitung, Vermittlung, weitere Dienstleistungstätigkeiten) und einer Reduktion bzw. bestenfalls Beibehaltung der Stärke des Personals, das primär auf der Bühne tätig ist, niederschlägt. So hat sich in Dortmund im Vergleich zu 1966 die Zahl der Ensemblemitglieder bei Sänger*innen (von 24 auf 15) und bei Schauspieler*innen (von 31 auf 15) reduziert, die Anzahl der Mitglieder des Orchesters sowie der Tänzer*innen ist über die Jahre in etwa stabil geblieben, während die allgemeine Verwaltung sowie Leitungs- und nicht darstellendes künstlerisches Personal Zuwächse verzeichnen. Im Vergleich zu den 1960er-Jahren ebenfalls sehr deutlich gestiegen sind die sog. Gastspielverträge, die unter Berücksichtigung von „Abendgästen“, von insgesamt 9 in der Spielzeit 1966/67 auf circa 200 in der Spielzeit 2018/19 zugenommen haben. Dadurch wird eine größere Flexibilität und künstlerische Vielfalt im Angebot erreicht. Dies ist jedoch gleichzeitig mit einer Verkleinerung des Stammensembles sowie mit einem deutlich erhöhten Management- und Verwaltungsaufwand verbunden.

Dass die Organisation Theater in den vergangenen Dekaden immer umfänglicher und infolge der Diversifizierung des Angebots immer komplexer und somit in ihrem Management deutlich anspruchsvoller geworden ist, zeigt sich auch an der Zunahme der Veranstaltungen sowie an der Ausweitung der Spielstätten und Formate. Lag die Anzahl der Veranstaltungen pro Jahr in den 1960er-Jahren in Dortmund bei deutlich unter 500 (Spielzeit 1965/66 = 452), so hat sie sich ab den 2000er-Jahren bei über 670 (z.B. 2018/19 = 678) eingependelt. Im Jahr des Projekts „Europäische Kulturhauptstadt Ruhrgebiet“ (Spielzeit 2010/11), an dem die Stadt Dortmund beteiligt war, verzeichnete das Theater mit 743 Veranstaltungen einen absoluten Rekord. Auch die Anzahl der Spielstätten hat nach und nach zugenommen: Neben dem Opern- (1170 Plätze) und Schauspielhaus (496 Plätze) sowie dem Kinder- und

²⁷ Vgl. hierzu die Personaldaten in den Statistiken des Deutschen Bühnenvereins, die an allen Theatern eine deutlich zunehmende Zahl von „Gästen“ sowie zeitlich befristeten Beschäftigten und damit Nicht-Ensemblemitgliedern ausweisen.

Jugendtheater (200 Plätze) ist das Konzerthaus als Heimstätte der Dortmunder Philharmonie (1550 Plätze) und das Studio (99 Plätze) mit kleinen Neben Bühnen dazugekommen. Zu den weiteren Spielstätten des Dortmunder Theaters zählen das „Harenberg-Center“, ein imposanter Hochbau (eröffnet 1994) sowie die „Junge Oper“ (99 Plätze). Theater und Konzerte finden in Dortmund ferner noch in den Stadtteilzentren statt. Im Superveranstaltungs-jahr der Kulturhauptstadt wurden sogar 58 Veranstaltungen außerhalb der eigentlichen Theaterspielstätten vom Dortmunder Theater bespielt. Gemäß Theaterstatistik verfügt das Theater Dortmund aufgrund der baulichen Gegebenheiten der verschiedenen Spielstätten über 3.421 Plätze, von diesen wurden in der Spielzeit 2018/19 aus aufführungstechnischen und dramaturgischen Gründen insgesamt 2.709 dem Publikum angeboten, so dass pro 1.000 Einwohner 2,4 Plätze zur Verfügung standen (im Vergleich: Münster 3,4 Plätze; Rostock 2,7 Plätze). Die Zunahme des Angebots an Plätzen liegt in Dortmund vor allem im Bereich Musik (Orchester) infolge des Neubaus des Konzerthauses.

Im Trend liegt Dortmund leider auch hinsichtlich der Entwicklung der Besuchszahlen, die seit den 1960er-Jahren insgesamt rückläufig sind, wobei jedoch zwischen den Sparten deutlich zu differenzieren ist und sich für Dortmund in jüngster Zeit – zumindest vor der Corona-Pandemie – eine positive Entwicklung abzeichnete.

Abb. 5: Entwicklung der Besuchszahlen nach Sparten (1966/67-2018/19)

Spielzeit	Oper	Operette Musical	Konzert	Schauspiel	Ballett	KiJu- Theater	Sonstige Veran- staltungen	Gesamt
1966/67	134.546	87.653		160.670	1.633	n.e.	n.e	384.502
1970/71	133.568	109.282		180.255	0	n.e.		423.105
1980/81	115.247	88.190		82.170	5.733	49.586		340.926
1990/91	62.090	51.075		51.816	43.762	22.391	5.726	231.134
2000/01	57.403	50.571		65.018	37.418	28.106	8.349	238.516
2010/11	24.117	30.009	27.800	49.310	27.108	37.896	9.700	168.440
2015/16	43.413	33.067	36.976	33.599	43.470	43.068	4.117	237.679
2018/19	36.425	41.679	30.722	35.024	35.020	34.658	6.033	238.418

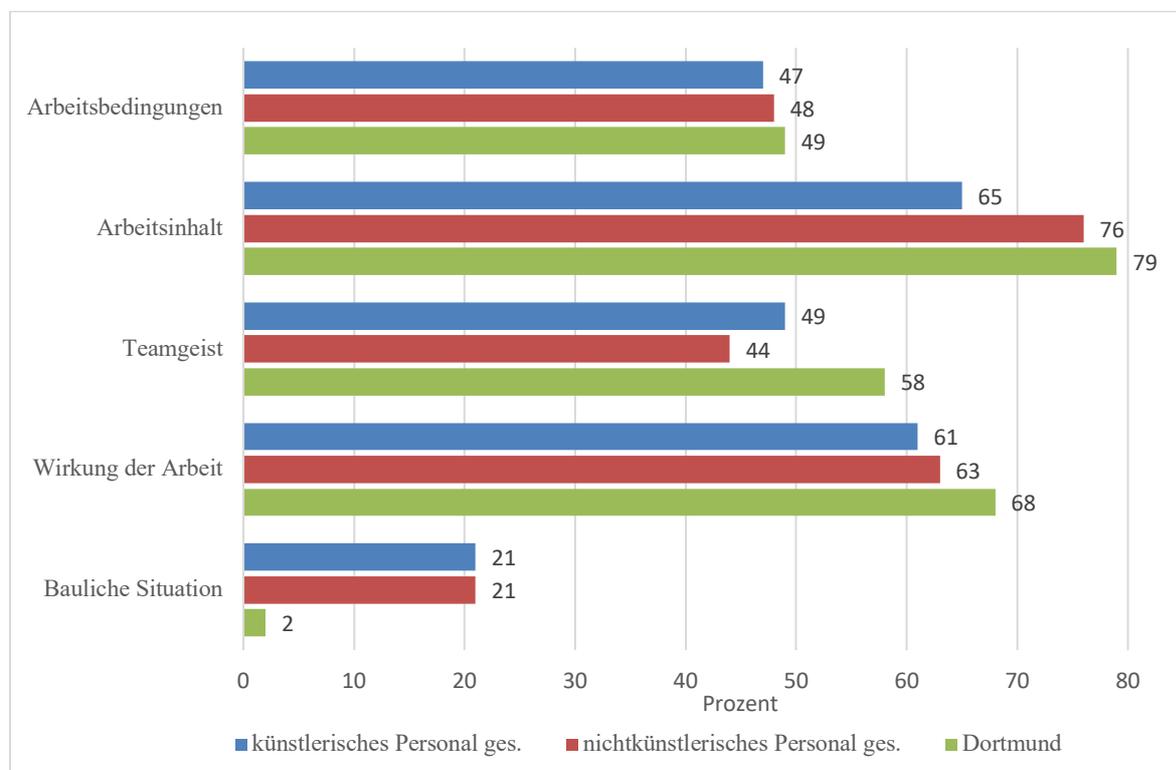
Quelle: Statistiken des Deutschen Bühnenvereins. Eigene Darstellung, 2021.

Deutliche Rückgänge der Besuchszahlen zeigen sich sowohl beim Musiktheater (Oper, Operette, Musical) wie auch beim Schauspiel. Demgegenüber sind die Besuchszahlen des Kinder- und Jugendtheaters vergleichsweise konstant. Das Ballett erfreut sich in Dortmund wechselnder Beliebtheit, hat aber insgesamt an Besuchintensität gewonnen, wie auch das Konzertangebot sowie die Programme – sonstige Veranstaltungen – jenseits des klassischen Spartenbetriebs des Theaters. Gemäß der Einschätzung der Interviewten, und zwar sowohl

aus Politik und Verwaltung als auch dem Theater, befindet sich das Theater Dortmund auf einem soliden und insgesamt positiven Entwicklungskurs (Interviews NRW2, DA2, DB2, DC1, DC2).

Die insgesamt positive Grundeinstellung in der Stadt in Bezug auf das Theater spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Mitarbeiter*innenbefragung am Theater Dortmund wider (Althoff et al. 2021). Auf die Frage nach der Zufriedenheit mit der Tätigkeit und den Arbeitsbedingungen an ihrem Theater äußerten sich die Befragten des Dortmunder Theaters mit einer Ausnahme – der baulichen Substanz des Theaters, worauf noch näher einzugehen sein wird – in hohem Maße positiv, und zwar insbesondere im Hinblick auf die Arbeitsinhalte und die Wirkungen ihrer Arbeit.

Abb. 6: Zufriedenheit mit... (Kategorien: sehr zufrieden und eher zufrieden)



Quelle: Datenbasis PaB2019, F22. Eigene Darstellung, 2021.

Die positive Grundstimmung am Theater Dortmund zeigt sich auch daran, dass die Mitarbeiter*innen sich in einem eher geringen Maße Sorgen um ihre berufliche Zukunft machen und kaum befürchten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Im Hinblick auf ihre Zukunftserwartungen und konkret auf die Frage, wie sich das Theater in den nächsten fünf bis zehn Jahren entwickeln wird, antworteten die Befragten in Dortmund, dass sie eher von einer gleichbleibenden Personalausstattung ausgehen und sogar mit leichten Zuwächsen rechnen, die Besuchszahlen sich auch eher positiv entwickeln werden und die finanzielle Ausstattung in etwa

gleichbleiben wird. Ferner wird für die Zukunft erwartet, dass Veranstaltungen der Sparten weiter zunehmen und auch mit Zunahmen bei den alternativen Angeboten des Theaters (vgl. „Sonstige Veranstaltungen“ in Abb. 5) sowie bei den neuen Formaten zu rechnen ist. Ferner zeigten die Ergebnisse der Befragung, dass die Mitarbeiter*innen am Dortmunder Theater partizipative Formate befürworten (75 Prozent der Befragten), die Zusammenarbeit mit nicht-professionellen Darsteller*innen schätzen (62 Prozent) und Veranstaltungen, die der Auseinandersetzung mit Themen und Inhalten dienen, die mit Dortmund in Verbindung stehen, für äußerst sinnvoll erachten (72 Prozent). Gleichzeitig weisen die Ergebnisse der Mitarbeiter*innenbefragung auch darauf hin, dass es am Dortmunder Theater ziemlich stressig zugeht, Streitigkeiten vergleichsweise häufig vorkommen und insbesondere unter hohem Zeitdruck gearbeitet wird. Letzteres wurde von mehr als jedem Zweiten der in Dortmund Befragten als belastend empfunden. Dies kann u.a. dem Umstand geschuldet sein, dass die Leitungen der künstlerischen Sparten sehr unabhängig arbeiten und sich – wie ein „Theater im Kleinen“ – spartenbezogen profilieren, aber jeweils aufführungsbezogen auf die Infrastruktur an Gewerken und Technik rekurren, sodass insbesondere im nicht-künstlerischen Bereich hinsichtlich Termingestaltung und Absprachen hohe Abstimmungs- und Koordinierungserfordernisse bestehen, die zu „stressigen Arbeitssituationen“ führen können.

Es scheint einiges darauf hinzudeuten, dass neben der „Rückendeckung“ von Seiten der Politik und Verwaltung die Governance des Theaters in Dortmund ein wichtiger Grund für die positive Entwicklung in den vergangenen Jahren ist und gemäß des klassischen Managementleitmotivs „Structure follows Strategy“ (Chandler 1962: 14) die spartenbezogenen und vergleichsweise unabhängigen Organisationseinheiten unter den gegebenen Bedingungen eine bestmögliche Profilierung bieten. Gleichzeitig ist diese Struktur aber auch hoch voraussetzungsvoll, da es sich um einen Betrieb handelt, an den im Dienst der Profilierung der jeweiligen Sparte jeweils hohe Anforderungen gestellt und Erwartungen gerichtet werden.

6. Das Theater Dortmund als Kulturbetrieb

6.1 Eigenständige Abteilungen

Die Corporate Governance des Theaters Dortmund, sein administrativer Aufbau, entspricht der eines diversifizierten Unternehmens mit unabhängigen Abteilungen oder Betriebsbereichen, die jeweils über eine eigene (kleine) Verwaltung oder Managementabteilung verfügen und als eigenständige Einheiten spartenspezifische Profilierung anstreben. Im Hinblick auf die Strategie des Theaters erfolgt die Koordination der Bereiche auf der Top-Ebene der Intendant*innen (Direktorium) und für den laufenden Betrieb im Rahmen regelmäßig (wöchentlich) stattfindender „Projektteamsitzungen“ unter Beteiligung der

Managementverantwortlichen der verschiedenen Bereiche, und zwar sowohl der Sparten wie auch der spartenüberspannenden Betriebsbereiche Technik oder Marketing.

Jede Sparte verfügt über eine administrative Infrastruktur, die personell jeweils mit Bezug auf die spartenspezifischen künstlerischen -, Vermittlungs- sowie PR- und Marketing-Aufgaben differenziert ausgestattet ist. Zu dem Leitungsteam einer Sparte gehören immer ein Duo aus künstlerischer Gesamt- und operativer Detailverantwortung (Intendant*in plus Manager*in), mindestens ein/e Verantwortliche/r für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie mindestens ein/e Verantwortliche/r für Vermittlungsarbeit (Theaterpädagogik, Outreach-Programme). Ferner ist an fast jede Sparte eine zusätzliche Einrichtung oder aber ein spezifisches Projekt angedockt, das entweder der gezielten Förderung des spartenspezifischen Nachwuchses dient, eine besondere Form der Zielgruppenansprache und Vermittlungstätigkeit insbesondere für Kinder und Jugendliche beinhaltet oder aber unter dem Label „partizipatives Format“ die Zielsetzung verfolgt, das Theater in der Stadt breiter aufzustellen und interessierte Dortmunder*innen als aktive Mitmachende und Theaterschaffende zu gewinnen. Die personelle Aufstellung der Backoffices der Sparten bzw. Bereiche spiegelt die generelle strategische Ausrichtung des Dortmunder Theaters wider, das sich zum einen der Gewinnung der „next generations“ bzw. des zukünftigen Theaterpublikums verschrieben hat und sich ferner darum bemüht, vor dem Hintergrund des „Aussterbens“ des traditionellen (bildungsbürgerlichen) Stammpublikums, das Theater neu und in anderer Form (Stichwort partizipative Formate) in der Gesellschaft vor Ort zu verankern.

Die Governance des Theaters garantiert der künstlerischen Leitung weitgehende Gestaltungsspielräume. Allerdings besteht seitens Politik und Verwaltung eine bestimmte Erwartungshaltung gegenüber der jeweiligen Spartenleitung, nämlich den Bereich gut aufzustellen und auch Neuausrichtungen vorzunehmen, ohne dass es jedoch zu weiteren Verlusten beim Stammpublikum kommt: „In Dortmund waren die Zahlen sehr rückläufig. Man hat mich auch unter der Prämisse engagiert, dass ich die Einnahmesituation und die Auslastung verbessere. Das war mein bewusster Auftrag. Das kam von der Politik, von der Findungskommission. [...] Das war ein ganz klarer Auftrag und den habe ich auch sehr ernst genommen“ (Interview DB5), so die Ausführungen einer Spartenleitung im Interview. Der Mix von Bewährtem und Neuem bis hin zur künstlerischen Avantgarde ist je nach Sparte anders, wobei der jeweiligen Intendanz eine zentrale gestalterische Aufgabe zukommt. So wird das Profil der einzelnen Sparte am Dortmunder Theater für den Zeitraum der Intendanz in spezifischer und von der betreffenden Persönlichkeit und ihren Präferenzen in besonderer Weise geprägt. In dieser Hinsicht unterscheidet sich Theater als Organisation und Kulturbetrieb deutlich von einer modernen Unternehmung, die sich mehr und mehr in Richtung eines anonymen Apparates mit

vergleichsweise sehr undurchsichtigen Verantwortungsstrukturen entwickelt hat. Demgegenüber sind Zuständigkeiten auch heute noch beim Theater relativ klar geregelt.

6.2 Der Dortmunder Mix

Es ist dieser Mix aus Bewährtem, Neuem und Experimentellem, der das „Profil“ des Theaters Dortmund ausmacht. Veranschaulichen lässt sich dies sehr gut am Beispiel des Musiktheaters bzw. der Oper. Auch in Dortmund ist das Opernstammpublikum in hohem Maße dem klassischen Repertoire mit einem Schwerpunkt auf der romantischen Musik und Werken des 19. und frühen 20. Jahrhunderts verbunden. Allerdings wird Dortmund als ein Standort betrachtet, der gute Voraussetzungen dafür bietet, eine neue Vision für die Oper zu entwickeln, da nach Meinung der Theaterleitung große Teile der Bevölkerung gar nicht wissen, dass es in Dortmund überhaupt ein Opernhaus gibt und das klassische Opernpublikum nicht ausreicht, um das Dortmunder Haus zu halten (Interview DB6). Unter Beibehaltung der Tradition wurde daher der Anteil zeitgenössischer Musik am Opernspielplan, darunter Uraufführungen als Auftragsarbeiten und deutsche Erstaufführungen, sukzessive erhöht²⁸, so dass das Programm der Oper in der Spielzeit 2018/19 bereits überwiegend (zu 75 Prozent) zeitgenössisch ausgerichtet war. Auch wurde das Veranstaltungsprogramm der Dortmunder Oper in den letzten Jahren erheblich erweitert (2014/15 = 84 Veranstaltungen gegenüber 119 im Jahr 2018/19, vgl. Spielzeithefte). Neue und experimentelle Wege geht die Oper Dortmund im Hinblick auf die Zielgruppenansprache, und zwar mit der „Bürgeroper Dortmund: We DO Opera“, die als partizipatives Projekt mit Unterstützung der Bundeskulturstiftung im Rahmen des Programms „360 Grad - Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ sowie des Landes NRW realisiert wurde (Spielzeitheft 2018/19: 29). Neben der Bearbeitung und Inszenierung von bekannten zeitgenössischen und klassischen Stücken werden von den Teilnehmer*innen neue Stücke erarbeitet, Texte geschrieben und im Bereich Oper in Zusammenarbeit mit Komponist*innen vertont und zur Aufführung (Orchester und Gesang) gebracht. „Jeder, der Interesse an Gesang hat oder ein Instrument spielt, ist willkommen, egal ob es sich hierbei um den Kontrabass, die Oud, das Akkordeon oder die Panflöte handelt“ (Theater Dortmund Spielzeitheft 2018/19: 29), ist hier angesprochen. Das Format „Bürgeroper“ kann in Dortmund an Erfahrungen mit dem Format der „Kinderoper“ anknüpfen. Seit 2008 gibt es dank des Engagements eines Fördervereins sowie einer Stiftung angeschlossen am Dortmunder Theater und ausgestattet mit eigenen, allerdings stark renovierungsbedürftigen Räumlichkeiten eine „Kinderoper“, die heute unter dem Label „Junge Oper“ firmiert. Im Kontext „Junge Oper“ werden pro Jahr zwei Inszenierungen von Kindern und Jugendlichen und rund 80 Opernvorstellungen speziell für Kinder und Jugendliche zur Aufführung gebracht. Ohne auf die weiteren sog. Outreach-Programme der Oper noch einzugehen, bleibt festzuhalten,

²⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=zaQ3tqrcMq0>.

dass es sich um ein breit gefächertes Angebot handelt, das auch die Kooperation mit Schulen, Aufführungen im Stadtraum, niedrigschwellige Mitmachangebote wie etwa Mitsingkonzerte einschließt und Führungen im Opernhaus sowie auch klassische Bildungsangebote wie etwa Werkeinführungen, Matineen, Opernscouts und einen Opernblog²⁹ umfasst.

Einen vergleichbaren Mix zeichnet auch den Orchesterbetrieb in Dortmund aus. Neben Werken der romantischen Musiktradition des 19. Jahrhunderts kommen zeitgenössische Stücke zur Aufführung, wobei jedoch die Klassik dominiert. „Wir beschäftigen uns ausdrücklich [...] mit den großen sinfonischen Stücken im Konzert. Das Publikum dankt es uns“ (Interview DB5). Ein hoher Stellenwert, analog zur Oper, kommt hier der Vermittlungsarbeit und sog. Outreach-Programmen und -Projekten zu. Es gibt Konzertreihen für jede Altersgruppe, bis hin zu „Sitzkissenkonzerten“ für Kinder ab drei Jahre und „Baby-Konzerte“ für Kinder bis zwei Jahre, Konzerte im öffentlichen Raum in der City, Kaffeehauskonzerte im Foyer der Oper und Kammerkonzerte im Orchesterzentrum. Diese Vielfalt des Angebots ist aus Sicht der Theaterleitung notwendig und eine Reaktion auf tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen. „Die Orchester haben in den letzten 20 Jahren eine unglaubliche Veränderung in der Musikvermittlung gemacht. Sie sind darauf angewiesen in hohem Maße musikvermittelnd in unsere Gesellschaft hineinzuwirken“ (Interview BD5). Dem Orchester kommt zugute, dass es als A-Orchester (mehr als 90 Musiker*innen) im Stadtraum sehr präsent ist. Seine Hauptspielstätte als Philharmonisches Orchester ist das Konzerthaus Dortmund; gleichzeitig ist es das Hausorchester der Oper und des Ballett Dortmunds. Insofern arbeiten diese drei Sparten eng zusammen, was nach Aussage der Beteiligten vergleichsweise problemlos funktioniert, da es in Dortmund vertraglich „sehr gut geregelt ist, wie die Kompetenzen verteilt sind“ (Interview DB5). „Das ist in anderen Häusern manchmal wässriger und dann kommt es zu Streitereien, weil Kompetenzen nicht klar definiert sind. In Dortmund sind sie sehr gut definiert“ (Ebd.).

Auch das Profil des Balletts in Dortmund zeichnet ein entsprechender Mix aus. Auf die Aufführungspraxis bezogen, wird der Mix aus Alt und Neu umgesetzt in Inszenierungen von traditionellen Stücken in neuer Choreographie sowie von modernem Ballett in der Formensprache von Klassik bis Avantgarde. Die Ausrichtung auf Innovation wird akzentuiert durch die seit Mitte der 2000er-Jahre jeweils zu Saisonstart stattfindende „Internationale Ballettgala“. Besetzt mit Stars der internationalen Ballettszene und Mitgliedern der Dortmunder Company kommen neue Choreographien wie auch solche aus dem Repertoire zur Aufführung. Die Öffnung des Balletts für neue Zielgruppen ist wie bei Oper und Orchester ebenfalls ein wichtiger Bestandteil des Programms. Das „Seniorentanztheater“³⁰ besteht wie die

²⁹ <http://www.opernhausblog.de/2019/10/oper-muss-keine-elitaere-kunst-sein-die-neue-buergeroperproduktion-startet/>.

³⁰ Vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=tLc1xke1ZQw>.

„Junge Oper“ bereits seit Ende der 2000er-Jahre und setzt sich aus „Frauen und Männern aus verschiedensten Berufen im Altern zwischen 57 und 82 Jahren“ zusammen (Spielzeitheft 2018/19: 56). Demgegenüber wird mit „Schoolmotions“ die junge Generation angesprochen. Es handelt sich hierbei um ein integratives Projekt, das mit Schulen in Dortmund und in der Region durchgeführt wird. Neben der Outreach-Arbeit ist die Nachwuchsförderung ein zentraler Baustein der Profilbildung des Dortmunder Balletts. Im Zentrum steht hier das „NRW Juniorballett“, eine Compagnie von zwölf Nachwuchstänzer*innen, die eng an das Dortmunder Ballett angegliedert sind und im „Ballettzentrum NRW“³¹ ein zweijähriges Weiterbildungsprogramm durchlaufen. Die Räumlichkeiten des Ballettzentriums werden multipel genutzt, z.B. vom „Seniorentanztheater“, u.a. für Open Classes sowie für die jährlich stattfindende Sommerakademie, eine Weiterbildung für 12- bis 15-jährige Tänzer*innen. Auf die hohe Bedeutung des Balletts als Aushängeschild und Erfolgsmodell des Theaters Dortmund wurde in den Interviews immer wieder verwiesen. „Der Tanz ist eine ganz, ganz wichtige Frischzelle für die Häuser. Das sind internationale Kompagnien. Das NRW Juniorballett in Dortmund hat auf 12 Stellen 1.000 Bewerbungen gehabt, ungefähr, aus der ganzen Welt“ (NRWA2), so die Einschätzung aus der Kulturverwaltung.

Der angesprochene Mix ist auch beim Schauspiel Dortmund deutlich erkennbar. Allerdings hat man sich hier im Besonderen des Themas Digitalität angenommen. Mit in der Regel weit über 200 Veranstaltungen pro Spielzeit und an verschiedenen Standorten ist das Schauspiel die präsenteste Sparte auf der Bühne in Dortmund. Im Hinblick auf das Repertoire liegt der Schwerpunkt eindeutig auf zeitgenössischen Stücken und modernen Inszenierungen. Analog zu „Bürgeroper“ sowie „Seniorentanztheater“ ist dem Schauspiel seit 2010 der „Dortmunder Sprechchor“³² angegliedert. „Er besteht aus 100 Dortmunder Bürgerinnen und Bürgern zwischen 9 und 93 Jahren. [...] 2016 wählte das Publikum den Sprechchor zum beliebtesten Ensemble-Mitglied der Saison“ (Spielzeitheft 2018/19: 124). Der Sprechchor ist an Produktionen des Repertoires beteiligt und bringt eigene Inszenierungen auf die Bühne. Die für das Dortmunder Schauspiel am stärksten profilbildende Arbeit bestand ab Anfang der 2010er-Jahre in der Auslotung der digitalen Medien für die künstlerische Produktion. Dies hatte z.T. eine Neudefinition von „Ensemble“ zur Folge, das sich zunehmend als ein Team versteht, in dem Schauspieler*innen und Techniker*innen auf Augenhöhe interagieren und zu gleichen Teilen zur künstlerischen Produktion beitragen. Besonders herauszustellen ist hier die Uraufführung „Parallelwelten“. In Szene gesetzt wurde das Stück auf räumlich zwei voneinander getrennten Bühnen (Theater Dortmund und Berliner Ensemble). „Dabei wurden neun Terrabyte an Daten aus Video und Sound zwischen Berlin und Dortmund hin- und hergeschickt“ (Stadt Dortmund: Nachrichtenportal). Aus der Auseinandersetzung des Schauspiels

³¹ <https://nrw-juniorballett.de/ueber-uns-ballettzentrum/>.

³² <https://www.theaterdo.de/extras/dortmunder-sprechchor/>.

mit Digitalität und der verstärkten Verwendung digitaler Medien bei der künstlerischen Produktion ist die Idee und das Konzept zur Errichtung der „Akademie für Theater und Digitalität“³³ entstanden, die inzwischen als sechste Sparte des Theaters in Dortmund geführt wird (Spielzeithaft 2020/21: 104). Die Akademie erforscht, wie die Digitalisierung die künstlerischen und technischen Handlungsbedingungen prägt. Hierzu werden Stipendien vergeben, die Künstler*innen wie Wissenschaftler*innen ermöglichen, die Einsatzmöglichkeiten und die sich dadurch künstlerisch wie bühnentechnisch ergebenden Folgen zu untersuchen. Wie die Dortmunder „Bürgeroper“ wird auch die „Akademie für Theater und Digitalität“³⁴ durch Unterstützung der Bundeskulturstiftung ermöglicht.

Im Unterschied zu anderen Häusern ist das Kinder- und Jugendtheater in Dortmund nicht dem Schauspiel angegliedert, sondern eine selbständige Sparte und mit den anderen Bereichen vergleichbar strukturiert. Auch verfügt das Kinder- und Jugendtheater in Dortmund über eine eigene Spielstätte, die allerdings stark renovierungsbedürftig ist. Neben Inszenierungen von Klassikern und modernen Stücken für bestimmte Altersgruppen ist das Kinder- und Jugendtheater in die verschiedenen Outreach-Programme des Theaters eingebunden. Auch hier kann Dortmund an Traditionen anknüpfen. Bereits Anfang der 1970er-Jahre wurden mit dem Projekt „Theaterunterwegs“ für das Kinder- und Jugendtheater sehr erfolgreich in Kooperation mit Schulen, Stadtteilzentren, Pfarrämtern und in der direkten Zielgruppenansprache von Kindern und Jugendlichen in der Nähe ihres Wohnumfeldes Erfahrungen gesammelt (Obergassel 2017: 141).

Abschließend ist zu ergänzen, dass fast jede Sparte über einen eigenen Förderverein verfügt. Diese sind zu unterschiedlichen Zeitpunkten und meist im Kontext einer krisenhaften Entwicklung entstanden. Auch unterhält jede Sparte jeweils individuelle Kontakte zu Sponsoren und adressiert ihr Stammpublikum mittels spartenspezifischer Infos passgenau. Insofern handelt es sich insgesamt um ein Theater, das sowohl nach außen hin pointiert in kommunikative Kontexte eingebunden ist als auch sich im Binnenverhältnis durch beachtliche Kommunikationsbedarfe auszeichnet. Gleichwohl scheint das Konzept aufzugehen und die Strategie der spartenspezifischen Profilierung des Theaters durch die interne Governance gestützt zu werden, wie die Ergebnisse der Befragung der Theatermitarbeiter*innen verdeutlichen, die insgesamt eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit und auch positive Grundeinstellung zur zukünftigen Entwicklung des Theaters ermittelten (vgl. Althoff et al. 2021: 279).

³³ <https://theater.digital>.

³⁴ <https://theater.digital>.

7. Aktuelle Themen und Resümee

Die Eingangsfrage, wie es das Theater Dortmund geschafft hat, sich in einer vom Strukturwandel stark betroffenen Stadt nicht nur zu behaupten, sondern weiterzuentwickeln und auch neue Akzente zu setzen, ist differenziert zu beantworten. Die Unterstützung von Politik und Verwaltung ist hier sicherlich vorrangig zu nennen. Auf die Schlüsselrolle des Kulturdezernenten, der aufgrund der Personalunion mit der Kämmerei und der Stellvertretung des Oberbürgermeisters eine herausgehobene Stellung in Politik und Verwaltung innehat, wurde ausführlich eingegangen. Der Neuausrichtung der Stadt in Richtung Hightech und Dienstleistungsindustrie kommt ebenfalls eine zentrale, wenn auch eher implizite Relevanz zu. Bei den verschiedenen Maßnahmen stand weniger das Theater im Zentrum, vielmehr ging es darum, das Theater als klassische kommunale Kultureinrichtung stärker zu vernetzen und im Stadtraum besser zu verankern. Die Investitionen, die in Kultureinrichtungen in den letzten Jahrzehnten getätigt wurden, spielten hier eine große Rolle. Für den theaternahen Bereich ist dies das Konzerthaus, das NRW Orchesterzentrum sowie das NRW Ballettzentrum und der in Planung befindliche Neubau des Kinder- und Jugendtheaters. Geplant ist hier eine Konzentrierung der verschiedenen Theateraktivitäten für Kinder und Jugendliche. Gebaut werden soll in der Nähe des Opernhauses die „Junge Bühne Westfalen“, als „ein Zusammenschluss von Kinder- und Jugendtheater und Junge Oper, d.h. alles, was irgendwie an künstlerischen Aktivitäten für junge Menschen und auch generationenübergreifend stattfindet, auf zwei großen Bühnen, die anständig ausgestattet sind. Das hat sich der Oberbürgermeister persönlich auf die Fahnen geschrieben“ (Interview DB3). Schon in der Realisierungsphase befindet sich als eine weitere investive Maßnahme die Unterbringung der „Akademie für Theater und Digitalität“ in Gebäuden am Dortmunder Hafen. Hier wird ein Altindustrialgebiet neu erschlossen und wie in anderen Städten einer variablen und gemischten Nutzung von Wohnen, Arbeiten und künstlerischen Tätigkeiten zugeführt. Der Akademie stehen hier 800 qm zur Verfügung. Allerdings sieht sich in baulicher Hinsicht das Dortmunder Theater auch noch einer ungelösten (Mammut-)Aufgabe gegenüber. Das Opernhaus weist einen eklatanten Renovierungsbedarf auf. Danach ist die „technische Gebäudeausstattung marode, d.h. Elektrik, Abwasser, Frischwasser, Lüftung – und müsste eigentlich kernsaniert werden“ (Interview DB3). Die Kosten der Sanierung sind bisher nicht beziffert, eine Machbarkeitsstudie war zum Zeitpunkt der Untersuchung in Arbeit. Ohne jeden Zweifel stellt die Renovierung und ggf. sogar zeitweise Schließung des Großen Hauses die künstlerische Arbeit vor erhebliche Herausforderungen, die, wie in den Interviews geäußert, nicht von jedem Mitglied des Leitungspersonals vorbehaltlos mitgetragen würde (Interview DB1). Schon die Grundsaniierung des Schauspielhauses war mit erheblichem Aufwand und einer Beeinträchtigung des laufenden Betriebs verbunden. Ein weiterer Problembereich, der die Theaterarbeit direkt betrifft, aber in der theaterwissenschaftlichen Literatur kaum thematisiert wird, ist der sich immer stärker

abzeichnende Fachkräftemangel, insbesondere in den nicht-künstlerischen Bereichen. Kein Nachwuchsmangel besteht, wie einmütig in den Interviews mit der Theaterleitung betont wurde, in allen künstlerischen Bereichen, angefangen beim Orchester bis hin zum Schauspiel. Hier ist sogar von einem Überangebot an jungen und gut ausgebildeten Kräften auszugehen, zumal sich Orchestermusiker*innen und Tänzer*innen jeweils auf einem stark globalisierten Arbeitsmarkt bewegen. Dem stehen ausgeprägte Defizite bei allen handwerklichen Bereichen sowie insbesondere bei den Berufen gegenüber, die durch die Digitalisierung der künstlerischen Produktionen an Bedeutung gewonnen haben, wie etwa Videotechnik und Ton. „Der Fachkräftemangel hat uns wirklich so voll erwischt. Wir suchen händeringend Beleuchtungsmeister. Seit einem Jahr suchen wir und bekommen keinen [...] Unsere Werkstattabteilung ist zu verstärken, die können einfach nicht mehr. Das ist ein echtes Problem“ (Interview DB3), so ein Vertreter der Theaterleitung im Interview. Da sich das Theater aber seit eh und je in Veränderung befindet, ist davon auszugehen, dass es auch dieser Herausforderung mit Kreativität begegnen wird, zumal das Haus in Dortmund bereits seit Langem nicht mehr zur Disposition steht: Es gehört zur Stadt dazu!

References

- Althoff, Lara/Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (2021): Arbeiten am Stadttheater: Passion als Beruf? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an sechs Theatern in NRW und Ostdeutschland, in: Mandel, Birgit/Zimmer, Annette (Hrsg.): Cultural Governance: Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Brandenburg, Detlef (2004): Stadttheater zwischen Provinz und Emanzipation, Zur Ideologieggeschichte einer deutschen Theaterform, in: Theater Dortmund (Hrsg.): 100 Jahre Theater Dortmund, Dortmund: Edition Harenberg.
- Bruhn-Tripp, Jonny (2013): Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Armut in Dortmund im Spiegel der Dortmunder Beschäftigten-, Arbeitslosen- und Sozialstatistik 2000 – 2012, Dortmund: Labour-Net.de: <https://www.labour-net.de/wp-content/uploads/2013/11/bruhn-tripp2013.pdf>.
- Chandler, Alfred (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Massachusetts: MIT Press.
- Florida, Richard (2002): The Rise of the Creative Class, New York: Basic Books.
- Hasselbach, Dieter/Klein, Armin/Knüssel, Pius/Opitz, Stefan (2012): Der Kulturinfarkt: Von allem zu viel und überall das Gleiche, München: Albrecht Knaus Verlag.
- Högl, Günther (1994): Das 20. Jahrhundert: Urbanität und Demokratie, in: Stadtarchiv Dortmund (Hrsg.): Geschichte der Stadt Dortmund, Dortmund: Harenberg Verlag: 355- 506.
- Luntowski, Gustav (1994): Das Jahrhundert der Industrialisierung (1803 – 1914), in: Stadtarchiv Dortmund (Hrsg.): Geschichte der Stadt Dortmund, Dortmund: Harenberg Verlag: 218-352.
- Nellen, Dieter (2010): A Strategy of Large Projekts, in: City of Dortmund (Eds.): Dortmunder U. Center for Art and Creativity, Dortmund: Druckverlag: 10-13.
- Obergassel, Cordula (2017): Das ist doch keine Kunst!. Kulturpolitik und kultureller Wandel in Dortmund und Münster (1960-1985), Stuttgart: Schöningh Verlag.
- Schwencke, Olaf/ Sievers, Norbert (Hrsg.) (1982): Kulturpolitik ist Gesellschaftspolitik, Festschrift für Alfons Spielhoff, Kulturpolitische Gesellschaft: Hagen.
- Spielhoff, Alfons (1972): Exposé I als Diskussionsgrundlage für die SPD-Fraktion des Rates der Stadt Dortmund zur Frage der Finanzierung von Kulturorchester, Musiktheater und Schauspiel, Dortmund.
- Spielhoff, Alfons (1973): Exposé II zur Frage der Finanzierung von Kulturorchester, Musiktheater und Schauspiel, Diskussionsgrundlage für die SPD-Fraktion des Rates der Stadt Dortmund, Dortmund.
- Stadtarchiv Dortmund (Hrsg.) (1994): Geschichte der Stadt Dortmund, Dortmund: Harenberg Verlag.
- STADTart (2017): Entwicklung des trisektoralen Kulturangebots zwischen 1970 und 2015 in den Städten Dortmund und Lippstadt, Planungs- und Beratungsbüro, Dortmund: www.stadt-art.com.
- Stadt Dortmund (Hrsg.) (2018): Kultur_Dortmund. Berichte aus den Kulturbetrieben, Theater & Konzerthaus, Dortmund, Stadt-Dortmund Agentur.
- Stüdemann, Jörg (2018) Vorwort, in: Stadt Dortmund (Hrsg.): Kultur_Dortmund. Berichte aus den Kulturbetrieben, Theater & Konzerthaus, Dortmund, Stadt-Dortmund Agentur.
- Theater und Konzertfreunde (2014): Wir (be)leben die Kultur. 50 Jahre theater- und konzertfreunde Dortmund e.V., Dortmund: Iduna Versicherungen.
- Vogt, Andreas Ulrich (2020): Die Klangkathedrale. Ein persönlicher Rückblick, Stuttgart: Radius Verlag.
- Winter, Thorben (2019): Cultural Governance, in: K. Moltgen-Sicking und T. Winter (Hrsg.), Governance, Wiesbaden: Springer: 187-204.
- Zimmer, Dieter E. (1974): Die Oper, die noch einmal davonkam, in: Die Zeit, Nr. 37 (06.09.1974, aktualisiert 21.11. 2012), Download am 05.11.2018.

Further references and information

Deutscher Bühnenverein (Hg.) (1967 – 2020): Theaterstatistik, Bonn/Köln: Köllen Druck und Verlag (erste Ausgaben: Braunschweig: Waisenhaus Druck und Verlag).

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes NRW (2019): Integrationsprofil Dortmund. Daten zu Zuwanderung und Integration. Ausgabe 2019, Düsseldorf: Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes NRW.

Stadt Dortmund (2016 f): Jahresabschlüsse: https://www.dortmund.de/de/rathaus_und_buergerservice/haushalt/nachrichten_32/detailseiten_61.jsp?nid=628039.

Stadt Dortmund Kämmerei (2016): Beteiligungsbericht 2015/2016, Dortmund: https://www.dortmund.de/media/p/lokalpolitik/beteiligungsberichte/Beteiligungsbericht_2015_2016.pdf.

Jahresabschluss der Kulturbetriebe Dortmund vom 01.01.2016 bis 31.01.2016, BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Hamburg, Zweigniederlassung Dortmund.

Theater Dortmund (Hg.): Spielzeithefte 2018/19; 2020/2021.

Geführte Interviews (Dortmund, NRW)

Politik und Stadtverwaltung:

Lfd. Nr.	Datum
DA1	30.08.2018
DA2	30.08.2018
DA3	30.08.2018

Landespolitik:

Lfd. Nr.	Datum
NRWA1	18.11.2020
NRWA2	13.10.2020

Leitungspersonal am Theater:

Lfd. Nr.	Datum
DB1	1.10. 2018
DB2	1.10. 2018
DB3	21.09. 2018
DB4	1.10. 2018
DB5	1.10. 2018
DB6	1.10. 2018
DB8	21.09. 2018
DB9	1.10. 2018
DB10	26.10.2020

Vertreter*innen Medien und Fördervereine

Lfd. Nr.	Datum
DC1	10.09.2018
DC2	21.09.2018
DC3	21.09.2018



Working Papers

Die Working Papers „Institutionelle Transformationsdynamiken in den Darstellenden Künsten“ erlauben sowohl theoretische als auch empirische Auseinandersetzungen mit dem Themenfeld der Forschungsgruppe. Die kurzen Beiträge dienen der kritischen Diskussion theoretischer Konzepte, der Darstellung aktueller empirischer Erhebungen und der Zusammenfassung erster Zwischenergebnisse. Aus diesem Grund sollten die Working Papers nicht als abgeschlossene theoretische Beiträge, sondern vielmehr als Einladung zum Austausch konzeptueller Positionen und empirischer Forschungsergebnisse betrachtet werden.

Herausgeber

- Prof. Dr. Christopher Balme, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Axel Haunschild, Leibniz Universität Hannover
- Prof. Dr. Jens Roselt, Universität Hildesheim
- Prof. Dr. Birgit Mandel, Universität Hildesheim
- Dr. Bianca Michaels, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Anno Mungen, Universität Bayreuth
- Prof. Dr. Gerald Siegmund, Justus-Liebig-Universität Gießen
- Prof. Dr. Annette Zimmer, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Urheberrecht und Inhalt

Alle Rechte bleiben den Autoren der jeweiligen Working Papers vorbehalten. Die Autoren sind für den veröffentlichten Inhalt verantwortlich. Die Working Papers bilden lediglich die Ansichten der jeweiligen Autoren und nicht die der Herausgeber ab. Eine Weiterentwicklung des Inhalts sowie dessen finale Publikation sind ausdrücklich möglich.

Erscheinungsort: Ludwig-Maximilians-Universität München, München, 2022.



Working Papers

The Working-Papers “Institutional transformations in the performing arts” enable a pointed as well as profound examination of theoretical questions of institutional perspectives on the performing arts. They thus serve both the exchange of theoretical ideas and the development of conceptual foundations. The goal of the short contributions is to present, critically examine and further develop theoretical concepts. The Working-Papers, then, should not be understood as conclusive theoretical contributions, but rather as an invitation to exchange conceptual positions.

Editors

- Prof. Dr. Christopher Balme, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Axel Haunschild, Leibniz Universität Hannover
- Prof. Dr. Jens Roselt, Universität Hildesheim
- Prof. Dr. Birgit Mandel, Universität Hildesheim
- Dr. Bianca Michaels, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Anno Mungen, Universität Bayreuth
- Prof. Dr. Gerald Siegmund, Justus-Liebig-Universität Gießen
- Prof. Dr. Annette Zimmer, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Copyright und Inhalt

The copyright remains with the authors of the respective Working-Papers. The authors are responsible for the published content. The Working-Papers reflect the views of their respective authors and not those of the editors. Further development and the final publication of the content elsewhere by the authors are explicitly possible.

Place of publication: Ludwig-Maximilians-Universität München, Munich, 2022.