Landtag von Baden-Württemberg **Drucksache 18 / 766**

18. Wahlperiode **23.10.2026**

Mitteilung

der Landesregierung

Bericht der Landesregierung zu einem Beschluss des Landtags; hier: Denkschrift 2023 des Rechnungshofs zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Landes Baden-Württemberg – Beitrag Nr. 21: Badisches Staatstheater Karlsruhe

Landtagsbeschluss

Der Landtag hat am 11. Dezember 2025 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 17/9888 Abschnitt II):

Die Landesregierung zu ersuchen,

dem Landtag bis zum 31. Oktober 2026 erneut zu berichten.

(Der Beschluss bezieht sich auf Abschnitt II des vorausgegangenen Landtagsbeschlusses vom 7. März 2024 – Drucksache 17/5721)

Die Landesregierung zu ersuchen,

auf das Badische Staatstheater mit dem Ziel einzuwirken,

1. die Empfehlungen des Rechnungshofs zur Haushalts- und Wirtschaftsführung künftig zu beachten und hierbei insbesondere

a) Maßnahmen zur Verbesserung der Eigenfinanzierungsquote zu ergreifen,

b) die Gewährung von Dienst-, Frei- und Ehrenkarten neu zu regeln,

c) das Beschaffungswesen zentral zu organisieren und

d) das bestehende Schichtsystem für die Bühnentechnik und die Requisite den betrieblichen Erfordernissen anzupassen.

Eingegangen: 23.10.2026 / Ausgegeben: 29.10.2026

Drucksachen und Plenarprotokolle sind im Internet abrufbar unter: www.landtag-bw.de/Dokumente

Der Landtag druckt auf Recyclingpapier, ausgezeichnet mit dem Umweltzeichen „Der Blaue Engel“.

2. die bestehenden Strategien weiterzuentwickeln und in eine Gesamtstrategie zu fassen, die insbesondere folgende Punkte enthält:

a) ein Konzept zur Gewinnung und Bindung neuer Besuchergruppen,

b) eine Marketingstrategie, die zielgruppenorientiert und offensiv auf die Gewinnung und Bindung neuen Publikums zielt und dabei die Möglichkeiten moderner Kommunikation besser als bislang nutzt,

c) eine Positionierung innerhalb des kulturellen Umfelds, die auf einem sichtbaren Profil und einem eigenen Führungsanspruch des Staatstheaters basiert und das Theater für potenzielle Sponsoren attraktiver macht und

d) eine Strategie, wie sich das Badische Staatstheater potenziellen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber präsentiert.)

Bericht

Mit Schreiben vom 23. Oktober 2026, Az.: MWK51-0141-34/2/11, berichtet das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst im Namen der Landesregierung wie folgt:

Vorbemerkung:

Der Rechnungshof hat in seinem Denkschriftbeitrag 2023 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Badischen Staatstheaters vom Juli 2023 die Entwicklung einer Gesamtstrategie des Hauses eingefordert. Das Badische Staatstheater hat diese sparten- und bereichsübergreifend in einem Strategieentwicklungsprozess erarbeitet und im Herbst 2025 auch im Verwaltungsrat vorgestellt. Die sogenannte „Gesamtstrategie 2035“ definiert drei strategische Handlungsfelder – Programm, Publikum, Personal – und fünf strategische Querschnittsthemen – Finanzierung, Bau und Prozesse, Digitalisierung, Marketing und Kommunikation und Nachhaltigkeit – welche die zentralen Grundlagen für die Zukunftsfähigkeit des Hauses bilden. Zahlreiche Maßnahmen der Gesamtstrategie wurden seither bereits initiiert und umgesetzt.

1. Empfehlungen des Rechnungshofes zur Haushalts- und Wirtschaftsführung

Die finanzielle Lage des BST hat sich aufgrund der einschneidenden Haushaltskonsolidierung der Stadt Karlsruhe ab 2026 verschärft. Das Land hat zwar die entsprechende Reduzierung seines Kofinanzierungsanteils in 2026 einmalig ausgesetzt, ab 2027 erfordern die Zuschusskürzungen von Stadt und Land jedoch eine signifikante dauerhafte Kostensenkung. Hinzu kommt, dass im Großen Haus aufgrund der laufenden Sanierung und Erweiterung des Badischen Staatstheaters die Kapazität auf 903 Plätze beschränkt werden musste, um die baurechtliche Sicherheit des Publikums weiterhin zu gewährleisten. Dies führt zu einer Reduktion der belegbaren Plätze je Vorstellung um rund 10 Prozent sowie den vollständigen Verzicht auf Stehplätze. Ebenso einschneidend wirkt sich der Verlust des Studios als Spielstätte aus, da hier interimsweise der Orchesterprobenraum eingerichtet werden musste. Beide Maßnahmen führen zu einem finanziell spürbaren Verlust.

a) Maßnahmen zur Verbesserung der Eigenfinanzierungsquote

Einen Baustein zur Verbesserung der Eigenfinanzierungsquote und dem Ausgleich der stetig steigenden Ausgaben stellt die regelmäßige Erhöhung der Eintrittspreise dar. Diese wurde zuletzt zu Beginn der Spielzeit 2024/2025 vorgenommen. In seiner Sitzung am 16. April 2026 hat der Verwaltungsrat zur neuen Spielzeit 2026/2027 die weitere Erhöhung der Eintrittspreise beschlossen. Mit

der Erhöhung der Eintrittspreise werden zudem erste Maßnahmen im Bereich „Dynamic Pricing“ auf den Weg gebracht. Das bedeutet, die Preisgestaltung ist nicht fest, sondern dynamisch und wird an die aktuelle Nachfrage angepasst.

Für die zusätzliche Gewinnung von Drittmitteln wurde ein Projekt zur Erstellung eines Fundraising-Konzeptes aufgesetzt. Ausgangspunkt hierfür bildet die Analyse der bisherigen Aktivitäten, ergänzt um interne und externe Interviews zur Wahrnehmung des Badischen Staatstheaters. Im weiteren Verlauf werden Zielgruppen, Prioritäten, konkrete Projekte sowie ein geeigneter Fundraising-Mix festgelegt werden. Ziel des Prozesses ist ein Fundraising-Konzept mit definierten Zielen, Maßnahmen, Ressourcen und Erfolgsindikatoren, das als strategische Grundlage für die ab der Spielzeit 2026/2027 geplante Umsetzung dienen soll.

Das Badische Staatstheater unternimmt auch weiterhin Anstrengungen, um das Ziel einer verbesserten Eigenfinanzierungsquote zu erreichen. Das fortschreitende Sanierungs- und Bauprojekt wird in der bevorstehenden Zeit zu Veränderungen führen (u. a. Umzüge, komplexere Logistikprozesse, zusätzlicher Koordinationsaufwand, Einschränkungen bei größeren Produktionen aufgrund Bühnengröße im Interim, Umstrukturierung Abonnementmodelle). Angesichts dieser Umstände bleibt eine vom Rechnungshof geforderte Eigenfinanzierungsquote von 15 Prozent auch in den bevorstehenden Jahren bis 2034 eine besondere Herausforderung.

b) Zentrale Organisation des Beschaffungswesens

Wie bereits berichtet, wurde das Beschaffungswesen im Geschäftsjahr 2023/2024 einer grundsätzlichen Neustrukturierung unterzogen. Durch eine inzwischen erfolgte interne Umstrukturierung konnte die Personalkapazität in der Einkaufsabteilung um 0,5 Stellen auf zwei Stellen aufgestockt werden, sodass eine höhere Inanspruchnahme dieser Abteilung als zentraler Einkauf umgesetzt werden konnte. Eine weitere Zentralisierung ist vorgesehen, sofern sich im Zuge von Personalveränderungen Möglichkeiten ergeben. Jedoch ist es weiterhin schwierig, qualifiziertes Personal zu finden.

c) Anpassung des bestehenden Schichtsystems für die Bühnentechnik und die Requisite an die betrieblichen Erfordernisse

Seit dem letzten Bericht haben eine Reihe von Gesprächen mit Beteiligung der Theaterleitung, der Personalabteilung, dem Technischen Direktor und Vertreterinnen und Vertretern des Personalrats stattgefunden. Ziel ist es, die aktuelle Schichtplanung im 4/2-System (d. h. vier Einsatztage, zwei freie Tage) mit den betrieblichen Erfordernissen abzugleichen und zu einem effizienten, bedarfsorientierten System zu gelangen. Dabei soll auch eine gewisse Stabilität bei einem durchgängigen Proben- und Spielbetrieb gewährleistet sein. Um einheitliche Anforderungen an ein neues Dienstplansystem zu evaluieren und die Bedarfe zu analysieren, wurden mit den Abteilungsleitungen im technischen Bereich, den Dienstplanenden sowie mit Beschäftigten im technischen Bereich Interviews geführt. Im nächsten Schritt werden im Herbst 2026 die Ergebnisse mit dem Personalrat besprochen, um eine Grundlage für das weitere Vorgehen und die weitere Ausgestaltung der Dienstplanung zu schaffen.

Der Personalrat hat bisher keine konkreten Vorschläge eingebracht. Bisher hat sich gezeigt, dass es für den Personalrat äußerst schwierig ist, von einem System mit fester Folge von definierten Arbeitstagen, definierten freien Tagen und langen Planungszeiträumen abzuweichen. Festzuhalten ist, dass das 4/2-System bereits heute nicht komplett starr ist. Kurzfristige Dienstplandispositionen werden bei Erforderlichkeit umgesetzt. In der Bühnentechnik Kleines Haus gibt es eine flexible Wechselschicht, die die Arbeitszeiten bei Bedarf anpasst. Auch in der Requisite werden kurzfristig größere Abweichungen vom System umgesetzt, um flexibel auf betriebliche Anforderungen zu reagieren. Diese Dienstplanänderungen werden vom Personalrat mitgetragen. Es kann somit festgehalten werden, dass es durchaus auch positive Signale gibt, auf deren Grundlage die weiteren Gespräche ab Herbst 2026 stattfinden und auf eine Dienstvereinbarung hingewirkt werden kann.

2. Gesamtstrategie 2035

Die Gesamtstrategie 2035 bildet die Grundlage und den Orientierungsrahmen für den umfassenden Transformationsprozess, in dem sich das Badische Staatstheater befindet. Die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen mit den laufenden Projekten wurden vom Badischen Staatstheater in der unterlegten „Themenmap“ grafisch dargestellt (s. *Anlage*).

a) Drei strategische Handlungsfelder: Programm, Publikum, Personal

Die veränderte finanzielle Situation des Badischen Staatstheaters (vgl. Ziffer 1) erfordert eine grundsätzliche Überarbeitung der strategischen Handlungsfelder Programm, Publikum und Personal. Grundannahme für den Betrieb ist die Erhaltung der kulturellen Vielfalt des Badischen Staatstheaters mit allen bestehenden Sparten. Die bevorstehende Interimsphase umfasst die Spielstätten neues Kleines Haus, Konzerthaus, Insel sowie optional die Spielstätte Studio. Der Umzug in das neue Kleine Haus und der geplante Umzug in das Konzerthaus ab der Spielzeit 2028/2029 verändern die Betriebs- und Produktionsbedingungen. Potenziell höhere Logistik- und Betriebskosten, veränderte Bühnenmaße und komplexe Dispositionsabläufe erfordern neue Parameter für die Planung einer Spielzeit und die Adaption eines Spielsystems.

Auf der Grundlage des Beschlusses des Verwaltungsrats vom 17. Oktober 2025, mit dem der Verwaltungsrat die Theaterleitung beauftragt hat, den vorgeschlagenen internen Transformationsprozess weiterzuverfolgen, wurde eine Managementagentur beauftragt, die Entwicklung eines Betriebs- und Personalkonzeptes bis zum Jahr 2034 zu begleiten. Dieses Konzept soll den langfristigen Fortbestand und die Leistungsfähigkeit des Hauses organisatorisch, finanziell und künstlerisch absichern und weiterentwickeln. Es soll sowohl dem Badischen Staatstheater als auch den Trägern Land Baden-Württemberg und Stadt Karlsruhe eine belastbare Perspektive für die kommenden Jahre geben – darauf ausgerichtet, die Zuschusskürzung möglichst ohne Qualitätsverluste zu bewältigen, die Organisationsstruktur zu modernisieren und die gesellschaftliche Relevanz des Hauses auch unter veränderten finanziellen Bedingungen zu sichern. Das Betriebs- und Personalkonzept bildet auf der Grundlage der Gesamtstrategie 2035 den strategischen Leitfaden für ein leistungsfähiges, modernes und zukunftssicheres Badisches Staatstheater Karlsruhe.

Im Frühjahr 2026 hatten alle festbeschäftigten Mitarbeitenden wieder die Gelegenheit, sich zu ihrer Arbeitsplatzsituation in einer Mitarbeitenden-Befragung zu äußern. Die Befragung fand erneut mit der Freiburger Forschungsgruppe für Arbeitswissenschaften statt; der Fragebogen war zur Vergleichbarkeit mit vorherigen Befragungen wieder nach dem Modell „COPSOQ“[1] aufgebaut. Die Mitarbeitenden-Befragungen bilden damit eine regelmäßige Datengrundlage für die Weiterentwicklung des strategischen Handlungsfeldes Personal.

Für den bereits bestehenden und sich weiter abzeichnenden zukünftigen Personalbedarf an Meisterinnen und Meistern in den technischen Abteilungen hat das Badische Staatstheater interne Fördermaßnahmen als Instrument zur Gewinnung von qualifiziertem Personal aus den eigenen Reihen etabliert. Je nach Bedarf werden diese internen Förderungen weiter ausgebaut, um dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Das Themenfeld Barrierefreiheit und Inklusion konnte im Rahmen von Förderprogrammen weiter intensiviert und professionalisiert werden. Dies betrifft sowohl die Programm- und Publikumsentwicklung als auch den Abbau von Barrieren am Arbeitsplatz und damit das Handlungsfeld Personal. Mit der Teilnahme am Kooperationsprogramm „Kurswechsel Kultur – Netzwerk. Richtung. Inklusion.“ der Landesvereinigung Kulturelle Jugendbildung Baden-Württemberg e. V. und des Zentrums für Kulturelle Teilhabe Baden-Württemberg profitiert das Badische Staatstheater vom Austausch mit anderen Kulturinstitutionen.

[1] Der COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) ist ein wissenschaftlich validierter Fragebogen zur Erfassung psychischer Belastungen und Beanspruchungen am Arbeitsplatz.

Weiterhin ein wichtiger Baustein für die Entwicklung und Positionierung des Badischen Staatstheaters auf inhaltlich programmatischer Ebene wie auch zur Gewinnung und Bindung neuer und bestehender Besuchergruppen ist die Vernetzung in der Stadt. Kooperationen erzeugen zusätzliche Synergieeffekte durch Werbepartnerschaften, mittels einer zielgerichteten Kommunikation werden Barrieren abgebaut und die Besucherstruktur nachhaltig erweitert.

b) Fünf strategische Querschnittsthemen

1. Finanzierung

Ausgehend von der Ankündigung der Kürzungen der Stadt Karlsruhe ab dem Jahr 2026 befindet sich das Badische Staatstheater seit Sommer 2025 in einem internen Konsolidierungsprozess zum Umgang mit der Zuschusskürzung und folglich notwendigen Kostensenkungen (z. B. im Zuge von Personalfluktuation). Eng verknüpft mit diesem internen Prozess ist die Entwicklung des Betriebs- und Personalkonzepts (vgl. Ziffer 2 a). Parallel verdichtet das Staatstheater seine Anstrengungen im Bereich der Einnahmensteigerung, insbesondere durch das Projekt Fundraising (vgl. Ziffer 1 a), über das zusätzliche Einnahmen, insbesondere in Form von Drittmitteln, generiert werden sollen.

2. Bau und Prozesse

Die Sanierung und Erweiterung des Hauses bieten dem Badischen Staatstheater die Chance, organisatorische und strukturelle Veränderungen zu prüfen und umzusetzen. Die Verbesserung von Funktionalitäten und Arbeitsplatzbedingungen sind Ziel und Grundgedanke für das Gesamtprojekt Sanierung und Erweiterung des Badischen Staatstheaters. Dabei kann festgehalten werden, dass eine Neubetrachtung durchaus Möglichkeiten für effizientere Logistik und Betriebsabläufe eröffnet, wodurch sich auch positive Effekte auf die zukünftigen Betriebskosten ergeben können.

Veränderungen am Bauprojekt, welche Auswirkungen auf die Betriebsabläufe haben, sind wiederum bei der Entwicklung des Betriebs- und Personalkonzepts zu berücksichtigen.

3. Digitalisierung

Im Querschnittsbereich Digitalisierung hat das Badische Staatstheater das Ziel, bis Ende 2026 unter Beteiligung aller relevanter Fachbereiche eine Digitalisierungsstrategie zu formulieren, welche alle wesentlichen Themenfelder und Kernprozesse beschreibt. Dabei werden bei allen Überlegungen im Bereich Digitalisierung grundsätzlich auch die Anforderungen und das Dienstleistungsangebot der BITBW mit einbezogen. Mit dem MWK findet ein regelmäßiger Informationsaustausch zum aktuellen Stand und den nächsten Vorhaben im Bereich Digitalisierung und IT-Infrastruktur statt.

Gemeinsam mit den Württembergischen Staatstheatern nimmt das Badische Staatstheater an einem sechsmonatigen Pilotprogramm der Delos Cloud (souveräne deutsche Cloud Lösung) teil. Dabei sollen erste Einsatzszenarien beleuchtet und bewertet sowie die technische Machbarkeit in einer noch nicht produktiven Umgebung validiert werden. Mit dem Pilotprojekt soll eine möglichst fundierte Entscheidungsgrundlage für den späteren Produktiveinsatz einer Cloud erarbeitet werden.

Zur Vorbereitung der Inbetriebnahme des neuen Schauspielhauses (Modul „M1“) im Jahr 2028 sind die Anforderungen für die IT-Infrastruktur des Badischen Staatstheaters zu ermitteln. Ein IT-Dienstleistungspartner wird die zukunftsgerichtete Erstausstattung der IT-Infrastruktur und den Aufbau eines IT-Systems in den sanierten und erweiterten Gebäudeteilen in den kommenden Jahren mit der erforderlichen fachlichen Expertise begleiten. Die IT-Abteilung des Badischen Staatstheaters ist mit den derzeitigen Ressourcen an Personal und Ausstattung an

ihren Kapazitätsgrenzen angelangt, daher ist diese externe Unterstützung für den Aufbau eines modernen IT-Infrastrukturbetriebs angezeigt.

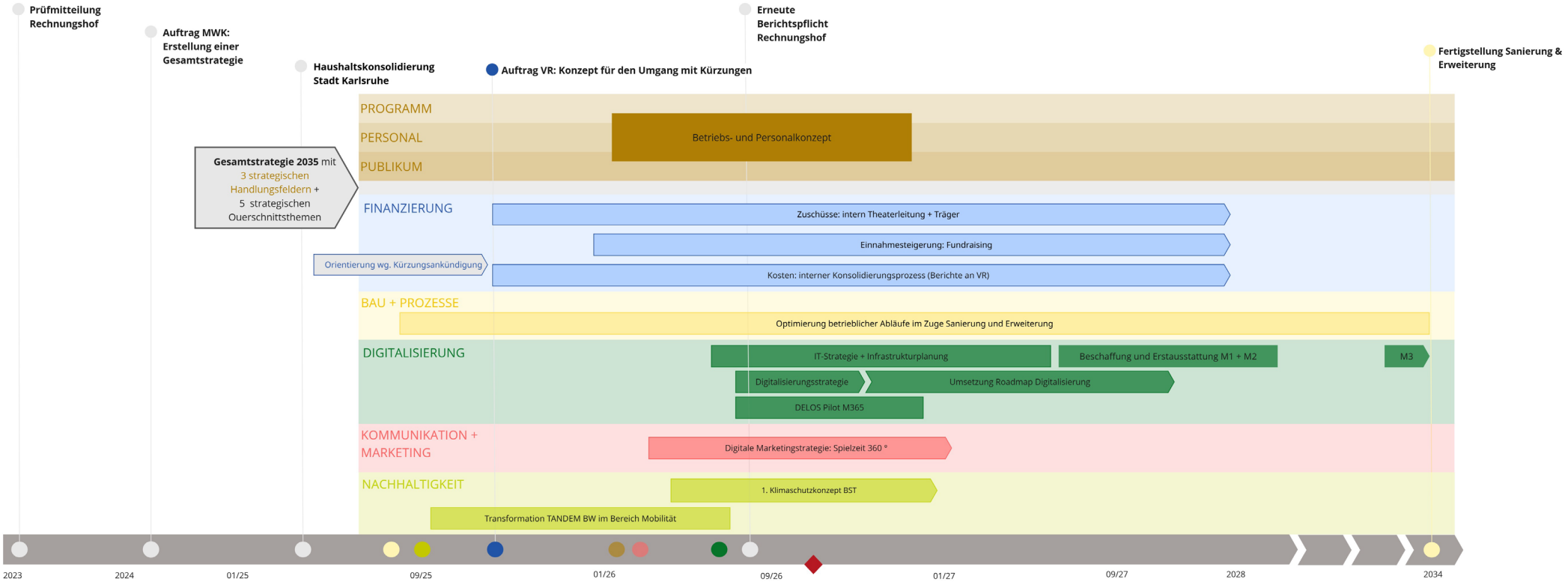
4. Marketing und Kommunikation

Das Badische Staatstheater verfolgt weiterhin konsequent eine zielgruppenorientierte Marketingstrategie. Mittels einer kontinuierlichen Analyse und Anpassung der Maßnahmen wird sichergestellt, dass die Marketing- und Kommunikationsstrategien präzise auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen abgestimmt sind. Für die Weiterentwicklung der digitalen Marketingstrategie wurde mit der Erstellung einer 360-Grad-Spielzeitstrategie begonnen.

5. Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit wird beim Badischen Staatstheater als stark verzahntes und vielschichtiges Querschnittsthema verstanden. Klimabilanzen werden regelmäßig erstellt und an dem vom Land geforderten Klimaschutzkonzept gearbeitet. Der größte CO_2-Treiber des Hauses ist die Publikumsmobilität. Mit Unterstützung einer Förderung durch die Klimaschutzstiftung Baden-Württemberg und in Zusammenarbeit mit dem Netzwerk Nachhaltigkeit in Kunst und Kultur Deutschland konnten erste positive Ergebnisse verzeichnet werden: Eine interaktive Karte zur klimafreundlichen Reiseplanung wurde erfolgreich auf der Webseite des Staatstheaters integriert und sensibilisiert das Publikum für eine nachhaltige Anreise zum Theater. Gezielte Veranstaltungen zur Verbindung von Kunst und ökologischer Verantwortung tragen zum Bewusstsein von Klimaschutz bei, ohne zu belehren.

Das vom Badischen Staatstheater mitbegründete Netzwerk Nachhaltige Kultur Karlsruhe schafft eine Plattform für Austausch und Zusammenarbeit. Es bietet Raum, um Wissen und Erfahrungen zu teilen, gemeinsame Programme für eine nachhaltige Kultur zu entwickeln und positive Zukunftsvisionen zu gestalten. Inspirierende Beispiele nachhaltiger Praxis sollen sichtbar gemacht und weitergegeben werden.


Prüfmitteilung Rechnungshof
Auftrag MWK: Erstellung einer Gesamtstrategie
Haushaltskonsolidierung Stadt Karlsruhe
Auftrag VR: Konzept für den Umgang mit Kürzungen
Erneute Berichtspflicht Rechnungshof
Fertigstellung Sanierung & Erweiterung
Gesamtstrategie 2035 mit 3 strategischen Handlungsfeldern + 5 strategischen Querschnittsthemen
PROGRAMM
PERSONAL
PUBLIKUM
Betriebs- und Personalkonzept
FINANZIERUNG
Zuschüsse: intern Theaterleitung + Träger
Einnahmesteigerung: Fundraising
Orientierung wg. Kürzungsankündigung
Kosten: interner Konsolidierungsprozess (Berichte an VR)
BAU + PROZESSE
Optimierung betrieblicher Abläufe im Zuge Sanierung und Erweiterung
DIGITALISIERUNG
IT-Strategie + Infrastrukturplanung
Beschaffung und Erstausstattung M1 + M2
M3
Digitalisierungsstrategie
Umsetzung Roadmap Digitalisierung
DELOS Pilot M365
KOMMUNIKATION + MARKETING
Digitale Marketingstrategie: Spielzeit 360 °
NACHHALTIGKEIT
1. Klimaschutzkonzept BST
Transformation TANDEM BW im Bereich Mobilität
2023
2024
01/25
09/25
01/26
09/26
01/27
09/27
2028
2034