

## Anhang

### Anhang 1: Leitfaden Experteninterview<sup>560</sup>

Leitfragen Experteninterview; Patrick S. Föhl, Doktorand PH-Ludwigsburg

1

#### Leitfragen Experteninterview zum Dissertationsprojekt »Kooperationen und Fusionen öffentlicher Theater«

Lfd. Nr.	Leitfragen
	Vorstellung und ggf. Klärung von Verständnisfragen.
<b>I. Allgemeine Frage zum öffentlichen Theaterbetrieb</b>	
1	Welche zentralen Probleme lokalisieren Sie derzeit im öffentlichen Theaterbetrieb (Aufzählung)?
<b>II. Fragen zu Kooperationen und Fusionen zwischen öffentlichen Theatern</b>	
2	Welche Formen der Zusammenarbeit sind Ihnen zwischen öffentlichen Theatern bekannt (Bsp.: Fusionen, Joint Ventures, Strategische Allianzen, Netzwerke)?
3	Haben Sie selbst schon Kooperationen und / oder Fusionen zwischen öffentlichen Theatern betreut bzw. verantwortet? Wenn ja, welche Formen der Zusammenarbeit (Eingrenzung auf die Projekte mit dem höchsten Formalisierungsgrad möglich)?
4	Wo liegen nach Ihrer Einschätzung die Auslöser von Kooperationen und Fusionen zwischen öffentlichen Theatern? Bitte nennen Sie die fünf wichtigsten Auslöser.
5	Welche Ziele werden mit Kooperationen und Fusionen zwischen öffentlichen Theatern verfolgt?
6	Würde es Kooperationen und / oder Fusionen auch ohne die vorherrschenden Probleme im öffentlichen Theaterbereich geben? Wenn ja, welche Formen?
7	<u>Vertiefung:</u> Welche Chancen offerieren Kooperationen und Fusionen für die beteiligten öffentlichen Theater? Anm.: Abgesehen von thematischen Überschneidungen, bitte differenziert für Kooperationen und Fusionen antworten.
8	<u>Vertiefung:</u> Welche Risiken beinhalten Kooperationen und Fusionen für die beteiligten öffentlichen Theater? Anm.: Abgesehen von thematischen Überschneidungen, bitte differenziert für Kooperationen und Fusionen antworten.
9	<u>Vertiefung:</u> Welche zuvor genannten Probleme im öffentlichen Theaterbereich (s. Frage 1) lassen sich durch Kooperationen oder Fusionen potenziell »lindern« oder lösen? Welche weiteren Leistungspotenziale bestehen?
10	<u>Vertiefung:</u> Was sind die Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen und Fusionen? Bitte erläutern Sie die Ihrer Meinung nach wichtigsten Schlüsselfaktoren. Anm.: Die Frage nach einem verbesserten Management schließt sich an.
11	<u>Vertiefung:</u> Wie ist ein auf die Verbesserung und Durchführung der Zusammenarbeit gerichtetes Management grundsätzlich zu konzipieren? Bitte erläutern Sie die Ihrer Meinung nach wichtigsten Schlüsselfaktoren.

<sup>560</sup> Das Layout des Fragebogens wurde zur Darstellung in dieser Studie angepasst. Ebenso wurde ursprünglich das Wort »Zusammenschluss« als Oberbegriff für Kooperationen und Fusionen verwendet und dieses in der Formen auch erklärt. Allerdings wurde im späteren Verlauf auf den Oberbegriff »Zusammenarbeit« zurückgegriffen (etwas leichtere Verständlichkeit) und entsprechende Harmonisierungen vorgenommen.

<b>III. Stellungnahme zu ausgewählten Thesen bzgl. der Kooperation oder Fusion von öffentlichen Theatern</b>	
12	Zahlreiche Potenziale von Kooperationen und Fusionen werden nicht mobilisiert, da der Fokus vorwiegend auf kurzfristige Einsparpotenziale gerichtet ist.
13	Die verschiedenen Formen der Kooperationen und Fusion sind als kurzfristige Reaktion auf bereits eingetretene Krisen nicht geeignet, da es sich um strategische Methoden der Organisationsentwicklung handelt.
14	Häufig scheitert die Zusammenarbeit aufgrund mangelnder interner und externer Kommunikation.
15	Geografische Entfernungen und ähnliche strukturelle Gegebenheiten können ein gleichgewichtiges Problem darstellen, wie unternehmenskulturelle Differenzen.
16	Das Integrationsmanagement (insbesondere die Planung) von intensiver Zusammenarbeit müsste eigentlich vor Vertragsabschluss stattfinden. Deshalb ist das (strategische) Management vor der Zusammenarbeit noch wichtiger, als das danach.
17	Kooperationen und Fusionen können dazu beitragen, die Existenz von öffentlichen Theatern mittel- bis langfristig zu sichern, wenn sie künftig als strategische Methoden verstanden werden und nicht nur als reaktive ›Kurzzeitlösungen‹ zum Einsatz kommen.
18	Die Formen der Zusammenarbeit werden zunehmend Bedeutung in der Restrukturierung bzw. Reformierung von öffentlichen Theatern gewinnen. Anm.: Wenn möglich, bitte auch im Verhältnis zu anderen Lösungs- bzw. Reformansätzen reflektieren.
<b>IV. Abschlussfragen/-anmerkungen</b>	
19	Welche (weiteren) öffentlichen Theatereinrichtungen würden Sie als positive bzw. negative Beispiele für Zusammenarbeit empfehlen?
20	Darf ich ggf. zu einem späteren Zeitpunkt für weitere Fragen nochmals auf Sie zukommen?
21	Aufgrund der geringen Aufarbeitung des Themengebietes, wäre ich über weitere, verfügbare Dokumente, Gutachten (›graue Literatur‹) etc. und Hinweise zu diesem Themengebiet sehr dankbar.

## Anhang 2: Leitfadenfragebogen für Kooperationstheater (Fallstudien)

1

**Wissenschaftliche Befragung der PH Ludwigsburg  
Institut für Kulturmanagement / Patrick S. Föhl (Doktorand)**

### Leitfadeninterview Fallstudie (Kooperation)

#### Vorbemerkungen (bitte lesen)

- Anhand der folgenden Fragen möchte ich Sie zur Zusammenarbeit Ihrer Einrichtung mit dem Theater »Name« persönlich interviewen.
- Begrifflichkeiten: Für diese Arbeit wird zwischen den folgenden drei Hauptformen von »Zusammenarbeit« unterschieden:
  - *Kooperation*: die Partner bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbstständig und es besteht eine Kooperationsvereinbarung (z. B. Arbeits- und Einkaufsgemeinschaften, Informationsaustausch, gemeinsamer Fundus, Sparten austausch).
  - *Teilfusion*: zwei oder mehr Theater vereinbaren die wirtschaftliche und rechtliche Zusammenlegung von einzelnen Geschäftsbereichen (z. B. die Fusion von Theaterwerkstätten).
  - *Fusion*: zwei oder mehr ehemals rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Theater verschmelzen zu einer rechtlichen und wirtschaftlichen Einheit.
- Folgende Forschungsfragen (Auswahl) sollen mit diesem Leitfadeninterview vertieft werden:
  - Wie ist ein auf die Verbesserung der Zusammenarbeit gerichtetes Management grundsätzlich zu konzipieren?
  - Welche generellen (z. B. künstlerischen) Chancen und welche Gefahren sind durch die verschiedenen Zusammenarbeitsmodelle für die Theatereinrichtungen zu erwarten?
  - Was sind die tatsächlichen Auslöser und Ziele von Theaterkooperationen?
- Die Analyse von betrieblichen Prozessen, Programmen oder Handlungsstrukturen erfolgt auf der Basis Ihres fachspezifischen Betriebs- und Theoriewissens. Darauf bezogene Fragestellungen, Hypothesen und theoretische sowie praxisrelevante Erklärungen sollen aus Ihrer Sicht als Experte und Praktiker erkundet werden. Dabei wird es insbesondere um die Fragen gehen, welche Erfahrungen Sie bisher bzgl. Kooperationen (und ggf. auch Fusionen) zwischen öffentlichen Theatern sammeln konnten und welche praktischen Methoden, Vorgehensweisen sowie Leistungspotenziale und Schwierigkeiten aus Ihrer Sicht bestehen. Das Leitfadeninterview wird mittels des folgenden, semistrukturierten Fragebogens durchgeführt.
- Ich beabsichtige, das Gespräch digital (Ton) aufzuzeichnen und möchte es anschließend in meiner Dissertation (anonymisiert) als Quelle benennen. Gerne schalte ich für vertrauliche Anmerkungen das Mikrophon aus (»off the record«).
- Aufgrund der Anzahl der Fragen würde ich Sie bitten, mit Ihren Antworten immer möglichst nahe an der Fragestellung zu bleiben. Die Befragung sollte nach Möglichkeit nicht länger als 90 Minuten dauern.

**A. Kooperations-eigenschaften**

---

1. Wann wurde die Kooperation durchgeführt?
2. Was bildete die Grundlage der Kooperation (schriftlicher Vertrag o. ä.)?
3. Wie schätzen Sie den Integrationsgrad bzw. die Intensität (z. B. beteiligte Abteilungen, Veränderungsmaßnahmen) Ihrer Kooperation ein (z. B. eher hoch oder niedrig)?
4. Welche zeitliche Perspektive liegt der Kooperation zugrunde?
5. Welche Bereiche/Abteilungen umfasst die Kooperation?

**B. Anbahnung der Kooperation und Entscheidung**

---

- 1a. Wo liegen nach Ihrer Einschätzung die Auslöser (nicht die Motive oder Ziele) Ihrer Kooperation?
- 1b. Warum haben Sie sich für die Form der Kooperation entschieden?
2. Von wem wurde die Kooperation vorwiegend initiiert und wie haben sich die Partnereinrichtungen gefunden?
3. Was waren die primären Kooperationsmotive?
4. Gab es Widerstände gegen die Kooperation (Belegschaft, jetzige Partnereinrichtung, Führung, Politik, Publikum usw.)?
5. Wer hat die Kooperation unterstützt?
6. Wie wurde die Kooperation »durchgesetzt« (z. B. politischer Druck) und wie wurden die »Gegner« von der Dringlichkeit einer Kooperation überzeugt?
7. Wurde eine Wirtschaftlichkeitsstudie und/oder z.B. eine Stärken-/Schwächenanalyse oder gar eine Machbarkeitsstudie durchgeführt?
8. Wie lange dauerte der politisch-administrative Vorlauf bzw. die Überzeugungsarbeit der Kooperationsbefürworter, bis die Kooperation beschlossen wurde?
9. Wurden zentrale Erfolgskriterien bzw. Meilensteine für die bevorstehende Kooperation formuliert und wenn ja, welche?
10. Wurde externe Begleitung (z. B. Unternehmensberatung) in Anspruch genommen und wenn ja, für welche Phasen bzw. Aufgaben?
11. Wurden andere Einrichtungen in Bezug auf dort gemachte Kooperationserfahrungen etc. angesprochen?

**C. Strategische Planung und Durchführung der Kooperation**

---

1. In welcher Art und Weise wurde die strategische Planung der Kooperation in Angriff genommen (z. B. AG der Intendanten, Geschäftsführer und Politiker)?
2. Was für Umsetzungsplanungen bzw. Feinzielplanungen wurden für die einzelnen Bereiche erarbeitet (z. B. Zusammenführung der Abteilungen Werkstätten und EDV/IT)?
3. Wie wurde der Kooperationsvertrag (o. ä. Absprachen) erarbeitet? Wie detailliert ist der Vertrag, was sind seine wesentlichen Punkte?

4. Sind die Kooperationseinrichtungen unterschiedlich in Ihrer Größe, und wenn ja, wie wirkt sich diese Ungleichgewichte auf die Strategie und das Durchsetzungsvermögen des jeweiligen Kooperationspartners aus?
5. Wie wird mit den verschiedenen kunst- bzw. kulturhistorischen Inhalten/Visionen/Unterschieden (z. B. Missionstatements, Produktionen) umgegangen?
6. Wie wurden die Notwendigkeit der Kooperation und ihre »Konsequenzen« in den Belegschaften der beiden Häuser kommuniziert?
7. Wie wurden die Notwendigkeit und die »Konsequenzen« der Kooperation in der Öffentlichkeit, insbesondere beim Stammpublikum, kommuniziert (z. B. Faltblatt zur Kooperation)?
8. Gab es einen Etat für die Einführung der Kooperation (z. B. für Kommunikationsmittel und Beratung) und wenn ja, in welcher Höhe und von wem?
9. Gibt es einen »Kooperationsbeauftragten«?
10. Gab/gibt es gemeinsame Arbeitsgruppen in den zu kooperierenden Abteilungen?
11. Bitte benennen Sie nochmals, welche Kompromisse, Lösungsansätze etc. hinsichtlich einer Konsenslösung mit Ihrer Partnereinrichtung herausgearbeitet wurden, um einen gangbaren Kooperationsweg für »alle Seiten« zu finden.

#### **D. Verankerung und Nachbetreuung der Kooperation**

---

1. Gibt es durch die Kooperation Veränderungen in Ihrem Personalbestand (z. B. Entlassungen)?
- 2a. Konnten durch die Kooperation schnelle Erfolge erzielt werden (»early wins«) und wenn ja, welche? Decken sich die Erfolge mit den zuvor erarbeiteten Erfolgskriterien (Meilensteine)?
- 2b. Wurden diese schnellen Erfolge entsprechend kommuniziert, um die positiven Aspekte der Kooperation hervorzuheben?
- 2c. Welche Misserfolge mussten Sie im Zusammenhang mit der Kooperation feststellen?
- 3a. Welche Ziele wurden rückblickend (auch langfristig) erreicht bzw. nicht erreicht?
- 3b. Von besonderem Interesse: konnte in den kooperierenden Bereichen eine gemeinsame »Kultur« erarbeitet werden, in der sich alle Angestellten wohl fühlen?
4. Wurde auch nach der ersten Zeit der Kooperation eine intensive interne und externe Kommunikationspolitik (Akzeptanz- und Integrationsmanagement) bzgl. der Kooperation umgesetzt? Wenn ja, welche Maßnahmen wurden gewählt und umgesetzt?
- 5a. In welchen Bereichen konnten – wenn überhaupt – Einsparpotenziale mobilisiert werden? Auf welche Höhe beliefen sich diese in etwa?
- 5b. In welchen Bereich wurden keine bzw. nur geringe Einsparungen mobilisiert?
6. Wie viel kostet die Kooperation ggf. (wenn möglich, für einzelne Bereiche und Transaktionen ausführen)?
7. Wie wurde die Kooperation von der Öffentlichkeit angenommen?
- 8b. Gab es Kritik oder besonders Lob nach der Kooperation (z. B. wegen der neuer Inhalte)? Wenn ja, teilen Sie diese Kritik bzw. Lob?
9. Gab es Veränderungen im Rezeptionsverhalten der Besucher seit der Kooperation? Haben sich die Besucherzahlen geändert? Wenn ja, warum?
10. Konnten durch die Kooperation neue Abteilungen realisiert werden, z. B. eine Marketingabteilung bzw. eine Kommunikationsabteilung?

11. Haben Sie Maßnahmen/Veränderungen im Zuge der Kooperation durchgeführt, die ohne die Kooperation nicht realisierbar gewesen wären?
12. Welche Maßnahmen der Wirkungskontrolle und des generellen Controllings führen Sie im Zusammenhang mit der Kooperation durch?
13. Spielt das Thema ›Konkurrenz‹ nach der Kooperation nach wie vor eine Rolle zwischen den Partnern?

#### **E. Gesamteinschätzung**

---

1. Worin liegen die besonderen Chancen/Stärken bzw. die Gefahren/Schwächen für ›Name‹, die aus der Kooperation resultieren (ggf. differenzieren für künstlerische und nicht-künstlerische Bereiche)?
2. Welche Faktoren und Maßnahmen halten Sie rückblickend für den Erfolg von Kooperationen für besonders wichtig bzw. unwichtig (z. B.: welche Eigenschaften/Schulungen benötigen die verantwortlichen Akteure; Gestaltung von Kommunikations- und Integrationsmanagement)? Wurden diese Faktoren und Maßnahmen rückblickend ausreichend von Ihnen beachtet bzw. durchgeführt?
3. Trägt die Kooperation dazu bei, die Partneereinrichtungen langfristig zu ›sichern‹ (Gesamteinschätzung)?
4. Was würden Sie heute rückblickend anderes machen bzw. was hat sich als eine besonders fruchtbare Strategie herausgestellt?
5. Könnte dieses Modell auch für andere Sparten in Frage kommen?

#### **F. Weitere Zusammenarbeit (Kooperationen/Teilfusionen/Fusionen)**

---

1. Unterhalten Sie weitere Formen der Zusammenarbeit mit öffentlichen Theatern und/oder anderen öffentlichen Kultureinrichtungen?
2. Unterhalten Sie weitere Formen der Zusammenarbeit mit privaten Theatern und/oder anderen privaten Kultureinrichtungen?
3. Unterhalten Sie mit weiteren öffentlichen (z. B. Universität) und privaten (z. B. Tourismusgesellschaft) Einrichtungen Formen der Zusammenarbeit?
4. Streben Sie weitere Formen der Zusammenarbeit an? Und wenn ja, warum und mit wem? Wenn nein, warum nicht?

**G. Rahmendaten/Allgemeines**

---

1. Gründungsjahr der Partnereinrichtungen?
2. Rechtsform und Trägerschaft der beiden genannten Einrichtungen?
3. Organisationsstruktur: Anzahl der Mitarbeiter, Mitarbeiterstruktur (Organigramm?) und Freundeskreise?
4. Was sind die Einnahmequellen (öffentliche Zuwendungen, Sponsoring, Spenden, Mitgliederbeiträge sowie Einnahmen durch Museumsshop und Eintrittskartenverkauf usw.) und in welcher Größenordnung?
5. Was ist das Leitbild, das Selbstverständnis (>Missionstatement<) der >Name<?
6. Einige Daten und Fakten habe ich bereits recherchiert. Für die Bereitstellung von zusätzlichem Informationsmaterial jeglicher Art wäre ich Ihnen sehr verbunden (zum Haus, zum Programm, zum Personal, zu Haushaltsdaten etc.).
7. Haben Sie weitere Anmerkungen zum Thema oder zu diesem Fragebogen?

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und Unterstützung!!!**

**Patrick S. Föhl**

## Anhang 3: Leitfadenfragebogen für Fusionstheater (Fallstudien)

1

**Wissenschaftliche Befragung der PH Ludwigsburg  
Institut für Kulturmanagement / Patrick S. Föhl (Doktorand)**

### **Leitfadeninterview Fallstudie (Fusion/Teilfusion)**

#### **Vorbemerkungen (bitte lesen)**

---

- Anhand der folgenden Fragen möchte ich Sie zur Zusammenarbeit Ihrer Einrichtung mit dem Theater »Name« persönlich interviewen.
- Begrifflichkeiten: Für diese Arbeit wird zwischen den folgenden drei Hauptformen von »Zusammenarbeit« unterschieden:
  - *Kooperation*: die Partner bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbstständig und es besteht eine Kooperationsvereinbarung (z. B. Arbeits- und Einkaufsgemeinschaften, Informationsaustausch, gemeinsamer Fundus, Sparten austausch).
  - *Teilfusion*: zwei oder mehr Theater vereinbaren die wirtschaftliche und rechtliche Zusammenlegung von einzelnen Geschäftsbereichen (z. B. die Fusion von Theaterwerkstätten).
  - *Fusion*: zwei oder mehr ehemals rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Theater verschmelzen zu einer rechtlichen und wirtschaftlichen Einheit.
- Folgende Forschungsfragen (Auswahl) sollen mit diesem Leitfadeninterview vertieft werden:
  - Wie ist ein auf die Verbesserung der Zusammenarbeit gerichtetes Management grundsätzlich zu konzipieren?
  - Welche generellen (z. B. künstlerischen) Chancen und welche Gefahren sind durch die verschiedenen Zusammenarbeitsmodelle für die Theatereinrichtungen zu erwarten?
  - Was sind die tatsächlichen Auslöser und Ziele von Fusionen?
- Die Analyse von betrieblichen Prozessen, Programmen oder Handlungsstrukturen erfolgt auf der Basis Ihres fachspezifischen Betriebs- und Theoriewissens. Darauf bezogene Fragestellungen, Hypothesen und theoretische sowie praxisrelevante Erklärungen sollen aus Ihrer Sicht als Experte und Praktiker erkundet werden. Dabei wird es insbesondere um die Fragen gehen, welche Erfahrungen Sie bisher bzgl. Fusionen (und ggf. auch Kooperationen) zwischen öffentlichen Theatern sammeln konnten und welche praktischen Methoden, Vorgehensweisen sowie Leistungspotenziale und Schwierigkeiten aus Ihrer Sicht bestehen. Das Leitfadeninterview wird mittels des folgenden, semistrukturierten Fragebogens durchgeführt.
- Ich beabsichtige, das Gespräch digital (Ton) aufzuzeichnen und möchte es anschließend in meiner Dissertation (anonymisiert) als Quelle benennen. Gerne schalte ich für vertrauliche Anmerkungen das Mikrophon aus (»off the record«).
- Aufgrund der Anzahl der Fragen würde ich Sie bitten, mit Ihren Antworten immer möglichst nahe an der Fragestellung zu bleiben. Die Befragung sollte nach Möglichkeit nicht länger als 90 Minuten dauern.



**A. Eigenschaften der Fusion**

---

1. Wann wurde die Fusion durchgeführt?
2. Was bildete die Grundlage der Fusion (schriftlicher Vertrag o. ä.)?
3. Wie schätzen Sie den Integrationsgrad bzw. die Intensität (z. B. beteiligte Abteilungen, Veränderungsmaßnahmen) Ihrer Fusion ein (z. B. eher hoch oder niedrig)?
4. Welche zeitliche Perspektive liegt der Fusion zugrunde?
5. Welche Bereiche/Abteilungen umfasst die Fusion?

**B. Anbahnung der Fusion und Entscheidung**

---

- 1a. Wo liegen nach Ihrer Einschätzung die Auslöser (nicht die Motive oder Ziele) Ihrer Fusion?
- 1b. Warum haben Sie sich für die Form der Fusion entschieden?
2. Von wem wurde der Zusammenschluss vorwiegend initiiert und wie haben sich die Partnereinrichtungen gefunden?
3. Was waren die primären Fusionsmotive?
4. Gab es Widerstände gegen die Fusion (Belegschaft, jetzige Partnereinrichtung, Führung, Politik, Publikum usw.)?
5. Wer hat die Fusion unterstützt?
6. Wie wurde die Fusion »durchgesetzt« (z. B. politischer Druck) und wie wurden die »Gegner« von der Dringlichkeit einer Fusion überzeugt?
7. Wurde eine Wirtschaftlichkeitsstudie und/oder z. B. eine Stärken-/Schwächenanalyse oder gar eine Machbarkeitsstudie durchgeführt?
8. Wie lange dauerte der politisch-administrative Vorlauf bzw. die Überzeugungsarbeit der Fusionsbefürworter, bis die Fusion beschlossen wurde?
9. Wurden zentrale Erfolgskriterien bzw. Meilensteine für die bevorstehende Fusion formuliert und wenn ja, welche?
10. Wurde externe Begleitung (z. B. Unternehmensberatung) in Anspruch genommen und wenn ja, für welche Phasen bzw. Aufgaben?
11. Wie wurden die Arbeitsplatz- und Themenschwerpunkte zwischen den ehemals autarken Häusern aufgeteilt?
12. Wurden andere Einrichtungen in Bezug auf dort gemachte Zusammenschlusserfahrungen etc. angesprochen?

**C. Strategische Planung und Durchführung der Fusion**

---

1. In welcher Art und Weise wurde die strategische Planung der Fusion in Angriff genommen (z. B. AG der Direktoren, Geschäftsführer und Politiker)?
2. Was für Umsetzungsplanungen bzw. Feinzielplanungen wurden für die einzelnen Bereiche erarbeitet (z. B. Zusammenführung der Abteilungen Werkstätten und EDV/IT)?
3. Wie wurde der Fusionsvertrag erarbeitet? Wie detailliert ist der Vertrag, was sind seine wesentlichen Punkte?

4. Waren die Fusionseinrichtungen unterschiedlich in Ihrer Größe, und wenn ja, wie wirkte sich diese Ungleichgewichte auf die Strategie und das Durchsetzungsvermögen des jeweiligen Fusionspartners aus?
5. Wie wurde die Zusammenführung der verschiedenen kunst- bzw. kulturhistorischen Inhalte/Visionen/Unterschiede (z. B. Missionstatements, Produktionen) umgesetzt bzw. vorbereitet?
6. Wie wurden die Notwendigkeit der Fusion und ihre »Konsequenzen« in den Belegschaften der beiden Häuser kommuniziert (z. B. Mitarbeiterzeitschrift zur Fusion)?
7. Wie wurden die Notwendigkeit und die »Konsequenzen« der Fusion in der Öffentlichkeit, insbesondere beim Stammpublikum, kommuniziert (z. B. Faltblatt zur Fusion)?
8. Gab es einen Etat für den Fusionierungsprozess (z. B. für Kommunikationsmittel und Beratung) und wenn ja, in welcher Höhe und von wem?
9. Wie kam der Name »X« zustande?
10. Wie wurde die neue Corporate Identity erarbeitet und eingeführt?
11. Wie wurde die neue Leitung bestimmt und zu welchem Zeitpunkt stand die neue Führungsmannschaft fest?
12. Gab es gemeinsame Arbeitsgruppen in den zu fusionierenden Abteilungen, die sich mit der Fusion konstruktiv auseinandersetzten mussten/konnten?
13. Gab bzw. gibt es einen »Fusionsbeauftragten«?
14. Bitte benennen Sie nochmals, welche Kompromisse, Lösungsansätze etc. hinsichtlich einer Konsenslösung mit Ihrer Partnereinrichtung herausgearbeitet wurden, um einen gangbaren Fusionsweg für »alle Seiten« zu finden.

#### **D. Verankerung und Nachbetreuung der Fusion**

---

1. Wie wurde mit den Angestellten verfahren, die ggf. herabgestuft, versetzt oder entlassen wurden? Wie viele Mitarbeiter wurden bis heute fusionsbedingt entlassen oder in den Vorruhestand geschickt bzw. wie viele werden es zukünftig sein?
- 2a. Konnten durch die Fusion schnelle Erfolge erzielt werden (»early wins«) und wenn ja, welche? Decken sich die Erfolge mit den zuvor erarbeiteten Erfolgskriterien (Meilensteine)?
- 2b. Wurden diese schnellen Erfolge entsprechend kommuniziert, um die positiven Aspekte der Fusion hervorzuheben?
- 2c. Welche Misserfolge mussten Sie im Zusammenhang mit der Fusion feststellen?
- 3a. Welche Ziele wurden rückblickend (auch langfristig) erreicht bzw. nicht erreicht?
- 3b. Von besonderem Interesse: konnte eine gemeinsame Kultur erarbeitet werden, in der sich alle Angestellten wohl fühlen?
4. Wurde auch nach der Fusion eine intensive interne und externe Kommunikationspolitik (Akzeptanz- und Integrationsmanagement) bzgl. der Fusion umgesetzt? Wenn ja, welche Maßnahmen wurden gewählt und umgesetzt?
- 5a. In welchen Bereichen konnten – wenn überhaupt – Einsparpotenziale mobilisiert werden? Auf welche Höhe beliefen sich diese in etwa?
- 5b. In welchen Bereich wurden keine bzw. nur geringe Einsparungen mobilisiert?
6. Wie viel hat die Fusion in etwa gekostet (wenn möglich, für einzelne Bereiche und Transaktionen ausführen)?

7. Haben Mitarbeiter aufgrund der Fusion gekündigt?
- 8a. Wie wurde die Fusion von der Öffentlichkeit angenommen?
- 8b. Gab es Kritik oder besonders Lob nach der Fusion (z.B. an der Qualität der Aufführungen oder wegen der neuer Inhalte)? Wenn ja, teilen Sie diese Kritik bzw. Lob?
9. Gab es Veränderungen im Rezeptionsverhalten der Besucher seit der Fusionierung? Haben sich die Besucherzahlen geändert? Wenn ja, warum?
10. Konnten durch die Fusionierung neue Abteilungen realisiert werden, z.B. eine Marketingabteilung bzw. eine Kommunikationsabteilung?
11. Haben Sie Maßnahmen/Veränderungen im Zuge der Fusionierung durchgeführt, die ohne die Fusion nicht realisierbar gewesen wären?
12. Welche Maßnahmen der Wirkungskontrolle und des generellen Controllings haben Sie im Zusammenhang mit der Fusion bzw. nach der Fusion durchgeführt?
13. Spielt das Thema »Konkurrenz« nach dem Zusammenschluss nach wie vor eine Rolle zwischen den ehemals autarken Partnern?

#### **E. Gesamteinschätzung der Fusion**

---

1. Worin liegen die besonderen Chancen/Stärken bzw. die Gefahren/Schwächen für die »Name«, die aus der Fusion resultieren (ggf. differenzieren für künstlerische und nicht-künstlerische Bereiche)?
2. Welche Faktoren und Maßnahmen halten Sie rückblickend für den Erfolg von Zusammenschlüssen für besonders wichtig bzw. unwichtig (z.B.: welche Eigenschaften/Schulungen benötigen die verantwortlichen Akteure; Gestaltung von Kommunikations- und Integrationsmanagement)? Wurden diese Faktoren und Maßnahmen rückblickend ausreichend von Ihnen beachtet bzw. durchgeführt?
3. Würden Sie im nachhinein konstatieren, dass durch die Fusion eine ganz neue Institution entstanden ist (Kreuzung der beiden Institutionen in eine neue dritte) oder eher eine Addition, in der beide Einrichtungen ein Stück weit erhalten geblieben sind?
4. Hat die Fusion die beiden Einrichtungen langfristig »gesichert« (Gesamteinschätzung)?
5. Was würden Sie heute rückblickend anderes machen bzw. was hat sich als eine besonders fruchtbare Strategie herausgestellt?

#### **F. Weitere Zusammenarbeit (Kooperationen/Teilfusionen/Fusionen)**

---

1. Unterhalten Sie weitere Partnerschaften mit öffentlichen Theatern und/oder anderen öffentlichen Kultureinrichtungen?
2. Unterhalten Sie weitere Partnerschaften mit privaten Theatern und/oder anderen privaten Kultureinrichtungen?
3. Unterhalten Sie mit weiteren öffentlichen (z. B. Universität) und privaten (z. B. Tourismusgesellschaft) Einrichtungen Kooperationen?
4. Streben Sie weitere Kooperationen und/oder Fusionen an? Und wenn ja, warum und mit wem? Wenn nein, warum nicht?

**G. Rahmendaten/Allgemeines**

---

1. Gründungsjahr der Partnereinrichtungen?
2. Rechtsform und Trägerschaft der beiden Einrichtungen vor der Fusion und seit dem Fusionsjahr?
3. Organisationsstruktur: Anzahl der Mitarbeiter, Mitarbeiterstruktur (Organigramm?) und Freundeskreise, vor und nach der Fusion?
4. Was sind die Einnahmequellen (öffentliche Zuwendungen, Sponsoring, Spenden, Mitgliederbeiträge sowie Einnahmen durch Museumsshop und Eintrittskartenverkauf usw.) und in welcher Größenordnung, vor und nach der Fusion?
5. Was ist das Leitbild, das Selbstverständnis (»Missionstatement«) der »X«?
6. Einige Daten und Fakten habe ich bereits recherchiert. Für die Bereitstellung von zusätzlichem Informationsmaterial jeglicher Art wäre ich Ihnen sehr verbunden (zum Haus, zum Programm, zum Personal, zu Haushaltsdaten etc.).
7. Haben Sie weitere Anmerkungen zum Thema oder zu diesem Fragebogen?

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und Unterstützung!!!**

**Patrick S. Föhl**

## Anhang 4: Anschreiben für die schriftliche Fragebogenerhebung

Patrick S. Föhl Privatadresse  
Tel.: X Mobil: X Email: foehl@public-merger.de

Theater X  
z.Hd. X  
Straße

**PLZ Ort**

**Wissenschaftliche Studie im Rahmen einer Dissertation am Institut für Kulturmanagement der PH Ludwigsburg zum Thema »Zusammenarbeit öffentlicher Theater. Eine empirische Untersuchung von Theaterkooperationen und -fusionen« (Arbeitstitel)**

Sehr geehrte/r Frau/Herr X,

im Rahmen meiner Doktorarbeit am Institut für Kulturmanagement der PH Ludwigsburg führe ich eine wissenschaftliche Studie zu **Kooperationen und Fusionen zwischen öffentlichen Theatern** durch.

Hierzu befrage ich ausschließlich **Geschäftsführer/innen bzw. Verwaltungsleiter/innen o.ä. von öffentlichen Theatern** zu ihrer jeweils **intensivsten Zusammenarbeit mit einem anderen öffentlichen Theater (z.B. Arbeits- und Einkaufsgemeinschaften, Programmkooperationen, Sparten austausch, Werkstattzusammenlegungen, Totalfusionen)**. Mit der Erhebung soll auch Ihnen ein geeignetes Forum gegeben werden, um Ihre persönlichen Erfahrungen zu diesem Themenkomplex einzubringen. Durch Ihre Mithilfe ermöglichen Sie wichtige Einblicke in die Praxisarbeit und leisten einen großen Beitrag, wertvolles und sonst nicht zugängliches Wissen zu dieser Thematik zusammenzutragen. Die Befragung ist selbstverständlich anonym und dient keinerlei kommerziellen Zwecken. Die Dissertation wird von Prof. Dr. Armin Klein (Pädagogische Hochschule Ludwigsburg) und Prof. Dr. Bernd Günter (Heinrich Heine Universität Düsseldorf) betreut.

Der weitaus größte Teil der folgenden Fragen lässt sich durch Ankreuzen beantworten. Das Ausfüllen des **sechsseitigen Fragebogens** (bitte jeweils Vorder- und Rückseite beachten) wird Ihre Zeit nicht länger als **ca. 15–20 Minuten** beanspruchen. Anbei finden Sie bitte zu Ihrer Orientierung einige einleitende Bemerkungen als Hinweis zum Umgang mit meinem Fragebogen sowie einen adressierten und frankierten Rückumschlag.

Für Fragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung. Ich möchte mich schon heute ganz herzlich für Ihre wertvolle Mitarbeit bedanken und hoffe auf Ihre wertvolle Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Patrick S. Föhl

Anlagen:        einleitende Bemerkungen  
                    Fragebogen  
                    frankierter und adressierter Rückumschlag

### Einleitende Bemerkungen zum Fragebogen

Ich würde Sie herzlich bitten, die einleitenden Bemerkungen unbedingt zu beachten:

- Bitte beantworten Sie den beigefügten Fragebogen für die **intensivste Zusammenarbeit** (also Kooperation, Teilfusion oder Fusion) Ihres Theaters mit einem oder mehreren öffentlichen Theatern.
- Für die ›Zusammenarbeit‹ zwischen öffentlichen Theatern, die einen geringen bis intensiven Formalisierungsgrad aufweisen kann, wird für diese Arbeit zwischen den folgenden drei Hauptformen unterschieden:
  - *Kooperation*: die Partner bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbstständig und es besteht eine Kooperationsvereinbarung (z. B. Arbeits- und Einkaufsgemeinschaften, Informationsaustausch, gemeinsamer Fundus, Sparten austausch).
  - *Teilfusion*: zwei oder mehr Theater vereinbaren die wirtschaftliche und rechtliche Zusammenlegung von einzelnen Geschäftsbereichen (z. B. Fusion von Theaterwerkstätten).
  - *Fusion*: zwei oder mehr ehemals rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Theater verschmelzen zu einer rechtlichen und wirtschaftlichen Einheit.
- Gilt insbesondere für Fusionstheater: Bitte beantworten Sie den Fragebogen aus Sicht Ihres Geschäftssitzes (Hauptbüro o. ä.).
- Zur Information: Folgende Forschungsfragen (Auswahl) sollen mit diesem Fragebogen vertieft werden:
  - Wie ist ein auf die Verbesserung der Zusammenarbeit gerichtetes Management grundsätzlich zu konzipieren?
  - Welche generellen (z. B. künstlerischen) Chancen, aber auch Gefahren, sind durch die verschiedenen Zusammenarbeitsmodelle für die Theatereinrichtungen zu erwarten?
  - Was sind die tatsächlichen Auslöser und Ziele von Theaterkooperationen oder -fusionen?
- Gerne können Sie weitere Anmerkungen und Wünsche auf einem separaten Papier in den frankierten Rückumschlag beifügen (der Brief ist entsprechend frankiert).

**Vielen Dank!**

## Anhang 5: Schriftlicher Fragebogen

Seite 1

### Wissenschaftliche Befragung der PH Ludwigsburg Institut für Kulturmanagement / Patrick S. Föhl (Doktorand)

Bitte füllen Sie diesen Fragebogen nur aus, wenn Sie Geschäftsführer oder Verwaltungsleiter o. ä. eines öffentlichen Theaters sind. Bitte beantworten Sie den Fragebogen für die intensivste Zusammenarbeit (z. B. Programmkooperationen, Einkaufsgemeinschaften, Sparten austausch, Werkstättenfusion oder Totalfusion) Ihres Theaters mit einem anderen öffentlichen Theater. Die Befragung ist selbstverständlich anonym. Bitte beachten Sie auch die Angaben im Anschreiben. Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe und Unterstützung!


#### I. Einleitende Fragen

	sehr großen	←		→	keinen
Welchen Stellenwert hat Zusammenarbeit (also Kooperationen, Teilfusionen oder Fusionen) im öffentlichen Theaterbetrieb generell?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	große Be- deutung ha- ben	←		→	keine Be- deutung haben
Kooperationen (Bsp.: gemeinsame Produktion) werden in Zukunft:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teilfusionen (z. B. Werkstättenfusion mehrerer Theater) werden in Zukunft:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fusionen (Verschmelzung zweier oder mehrerer Theater) werden in Zukunft:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie bereits eine Zusammenarbeit, also Kooperation, Teilfusion oder Fusion ( <i>Definition siehe Anschreiben</i> ), mit einem anderen öffentlichen Theater durchgeführt?	<input type="radio"/> Ja		<input type="radio"/> Nein		

**Bitte beachten!:**→ **weiter zu Teil II**→ **weiter zu Teil VI**

#### II. Eigenschaften der Kooperation, Teilfusion oder Fusion

Auf welche Zusammenarbeitsform (Oberkategorie) nehmen Sie in diesem Fragebogen Bezug ( <i>s. Definitionen im Anschreiben</i> )?	<input type="radio"/> Kooperation	<input type="radio"/> Teilfusion	<input type="radio"/> Fusion	
Wenn es sich bei Ihrer Zusammenarbeit um eine Fusion handelt, wurde diese durch eine Neugründung oder Aufnahme vollzogen?	<input type="radio"/> Neugründung (z.B. in Form einer gemeinsamen GmbH)	<input type="radio"/> Aufnahme (z.B. durch Perso- nalüberleitung)		
Wie viele Theater sind an der Zusammenarbeit beteiligt ( <i>inklusive Ihrem Theater</i> )?	Bitte eintragen:			
Wann wurde die Zusammenarbeit vereinbart?	Bitte Jahreszahl eintragen:			
Was ist die Grundlage der Zusammenarbeit?	<input type="radio"/> schriftlicher Vertrag	<input type="radio"/> mündliche Absprache	<input type="radio"/> andere	
	sehr hoch (Fusion)	←	→	niedrig
Wie hoch ist der Integrationsgrad bzw. die Intensität (z.B. beteiligte Abteilungen, inhaltliche und strukturelle ›Tiefe‹) Ihrer Zusammenarbeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Welche zeitliche Perspektive liegt der Zusammenarbeit zugrunde?	<input type="radio"/> eher kurzfristig (z.B. Projekt, befristet)		<input type="radio"/> eher langfristig (z.B. Fusion, unbefristet)	

Wie viele Kilometer ist die Stadt Ihres Allianzpartners entfernt (bei mehreren Partnern bitte die Angaben nebeneinander schreiben)?	Bitte eintragen: ca.:  km		
Von wem wurde die Zusammenarbeit vorwiegend initiiert (bitte nur ein Kreuz)?	<input type="radio"/> selbst initiiert	<input type="radio"/> vom Partner initiiert	<input type="radio"/> vom Rechts-träger initiiert
War die Zusammenarbeit ein eher zufälliger oder ein gesteuerter Prozess?	<input type="radio"/> zufällig	<input type="radio"/> gesteuert	
Hat ihr Allianzpartner gleiche/ähnliche Kooperations- bzw. Fusionsmotive wie Sie oder eher andere?	<input type="radio"/> gleich/ähnlich	<input type="radio"/> andere	
Würden Sie Ihren Allianzpartner grundsätzlich als Ihrem Hause (Struktur, künstlerischer Inhalt etc.) ähnlich oder nicht ähnlich bezeichnen?	<input type="radio"/> ähnlich	<input type="radio"/> nicht ähnlich	

**Welche der folgenden Bereiche umfasst Ihr Theater (Spalte 1; wenn ja, bitte ankreuzen) und welche dieser (angekreuzten) Bereiche sind Teil der Zusammenarbeit (Spalte 2)?**

	1 vorhanden	2 Teil der Zusammen- arbeit ----- Ja		1 vorhanden	2 Teil der Zusammen- arbeit ----- Ja
<b>SPARTEN</b>			Maskenbildnerei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schauspiel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Schneiderei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oper/Operette/Musical	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Schusterei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ballett/Tanztheater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ankleidedienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kinder- und Jugendtheater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wäscherei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>KÜNSTLERISCHER BEREICH</b>			Fundus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
künstl. Betriebsbüro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Schreinerei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dramaturgie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Malersaal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Schlosserei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regieassistent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	andere:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensemble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>VERWALTUNG UND SONSTIGE BEREICHE</b>		
Orchester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Allgemeine Verwaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Personalwesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sänger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rechnungswesen		
Soufflösen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Presse- und Öffentlich-keitsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Choreographie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspizienten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Besucherdienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Theaterpädagogik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Verkauf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statistrie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	EDV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Reinigungsdienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andere:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hausmeisterei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>TECHNISCHER/TECHN.-KÜNSTL. BEREICH</b>			Sicherheitsdienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bühnenbild	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bühnentechnik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Einkauf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beleuchtung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Controlling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tontechnik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Intendantz (z.B. AG)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Requisite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	andere:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### III. Einflussfaktoren und Auslöser der Zusammenarbeit

Welche internen sowie externen Personengruppen haben Ihre Zusammenarbeit insgesamt negativ oder positiv beeinflusst?

	stark positiv	←	neutral	→	stark negativ		stark positiv	←	neutral	→	stark negativ
Rechtsträger	0	0	0	0	0	Publikum	0	0	0	0	0
Zuwendungsgeber	0	0	0	0	0	Bürgerschaft	0	0	0	0	0
Kulturverwaltung	0	0	0	0	0	externe Berater	0	0	0	0	0
Intendanz	0	0	0	0	0	Sponsoren	0	0	0	0	0
Verwaltungsleiter o. ä.	0	0	0	0	0	Lieferanten	0	0	0	0	0
Mitarbeiter künstlerischer Bereich	0	0	0	0	0	lokale Vereine	0	0	0	0	0
Mitarbeiter technischer Bereich	0	0	0	0	0	Freundeskreis	0	0	0	0	0
Mitarbeiter Verwaltung	0	0	0	0	0	Förderverein	0	0	0	0	0
Personalverbände	0	0	0	0	0	Medien	0	0	0	0	0
Arbeitgebervertreter	0	0	0	0	0	andere:	0	0	0	0	0

Wo liegen nach Ihrer Einschätzung die Auslöser Ihrer Zusammenarbeit (also Kooperation, Teilfusion oder Fusion mit anderem öffentl. Theater)?  
Beachten: Bitte nicht mit den Zielen der Zusammenarbeit gleichsetzen (folgen auf der nächsten Seite).

	sehr wichtiger Auslöser	←	neutral	→	kein Auslöser
Vorgabe des Landes	0	0	0	0	0
Vorgabe der Kommune	0	0	0	0	0
Stagnation oder Rückgang öffentlicher Zuwendungen	0	0	0	0	0
Sparzwänge	0	0	0	0	0
Rückgang der Besucherzahlen	0	0	0	0	0
personelle Unterkapazitäten	0	0	0	0	0
personelle Überkapazitäten	0	0	0	0	0
öffentliche Fördermöglichkeiten für Zusammenschlüsse	0	0	0	0	0
ineffizienter Ressourceneinsatz (z. B. aufwendige Produktion bei wenigen Aufführungen)	0	0	0	0	0
verkrustete Betriebsstrukturen	0	0	0	0	0
Spartenabbau	0	0	0	0	0
drohende Schließung des Hauses	0	0	0	0	0
künstlerische Probleme	0	0	0	0	0
inhaltliche Probleme (z. B. fehlendes Know-How in speziellen Bereichen)	0	0	0	0	0
Anspruch des Publikums nach Erhaltung des Angebots	0	0	0	0	0
Anspruch des Publikums nach mehr Angebotsvielfalt	0	0	0	0	0
Anspruch des Publikums nach mehr Serviceleistungen	0	0	0	0	0
Konkurrenz um Publikum	0	0	0	0	0
künstlerische Konkurrenz	0	0	0	0	0
Konkurrenz um Fördermittel	0	0	0	0	0
künstlerische Ambitionen (z. B. Zugewinn einer innovativen Aufführung)	0	0	0	0	0
demografischer Wandel	0	0	0	0	0
andere:	0	0	0	0	0

Bitte bei Antwort *andere* diese hier eintragen:

#### IV. Ziele der Zusammenarbeit und bisheriges Ergebnis

Wie wichtig sind Ihnen folgende Ziele der Zusammenarbeit (1.) und welche haben Sie davon erreicht (2.)?	1. Wichtigkeit					2. Zielerreichung			
	sehr wichtig	←		→	unwichtig	kein Ziel	Ja	teilweise	Nein
Bindung Stammpublikum	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publikumszahlen steigern	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kooperation der Konkurrenz vorziehen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kostensynergien auf Produktionsseite allg. (z. B. gemeinsame Produktion/Einkauf)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kostensynergien durch Steigerung der Auf- führungsanzahl einer Produktion	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kostensynergien auf Vermarktungsseite	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Einsparungen insgesamt	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aufbrechen verkrusteter Betriebsstrukturen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spartenerhalt trotz Spartenabbau (z. B. durch Sparten-tausch oder Spartenfusion)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zufriedenstellen der Zuwendungsgeber	0	0	0	0	0	0	0	0	0
künstlerische Synergien allgemein	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verbindung verschiedener künstlerischer Positionen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
voneinander lernen im künstlerischen Bereich	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Steigerung des künstlerischen Renommees	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Erweiterung/Ergänzung Leistungsangebot	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verbesserung des Serviceangebotes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
gemeinsame Werbung/Distribution	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Technologie- und Ressourcenzugang	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abstimmungen (z. B. Spielpläne)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
gemeinsame Nutzung (z. B. Fundus)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sicherung von Arbeitsplätzen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abbau von Arbeitsplätzen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sicherung Angebot	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Einleitung einer Restrukturierung	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Erhöhung der Innovationskraft	0	0	0	0	0	0	0	0	0
voneinander lernen in nicht-künstlerischen Bereichen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mitarbeitermotivation	0	0	0	0	0	0	0	0	0
andere:	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Bitte bei Antwort *andere* diese hier eintragen:













	sehr zufrieden	←		→	sehr unzufrieden
Wie ist Ihr Gesamteindruck bezüglich der Zusammenarbeit?	0	0	0	0	0



## VI. Weitere Zusammenarbeit

	A werden bereits praktiziert		B geplant	
	Ja	Nein	Ja	Nein
<b>Unterhalten (Spalte A) oder planen (Spalte B) Sie weitere Kooperationen, Teilfusionen oder Fusionen mit folgenden Partnern?</b>				
Freie Szene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Private Theater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weitere öffentliche Theater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orchester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weitere Kultureinrichtungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universität / Fachhochschule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkshochschule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tourismusbüro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadtmarketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastronomie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lokale Wirtschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andere:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## VII. Eigenschaften Ihres Theaters

Wie viele feste Mitarbeiter beschäftigt Ihr Theater derzeit?	Bitte eintragen: 
A. Wie weit ist das nächste öffentliche Theater entfernt (nicht Ihr Allianzpartner)? B. Wie viele öffentliche Theater gibt es in Ihrer Stadt (inklusive Ihrem Theater)?	A. Bitte eintragen:  km B. Bitte eintragen: 
Wie viele Einwohner haben Ihre Stadt (A.) und die Stadt Ihres Allianzpartners (B.)?	A. Bitte eintragen:  B. Bitte eintragen: 
Wie weit ist die nächste Stadt (ab 30.000 Einwohner) entfernt?	Bitte eintragen:  km
Rechtsform Ihres Theaters vor der Zusammenarbeit?	Bitte eintragen: 
Rechtsform Ihres Theaters (oder des fusionierten Teilbereichs) seit der Zusammenarbeit?	Bitte eintragen: 
Durch welche Träger wird Ihr Theater finanziert?	Bitte eintragen: 
In welchem Bundesland liegt Ihr Theater?	Bitte eintragen: 

Haben Sie weitere Anmerkungen zum Thema oder zu diesem Fragebogen?

Bitte eintragen: 

**Vielen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit, Geduld und Unterstützung!!!**

Patrick S. Föhl – Privatadresse / foehl@public-merger.de

## Anhang 6: Weitere Ergebnisse der quantitativen Fragebogenerhebung

### Tabellen (Anhang 6)

Tab. 56: Rechtsformen der befragten öffentlichen Theater

Rechtsform	Theater mit Zusammenarbeit vor der Zusammenarbeit		Theater mit Zusammenarbeit nach der Zusammenarbeit		Theater ohne Zusammenarbeit	
	N	in %	N	in %	N	in %
Eigenbetrieb	12	34,3	7	27	7	24,1
GmbH	9	25,7	7	27	2	6,9
Regiebetrieb	7	20,0	3	11,5	8	27,6
eingetragener Verein	3	8,6	2	7,7	1	3,5
Anstalt des öffentlichen Rechts	2	5,7	1	3,8	4	13,8
gGmbH	1	2,9	2	7,7	2	6,9
Stiftung	1	2,9	1	3,8	2	6,9
Zweckverband	0	0	1	3,8	3	10,3
GbR	0	0	2	7,7	0	0
<b>Total:</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Tab. 57: Anzahl öffentlicher Theater in der Stadt/Kommune (inkl. befragtes Theater)

Anzahl öffentlicher Theater in der Stadt des Theaters (inkl. befragtes Theater)	Theater mit Zusammenarbeit		Theater ohne Zusammenarbeit		Alle antwortenden Theater	
	N	in %	N	in %	N	in %
1	25	71,4	28	82,4	53	76,8
2	3	8,6	3	8,8	3	4,3
3	5	14,3	0	0	8	11,6
4	0	0	1	2,9	1	1,4
über 5	2	5,7	2	5,9	4	5,8
<b>Total:</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Tab. 58: Entfernung zum nächsten öffentlichen Theater

Entfernung zum nächsten öffentlichen Theater	Theater mit Zusammenarbeit		Theater ohne Zusammenarbeit	
	N	in %	N	in %
1-10 km	5	13,5	6	17,6
11-25 km	1	2,7	7	20,6
26-50 km	16	43,2	13	38,2
51-150 km	15	40,5	8	23,5
<b>Total:</b>	<b>37</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Tab. 59: Entfernung des Theaterstandortes zur nächsten Stadt ab 30.000 Einwohner

Entfernung zur nächsten Stadt ab 30.000 Einwohner	Theater mit Zusammenarbeit		Theater ohne Zusammenarbeit		Alle antwortenden Theater	
	N	in %	N	in %	N	in %
2-15 km	6	17,1	4	13,8	10	15,6
16-25 km	5	14,3	7	24,1	12	18,8
26-40 km	16	45,7	11	37,9	27	42,2
über 40 km	8	22,9	7	24,1	15	23,4
<b>Total:</b>	35	100	29	100	64	100

Tab. 60: Welchen Stellenwert hat Zusammenarbeit im öffentlichen Theaterbetrieb generell?

Antworten für folgende Form:	← Ausprägung/Verteilung der Antworten →				
	5 sehr großen	großen	mittel	weniger	1 keinen
Kooperation	N=5 20 %	N=8 32 %	N=7 28 %	N=5 20 %	N=0 0 %
(Teil-)Fusion	N=5 35,7 %	N=1 7,1 %	N=6 42,9 %	N=2 14,3 %	N=0 0 %
Gesamt alle Theater mit Zusammenarbeit	N=10 25,6 %	N=9 23,1 %	N=19 33,3 %	N=7 17,9 %	N=0 0 %
Alle Theater	N=11 15,1 %	N=16 21,9 %	N=24 32,9 %	N=19 26 %	N=3 4,1 %

Tab. 61: Zielkongruenz der Kooperations- bzw. Fusionspartner

Motive des Partners?	Kooperationen		Fusionen/Teilfusionen		Gesamt	
	N	in %	N	in %	N	in %
gleiche/ ähnliche Ziele	20	83,3	11	78,6	31	81,6
andere Ziele	4	16,7	3	21,4	7	18,4
<b>Total:</b>	24	100	14	100	38	100

Tab. 62: Integrations- bzw. Intensitätsgrad bei Kooperationen

Kooperationen	sehr hoch (5)	hoch (4)	mittel (3)	eher niedrig (2)	niedrig (1)
<b>N (gesamt = 24)</b>	1	9	5	5	4
<b>in %</b>	4,2	37,5	20,8	20,8	16,7
Mean: 2,92, SD: 1,213					

Tab. 63: Integrations- bzw. Intensitätsgrad bei Fusionen/Teilfusionen

Fusionen / Teilfusionen	sehr hoch (5)	hoch (4)	mittel (3)	eher niedrig (2)	niedrig (1)
<b>N (gesamt = 14)</b>	10	2	1	0	1
<b>in %</b>	71,4	14,3	7,1	0	7,1
Mean: 4,43, SD: 1,158					

Tab. 64: Integrations- bzw. Intensitätsgrad für die Zusammenarbeit insgesamt

Gesamt	sehr hoch (5)	hoch (4)	mittel (3)	eher niedrig (2)	niedrig (1)
<b>N (gesamt = 38)</b>	11	11	6	5	5
<b>in %</b>	28,9	28,9	15,8	13,2	13,2
Mean: 3,47, SD: 1,390					

Tab. 65: Ähnlichkeit der Kooperations- bzw. Fusionspartner

Partnertheater grundsätzlich Ihrem Hause ähnlich?	Kooperationen		Fusionen/Teilfusionen		Gesamt	
	N	in %	N	in %	N	in %
ähnlich	16	66,7	10	71,4	26	68,4
nicht ähnlich	8	33,3	4	28,6	12	31,6
<b>Total:</b>	24	100	14	100	38	100

Tab. 66: Gesamteindruck bezüglich der Zusammenarbeit (Zufriedenheit in absoluten Zahlen)

Antworten für folgende Form:	← Ausprägung/Verteilung der Antworten →				
	5 sehr zufrieden	zufrieden	mittel	eher unzufrieden	1 unzufrieden
Kooperation (N=25)	N=4 16,0 %	N=14 56,0 %	N=6 24,0 %	N=1 4,0 %	N=0 0,0 %
Fusionen (N=13)	N=3 23,1 %	N=8 61,5 %	N=2 15,4 %	N=0 0,0 %	N=0 0,0 %
Gesamt (N=38)	N=7 18,4 %	N=22 57,9 %	N=8 21,1%	N=1 2,6 %	N=0 0,0 %

Tab. 67: Beurteilung der Bedeutung der verschiedenen Formen der Zusammenarbeit in der Zukunft

Antworten für folgende Form:	← Ausprägung/Verteilung der Antworten →				1
	5 große Bedeutung	eher große Bedeutung	mittel	eher keine Bedeutung	keine Bedeutung
Antworten von Kooperationstheatern					
Kooperationen werden in Zukunft (N=25)	N=10	N=9	N=4	N=2	N=0
	40,0 %	36,0 %	16,0 %	8,0 %	0,0 %
Teilfusionen werden in Zukunft (N=25)	N=6	N=6	N=6	N=6	N=1
	24,0 %	24,0 %	24,0 %	24,0 %	4,0 %
Fusionen werden in Zukunft (N=25)	N=3	N=6	N=8	N=8	N=0
	12,0 %	24,0 %	32,0 %	32,0 %	0,0 %
Antworten von (Teil-)Fusionstheatern					
Kooperationen werden in Zukunft (N=14)	N=4	N=4	N=4	N=2	N=0
	28,6 %	28,6 %	28,6 %	14,3 %	0,0 %
Teilfusionen werden in Zukunft (N=14)	N=2	N=7	N=4	N=1	N=0
	14,3 %	50,0 %	28,6 %	7,1 %	0,0 %
Fusionen werden in Zukunft (N=14)	N=3	N=7	N=2	N=2	N=0
	21,4 %	50,0 %	14,3 %	14,3 %	0,0 %
Antworten aller Theater mit Zusammenarbeit					
Kooperationen werden in Zukunft (N=39)	N=14	N=13	N=8	N=4	N=0
	35,9 %	33,3 %	20,5 %	10,3 %	0,0 %
Teilfusionen werden in Zukunft (N=39)	N=8	N=13	N=10	N=7	N=1
	20,5 %	33,3 %	25,6 %	17,9 %	2,6 %
Fusionen werden in Zukunft (N=39)	N=6	N=13	N=10	N=10	N=0
	15,4 %	33,3 %	25,6 %	25,6 %	0,0 %
Alle befragten Theater (mit/ohne Zusammenarbeit)					
Kooperationen werden in Zukunft (N=72)	N=23	N=19	N=21	N=7	N=2
	31,9 %	26,4 %	29,2 %	9,7 %	2,8 %
Teilfusionen werden in Zukunft (N=72)	N=10	N=22	N=22	N=14	N=4
	13,9 %	30,6 %	30,6 %	19,4 %	5,6 %
Fusionen werden in Zukunft (N=72)	N=8	N=17	N=22	N=21	N=4
	11,1 %	23,6 %	30,6 %	29,2 %	5,6 %



## Abbildungen (Anhang 6)

Abb. 38: Kooperationsbereiche (N = Bereich vorhanden, %-Angabe = Teil der Kooperation)

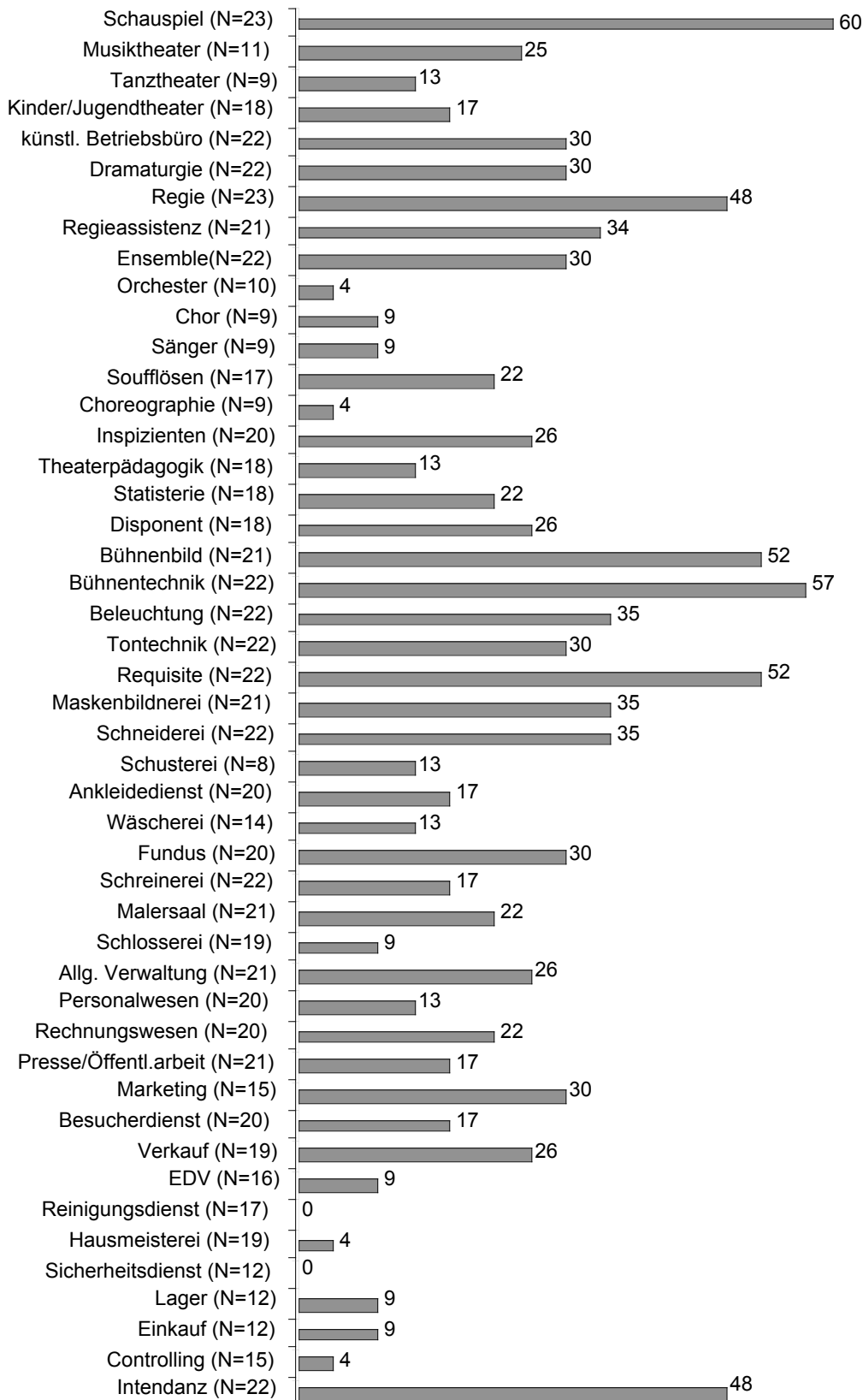


Abb. 39: Fusionsbereiche (N = Bereich vorhanden, %-Angabe = Teil der Fusion)

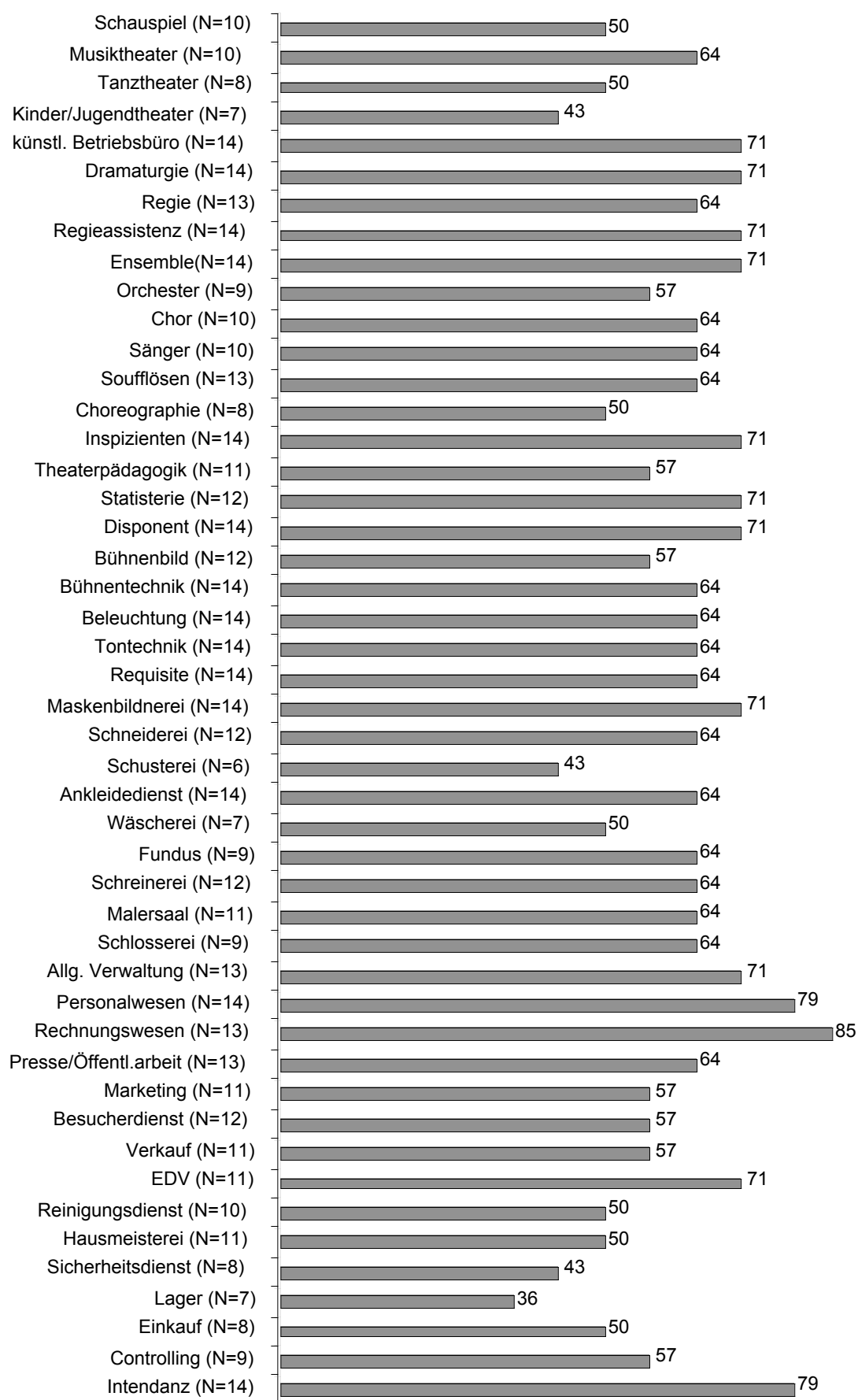
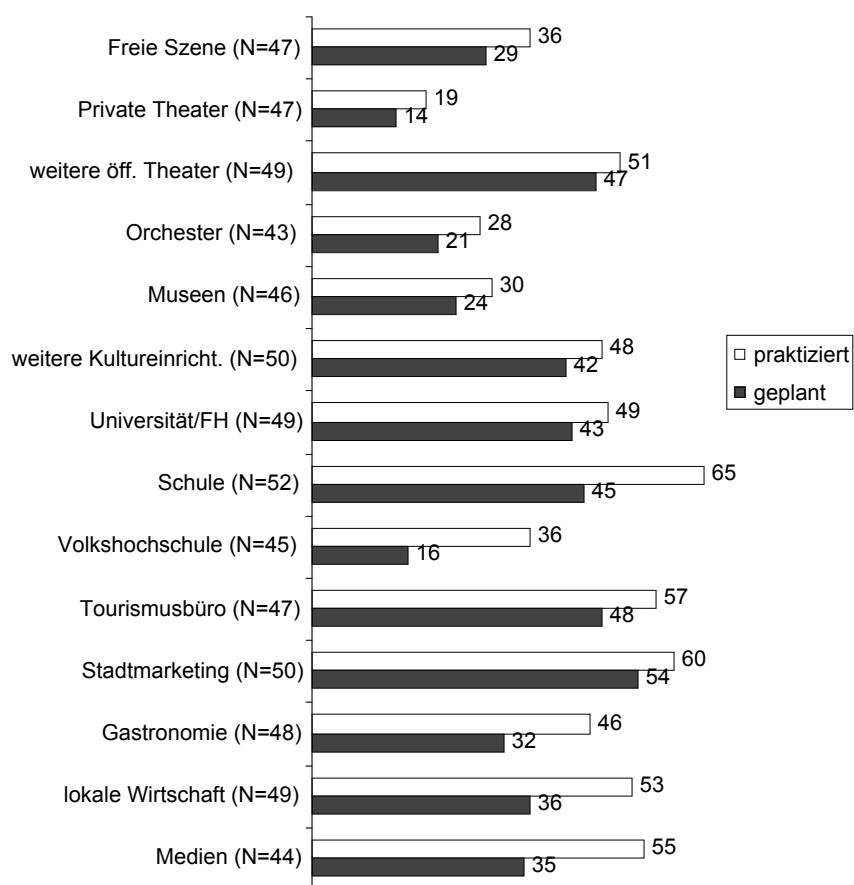


Abb. 40: Weitere praktizierte und geplante Zusammenarbeitsaktivitäten (gesamt in %, N=Antworten mit Ja)



## Anhang 7: Idealtypische Prozessketten von Kooperationen und Fusionen

Abb. 41: Idealtypisches Kooperationsphasenmodell<sup>561</sup>

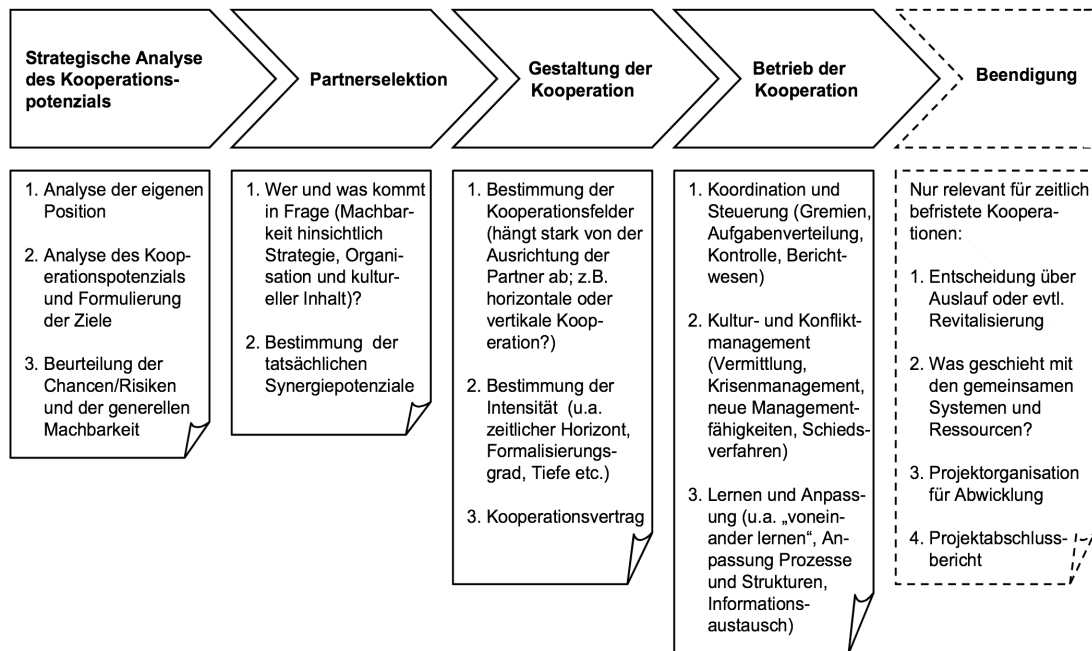
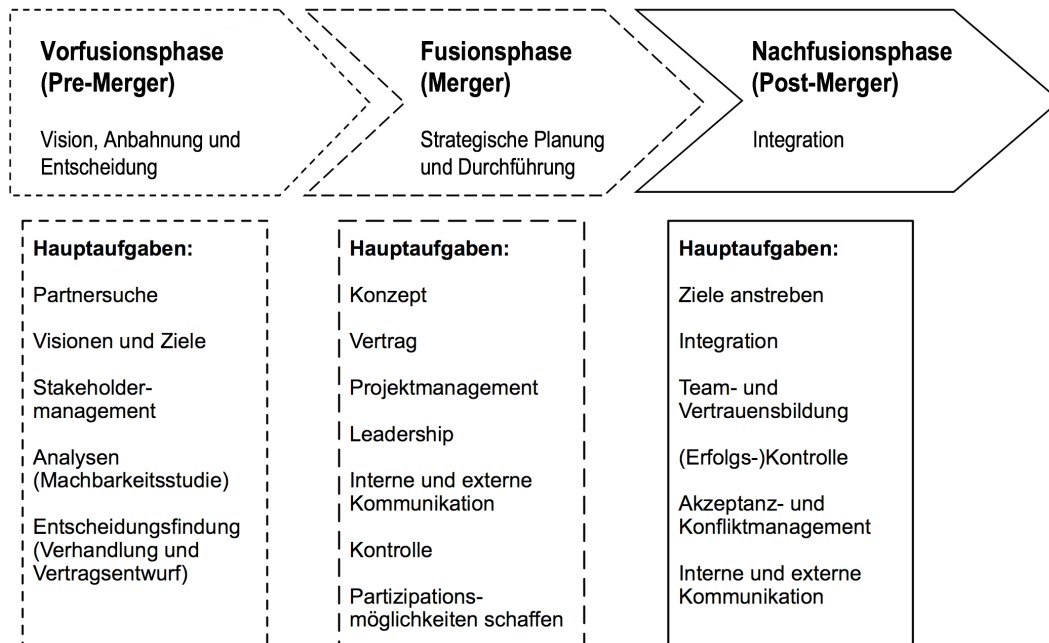


Abb. 42: Idealtypisches Dreiphasenmodell einer Fusion<sup>562</sup>



<sup>561</sup> Eigene Abb. nach Jansen 2001: 132.

<sup>562</sup> Eigene Abb. Vgl. hierzu Föhl/Huber 2004: 80–166.