



# Kulturpolitische Steuerung. Entwicklung und Praxis am Beispiel öffentlich getragener Theater

Johannes Crückeberg und Moritz Steinhauer

## Zusammenfassung

Der Beitrag beschreibt die Entwicklung kulturpolitischer Steuerung von der klassisch-bürokratischen Verwaltung über das Neue Steuerungsmodell hin zur New Public Governance und zeigt anhand von Fallbeispielen ausgewählter Theater die Umsetzung dieser Modelle. Die explorative Analyse offenbart dabei hybride Steuerungsformen, welche Elemente der drei vorgestellten Konzepte integrieren sowie ein Auseinanderfallen von formalen Vorgaben und gelebter Praxis. Resümierend werden drei aus der Analyse abgeleitete Steuerungspraktiken vorgestellt: hierarchische, abwesende und kooperative Steuerung sowie Chancen und Risiken von kulturpolitischen Eingriffen durch Steuerungsmodelle diskutiert.

## Schlüsselwörter

Neues Steuerungsmodell • New Public Governance • Steuerung von Theatern • Kulturverwaltung • Rechtsformen

---

J. Crückeberg (✉)

Institut für Politikwissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster, Deutschland

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

M. Steinhauer

Institut für Kulturpolitik, Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

E-Mail: [moritz.steinhauer@uni-hildesheim.de](mailto:moritz.steinhauer@uni-hildesheim.de)

© Der/die Autor(en) 2021

B. Mandel und A. Zimmer (Hrsg.), *Cultural Governance*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_13)

169

## 1 Einleitung

Das Verhältnis zwischen öffentlichen Theatern und ihren staatlichen Trägern stellt schon seit langem – insbesondere in Hinblick auf die Finanzierung und die Ziele der Theaterarbeit – ein Spannungsfeld dar (Wagner 2005). Die Theater streben zum einen nach größtmöglicher Unabhängigkeit, die sie – anders als nicht-künstlerische Zuwendungsnehmer – argumentativ auch auf die Kunstfreiheit stützen können. Die staatlichen Träger verweisen in Hinblick auf ihre kulturpolitischen Interessen hingegen auf ihre monetäre Unterstützung, die fast immer den Hauptanteil des Theaterbudgets ausmacht. In diesem Spannungsfeld wurde das Verhältnis zwischen öffentlichen Trägern und Theatern seit den 1980er Jahren immer wieder diskutiert (z. B. Wagner 2004). Eingebettet waren diese Entwicklungen nicht nur in einen kulturpolitischen Diskurs, sondern auch in eine verwaltungspolitische Steuerungsdebatte (z. B. Richter et al. 1995). Diese war geprägt von der Entwicklung unterschiedlicher Leitbilder zum Verhältnis von Politik und Verwaltung.

Im Folgenden wird diese Entwicklung skizziert und der Einfluss auf theaterpolitische Governance behandelt. Hierfür wird zunächst das klassisch-bürokratische Steuerungsmodell dargestellt, das bis in die 1990er Jahre dominierte und eine hierarchische Prägung aufwies. Im Anschluss wird das Neue Steuerungsmodell beschrieben, das seit den 1990er Jahren zu Veränderungen der Verwaltungsstrukturen führte und eine Optimierung der Steuerung aus managerialer Perspektive sowie eine stärkere Eigenverantwortung der nachgeordneten Bereiche vorsah. Ferner wird auf das seit den 2000ern zentrale Konzept der New Public Governance verwiesen, das einen kooperativen Umgang zwischen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren einfordert (Osborne 2006).

Im Anschluss wird der aktuelle Stand der Kulturverwaltungsreform in Deutschland skizziert und anhand von drei Fallbeispielen dargestellt, wie die Governance von Theatern gestaltet sein kann. Methodisch stützt sich die Darstellung der Fallbeispiele auf die Analyse interner und öffentlich zugänglicher Dokumente sowie auf Interviews mit kommunalpolitischen Akteuren und Theaterschaffenden, die im Rahmen der Forschungsgruppe „Krisengefüge der Künste“ durchgeführt wurden. Steuerung wird in dieser Arbeit in Anlehnung an White (1991, S.189) verstanden als Mechanismen und Instrumente, die verwendet werden, um die Entscheidungen und das Verhalten abhängiger Akteure bewusst zu beeinflussen, um bestimmte Ziele zu erreichen.

## 2 Steuerungsmodelle

### 2.1 Klassisch-bürokratisches Steuerungsmodell

Max Webers Verständnis von Bürokratie (Weber 1972) war im Gegensatz zum heutigen Sprachgebrauch positiv konnotiert. Als Gegenstück zur staatlichen Willkürherrschaft gewährleistet Bürokratie in der Lesart von Max Weber ein rationales, sachliches, unpersönliches und berechenbares Verwaltungshandeln (Naschold und Bogumil 2000, S. 245 f.; Bogumil und Jann 2009, S. 137). Webers Charakterisierung dient oftmals als Grundlage zur Beschreibung der klassisch-bürokratischen Verwaltung, die auch als „Bürokratiemodell“ (Kegelmann 2005) bezeichnet wird. Viele Charakterisierungen des klassisch-bürokratischen Steuerungsmodells<sup>1</sup> sind in der Rückschau entstanden bzw. dienen als (mehrheitlich negative) Vergleichsfolie für Reformansätze (z. B. KGSt 1993; Kegelmann 2007, S. 66 f.). Dabei wird stets an Aspekte der von Max Weber eingeführten Charakterisierung von Bürokratie angeknüpft.

Die klassisch-bürokratische Steuerung sieht demnach eine Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung vor: Die einzelnen Fachbereiche verfügen im Hinblick auf den Einsatz von Ressourcen, Personal und Finanzen nicht über Entscheidungskompetenzen und sind daher auf eine enge Zusammenarbeit mit den Querschnittsämtern – wie dem Haupt- und Personalamt sowie der Kämmerei – angewiesen. Typisch für dieses Steuerungsmodell ist daher eine starke Hierarchisierung und geringe Gestaltungsmöglichkeiten der nachgeordneten Verwaltungseinheiten. Eigenverantwortlichkeit, Engagement und Kreativität der Verwaltungsbereiche werden dadurch „ausgebremst“, zumal keine leistungsorientierte Bezahlung erfolgt (KGSt 1993, S. 11 f.; Naschold und Bogumil 2000, S. 84 ff.; Kegelmann 2007, S. 66 ff.). Steuerung erfolgt über direkte Vorgaben sowie durch die Zuteilung der Ressourcen Personal und Finanzen (Kegelmann 2007, S. 56). Ausgestaltungsspielräume, etwa zur Erweiterung der Entscheidungsfreiheit in Regiebetrieben, sind rechtlich möglich, kränken jedoch meist an den Beharrungstendenzen der übrigen Verwaltungsstrukturen (Hartung und Wegner 1998, S. 103 f.; Schneidewind und Trockel 2017, S. 206). Charakteristisch für die klassisch-bürokratische Steuerung ist ferner die Kameralistik als Form der Buchführung, welche im Rahmen des Vollzugs des Haushaltsplans durch die chronologische und nach Haushaltsstellen gegliederte Dokumentation

---

<sup>1</sup>Das klassisch-bürokratische Steuerungsmodell wird auch als „Altes Steuerungsmodell“ (Kegelmann 2007) bezeichnet.

der Zahlungsvorgänge in Zeit- und Sachbüchern eine Nachprüfbarkeit der ordnungsgemäßen Mittelverwendung ermöglicht (Beyer und Kinzle 2005, S. 352). Finanzmittel werden in diesem System für ein Haushaltsjahr gewährt und können in der Regel nicht übertragen werden. Da Haushaltsdefizite im nächsten Jahr meist mit einem höheren Planungsansatz ausgeglichen wurden, beförderte die Kameralistik eine ineffiziente Mittelverwendung und implizit ein kontinuierliches Ausgabenwachstum (Kultusministerkonferenz 1997, S. 5; KGSt 1993, S. 9 ff.; Kegelmann 2007, S. 67).

Bis in die 1990er Jahre waren die Theater in Deutschland weitgehend als Regiebetriebe organisiert und somit direkt in die nach dem klassisch-bürokratischen Modell strukturierten Kommunalverwaltungen eingebunden (vgl. hierzu die Theaterstatistiken des Deutschen Bühnenvereins der jeweiligen Jahre).<sup>2</sup> Daraus resultierten unterschiedlich große Handlungsspielräume und Möglichkeiten der Steuerung, welche etwa durch den Austausch der Intendanz, die Gewährung oder Verweigerung von Zuschüssen oder die Genehmigung von Spielplänen (z. B. Revermann 1985, S. 12 f.; Siede-Hiller 1981, S. 3 ff.) erfolgen konnte. Erst mit der zunehmenden Popularität des Neuen Steuerungsmodells erfolgte eine stärkere Verselbständigung der Theater als eigenständige Betriebe, in Hinblick auf die Möglichkeiten der Steuerung lassen sich jedoch Kontinuitäten erkennen.

## 2.2 Neues Steuerungsmodell

Aufgrund der Krise der öffentlichen Kassen wurde die Kritik am bestehenden Verwaltungssystem in Deutschland Ende der 1980er Jahre lauter. Vielerorts war die Dringlichkeit der kommunalen Haushaltskonsolidierung dermaßen existenziell, dass man gar die kommunale Selbstverwaltung in Gefahr sah (KGSt 1982, 1993). Zuvor waren bereits international Reformansätze des New Public Managements erprobt worden. Beweggründe der Reformbemühungen waren auch hier die finanziellen Krisen der Kommunen und die als ineffizient angesehene Bürokratie der Verwaltungsführung (Schedler und Proeller 2011, S. 39 ff.; Jann und

---

<sup>2</sup>Blieb der Anteil der Regiebetriebe unter den westdeutschen Theatern zwischen 1975 und 1985 mit rund 60 % weitestgehend stabil, zeichnete sich 1990 (54 %) unter ihnen bereits ein erster Rückgang dieser Rechtsform ab. Durch die ebenfalls mehrheitlich als Regiebetrieb geführten Theater der ostdeutschen Bundesländer (1990: 92 %) verschob sich dieses Verhältnis in der ersten gesamtdeutschen Theaterstatistik von 1991/1992 erneut zugunsten der Regiebetriebe (72 %).

Wegrich 2004, S. 198 ff.). Der kommunale Fachverband KGSt<sup>3</sup> stellte 1993 unter dem Namen „Neues Steuerungsmodell“ ein solches Reformkonzept vor, welches wenige Jahre später mit Beispielen für den Kulturbereich erweitert wurde und schnell großen Anklang fand (KGSt 1993, 1997).

Das Neue Steuerungsmodell hat als Leitidee die Umwandlung der kommunalen Verwaltungen zu kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen. Als Kernelement wird eine klare Abgrenzung der Verantwortung von Politik und Verwaltung angestrebt. Eine Steuerung der Verwaltung durch die Politik erfolgt durch die Festlegung von Leistungen und Zielen. Die Fachbereiche sind für die Erfüllung der Leistungen zuständig und werden von der Politik mit den dafür nötigen Mitteln ausgestattet, können und müssen jedoch mit ihren Budget- und Personalressourcen eigenständig wirtschaften. Diese Vereinbarungen werden fixiert und durch ein Berichtswesen überprüft. Grundidee ist, dass durch die Verknüpfung von Fach- und Ressourcenverantwortung die Eigenverantwortung und Zielidentifikation der Abteilungen gestärkt und wirtschaftliches und effizientes Handeln gefördert werden (KGSt 1993, S. 7 f., S. 13 ff.; Mader, Miels und Volmerg 2005, S. 31). Von Anfang an wurde jedoch von der KGSt darauf hingewiesen, dass bei „zahlreichen öffentlichen Leistungen, die nicht mit quantitativen oder monetären Maßstäben gemessen werden können“ (KGSt 1993, S. 21 f.), Probleme bei der Messung des Outputs auftreten könnten. Hiervon sind Theater mit ihrer nicht zu quantifizierenden Kernaufgabe, nämlich Kunst zu schaffen, besonders betroffen.

Die Begeisterung für das Reformkonzept versetzte viele Kommunen in eine Euphorie und erfasste auch Kulturverwaltungen und Theater (Oertel und Röbbke 1999). Auch die Kultusministerkonferenz (1997) und das Präsidium des Deutschen Städtetags (1994; zitiert nach Meyer 1998, S. 60 ff.) plädierten damals für die Einführung des Neuen Steuerungsmodells bzw. New Public Management. Unter anderem wurde an vielen Theatern die Ausgliederung des Hauses aus der Kommunalverwaltung mittels eines Wechsels der Rechtsform als ein Schritt in Richtung „Erneuerung“ gesehen. Viele Theater wechselten ihre Rechtsform hin zur GmbH (vgl. Theaterstatistiken des Deutschen Bühnenvereins). Hiervon versprachen sich viele der Theater größere Entscheidungsfreiräume und die Unabhängigkeit von bürokratischen Verwaltungsvorgängen, während die öffentlichen Träger sich eine stärkere Wirtschaftlichkeit der Betriebe und somit eine geringere Belastung des kommunalen Haushalts erhofften (Hartung und Wegner 1998).

---

<sup>3</sup>Die KGSt firmierte zunächst unter dem Namen „Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung“, zwischenzeitlich nur unter dem Namen „Kommunale Gemeinschaftsstelle“ und später mit dem neuen Zusatz „für Verwaltungsmanagement“. In diesem Beitrag wird einheitlich die von der Organisation durchgängig genutzte Abkürzung KGSt verwendet.

Durch die Wahl neuer Rechtsformen entstehen vielfach neue Führungsstrukturen und Entscheidungsgremien wie etwa die Aufteilung in künstlerische und kaufmännische Leitung durch die Einsetzung einer „Doppelspitze“ oder die Einrichtung eines – in Teilen durch den Träger besetzten – Aufsichtsrats (Schmidt 2019, S. 32 ff.). Eine Steuerung kann somit durch die Ausgestaltung der Satzung bzw. des Gesellschaftsvertrags, im Rahmen von Entscheidungsgremien wie z. B. der Gesellschafterversammlung sowie durch die Besetzung der Führungsebene erfolgen (Schneidewind und Trockel 2017). Geänderte Anforderungen an das interne und externe Rechnungswesen und das Berichtswesen wie etwa die Einführung der Doppelten Buchführung können Trägern einen detaillierten Einblick in die Finanzlage ermöglichen. Zugleich ist es für die Träger über Kontrakte möglich, kulturpolitische Ziele festzulegen und die Zuschüsse zu regulieren. Durch die wirtschaftliche Selbständigkeit und die Gefahr einer möglichen Insolvenz kann eine zusätzliche Abhängigkeit entstehen.

Ob die mit dem Rechtsformwechsel verbundenen Erwartungen sich realisieren, wurde retrospektiv kritisch gesehen (Hartung und Wegner 1998; Hoppe und Heinze 2016, S. 160 ff.). Insgesamt wird die Verwaltungsreform z. T. sogar als gescheitert erklärt (Holtkamp 2008), da das Ziel der Haushaltskonsolidierung nicht erreicht wurde und vielerorts durch die Implementierung hohe Kosten entstanden sind (Holtkamp 2008, S. 431). Doch die Ideen des Neuen Steuerungsmodells fanden Eingang in das Instrumentarium zur Steuerung von Theatern, wengleich vielerorts das Konzept nur in Teilen und unter Einbezug singulärer Instrumente umgesetzt wurde. Dass Reformbemühungen nicht nur vonseiten der Träger, sondern auch aus der Belegschaft von Theatern heraus entstehen können, zeigt das „Weimarer Modell“ (Schmidt 2017, S. 219 ff.).

Ein weiterer Kritikpunkt betraf die Top-Down-Perspektive des Neuen Steuerungsmodells bzw. die Nicht-Berücksichtigung zivilgesellschaftlicher und privater Akteure (Klenk und Nullmeier 2004, S. 7). Und so formierte sich mit dem Konzept der New Public Governance ein neuer Ansatz.

## 2.3 New Public Governance

New Public Governance ist ein Reformkonzept, das sich seit Anfang der 2000er in der verwaltungspolitischen Debatte als prägendes Leitbild durchsetzen konnte. Während das Neue Steuerungsmodell ein Verwaltungsversagen konstatierte, sieht der New-Public-Governance-Ansatz ein Gesellschaftsversagen (Jann und Wegrich 2004, S. 201). Es geht – auch unter dem Credo „aktivierender Staat“ – darum,

nicht mehr von oben herab zu steuern, sondern gesellschaftliche Akteure in Problemlösungen einzubeziehen. In den Verwaltungswissenschaften wird New Public Governance unterschiedlich bewertet und entweder als alternatives Reformkonzept (z. B. König 2001, Jann und Wegrich 2004, S. 194) oder aber eher als sinnvolle Ergänzung zum Neuen Steuerungsmodell (z. B. Fuchs 2015; Föhl 2011) gesehen, das auf einer anderen Ebene ansetzt: Während das Neue Steuerungsmodell sich primär auf die bilaterale Beziehung zwischen Politik und Verwaltung bezieht, plädiert New Public Governance für kooperative Arbeitsformen bzw. netzwerkförmige Steuerung unter Einbeziehung gesellschaftlicher Akteure (Föhl 2011, S. 123; Jann und Wegrich 2004, S. 240 f.). Die Reformperspektive New Public Governance richtet sich also auf das kooperative Zusammenspiel zwischen Akteuren des öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Dritten Sektors (z. B. Verbände und Vereine). Insofern verfügt der Governance-Ansatz im Gegensatz zum Neuen Steuerungsmodell über keine konkreten Instrumente der Verwaltungsreform. Unter der Zielsetzung gesellschaftliche Partizipation zu stärken und private Akteure in Entscheidungsfindung und Politikimplementierung einzubinden, geht es bei New Public Governance vielmehr um eine Neubestimmung des Verhältnisses von Staat, Markt und Zivilgesellschaft (Föhl 2011, S. 109 ff.). Insbesondere sollen private Akteure in Entscheidungsprozesse und Leistungserstellung eingebunden werden, damit gesellschaftliche Ressourcen bestmöglich genutzt werden.

In der kulturpolitischen Praxis kommt New Public Governance u.a. im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung von Kulturentwicklungsplänen, die häufig partizipativ erstellt werden, zur Anwendung. Unter der New Public Governance Perspektive müssen Theater im Verbund mit anderen Akteuren der Stadt gedacht und Kooperationen befördert werden. Auch Föhl (2011, S. 22) hebt besonders den Kooperationsaspekt hervor, demzufolge etwa Public Private Partnerships zwischen Theatern und Privatwirtschaft oder die Kooperation von Theatern mit Bildungsakteuren sowie der Freien Szene und nicht zuletzt eine stärkere Bürgerorientierung bis hin zu Mitwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten von Bürger\*innen am Theater gestärkt werden müssen.

### 3 Stand der Kulturverwaltungsreform

Inwiefern die Kulturverwaltung auf Grundlage der hier skizzierten Steuerungsmodelle reformiert wurde, wurde bisher nur in Ansätzen und nicht systematisch untersucht.

Seit Anfang der 1990er Jahre wurden die Reformansätze des Neuen Steuerungsmodells zunehmend auf die Kulturverwaltung übertragen. Konzepte (expl. Richter et al. 1995) entstanden, die sich mit Themenfeldern wie dezentraler Ressourcenverantwortung (Richter 1995), Bürgerbeteiligung (Woldt 1995) und Controlling (Beutling 1995) auseinandersetzten. Seit den 1990er Jahren hat vor allem die Einführung des Neuen Steuerungsmodells zu einer massiven Kulturverwaltungsreform geführt. Die Forderungen nach einem „radikalen Paradigmenwechsel“ (Eichler 1996, S. 196) wurden in den Kommunen unterschiedlich umgesetzt. Eine Befragung bei allen Kulturämtern in Städten über 30.000 Einwohner\*innen ergab, dass 1998/1999 in 90 % der Kommunen bereits Verwaltungsreformen eingeleitet worden waren, 71 % der Kulturverwaltungen waren in Reformen involviert (Oertel und Rübke 1999, S. 19). In einer Vorgängerstudie waren es die Theater, welche mit einem Wert von 88 % als Kultureinrichtungen von Reformvorhaben am stärksten betroffen waren (Oertel et al. 1996, S. 28 f.). Obgleich in der Folgestudie ersichtlich wird, dass andere Einrichtungstypen nachzogen, waren es auch die Theater, die mit 54 % den höchsten Anteil der teilweise oder gänzlich umgesetzten Reformen verbuchen konnten (Oertel und Rübke 1999, S. 28). Sie waren es auch, welche im Rahmen der Reformbemühungen am stärksten von Betriebsformwechseln betroffen waren, die für alle anderen Kultureinrichtungen „eine eher untergeordnete Rolle“ (Oertel und Rübke 1999, S. 45) spielten. Ein Drittel von ihnen setzte Betriebsformwechsel in Gang, mehrheitlich hin zu GmbHs (12 %) und Eigenbetrieben (10 %) (Oertel und Rübke 1999, S. 45).

Aus heutiger Sicht kann diese Entwicklung bestätigt werden:

In der ersten gesamtdeutschen Theaterstatistik von 1991/1992 wurden annähernd drei Viertel (72 %) der Theater als Regiebetrieb geführt. Im weiteren Zeitverlauf ließ sich bei den Theaterbetrieben jedoch ein sukzessiver Rückgang der Rechtsform des Regiebetriebs bei gleichzeitigem Anstieg der Anzahl der GmbHs beobachten. In der Spielzeit 2016/2017 dominierten die als GmbH geführten Theaterbetriebe mit 39 % die Theaterstatistik, der Anteil der Regiebetriebe lag bei nur noch 21 % (Deutscher Bühnenverein 2018). Inwiefern ein Wandel der Rechtsform zu mehr Freiheiten führte oder als verdeckte Abwicklung auf Raten angelegt war, wie es Hartung und Wegner (1998) andeuteten, war



von Fall zu Fall unterschiedlich und kann nicht pauschal an einer bestimmten Rechtsform festgemacht werden.

Eine systematische Untersuchung des Kontraktmanagements von Theatern hat bisher nicht stattgefunden. Unklar ist nicht nur, in welchem Maße dieses zur Anwendung kommt, sondern auch, wie die dargelegten Ziele formuliert werden und ob sie nur Formalia darstellen oder einer konzeptbasierten Kulturpolitik folgen. Weiterhin muss untersucht werden, inwiefern Sanktionsmechanismen vorgesehen sind und ob diese auch zur Anwendung kommen. Erste Ergebnisse einer noch unveröffentlichten Befragung von 55 Intendant\*innen öffentlich getragener Theater in Deutschland des Instituts für Kulturpolitik der Universität Hildesheim deuten jedoch darauf hin, dass zwar vielerorts Ziele schriftlich fixiert sind (dies gaben 51 % der Befragten an), die Form der Überprüfung der Ziele jedoch nur selten (16 %) und Regelungen zu möglichen Konsequenzen fast nie (4 %) schriftlich festgehalten werden. Mündliche Absprachen zwischen Theatern und Trägern wurden hingegen von 35 % der Befragten angegeben, 29 % berichteten von keinen Absprachen. Dies deutet auf eine vielerorts unvollständige Umsetzung oder Revidierung der Reformkonzepte hin.

Eine konzeptionell untermauerte Politik ist wesentlicher Bestandteil des Neuen Steuerungsmodells. Eine zunehmende Anzahl an Städten widmet sich diesem Umstand durch eine Erstellung von Kulturentwicklungsplänen. Hier lässt sich, im Sinne der New Public Governance, eine Zunahme an Beteiligungsverfahren konstatieren (Morr 2011, S. 145). Eine systematische Studie zu Kulturentwicklungsplänen und ihrer Genese stellt jedoch ein Desiderat dar.

Im Folgenden wird anhand von Fallbeispielen die Theater-Governance an drei Standorten dargestellt. Hierbei soll die Anbindung des Theaters an die Kommunen dargestellt werden: Diese wird anhand der Betriebsform, eines möglichen Kontraktmanagements und Kontrollsystems sowie der Besetzung bzw. Benennung der aufsichtführenden Gremien sichtbar. Weiterhin wird der Grad der Eigenständigkeit des Theaters sowie die Gestaltung der Leitungsebene dargestellt. Es wurden Mehrspartentheater in Oberzentren mit ausgeprägter Hochschullandschaft untersucht, wobei anhand der Samplingparameter Organisationsform, Lage und finanzielle Beteiligung des Bundeslandes divergierende Fälle ausgewählt wurden (Gerring 2007, S. 86 ff.). Vor Ort wurden semistrukturierte Interviews mit der Leitungsebene des Theaters und mit Vertreter\*innen der kommunalen Kulturpolitik geführt.

## 3.1 Fallbeispiele

### 3.1.1 Hierarchie unter dem Deckmantel

Exemplarisch für eine hybride Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells ist das Fallbeispiel I. Das Theater wird primär von der Kommune und sekundär vom Bundesland finanziert. Es befindet sich in einer Stadt, die nach langer Zeit mit großen strukturellen und wirtschaftlichen Problemen wieder im Aufschwung ist. Im Folgenden soll die Steuerung durch die kommunale Ebene von 2005 bis 2019 in den Blick genommen werden. In dieser Zeit war die Entschuldung der Stadt klarer Schwerpunkt der kommunalen Politik. Das Theater wurde 2010 in eine GmbH umgewandelt, auch mit dem Ziel, eine Effizienzsteigerung und Einsparungen zu erreichen.

Seit 2013 liegt das Theater im direkten Aufgabenbereich des Oberbürgermeisters. Dieser wurde während seiner Amtszeit von lokalen Medien als „Kulturoberbürgermeister“ bezeichnet. In Interviews äußert er klare kulturpolitische Leitlinien und zeigt auch Hintergrundwissen und Interesse an dem Themenkomplex Theater. Auffällig ist, dass es in dem Untersuchungszeitraum eine ungewöhnlich hohe Anzahl an Intendantenwechseln gab.

Formal erfolgt die Steuerung hybride. Dem Neuen Steuerungsmodell können vor allem die Umwandlung des Theaters in eine GmbH, aber auch ein sparten- und produktionsbezogenes Controlling zugerechnet werden. Managementkontrakte, die einen Kern des Neuen Steuerungsmodells darstellen, gibt es hingegen nicht. Eine Einbindung in eine gesellschaftlich-kooperative Gesamtstrategie, wie sie die Governance einfordert, ist ebenso nicht zu erkennen.

Es fällt die hierarchische Steuerung des Theaters auf. So wird in lokalen Theaterkreisen das Controlling als deutlich zu engmaschig und ineffektiv moniert. Zudem gibt es monatliche Treffen zwischen dem Intendanten und dem Oberbürgermeister, um die aktuelle Situation des Theaters zu besprechen und Veränderungsprozesse einzuleiten. Hinzu kommt, dass die Budgetfreiheit nur eingeschränkt gilt. So können Personalentscheidungen vom Theater kaum autark getroffen werden, ein klares Merkmal des klassisch-bürokratischen Steuerungsmodells. Die Leitung des Theaters kritisiert, dass jeder Vertrag mit einer Laufzeit von mehr als drei Monaten vom Oberbürgermeister unterschrieben werden müsse.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Steuerung sehr hierarchisch gestaltet ist. Dies weicht von der juristisch-rechtlichen Steuerungsgrundlage ab und eine Unabhängigkeit des Theaterbetriebs ist nicht gegeben.

### 3.1.2 Abwesende Steuerung

Fallbeispiel II steht exemplarisch für eine abwesende Steuerung. Das Theater wird in sehr großen Teilen von der Kommune finanziert, Zuschüsse gibt es vom Bundesland. Es befindet sich in einer Stadt, die studentisch geprägt und überdurchschnittlich wohlhabend ist. Das Theater wechselte die Gesellschaftsform 2008 von einem Regiebetrieb in einen Eigenbetrieb, seitdem existiert ein Managementkontrakt, der fünf Jahre Gültigkeit besitzt und von der Leitungsebene des Theaters, der zuständigen Dezernatsleitung und der Stadtkämmerei unterzeichnet wird. Mit der Unterzeichnung des Managementkontrakts geht auch eine fünfjährige Finanzzusage der Stadt einher, die eine Planungssicherheit schafft. Diese war in der vorherigen Rechtsform auf drei Jahre beschränkt.

Als oberstes Ziel wird in dem Managementkontrakt für 2018 bis 2022 festgelegt, dass das Theater „mit seinem Theater- und Konzertangebot das kulturelle Niveau [der Stadt] prägt“. Betont wird dabei besonders auch die Relevanz für die Städte und Gemeinden im Umland. Weiterhin wird gefordert, dass die Wirtschaftlichkeit erhöht werden soll. Bezogen auf diese Ziele werden die Sachziele formuliert: Ziel ist es, ein „künstlerisch leistungsfähiges und anspruchsvolles Mehrspartentheater“ zu etablieren, das neue Veranstaltungen akquiriert und dass die Aufenthaltsqualität im Theater verbessert wird. Es fällt auf, dass diese Sachziele sehr unkonkret gestaltet sind. Als Finanzziele werden eine Steigerung der Einnahmen und die Erhöhung des Kostendeckungsgrades gesetzt. Jedes Jahr muss der Wirtschaftsplan vom Stadtrat beschlossen werden. Darüber hinaus muss der Spiel- und Konzertplan rechtzeitig vorgelegt werden.

Personen aus der Leitungsebene des Theaters bewerten diese Konstellation positiv. So ist laut Kontraktmanagement die Rücklagenbildung möglich und auch die Tarifsteigerungen werden von der Stadt zu 100 % finanziert. Positiv betont wird auch die mehrjährige Planungssicherheit, die für die langfristige Disposition notwendig sei.

Während diese formale Gestaltung des Verhältnisses zwischen Stadt und Theater von den Theaterschaffenden sehr gelobt wird, gibt es auch deutliche Kritik an dem Handeln der Verwaltungsleitung. Der kommunalpolitische Ressortzuschnitt, in dem sich die Kultur ein Dezernat mit den Feldern Soziales, Integration und Sport teilt, wird kritisiert. Dieser sei nicht geeignet, um den einzelnen Bereichen genug Aufmerksamkeit zu widmen. Dies führe zu einer mangelnden Unterstützung durch das Kulturdezernat.

Zum anderen wird ein Desinteresse an dem Theater konstatiert. Dies gilt vor allem für den Stadtrat, dem die Spiel- und Konzertpläne des Theaters regelmäßig vorgestellt werden. Eine Person aus der Leitungsebene beschreibt, dass ein absolutes Desinteresse der Politik herrschen würde: Die Vorstellung der Spiel- und

Konzertpläne würde keinen Politiker interessieren. Weiterhin wird bedauert, dass es eine „unfassbare Gleichgültigkeit“ gegenüber dem Theater vonseiten der kulturpolitischen Akteure gäbe: „Es läuft ja, es ist alles gut und es gibt eine kulturelle Grundversorgung und die reicht uns.“

Im Fallbeispiel II scheint die Steuerung auf den ersten Blick auf dem Neuen Steuerungsmodell zu basieren. Ziele werden durch einen Managementkontrakt festgesetzt, eine weitgehende Autonomie des Theaters ist gegeben. Jedoch fällt auf, dass diese Ziele zum einen sehr unkonkret gehalten sind und zum anderen auch keine Zielüberprüfung stattfindet. Lediglich die Wirtschaftlichkeit des Theaters ist entscheidend. Es muss konstatiert werden, dass eine Steuerung kaum stattfindet.

### **3.1.3 Governance-orientierte Steuerung**

Eine hybride Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells mit New-Public-Governance-Ansätzen kommt im Fallbeispiel III zur Anwendung. Das als GmbH geführte Landestheater entstand Mitte der 2000er Jahre aus der beiderseitig angestrebten Fusion einer Landesbühne mit einem Stadttheater. Träger sind das Bundesland – welches etwa die Hälfte der Finanzmittel bereitstellt – der Landkreis und die Kommune, in der das Theater seine Spielstätte hat.

Der im Rahmen der Fusion geschlossene und später fortgeführte Managementkontrakt griff in Hinblick auf die Ziele bestehende theaterspezifische Konzepte auf. So hatten die Theaterschaffenden bereits vor der Fusion diverse Kooperationen zwischen dem Stadttheater und anderen Organisationen initiiert. Diese sahen etwa die Vernetzung und Zusammenarbeit mit Einrichtungen wie Hochschulen, Musikschulen, Volkshochschulen und Kirchen vor und wurden als Ziel übernommen. Weitere thematische Schwerpunkte, welche sich an aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen orientierten, wurden durch das Land vorgegeben und auch von anderen Theatern des Landes eingefordert. Eine vergleichbare Kombination aus theaterspezifischen und übergeordneten Zielen sei laut der Intendanz auch in den Kontrakten der anderen Theater des Landes enthalten. Eine Klausel zur Zurückhaltung von bis zu 10 % der Mittel bei Nichterfüllung ermöglicht es dem Land formal, diesen Vorgaben einen stärkeren Nachdruck zu verleihen. De facto sei diese jedoch nie zur Anwendung gekommen, denn Ziele seien stets in Zusammenarbeit mit den Theatern formuliert und entsprechend realisierbar gestaltet worden, da ohnehin alle Beteiligten kein Interesse daran gehabt hätten, eine nachträgliche Kürzung durchzusetzen.

Ein in der Anfangszeit in den Managementkontrakten integriertes Anreizsystem zur Verdopplung von zweckgebundenen Spendengeldern aus der Zivilgesellschaft zur Weiterentwicklung von bestimmten festgelegten Angeboten der Theater

wurde nach mehreren Jahren wieder abgeschafft. Die Theaterschaffenden hatten kritisiert, dass es de facto dazu motiviere, Spendengelder bisheriger Geldgeber anders zu deklarieren, um so die Zusatzförderung in Anspruch nehmen zu können.

Das Berichtswesen erfolgt in Form eines jährlichen „Lageberichts“ und eines Berichts über die durchgeführten Maßnahmen zur Erschließung neuer Publikumschichten, welche im Aufsichtsrat<sup>4</sup> vorgestellt werden. Für zukünftige Spielpläne bestünde lediglich eine Informationspflicht im Aufsichtsrat. Stärkere Steuerungsambitionen seien bei den kulturpolitischen Akteuren nicht zu erkennen, so die Intendanz, eine inhaltliche Einflussnahme gar habe man nie erlebt. Vielmehr sei – solange das Theater den Etat einhalte – die Stimmung im Aufsichtsrat stets wohlwollend, interessiert und vertrauensvoll gewesen. Der Einsatz von Managementkontrakten sei aus Sicht von Kulturschaffenden positiv zu bewerten, da die Kontrakte finanzielle Planungssicherheit garantierten und die enthaltenen Ziele ohnehin im Sinne der Theater seien. Zugleich seien die Verhandlungen stets mühsam, da insbesondere die Regelungen zur Übernahme von Tarifsteigerungen ein großes Diskussionspotential zwischen den Vertragspartnern böten und den Abschluss der Managementkontrakte immer wieder hinauszögerten.

Im Fallbeispiel III finden mit den geschlossenen Vereinbarungen, der an – gemeinsam entwickelte – Ziele und Leistungen geknüpften Mittelvergabe und der Implementierung eines ausführlichen Berichtswesens also gleich mehrere Instrumente des Neuen Steuerungsmodells Anwendung. Zugleich waren Kooperationen mit anderen Akteuren der Stadtgesellschaft bereits zuvor Teil des Konzeptes des Theaters und wurden im Rahmen des Managementkontrakts von den Trägern zusätzlich fixiert. Auch dieses Fallbeispiel weist somit eine hybride Steuerungsform auf, welche Governance-Ansätze beinhaltet.

---

## 4 Fazit

Trotz der chronologischen Darstellung der drei Steuerungsmodelle bleibt anzumerken, dass diese parallel Anwendung fanden und bis heute in Teilen oder in Gänze weiter existieren. Durch die Betrachtung der Verwaltungsleitbilder und eine erste explorative Untersuchung der Situation an drei Theatern lassen sich erste Thesen aufstellen.

---

<sup>4</sup>Im Aufsichtsrat sitzen 16 stimmberechtigte Mitglieder, darunter 11 Vertreter der drei Träger sowie weitere beratende Mitglieder. Das Land ist dabei als Hauptförderer jedoch nur mit einer Person vertreten und hatte diesen Sitz auch nicht von Beginn an inne.

Zunächst lässt sich festhalten, dass die formale Steuerungsform nicht alleine entscheidend ist. Diese legt zwar den Handlungsrahmen fest, aber das konkrete Handeln kann massiv davon abweichen. Weiterhin wird an den untersuchten Beispielen sichtbar, dass sich die Steuerung von Theatern massiv je nach Standort unterscheidet. Ein einheitliches Steuerungsmodell ist nicht gegeben. Vielmehr scheinen hybride Steuerungsformen der Normalfall zu sein. Insbesondere der Einsatz von Managementkontrakten scheint im Rahmen der Fallbeispiele de facto nur bedingte Steuerungsfunktionen zu erfüllen und kann vielmehr als im gegenseitigen Einvernehmen ausgehandelte Willensbekundung angesehen werden. Es lässt sich also konstatieren, dass Managementkontrakte zwar eine Möglichkeit der Absprache von gemeinsamen Zielen darstellen können. Als Steuerungsinstrument scheinen sie hingegen im Theaterbereich nicht sinnvoll zu sein (Vakianis 2006, S. 83).

Anhand der drei Beispiele konnten drei unterschiedliche Steuerungspraktiken aufgezeigt werden, die sich nicht klar nach den vorgestellten verwaltungswissenschaftlichen Steuerungsmodellen richten, aber doch in ihrer spezifischen Ausrichtung klar zu unterscheiden sind: Hierarchische, abwesende und kooperative Steuerung. Abwesende Steuerung scheint aufzutreten, wenn es keine konkreten kulturpolitischen oder finanzpolitischen Zielsetzungen für den Bereich Theater gibt. Ob kulturpolitische Steuerung hierarchisch oder kooperativ verläuft, scheint hingegen von der spezifischen Verwaltungskultur abhängig. Diese Hypothesen und auch diese erste Kategorisierung kulturpolitischer Steuerungspraktiken müssen weiter getestet werden, besonders auch für andere föderale Ebenen und Sparten. Genauer untersucht werden muss noch, wie das Dreiecksverhältnis Theater-Verwaltung-Politik funktioniert. Weiterhin stellt sich die Frage, ob eine Krise – die häufig zu einem kulturpolitischen Dissens führt – Auswirkungen auf die Steuerung hat. Zuletzt stellt sich auch die Frage, welche Folge gewisse Steuerungsmodelle und -praktiken für die Binnensteuerung, also die Steuerung im Theater haben. Auch dies gilt es genauer zu beleuchten.

---

## Literatur

- Beyer, L., und H.G. Kinzel. 2005. Öffentliches Rechnungswesen: Kameralistik oder Doppik? In *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Hrsg. Bernhard Blanke, Stephan von Bandemer, Frank Nullmeier, und Göttrik. Wewer, 351–360. Wiesbaden: VS Verlag.
- Beutling, Lutz. 1995. Controlling in Kulturbetrieben am Beispiel Theater. In „*Unternehmen Kultur*“: neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung, Hrsg. Reinhart Richter, Norbert Sievers, und Hans-Jörg. Siewert, 217–230. Essen: Klartext.

- Bogumil, J., und W. Jann. 2009. *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland: Einführung in die Verwaltungswissenschaft*, 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Deutscher Bühnenverein. 1977–2018. *Theaterstatistik 1975/1976–2016/2017*. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Eichler, Kurt. 1996. 'Produkt Kultur' Das neue Paradigma der Kulturpolitik? Beispiel Kulturbetriebe Dortmund. In *Zukunft Kulturpolitik. Festschrift zum 60. Geburtstag von Olaf Schwencke*, Hrsg. Hermann Glaser, Margarethe Goldmann und Norbert Sievers, 194–204. Essen: Klartext.
- Föhl, Patrick S. 2011. *Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Fuchs, Max. 2015. Kulturelle Bildungspolitik und Educational Governance. Politische Rahmenbedingungen, neue Akteurskonstellationen und Motivationen. *Kulturelle Bildung online*. <https://doi.org/https://doi.org/10.25529/92552.484>. Zugegriffen: 3. Sept. 2020.
- Gerring, John. 2007. *Case study research: Principles and practices*. New York: Cambridge University Press.
- Hartung, W., und R. Wegner. 1998. *Kultur in neuer Rechtsform: Problemlösung oder Abwicklung?*, 2. Aufl. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Holtkamp, Lars. 2008. Das Scheitern des Neuen Steuerungsmodells. *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 2: 423–446.
- Hoppe, B.M., und T. Heinze. 2016. *Einführung in das Kulturmanagement: Themen – Kooperationen – Gesellschaftliche Bezüge*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Jann, W., und K. Wegrich. 2004. Governance und Verwaltungspolitik. In *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung*, Hrsg. Arthur Benz, 193–214. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kegelmann, Jürgen. 2005. Das „alte“ Neue Steuerungsmodell – konstruktiv-kritische Anmerkungen. In *Kommunalpolitik der Zukunft: Partnerschaftlich und professionell*, Hrsg. Alexander Stock, 57–74. Stuttgart: ibidem.
- Kegelmann, Jürgen. 2007. *New public management: Möglichkeiten und Grenzen des neuen Steuerungsmodells*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Klenk, T., und F. Nullmeier. 2004. *Public Governance als Reformstrategie*, 2. Aufl. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung. 1982. *Haushaltskonsolidierung durch Aufgabenkritik und Sparmaßnahmen*. Köln: KGSt.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle. 1993. *Das neue Steuerungsmodell: Begründung, Konturen, Umsetzung*. Köln: KGSt.
- Kommunale Gemeinschaftsstell. 1997. *Von der Kulturverwaltung zum Kulturmanagement im neuen Steuerungsmodell: Aufgaben und Produkte für den Bereich Kultur*. Köln: KGSt.
- König, Klaus. 2001. Öffentliches Management und Governance als Verwaltungskonzepte. Zehn Thesen. *Die Öffentliche Verwaltung* 54 (15): 617–625.
- Kultusministerkonferenz. 1997. *Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Stärkung von Kostenbewusstsein und Dienstleistungsorientierung. Beschluß der Kultusministerkonferenz vom 12.09.1997*. [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/1997/1997\\_09\\_12-Kostenbewusstsein-Dienstleistungsorientierung.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/1997/1997_09_12-Kostenbewusstsein-Dienstleistungsorientierung.pdf). Zugegriffen: 21. Nov. 2019.

- Mader, S., J. Miels, und B. Volmerg. 2005. Die Einführung von Kontraktmanagement in ausgewählten Kultureinrichtungen aus der Sicht involvierter Experten. *Journal für Psychologie* 13 (1–2): 29–49.
- Meyer, Bernd, Hrsg. 1998. *Kultur in der Stadt: Empfehlungen, Hinweise und Arbeitshilfen des Deutschen Städtetages, 1987–1998. Neue Schriften des Deutschen Städtetages Heft 75. Neue Schriften des Deutschen Städtetages Heft 75*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Morr, Markus. 2011. Kulturentwicklungsplanung. In *Glossar Kulturmanagement*, Hrsg. Verena Lewinski-Reuter und Stefan Lüddemann, 138–149. Wiesbaden: VS Verlag.
- Naschold, F., und J. Bogumil. 2000. *Modernisierung des Staates : New Public Management und Verwaltungsreform in deutscher und internationaler Perspektive*, 2. Aufl. Opladen: Leske + Budrich.
- Oertel, M., T. Rübke und N. Sievers. 1996. *Umbau der kommunalen Kulturverwaltungen: Ergebnisse einer schriftlichen Umfrage zur Kulturverwaltungsreform in den bundesdeutschen Kommunen über 30 Tsd. Einwohner*. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft.
- Oertel, M., und T. Rübke. 1999. *Reform kommunaler Kulturverwaltungen: Ergebnisse einer Umfrage in Städten über 30.000 Einwohnern*. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft.
- Osborne, Stephen. 2006. The new public governance? *Public Management Review* 8 (3): 377–387.
- Präsidium des Deutschen Städtetags. 1994. *Perspektiven für die Theater und Orchester in öffentlicher Verantwortung*. 15. Juni.
- Revermann, Klaus Heinrich. 1985. *Theater zwischen Kunst und Kasse: Geschichten, Kommentare, Interviews und Rundfunksendungen 1975–1985*. Wuppertal: Verl. 84, Hartmann + Petit.
- Richter, R., N. Sievers, und H.-J. Sievers, Hrsg. 1995. „Unternehmen Kultur“: *neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung*. Essen: Klartext.
- Richter, Reinhart. 1995. Das Prinzip der dezentralen Ressourcenverantwortung in der kommunalen Kulturverwaltung. In „Unternehmen Kultur“: *Neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung*, Hrsg. Reinhart Richter, Norbert Sievers, und Hans-Jörg. Sievers, 71–90. Essen: Klartext.
- Schedler, K., und I. Proeller. 2011. *New public management*, 5. Aufl. Bern: Haupt.
- Schmidt, Thomas. 2017. *Theater, Krise und Reform: Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schmidt, Thomas. 2019. *Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schneidewind, P., und A. Trockel. 2017. Rechtsformen. In *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*, Hrsg. Armin Klein, 4. Aufl., 203 – 227. München: Vahlen.
- Siede-Hiller, Claudia. 1981. *Zwischen Kunstfreiheit und Kontrolle: Strukturprobleme öffentlicher Theater am Beispiel eines Staatstheaters*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Vakianis, Artemis. 2006. Besonderheiten des Managements von Kulturbetrieben anhand des Beispiels „Theater“. In *Kulturbetriebsforschung*, Hrsg. Tasos Zembylas und Peter Tschmuck, 79–97. Wiesbaden: VS Verlag.
- Weber, Max. 1972. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*. Studienausg., 5. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Wagner, Bernd, Hrsg. 2004. *Jahrbuch für Kulturpolitik 2004: Theaterdebatte*. Essen: Klartext.



- Wagner, Bernd. 2005. Vielstimmiges Schweigen – der schwierige Dialog zwischen Kulturpolitik und Theaterleuten. In *Die Zukunft des deutschen Theaters: „Und jedermann erwartet sich ein Fest“* – 48. *Loccumer Kulturpolitisches Kolloquium*, Hrsg. Hans-Peter Burmeister, Rehbürg-Loccum: Evang. Akad. Loccum.
- White, Harisson C. 1991. Agency as control. In *Principals and agents: The structure of business*, Hrsg. von John W. Pratt und Richard Zeckhauser, 187–212. Boston: Harvard Business School Press.
- Woldt, Petra. 1995. Bürgerbeteiligung und Verwaltungsreform. In *„Unternehmen Kultur“: neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung*, Hrsg. Reinhart Richter, Norbert Sievers, und Hans-Jörg. Sievers, 103–116. Essen: Klartext.

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

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

