

# Theater im Wandel

Vom Krisenmanagement zur Zukunftsfähigkeit

THOMAS SCHMIDT

## 1. Die Fragilität öffentlich geförderter Theater. Ein Fallbeispiel

Ende September 2010 stand der Aufsichtsrat der *Theater und Philharmonie Thüringen* (TPT), die den Theaterverbund der Städte Gera und Altenburg umfasst, kurz davor, für seine Theatergesellschaft Insolvenz anzumelden (HIRSCH 2010a). Für ein Theater dieser Größenordnung, mit mehr als 300 Mitarbeitern und einem Jahresetat von 19 Mio. Euro – davon 16,3 Mio Euro Zuschüsse (DEUTSCHER BÜHNENVEREIN 2010b), dem einzigen Theater im Osten Thüringens, einer ehemals dicht besiedelten und industrialisierten Region, wäre dies ein Vorgang größter kulturpolitischer Tragweite gewesen. Dem vorausgegangen war die plötzliche und überraschende Aufdeckung eines Fehlbetrages, der bis zum Jahresende auf 1,8 Mio Euro anwachsen sollte. Seit der Veröffentlichung dieser prekären Finanzsituation sind vor allem seitens der Träger – die Städte Gera, Altenburg, der Landkreis Altenburger Land sowie der Freistaat Thüringen – Schritte unternommen worden, das Theater zu erhalten (HIRSCH 2010b). Das Land hatte nach langen Verhandlungen im November 2010 erklärt, 1,0 Mio. Euro zusätzliche Mittel bereit zu stellen, wenn die Kommunen zur Deckung der Finanzierungslücke mit 0,8 Mio. Euro beitragen. Damit sollte das Theater erst einmal sein Spielzeit zu Ende bringen (HIRSCH 2010c). Über die zukünftige Finanzierung des Theaters und offensichtlich notwendige Veränderungen in der Struktur und im Management wurde nicht öffentlich gesprochen. Inzwischen publizierte der noch bis Ende der Spielzeit amtierende Intendant und Geschäftsführer der TPT Gera/Altenburg, Mathias Oldag, in einer Pressemitteilung, dass das Theater wieder konsolidiert sei und positive Bilanzen aufweisen könne: „Die Sparmaßnahmen haben gegriffen.“ (OLDAG 2011) So habe eine Umstrukturierung der internen Abläufe nicht nur für mehr Transparenz gesorgt, sondern auch zu erheblichen Kostensenkungen geführt. Zudem erleben die Bühnen in Altenburg und Gera einen rapide anwachsenden Besucherzuspruch. Wie die Umstrukturierungen konkret aussahen und wie Sparmaßnahmen in einem Mehrspartentheater, das normalerweise seine Etats zwei Jahre im Voraus fixieren muss,

so schnell umgesetzt werden konnten, wurde nicht näher erläutert. Es bleibt zu vermuten, dass der Hauptteil der erfreulichen Erfolgsmeldung auf großzügige zusätzliche Zuwendungen vor allem des Freistaates Thüringen entfällt.

Wie es zu diesem hohen Fehlbetrag kommen konnte, ist niemals in toto publiziert worden. Die einschlägigen, vom Aufsichtsrat der Theatergesellschaft herausgegebenen Pressemitteilungen und die begleitenden journalistischen Recherchen sprechen von Fehlern der Geschäftsführung bei der Berechnung der Tariferhöhungen, von zu hohen Gästekosten für die sehr ambitionierten Opernproduktionen sowie von hohen Kosten für den Unterhalt der alten baulichen und technischen Substanz, der eigentlich in der Verantwortung der Gesellschafter gelegen hätte (HIRSCH 2010d). Erstaunlicherweise nicht diskutiert wurden die hohen Transaktionskosten, die im Ursprung dieses Theatermodells selbst liegen: der 1995 vollzogenen Fusion der bis dahin eigenständigen Theater Gera und Altenburg; also zusätzliche Kosten, die entstehen, um die Transporte von Stücken, die gleichberechtigt in Gera und in Altenburg gespielt werden sollen, und die damit verbundenen Dienste der Solisten, der Musiker, Chöre und technischen Angestellten sicher zu stellen. Es verwundert daher kaum, dass der *Deutsche Bühnenverein*, die Arbeitgebervertretung der deutschen Theater und Orchester, in einer Pressemitteilung vom 10. Dezember 2010 die endlich erwartete Kehrtwende einleitete und sich von Fusionen als Allheilmittel zur Lösung finanzieller und struktureller Probleme in der deutschen Theaterlandschaft distanzierte (DEUTSCHER BÜHNENVEREIN 2010a).

## 2. Die Dimensionen der aktuellen Krise: Strukturkrise und Überproduktion

Das auf den ersten Blick finanzielle Dilemma des fusionierten Theaterkonstruktes Gera-Altenburg ist jedoch vor allem ein strukturelles. Es macht die Aspekte deutlich, durch die die Situation der Mehrzahl der in Deutschland mit öffentlichen Mitteln finanzierten Theater geprägt sind: Die hohen, mit jeder Tarifsteigerung aufwachsenden Personalkosten der Theater haben dazu geführt, dass in der Spitze bis zu 85 % der Budgets für die Bezahlung von Ensembles, Orchestern, Technikern und Angestellten aufgebracht werden müssen, während kaum mehr als 15 % für den Betrieb der Häuser und die Finanzierung der Neuproduktionen zur Verfügung stehen, die das Kerngeschäft der Theater sind und deren

Wahrnehmung und Zuschauerresonanz prägen.<sup>1</sup> Die damit verbundene chronische Unterfinanzierung wird durch den tendenziellen Rückzug der Kommunen aus der Finanzierung verschärft.

Die Theater begegnen dieser Situation jedoch nicht mit Konzentration und Selektion, sondern mit Verdichtung und Überproduktion: Trotz sinkender Etats produzieren sie zum Teil in noch dichter Folge neue Stücke, um die Zuschauerzahlen zu halten und die oftmals sehr ehrgeizigen Einnahmenziele der Aufsichtsgremien zu erreichen, mit dem Ergebnis, dass vor allem viele kleinere und mittlere Theater am Rande einer chronischen Erschöpfung produzieren, mit überlasteten Werkstätten, Technikcrews und Ensembles.

Der jüngste Veränderungsprozess lässt sich wie folgt skizzieren: In beinahe ebenso vielen Theater und Orchestern – insgesamt etwa 150 – wie noch vor 20 Jahren finden wir heute doppelt so viele Spielstätten vor, 1991 waren es etwa 450, heute sind es beinahe 900. Die Zahl der Vorstellungen ist von 57.000 auf 65.000 pro Spielzeit gewachsen, mit ihr auch die Zahl der einzelnen Produktionen, die sich fast verdoppelt hat, von einst 3.400 auf nun knapp 6.000 pro Saison. Während die Zahl der Zuschauer um 5 % gesunken ist, derzeit sind es 23,5 Mio. Menschen, haben die Theater 7.000 Mitarbeiter verloren, im Rahmen von Spartenschließungen, Fusionen, Zwangskooperationen und Kürzungen, die unter das Spardiktat der Zuwendungsgeber fielen.

Gleichzeitig sind doppelt so viele Mitarbeiter als freie Künstler mit Gast-, Honorar- oder Werkverträgen an den Theatern beschäftigt, 6.900 im Jahr 1991 und nun über 12.000 (FONDS DARSTELLENDEN KÜNSTE 2010). Dennoch ist die Summe der Personalkosten aller Theater tarifbedingt um 25 % gewachsen, von 1,45 Mrd. Euro auf knapp 2,0 Mrd. Euro. Das magische Kriterium ist die sogenannte Einspielquote, die besagt, wie viel Geld die Theater aus eigenen Einnahmen für ihren Etat erwirtschaften. 1991 waren es 13,2 %, heute sind es 19 % mit steigender Tendenz (BOLWIN 2010).<sup>2</sup> Der daraus entstehende Druck ist in den Theatern kaum noch auszugleichen.

Bereits 1966 haben William Baumol und William Bowen in ihrer 1966 erschienen Studie *Performing Arts – The Economic Dilemma*, einem Schlüsselwerk der Kunstökonomie, auf den Produktivitätsengpass bei den Kunstbetrieben, insbesondere den Theatern hingewiesen und die-

1 So heißt es in einer Pressemitteilung zur Theaterstatistik 2009/10 des Deutschen Bühnenvereins: Von 2,7 Mrd. Euro in der Theaterfinanzierung fließen ca. 2,0 Mrd. Euro in Personalkosten (im Durchschnitt 75 %).

2 Siehe hierzu die Theaterstatistiken des *Deutschen Bühnenvereins*.

sen auf die hohen Personalkosten zurückgeführt, deren Wachstum nicht durch ein allgemeines Produktivitätswachstum der Theater ausgeglichen werden könne. Der Begriff der „Baumolschen Krankheit“ (Baumols Disease) wurde geprägt (BAUMOL/BOWEN 1966).

Die Theater mögen noch so klug wirtschaften, noch so viele neue Spielstätten erschließen, noch so viele Zusatzeinnahmen generieren, noch so viel Sparten schließen und festes durch freies Personal ersetzen, sie werden, wenn sie sich nicht systemisch und strukturell ändern, auf lange Sicht Substanz verlieren.

### 3. Krisen- und Zukunftsmanagement

Gerade mit Blick auf die Bewältigung akuter Krisen und die Umsetzung anstehender Reformen erscheint besonders problematisch, dass das Managementverständnis in den deutschen Theatern und Orchestern sowohl auf Seiten der Theaterleitungen als auch der Aufsichtsgremien unterschiedlich und uneinheitlich ausgeprägt ist. Zwar ist inzwischen allen Beteiligten klar, dass Theater und Orchester andere Ziele verfolgen und andere Planungs- und Managementinstrumente nutzen als ein Wirtschaftsunternehmen, auch wenn einige der in Theatern verwendeten Instrumente und Methoden dort entliehen worden sind. Zumeist werden Theater und Orchester im Bereich der Aufsicht durch ihre Kommunen und die Finanzministerien der Länder wie rein wirtschaftlich ausgerichtete Gesellschaften behandelt. Die Wirtschaftspläne eines Theaters und der Stadtwerke können jedoch nicht einmal im Ansatz miteinander verglichen werden, weder in der Zielstellung, noch in der Struktur oder der Umsetzung. Es fehlt der differenzierte, vor allem der strategische Blick der Aufsichtsgremien für die Besonderheiten des Theaterbetriebs. Aber auch theaterintern fehlen fachliche Voraussetzungen in den Bereichen moderner Planung, Finanzmanagement und Controlling, vor allem im Personalmanagement. Zudem sind die meisten Theater und Orchester unterausgestattet mit Personal an den immer wichtiger werdenden Schnittstellen zwischen Management und künstlerischer Produktion. Nach wie vor herrscht an vielen Häusern die klassische Dichotomie zwischen künstlerischen und administrativen Abteilungen, die zumeist noch durch Kommunikations- und Abstimmungsprobleme verstärkt wird.

Der Fall Gera-Altenburg macht beispielhaft deutlich: Mit der politisch – nicht konjunkturell – verschärften Finanzknappheit der Kom-

munen im Bereich ihrer freiwilligen Ausgaben,<sup>3</sup> der zum Teil prekären Lage der Theater und Orchester außerhalb der Metropolen, des erhöhten Legitimationsdrucks der Kultureinrichtungen und der veränderten Wahrnehmung ihrer Aufträge und ihrer Aufgaben, sind die externen und internen Rahmenbedingungen immer mehr ins Blickfeld eines Krisen- und Zukunftsmanagements der Theater und Orchester gerückt.

Während Krisenmanagement<sup>4</sup> im Theater – anders als im Wirtschaftsunternehmen, in dem dieses oftmals Bestandteil der Unternehmensstrategie ist – nur kurzfristigen, interventionistischen Charakter trägt, richtet sich das Zukunftsmanagement vor allem auf Fragen der langfristigen, nachhaltigen Entwicklung der Theater und Orchester. Hier entsteht ein wichtiger Hebel für das Management von Theatern vor allem in der Reflexion ihrer Rahmenbedingungen. Als strategisches Konzept finden Zukunftsfähigkeit und Zukunftsmanagement bisher im Bereich der Theater und Orchester kaum Berücksichtigung, waren die meisten Verträge für das leitende Personal, also Intendanten, Geschäftsführer, Generalmusikdirektoren, Schauspiel- und Operndirektoren auf eine Periode von jeweils fünf Jahren selbst mit der Option der Verlängerung doch zeitlich stark begrenzt. Im Übrigen ist auch die Dauer der fast ausschließlich politischen Mandate in den Aufsichts- und Verwaltungsgremien der Theater und Orchester auf eine politische Legislaturperiode von in der Regel fünf Jahren begrenzt.<sup>5</sup> Die durchschnittliche Verweildauer von künstlerischen Leitungsteams an Theatern zeigt, dass der ‚Zug‘ zum nächst größeren Theater in der Regel tatsächlich nach fünf Jahren genommen wird, insofern die künstlerische Arbeit vorzeigbar war und gute Resonanz insbesondere bei den Feuilletons, gezeitigt hat. Ein erfolgreiches Theater hat seinen Intendanten und mit ihm die künstlerische Equipe also bereits nach kurzer Zeit an das ‚nächstbessere‘, renommiertere Theater verloren. Das Intendantenkarussell, von dem

- 3 Seit Mitte 2010 ist ein Anzug der Konjunktur zu verzeichnen, der sich 2011 fortsetzt, und erhöhte Steuereinnahmen und damit Entlastungen der kommunalen Haushalte mit sich bringen wird, was nicht automatisch und zwingend zu einer Kürzung der Kulturausgaben führen müsste. Zudem sind viele Kommunen in ihren Vermögenshaushalten und mit ihrer konservativen Rücklagenpolitik besser ausgestattet, als allgemein kommuniziert wird. S. a. PLICKERT (2011: 12).
- 4 Tatsächlich existiert Krisenmanagement am Theater nicht, obwohl gerade der Theaterbetrieb durch seine hohe Planungsdichte, geringe Kapazitätsausgleichsmechanismen, Erkrankungsgefahr der Protagonisten und nur wenig präzise kalkulierbare Zuschauerzahlen zu den krisenanfälligsten Betriebssystemen zählt.
- 5 Nach Neuwahlen werden die Stadträte, die kommunalen Dezernate und die Spitzen und Abteilungsdirektionen der Ministerien oftmals neu besetzt, wodurch sich wiederum die Aufsichtsgremien der Stadt- und Staatstheater neu zusammensetzen.

immer gesprochen wird, ist ein Karriereinstrument, bei dem die Zukunft des Intendanten und nicht die des Theaters im Mittelpunkt steht. Ist der Intendant nicht erfolgreich, wird sein Vertrag in der Regel nicht verlängert, und ähnlich wie beim Fußball schnell nach einem neuen Coach Ausschau gehalten.

Das Thema Zukunft hat an deutschen Theatern die Distanz von fünf Jahren, anders als zum Beispiel an deutschen Orchestern, die durch feine Auswahlprinzipien und die Verpflichtung von Generalmusikdirektoren zur eigenen künstlerischen Weiterentwicklung zumindest bei den größeren Orchestern immer schon einen Entwicklungsdrang in Richtung Zukunft und Exzellenz hatten, und wo das künstlerische Potential im Orchester auch unabhängig von den jeweiligen Chefdirigenten vehement gepflegt wird. Bei Schauspielern, Sängern, Tänzern, die in der Regel mit den Intendanten ausgewechselt werden oder sich mit diesen auswechseln lassen, um ans nächste Haus zu ziehen, gelingt dies nicht, sodass jeder künstlerische Neustart auch eine neue künstlerische Veruchs-anordnung darstellt.

#### 4. Komplementarität

Die Arbeit und das Management öffentlich geförderter Theater und Orchester wird durch zwei wesentliche und einander scheinbar diametral gegenüberstehende Aspekte geprägt: die künstlerische Freiheit, die mit der Wahl eines Intendanten als künstlerischen Leiter und dessen Programmatik ihren Ausdruck findet, und die Rahmenbedingungen, die deren Arbeit maßgeblich und nachhaltig beeinflussen, aber auch in zunehmendem Maße wesentlich einengen. Das zentrale Thema ist hier die Herstellung von Komplementarität zwischen künstlerischen und managerialen Prozessen, die wiederum die Anschlussfähigkeit an die sich verändernden Rahmenbedingungen erleichtern.

Die Wahl der Theaterleiter wurde bisher zumeist durch die Ambition der Gesellschafter, also der die Theater finanzierenden Städte und Länder, geprägt, einen renommierten Künstler für die Leitung eines Theaters zu gewinnen, um so die Strahlkraft der Institution zu erhöhen. Neue Intendanten wechseln nach ihrer Wahl meist mit einem Team neuer Künstler in ein bereits funktionierendes Theatersystem, um diesem ihren künstlerischen Stempel aufzudrücken. Systemtheoretisch betrachtet wird ein bestehendes funktionierendes System mit einem neuen, kleineren, aber mit höheren Machtattributen ausgestatteten System

verschmolzen. Die Machtattribute der neuen künstlerischen Leiter haben allerdings im Laufe der Jahre zu autokratischen, stark hierarchisch aufgebauten Betrieben geführt, an deren Spitze der Intendant steht, der – meist auch noch in der Rolle eines Geschäftsführers, wie im Fall Gera-Altenburg – eben auch jene Bereiche verantwortet, von denen er naturgemäß wenig verstehen kann und will, weil er als Künstler und nicht als Manager engagiert wird und agiert.

Erst durch die in den letzten Jahren sich vollziehenden Umwandlungen von Theaterbetrieben in Eigenbetriebe und GmbHs werden diese Macht- und Verantwortungsattribute ansatzweise geteilt, indem den künstlerischen Leitern geschäftsführende Direktoren oder kaufmännische Geschäftsführer an die Seite gestellt werden, die zur finanziellen und administrativen zumeist auch die rechtliche und personelle Verantwortung übernehmen und die fachliche Zusammenarbeit mit den Aufsichtsgremien koordinieren.

## **5. Rahmenbedingungen I: Standortfragen**

Das Management von Theatern erfordert die präzise Analyse der Rahmenbedingungen: Zu den wesentlichen, die diskutiert und in der Arbeit der Theater und der Träger reflektiert werden müssen, gehört der Standort.

### **5.1 Stadttheater, Besucher und Nichtbesucher**

Im engeren Sinne betrifft dies die Stadt, in der sich das jeweilige Theater bzw. Orchester befindet und wo es im besten Sinne als Stadttheater agiert, mit einem Mix aus künstlerischem, kultur- und bildungspolitischem und immer öfter auch sozialem Auftrag. Der Kernindikator, also die Messgröße für die ‚Stadttheaterfähigkeit‘, der Annahme eines Theaters durch seine Stadt, ist die Nutzung des Angebotes, gemessen an der Auslastung der Vorstellungen und Konzerte und am Anteil der heimischen Bevölkerung an den Gesamtbesucherzahlen. Hier muss differenziert werden zwischen Städten, die als touristische Magneten viele zusätzliche Besucher anziehen (z. B. Dresden, Berlin, München), wodurch sich wiederum das Verhältnis der einheimischen Bevölkerung an den Besucherzahlen verschieben kann, ohne dass sich dadurch das Verhältnis der Stadt zu seinem Theater verändert. Als zweiter Indikator muss die Entwicklung

der Publikumsdifferenzierung eingeführt werden: Die Entwicklung des ‚Besucherbaumes‘ sowohl in die Spitze, das heißt, die älteren Besuchergruppen aktiv ansprechend, und in die Wurzeln, mit Programmen die bereits bei Kleinstkindern einsetzen und bis ins Jugendalter führen. Von Bedeutung sind aber auch die Ansprache und das Engagement der sogenannten ‚Nichtbesucher‘ (DEUTSCHER BÜHNENVEREIN 2002), der momentan beliebtesten Zielgruppe der Besucherforschung wie auch des Besuchermanagements kultureller Institutionen. Nichtbesucher können sich aus kulturellen, politischen, standortbezogenen, ökonomischen oder sozialen Gründen für ein Theater oder Orchester engagieren, ohne in Betracht zu ziehen, dieses Theater oder Orchester als Zuschauer zu besuchen. So kann die Mobilisierungsrate der Bevölkerung in Städten, in denen das Theater zur Disposition oder vor einschneidenden Kürzungen steht, bei diesen Gruppen sehr hoch sein, und ebenso schnell wieder verebben, wenn der Statuserhalt gesichert ist.

## 5.2 Schwindende politische Legitimation

Weitere wesentliche Indikatoren für die Beschreibung eines Standortes sind die wirtschaftliche Situation der Träger, die demografische Entwicklung der Regionen, die Konkurrenzsituation und nicht zuletzt die kulturpolitische Agenda der jeweiligen Kommune bzw. des Bundeslandes und die sich daraus ergebende Unterstützung, die das Theater genießt. Jüngere Entwicklungen in Hamburg, Kiel, Münster, Halle, Bonn, Schwerin (NACHTKRITIK 2011) und zuletzt Mainz und Rostock (DECKER 2011: 71), aber eben auch in Sachsen, wo die so erfolgreiche Kulturraumförderung auf dem Prüfstand steht (DIE DEUTSCHE BÜHNE 2011), haben verdeutlicht, dass die Träger der Theatereinrichtungen sich nicht davor scheuen, durch Spar- und Kürzungsbeschlüsse ihre Haushalte zu sanieren, ungeachtet dessen, dass sie ihre Theater in existentielle Bedrängnis bringen. Grund hierfür ist die sukzessive Verschiebung der Prioritäten auf den kommunal- und landespolitischen Agenden zuungunsten der Kultur, wie sich das am tendenziellen Sinken der Kulturausgaben unschwer feststellen lässt (bereinigt um die Inflationsraten).<sup>6</sup> Zu berück-

6 Siehe hierzu die Bundesstatistiken 2000-2008 in den Statistischen Jahrbüchern (STATISTISCHES BUNDESAMT 2000-2010). So lagen im Jahr 2005 die von den Ländern und Kommunen insgesamt ausgegebenen öffentlichen Grundmittel für Kultur nur noch bei 84,7 Euro pro Einwohner, was einem Anteil von 0,91 % am Bruttoinlandsprodukt und 1,9 % der Gesamthaushalte entspricht.



sichtigen ist also die schwindende politische Legitimation von Theatern und Orchestern, die sich durch die Bereitschaft der Politiker zu starken Kürzungen im Kulturbereich ausdrückt. Politische Lobbyarbeit, professionelle Pressearbeit und Zuschauermanagement werden deshalb zu noch zentraleren Bausteinen für die Zukunft der Theater.

### **5.3 Der Standort im weiteren Sinne und der demografische Overkill**

Immer wichtiger wird der Standort im weiteren Sinne, also die gewerbliche und wirtschaftliche Infrastruktur, die Anbindung an den Fernverkehr, die Beschaffenheit und Dichte vorhandener Bildungseinrichtungen (Schulen, Ausbildungsbetriebe, Fachhochschulen, Universitäten) und der kulturellen Infrastruktur (Bibliotheken, Musikschulen, Museen, freie Szene). Die Analyse dieser Faktoren ist die Voraussetzung für den Erfolg und die Machbarkeit des künstlerischen Programms. Werden die Standortfaktoren durch Vernetzung, durch neue Angebote im Programm des Theaters ausreichend reflektiert, werden auch Stadt und Region ihr Theater wahrnehmen und selbst dort tragen, wo demografisch gesehen die Einwohnerzahlen sinken und die Theater im Verhältnis zur Größe der Stadt unter erheblichem politischen Legitimationsdruck stehen. In den am stärksten schrumpfenden Gebieten in Mecklenburg-Vorpommern, in Brandenburg und in Sachsen-Anhalt, aber auch in großen Teilen Thüringens und Sachsens und in ländlichen Gebieten der alten Bundesländer (BARTSCH 2011: 40ff.) stehen die Theater und ihre Träger vor dem Problem, ihr Angebot an eine tendenziell sinkende Bevölkerung anpassen zu müssen, ohne dieses Angebot gänzlich aufgeben zu dürfen. Denn die Theater, die in diesen Regionen zu den größten Arbeitgebern und Ausbildungsstätten zählen, sind zumeist einer der wenigen kulturellen Orte, die auch Bildungsaufgaben in der Früherziehung, in der Theaterpädagogik und in der soziokulturellen Betreuung von Kindern und Jugendlichen anbieten. Werden die Programme der Theater gekürzt, brechen meist zuerst diese Angebote weg. Anders stellt sich die Situation in den westdeutschen Stadttheatern dar. Dort hat ein erster Schrumpfungsprozess bereits in den 1970er und 80er Jahren stattgefunden, der sich nun schleichend fortsetzt. Die aktuellen Diskussionen um die Theaterstruktur in Hamburg, in Schleswig-Holstein, Hessen und in Nordrhein-Westfalen sind strukturell, finanziell und kommunalpolitisch, nicht demografisch geprägt. Wären sie letzteres, müssten die The-

aterträger die Aspekte Migration, Sprache, Fragmentierung und Metro-  
polisierung durch zusätzliche finanzielle Mittel und Programme fördern.  
Wenn in Nordrhein-Westfalen, dem Bundesland, in dem die Hauptlast  
der Subventionierung der öffentlichen Theater und Orchester mit 82%  
bei den Kommunen liegt, nun eine Erhöhung des Landesanteils von 4,5  
Mio. Euro p. a. ankündigt, ist das kaum mehr als ein Tropfen auf den  
heißen Stein (ESCH 2011: 4).

## 6. Rahmenbedingungen II: Der erweiterte Auftrag

Der ursprüngliche Kernauftrag der Theater und Orchester, der darin be-  
stand, die Menschen einer Stadt oder Region mit Theateraufführungen  
und Konzerten zu unterhalten, hat sich vor diesem Hintergrund sukzes-  
sive erweitert. Seit einigen Jahren wird dieser Auftrag als Kultur- und  
Bildungsauftrag bezeichnet und immer öfter auch um soziale Aspekt er-  
gänzt. Für die Theater erfordert dies einen großen Spagat, dem eigenen  
künstlerischen Anspruch zu folgen, dabei dem sich erweiternden Auftrag  
gerecht zu werden, die wirtschaftlichen Vorgaben zu erfüllen und gleich-  
zeitig die demografischen Entwicklungen und Standortfaktoren in ihre  
Programme zu integrieren. Viele Orchester und Theater haben in die-  
ser Beziehung in den letzten Jahren einen großen Schritt unternommen,  
zum Beispiel das erfolgreiche Modell *Rhythm is it* der *Berliner Philhar-  
moniker*, oder die Weimarer Projekte *Grenztänzer*, *Dance with chance*  
oder *My god rides a skateboard*, in denen mit Kindern und Jugendlichen  
vor allem aus benachteiligten sozialen Gruppen gearbeitet wird, stehen  
für einen sozialen Bildungsauftrag der Theater und Orchester.

## 7. Ausweichstrategien

Parallel dazu wird von einigen Theatern und Orchestern mit unter-  
schiedlichem Erfolg der Versuch unternommen, mittels Ausweichstra-  
tegien neue Geschäftsfelder vor allem im Bereich der Unterhaltung zu  
eröffnen. Sommerfestspiele, Opernbälle und Vermietungen sind einige  
Beispiele, um Zuschauergruppen zu gewinnen, bei denen Theater- und  
Konzertbesuche einen geringen Platz in der Freizeit einnehmen oder die  
gar nicht mehr erreicht werden. Im Prinzip sind die meisten dieser opti-  
onal angebotenen Zusatzveranstaltungen der Theater jedoch ein teurer  
Tribut, der weder künstlerischen Mehrwert noch zusätzliche finanzielle

Einnahmen abwirft. Die Kosten für die professionelle Sommertheaterbespielung, wie das Beispiel Bremen in Erinnerung ruft, liegen aufgrund der anspruchsvollen Infrastruktur, der teuren Dekoration sowie der hohen zusätzlichen Personalkosten (da die Festspiele meist in den Ferien liegen) deutlich über den Einnahmen. Finanzierungslücken sind selbst durch großzügige Spender und Sponsoren nicht zu schließen. Hier stellt sich die Frage, ob Veranstaltungen dieser Art nicht besser freien Produzenten in Zusammenarbeit mit freien Gruppen überlassen werden sollten, die darauf spezialisiert sind, mit niedrigeren technischen und infrastrukturellen Standards kostendeckende und unterhaltende Theaterevents zu schaffen. Eine andere, von einigen Kulturmanagern auch in Deutschland immer wieder ins Spiel gebrachte Ausweichstrategie ist die private Mittelbeschaffung. Dabei muss klar herausgearbeitet werden, dass das amerikanische Mäzenaten- und Sponsoringssystem als Grundlage der Finanzierung von Kunst und Kultur schon aus kulturellen Gründen nicht in den gewünschten Dimensionen auf die deutsche Theater- und Orchesterlandschaft übertragbar ist. Verfolgt man Mitteilungen aus den USA, muss man feststellen, dass selbst im Mutterland des Kultursponsoring renommierte Theater und Orchester aufgrund einbrechender privater Finanzierungen kurz vor der Insolvenz stehen oder ihre Spielfähigkeit stark einschränken müssen, wie die Beispiele *New York City Opera*, das *Detroit Symphony Orchestra* und das *Philadelphia Orchestra* vor Augen führen (SPAHN 2011).

## 8. Zukunftsfähigkeit

Das wesentliche Thema, auf das sich die Theater und Orchester, und mit ihnen insbesondere die Kulturpolitik, konzentrieren müssen, ist die Einleitung von Reformen, um die Zukunftsfähigkeit der Institutionen und des Theater- und Orchestersystems in seiner Gesamtheit sicher zu stellen. Dies würde einen kulturpolitischen, institutionellen und systemischen Wandel auf mindestens drei Ebenen voraussetzen:

1. Verteilung der Subventionen für Theater und Orchester nach einem neuen finanziellen Schlüssel,
2. Doppelte Transformation der Theater und Orchester als Institutionen und der Theater- und Orchesterlandschaft als Gesamtsystem sowie
3. Wandlung der Theaterleiter in Leiter eines neuen Typs.

### 8.1 Zukunftsfähigkeit I: Das Modell der Theater- und Orchester-Exzellenz

Auf der ersten Ebene könnte ein völlig neuer, bis dahin aus theaterpolitischen Gründen sakrosankter Gedanke der Verteilung von Subventionen umgesetzt werden, der die Höhe der Zuwendungen durch die öffentliche Hand nicht wie bisher hierarchisch (Staatstheater, Landes Bühnen, Stadttheater, freie Szene), politisch (Wahlkreise) oder als Ergebnis geschickter Lobbyarbeit aufschlüsselt, sondern einen neuen Verteilungsmodus entwickelt, der sich an verschiedenen Parametern der Zukunftsfähigkeit dieser Institutionen bemisst. Hier könnte man den Gedanken der Exzellenz aus dem Hochschulbereich übertragen.<sup>7</sup>

Ein erster skizzenhafter Vorschlag könnte folgendes Fragespektrum umfassen:

1. Gibt es in Form eines Leitbildes ein Konzept der Zukunftsfähigkeit, dass sich verbindlich über mehrere Intendanzperioden erstreckt, nach der die Leitungsteams ihre Arbeit ausrichten? Wer überwacht die Einhaltung? In welcher Form wird das Thema intern und extern kommuniziert und spielt es in Marketingstrategien eine Rolle?
2. Haben die Theater umfassende Reformen in Angriff genommen, hinsichtlich der Verbesserung ihrer Strukturen, Prozesse, des Managements und der Berichterstattung? Liegen ein Reformplan oder eine Strategie des Wandels vor? Sind die Reformen bereits vorangeschritten und wo bedürfen sie besonderer Unterstützung?
3. Haben die Theater programmatisch und mit neuen Formaten auf den Standort und auf die demografischen und sozialen Veränderungen reagiert?
4. Werden innovative Wege der Besucherbindung gewählt? Welche Formen der Einbindung von Nichtbesuchern werden entwickelt? Liegen Analysen und Konzepte vor?

7 Die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen ist ein 2005/6 erstmals ausgelobtes Förderprogramm in Deutschland. Sie ist aufgeteilt in die drei Förderlinien „Zukunftskonzepte“ (Entwicklung der Gesamtuniversität), „Exzellenzcluster“ (Förderung der Forschung eines Themenkomplexes) und „Graduiertenschule“ (Förderung von Doktoranden). S. a. KLEIN (2007: 319f.). Klein beschreibt die Notwendigkeit der Exzellenz der Kulturbetriebe allerdings aus der Perspektive eines verbesserten Qualitätsmanagements, was außer Frage steht, nicht jedoch aus der Sicht eines Kriteriums für eine neue Förderpolitik.

5. Wie innovativ arbeitet das Theater an der Schnittstelle zur Gesellschaft, zu anderen Künsten, zur Stadt mit besonderen Formaten, aber auch mit der Erschließung von neuen Spielorten?
6. Finden neue Produktionsformen Eingang in den Theaterbetrieb, zum Beispiel aus benachbarten Bereichen (Film) oder Theatersystemen (Niederlande, Frankreich)? Inwieweit sind diese bereits integriert? Inwiefern verändern sie oder entwickeln sie das deutsche Produktionssystem im Theater weiter?
7. Spielen Personal- und Ensembleentwicklung eine besondere Rolle, aber auch die Ausbildung in den wichtigen, nur noch an den Theatern erhaltenen Berufen?
8. Welche Rolle spielt die technologische Entwicklung im Zusammenspiel mit dem Erhalt der Kernsubstanz des Theaters (Gebäude, Bühne, historische Bausubstanz)?
9. In welcher Form sind Vernetzungen und Kooperationen künstlerisch, ökonomisch und organisatorisch sinnvoll? Hat das Theater feste Kooperationspartner oder arbeitet es bereits in einem Netzwerk? Wie weit öffnet es sich der freien Szene als Koproduzent?

Daraus könnte folgende Exzellenzmatrix entwickelt werden, die die wesentlichen Aspekte des Zukunftsprofils der Theater und Orchester, die Instrumente zur Erreichung der Exzellenz wie auch des Monitoring der Umsetzung der Reformen und letztlich die Mittel der Förderung enthält.

Auf der Grundlage dieses zukunftsorientierten Modells würden die Theater eines Bundeslandes ihren Gesellschaftern zukünftig nicht mehr nur über das finanzielle Ergebnis des Wirtschaftsjahres, die Zahl der Zuschauer und gespielten Vorstellungen und die Einspielquote berichten, sondern darüber hinaus über eine Reihe qualitativer Faktoren und den Stand der Einhaltung bestimmter zukunftsgerichteter Masterpläne, mit denen sie den eigenen Reformprozess sichtbar machen. So können die Bundesländer Theater mit großem Reform- und Zukunftspotential über eine Grundfinanzierung hinaus zusätzlich fördern und damit Innovationen und neue, nachhaltige Modelle finanziell belohnen. Die zusätzlichen Mittel könnten graduell vergeben werden:

- Pilotmittel für die Entwicklung entsprechender Konzepte,
- Anschub- und Projektfinanzierungen,
- Exzellenzmittel für die mehrjährige Umsetzung der Konzepte.

Da Theater, insbesondere Opern- und Konzerthäuser, langfristig planen, müsste in den Haushaltsansätzen und den Vergabeverfahren für die zusätzlichen Mittel ein entsprechender Vorlauf berücksichtigt werden.

<b>Aspekt</b>	<b>Instrumente/ Monitoring</b>	<b>Förderung</b>
Zukunftsfähigkeit	Konzept Zukunftsfähigkeit; Kommunikation; Innerbetrieblicher Wandel; Organisationskultur	Pilotmittel für Erstellung der Konzepte; Exzellenzmittel für Umsetzung und Fortschritt des Konzeptes
Verbesserte Strukturen und Prozesse, Management, Berichterstattung	Strategie Reformplan	Pilotmittel für Erstellung der Strategien und Pläne; Exzellenzmittel für Reformen
Standort I: Demografischer und Sozialer Wandel	neue Formate neue Programme	Anschubfinanzierungen, Exzellenzmittel für neue Formate und Programme
Standort II: Besucherbindung Besucherdifferenzierung Nichtbesucher	Analysen, neue Programme	Pilotmittel für umfassende Analysen und Befragungen, Exzellenzmittel für Umsetzung
Standort III: Schnittstelle zur Gesellschaft	neue Formate neue Spielstätten Kooperationen	Pilotmittel und Anschubfinanzierung; Exzellenzmittel zur Umsetzung
Produktionsformen	Entwicklung neuer Produktionsformen aus Nachbarmedien/ ländern	Anschubfinanzierung für Pilotphasen; Exzellenzmittel für Implementierung
Personal- und Ensembleentwicklung	Konzept zur Personal- und Ensembleentwicklung; Ausbildungskonzepte	Pilotmittel für Erstellung; Exzellenzmittel zur Umsetzung
Vernetzungen und Kooperationen	Kooperationspartner Feste Netzwerke	Pilotmittel zur Entwicklung, Exzellenzmittel zur Umsetzung
Technologie und Substanz	Erhalt der Kernsubstanz; technologischen Entwicklg.	Pilotmittel Konzepterstellung; Exzellenzmittel zur Umsetzung
Rechtliche Rahmenbedingungen	Einheitstarifverträge, Arbeitszeitflexibilisierung	Gesetzgebung, Erleichterung administrativer Verfahren

Tab. 1.: Die Exzellenzmatrix des Deutschen Theatersystems

Was auf die Theater und Orchester zukommt, ist die Identifizierung von Reformpotentialen, die Entwicklung entsprechender Pläne und deren Umsetzung. Die Politik muss diese Prozesse nicht nur finanziell fördern und belohnen, sondern aktiv – ohne Einmischung in inhaltliche und

künstlerische Fragen – begleiten, zum Beispiel durch die Herbeiführung einheitlicher Tarifsysteme an den Theatern, die Vereinfachung administrativer Verwaltungsverfahren und eine stärkere Zusammenarbeit zwischen kommunaler und Landespolitik. So können die finanziell an ihre Grenzen stoßenden, eingefahrenen Theatersysteme der Bundesländer eine völlig neue Entwicklung nehmen, wenn die öffentlichen mit den freien Theatern, die großen Staats- mit den kleinen Stadttheatern auf Basis innovativer und zukunftsfähiger Ideen und Konzepte um zusätzliche Exzellenzmittel konkurrieren.

## 8.2 Zukunftsfähigkeit II: Die doppelte Transformation

Die Ausgangsfrage ist, ob der in Gang zu setzende und zu steuernde Transformationsprozess der Theater als Institutionen wie auch als System weiterhin von den prägenden Prämissen des deutschen Theatersystems ausgehen soll: Repertoiresystem, feste Ensembles, Stadttheater, Manufaktur (SCHMIDT 2010: 1). Diese Frage ist schon aus dem Grunde nicht präzise zu beantworten, weil die Theater unterschiedliche Reformpfade einschlagen werden. Nur durch eine stärkere Differenzierung des deutschen Theatersystems wird dieses seine Zukunft sichern können. Der bisherige Status, dass jedes Bundesland mehrere Staats-, Landes- und Stadttheatern und die dazugehörigen Orchester unterhält und dabei sehr oft die produktive und auf höchstem Niveau arbeitende freie Szene vernachlässigt, wird in dieser Form nicht mehr aufrecht zu erhalten sein. Es wird Theater geben, die das Repertoiresystem in Frage stellen werden. Es wird zu Verbänden zwischen Theatern im Rahmen der oben geschilderten Kooperationen (nicht Fusionen) kommen, in denen sich mehrere Theater eines Landes Ensembles teilen bzw. diese Ensembles zu Landesensembles und künstlerischen Pools zusammenschließen, aus denen sich wiederum neue Gruppen bilden, die an verschiedenen dezentralen freien oder öffentlichen Produktionsstandorten arbeiten. Und es wird Theater geben, die den alten ‚Stadttheaterstatus‘ in Frage stellen, sich spezialisieren und auf die Zusammenarbeit mit freien Gruppen, mit Kindern und Jugendlichen, mit Migranten, Gefängnisinsassen, Laien oder Senioren konzentrieren, und damit den Stadttheatergedanken völlig neu definieren.

In vielen Fällen haben die Theater bereits erste Transformationsprozesse eingeleitet, ihre Rechtsformen gewandelt, um ihre wirtschaftlichen

und organisatorischen Abläufe, die Nutzung ihrer Ressourcen (Personal, Geld, Material, Zeit, Räume) und die Kommunikation mit Aufsichtsgremien und Gesellschaftern transparenter zu gestalten. Haben alle Theater und Orchester diese erste Phase der Transformation durchlaufen, die auch ein Umdenken innerhalb der Häuser, insbesondere ihrer Leitungen, umfasst, und die eine neue Verschränkung künstlerischer und managerialer Aspekte erfordert, können Reformprozesse in der Gesamtstruktur des Theater- und Orchestersystems ausgelöst werden. Alle bis dahin unternommenen politischen Versuche, einem rechtlich, betriebswirtschaftlich und organisatorisch heterogenen Theatersystem eines Bundeslandes eine neue Theaterstruktur zu ‚verpassen‘, müssen scheitern. So sind die Versuche in Mecklenburg-Vorpommern einzuordnen, einer heterogenen Theaterlandschaft eine Holding überzustülpen, die als ‚großer Wurf‘ bereits in der Planung gescheitert ist und sich nun erst einmal nur auf die Theater Parchim und Rostock beschränkt.<sup>8</sup>

Vielmehr werden sich in den Ländern auf Basis eigener Exzellenzinitiativen Theatersysteme entwickeln, die aus folgenden Komponenten bestehen könnten:

- spezialisierte Stadttheater neuen Typs,
- dezentrale Staatstheater, die ihre Aufgaben an verschiedenen Orten ihres Bundeslandes wahrnehmen,
- zentrale und dezentrale, voll ausgestattete Produktionsstandorte für freie und öffentlich finanzierte Produktionen,
- eine innovative, vernetzte freie Szene,
- ein zentraler Künstlerpool für alle Produktionsbereiche, aus dem sich immer wieder feste Gruppen und Ensembles herauskristallisieren.

8 *Schweriner Volkszeitung*, vom 03.01.2011, *Parchims Theater entgültig gerettet*.



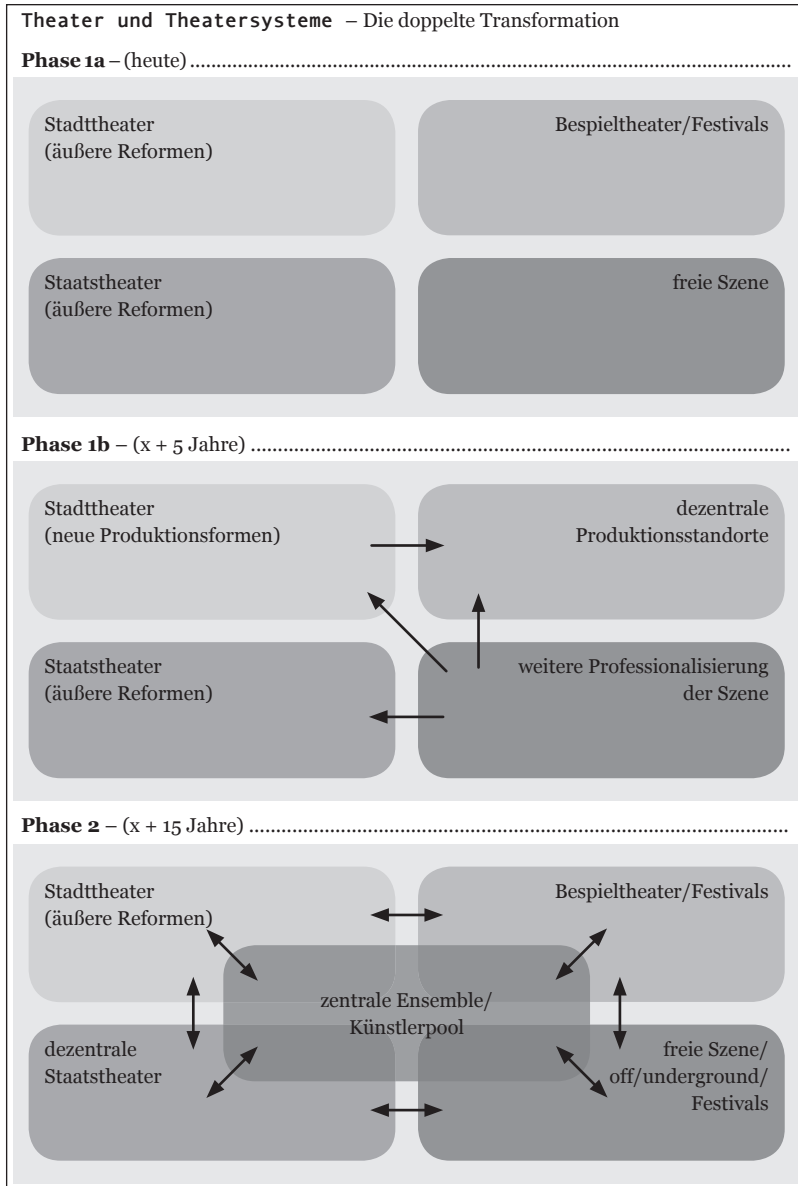


Abb. 1: Theater und Theatersysteme

### 8.3 Zukunftsfähigkeit III: Theatermanager neuen Typs

Unter all diesen Bedingungen wird sich auch das Bild der Theater- und Orchesterleiter weiter wandeln. Künstlerpersönlichkeiten, die die Theater- und Orchesterlandschaft bis in die Mitte der 90er Jahre teils autoritär, teils patriarchal geprägt haben, werden immer mehr durch Managerpersönlichkeiten oder Direktionsteams abgelöst, die weiterhin das Primat der Kunst, aber immer auch des Möglichen und Machbaren, insbesondere aber das Zukunftspotential der Institutionen unter den gegebenen Umständen im Auge haben. Viele neue Aufgaben und Aspekte sind hinzugekommen, von denen die Reaktion auf die Rahmenbedingungen, die Identifizierung von Reformpotentialen und die Entwicklung der Theater und Orchester zu zukunftsfähigen Institutionen zu den essentiellsten gehört (SCHMIDT 2011a: 83; 2011b: 36).

Insbesondere deshalb ist die Ausbildung von Kulturmanagern in ihrer Spezialisierung auf Theater, Orchester, Festivals und die freie Szene heute wichtiger als noch vor Jahren, in denen die institutionellen Strukturen und ihre ‚Köpfe‘ die Entwicklung und Ausprägung von Fachkenntnissen und Kompetenzen selbst übernommen haben, was zu einem über Jahrzehnte kaum hinterfragten Anforderungsspektrum an das ‚klassische Theatermanagement‘ geführt hat. Innerhalb dieser autopoietischen Systeme, die jahrelang auf Selbsterhaltung und Selbstregeneration drängten, waren Reformüberlegungen nicht oder nur begrenzt umsetzbar. Heute müssen diese dringend notwendigen Impulse zur Veränderung der Kulturinstitutionen, wie auch der gesamten Theater- und Orchesterlandschaft von jungen Menschen kommen, die in ihrer Ausbildung ein breites Spektrum an ästhetischem Wissen und Repertoirekenntnissen erworben haben, gleichzeitig alle wesentlichen Managementinstrumente in den Bereichen Wirtschaft, Recht, Marketing und Planung beherrschen, gut ausgebildete soziale und kommunikative Kenntnisse besitzen und diese mit unverstelltem Blick einzubringen wissen. Theater und Orchester sind Organisationen, die aufgrund permanenter finanzieller Unsicherheit und existenzieller Bedrohungen durch Kürzungen, Schließungen und Fusionen, hochsensibel sind und auf Reformabsichten erst einmal mit Abwehr reagieren und von den Vorteilen von Veränderungen überzeugt werden müssen.

Wesentlich sind die Entwicklung von Kommunikationsinstrumenten, in und mit denen für die notwendigen Veränderungen geworben werden kann, ergänzt durch moderne Personalentwicklungskonzepte,

in denen der einzelne Mitarbeiter seinen verantwortungsvollen Platz im Rahmen dieser Reformprozesse zugeordnet bekommt und die Veränderungen mitentwickelt.

Hinzu kommt, dass in den Studiengängen der Blick für den Reformbedarf und das Reformpotential der Kulturinstitutionen weiter geschärft werden muss. In der Ausbildung stehen deshalb die Analyse der aktuellen Rahmenbedingungen und ihrer permanenten Veränderungen ebenso im Mittelpunkt wie die Untersuchung relevanter Krisenfälle als auch vereinzelt schon erfolgreicher Reformmodelle. Daraus können passgerechte Erfolgsszenarien entwickelt werden, denn es darf nicht außer acht gelassen werden, dass die Übertragbarkeit von Modellen aufgrund der unterschiedlichen Standortbedingungen nur begrenzt ist. Ebenso wichtig ist es, eine geschärfte analytische Sicht auf die – auch globalen – Faktoren zu entwickeln, die die deutsche Kulturlandschaft, aber auch das Agieren der Kulturpolitik beeinflussen. Was bedeuten Veränderungen im europäischen Rechtssystem, welche Auswirkungen haben globale Finanzkrisen, wie sind Konjunkturen und Rezessionen der internationalen und der deutschen Wirtschaft einzuschätzen, welche Auswirkungen hat die Veränderung der demografischen und sozialen Strukturen und Milieus?

Das Thema, das sich wie ein Leitfaden durch die Ausbildung, wie auch durch die sich daran anschließenden beruflichen Aufgaben ziehen muss, ist die Zukunftsfähigkeit. Das Projekt ‚Theater der Zukunft‘ das mit den Studenten des Studiengangs Theater- und Orchestermanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt entwickelt wird, verfolgt einen unversperrten Blick auf die Optionen und Potentiale, die den deutschen Theatern und Orchestern einschließlich der freien Theaterszene offenstehen. In Kombination mit der, personell wie materiell, noch immer dichtesten und kreativsten Theater- und Orchestersubstanz weltweit und ergänzt durch eine dringlich zu erneuern den kulturpolitischen Agenda, für die noch stark geworben werden muss, sind dies gute Voraussetzungen für eine zukunftsfähige Theater- und Orchesterlandschaft in Deutschland.

## Literatur

- BARTSCH, Mathias u. a. (2011): Demografie, Tod auf Raten. – In: *Der Spiegel* 17, 40ff.
- BAUMOL, William/BOWEN, William (1966): *Performing Arts – The Economic Dilemma*. Cambridge, Mass.: MIT.
- BOLWIN, Rolf (2010): *Theater und Orchester gestern, heute, morgen*. <<http://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken>>

- DECKER, Gunnar (2011): Volkstheater Rostock am Scheideweg. – In: *Theater der Zeit* 4, 71.
- DEUTSCHER BÜHNENVEREIN (2002): *Auswertung und Analyse der repräsentativen Befragung von Nichtbesuchern*. Köln.
- DEUTSCHER BÜHNENVEREIN (2010a): *Politik überschätzt Theater- und Orchesterfusionen*. Pressemitteilung vom 10.12.2010. Köln.
- DEUTSCHER BÜHNENVEREIN (2010b): *Theaterstatistik 2008/2009 erschienen*. Pressemitteilung vom 04.10.2010. Köln.
- DEUTSCHER BÜHNENVEREIN (2006/2007ff.): *Theaterstatistik*. Köln.
- DIE DEUTSCHE BÜHNE (2011): Leipzig geht in die Knie. Sachsens Kulturraumgesetz-Novellierung scheint beschlossene Sache (Ausgabe 1/2011).
- ESCH, Christian (2011): Theater unter Beschuss. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 132, 4.
- FONDS DARSTELLENDEN KÜNSTE (2010): *Report Darstellende Künste*. Bonn, Essen: Klartext.
- HIRSCH, Wolfgang (2010a): Lösungen für die Geraer Malaise. – In: *Thüringische Landeszeitung* (30.09.2010).
- HIRSCH, Wolfgang (2010b): Ein Offenbarungseid für hehre Kunst – Ansprüche. Drastischer Sparkurs in Altenburg/Gera – Ohne Geld von außen geht's nicht. – In: *Thüringische Landeszeitung* (26.10.2010).
- HIRSCH, Wolfgang (2010c): Altenburg-Gera offenbar gerettet. – In: *Thüringische Landeszeitung* (09.11.2010).
- HIRSCH, Wolfgang (2010d): Spielpläne voller Bescheidenheit. – In: *Thüringische Landeszeitung* (08.12.2010).
- KLEIN, Armin (2007): *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS.
- NACHTKRITIK (2011): *Eine Million Euro fehlen. Theater Schwerin: Oberbürgermeister Gramkow erwägt auch ein Insolvenzverfahren*. – In: <[http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5424&catid=126&Itemid=105](http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=5424&catid=126&Itemid=105)>.
- OLDAG, Mathias (2011): *Pressemitteilung, Theater und Philharmonie Thüringen*. Gera (12.04.2011).
- PLICKERT, Philip (2011): Aufschwung auf dem Höhepunkt. – In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (28.04.2011), 12.
- SCHMIDT, Thomas (2010): *Paradise Lost*. – In: *Seite Drei. Zeitschrift des Deutschen Nationaltheaters und der Staatskapelle Weimar* 2010/4, 1.
- SCHMIDT, Thomas (2011a): An der Schnittstelle zwischen Kunst und Management. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 132, 83.
- SCHMIDT, Thomas (2011b): Tendenzen in der Ausbildung von Theater- und Orchestermanagern. – In: *Kulturmanagement Magazin* 54 (April 2011).
- SPAHN, Claus (2011): Streichkonzert auf amerikanisch. – In: *Die Zeit* (28.04.2011), 58.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2000-2010): *Jahrbücher*. Wiesbaden.