

Hildesheim theaterpolitische Veranstaltung

28. Januar 2005

De avond in Hildesheim is de tweede in de rij van vier “theaterpolitische Veranstaltungen¹” een kritische reeks over de ontwikkeling van het theater in Duitsland. De reeks vindt plaats in het licht van de verminderingen van theatersubsidies die in de bondsstaat Niedersachsen (en trouwens ook elders in Duitsland) onrust veroorzaken in deze sector. De reeks is georganiseerd door de stichting “Leben und Umwelt” een onderdeel van de Heinrich Böll stichting die zich positioneert als een maatschappelijke denktank.

”Leben und Umwelt” draagt de kosten van deze “Veranstaltungen”. De avond in Hildesheim behandelde een mogelijk andere vorm van theater dan het Duitse traditionele “Stadttheater” of “Staatstheater” met nadruk op het samenwerkingsmodel in Hildesheim.

De avond bestond uit een voordracht gevolgd door een podiumdebat. Aanwezig waren een veertigtal geïnteresseerden: mensen van het ministerie van Cultuur van de bondsstaat Niedersachsen, allerlei mensen uit het theater en studenten Cultuuremanagement en “Theaterpraxis” van de universiteit van Hildesheim.

De voordracht (Mogelijkheden tot synergie in de cultuursector) is een synthese van de drie thesen Cultuuremanagement 2003-2004 van de UA in samenwerking met het VTi, en de tekst “Hocus Pocus Synergie” uit Courant #70. De voordracht behandelde in meer detail de samenwerking van het stadstheater van Hildesheim met de Universiteit en de lokale vrije groepen. In bijlage vindt u de Duitse tekst van de voordracht. Op het einde van de tekst vindt u ook de referentie van de thesen en het artikel.

De avond werd ingeleid door Heinrich Sydow van de stichting “Leben und Umwelt”.

Hij situeerde de verschillende voordrachten en discussiereeks en daarbinnen de bijzondere plaats van de samenwerking te Hildesheim. De voordracht dicit H. Sydow onderbouwde de samenwerking in Hildesheim met economische en organisatorische argumenten. Het aansluitend debat betrof de materie van de voordracht en de geldigheid van deze soort samenwerking voor andere gezelschappen.

1 zie de website www.slu-boell.de voor de aankondiging van de theaterpolitische Veranstaltung.

De avonden gaan door in Hannover, Hildesheim, Oldenburg en Hannover tussen 14/12/2004 en 09/03/2005.

De voordracht (tekst in bijlage) duurde 30 minuten waarna een debat gemodereerd werd door Prof. W. Schneider van de Universiteit van Hildesheim. Prof. Schneider is expert in Cultuurpolitiek.

De deelnemers aan het debat waren:

Bernd Wagner publicist en plaatsvervangend zaakvoerder van Kulturpolitische Gesellschaft e.V. / Institut für Kulturpolitik (IfK)

Urs Bircher Intendant Stadttheater Hildesheim

Barbara Elleberger dramaturg Stadttheater Hildesheim

Wolfgang Piontek Intendant van de “Eisfabrik” een onafhankelijk kunstencentrum in Hannover dat onder andere het theater “Commedia Futura “ en het “Foro Artistico” huisvest.

Matthias Rettner Intendant van PAN OPTIKUM uit Freiburg het grootste onafhankelijk theater gezelschap uit Duitsland.

Uli Jäckle leider van de vrije theatergroep Aspik uit Hildesheim.

Ondergetekende.

Het debat belichtte de verstarring waarin het traditionele Duitse theater zich bevindt en de moeilijkheden die het heeft om zich gezien de besparingen te handhaven. Handhaven mits behoud van kwaliteit en diversiteit. Samenwerking bleek om allerlei redenen in de praktijk moeilijk. De samenwerking in Hildesheim werd als uitzonderlijk afgeschilderd. Hoewel de groep PAN OPTIKUM ook samenwerkt, was dit eerder uitzonderlijk, maar de samenwerking , in dit geval met de opera van Freiburg, werd als zeer positief ervaren. PAN-OPTIKUM had zelf weinig behoefte aan samenwerking omdat het een succesvol “Vrij theater” is dat vooral geld verdient door eventssponsorring. Hun marketing is ook geheel voorzien op opvoeringen die specifiek in opdracht gemaakt worden. Zij streven vooral grote evenementen na. Momenteel werken zij aan opvoeringen in het kader van de opening van de wereldkampioenschappen voetbal in Duitsland.

Hildesheim pikte in op de aanbevelingen van de voordracht; dat hun samenwerking meer geformaliseerd moest worden, met de mededeling dat ondertussen in de statuten van de samenwerkende partijen de samenwerking geformaliseerd is.

Wagner stelde vast dat de samenleving “vloeibaarder” wordt dat scheidslijnen tussen genres en smaken vervagen, maar dat het traditionele theater niettegenstaande deze veranderingen gewoon haar ding blijft doen... en relevantie verliest. Ook is het theater nog niet begonnen zijn subsidiegevers te overtuigen van de relevantie van theater.

Volgens hem is het model in Hildesheim een specifieke mogelijkheid om het traditionele theater te verruimen. Maar Hildesheim is specifiek door de aanwezigheid van de universiteit met de richting esthetische communicatie, theaterpraktijk en cultuurmanagement én door de aanwezigheid van vele vrije groepen.

Voor de meeste theaters in Duitsland stelt hij vast dat de structuren en de financiering in het kader van de economische situatie en de maatschappelijke verschuivingen (waaronder de culturele omnivoor) problematisch zijn.

De vrije groepen in Hildesheim (bij monde van Uli Jäckle van Aspik) ervaren de samenwerking als zeer positief, maar stellen dat deze samenwerking ook van subsidies afhangt. Een subsidie die door de “Landesregierung” wordt toegekend. Deze subsidie is in Hildesheim meerjarig (de zogenaamde Konzeptionsförderung) maar volledig afhankelijk van de goodwill van de regering. Een permanente structurele financieringsformule is blijkbaar niet voorzien. Voor het stadstheater was er een vaste meerjarige (vijf jaar) subsidiering, maar ook die moet einde 2006 vernieuwd.

In Hildesheim wordt wel gedacht aan een bredere samenwerking waarbij de “Landesbühne²” betrokken zou worden. Momenteel zit deze mogelijkheid in de impasse omdat de raad van bestuur van de “Landesbühne” geen gesprek met het stadstheater toelaat.

Verder werd in de discussie de moeilijkheid van de verantwoording van het theater vermeld. Hierop werd geen echt antwoord gegeven. De Heer Rettner stelde dat het theater zich marktconform moet gedragen. Maar daarvoor zich eerst de vraag stellen wie zijn markt is, en wie zijn stakeholders zijn. Zodat ze met de stakeholder bvb subsidiegevers kunnen oplijnen.

De stellingen uit de voordracht kwamen niet onder vuur.

Alleen is de vraag gesteld waarom in de voordracht gewag werd gemaakt van eventuele problemen voor een samenwerking met de “Landesbühne”. Antwoord daarop was dat iedere samenwerking een proces is dat moet voldoen aan een aantal factoren (ref. voordracht voorwaarden tot samenwerking) en dat dit project tijd en middelen vergt.

In een naderhand verstuurd nota heb ik enige ideeën geopperd over afspraken i.v.m. subsidiering en verantwoording van theater.

Hoofdpijnen hierbij zijn:

Theater moet met de subsidiegever de doelstellingen vastleggen. Deze doelstellingen kunnen veel gebieden bestrijken en afgestemd zijn op de lokale situatie, het beoogde doelpubliek, de beschikbare middelen (bvb infrastructuur) en de artistieke keuzes.

Enkele voorbeelden van doelstellingen:

Aanbod van kwaliteitstheater

² theatergezelschap dat het platteland rond Hildesheim en Hannover verzorgt, en ook door de bondsstaat gefinancierd wordt.

Aanbod van kwaliteitsontspanning

Verhogen van de participatie (al dan niet van bepaalde doelgroepen)

Presenteren van nieuwe kunstuitingen

Vorming (in samenwerking met scholen, organisatie voor volwassenen vorming, doelgroep organisaties)

Uitvoeren van social marketing³

Reflektie, duiding en vraagstellingen bieden

Verhogen van de aantrekkelijkheid van de stad of streek

Verwachtingen van de subsidiegever invullen (deze dienen dan expliciet geformuleerd)

Ondersteunen van evenementen.

Deze relevantie van het theater moet door het betreffende theater verwoord worden, door de raad van bestuur mee gedragen worden en aan de subsidiegevers bekend gemaakt worden.

Tot zover kort verslag van de tweede akte van “Theater im Umbruch, Theater im Umbau” Hildesheim 28 januari 2005.

Adri WEIJTERS

adri.weijters@skynet.be

zie ook

<http://www.adriweijters.be>

³ <http://www.social-marketing.com/library.html>

BIJLAGE

Tekst van de voordracht in Hildesheim op 28 januari 2005.

Möglichkeiten zu Synergie und Zusammenarbeit im Theater

ADRI WEIJTERS

adriweijters@tiscali.be

1 Rahmen

1.1 Einführung

Zuerst danke ich der Stiftung Leben und Umwelt für die Einladung hier zu sprechen.

Auch danke ich den Leuten des Stadttheaters , Herrn Bircher, Frau Ellenberger und Herrn Sellke.

Sie waren sehr angenehme und hilfreiche Gesprächspartner.

Obwohl es für mich eine Herausforderung bedeutet auf Deutsch zu reden, mein Deutsch ist durch meine Muttersprache Niederländisch gefärbt und es mangelt mir an Wortschatz,

freue ich mich die Resultate unserer Arbeit hier vorstellen zu dürfen.

Nachher werde ich erfahren ob auch Sie sich gefreut haben.

Und wenn ich bei den Fragen nachher nicht herauskomme, verlasse ich mich auf Jan Sellke, er versteht Niederländisch.

Durch mein Studium Kulturmanagement im vergangenen Jahr versuchte ich meine Erfahrung, über 30 Jahre in internationaler Telekommunikation, zu prüfen und im kulturellen Bereich anzuwenden. Im Grunde ist dieses Referat auf drei Arbeiten "Kulturmanagement" gegründet die alle vom Flämischen Theaterinstitut und der Uni sehr positiv bewertet worden sind. Eine Arbeit ist ausserdem ex aequo mit dem Preis Kulturmanagement der Universität Antwerpen bezeichnet worden.

1.2 Anlass

In Aussicht der neuen Subventionierungsperiode (2006 - 2009) hat der flämische Minister für Kultur bestimmt, dass die Höhe des Kulturretats für Theater und die Zahl der Gesellschaften sich nicht steigern sollen. Obwohl die jährliche Subventionierung des professionellen Theaters in Flandern nur 15 Euro pro Einwohner beträgt, einen wesentlich niedrigeren Betrag als in Deutschland (25 Euro pro Einwohner). Solle der Sektor durch Synergie, Zusammenarbeit und Selbstregulierung diesen "Status Quo" ohne Verlust an Qualität und Diversität des Angebots realisieren.

1.3 Untersuchung

Anlässlich dieser Aussage sind an der Universität Antwerpen in Zusammenarbeit mit dem Flämischen Theaterinstitut (VTi) drei Masterarbeiten für "Kulturmanagement" geschrieben worden.

In diesen Arbeiten wurde die Theorie aus der Literatur untersucht und die Praxis der Zusammenarbeit und Synergie in acht Fällen bewertet:

- drei Zusammenschlüsse: "Zuidelijk Theater - Hollandia" in den Niederlanden, "Toneelhuis" in Belgien und "Hebbel am Ufer" in Berlin
- fünf Zusammenarbeiten: "Mont Petit", "Dixit", "WP Zimmer" und "De Expeditie" in Belgien, und "Stadttheater Hildesheim".

1.4 Referat

In diesem Referat werden die Schlussfolgerungen der drei Arbeiten beleuchtet und ergänzt mit der Bewertung der Zusammenarbeit zwischen Stadttheater Hildesheim, die Freie Szene und die Universität .

Diese Beurteilung ist eine Momentaufnahme und ist in ziemlich kurzer Zeit zustande gekommen, und mit den Leuten des Stadttheaters besprochen worden.

Zuerst werden Synergie und Zusammenarbeit besprochen, danach wird das Stadttheater Hildesheim diesen Leitfragen gemäss bewertet.

Ich habe den Organisatoren eine Übersetzung mit mehr Einzelkeiten über "Hildesheim" zur Verfügung gestellt.

2 Was ist Synergie ?

Synergie ist der Mehrwert der aus Zusammenarbeit kombinierter Mittel im Vergleich mit der Summe der Effekte bei Einsatz individueller Mittel entsteht. Dass heisst, dass die Summe der Ergebnisse der zusammenarbeitenden Mittel grösser ist als die Summe der Ergebnisse der individuellen Einsätze.

Eine Koproduktion könnte dafür ein Beispiel sein, denn die getrennten Gruppen könnten allein nie eine grosse Produktion realisieren welche mit kombinierten Mitteln durchaus möglich ist.

Von der Definition her setzt Synergie keine Einsparungen voraus, betrifft aber die Zusammenarbeit oder den gesamten Einsatz der Mittel. In der Literatur werden sowohl einsparende wie auch additive Synergie erwähnt. Einsparende Synergie erzeugt bei geringerem (aber kombiniertem) Einsatz der Mittel das gleiche Resultat. Additive Synergie erzeugt bei gleichen Mitteln mehr Resultat oder ein besseres Resultat.

In allen Fällen handelt es sich um Zusammenarbeit von Kompetenzen, Produkten und Dienstleistungen. Diese kann nur wirksam sein, wenn die "Organisation" über eine geeignete Struktur und Kultur verfügt.

Die Managementliteratur erwähnt verschiedene Synergie-Arten:

- Zuerst "Economy of scope" : was übersetzt werden kann wie "Bereich-Effekte" oder "**Verbundvorteile**". Zum Beispiel: Gebrauch der vorhandenen Mittel oder der Theaterinfrastruktur durch mehrere Gruppen. Nebenbenutzung kostet kaum mehr und bietet viele Möglichkeiten wenn man sich verabredet und organisiert. Im wirtschaftlichen Bereich gibt es zum Beispiel die Benutzung bestehender Vertriebskanäle für zusätzliche Produkte. Dies ist für neue Produkte sicherlich viel billiger als die Entwicklung eines neuen Vertriebssystems.

- "Marketpower" heisst: mehr Macht am Markt weil man grösser oder zuverlässiger ist. Für kleine Unternehmen ist es z.B. schwerer Geld zu bekommen als für grosse. Ein renommiertes Theater kann eine höhere Auskaufsumme bekommen....

- Advantages of internal governance oder Vorteile der Selbstverwaltung. Obwohl viel "Outsourcing" praktiziert wird, können manche Aktivitäten billiger in der eigenen Organisation ausgeführt werden. Bei Zusammenarbeit kann diese kritische Schwelle für eigene Ausführung überschritten werden.

- Mittelkombination: Einsatz neuer Kombinationen der vorhandenen Mittel. Zusammenarbeit stellt hinzukommende Mittel zur Verfügung, zum Beispiel Mittel mit anderen Möglichkeiten z.B. Akteure mit einem anderen Profil. Hierdurch werden andere Darstellungen möglich und kann nicht nur mehr sondern auch Anderes produziert werden. Dies erhöht die Diversifikation des Angebots und verringert die Abhängigkeit von einem einzigen künstlerischen Projekt.

- “Economy of scale”: Umfangeffekte oder “**Mengenvorteile**”. Diese Synergie wird am meisten in der Managementliteratur erwähnt, trifft aber meistens auf die Industrie zu, wo neue Technologien Produktivitätsgewinn erzeugen. Leider ist dies selten im Theater der Fall.

Es ist wichtig diese verschiedenen Synergie-Arten zu kennen und sich im voraus zu fragen, welche man durch Zusammenarbeit realisieren möchte und kann.

Dasselbe trifft auch auf Voraussetzungen für Synergie und Zusammenarbeit zu. Sie werden nicht separat sondern im Laufe des Referats erwähnt.

3 Voraussetzungen für Synergie

3.1 Organisationsvoraussetzungen für Synergie

Die optimalen Voraussetzungen um in einer Zusammenarbeit oder einer Organisation Synergie zustande zu bringen sind:

- Abstimmung der Ziele auf den verschiedenen Organisationsebenen
- eine einheitliche Leitung
- ausgeglichene Anwendung der Mittel
- Aufrechterhaltung einer verwandschaftlichen Diversität

Dies ist nur möglich wenn die Leitung kollegial auftritt damit die verschiedenen Aktivitäten alle optimal funktionieren können. Ein Teil der Organisation muss sich mit dieser Gleichgewichtsübung auseinandersetzen.

3.2 Einführungsmaßnahmen für Synergie

Transferpreis. Beim Transferpreis beziehen Partner zu einem im voraus bestimmten Preis Produkte oder Dienste voneinander. Dabei folgen sie eine bestimmte Prozedur: Schätzung, Bestellung, Abnahme, Bezahlung des vorher bestimmten Preises. Ein Transferpreis ist sinnvoll bei Benützung von Diensten oder Gütern subventionierter Organisationen.

Gegenseitige Vereinbarung. Bei gegenseitiger Vereinbarung verabreden die Partner sich über die gemeinsame Zusammenarbeit. Diese Vereinbarung wird angewandt um Benützungskonflikte zu vermeiden und Abhängigkeiten zu regeln. Gegenseitige Vereinbarung kann zusammen mit einem Transferpreis vorkommen.

Zentrale Planung und Lenkung. Bei Abhängigkeit der verschiedenen Partner werden zentrale Planung und Verwaltung angewandt.

4 Synergie erzeugen

Synergie ist der Mehrwert aus Zusammenarbeit, und Zusammenarbeit kann nur entstehen, wenn ein gemeinsames Ziel und gemeinsame Missionen bestehen. Organisationen haben eine eigene Geschichte und eigene Kultur und bestehen aus Leuten mit geprägten eigenen Ansichten, auf allen Ebenen sowohl künstlerisch als auch persönlich. Deshalb stellt Zusammenarbeit Anforderungen, was manchmal vergessen wird.

4.1 Wie zusammenarbeiten

Wesentlich für eine Zusammenarbeit ist die gemeinsame Mission. Diese Mission muss kommuniziert und vom Aufsichtsrat bis zur Mitarbeiter geteilt werden. In dieser Mission ist der künstlerische Mehrwert ein wichtiger Faktor.

Gegenseitiges Vertrauen ist auch wichtig, und muss öfters wachsen. Dies kann nicht von Aussen auferlegt werden, eine Krise oder Druck der subventionierenden Gewalt kann es aber beschleunigen.

Zusammenarbeit muss realisiert werden, deshalb ist eine klare Planung und eine beharrliche Einführung und rasche Darstellung von Resultaten wichtig. Dies heisst nicht, dass schon nach einigen Monaten das Endziel erreicht werden muss, aber dass klar wird, dass man auf gutem Weg ist.

Weil der Aufsichtsrat die Richtung und Strategie begutachtet, muss er völlig in diese Strategie und in den Zusammenarbeitsprozess miteinbezogen werden.

Verwaltungsrat, die ganze Leitung und die Mitarbeiter sollen miteinbezogen werden. Alle müssen mitarbeiten.

Während dieses Prozesses ist Kommunikation sehr wichtig, nicht nur mit dem eigenen Personal, sondern auch mit dem Publikum und der Verwaltung. Diese Kommunikation informiert, lenkt und motiviert. Die Kommunikation muss auch die eigene neue Entität der Zusammenarbeit darstellen .

Zusammenarbeit zwischen Partnern gleichartiger Kultur fördert Synergie. Aber gemeinsame Verwirklichungen unterstützen die weitere Zusammenarbeit und erlauben schnelleres

Zusammenwachsen. Das Zustandebringen einer gemeinsamen neuen Identität kann dabei ganz wichtig sein.

Komplementarität fördert Zusammenarbeit, weil Reibung, Gegensatz und Überlappung vermieden werden.

In den drei untersuchten Fusionen war nur im Falle des “Toneelhuis” (Fusion zwischen Blauwe Maandag Compagnie aus Gent (BMCie) und KNS aus Antwerpen) die Rede von einem wirklichen Durchleuchten der potenziellen Partner, und von der Definition einer gemeinsamen Entwicklungsstrategie.

Im Falle der lockeren Zusammenarbeit war kaum ein formulierter strategischer Plan vorhanden. Je beschränkter und lockerer die Zusammenarbeit, desto implizierter und informeller die Prozeduren.

4.2 Warum zusammenarbeiten ?

Der Anlass für Zusammenarbeit oder Integration kann intern oder extern sein.

BMCie erfuhr ihre eigenen Grenzen der künstlerischen Entwicklung. Beim KNS hatte der Aufsichtsrat eine künstlerische Stagnation festgestellt. “Mont Petit” ist eine Zusammenarbeit zwischen drei Gesellschaften (zwei Theater (DASTHEATER, Zuidpool) und eine Tanzgruppe (Hans Hof Ensemble)) entstanden aus Unfrieden mit dem Distributionsmodell.

Im Fall des HAU’s war Mangel an Erfolg der ursprünglichen Organisationen (Hebbel Theater, Theater am Halleschen Ufer und Theater am Ufer) und “sanfter” Zwang des Landes Berlin Anlass für die Fusion. In Hildesheim war eine Krise Anlass für die “Hildesheimer Praxis”.

Diese vier Fälle sind gelungen weil eine gemeinsame Vision geteilt wurde, woraus eine neue Mission und gemeinsame Ziele hervorgekommen sind.

Inhaltliche Aspekte sind hierbei wesentlich, persönliche Affinität kann dies unterstützen.

5 Allgemeine Resultate

Die verschiedenen Fälle zeigen, dass nicht immer alle Regeln für Zusammenarbeit praktiziert werden wie z.B. die neue Reorganisation und Spaltung beim “ZT Hollandia” zeigt.

Die verschiedene Synergie-Arten sind nicht alle festgestellt worden. Die Verbund-Vorteile sind aber die häufigsten und die wichtigsten. Diese können auch ohne Integration erreicht werden, wie "Stadttheater Hildesheim", "Mont Petit" und auch "De Expeditie" zeigen.

Mittel-Kombination ist auch eine wichtige Form der Synergie. Hildesheim ist das Beispiel dafür.

Marketpower scheint klar, obwohl schwer zu messen. Sowohl in Berlin als auch in Hildesheim ist diese festgestellt, und in beschränkter Weise auch beim Toneelhuis.

Mengen-Vorteile -- obwohl von Wirtschaftlern als grossen Vorteil proklamiert -- wurden kaum festgestellt. Nur das Erreichen der Minimumumfang (minimum efficiency scale) ist bei WP Zimmer und Dixit (zwei Werkstätten für Tanz) aufgetreten. Nur sauber funktionelle Zusammenarbeit hat manchmal zu senkenden Kosten geführt.

6 Der künftige Weg

Zusammenarbeit und Synergie gedeihen der Literatur zufolge am besten in einem wachsenden Markt. Angesichts einer wachsenden Nachfrage nach Kultur und Freizeit bietet dies Möglichkeiten, obwohl Herabsetzung der Subventionen und Reglementierung der Zusammenarbeit Hindernisse bilden. Noch genügend andere Faktoren fördern Synergie: Raum für Experiment, ein dynamischer Markt und Bedarf an Intensität der Kenntnis. Im Wesentlichen bietet das Theater Möglichkeiten für Synergie und Zusammenarbeit.

Die verschiedenen Gefahren welche von den Management-Gurus vorhergesagt wurden, sind kaum aufgetreten: keine Rede von astronomischen Koordinationskosten oder von untragbarer Bürokratisierung. Vielleicht auch weil die untersuchten Organisationen eher beschränkt waren.

Synergie und Zusammenarbeit können nicht fix und fertig hergestellt werden. Sie benötigen Zeit und Mittel. Darum ist es besser, dass die Subventionierer nicht die Zuschüsse senken, sondern zuerst klare Ziele formulieren und Mittel zur Verfügung stellen um neue, zukunftsfähige Strukturen zu bilden.

Die Fälle suggerieren, dass am meisten Synergie erzeugt wird wenn ein kleiner Partner mit einem starken Angebot mit einer bestehenden grossen Organisation zusammenarbeitet, weil dann die Mittel geteilt werden können und ein grosser Markt erreichbar ist.

Ein Plädoyer zu Gunsten einer Zusammenarbeit, wie in Hildesheim.

Klar ist auch, dass eine gemeinsame künstlerische Vision nicht genügt. Die Einsicht, dass gute Führung notwendig ist, muss dazugehören.

Jeder Prozess kennt einen Lebenszyklus, auch das künstlerische Projekt. Die Bindung an nur ein einziges Projekt schafft Verletzlichkeit. Förderung der Rationalisierung und Restrukturierung benötigen eine Betrachtung der gewünschten Ziele und Resultate. Und dies ist es, woraus Management eigentlich besteht.

7 Bewertung:

Zusammenarbeit Stadttheater Hildesheim

7.1 Prozess der Zusammenarbeit

Anlass zur Zusammenarbeit in Hildesheim waren:

- Zurückgang der Resultate des Stadttheaters
- Kritik an der Relevanz und das Funktionieren des Theaters
- Und dem Antritt eines neuen Intendanten

Der Prozess der Zusammenarbeit hat stufenweise stattgefunden: in Gleichschritt mit einem Vertrauensaufbau und mit den erhofften Resultaten.

Die Zusammenarbeitsvermittlung hat anderthalb Jahre gebraucht und läuft jetzt seit vier Saisonen.

Der Prozess der Zusammenarbeitsvermittlung ist anscheinend sehr gut geführt worden.

7.2 Zielsetzung

Die Ziele der Zusammenarbeit sind vom Theater her durch den Intendant formuliert worden und dem Aufsichtsrat vorgelegt. Die Formulierung ist den verschiedenen Gesprächen während meines Besuchs und dem Text der Theateranhörung von April 2003 entnommen.

Die Ziele dieser Zusammenarbeit sind deutlich und öffentlich bekannt.

Die Ziele sind aber nicht quantifiziert.

Meiner manchmal indirekten Analyse nach, sind die Ziele durch die Zusammenarbeit verwirklicht worden, das heisst dass:

- mit dem Etat wesentlich mehr Theaterprojekte realisiert worden sind
- die Zusammenarbeit eine kulturelle Theaterhegemonie gegründet hat
- die Zuschauerzahlen bei allen Teilnehmern gestiegen sind, und das Publikum vor allem beim Stadttheater wesentlich jünger geworden ist
- das "Theater" bei Bevölkerung und vielleicht auch bei Politikern Sympathie erworben hat
- die Zusammenarbeit von allen Teilnehmern als positiv erfahren wird.

Folgende Aspekte sind nicht untersucht worden :

Gemeinsamkeit der Zielsetzung für alle Teilnehmer,
Kommunikation dieser gemeinsamen Ziele,
Besprechung der Resultaten.

7.3 Kritische Erfolgsbedingungen für Zusammenarbeit

In die Zusammenarbeit in Hildesheim sind die kritische Erfolgsbedingungen erfüllt:

- Gemeinsame Mission und Ziele

Die Zusammenarbeit ist für das Stadttheater Ausweg aus einer Krise. Für die Freie Szene werden viele Beschränkungen beseitigt. Die Universität empfängt Anerkennung, erweiterte Praxisfelder und teilt den Erfolg.

Der Möglichkeiten wegen ist die Zusammenarbeit ein Ziel geworden.

- Vertrauen

Das Stadttheater hat bei den Teilnehmern Vertrauen erweckt indem es als erstes Kontakt aufgenommen und Vertrauen geschenkt hat und dabei ein Risiko eingegangen ist.

- Ein klares, schnelles und beharrlich durchgeführtes Einführungsprojekt

Die Zusammenarbeit hat mit "Nachbar" angefangen. Ein klarer Schritt auf dem Weg zum Ziel. Die Zahlen zeigen eine weitere Fortsetzung nach dem Wachstum.

- Vollständige Beteiligung der Mitarbeiter, Leitung und Verwaltung

Innerhalb des Stadttheaters hat dies stattgefunden. In den freien Gruppen ist dies mehr selbstverständlich weil die Organisationen kleiner sind. Nur die Beteiligung des Aufsichtsrates ist implizite, was ein eventuelles Risiko beinhalten kann.

- Weitere Bedingungen zu erfolgreicher Zusammenarbeit

Alle weiteren in der Literatur genannten Bedingungen sind vom Stadttheater erfüllt worden:

- Komplementarität der Teilnehmer
- Kulturelle Vereinigbarkeit und neue Identität
- Mobilisierung der benötigten Mittel

7.4 Risiken bei Zusammenarbeit

Die theoretisch möglichen Risiken haben sich nicht realisiert:

Doch gibt es potenzielle Bedrohungen dieser Zusammenarbeit:

- Die Zusammenarbeit ist ziemlich locker, informell und nicht institutionalisiert, und deshalb juristisch unverbindlich.
- Neue Verpflichtungen könnten die bestehende Zusammenarbeit belasten, z.B. Zusammenarbeit oder Verschmelzung mit der Landesbühne und/oder eine Verringerung der Zuschüsse.

7.5 Synergie

Die verschiedenen in der Literatur aufgefundenen Synergie-Arten sind bewertet worden.

Hierunter eine kurze Besprechung.

Mengenvorteile "Economy of scale".

Weil die meisten Vorstellungen im Stadttheater stattfinden, -- auch Vorstellungen der Freien Szene, -- betrachten viele Zuschauer sich als Publikum des Stadttheaters, dies um so mehr da die Aufführungen auf dem Spielplan des Stadttheaters erwähnt sind.

Weil Kundentreue für grosse Marken grösser ist als für kleine Marken, kann hier ein Umfangsvorteil spielen, nicht nur für das Stadttheater, sondern für "das Theater" im allgemeinen. Dies entspricht auch dem Streben nach Hegemonie des Theaters.

Verbundvorteile "Economy of scope".

Die Zusammenarbeit bietet Bereich-Effekte durch höhere Besetzung der Theaterressourcen des Stadttheaters meistens zu Gunsten der Freien Szene. Aber auch die Unterstützung für Vertrieb, Publizität und Verkauf liefert Bereich-Effekte. Diese Effekte kommen aber auch dem Stadttheater

zu Gute, weil sie im Umtausch Benützung der Mittel der anderen Partner ermöglichen. Der erreichte Mehrwert besteht aus mehr Aufführungen für mehr Leute und teilweise andere Leute, und gilt sowohl für das Stadttheater wie auch für ihre Partner.

Mehr Macht am Markt "Marketpower".

Das Stadttheater profiliert sich nicht nur mit mehr Aktivität bei Lieferanten und Teilunternehmern, aber auch beim Publikum und bei der Presse. Dieser Vorteil fällt direkt dem Stadttheater zu, aber auch der Freien Szene, dank dem Stadttheater. Die Zusammenarbeit kann eine erweiterte Kundenbindung mit neuen und jungen Leuten herstellen.

Vorteile der Selbstverwaltung "Advantages of internal governance".

Die Zusammenarbeit bildet eine virtuelle Organisation worin Mittel aller Partner, gegen Transferpreis oder Gegenleistung und unter Bedingung verabredeter Planung, zur Verfügung stehen. Bei dieser Zusammenarbeit scheinen fast alle Mittel des Stadttheaters in diesem Pool verwendbar zu sein. Dieser geschmeidige Betrieb kann nur unter guten Verabredungen weitergehen, wenn deutliche Prozeduren bestehen und in einem offenen Klima agiert werden kann.

In Hildesheim umfasst die virtuelle Organisation viele Teile des Stadttheaters. Für die Partner bringt dies erhebliche Vorteile der Selbstverwaltung, und bedeutet eine Verringerung der Kosten.

Mittelkombination: Einsatz neuer Kombinationen der vorhandenen Mittel.

Stadttheater, Freie Szene und Universität bringen je eigene Methoden, Mittel, Einsichten und Ansichten ein. Hierdurch entsteht ein Pool womit andere, grössere Darstellungen möglich werden. Die ursprüngliche Krise am Stadttheater, die Zusammenarbeit, die Konfrontation anderer Betriebskulturen, die Verfügbarkeit anderer Mittel bilden eine anregende Umgebung die -- wenn gut geführt und mit guter Einrahmung -- viel Neues zu generieren vermag.

Nicht nur die Mittel bilden einen Pool. Auch das Publikum bildet einen Pool und besteht nicht mehr aus zwei gespaltenen Gruppen.

7.6 Organisationsvoraussetzungen für Synergie

Die Organisation des Stadttheaters ist für die Zusammenarbeit, und das Erzeugen der Synergie kaum geändert worden. Nach dem Antreten des neuen Intendanten sind drei Personen hinzugefügt:

Chefdramaturg, ein Regisseur (der Nachbar), und nachher der Verantwortliche der Öffentlichkeitsarbeit.

Die Wirkung der Organisation ist interaktiver geworden und die Informationen aus der Mitarbeiterbesprechung werden innerhalb der Organisation weitergeleitet. Die wichtigsten Leitungsmitglieder entscheiden kollegial, teilen die Entscheidungen mit und bitten um Feedback, welches wieder im Stab besprochen wird.

In der Literatur werden die Begriffe "Corporate Center" und "Business Unit Managers" als Strukturen der Unterstützung für Synergie erwähnt. Und in der Organisation dieser Zusammenarbeit erkennt man diese Strukturen in der Stabsversammlung und bei den verschiedenen Verantwortlichen der Sparten und den miteinbezogenen externen Gestaltern und Mitgestaltern (producers and co-producers).

Die Organisationskultur wird durch die Interaktivität und die vielen Änderungen allmählich offener und informeller, so dass eine Evolution vom Stadtbetrieb in einen offenen Betrieb mit wechselnden Partnern stattfindet. Dies ist eine Evolution die nicht einfach ist und auch viele Anforderungen an die Mitarbeiter stellt.

Die Zuweisung der Mittel und die verschiedenen künstlerischen Ansichten leiten manchmal zu Konflikte die immer in gegenseitigem Einverständnis geklärt werden müssen. Die Zahl und Folge der Koproduktionen zeigen dass die Zusammenarbeit die Organisation geändert hat.

Für die Zukunft könnte man für eine intensive Zusammenarbeit oder einen Zusammenschluss des Stadttheaters, der Landesbühne und der Dachorganisation der Freien Szenen eine Organisation mit verschiedenen "Business Units" in Betracht ziehen.

Diese Struktur könnte die Schwächen der heutigen Zusammenarbeit auflösen , und die Zusammenarbeit bis zur Landesbühne erweitern. Diese Zusammenarbeit erfordert einen Projekt der den Regeln gemäss geführt werden muss.

7.7 Einführungsmittel für Synergie

Der Umfang und die Regelmässigkeit der Zusammenarbeit, zusammen mit der öffentlichen Finanzierung des Stadttheaters, bedürfen den Gebrauch der Einführungsmittel der Synergie. Deshalb werden bei der Zusammenarbeit Transferpreise, Vereinbarung und Zentrale Planung und Lenkung angewendet.

Die Zusammenarbeit führt manchmal zu einer höheren Arbeitsbelastung.

Verträge beschreiben die Mittel welche in die Zusammenarbeit eingebracht werden. Die tatsächliche Verwendung wird registriert und es wird Bericht erstattet, damit rechtzeitig beigesteuert und am Vertragsende korrekt verrechnet werden kann.

7.8 Faktoren zu Gunsten der Synergie

Hildesheim und ihre Region würden ohne Universität und freie Gruppen einen verhältnismässig kleinen und traditionellen Theatermarkt bilden.

Die Präsenz der Universität und der zahlreichen freien Gruppen bedeutet einen dynamischen Markt. Die Spielplanerneuerung des Stadttheaters zog ein anderes Publikum an, welches als “Innovators und Early Adoptors” die Theaternachfrage beeinflusst hat, wodurch das überarbeitete Repertoire des Stadttheaters mehr Zuschauer anzieht. Auch die verschiedenen Vorstellungen der freien Theater erfahren wachsende Zuschauerzahlen.

Das Theater mit seinen verschiedenen Disziplinen und Erneuerungen erfordert neue und spezialisierte Aktivitäten mit grossem Fachwissen. Damit kann ein kleines Sparten theater nur schwer Schritt halten und infolgedessen erstarbt es. Dank der Zusammenarbeit mit der Universität und den freien Gruppen findet in Hildesheim ein vielfältiger Austausch statt.

Die steigende Zuschauerzahlen zeigen, dass dieser Markt noch Potential hat, auch wenn im allgemeinen der Markt für Theater in Deutschland verringert oder im besten Fall gleich bleibt.

Die Zusammenarbeit bringt viel Raum für Experimente mit sich, woraus neue Darstellungen und ein breiteres Angebot hervorgehen. Dadurch wird ein verschiedenartiges Publikum angezogen.

7.9 Beschränkungen und Grenzen der Synergie

Die Beschränkungen und Grenzen der Synergie haben der Zusammenarbeit nicht geschadet, und keine Kosten erzeugt.

- Koordinationskosten.
- Know-how Vermittlung..
- Verwässerung der Ziele.
- Bürokratisierung und Introvertiertheit.

8 Schlußfolgerung Hildesheim

Hildesheim ist ein spezifischer Fall wo anlässlich einer Krise und des Antretens eines neuen Intendanten die örtliche Möglichkeiten erkannt und benützt worden sind. Die Stärke dieses Falles ist die Ausnützung der spezifischen örtlichen Lage und das professionelle Herangehen der Zusammenarbeit. Dieser Fall zeigt die Wichtigkeit eines gründlichen Managements auch bei einem beschränkten Theater.

Die Organisation war bereit sich, der Krise wegen, zu ändern. Darüber hinaus ist die Organisation durch die neue Organisationskultur und -wirkung und das Antreten einiger neuen Personen, für eine ausgedehnte Zusammenarbeit vorbereitet worden. Auch sind eine strategische Sicht und Positionierung formuliert und kommuniziert worden.

Die Zusammenarbeit ist rasch durch "Nachtkabarett", ein beschränktes aber fortwährendes Projekt, konkretisiert und in einem grösseren Projekt, Parzival, beide mit der Universität, weitergeführt. Unterdessen ist auch die Zusammenarbeit mit den freien Gruppen ausgedehnt, und in mehreren große Produktionen, ("der Vaterschaftsprozess", Menschenfeind, Nibelungen), gestaltet. Die Schritte sind sorgfältig geplant weil die Risiken durch den allmählichen Fortgang und Weiterentwicklung beschränkt wurden.

Das Zusammenbringen von Personen verschiedener Welten kann zu künstlerischen und menschlichen Zusammenstößen führen. Trotzdem ist die Organisation des Stadttheaters durch die Krise, die offene Kommunikation und die Infragestellung der bestehenden Lage, und die ersten Erfolge zusammenarbeitsfähig gemacht worden. Deshalb ist die Zusammenarbeit nicht wie eine Zudringlichkeit erfahren worden. Wir dürfen nicht vergessen, dass vor allem das Stadttheater mit Personal und Ausstattung für die Zusammenarbeit benützt wird.

In Hildesheim ist die Zusammenarbeit offen und geschmeidig und sie stützt sich auf Ergänzung und Gleichwürdigkeit der Qualität. Die Zusammenarbeit wird in gemeinsamer Überlegung geplant, wobei die gegenseitigen Leistungen in einem Abkommen festgelegt werden. Diese Leistungen können fast alle Aspekte einer Produktion betreffen wobei eine Art virtuelle Organisation zustande gebracht wird, wodurch die Möglichkeiten für alle Beteiligten erheblich zunehmen.

Die Zusammenarbeit in Hildesheim ist eine Form externer Synergie bei denen die gesamten Mittel unter die Abkommensbedingungen in einer lockeren Zusammenarbeit zu gemeinsamer Verfügung stehen.

Für die Freien bedeutet dies einen Ausgleich für den Verlust des "Theaterhauses", für die Uni Möglichkeiten zur Praxis, Prüfung und Analyse, für das Stadttheater Verfügung über mehr und andersartige Akteure, Regisseure und ausgedehntere Produktionsmöglichkeiten.

Dieser Prozess der Zusammenarbeit scheint gut und glatt verlaufen zu sein, wobei die Ziele erreicht worden sind, und die Risiken sich nicht verwirklicht haben. Der kritischen Erfolgsbedingungen für Zusammenarbeit fehlte nur die Mitwirkung des Aufsichtsrates.

Der Prozess der Verwirklichung der Zusammenarbeit scheint auch ziemlich implizit geführt worden zu sein, und nicht alle Stufen durchlaufen zu haben. Dies ist die Kritik eines externen Beobachters, und ist, wenn wir die Resultate in Betracht ziehen, möglicherweise unberechtigt.

Die Hildesheimer Praxis ist dafür ein Beispiel, dass Synergie auch in einer lockeren Zusammenarbeit auftreten kann. Folgende Fragen bleiben doch :

ist die Zusammenarbeit juristisch zu unverbindlich ? welche sind die verschiedenen Möglichkeiten zu Intensivierung ? und ist mehr Formalisierung benötigt?

Weil die Zusammenarbeit strukturell auf der Organisation und Ausstattung des Stadttheaters beruht, wird sie nicht durch die Synergie beschränkende oder verhindernde Faktoren beeinflusst. Im Gegenteil: die in der Literatur erwähnten verschiedenen Synergie-Effekte sind klar und deutlich festgestellt worden.

Die Zusammenarbeit in Hildesheim resultiert in ein produktives und verschiedenartiges kommunikatives Theater, welches für eine Stadt dieser Dimension und in der Nähe Hannovers eine sehr sinnvolle Ergänzung darstellt.

Zweifellos kann noch mehr erreicht werden.

Ich hoffe, dass die Tatsachen welche in diesem Referat angeführt worden sind, für die Hildesheimer Praxis weitere Chancen mit sich bringen und ausserdem, dass weitere Zusammenarbeitsmöglichkeiten in Betracht gezogen und angeregt werden.

9 Die Arbeiten

Die Arbeiten stehen in Niederländischer Sprache in den Bibliotheken der Universität Antwerpen (Stadtcampus) und VTi (Brüssel) zur Verfügung.

VERCAUTEREN, E. (2004), *Synergie in de podiumkunsten. Kritische succesfactoren, best practises en valkuilen bij integraties*, scriptie tot het bekomen van het diploma GAS Cultuurmanagement Universiteit Antwerpen 18 juni 2004, 116 blz. en 5 bijlagen.

WEIJTERS, A. (2004) , *Mogelijkheden tot synergie in de cultuursector*, studie ingediend bij het Fonds voor cultuurmanagement 20 oktober 2004, 132 blz. op basis van de scriptie tot het bekomen van het diploma GAS Cultuurmanagement Universiteit Antwerpen 18 juni 2004, 106 blz.

WUYTS, M. (2004). *Mogelijkheden tot synergie in de podiumkunstensector. Onderzoek naar kritische succesfactoren voor samenwerking*, scriptie tot het bekomen van het diploma GAS Cultuurmanagement Universiteit Antwerpen 18 juni 2004, 148 blz.

Es gibt auch eine kurze Zusammenfassung der Beschlüsse der Arbeiten in einem Artikel:

DE BRABANDER, G., VERCAUTEREN, E., WEIJTERS, A., WUYTS, M. (2004). Hocus Pocus Synergie, *Courant* Nr. 70, Informatieblad van het Vlaams Theater Instituut, Brussel, nov.- dec. 2004, blz. 12-17.