

Die qualitative Performance des Theaters

ein Modell für die Untersuchung und Bewertung der deutschen Stadt-, Landes- und Staatstheater

THOMAS SCHMIDT*

Theater- und Orchestermanagement, Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt/M.

Der Autor schlägt unter dem Begriff der Qualitativen Performance ein neues Modell zur Untersuchung und Bewertung der Arbeit von öffentlichen Theatern vor. Im Rahmen einer quantitativen Untersuchung aller Stadttheater entwickelt er vier neue Indikatoren, die die Grundlage für den ersten Teil – einen quantitativen, auf die wirtschaftliche Leistung ausgerichteten Performance-Index – bilden. Hierzu gehören Mitarbeitereffizienz, Ressourcen-Aufwand, Reichweite und Einspielquote. Der quantitative Index wird durch zwei weitere Messungen ergänzt, mit denen die strukturelle und die künstlerische Performance untersucht und ermittelt werden können. Stellt man alle drei Indizes zusammen, kann man schließlich die Qualitative Performance ermitteln, die Auskunft gibt über die Gesamtleistungsfähigkeit eines Theaters, die man mit der Performance anderer Theater vergleichen kann. Damit ist zugleich der erste Versuch verbunden, die künstlerische Leistung eines Theaters mittels komplexer Hilfsindikatoren zu bewerten.

Keywords

Theater, Organisation, Management, Evaluation, Betrieb

Es gibt nur *einen* Zweck des Theaters – das Theater...
Max Reinhardt

1. Vorbemerkungen¹

In der deutschen Theaterlandschaft, dem am höchsten subventionierten Kulturbereich Deutschlands findet keine ganzheitliche kritische Bewertung der künstlerischen und wirtschaftlichen Tätigkeit der Theater statt.² Die Leistungsfähigkeit der Theater wird meist im Rahmen einer Bewertung ihrer jährlichen wirtschaftlichen Ergebnisse durch die Aufsichtsgremien beurteilt. Dabei werden in der Regel Zahlen überprüft,

* Email: thomas.schmidt@hfmdk-frankfurt.de.

- 1 Ich habe die männliche Form ausschließlich zur Vereinfachung des Schreib- und Leseflusses verwendet, und möchte damit keine weiblichen oder Personen anderen Geschlechtes diskriminieren.
- 2 Die Zuwendungen für Theater betragen in Deutschland in der Spielzeit 2014/15 3,2 Mrd. Euro, das sind ca. ein Drittel der gesamten Kulturausgaben der öffentlichen Hand (KULTURFINANZBERICHT 2014; DBV 2014/15).

zumeist ohne die immer komplexeren Prozesse und Strukturen genauer zu untersuchen und den daran wachsenden Ansprüchen an eine systemische Untersuchung gerecht zu werden. Eine Reihe von wenigen, öffentlich zugänglichen Studien, wie beispielhaft zur Theaterstruktur in Mecklenburg-Vorpommern, ergänzen das Spektrum (METRUM 2014).

Im folgenden Artikel möchte ich wesentliche Aspekte und Kriterien eines kritischen und qualitativen Bewertungsmodelles – das der Qualitativen Performance – für die deutschen öffentlichen Theater formulieren, und hierfür neben einer quantitativen Betrachtung, auch die Bewertung struktureller und künstlerischer Aspekte heranziehen, die zum Teil auf Messungen, zum anderen Teil auf Beobachtungen beruhen. Damit möchte ich meine ersten Überlegungen zu einem Performance-Index vervollständigen (SCHMIDT 2016).

Im ersten Teil dieses Artikels werde ich den Forschungsstand und anschließend die Ergebnisse (Kurzform) einer auf vier Indikatoren beruhenden, wirtschaftlichen Evaluierung der öffentlichen Stadttheater vorstellen. Diese möchte ich durch je eine Matrix für eine strukturelle und eine qualitative Untersuchung ergänzen, mit der organisatorische und künstlerische Aspekte bewertet werden können. Zielstellung ist es, damit einen ganzheitlichen, kritischen und qualitativen Untersuchungsansatz als Modell zu entwickeln, der langfristige, die Zukunft betreffende wie auch aktuelle strukturelle und künstlerische Fragestellungen des Theaters reflektiert und bewertet.

2. Der Forschungs- und Reflexionsstand

Beim Begriff der Evaluation beziehe ich mich auf Stockmann:

Zusammen bedeutet dies ‚einen Wert aus etwas ziehen‘, also eine Bewertung vornehmen. In seiner weitesten Begriffsbestimmung bedeutet Evaluation die Beurteilung des Wertes eines Objekts. Dies kann ein Produkt, ein Prozess oder ein Projekt oder Programm sein. (STOCKMANN 2004: 2)

Untersuchungen bzw. Evaluierungen im Bereich von Kulturbetrieben sind sowohl im deutsch- wie auch englischsprachigen Raum Gegenstand diverser Publikationen. In Deutschland erarbeitet Birnkraut (2011) die erste Monografie zur Evaluation der Kulturbetriebe. Sie bezieht sich darin auf jüngere Forschungsmethoden, wie auf die von Stockmann (2004), Ermert (2008), Schneider (2008) und Baecker (2008). Auch Publikationen von Tröndle (2006, 2011), Höhne (2005) und Zembylas (2015) betten die Evaluierung als Bestandteil eines ganzheitlichen Kulturma-

nagements in ihre Überlegungen ein (s. a. TRÖNDLE/TSCHACHER 2005; BETTAG 2017). Hinzu kommen wichtige Tagungen zum Thema der Evaluation 2011 in Bern und in 2016 in Winterthur.

Baecker ist der erste, der den Evaluationsbegriff für andere als nur betriebswirtschaftliche Variablen öffnet. In seine Vorschläge bindet er gesellschaftliche und kulturelle Aspekte ein. Baecker ändert so das bisher rein prüfende Paradigma der Evaluation in ein reflektierendes, mittels dem es nicht mehr (nur) darum geht, Zahlen zu erheben, zu analysieren und Schlüsse zu ziehen, sondern Gespräche und Eigenreflexionen der Projektträger zur Grundlage der Untersuchungen zu machen. Baecker formuliert den Begriff des reflexiven Managements, der deutlich macht, dass Evaluation ein qualitatives Moment einer sich selbst beobachtenden Leitung und Steuerung von Kulturbetrieben ist. Er schafft mit seinen Ausführungen zudem Klarheit hinsichtlich der Abgrenzung zum Controlling (Einhaltung von Plänen) und zum Monitoring (Einhalten von Programmen). Einen systemischen Zusammenhang von Kunst und Organisation sieht Baecker allerdings nicht, da „ein kulturelles Projekt die kulturelle Verwertung von Kunst organisiert. Die Verwertung ist Gegenstand der Evaluation.“ (BAECKER 2008: 97) Damit trennt er den künstlerischen und den verwertenden Anspruch eines Kunstprojektes bzw. eines künstlerischen Betriebes voneinander ab. Ich kann mich dieser Auffassung, wie ich später ausführen werde, nicht anschließen. Ebenso wenig Baeckers Ansicht, nach der dass,

was von der Kunst als Kunst zu halten ist [...], dem Urteil der Kunst überlassen (Kunstkritiker, Betrachter, anschließende Kunstwerke) [bleibt] und [...] nur in dieser Form dieses ausgeklammerten Urteils in das kulturelle Projekt ein[fließt]. (BAECKER 2008: 98f.)

Damit negiert Baecker die Möglichkeit, Kunst und künstlerische Prozesse auch von außen einschätzen, zu evaluieren und daraus Verbesserungs- oder Vervollkommnungsmöglichkeiten entwickeln zu können, und zwar für den künstlerischen Schaffensprozess und dessen organisatorisches und institutionelles Umfeld. Eine Bewertung, die sich nur der Verwertung von Kunst widmet und das Kunstwerk ausschließt, wird nicht zum Kern des künstlerischen Schaffens vordringen und denen Vorschub leisten, die von der Unantastbarkeit von Prozessen und damit auch Strukturen sprechen und jede Reform unmöglich machen. Die Reform, hier des Theaters und seiner Strukturen, ist nur über die Sichtbarmachung der künstlerischen Prozesse in den Evaluierungen möglich.

Zu nennen sind weiterhin auch Balzer, Frey und Peter (1999) bzw. Balzer (2005) und Hanft (2004), die sich mit dem Design von Evalu-

ierungen und ihrer Methodik auseinander setzen. Was in den meisten Konzeptionen fehlt, ist eine kritische Betrachtung von Untersuchungsinstrumenten; es sind Instrumente, mit denen politische Ziele umgesetzt und beschleunigt werden können. Der Einsatz von Evaluierungen in Mecklenburg-Vorpommern zeugt davon (METRUM 2014). Im angelsächsischen Raum setzen die konzeptionellen und vor allem methodologischen Auseinandersetzungen – bezogen auf das Theater – einige Jahre früher ein. Diesen gehen die Überlegungen Baumols und Bowens, den beiden Pionieren des Theatermanagements voraus, die auf Grundlage einer Untersuchung und Bewertung der Theater sowie der wichtigsten Orchester in den USA das Paradigma der *cost disease* aufstellten und ein Produktivitätsdilemma der Darstellenden Künste konstatierten (BAUMOL/BOWEN 1967):

The final point made by Baumol and Bowen concerns what has been called the artistic deficit: that unless finance from other sources is found, arts organizations will be forced to cut back on quality and so audience and society at large suffer. (TOWSE 2010: 221)

Konsequent ist die Evaluierungspraxis von Projekten, die vom *National Endowment of the Arts* (NEA) der U.S.-amerikanischen Behörde zur Kulturförderung, unterstützt werden.

Through its Office of Research & Analysis (ORA), the National Endowment for the Arts pledges to promote public resources that can help grantees and other organizations to document the effectiveness and impact of their arts programs. (NEA 2017)

Zur Unterstützung seiner Tätigkeiten legt der NEA einen eigenen Evaluation Guide auf (NEA 2007). Die *Society of London Theater* gibt 2005 zudem gemeinsam mit der *Theatrical Management Association* (TMA) und dem *Independent Theater Council* (ITC) ein gemeinsames Theaterhandbuch mit einem Abschnitt zur Evaluierung der Beziehungen zu den eigenen Zuschauern heraus. Damit wird eine gemeinsame Grundlage der wichtigsten Träger der Theaterarbeit geschaffen, von der wir in Deutschland noch weit entfernt sind (SOLT 2005).

Hinsichtlich der Evaluierung im Theater gibt es bedauerlicherweise kaum Standardliteratur im deutschsprachigen Raum. Hilfsweise kann man sich auf die Vielzahl, bei den Freien auch öffentlich zugänglichen Untersuchungen und deren Ergebnisse stützen. Hierzu zählten die Evaluierung Hamburger Privattheater aus dem Jahr 2008, bei der es im Wesentlichen um die Entwicklung objektivierbarer Förderkriterien ging. Die Studie bezieht sich explizit nicht auf künstlerische Kriterien. Immerhin wird auf S. 17 des Berichtes das Förderkriterium der Professionalität

der Führung des Theaters eingeführt, das m. W. in vielen Evaluierungen für öffentliche Theater bislang fehlt. Der Kriterienkatalog führt letztlich für die Freie Szene in Hamburg zu einem völlig neuen Fördermodell, welches die bisherige Willkür in der Vergabepaxis ablöst und vor allem jungen, innovativen Ansätzen und Gruppen einen größeren Raum zur Entwicklung und Entfaltung gibt (FEHLING/MÜLLER-WESEMANN/VOLK 2008).

Anders gelagert sind die Evaluierungen der Freien Theater in Frankfurt am Main (2012) und Berlin (2014). Die vom damaligen Kulturstatssekretär André Schmitz beauftragten Sachverständigen für Berlin sollten Vorschläge machen und begründen, welche Gruppen und Theater neu oder erneut eine sog. mehrjährige Konzeptförderung erhalten sollen und welche nicht. Hierfür wurde die komplette unabhängige Theaterszene der Stadt Berlin nach einem festgelegten Kriterienkatalog untersucht (BÜSING/SCHMID/WENNER 2014; KULTURAMT DER STADT FRANKFURT 2012).

Die meisten Ergebnisse werden entgegen allen Reglements für die Verwendung von Steuermitteln jedoch nicht veröffentlicht. Man kann davon ausgehen, dass den meisten größeren strukturellen Veränderungen eine von externen Gutachtern durchgeführte Untersuchung oder Studie vorausgeht. Als Beispiele seien genannt: Opernstiftung Berlin, Fusion der Theater in Halle und in Dresden, Strukturreform in Mecklenburg-Vorpommern, Theaterreform und Strukturvorschläge in Thüringen etc. Veröffentlichungen hierzu gibt es allerdings kaum. Hier liegt unverständlicherweise sehr viel gutes Material – für die Forschung unzugänglich – brach. Die Gutachter sind oft ehemalige Intendanten, ehemalige leitende Angestellte der Kulturexekutive (August Everding, Rolf Lettmann) und auf Kultur und Events spezialisierte Agenturen wie *Metricum* oder *Actori*, die einem positivistischem Ansatz folgen, der zuerst die Evaluierungs- und Beratungsaufgabe der Gesellschafter reflektiert und dann erst die Rahmenbedingungen der Theater und die Arbeitsbedingungen der Künstler.

Dies steht dem reflektierenden Konzept Baeckers allerdings entgegen, wodurch sich möglicherweise die Misserfolge der Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen erklären lassen, wie zuletzt das Beispiel des Theaters Rostock im Kontext der Gesamtevaluierung der Theater in Mecklenburg-Vorpommern zeigt, wo derzeit scheinbar völlige Orientierungslosigkeit herrscht. Hinzu kommt, dass es keine verbindlichen Standards, noch Kriterien und Instrumente für Untersuchungen und Evaluierungen im Bereich der öffentlichen deutschen Theater gibt.

3. Die Situation der Theater in Deutschland

Das deutsche Theatersystem ist die Summe und Vielfalt aller deutschen Ensemble-Theater, Festivals wie auch aller Freien Gruppen, Beispiel- und Produktionshäuser. Es ist heterogen und stark differenziert.

An erster Stelle zu nennen sind die vertikale und horizontale Teilung der Theaterlandschaft: eine Teilung zwischen öffentlichen und Freien Akteuren auf der einen Seite (vertikale Trennung), und eine Schichtung innerhalb der Gruppe der öffentlichen Theater selbst in Staats-, Stadt- und Landestheater (horizontal).

Das Theatersystem wird geprägt durch die Kulturpolitik der Länder und Städte (RÖPER 2001; SCHMIDT 2012). Die Merkmale des öffentlichen deutschen Theatersystems, bestehend aus Landes-, Stadt- und Staatstheatern, definieren dessen Besonderheit und weitgehende Alleinstellung, auch im Vergleich zu anderen Theatersystemen in Europa und in der Welt. Diese sind im Besonderen:

1. Der Ensemblebetrieb;
2. der Repertoirebetrieb und der Spielplan;
3. die organisatorische und künstlerische Konzentration auf die Intendanz;
4. die wirtschaftliche Abhängigkeit von einem Zuschuss der öffentlichen Hand von momentan durchschnittlich 84 %;
5. die feste Spielstätte;
6. der Manufakturbetrieb (alle Gewerke unter einem Dach);
7. der Spartenbetrieb.

Diese Merkmale befinden sich aktuell in einem Wandlungsprozess. Sie verlieren nicht nur ihre Definitionshoheit, sondern auch ihre Allgemeingültigkeit und Selbstverständlichkeit. Während das Ensemble und das Repertoire heute noch nahezu in allen öffentlichen Theatern zu finden sind, werden sie sich in der Zukunft als Merkmale behaupten müssen. Auch die zentrale Rolle des Intendanten steht zur Disposition. Eine Reihe neuer Kriterien rücken derzeit immer mehr in den Mittelpunkt: unflexible Organisationsstrukturen und Produktionsbedingungen, eine ungenügende Partizipation der Mitarbeiter und Ensemblemitglieder an den Entscheidungen, eine sinkende Legitimation und eine wachsende Zweiteilung (Dichotomie) des Theaters in administrative und künstlerische Bereiche (SCHMIDT 2016: 39).

3.1 Stadt-, Staats- und Landestheater

Die öffentliche deutsche Stadttheaterlandschaft besteht aus gegenwärtig noch 140 öffentlich finanzierten und getragenen Theatern. Die Unterscheidung in Staats-, Stadt- und Landestheater erfolgt streng nach Wirkungskreis und Gesellschaftern. Über eine Zeitreihe (1980-2015) verzeichnen wir eine leichte Abnahme der Zahl der Landestheater (22), die für eine Grundversorgung der Regionen sorgen, die keinen unmittelbaren Zugang zu Theatern haben, während die prestigeträchtigen Staatstheater, immerhin 30, naturgemäß immer weiter gestärkt werden. Mit dem Nationaltheater Weimar ist 2008 das letzte Theater in den Rang eines Staatstheaters erhoben worden (DBV 1980-2015).

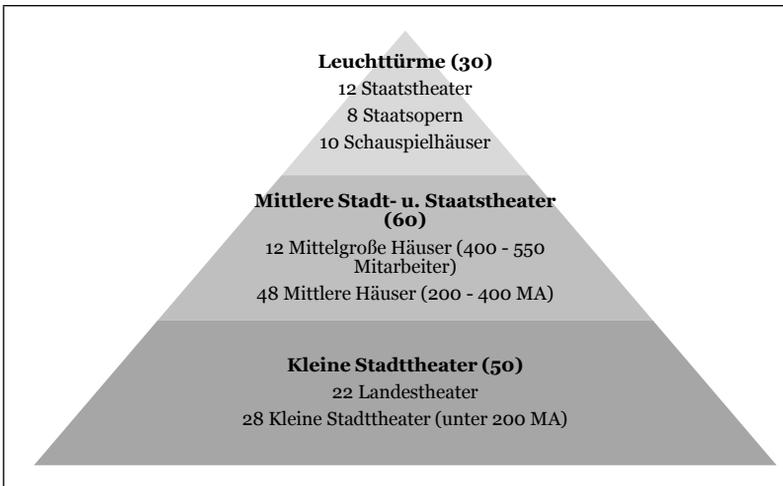


Abb. 1: Die drei Ebenen des deutschen öffentlichen Theatersystems (2015).

Die ca. 30 Staatstheater³ sind in der Regel in den Landeshauptstädten befindliche Mehrspartentheater, die sich durch eine mehrheitliche Trägerschaft des Landes auszeichnen. Im Hauptfeld der deutschen Theaterlandschaft liegen die ca. 88 Stadttheater, die sich in einem Prozess der Transition befinden, nicht nur, weil sie bis auf wenige Ausnahmen mit den weiter unten diskutierten Problemen konfrontiert werden, sondern auch, weil sie ein großes Reformpotential besitzen, und weil ihre Fortexistenz auch für die Fortschreibung des Theatersystems und der

3 Da in der Statistik auch Private (Friedrichstadtpalast) und Freie (HAU 1,2,3) unter öff. Theatern aufgenommen sind, kommt es zu statistischen Verschiebungen; zudem sind zwischenzeitlich fast alle Theater in Halle, Dresden und Mecklenburg-Vorpommern fusioniert, was die Zahl senkt (DBV 2014/15).

damit verbundenen Kulturtechniken von größter Bedeutung ist. Anhand einzelner Indikatoren⁴ lässt sich feststellen, dass sich die deutschen Theater, insbesondere das öffentlich finanzierte Stadttheatersystem, bereits inmitten einer nächsten großen Umbruchsituation befinden. Feststellen lassen sich bisher vier wesentliche Phasen der jüngeren Zeit:

- der Wiederaufbau (1946-1959),
- der Umbruch (1967/68-1980),
- die Folgen der Wiedervereinigung (1990-2000) und
- die Phase der Transition und des Umbruchs (2000-heute).

Bezeichnend sind hierfür nicht nur personelle und finanzielle Krisen in vielen Stadttheatern, sondern auch in ganzen Landstrichen, Regionen und Bundesländern wie in Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Thüringen, wo externe Berater nach einer ersten Welle der Ausdünnung zwischen 1992-1995 erneut Abwicklungs- und Fusions Szenarien entwerfen (DECKER 2017).

Die Indikatoren für den anstehenden Umbruch sind vielfältig. Es sind folgende Krisensymptome, die darauf hindeuten, dass wir uns in einem Übergang von einem alten, bestehenden zu einem neuen Theatersystem befinden:

1. Sinkende Legitimation und Rolle der Theater in der Gesellschaft, gemessen an: tendenziell sinkenden Zuschauerzahlen; einer chronischen Unterfinanzierung der deutschen Theater (DBV 1990-2015).
2. Eine Dichotomie zwischen den künstlerischen und administrativen Bereichen des Theaters in der Planung, Organisation und Steuerung (RÖPER 2001; SCHMIDT 2016).
3. Eine Tendenz zur Überproduktion als Reaktion auf sinkende Einnahmen (DBV 1990-2015).
4. Zu hohe Personalkosten, vor allem in den administrativen und technischen Bereichen, mit insgesamt ca. 80 % der Gesamtkosten, und ungerechte Verteilung, aufgrund großer tariflicher Unterschiede (DBV 1990-2015).
5. Unflexible Theaterstrukturen und Produktionsbedingungen (steigende Produktionskosten, Überproduktion, geringe Spielräume für Produktionsänderungen; DBV 1990-2015).

4 Zahl der Schließungen von Theatern und Sparten, Fusionen, Zwangskooperationen, Abbau von Personal, Kürzungen. Eine Durchsicht der Pressemitteilungen und Meldungen der letzten zehn Jahre ergibt, dass mehr als 30 % aller deutschen Stadttheater in den letzten zehn Jahren mindestens einmal mit einer dieser Situationen konfrontiert worden sind.

6. Unzureichende Partizipation der Ensembles an künstlerischen und strukturellen Entscheidungen (RÖPER 2001; JOPT 2016; SCHMIDT 2016).

4. Gegenwärtige Untersuchungs- und Evaluierungsmechanismen

Evaluierungen und externe Untersuchungen finden derzeit verstärkt bei privaten und freien Theatern statt, während sie bei öffentlichen Theatern nur vereinzelt, uneinheitlich und ohne Veröffentlichung der Ergebnisse durchgeführt werden. Bereits hier stellt sich die methodische Frage, inwiefern Evaluationen, die nur punktuell durchgeführt werden, überhaupt zu belastbare Ergebnissen führen. Untersuchungen von Theatersystemen ganzer Bundesländer finden statt, um daraus vor allem Vorschläge für Neustrukturierungen der Theaterlandschaften zu formulieren (EVERDING 1997; LETTMANN/HAMPE 2007; METRUM 2014). Als Instrument zur Verbesserung der Leistungen von Theatern und der Qualität ihrer Arbeit, zur Binnenwirksamkeit der Leitungen und zur Neuausrichtung ihrer Strukturen, Konzepte und Profile sind sie bis jetzt jedoch noch nicht erfolgreich eingesetzt worden.

Aufgrund großen Zeitdrucks und der Abwehr der meisten Theaterleiter werden Evaluationen stark verkürzt, unterbunden oder weggelassen. Zudem handelt es sich oft um politisch intendierte Untersuchungen, die einem klaren Auftrag zumeist der jeweiligen Ministerien gehorchen, mit dem Ziel zu konsolidieren und/oder die Theaterstruktur eines Bundeslandes zu ‚optimieren‘, ohne anderweitige Erkenntnisse zuzulassen. Ein Beispiel hierfür sind die verschiedenen externen Untersuchungen der Thüringer Theaterlandschaft in den 90er-Jahren (DBV 1991-1999; LETTMANN 1999; EVERDING 1997), in den 00er-Jahren und heute mit dem Ziel einer Verknappung des Angebotes an Theatern (Fusion Gera/Altenburg sowie Meiningen/Eisenach), einer Deckelung der Zuwendungen, einer Konzentration auf drei Zentren (Erfurt/Weimar; Meiningen und Gera) und eine Klassifizierung der Theater in die Gruppen 1, 2 und 3, nach denen sich die zukünftige Förderung ausrichten sollte (MÜLLER 2008; ADRIANS 2015).

5. Die Leistungsfähigkeit des Theaters und der Performance-Index

Meine Überlegungen gehen dahin, dass qualitative Untersuchungen im Theater vier wesentliche Ziele verfolgen sollen: Sie sollen Instrument zur Optimierung der Leistungen der Theatersysteme und der Verbesserung der Qualität der künstlerischen Prozesse sein und zugleich der Neuausrichtung ihrer Strukturen, Konzepte und Profile und einer kritischen Analyse des Managements dienen. Gleichen wir diese mit den Zielen bewährter Evaluierungs-Modelle ab, wie sie z. B. in der Entwicklungspolitik erfolgreich verwendet werden, kristallisieren sich sechs Kerne der Theaterarbeit heraus, deren Erreichung zu messen wäre:⁵

- **Governance:** Tun wir das Richtige? Trägt das Theater zu einer verbesserten Partizipation der Ensembles, zu mehr Demokratie in den Strukturen und Gerechtigkeit unter den Mitarbeitergruppen bei?
- **Relevanz:** Erreichen wir die gewünschten Zuschauergruppen; welche Legitimität haben wir in den gesellschaftlichen Gruppen erreicht; nutzen wir unsere Ressourcen um künstlerische Ziele zu verfolgen, die wir uns gesteckt haben?
- **Effektivität:** Funktioniert unser Programm? Erreichen wir die Zahl Zuschauer und die demografischen Gruppen, die wir uns als Ziel gesteckt haben; gelingt es, uns künstlerisch in der Stadt zu verorten und zu verankern.
- **Effizienz:** Erreichen wir unsere Ziele mit den geplanten Ressourcen; gehen wir sorgsam und wirtschaftlich mit ihnen um; achten wir auf Balance im Haushalt?
- **Impact:** Trägt die Institution zur Erreichung übergeordneter Ziele bei? Standort, Bildungsaufgaben in den Schulen, Theaterclubs, Bürgerbühnen, Ausbildung von Lehrlingen in technischen und handwerklichen Berufen?
- **Nachhaltigkeit:** Entwickeln wir die Institution Theater weiter und die jeweilige Organisation, an der wir gerade tätig sind? Und sichern wir damit langfristig deren Existenz?

Nur wenige dieser Aspekte werden im Zuge wirtschaftlicher Prüfungen oder auf Benchmarks ausgerichteter Evaluierungsmodelle abgedeckt; sie reichen nicht aus, wenn wir auch Relevanz, Impact und Nachhaltigkeit

5 Sowohl die Gesellschaft für Int. Zusammenarbeit (GIZ), wie auch der Entwicklungspolitische Bereich der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) nutzen hierfür ähnliche Leitfäden.

abbilden und kritisch würdigen wollen. Um auf dieser Basis Kriterien für qualitative Untersuchungen und ein neues, zukunftsfähiges Untersuchungsdesign zu entwickeln, bedarf es wichtiger Zwischenschritte: eine einheitliche und seriöse Datenlage darzustellen, einen transparenten Zugang zu bereits erhobenen Daten zu ermöglichen und einen Evaluierungskodex zu etablieren. Vor allem fehlen noch qualifizierte Definitionen wichtiger Indikatoren und Begriffe. Hierzu zählen der Begriff der Leistung und die darunter subsumierten, absoluten Besucherzahlen, die Auslastung und die Einspielquote.

Besucherzahlen. Die Zahl der verkauften Karten wird an den Theaterkassen systematisch erfasst und als Besucherzahl ausgewiesen. Erste Fehler tauchen bereits dabei auf, dass es sich bei etwa 60-70 % aller verkauften Karten um Mehrfachbesucher handelt, die im Jahr zwischen zwei und fünf Theaterbesuchen⁶ absolvieren oder Abonnenten sind; hinzu kommen Dienstkarten und Freikarten für Gäste aus der Politik, und Sponsoren. Auch fernbleibende Besucher (No-Shows) werden nicht erfasst und abgezogen. Die erhobenen Zahlen sind nicht immer ein Äquivalent für die Zahl der Theaterbesucher (SCHMIDT 2016). Auch die Auslastung ist wenig geeignet. Die Theatersäle unterliegen keiner Normierung, sie umfassen zum Beispiel an der *Deutschen Oper Berlin* über 1000 und am *Maxim-Gorki-Theater* weniger als 400 Plätze. Während das *Gorki-Theater* aber eine Auslastung von 85 % hat, kann die *Deutsche Oper* nur 79 % nachweisen (DBV 2015). Auch die Zahl der Vorstellungen der beiden Theater ist nicht gleich, sodass die Auslastung wenig über die Leistung eines Theaters aussagt, Zuschauer anzuziehen, attraktives Theater zu machen, Nachfrage und damit eine künstlerische Stabilität zu garantieren. Diese Messgröße ist für die Feststellung der künstlerischen Leistungsfähigkeit kaum brauchbar. Bleibt schließlich die Einspielquote, die in Verknüpfung mit neuen Indikatoren herangezogen werden kann und zumindest ein wirtschaftliches Benchmarking unter den Theatern zulässt (SCHMIDT 2016).

Es steht außer Zweifel, dass der künstlerische Erfolg und die Erreichung der Zuschauer mit den vorhandenen Ressourcen die drei wichtigsten, miteinander zu verknüpfenden Ziele eines Theaters sind. Um dies zu erreichen, muss ein Theater so funktionieren, dass die Wege von den Ideen zu den Inszenierungen so künstlerisch produktiv und zugleich

6 Stichpunktartige Untersuchungen bei Kartenverkäufen am Deutschen Nationaltheater Weimar (2005 bis 2008), Statistiken des DBV.

wirtschaftlich wie möglich verlaufen. Zur Einordnung der damit eng verbundenen Leistungsfähigkeit der Theater können heute vier Indikatoren herangezogen werden, mit denen die Effizienz beim Einsatz von Ressourcen, also der eingesetzten Mitarbeiter und Finanzen sowie der damit erreichte Output, anhand objektiver Parameter gemessen, vergleichbar gemacht und gegeneinander abgewogen werden können. Dies sind:

1. Die Mitarbeitereffizienz (erreichte Zuschauer je Mitarbeiter).
2. Der Ressourcenaufwand je gespielter Vorstellung.
3. Die Effektivität der eingesetzten Mittel (Zuschauer je Mio. Euro Mitteleinsatz).
4. Die Einspielquote, als Indikator der Wirtschaftlichkeit und bezogen auf den Anteil der eigenerwirtschafteten an den Gesamtmitteln des Theaters.

Wenn wir die Theater mit der geringsten Mitarbeitereffizienz – gemessen an Zuschauern je Mitarbeiter – näher betrachten, wird deutlich, dass einige der Stadttheater in Bezug auf die erreichten Zuschauer deutlich zu groß dimensioniert sind. In diesen Theatern ist der hohe Einsatz des Personals kaum noch gerechtfertigt.⁷ Während Frankfurt, Stuttgart, die *Staatsoper Berlin* als wichtige große Theater trotz hoher Produktionskosten und geringer Effizienz eine relativ hohe Beständigkeit haben werden, sind vor allem die Theater in strukturschwachen Lagen in den Neuen Bundesländern wie Cottbus, Weimar und Rostock von Einschnitten bedroht. In Rostock holt die Wirklichkeit diese Prognosen bereits ein. Nichts rechtfertigt indes, dass Theater in großen Residenzstädten wie Darmstadt oder Oldenburg, oder die *Oper Leipzig* so weit unter dem Bundesdurchschnitt liegen, der bei 630 Zuschauern je Mitarbeiter liegt. Beispielhaft hingegen sind die acht Landestheater unter den 15 Theatern mit den besten Ergebnissen (SCHMIDT 2016).

7 Zuschauer je Mitarbeiter p. a.: Darmstadt 417; LT Freiberg/Döbeln 416; Frankfurt Main 406; Cottbus 406; Weimar 397; Rostock 392; Staatsoper Berlin 384; Theater Bremerhaven 384; Bühnen Köln 359; Oper Leipzig 365; Stuttgart 362; Schauspiel Hamburg 330; Lübeck 241 (low performer).

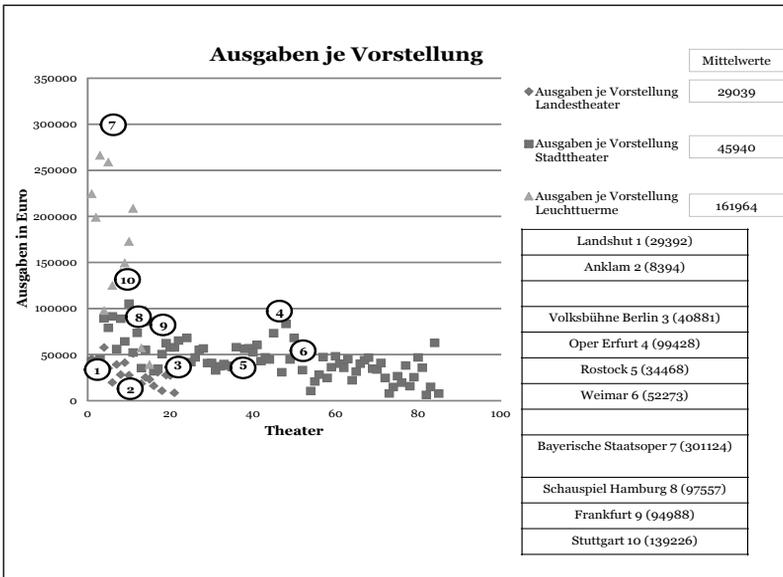


Abb. 2: Ressourcenaufwand – Ausgaben je Vorstellung (Stand 2015).

Der zweite Indikator bemisst den Ressourcenaufwand – die Ausgaben für jede Vorstellung, die gespielt wird (Abb. 2). Hier habe ich die Unterteilung in Landestheater (Pique), Stadttheater (Quadrat) und Leuchtturmtheater (Kegel) vorgenommen und die einzelnen Theater gemäß ihrer durchschnittlichen Vorstellungsausgaben in der Grafik abgetragen. Aufschlussreich sind die Mittelwerte dieser drei Gruppen: während eine Vorstellung im Landestheater bei 30.000 Euro liegt, kostet sie im Stadttheater bereits 46.000 Euro und hat sich beim Leuchtturmtheater mit 162.000 Euro bei den Kosten verachtfacht.

Unter den 15 Theatern mit dem geringsten Ressourcenaufwand befinden sich wiederum acht Landestheater,⁸ während die großen Staatsopern zum Teil die zehn- bis zwanzigfachen Vorstellungskosten haben: an der Spitze die *Bayerische Staatsoper* (300.000 Euro), die *Deutsche Oper Berlin* (266.000), die *Hamburgische Staatsoper* (258.000), das *Theater am Gärtnerplatz* (224.000)⁹ und die *Staatsoper Berlin* (208.000). Auch zwei große, repräsentative Opern im strukturschwachen Osten des

8 U. a. Anklam (8400 Euro je Vorstellung), Parchim (10.600), Marburg (15.300), Tübingen (16.000), Stendal (18.300) und Rudolstadt (19.600).

9 Weitere sind die Oper Leipzig (199.000), die Komische Oper in Berlin (172.000), die Oper in Düsseldorf (140.000), das Theater Stuttgart (139.000), das Musiktheater Gelsenkirchen (105.000) und die Oper in Erfurt (100.000).

Landes, Leipzig (199.000) und Erfurt (99.500) befinden sich in dieser Gruppe und werfen kulturpolitische Fragen auf (SCHMIDT 2016).

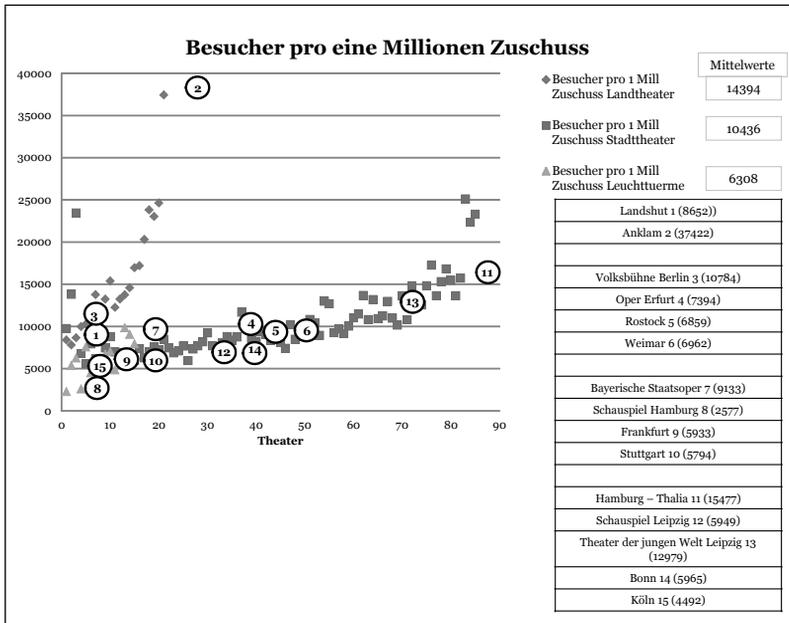


Abb. 3: Reichweite – Besucher je Mio. € öffentlicher Zuschuss (Stand 2015).

Die Reichweite ist der dritte Indikator zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Theaters, er bemisst die Zahl der mit jeder Million Steuermittel erreichten Besucher. Auch hier habe ich die Unterteilung in die drei Gruppen der Theater vorgenommen und ihre Mittelwerte einzeln ausgewiesen, die sich auch in der Grafik gut ablesen lassen, wo sich ein breiter Streifen Stadttheater zwischen 5.000 und 15.000 Besuchern entlangzieht. Der Mittelwert liegt hier bei 10.400 Besuchern; bei den Leuchtturmtheatern (Kegel) ist er noch niedriger und liegt bei 6.300 Besuchern, während er bei den Landestheatern 14.400 Besucher erreicht. Auch hier befinden sich 10 Landestheater unter den 15 effektivsten Theatern wie z. B. das Theater in Anklam (37.000), während Schauspiel (5.900) und Oper Leipzig (4.800), die Städtischen Bühnen Frankfurt (5.900), das Staatstheater Stuttgart (5.500), die Staatsoper Berlin (4.800), die Bühnen Köln (4.500), das Schauspiel Hamburg (2.500) und das Theater am Gärtnerplatz (2.200) die geringste Reichweite haben und zu den am wenigsten effektiven Theater in Deutschland zählen.

Bei einem Wert von 11.400 Zuschauern als Durchschnitts aller deutschen Theater wäre es empfehlenswert, Theater mit einer Reichweite

von weniger als der Hälfte (also 5.000-6.000) Zuschauern je Steuermillion einer genaueren strukturellen Analyse zu unterziehen, um feststellen zu können, was dies für die Zukunft bedeutet. Ein Theater wird nicht zwingend schlechter, wenn der Umfang der eingesetzten Ressourcen je Produktion begrenzt wird, wie wir am Beispiel der sehr erfolgreich arbeitenden und effizienten Theater sehen. In vielen Theatern könnten durch Umschichtung und Freisetzung von Personal Mittel frei gemacht werden, die für Neuproduktionen, für Kinder- und Jugendtheater oder für die Förderung junger Künstlerinnen, Regisseurinnen und Komponistinnen eingesetzt werden könnten, ohne dass Abstriche an der Zahl und Qualität der Produktionen oder der Vorstellungen gemacht werden müssten - eine Aufgabe, die die Theater nicht selbst leisten können, weil sie um jeden Euro Inszenierungs- und Ausstattungsetat kämpfen.

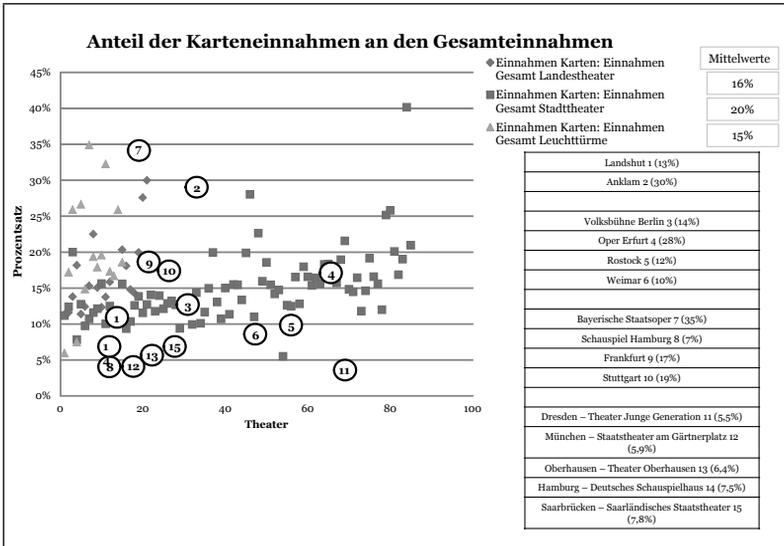


Abb. 4: Einspielquote (Stand: 2015).

Die Einspielquote ist der vierte Indikator, er bemisst den Anteil der Einnahmen, vorrangig Kartenverkäufe, an den Gesamteinnahmen eines Jahres. Nach Auswertung der gemeldeten Ergebnisse ergibt sich folgendes Bild: Das Theater Fürth (40 %) liegt an der Spitze vor der Bayerischen Staatsoper (35 %), den Landestheatern Anklam (30%) und Wilhelmshaven (28 %) und dem Thalia Theater Hamburg (27 %). Weitere Landestheater liegen unter den besten 20. Die Theater lassen sich hier in vier Gruppen einordnen:

Eine Gruppe der ‚Best Performer‘ mit Werten über 20 %, zu der etwa 20 Theater gehören und von denen ich bereits einige Beispiele genannt habe. Weitere 40 Theater gehören zur einer Gruppe („Average Performer“) mit Werten zwischen 15 und 20 %, zu ihnen zählen, u.a. das *Staatstheater Stuttgart* (19,4 %), das *Deutsche Theater* in Berlin (18,6 %), die *Städtischen Bühnen Frankfurt* (17,3 %). Zu einer dritten Gruppe („Low Performer“) von 40 Theatern mit Werten von 12-15 % gehören u. a. Dessau (12%), Chemnitz (12,1 %), Darmstadt (13,8 %). Das Schlusslicht bildet eine Gruppe von 24 Theatern mit Werten zwischen 12 und 6 %. Ihr gehören neben dem *Theater am Gärtnerplatz* (5,9 %), u.a. das *Schauspielhaus Hamburg* (7,5 %), Saarbrücken (7,8 %), Weimar (10 %), Cottbus (10,7 %), Stralsund (11 %), Halle (11,7 %) und Rostock (11,8 %) an.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. So liegen die Theater in den Neuen Bundesländern mit einem Mittelwert von ca. 10 % deutlich unter dem der Theater im restlichen Bundesgebiet (20 %) (DBV 2014/15). Auch der Ressourcenaufwand je Vorstellung spielt eine große Rolle. So wird es Theatern mit einem hohen Ressourcenaufwand nur unter großen Anstrengungen gelingen, eine gute Einspielquote zu erzielen. Für die Landestheater zahlt sich der niedrige Ressourcenaufwand aus, für die Leuchtturmtheater bedeutet dies, hohe Kartenpreise ausweisen zu müssen, um auf ein gutes Ergebnis zu kommen.

6. Der kombinierte wirtschaftliche Performance-Index¹⁰

Um einen einheitlichen Indikator zu bilden, habe ich die oben genannten vier Indikatoren zusammengeführt. Der kombinierte Performance-Index bildet die Fähigkeit eines Theaters ab, seinen Aufgaben mit einer vorgegebenen Menge an Ressourcen nachzukommen. Im Index werden die vier oben erarbeiteten Indikatoren additiv miteinander verknüpft. Auch hier liegen die Landestheater mit Werten um 168 gegenüber den Stadttheatern (147) und – abgeschlagen – den Leuchtturmtheatern (104) deutlich vorn, und zeigen ihr Potential auf hohem Niveau in allen vier Bereichen. Herausragend ist die Gruppe der ostdeutschen Landes-

10 Jeder Indikator wurde nach absoluten Zahlen auf einer Skala von 1 bis 100 skaliert und addiert. Hierbei sind der Wert 1 das Minimum und der Wert 100 der Maximalwert je Rubrik.

theater um Anklam (185), abgeschlagen die *Bayrische Staatsoper* (100), die Theater Frankfurt (117) und Stuttgart (103) (SCHMIDT 20016: 69).

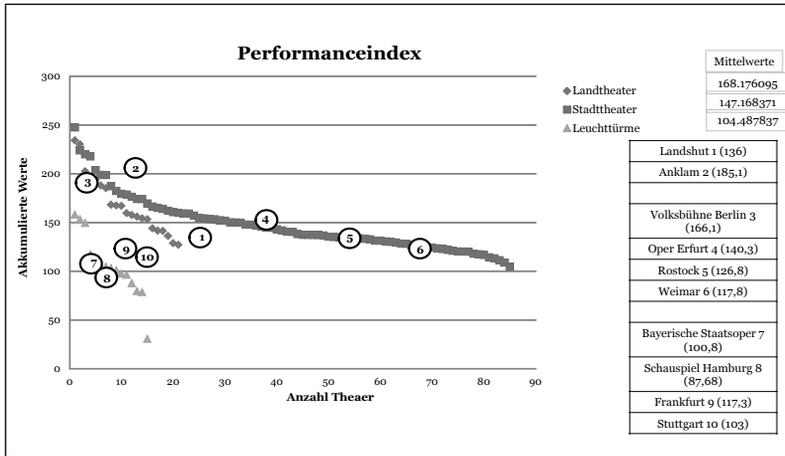


Abb. 5: Der kombinierte wirtschaftliche Performance-Index (Stand: 2015).

Auswertung. Die kleinen, effizienten Theater arbeiten mit hohem Einsatz bei geringstem Ressourcenverbrauch und erreichen so überdurchschnittlich gute Ergebnisse. Durch ihre flexibleren Produktionssysteme und ihre schlankere Organisation – gemessen am Gefälle der Hierarchie und der damit verknüpften, viel schnelleren Entscheidungskette – sind sie in der Lage mehrere Spielorte zu bespielen. Nachteil: Die Effizienz geht zu Lasten der künstlerisch Beschäftigten, deren durchschnittliche Gagen zwischen 1.850 Euro für junge und 2.550 Euro für erfahrenere Mitarbeiter liegen, mit überdurchschnittlich langen Arbeitszeiten (THEATERJOBS 2013).¹¹

Die Gruppe der mittleren und großen Stadttheater. Viele dieser Theater, vor allem im Osten Deutschlands sind Opfer erheblicher struktureller und finanzieller Einschnitte und dies auch in Zukunft, wenn ihre Leiter nicht Reform-Phantasie entwickeln. Oft waren die eingesetzten Intendanten nicht gut genug ausgebildet für die Anforderungen an ein Krisen- und Change-Management. Stattdessen haben einige in den letzten Jahrzehnten eine regelrechte Reformresistenz gezeigt. Sie streben

11 Viele Theaterleiter sprechen sich gegen eine regelmäßige Erfassung der Dienstzeit aus, weil sie eine weniger große Verfügbarkeit der Spieler befürchten; dies kann durch gute Probenplanung und Einbeziehung der Ensemblevertreter ausgeschlossen werden.

nach künstlerischer Anerkennung, insbesondere danach, künstlerisch wahrgenommen und mit finanziell besser ausgestatteten Theatern und Opernhäuser konkurrieren zu können (IRBS 2017). Da dies bei begrenzten Ressourcen nur eingeschränkt möglich ist, wird in den meisten Theatern dieser Gruppe mehr produziert als sinnvoll und notwendig ist, um über mehr Menge eine größere Sichtbarkeit zu erreichen – mit oftmals über 25 Neuproduktionen pro Saison in einem mittleren Stadttheater.¹² Dass in dieser Gruppe der Superproduzenten die großen Theaterkombinate in Dresden, Hannover, Frankfurt, Stuttgart und Mannheim, mit den kleinen in Konstanz, Münster, Dortmund und Freiburg konkurrieren, zeugt davon, dass egal wie hoch die Ressourcenausstattung ist, die Theater sich über Neuproduktionen definieren, anstatt über das laufende Repertoire und den regulären Spielbetrieb. Der Adrenalinstoß bei durchschnittlich 48 Spielwochen¹³ 36 Premieren – bei laufendem Spielbetrieb – zu zeigen ist unter Gesichtspunkten künstlerischer Qualität problematisch, denn das bedeutet, alle zehn Tage eine neue Premiere auf die Bühne zu bringen. Für den Betrieb heißt das, sich niemals erholen, niemals resümieren, sich verbessern oder verändern zu können, denn dafür bleibt keine Zeit: der Endprobenstress setzt in der Regel exakt ein bis zwei Wochen vor Premiere ein, und das Proben eines neuen Stückes geht meist am Montag nach der Premiere wieder los. Je höher also die Zahl an Neuproduktionen, gepaart mit laufenden Produktionen, deren Umbau und Einrichtung immer wieder aufs Neue die Abteilungen herausfordern, desto größer die Gefahr der Überproduktion und Überhitzung.

Die Gruppe der großen Staatstheater und Opern (Leuchtturmtheater). Während die Stadttheater also bedroht sind von Kürzungen und Fusionsplänen der Landesregierungen und ihre Ressourcen durch eine steigende Überproduktion entsprechend überstrapazieren, darf die Gruppe der großen Theater auf ausreichende Ressourcen zurückgreifen und dabei wenig effizient produzieren. Die gut ausgestatteten Opern und Staatstheater produzieren – im Vergleich zu den Kleinen – durchschnittlich mit einem Zehnfachen an zur Verfügung stehenden Mitteln und einem Mehrfachen an Personal, erreichen dabei aber nur ein Zehntel der Effizienz. Sie gehören noch zum unantastbaren Inventar. Aufgrund ihrer Größe greifen Reformen hier am schwierigsten.

12 An der Spitze (Saison 2016/17) liegt das *Thalia Hamburg* mit 44 Neuproduktionen, gefolgt von Schauspiel Düsseldorf und Freiburg (37), Hannover (36), Dortmund, Konstanz, Magdeburg, Münster (34).

13 In der Regel müssen 6-8 Wochen Theaterferien abgezogen werden.

7. Auf dem Weg zu einem qualitativen Untersuchungsmodell

Mit einem Performance-Index ist eine erste statistische Grundlage für weitere Untersuchungen wie auch für Benchmarking-Analysen gelegt worden. Eine ganzheitliche Untersuchung hängt im Weiteren maßgeblich von dessen Ergänzung durch einen qualitativen und strukturellen Ansatz ab.

Strukturelle Performance. Diese Untersuchungsphase wird durch kritische Fragestellungen ergänzt; eine davon ist die Kritik der Macht, die von Leitern, Direktoren und insbesondere Intendanten ausgeübt wird (FOUCAULT 2005). Hier beziehe ich mich u. a. auf die beiden amerikanischen Wissenschaftler Knights und Morgan, die in ihren kritischen Überlegungen zum Management einen Ansatz entwickeln, der den Machtaspekt und den dadurch in einem Unternehmen ausgelösten Diskurs kritisch erörtert (KNIGHTS/MORGAN 1991). Wenn wir ein Theater strukturell untersuchen wollen, müssen wir auf die Machteffekte eingehen, die durch das Management eines Theaters (Intendanz) bewirkt werden. Dies trifft insbesondere auf die Funktion des Intendanten zu, der – ausgelöst durch verschiedene Bewegungen wie das *ensemble-netzwerk* und *Art but fair* – den Druck erfährt, sich für seine Entscheidungen und seine Rolle legitimieren zu müssen (GRÄVE/ZIPF 2017). Im Zuge struktureller Untersuchungen muss berücksichtigt werden, dass Management und unternehmerische Strategie im Theater im Rahmen eines Machtdiskurses erfolgen, und zwar insbesondere durch:

1. externe und theaterinterne, informelle Netzwerke der Intendanten,
2. Protektion eines Netzwerkes aus stehenden und ehemaligen Intendanten, aus denen sich immer wieder Wahlgremien für neue Intendanten generieren,
3. Kommunikation der Intendanz als alleiniger Option und Ultima Ratio der Leitung eines Theaters gegenüber Politik, Mitarbeitern und Stakeholdern,
4. Vereinfachung und Legitimation der Macht des Intendanten durch Installation zahlreicher subordinierter Bereiche (Intendantenzbüro, Spartendirektoren),
5. das Stricken von Legenden der eigenen Fähigkeiten und der Unberührbarkeit des Theaters,
6. das Beschweigen oder Verurteilen von Alternativen,
7. das Beschweigen von gravierenden Fehlern (Rostock, Trier),

8. das Nicht-Reflektieren einer veränderten Umwelt mit gewachsenen, sehr komplexen Ansprüchen an die Leitung im Theater (BOLWIN 2017).

Im Zuge einer Reform der Theater sollten diese Komplexe ‚umgepolt‘ werden. Vor diesem Hintergrund schlage ich sechs Schwerpunkte zur Definition einer strukturellen Leistung eines Theaters vor. Nach der Gewichtung ergibt sich folgende Übersicht:

Aspekt	Indikatoren	Punkte
Management (30 %)	Unternehmensleitbilder (Leitungsverständnis, Beteiligung, Zukunftsfähigkeit, Nachhaltigkeit)	5
	Good Governance/Compliance-Regeln/Transparenz	5
	Qualifikation der Leitung	5
	Personalentwicklung/Weiterbildung	5
	Neue Unternehmenskultur	2
	Entscheidungsfindung auf Basis objektiver Kriterien	4
	verlässliche Finanzierungsvereinbarungen mit Gesellschaftern, solide Finanzplanung	4
Struktur (14 %)	Intendanz oder Direktorium, Doppelspitze, Kollektiv	6
	Prozessorientierung/Matrix-Organisation	4
	Verknüpfung von administrativen mit künstlerischen Bereichen (Theatermanager)	4
Produktion (14 %)	Produktionsmanagement (PL, Creative Producer)	4
	Steuerung Abbau der Überproduktion	4
	Prüfung optimales Spielprinzip (Repertoire, Semi-Stagione)	2
	Qualitäts-Management	4
Partizipation der Ensembles (15 %)	bei strukturellen und organisatorischen Entscheidungen (Wahl des Intendanten)	5
	Beteiligung bei künstlerischen Fragen (Spielplan)	4
	Beteiligung an der Leitungsarbeit	4
	Beteiligung bei der Aufsicht des Theaters	2
Gerechtigkeit (13 %)	Vertrags- und Gehaltsgerechtigkeit zwischen den Sparten, Männern und Frauen	4
	Einheitliche Tarifverträge/ Einheits-Tarifvertrag	4
	Nichtverlängerungspraxis, auch bei Intendantenwechsel	4
	Gagen-Entwicklungspläne	1
Umwelt (14 %)	Beziehung zu Stakeholdern, insb. Besucher, Politik	4
	Qualifikation der Aufsichtsgremien	4
	Neue Netzwerke, Freie Szene	3
	Einbettung in das Landes-Theatersystem	3
Gesamt	= Strukturelle Performance	x/100

Tab. 1: Modell-Raster für die Bewertung der strukturellen Performance eines Theaters.

Die Modellmatrix bildet die sechs wesentlichen Felder für die Beurteilung der strukturellen Performance ab. Dabei zeichnet sich ab, dass das

Management der wesentliche Faktor ist, während die anderen Faktoren (Struktur, Produktion, Beteiligung, Gerechtigkeit und Umwelt) etwa gleichberechtigt rangieren. Die strukturelle Untersuchung könnte nach der wirtschaftlichen Untersuchung (quantitative Performance) vorgenommen werden. Hierbei berufe ich mich auf die Ergebnisse eigener Untersuchungen (SCHMIDT 2016) sowie weiter zurückliegender Studien von Allmann (1999) und Röper (2001).

Künstlerische Performance. Durch einen qualitativen Zugriff werden die ermittelten Indizes ergänzt und erweitert. Da künstlerische Qualität im Theater sehr stark variiert, müssen Hilfsindikatoren herangezogen werden, die sich mit der Bewertung von künstlerischen Leistungen und Projekten befassen und diese hilfsweise objektivieren. Ich stütze mich hier auf theoretische Vorüberlegungen von Baecker (1996):

- Kritiken beziehen sich auf die geschaffenen Kunstwerke und künstlerischen Prozesse,
- Rückkopplungen beziehen sich auf die Qualität des Managements und die Auswertung und Rückmeldung von selbst erhobenen Informationen,
- Quellen beziehen sich auf die Finanzierung und Unterstützung des Projektes bzw. der Organisation durch Zuwendungsgeber, Spender, Sponsoren, Förderer und Mäzene,
- Referenzen beziehen sich auf den kulturellen Kontext und die Wirkung des Kunstwerkes auf diesen und
- Resonanzen beziehen sich auf die Wirkung des Kunstwerkes auf das gesellschaftliche Umfeld (BAECKER 1996: 99f.).

Baecker bezieht sich bei der Wirkung nur auf das Kunstwerk und das Projekt; ohne das Wirken der gesamten Organisation zu würdigen, was wiederum für meine Schlussfolgerungen von Bedeutung sein wird. Aus diesem Grunde möchte ich die Indikatoren und ihren Kontext erweitern. Maßgeblich sind dabei folgende neue, zusätzliche Kategorien: die Wirkung der Organisation; die künstlerische Nachhaltigkeit, also wie nachhaltig sind Theater und dessen Inszenierungen geplant und verankert; der Beitrag zur Weiterentwicklung des Theaters als Kunstform und als Organisation; die Wirkung auf Publikum und Stakeholder und der Image-Transfer (SCHMIDT 2016). Auf dieser Basis möchte ich folgende Indikatoren vorschlagen:

Kategorie	Bereich	Indikatoren	Pkt. ¹³
Künstlerische Wirkung auf (50 %)	Organisation (Theater insgesamt)	Theater/Oper/Tanzcompany des Jahres, anderes	4
		Preise (Theatertreffen), Mühlheim, Bayerischer Theaterpreis, etc.	4
	Ensembles	Ensemblepreise, Einladungen zu Gastspielen, Integration in die Stadt, Projekte	4
		Akademien, Ausbildung von Nachwuchskünstlern, Streuung ehemaliger Künstler, damit Imagebildung	4
	Inszenierungen	Rezensionen (Zahl, Kritik, Reichweite des Mediums); Abstufung 90-50 % gute Kritiken je – 2 Punkte	10
	Publikum und Verankerung/Image im Umfeld (Stakeholder)	Auslastung/Abos; Zuschauer/Einnahmen, Unterstützung durch Spenden, u. a. Gästebucheinträge, Briefe, Blog, Leserbriefe Politische Unterstützung/Anträge	10
		Demografische Gliederung der Besuchergruppen	6
		Zugänglichkeit des Theaters, Außenwirkung, Öffnung zur Stadt, Jugendclub, Bürgerbühnen	4
		Sonderprojekte, Kooperationen, Flüchtlingsprojekte, Projekte mit Freien Gruppen	4
Künstlerische Nachhaltigkeit (20 %)		Ø Spieldauer von Inszenierungen (Messung von Trends, Durchschnittswerte in Gruppen)	8
		Zuschauer- und Einnahmziel erreicht	6
		Nachhaltige Förderung durch Gesellschafter, Förderer (langfristige Planung und Bindung)	6
Entwicklung Theater (24 %)	Weiterentwicklung v. Institution und Künsten	Entwicklung von neuen Stoffen/Stücken, oder, Opern/Musiktheaterstücken/Kompositionen, Choreographien/Performances, Techniken und Stilen; Künstlerischen Formaten	12
	Weiterentwicklung des Theaters als Organisation	Entwicklung von neuen Modellen: Demokratische Leitung Kollektive Produktionsformen Prozessorientierte Strukturen Mitbestimmung und Beteiligung	12
Imagetransfer (6 %)		Abwerbung von Regie-Teams, die am Haus gearbeitet haben, Streuung junger Talente, Nachnutzung von Stoffen	6

Tab. 2: Modell-Raster für die Bewertung der künstlerischen Performance eines Theaters.

Mit dem künstlerischen Performanceindex wird die bisherige Praxis der Untersuchung künstlerischer Projekte und Institutionen wesentlich erweitert. Er umfasst eine Aufstellung, die vorrangig auf künstlerische As-

14 Die zu vergebenden Punktzahlen sind ein erster Vorschlag zur Diskussion, der variabel angepasst werden kann, aber in einer Zeitreihe konstant gehalten werden sollte.

pekte zielt – ein erster Versuch, die künstlerische Qualität eines Theaters durch die vier Variablen der künstlerischen Wirkung (50 %), der künstlerischen Nachhaltigkeit (20 %), der Weiterentwicklung der Institution/Organisation Theater unter künstlerischen Gesichtspunkten (24 %) und des künstlerischen Imagetransfers (6 %) zu definieren.

Indem zukunftsgerichtete Aspekte hier einen Platz haben, wird ausgeschlossen, dass kurzfristige Erfolge zu Verzerrungen führen. Mit der Einbeziehung der verschiedenen Adressaten Zuschauer, Stadt, Presse, Juroren und des Monitoring der nationalen Reaktionen, gemessen am Grad der Abwerbung junger Schauspieler, der Nachnutzung von Stoffen, der Einladung der Regisseure etc., wird auch die Horizontalebene der Evaluierung bedient. Mit dem aus allen drei Indizes kombinierten qualitativen Performance-Index würde die qualitative Leistungsfähigkeit der Theater als Summe ihrer wirtschaftlichen, strukturellen und künstlerischen Leistungen präzise festgestellt werden können.

8. Eigen-Evaluationen und Fazit

Eine systemische Untersuchung des Theaters könnte durch eine Eigenevaluierung vervollständigt werden; diese besteht aus Kurzesays zu vorgegebenen Fragestellungen, leitfadengestützten Interviews und standardisierten Fragen. Die Eigenevaluierung ist im Theaterbetrieb nicht neu. In niederländischen und flämischen Theatern gehören diese seit einigen Jahren zu den Instrumenten, deren Ergebnisse die Theater und Produktionshäuser bei den Fachressorts einreichen müssen, um sich damit um neue Fördermittel für eine Periode von zumeist vier Jahren zu bewerben oder sich damit öffentlichkeitswirksam zu präsentieren. Nach anfänglichen, kleineren Startschwierigkeiten hat sich das System gut eingespielt, denn es erlaubt zum einen Korrekturen künstlerischer und betrieblicher Pläne, eine schnellere Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen und zum anderen eine Sicherheit über einen Zeitraum von vier Jahren, in denen ein Theaterhaus ohne Kürzungen oder Umschichtungen nach dem einmal geplanten Programm arbeiten kann. Das Selbstverständnis der Theaterhäuser in den Niederlanden und in Belgien korreliert mit dem Verständnis, die eigenen künstlerischen Ergebnisse immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. Es muss hier jedoch erwähnt werden, dass erst die leider sehr sensiblen Kürzungen der Betriebsbudgets der Theater dazu geführt haben, über neue Metho-

den nachzudenken, die eigenen Leistungen dazustellen (KERKHOVEN 2006; JAPENGA 2010).

In Deutschland kennen wir ein solches System nicht. Das bereits beschriebene deutsche Fördersystem der überrollten Jahresplanungen wird für die öffentlichen Theater mit großer Sicherheit noch eine Weile bestehen bleiben, selbst wenn es vor plötzlichen Kürzungen durch die Gesellschafter niemals schützt. Um eine größere Verbindlichkeit herzustellen, müssen die Formate und Perioden der Förderung reformiert werden. Hierzu könnten dann auch Eigen-Evaluierungen des Theaters gehören, um auf dieser Grundlage die Parameter einer nächsten Förderperiode abzustecken.

Das deutsche Temperament, ausgedrückt darin, dass eine Kulturinstitution mit einer gewissen Selbstverständlichkeit auf seine Zuwendungen wartet, bis es schließlich völlig unvorbereitet mit einer radikalen Kürzung konfrontiert wird, sollte einer stärker qualitätsorientierten Zusagen- und Zuwendungspolitik weichen, die progressive Programme und Innovationen honoriert. Dies eröffnet dem Theater die Möglichkeit, sich von der Hauptberichterstattung Spielzeithaft hin zu einem komplementären Geschäftsbericht zu bewegen, der über die künstlerischen, strukturellen und wirtschaftlichen Leistungen gleichberechtigt berichtet. Damit würde auch die Politik der gedeckten Veröffentlichung von Zahlenmaterial zu Ende gehen. Eigen-Evaluierungen an deutschen Theatern könnten ein vom flämischen Modell vor allem qualitativ abweichendes Design erhalten. Neben der Einschätzung der eigenen Arbeit und der Zielerreichung müssen die Zukunftspotentiale der Theater stärker berücksichtigt werden. Hierzu gehört auch eine Untersuchung der Einbettung des jeweiligen Theaters in ein übergreifendes Theatersystem. An diesen Evaluierungen sollten die Mitarbeitergruppen anteilig zu ihrer Bedeutung für das Betriebsergebnis beteiligt werden: die künstlerische Leistung wird durch die Künstler erbracht, die eine gewichtige Stimme bei der Evaluation haben sollten. Eine Arbeitsgruppe Evaluation, die als ständige AG am Theater etabliert wird, um jederzeit Zwischenevaluierungen vorzunehmen, könnte aus erfahrenen Mitgliedern aller Abteilungen bestehen. Die Objektivität wird schließlich durch die Verhandlung der Ergebnisse in der Arbeitsgruppe erreicht.

Erwartet wird zukünftig ein qualitativer Performance-Index, der die Ergebnisse eines wirtschaftlichen, eines strukturellen und eines künstlerischen Untersuchungsteils enthält, und diese mit den Ergebnissen einer Eigen-Evaluierung abgleicht. Damit könnte der qualitative Performance-Index eine wesentliche Grundlage für lange Messreihen über die

Entwicklung von Theatern sein. Darüber hinaus könnten abgestützt auf den Ergebnissen wichtige Entscheidung über die Zukunft von Theatern getroffen werden.

Die Adressaten der in einem qualitativen Performance-Index kombinierten Ergebnisse sind Aufsichtsgremien und Gesellschafter. Hinzu kommen die Stakeholder und die Kooperationspartner, für die die Ergebnisse der Untersuchungen ausschlaggebend für ihr zukünftiges Engagement sein können.

Ich habe in diesem Artikel versucht die wesentlichen Kriterien und Aspekte eines kritischen, qualitativen Evaluierungsdesigns für öffentliche Theater aufzubereiten. Dabei bin ich nicht umhin gekommen, den Aspekt der starken Konzentration von Macht und deren Legitimation vor dem Hintergrund der laufenden Stadttheaterdebatte über neue Leitungsformen und die Rolle des Intendanten anzusprechen (GRÄVE/ZIPF 2017; JOPT 2016; KLETT 2017; RAKOW 2017; SCHMIDT 2016). Dies könnte eine wesentliche Voraussetzung dafür sein, die Strategien, wie auch die Entscheidungsfindung des Managements objektiv und unbeeindruckt durch Status bewerten zu können.

Autor

Thomas Schmidt ist Professor für Theater- und Orchestermanagement und Leiter des gleichnamigen Masterstudiengangs an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt/Main. Schmidt war von 2003 bis 2012 Geschäftsführender Direktor und bis 2013 Intendant des Deutschen Nationaltheaters und der Staatskapelle Weimar. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Analyse, Organisation und Reform des Theaterbetriebs und der Theaterlandschaften. Er ist Vorstandsmitglied der Hessischen Theaterakademie, Berater des Vorstandes des ensemble-netzwerkes und Mitglied der Arbeitsgruppe zur Zukunft des Theaters der Dramaturgischen Gesellschaft. Zudem ist er der Autor der Bücher *Theatermanagement* (2012), *Theater, Krise und Reform – Eine Kritik des deutschen Theatersystems* (2016) sowie Herausgeber des Buches *Recherchen in einem Theaterland* (2013).

Literatur

- ADRIANS, Frauke (2017): *Der dicke Brocken in der Mitte, Thüringens Kulturminister Benjamin-Immanuel Hoff hat für die Theater- und Orchesterzukunft jetzt noch mehr Pläne – und klare Präferenzen* <https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=11724> [17.03.2017].
- ALLMANN, Uwe (1999): *Innovatives Theatermanagement. Eine Fallstudie*. Wiesbaden: DUV Springer.
- BAECKER, Dirk (2008): Zur Evaluation kultureller Projekte. – In: *Zeitschrift für Evaluation* 1/1, 97-111.
- BALZER, Lars/FREY, Andreas/NENNINGER, Peter (1999): Wie funktioniert Evaluation. – In: *Empirische Pädagogik* 13/4, 393-413.

- BALZER, Lars (2005): *Wie werden Evaluationsprojekte erfolgreich? Ein integrierender theoretischer Ansatz und eine empirische Studie zum Evaluationsprozess*. Diss. Landau: Empirische Pädagogik.
- BAUMOL, James/BOWEN, James (1966): *Performing Arts: The economic Dilemma*. New York: The Twentieth Century.
- BERGER, Ulrike (2014): *Kleine Anfrage zum Metrum Gutachten*. Drucksache 6/3216; Schwerin: Landtag Mecklenburg-Vorpommern.
- BETTAG, Laura (2017): Die Entwicklung eines Wirkungsziel-Managementsystems am Nationaltheater Mannheim. – In: *Zeitschrift für Kulturmanagement* 2017/1 (*Evaluation im Kulturbereich*), 137-154.
- BIRNKRAUT, Gesa (2011): *Evaluation im Kulturbetrieb*. Wiesbaden: Springer VS.
- BISHOP, Lucy (2002): *First steps in monitoring and evaluation*. London: Charity Evaluation Services.
- BOLWIN, Rolf (2017): *Ausführungen im Rahmen des Symposiums zur Zukunft der Ensembles*. Vortrag in der Akademie der Künste, Berlin (22.01.2017).
- BÜSING, Ute /SCHMID, Stefanie /WENNER, Frank, (2015): *Evaluation bei der Neuvergabe der Konzeptförderung für die Jahre 2015-2018*. Drucksache, Berlin.
- DANIEL, Ute (1995): *Hoftheater. Zur Geschichte des Theaters und der Höfe im 18. und 19. Jahrhundert*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- DEAN, Jo/GOODLAD, Robina/HAMILTON, Christina (2001): *Toolkit for Evaluation Arts Projects in Social Inclusion Areas*. Glasgow: Un. o. Glasgow.
- DECKER, Gunnar (2017): Die große Fusion. – In: *Theater der Zeit*, 2017/1.
- DBV–DEUTSCHER BÜHNENVEREIN (1979/80-2013/14): *Theaterstatistiken*. Köln: DBV.
- ERMERT, Karl (2008) Evaluation als Grundlage kulturpolitischer Steuerung. – In: *Wolfenbütteler Akademie-Texte* 18. Tutzing: Bundesakademie für Politische Bildung.
- EVERDING, August (1997): *Theater und Orchester in Thüringen, Studie im Auftrag für das Ministerium für Wissenschaft und Kultur*. Erfurt: Ministerium für Wissenschaft und Kultur.
- FEHLING, Hans-Werner/MÜLLER-WESEMANN, Barbara/VOLK, Inge (2008): *Gutachten. Evaluation der Hamburger Privattheater* <<http://www.hamburg.de/contentblob/263646/data/privattheater-evaluation.pdf>> [18.01.2017].
- FLETCHER, Kathy (2015): *Turnaround Arts Initiative. Final Evaluation Report*. Washington: President's Committee on the Arts and the Humanities.
- FOUCAULT, Michel (2005): *Analytik der Macht*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- GRÄVE, Stephanie/ZIPF, Jonas (2017): *Arbeit und Struktur. Beitrag zur Stadttheaterdebatte* <https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=13506> [18.01.2017].
- HANFT, Anke (2004): Evaluation und Organisationsentwicklung. – In: *Zeitschrift für Evaluation* 2004/1, 157-168.
- HASELBACH, Dieter/KLEIN, Armin/KNÜSEL, Pius et al. (2012): *Der Kulturfarkt: Von allem zu viel und überall das Gleiche*. München: Knaus.
- HÖHNE, Steffen (2009): *Kunst- und Kulturmanagement. Eine Einführung*. Stuttgart: UTB.
- IRBS, Torben (2017): *Umbrüche und Aufbrüche. Transformationen des Theaters in Ostdeutschland zwischen 1989 und 1995*. Berlin: Theater der Zeit.

- JACKSON, Annabel (2004): *Evaluation toolkit for the voluntary and community arts in Northern Ireland*. Belfast: N. I. Arts council.
- JAPENGA, Eric (2010): *Producthuizen in de Basisinfrastructuren*. Rotterdam: Producthuiz.
- JOPT, Lisa (2016); ensemble-netzwerk Newsletter No. 2. Drucksache. Osnabrück.
- KERKHOVEN, Marianne van (2006): *Stenen in de Strom*. Brüssel: Vlaams Theater Instituut.
- KLETT, Marcel (2017): *Die Einheit in der Vielheit*, Debattenbeitrag <https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=13649> [23.02.2017].
- KULTURAMT DER STADT FRANKFURT (2012), *Evaluation der Freien Theaterszene in Frankfurt a. M.* Bericht der Perspektivkommission, Frankfurt/M. <http://www.kulturfrankfurt.de/download/923/120510_V%C3%B6_Abschlussbericht_Perspektivkommission.pdf.aspx> [12.04.2017].
- LAND BERLIN (2015a): *Gutachten Konzeptförderung*. Berlin.
- LAND BERLIN (2015 b, 2016): *Haushaltsplan*. Berlin., Vgl. Einzelpläne der Kulturinstitutionen.
- LE BON, Sally/BOYD, E. Sally/RAPP, Kathleen A. (1997): *Taking Stock – a Practical Guide to Evaluating Your Own Program*. Chapel Hill: Horizon Research.
- LETTMANN, Rolf (1999): *Theater und Orchester im Freistaat Thüringen*. Erfurt: Ministerium für Wissenschaft und Kultur.
- LETTMANN, Rolf/ HAMPE, Claudia (2007): *Gutachten Theater und Orchester im Freistaat Sachsen*. Dresden: Ministerium für Wissenschaft und Kunst Sachsen.
- LEWIN, Kurt (1963): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- METRUM (2014): *Erarbeitung von neun Modellen zur Weiterentwicklung der Theater- und Orchesterstrukturen in Mecklenburg-Vorpommern, Abschlussbericht*. Präsentation in Greifswald, 18. August 2014; Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur.
- MORIARTY, Gerry (2002): *Sharing Practice – A Guide to Self-evaluation in the Context of Social Exclusion*. London: Arts Council.
- MÜLLER, Thomas, (2017): *Nationaltheater Weimar wird Staatstheater* <<http://www.kulturmanagement.net>> [10.03.2017].
- NATIONAL ENDOWMENT FOR THE ARTS (NEA) (2007): *Getting Started With the Program Evaluation. A Guide for Arts Organizations*. Washington: NEA.
- NATIONAL ENDOWMENT FOR THE ARTS (NEA) (2017): *Resources on Program Evaluation* <<http://www.arts.gov/artistic-fields/research-analysis/program-evaluation-resources-and-performance-measurement>> [09 03 2017].
- RAKOW, Christian (2017): *Heimvorteil. Debatte um die Zukunft des Stadttheaters* 30 <https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=13598> [09.02.17].
- RÖPER, Hartmut (2001): *Theatermanagement*. Köln, Weimar, Wien: Böhlau.
- SCHMIDT, Thomas (2011): Vom Krisenmanagement zur Zukunftsfähigkeit. – In: *Jahrbuch Kulturmanagement* 3, 161-180.
- SCHMIDT, Thomas (2012): *Theatermanagement. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- SCHMIDT, Thomas (2016): *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden: Springer VS.

- SCHNEIDER, Vera (2008), Evaluation: Theoretische und Praktische Fragen zur Entwicklung im Kulturbereich. – In: Ermert, Karl (Hg.), *Evaluation als Grundlage und Instrument kulturpolitischer Steuerung* (= Wolfenbütteler Akademie-Texte, 34). Bundesakademie für kulturelle Bildung, 19-27.
- SOLT – The Society of London Theater, Theatrical Management Association (TMA) and the Independent Theater Council (ITC) (2005): *Capturing the Audience Experience: A Handbook for the Theater*. London: Theatrical Management Association.
- STOCKMANN, Karl (2004): *Was ist eine gute Evaluation?* (= Zentrum für Evaluierung, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Arbeitspapiere, 9) <http://www.ceval.de/modx/fileadmin/user_upload/PDFs/workpaper9.pdf> [10.03.2017].
- THEATERJOBS.de (2013): *Ergebnisse der Vergütungsumfrage*. Hamburg: <http://www.miz.org/dokumente/2013_Verguetungsumfrage_Theaterjobs.pdf> [12.04.2017]
- TRÖNDLE, Martin (2006): *Entscheiden im Kulturbetrieb. Integriertes Kunst- und Kulturmanagement*. Bern: Ott.
- TRÖNDLE, Martin (Hg.) (2011): *Das Konzert, Neue Aufführungskonzepte für eine klassische Form*. Bielefeld: transcript.
- TRÖNDLE, Martin/TSCHACHER, Wolfgang (2005), Die Funktionslogik des Kunstsystems: Vorbild für betriebliche Organisation. – In: Meynhardt, T./Brunner, E. (Hgg.), *Selbstorganisation managen*. Münster: Waxmann.
- VLAAMS THEATER INSTITUUT (2011): *De Ins & Outs vom Podiumsland*. Antwerpen. Vlaams Theater Instituut.
- VOLUNTARY ARTS WALES (Hg.) (2004): *Why bother? A Book of Ideas and Encouragement*. Cardiff: Voluntary Arts Wales.
- WINK, Rüdiger (2014): *Studie zur Umwegrentabilität der Theater in Leipzig*. Leipzig: Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK).
- WOOLF, Felicity (1999): *Partnerships for Learning – a Guide to Evaluate Arts Education Projects*. London: Arts Council.
- ZEMBYLAS, Tasos (2016): *Wie kann sich Kulturmanagement messen lassen? Interview 9. Jahrestagung Fachverband Kulturmanagement* <http://kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_3026/kind_o/index.html> (08.03.2017)