

## 3.7 Facility Management und Kultur

### 3.7.1 Facility Management in Kulturbetrieben

VON BETTINA HUEP.WÜRZBERG

#### 1 Kulturlandschaft Deutschland

Etwa 150 **Theater** mit über 800 Spielstätten in öffentlicher Trägerschaft gibt es in Deutschland<sup>1</sup>. Sie bieten mit ihren knapp 40.000 Beschäftigten jährlich über 60.000 Veranstaltungen an, die von ca. 21 Millionen Menschen besucht werden. Ungefähr 140 Orchester mit 10.000 Musikern (davon ca. die Hälfte als integraler Bestandteil der Theater) werden ebenfalls mit durchschnittlich 80 Prozent von der öffentlichen Hand finanziert. Hinzu kommen – meist ebenfalls mit öffentlichen Mitteln subventionierte – Privattheater, Tourneetheater und Festivals. Die Städte und Länder wenden für ihre Theater jährlich zwei Milliarden Euro auf (das sind ca. 25 Prozent der gesamten öffentlichen Ausgaben für Kultur, die wiederum 0,2 Prozent der gesamten öffentlichen Ausgaben ausmachen).

Die ca. 6.000 **Museen** in Deutschland verbuchten 2007 weit über 100 Millionen Besuche, d.h., jeder Bundesbürger besuchte im Durchschnitt wenigstens einmal ein Museum bzw. eine Ausstellung. Bund, Kommunen, Länder gaben für ihre Museen ca. 1,5 Milliarden Euro aus.<sup>2</sup>

Für die ca. 10.000 öffentlichen **Bibliotheken** und ihre 8 Millionen aktiven Nutzer (ca. 100 Millionen Besuche) wendet die öffentliche Hand jährlich ca. 1,1 Milliarden Euro auf (das sind 13,8 Prozent der Kulturausgaben)<sup>3</sup>.

Die Tendenz der öffentlichen Kulturfinanzierung ist dabei zwar seit 2001 abnehmend<sup>4</sup>.

**Kulturnutzung –  
Aufwand der  
öffentlichen Hand**

<sup>1</sup> Theaterstatistik 2006/2007 des Deutschen Bühnenvereins

<sup>2</sup> Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin, 2008

<sup>3</sup> Kulturfinanzbericht der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder 2008 (vgl. auch die hier formulierten Definitionen zur Methodik der Kulturstatistik und zum Kulturbegriff)

<sup>4</sup> Arbeitskreis Kulturstatistik e.V., Bonn, 2005

## 3.7.1

**Qualität  
unter Druck**

Die Aufwands- und Nutzungszahlen stehen gleichwohl immer noch für eine in ihrer Vielfalt und Qualität kaum zu überbietende Kulturlandschaft, die ganz wesentlich das Selbstverständnis und die Außenwahrnehmung Deutschlands prägt.

Insbesondere seit der Wiedervereinigung 1990, aktuell noch einmal verschärft durch die Auswirkungen der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise auf die kommunalen und Landeshaushalte, wird verständlicherweise über den „Wertschöpfungsbeitrag“ der öffentlichen Kulturausgaben intensiv diskutiert.

Zwar sind Schließungen einzelner Häuser nach wie vor die Ausnahme, aber der Druck auf die klassischen Kulturbetriebe<sup>5</sup> hat in den letzten Jahren spürbar zugenommen. Ob der alleinige Schlüssel zur Existenzsicherung tatsächlich in der inhaltlichen, d.h. künstlerischen, kuratorischen oder archivarischen Qualität zu suchen ist, ob also z.B. „die Zukunft des deutschen Theaters ... auf der Bühne entschieden“ wird<sup>6</sup>, darf mit Recht bezweifelt werden.

**1.1 Ausgangssituation**

Die öffentlichen Theater und Museen in Deutschland erfüllen ihren Auftrag, das Überleben der Mediengesellschaft als Kulturgesellschaft zu sichern, nach wie vor mit bewundernswerter Hingabe und beachtlichem Erfolg. Und – wohl oder übel – mit stetig wachsender Improvisationsleistung.

Die angespannte öffentliche Haushaltslage wird den Kulturbetrieben auf Dauer als „stabile“ Rahmenbedingung – und alljährliches Gefährdungs-Szenario erhalten bleiben. Man lebt von der Hand in den Mund. Die Zauberworte der neunziger Jahre, „Sponsoring!“, „Events!“ – und überhaupt: „Marketing!“, haben fast überall den Reiz des Neuen verloren. Kunden- und Serviceorientierung erscheinen in den meisten Häusern schon fast als Selbstverständlichkeit. Die Potenziale der Mitarbeiter (und manchmal auch ihr „goodwill“!) sind längst ausgereizt.

---

<sup>5</sup> Die genannten Institutionen Theater, Museen und Bibliotheken fassen wir pragmatisch für unsere FM-Betrachtung unter dem Begriff „klassische Kulturbetriebe“ zusammen – einerseits in Abgrenzung zu rein kommerziellen Anbietern im Event- und Showbereich, andererseits unter Vernachlässigung von Kultursparten wie Denkmalpflege, Hochschulen, Rundfunk.

<sup>6</sup> BOLWEIN, ROLF (Geschäftsführender Direktor des Deutschen Bühnenvereins), in: Theater und Orchester in Deutschland, Köln 2005; S. 22

Wie soll da Planungssicherheit entstehen und Motivation auf hohem Niveau erhalten bleiben?

Die Antwort ist ganz sicher nicht: Outsourcing oder Zusammenlegung von Häusern als Patentrezept! Oder Kosten senken um jeden Preis. Ein Blick in die Wirtschaft zeigt, dass viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre Bilanzen durch Outsourcing-Maßnahmen oder Fusionen und entsprechende Personaleinsparungen zwar kurzfristig poliert – ihren Unternehmenswert im gleichen Zuge aber nachhaltig gemindert haben, indem sie ihre gewachsene Unternehmenskultur und -identität kaputtgespart, Mitarbeiterwissen verschleudert und Motivation zerstört haben. Gerade für Theater und Museen scheint aber diese kurzatmige „Strategie“ noch immer die Ultima Ratio mancher kulturpolitischer Gewährträger zu sein. Dabei ist gerade hier die langfristige Schädigung der substanziellen Werte zu Gunsten kurzfristiger Einspareffekte am wenigsten zu verantworten.

**Outsourcing und Fusionen kein Patentrezept**

Andererseits gibt es bei vielen Kulturschaffenden nach wie vor eine große Skepsis gegenüber privatwirtschaftlichen Denkweisen – man fürchtet, die Autonomie der Kunst könne dem „Diktat der Controller“ geopfert werden. Und in der Tat wurden in den letzten Jahren mehrfach betriebswirtschaftliche Modelle ohne Rücksicht auf die Besonderheit von Kulturbetrieben übertragen. Gerade beim Thema FM wird es also darauf ankommen, diesen Besonderheiten inhaltlich und methodisch Rechnung zu tragen.

**Skepsis der Kulturschaffenden gegenüber Controlling**

Weil es bei allen Optimierungsansätzen letztlich nicht nur um den kurzfristigen finanziellen und Publikumserfolg, sondern auch und vor allem um den langfristigen Erhalt der kulturellen Werte geht, hilft nur eine ganzheitliche und gleichwohl mikroskopische Betrachtung weiter.

**Ganzheitliche und mikroskopische Betrachtung durch FM**

Wenn man sich systematisch mit den („harten“ und „weichen“) Erfolgsfaktoren jedes einzelnen Betriebs auseinandersetzt, fällt auf, dass unter den langfristig zu planenden Ressourcen die Liegenschaften und Gebäude häufig unterschätzt werden. Natürlich beschäftigt man sich mit der Funktionalität und dem „Werterhalt“ der Baukörper und ihrer Ausstattung. Aber bekommt die physische Substanz des Kulturbetriebs unter den Gesichtspunkten

- optimale Auslastung aller Facilities,
- optimale Verknüpfung aller technischen, personellen und betriebswirtschaftlichen Prozesse,

## 3.7.1

- Vermögenssicherung und -optimierung (Asset Management)  
wirklich die Aufmerksamkeit, die sie verdient?

### 1.2 Ansatzpunkte für Facility Management in klassischen Kulturbetrieben

**FM dient der Entfernung der „soft facts“**

Facility Management analysiert und organisiert die sekundären Prozesse des Kulturbetriebs. Anders ausgedrückt: FM ist der Managementprozess, der die vorhandenen materiellen Ressourcen zu Gunsten der optimalen Entfaltung der „human resources“ systematisch ausschöpft. Im Unterschied zu „normalen“ Wirtschaftsunternehmen, bei denen in der Regel die „soft facts“ gestärkt werden müssen, damit Effizienz und Gewinn entstehen können, kann FM in Kulturbetrieben dabei helfen, die größtmögliche Transparenz und Effizienz auf der Prozesskosten-Seite herzustellen, damit die „soft facts“ (Inhalte, künstlerische Qualität, Ideen, Leidenschaft) sich entfalten können.

**Einbeziehung der Prozessbeteiligten**

Prozessoptimierungen im Bereich der Infrastruktur, der Technik und der Betriebswirtschaft von Facilities können andererseits nicht ohne die Einbettung in die strategischen Ziele, nicht ohne die Berücksichtigung der gewachsenen Identität (CI) eines Kulturbetriebs und schon gar nicht ohne die Einbeziehung aller am Prozess Beteiligten gelingen. Wer ein Objekt verantwortungsvoll betreiben und den Wert der Liegenschaften erhalten will, wird gerade in Kulturbetrieben dem Miteinander der Menschen und der gegenseitigen Ergänzung aller Wissensbereiche höchste Priorität beimessen.

Neben der Beurteilung von Fakten, Zahlen und Strukturen auf allen Ebenen müssen also auch die weniger quantifizierbaren Beobachtungen von Verhaltensmustern, Gewohnheiten, Vorlieben und Abneigungen in die Analyse einfließen, um Potenziale für Verbesserungen aufzuspüren.

Facility Management als integrativer Managementansatz kann klassischen Kulturbetrieben dabei helfen, folgende Fragestellungen erfolgversprechend zu bearbeiten:

- Wie kann die langfristige Planungssicherheit erhöht werden?
- Wie kann die Kostentransparenz und -zurechenbarkeit verbessert werden?

- Wie kann die Informationsgrundlage für die Träger verbessert werden?
- Wo schlummern vielleicht doch noch Potenziale in der Flächennutzung?
- Wo liegt vielleicht doch noch produktives Kapital brach?
- In welcher Abteilung/in welchem Teilprozess genau kann eine Verlagerung von Modulen oder Aufgabenbereichen sinnvoll sein?
- Wo kann ein externer Betreiber Sekundärprozesse nicht nur billiger, sondern auch wirklich besser ausgestalten und damit zur Entlastung des Kerngeschäfts und zur Erweiterung der Freiräume beitragen?

Natürlich ist die detaillierte Kenntnis des Kerngeschäfts Voraussetzung für ein erfolgreiches FM. Nur so können Synergien genutzt, Transparenz und Wirtschaftlichkeit verbessert werden.

Nachhaltige Kostensenkungen, die mit diesem seriösen, „organischen“ Ansatz realisiert werden, dienen letztlich der Absicherung und Unterstützung der kulturellen Produktion. Sie bedeuten zugleich längerfristige Planungssicherheit für die Träger; der Bezuschussungsbedarf kann verbindlich festgeschrieben werden.

FM kann – so gesehen – zum Schlüssel für die professionelle Beurteilung von Outsourcing-Überlegungen werden. Dabei muss gewährleistet sein, dass die gewonnenen Freiräume genutzt werden können, um die inhaltliche Qualität des Angebots zu sichern und vielleicht noch zu steigern. Langfristiges Ziel ist die Stärkung des kulturellen „Kerngeschäfts“, sei es die Produktion und Präsentation der Kunst (Theater) oder die Kunst der Präsentation und Archivierung (Museen und Bibliotheken).

Das kann erreicht werden, wenn der Optimierungsprozess in eine Ziel- und Strategieentwicklung mit Trägern, Betreibern und Mitarbeitern eingebettet ist. Als integratives Planungs- und Steuerungsinstrument wird inzwischen auch in einigen Kulturbetrieben die (Top-)Balanced Scorecard erfolgreich eingesetzt.

Ein Theater, ein Museum, eine Bibliothek sind bekanntlich mehr als die Summe ihrer Teile. Nur wer das Ganze mit seinen gewachsenen Strukturen und Prägungen sieht, kann die Aus-

**FM als seriöser,  
„organischer“  
Ansatz**

**Einbettung in  
Ziel- und Strategie-  
entwicklung**

## 3.7.1

**Rolle der  
„weichen“  
Faktoren**

wirkungen von Veränderungen in einem Bereich, in einer Prozesskette richtig einschätzen und entsprechend (pragmatisch) darauf eingehen.

Bereits in der Vorbereitungsphase einer Umstrukturierungsentscheidung werden die Weichen für den späteren Erfolg/Misserfolg des Projekts gestellt. Neben der Berechnung des Einsparpotenzials spielen „weiche Faktoren“, wie die Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter, die langfristigen Zielvorstellungen und die Kontinuität der Unternehmenskultur, eine wichtige Rolle für die Beurteilung der Machbarkeit und Sinnhaftigkeit der strukturellen Veränderung. Bereits auf dem Weg bis zu einer qualifizierten Entscheidung sollten unabhängige externe FM-Berater hinzugezogen werden.

## **2 Facility Management im klassischen Kulturbetrieb „Theater“**

**FM-Analyse**

Wo genau liegt das Spezifische von Kulturbetrieben unter dem Blickwinkel FM – und wie kann eine Analyse (ein FM-Audit) zum Aufspüren von Optimierungspotenzialen sinnvoll durchgeführt werden?

Theater, Opern und Konzerthäuser – architektonische Solitärbauten und inspirierende Orte. Sie geben ihren Besuchern die Möglichkeit, für einen Moment aus ihrem Alltag auszusteigen, Raum zu finden für Anregungen, amüsante Leichtigkeit, Trauerarbeit, Abstand zu sich selbst oder einfach nur Genuss.

**Künstlerische  
Betriebe sind  
hochkomplex**

Hinter einer oftmals repräsentativen Architektur, einer faszinierenden Inszenierung und den Kulissen auf der Bühne steht ein komplexes System, das 24 Stunden am Tag „lautlos“ funktionieren muss: modernste Technik, Dienstleistungen auf höchstem Niveau und ein motiviertes Team. Für das „Betreiben und Bereitstellen“ benötigen Kulturbetriebe individuelle Lösungen, die den Besuchern, den Ansprüchen der künstlerischen Leitung und dem Arbeitsalltag der Mitarbeiter Rechnung tragen müssen. Das Tagesgeschäft erfordert eine hohe Flexibilität aller Beteiligten, die Abläufe und Prozesse müssen punkt- und zeitgenau funktionieren und gleichzeitig auf die Besonderheiten eines künstlerischen Betriebs – eines hochkomplexen Systems am Rande des Chaos – eingestellt sein.

*Der Theaterbesucher sitzt um halb acht im Parkett und möchte die vielgelobte Inszenierung des Eröffnungstücks der Saison genießen. Es ist ihm gleichgültig, dass sich die Bühnenprobe der neuen Produktion am Vormittag um eine Stunde verzögert hat, weil der Regisseur mit der Szene 3 noch unzufrieden war, und so der Abbau des einen Bühnenbildes und der Aufbau der Kulisse der Abendvorstellung nur unter größtem Zeitdruck zu schaffen war. Der Besucher darf von dem Wahnsinn hinter der Bühne nichts spüren. Die Menschen hinter dem Vorhang müssen auf jeder Ebene unauffällig improvisieren.*

Facility Management in Kulturbetrieben ist somit weit mehr als ein klassisches Gebäudemanagement – die Nutzungsvielfalt vieler Kulturbetriebe stellt hohe Anforderungen an den laufenden Betrieb. Eine Vielzahl von technischen und organisatorischen Prozessen findet gleichzeitig statt. Die Facilities, verstanden als physischer wie virtueller Raum, in dem ein technisch-funktionales System und ein soziales Netzwerk kooperieren, werden Teil des Betriebs (im doppelten Sinne!).

**Facilities als physischer und virtueller Raum**

Die Gelder der öffentlichen Hand werden immer weniger, der kulturpolitische Auftrag bleibt, und die Ansprüche der Nutzer steigen. Auf der Suche nach Optimierungspotenzialen muss verstärkt auch über Grenzen hinweg gedacht werden. Die Kooperation verschiedener kultureller Betriebe auch auf der „Sekundärebene“ im Rahmen von Kulturzusammenschlüssen/„Kulturholdings“ wird immer stärker in den Fokus der Betrachtung rücken.

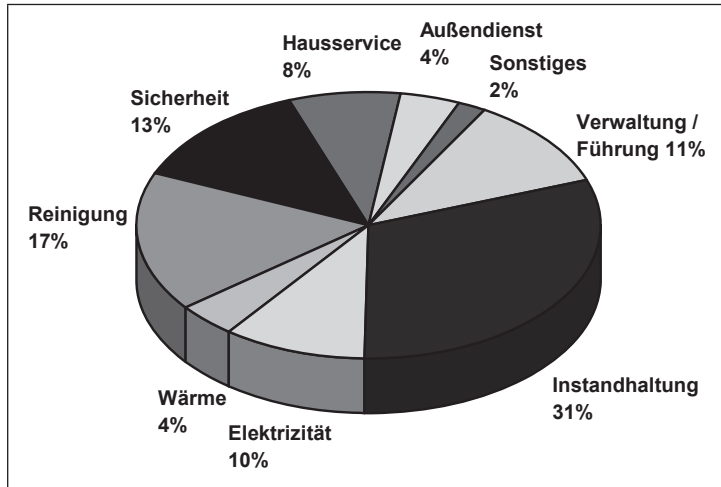
Die Betriebskosten für Kulturbetriebe liegen im Schnitt zwei- bis viermal höher als die vergleichbaren Kosten bei Bürogebäuden. Der Grund liegt in den extrem hohen nutzungsbedingten Anforderungen, insbesondere in den Bereichen der Technik und Infrastruktur sowie des allgemeinen Gebäudestandards aufgrund der großen Anteile an öffentlichen Flächen. Ein weiterer erheblicher Kostentreiber ist die Betriebszeit, die Häuser sind zumeist sechs bis sieben Tage pro Woche mit einer Vielzahl von Abendveranstaltungen bereitzuhalten. Liegen die Betriebszeiten bei Büronutzung im Durchschnitt bei 3.000 Std./a, werden die Kulturbetriebe ca. 5.500 Std./a genutzt. Dazu kommen die besonderen Anforderungen an Raumtemperatur und Beleuchtung.

**Betriebskosten für Kulturbetriebe**

3.7.1

Die größten Kostenblöcke mit insgesamt ca. 60 Prozent der Gesamtnutzungskosten im Betrieb von Kulturbetrieben bilden Reinigung, Instandhaltung und Elektrizität.

Abb. 3.7.1/1: Nutzungs-kostenverteilung von großen Kulturinstitutionen<sup>7</sup>



Die Analyse und Beurteilung aller kostenrelevanten Vorgänge unter strategischen Gesichtspunkten ist Grundlage für die Entwicklung individueller FM-Konzepte, die eine optimale Bewirtschaftung von Kulturbetrieben auf der operativen Ebene gewährleisten. In Anlehnung an die GEFMA 200 (Kosten im Facility Management) erscheint es sinnvoll, eine nutzungsspezifische Kostensystematik für ein zu untersuchendes Theater zu entwickeln, um alle anfallenden Betriebskosten transparent zu machen. Nur so wird es möglich, Kostentreiber und Einsparungspotenziale zu identifizieren.<sup>8</sup>

**Nutzungsspezifische Kostensystematik**

**2.1 Prozesse und Instrumente**

Es gibt keine Einheitslösung für das Betreiben von Kulturbetrieben. Betreiberkonzeptionen für Theater sind immer individuelle, spezifische Lösungen, die nur durch eine ganzheitliche Analyse entwickelt werden können. Die Definition des Kerngeschäfts ist dabei Grundlage und Voraussetzung. Entsprechend der künstlerischen Organisation des Hauses ist die Abgrenzung der Kernkompetenz sehr unterschiedlich: ein reines Gastspielhaus

**Modulsystematik/ Betreiberkonzept**

<sup>7</sup> Baublatt\_EXTRA, Nr. 5, 2004, S. 30

<sup>8</sup> Vgl. „BENEFIT – Benchmarking zu Nutzungskosten“ summary, intep, 2004

braucht ein anderes Konzept als ein Repertoire-Theaterbetrieb mit einem festen Ensemble, eigenen Produktionen und (Austausch-)Gastspielen. Trotzdem sind die Grundthemen eines Betreiberkonzepts für Kultur-Immobilien vergleichbar, können also auf einem gemeinsamen Grundgerüst entwickelt und modular zusammengesetzt werden.

Die vorgestellte Modulsystematik berücksichtigt bei der Analyse die speziellen Belange von Kulturbetrieben und unterstützt die Entwicklung und Umsetzung von integrativen Betreiberkonzepten. Ein besonderer Fokus liegt auf den „weichen (Erfolgs-) Faktoren“ und der Unternehmenskultur.

Theater- und Opernhäuser sind zumeist architektonische Solitäre in exponierter Lage. In der Regel sind sie städtebauliche Aushängeschilder, manchmal werden sie sogar zum Wahrzeichen einer Stadt. In der oftmals historischen Bausubstanz verbergen sich viele Probleme, das FM-Potenzial ist entsprechend hoch: modernste Bühnentechnik in alten Gebäudestrukturen, die Vorgabe energetischer Einsparungen, die Widersprüchlichkeit von Moderne und Denkmalschutz, von Image und Wirtschaftlichkeit – um nur einige Aspekte zu nennen. Hinzu kommt die Größe der Immobilien und Liegenschaften, bei denen die „nicht öffentlichen“ Bereiche wie Hinterbühne, Garderoben, Werkstätten, Fundus, Verwaltung, etc. den für den Zuschauer erlebbaren Bereich um ein Vielfaches übertreffen.

Die technischen Organisationseinheiten teilen sich auf in die Hausbetriebstechnik/Gebäudemanagement, die Werkstätten (Herstellung der Produktionen) und die Veranstaltungstechnik (Durchführung der Produktionen). Neben der Verbesserung der Hausbetriebstechnik auf der einen Seite mit den „klassischen FM-Aufgaben für Immobilien“ liegt im Theaterbetrieb der zusätzliche Fokus in der Optimierung der Prozessabläufe bei der Veranstaltungstechnik und in den Werkstätten. Die Entwicklung von Synergieeffekten in diesem Dreieck der Aufgabengebiete ist die besondere Herausforderung an das Facility Management in Kulturbetrieben.

Die Verknüpfung des klassischen Gebäudemanagements mit den speziellen Aufgabenbereichen des Kulturbetriebsmanagements (= Veranstaltungsmanagement, Veranstaltungsproduktion und Veranstaltungsdurchführung) führt zu einer spezifischen Systematik der Prozesse und Aufgabenbereiche.

### **Spezifika Kulturbetriebe**

### **Gebäude**

### **Prozesse**

---

**3.7.1**

Die Prozesse und Aufgabenfelder im Theaterbetrieb können im Prinzip institutionsübergreifend gedacht werden. Im Organisationsmodell einer Kulturholding können bestimmte Prozesse gebündelt und bestimmte Leistungen möglicherweise günstiger eingekauft werden.

**Täglicher Betriebsablauf**

Die Betriebszeiten im Theaterbetrieb können bis zu 18 Stunden täglich betragen. Die Bühnentechnik startet mit der Einrichtung der Produktionen am frühen Morgen, je nach Disposition erfolgt der Abbau der Kulissen noch nach der Abendvorstellung. Das bedeutet eine große Belastung aller technischen Anlagen, verbunden mit hohen Energieverbräuchen aufgrund der langen Nutzungsdauer und des großen technischen Aufwands.

**Theater als Arbeitsplatz**

Theater als Arbeitsplatz verlangt vom einzelnen Mitarbeiter eine enorme Flexibilität und eine hohe Belastbarkeit. Grundvoraussetzung, um dieser Anforderung gerecht zu werden, ist die Identifikation der Mitarbeiter mit der Kultur des Hauses im doppelten Sinn. Die Unternehmenskultur und der Theateralltag müssen diesem Aspekt mit besonderer Aufmerksamkeit Rechnung tragen.

Die interne und externe Kundenorientierung ist vielfältig: intern kommen die Kunden aus den kreativen Bereichen (künstlerische Stäbe/Schauspieler/Musiker/bildende Künstler). Sie zeigen häufig besondere Sensibilitäten, denen mit besonderer Aufmerksamkeit begegnet werden muss. Auch die externen Kunden, die Zuschauer, haben eine große Erwartungshaltung an die „Dienstleistung Kultur“.

**2.1.1 Prozesslandkarte**

Analog zu anderen Unternehmen lassen sich die übergeordneten Prozesse eines Theaterbetriebs zusammenfassend in einer Prozesslandkarte abbilden. Grundlage für eine evtl. Neustrukturierung einer Aufbau- und Ablauforganisation ist die Analyse der Prozesse. Ein Prozessmodell verdeutlicht die Abläufe, Zuständigkeiten und Schnittstellen innerhalb eines Unternehmens.

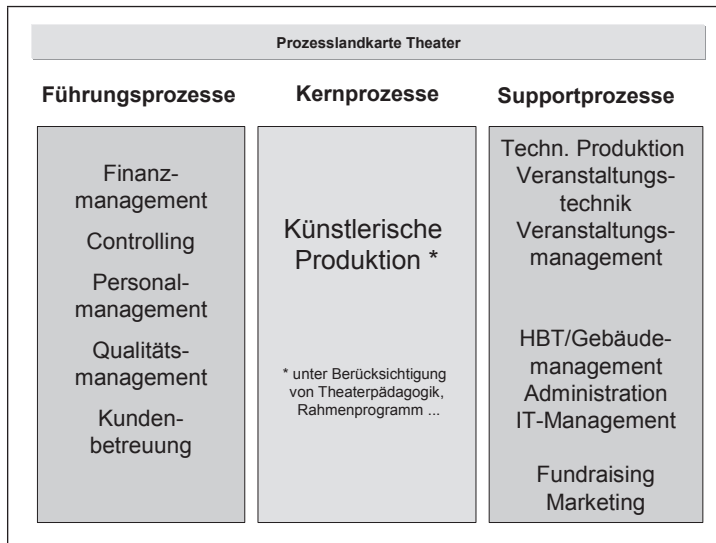


Abb. 3.7.1/2: Prozesslandkarte Theater

Die **Führungsprozesse** übernehmen auch in den Theatern sämtliche klassischen Steuerungsaufgaben: Finanzen und Controlling, Personalmanagement, Qualitäts- und Umweltmanagement sowie die Kundenbetreuung sind in dem Zuständigkeitsbereich der Verwaltungsdirektion angesiedelt. Bei Mehrspartenhäusern werden diese Aufgaben in der Regel zentral für alle Sparten ausgeführt. Entsprechend der Gesellschaftsform liegt hier auch die Verantwortung gegenüber den Aufsichtsgremien und den Ländern und Kommunen, die die Finanzierung der Häuser verantworten.

Der **Kernprozess** für Theater und Oper ist die „**Künstlerische Produktion**“. Darunter sind die künstlerische Konzeption sowie die Umsetzung der Produktionen ebenso wie die Entwicklung des informativen Rahmenprogramms und die Aktivitäten der Theaterpädagogik zu verstehen.

Die **Supportprozesse** gliedern sich in drei Blöcke:

Zum ersten Block gehören alle Funktionen des klassischen Gebäudemanagements; durch die Art der Immobilien liegt in der Bewirtschaftung der Gebäude ein Schwerpunkt zumeist im Bereich der Hausbetriebstechnik und der Bauunterhaltung/Modernisierung. In diesem Zusammenhang kommt auch dem Energiemanagement eine besondere Bedeutung zu. Des Weiteren gehören alle administrativen Tätigkeiten und die Unterstützung durch das IT-Management in diesen Block.

**Kernprozess „Künstlerische Produktion“**

**Supportprozesse: drei Blöcke**

3.7.1

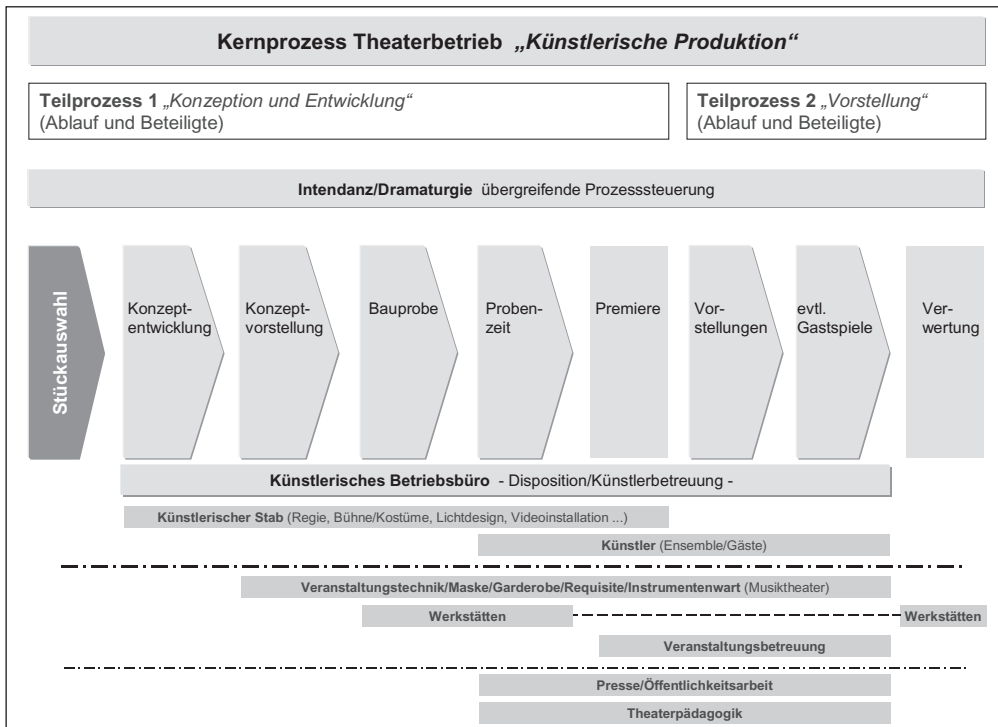
Die Aufgabenfelder Marketing und Fundraising bilden einen weiteren Schwerpunkt der Supportprozesse. Durch die angespannte Haushaltslage und die damit einhergehenden Kürzungen der Fördermittel seitens der öffentlichen Hand sind die Häuser in immer höheren Maß auf Förderer, Sponsoren und Drittmittel angewiesen.

Den dritten speziellen Block der unterstützenden Prozesse bildet das Gesamtpaket „Veranstaltung“. Hier werden alle Prozesse zusammengefasst, die direkt mit der Produktion und der Durchführung aller Veranstaltungen in Zusammenhang stehen: Veranstaltungstechnik, Veranstaltungsmanagement und Produktion.

2.1.2 Kernprozess

„Künstlerische Produktion“ – dieser Kernprozess lässt sich für das Theater, für die Oper und für Konzerte in derselben Art und Weise formulieren: es geht immer um die Konzeption, die Entwicklung und die Präsentation von künstlerischen Produktionen.

Abb. 3.7.1/3: Kernprozess Theaterbetrieb „Künstlerische Produktion“



### Erster Teilprozess

Die Intendanz bestimmt über die Stückauswahl den Spielplan der bevorstehenden Saison. Nach der Entscheidung für den – zumeist externen – Regisseur zur Umsetzung eines bestimmten Stücks wird der weitere künstlerische Stab benannt; die Konzeption, die Idee der Umsetzung werden entwickelt. Bereits zum Zeitpunkt der Konzeptvorstellung werden die technischen Abteilungen in den Prozess integriert, die technische Machbarkeit der Umsetzung zu diesem frühen Zeitpunkt diskutiert. Von jetzt an wird die (Veranstaltungs-)Technik Teil des künstlerischen Prozesses.

**Meilenstein Bauprobe:** Der provisorische und improvisierte erste Aufbau des Bühnenbildes prüft die Machbarkeit der Adaption der Idee an den vorgegebenen Raum der Bühne. In Abstimmung zwischen künstlerischer Leitung, künstlerischem Stab und technischer Leitung werden die künstlerischen und technischen Möglichkeiten ausgelotet.

Danach beginnt der künstlerische Umsetzungsprozess mit den Schauspielern und Musikern (= Probenzeit). Parallel dazu werden die Kulissen und Kostüme angefertigt. Zum Ende der Proben (spätestens zur Generalprobe) wird in dem fertigen Bühnenbild mit den Originalkostümen geprobt. Eine enge und konstruktive Zusammenarbeit ist die unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Produktion.

**Meilenstein Premiere:** Die erstmalige Präsentation des Kernprodukts – hier wird das Zusammenwirken der Beteiligten auf den Punkt gebracht, das Stück der Öffentlichkeit vorgestellt.

### Zweiter Teilprozess

Die Vorstellungsphase als zweiter Teilprozess des Kernprozesses umfasst alle Aufführungen einer Produktion – Vorstellungen im Haus, Gastspiele und evtl. Aufzeichnungen für Hörfunk und Fernsehen. Die zeitlichen Abstände der Vorstellungen variieren in Abhängigkeit von vielen Komponenten, die seitens der Disposition zu berücksichtigen sind. Die Vorgabe der künstlerischen Leitung, Zuschauerinteresse und Abo-Termine, Verfügbarkeit der Schauspieler, Bespielung der Bühne in Übereinstimmung mit den weiteren Produktionen und den Probenplänen müssen in dem Teilprozess „Vorstellungsphase“ koordiniert werden. Der zeitliche Ansatz dieses Teilprozesses kann sehr unterschiedlich sein. Sind einige Produktionen nach ein oder zwei Spielzeiten abgespielt, gibt es andere Stücke, die, bedingt durch ein großes Zuschauerinteresse, über Jahre im Repertoire bleiben.

**Technik als Teil  
des künstlerischen  
Prozesses**

**Probenphase**

**Vorstellungsphase**

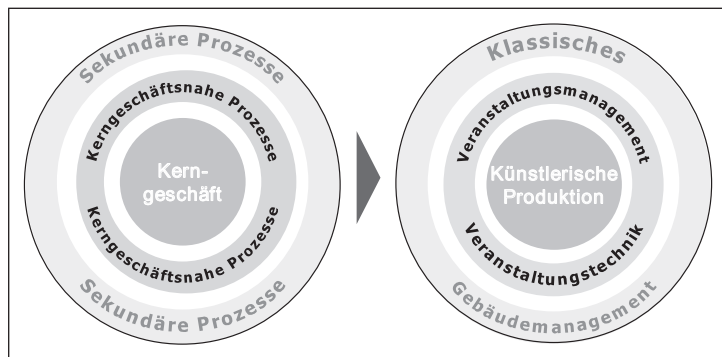
3.7.1

Im klassischen Repertoirebetrieb laufen in einer Spielzeit eine Vielzahl von Produktionen in ihren Teilprozessen zeitversetzt nebeneinander her. Die Verantwortung für die optimale Durchführung dieser Abläufe, die Betreuung der Künstler, die Terminkoordination und die Abstimmung der Abteilungen trägt das **Künstlerische Betriebsbüro** (KBB) als zentrale Steuerungsstelle.

**2.1.3 Abgrenzung Kernprozess – Unterstützungsprozess, klassisch und kernprozessnah**

Die Zerteilung aller Leistungsprozesse in einem Unternehmen in Kern- und Unterstützungsprozesse hat sich insbesondere für die Aufgabendefinitionen und Zuständigkeiten des Facility Managements etabliert.

Abb. 3.7.1/4: Zerteilung der Leistungsprozesse



**Kernprozess meistens ausgelagert**

Die Unterscheidung des Kernprozesses von den Supportprozessen grenzt die unmittelbar wertbildenden Aktivitäten von den unterstützenden Prozessen ab. Die Perfektionierung der Kernprozesse ist zumeist ausgereizt. Auf den künstlerischen Betrieb des Theaters bezogen ist dieser Kernbereich in der Zuständigkeit („in der Hoheit“) der künstlerischen Leitung mit allen Sensibilitäten des Genres und der Persönlichkeiten.

**Synergiepotenzial in den Support-Prozessen**

In der Vielzahl der Unterstützungsprozesse und ihrem Zusammenwirken im laufenden Theaterbetrieb steckt das größte Optimierungspotenzial.

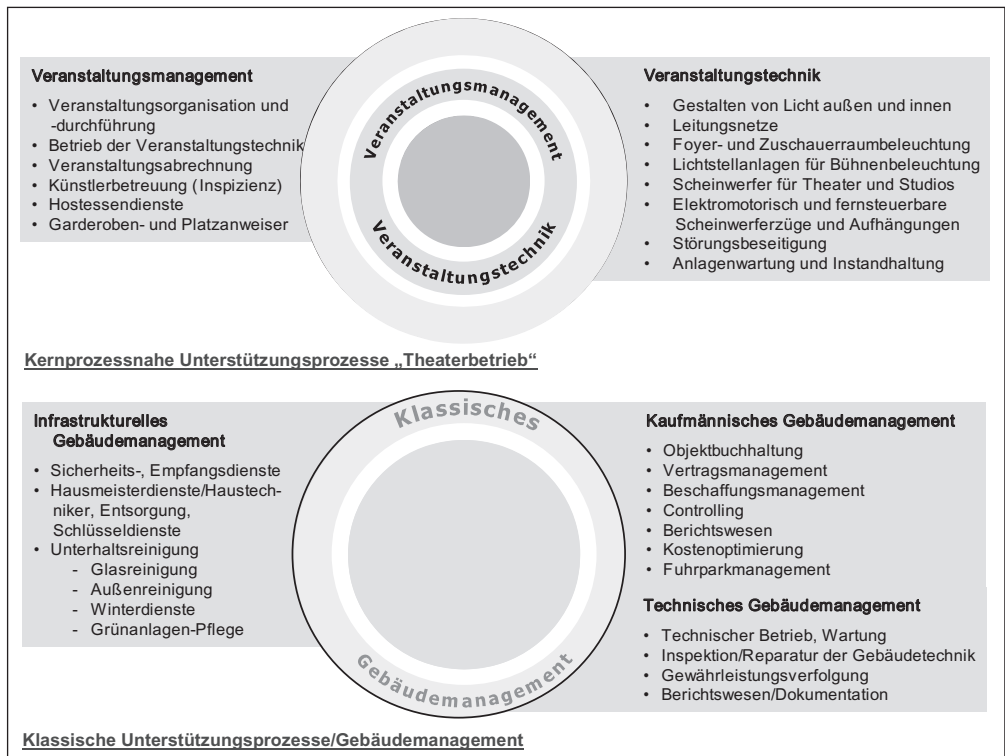
Für die transparente Darstellung der zahlreichen Aufgaben im Theaterbetrieb erscheint es sinnvoll, die unterstützenden Prozesse in zwei Bereiche zu untergliedern:

A) Supportprozesse, die unmittelbar mit der Entwicklung und Herstellung sowie der Aufführung der künstlerischen Produktion in Zusammenhang stehen, werden als **kerngeschäftsnahe Unterstützungsprozesse** gefasst. Diese Aufgaben müssen in enger räumlicher und zeitlicher Zusammenarbeit mit der Intendanz und dem künstlerischen Stab geleistet werden. An diesen Schnittstellen ist ein hohes Maß an Flexibilität, Improvisation und Präsenz von den Mitarbeitern gefordert, der Übergang zur Kunst ist fließend.

B) **Klassische Unterstützungsprozesse:** Auch bzw. gerade im Theaterbetrieb gibt es eine Vielzahl an Aufgaben aus dem klassischen Gebäudemanagement. Die Besonderheit der Architektur (s.o.) und die große Zahl von kulturell genutzten Immobilien mit historischer Bausubstanz stellen eine besondere Herausforderung an die kosteneffiziente Bewirtschaftung dieser Gebäudetypologie dar.

Die Aufgaben zu A) und B) lassen sich deutlich voneinander abgrenzen.

Abb. 3.7.1/5: Kernprozessnahe und klassische Unterstützungsprozesse



3.7.1

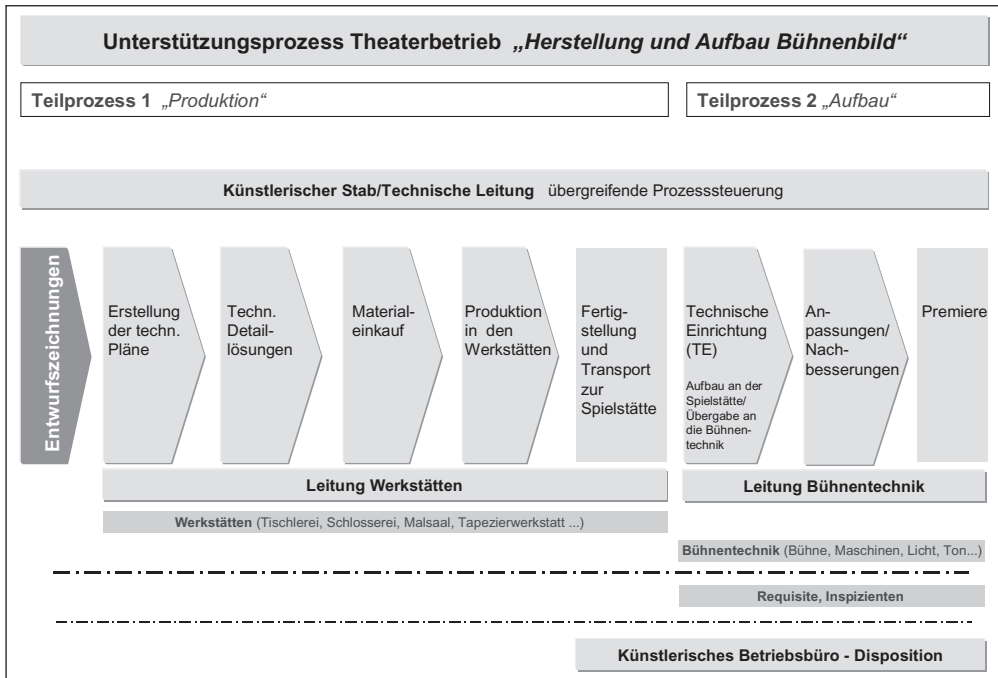
**Betrachtung der Schnittstellen**

Bei der FM-spezifischen Analyse von Kulturbetrieben zur Kostenoptimierung sollten die Schnittstellen dieser beiden Bereiche gründlich betrachtet werden. Häufig ist hier das größte Verbesserungspotenzial verborgen. Das „Modulsystem Kulturbetriebe“ kann dabei als Instrument für die Analyse und Umsetzung dienen.

Die enge Verzahnung des Kernprozesses mit den unmittelbaren Supportprozessen wird an den beiden aufgeführten Prozessabläufen deutlich.

Abb. 3.7.1/6: Kernprozessnaher Supportprozess 1

**Unterstützungsprozess – Herstellung und Aufbau Bühnenbild**



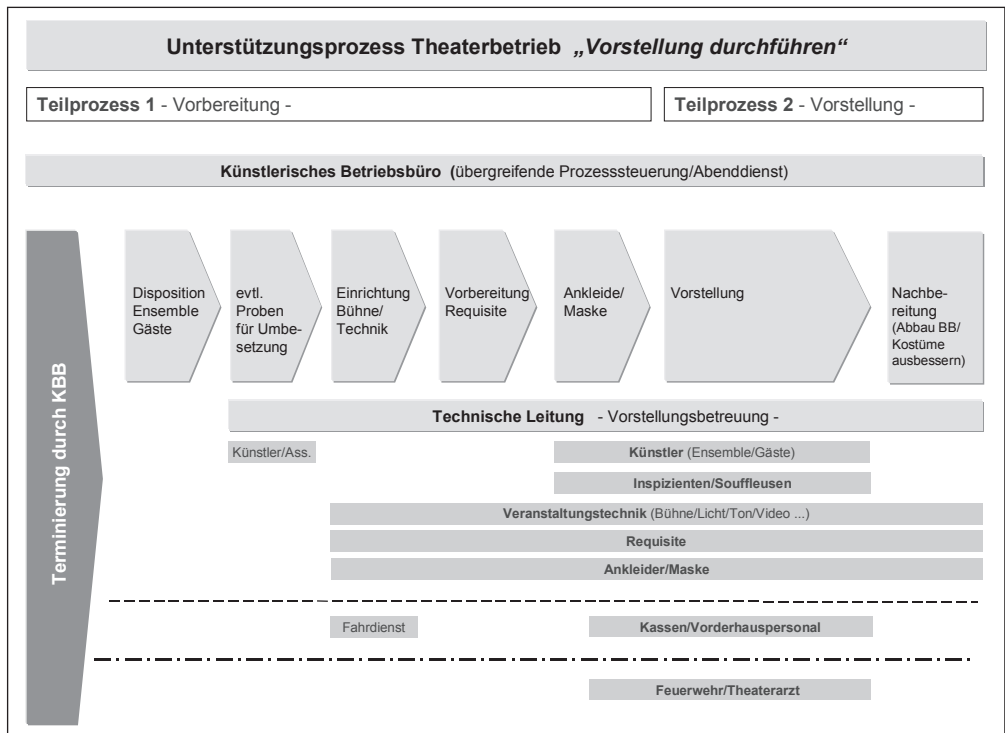
**Beispiel Bühnenbildproduktion**

Die Produktion des Bühnenbildes, d.h. der Kulissenbau in den Werkstätten sowie die Installation im Bühnenraum der Spielstätte, bilden den Output dieses Prozesses. Die operative Umsetzung des ersten Teilschritts liegt in der Verantwortung der Werkstätten. In der übergreifenden Steuerung ist die enge Zusammenarbeit zwischen dem künstlerischen Stab und der Technischen Leitung Voraussetzung einer konstruktiven Umsetzung. Im zweiten Teilprozess wird deutlich, wie eng die Verzahnung mit

dem Kernprozess ist. Die Technische Einrichtung ist der erste Aufbau der Kulissen auf der Bühne. Es erfolgt die Übergabe an die Bühnentechnik. Die Entwicklung der Lichteinstellungen, die Abmischung seitens der Tontechnik, Einspielungen von Musik, Bildern und Videosequenzen erfolgen nun als Teil des künstlerischen Prozesses im Verlauf der Hauptproben auf der Bühne. In enger Zusammenarbeit zwischen den Konzeptionisten und den technischen Spezialisten entsteht das Endprodukt „fertiges Bühnenbild“ als unverzichtbarer Teil des Kernprozesses. Während des Aufbaus und der Entwicklung der Bühnenszenerie ist die Disposition des Künstlerischen Betriebsbüros und die Einbindung der Szenischen Dienste (Inspizienten, Souffleusen) unverzichtbar.

**Unterstützungsprozess – Vorstellung durchführen**

Abb. 3.7.1/7: Kernprozessnaher Supportprozess 2



Erster Schritt dieses Prozesses ist die Disposition des Spielplans und somit die Terminfestlegung für die Durchführung der Vorstellungen ca. drei bis vier Monate vor dem Aufführungstermin.

## 3.7.1

	<p>Hiermit verbunden sind die zeitlichen Abstimmungen der Schauspieler (Ensemble und Gäste), die Verfügbarkeit der Spielstätten in Zusammenhang mit den Probenplänen der Produktionen, die noch in der Entwicklungsphase sind, sowie möglicher Gastspielanfragen.</p>
<b>Der Tag der Vorstellung</b>	<p>Am Tag der Vorstellung wird die Bühne eingerichtet, hierfür müssen die Kulissen aus dem Lager an den Spielort transportiert und auf der Bühne aufgebaut werden, die Licht- und Tontechnik ist einzurichten. Häufig finden am Tag der Einrichtung noch Proben anderer Produktionen auf der Bühne statt – entsprechend eng sind die Zeitfenster für den Aufbau getaktet. Bei kurzfristiger Erkrankung eines Darstellers kommen noch Umbesetzungsproben dazu, die das optimale Zusammenwirken von KBB, Technik, Ausstattung und künstlerischer Arbeit erfordern.</p> <p>Parallel zum technischen Aufbau erfolgt die Vorbereitung der Requisite und die Bereitstellung der Kostüme, die aus dem Kostümlager in die Garderobe gebracht werden und dort nach Überprüfung für die einzelnen Darsteller zurechtgelegt werden. Das Erstkostüm liegt in der Garderobe, folgende Umzüge finden an festgelegten Stellen an der Seitenbühne statt – für einen Umzug während der Vorstellung bleiben oft nur wenige Minuten Zeit, die Mithilfe von Ankleidern und der Maske ist häufig unerlässlich.</p> <p>Der Inspizient verantwortet den Ablauf der Vorstellung, die Koordination aller Beteiligten erfolgt über das zentrale „Steuerungsterminal“ auf der Seitenbühne.</p>
<b>Nach der Vorstellung</b>	<p>Nach der Vorstellung erfolgt die sofortige Nachbereitung: Abbau und Abtransport der Kulissen, die Reinigung und Reparatur der Kostüme, die Demaskierung der Schauspieler. Am nächsten Tag muss die Spielstätte für die nächste Probe oder Aufführung zur Verfügung stehen.</p> <p>Die Serviceleistungen rund um den Vorstellungsablauf sind parallel zu koordinieren, hierzu zählen insbesondere der Kassensbetrieb und das Vorderhauspersonal sowie das Catering für die Zuschauer und der interne Kantinenbetrieb.</p>
<b>Voraussetzung: funktionsfähige Immobilie</b>	<p>Voraussetzung zur optimalen Durchführung der Kernprozesse und der kernprozessnahen Unterstützungsprozesse ist die Bereitstellung der funktionsfähigen Immobilien und die Koordination der übrigen Support- und Managementprozesse.</p>

### 2.1.4 Nutzungskosten

Viele Theaterbetriebe verfügen über eine unternehmensspezifische Kostenstruktur, die Kosten der Kernprozesse und der kerngeschäftsnahen Unterstützungsprozesse werden in der Regel transparent und differenziert dargestellt. Diese Systematiken ordnen die Kosten der unterschiedlichen Kostenstellen (künstlerischer Betrieb, Werkstätten, Veranstaltungstechnik etc.) den einzelnen künstlerischen Produktionen (= Kostenträger) zu. Zumeist erfolgt eine weitere Unterteilung entsprechend der Teilprozesse „Konzeption/Entwicklung“ und „Vorstellungsphase“. Über eine solche Struktur wird eine größtmögliche Kostentransparenz erreicht – eine Voraussetzung zur optimalen Prozesssteuerung und Kostenoptimierung. Es ist sicherzustellen, dass alle Abteilungen mit der gleichen Kostenstruktur arbeiten, die mit der buchhalterischen Kostensystematik abzugleichen ist.

**Kosten der Kernprozesse**

Analog zur Kostenstruktur der Kernprozesse ist das Paket der Allgemeinkosten differenziert abzubilden. Hierfür ist zum einen ein Schlüssel zu entwickeln, der die übergeordneten Verwaltungskosten differenziert aufzeigt und auf die unterschiedlichen Kostenstellen umlegt. Zum anderen sollte eine **Nutzungskostenstruktur für alle sekundären Prozesse** entwickelt werden, hierfür bildet die Kostenstruktur der GEFMA 200 ein solides Grundgerüst, das die vollständige Abbildung und Zurechnung aller im Betrieb entstehenden Kosten ermöglicht. Insbesondere bei Theatern mit mehreren Bühnen sollten die Betriebskosten verursachungsgerecht je nach Organisationsstruktur den einzelnen Spielstätten zugeordnet werden können. In einem weiteren Schritt ist zu überlegen, inwieweit die Entwicklung eines Umlageschlüssels für die einzelnen Kostenträger des Kernprozesses sinnvoll sein kann.

**Allgemeinkosten**

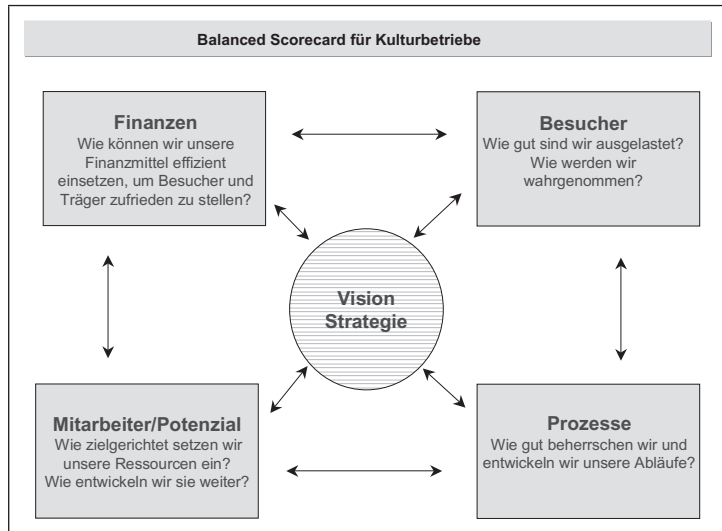
**GEFMA 200 ab Grundgerüst**

### 2.1.5 Exkurs: Strategisches Führungsinstrument Balanced Scorecard (BSC)

Die Balanced Scorecard ist ein System von Indikatoren, das die Leistungen eines Betriebs aus (mindestens) vier verschiedenen Perspektiven beschreibt und auf definierte Ziele bezieht. Für Theaterbetriebe dient dieses Instrument als Grundlage für alle weiteren Analysen und Veränderungen.

3.7.1

Abb. 3.7.1/8: Balanced Scorecard (BSC) für Kulturbetriebe



Den „Erfindern“ der BSC, DAVID NORTON und ROBERT KAPLAN, ging es vor allem um die Verbindung der quantitativen Management-Informationen mit den strategischen Orientierungen und längerfristigen Zielsetzungen eines Unternehmens. Sie gingen davon aus, dass eine reine Abbildung der Vergangenheit mit betriebswirtschaftlichen, i.d.R. finanziellen Kennzahlen (Umsatz, Kosten, Gewinn, Deckungsbeiträge etc.) keine gültigen Aussagen über die tatsächlichen und möglichen Leistungen liefern kann.<sup>9</sup>

**BSC als Controlling-instrument**

Daraus hat sich in den letzten Jahren das Controllinginstrument BSC entwickelt. Der Begriff „Controlling“ muss dabei differenziert betrachtet werden. Zunächst gilt sicher die allgemeine Feststellung von KLAUSBERGER: „Controlling hat im Kulturbereich einen besonders schalen Beigeschmack, wird es doch meist pauschal mit Kürzungen, Streichungen und Einsparungen assoziiert. (...) Traditionelle Controllingkonzeptionen wurden ausgehend von den Gegebenheiten in industriellen Produktionsbetrieben entwickelt, mit denen Kulturbetriebe ja nun kaum vergleichbar sind, weshalb sich die Problemlösungskompetenz solcher Anwendungen in Grenzen hält.“<sup>10</sup>

<sup>9</sup> KAPLAN, ROBERT. S./NORTON, DAVID P.: Balanced Scorecard, Stuttgart 1997; dies.: Die strategiefokussierte Organisation, Stuttgart 2001

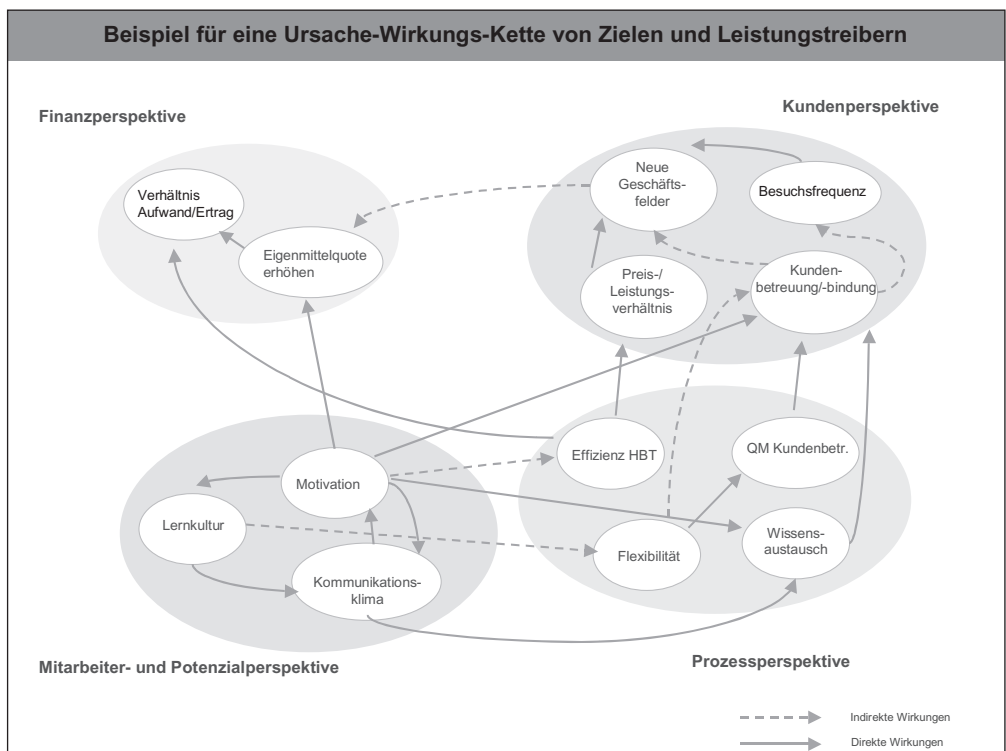
<sup>10</sup> KLAUSBERGER, BERND: Die Balanced Scorecard für Kulturbetriebe, Diplomica Verlag, Hamburg 2004

Darüber hinaus ist anzumerken, dass die Interpretation und Handhabung von „Controlling“ in vielen Betrieben mehr mit „Kontrolle“ im Sinne von Revision/Überprüfung zu tun haben als mit Steuerung im Sinne von Zielerreichung – und nur im letzteren Verständnis ist die BSC angemessen einsetzbar und kann so „Kulturbetrieben entscheidende Impulse liefern, wenn auch nicht als wissenschaftlicher Vorwand für Subventionskürzungen seitens der öffentlichen Hand“.<sup>11</sup>

Für Theaterbetriebe kann eine auf Leitungsebene erarbeitete (Top-)Balanced Scorecard folgende positive Funktionen haben:

- Quantitative Kennzahlen (nachlaufende Indikatoren) werden mit den Treibern der angestrebten Performance (vorlaufende Indikatoren) verknüpft.
- Die BSC als Führungs- und Kommunikationsinstrument erzeugt Ziel- und Strategietransparenz bei allen Beteiligten.

Abb. 3.7.1/9: Beispiel für eine Ursache-Wirkungs-Kette von Zielen und Leistungstreibern



<sup>11</sup> ebd.

3.7.1

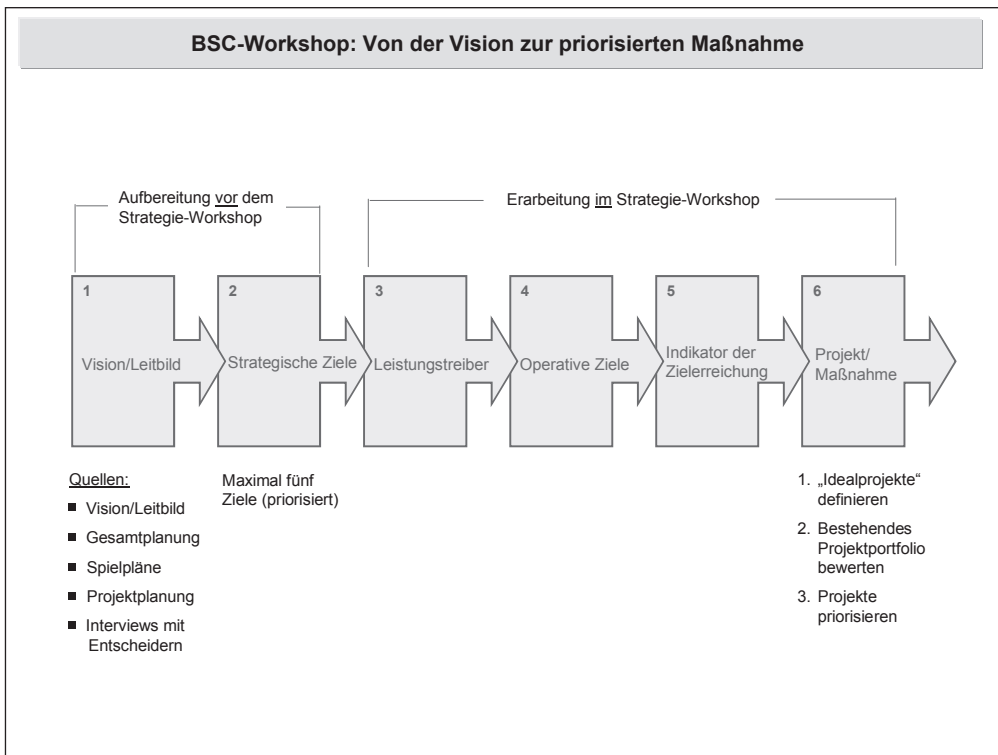
- Die Theaterleitung kann die BSC-Darstellung von Zielen, Indikatoren und Maßnahmen-Priorisierungen in der Außendarstellung gegenüber den Trägern nutzen. Nach innen und nach außen wird mit einer einheitlichen „Grammatik“ gearbeitet.

**Zusammenhang zwischen Treibern und Zielen klären**

Die Chance für ein erfolgreiches Arbeiten mit der BSC ist erfahrungsgemäß dann gegeben, wenn als gedankliche Grundlage die Wirkungszusammenhänge zwischen den strategischen Zielen und den für ihre Erreichung wesentlichen Erfolgsfaktoren (Treibern) geklärt worden ist. Die Abbildung 3.7.1/9 verdeutlicht einige mögliche Ursache-Wirkungs-Kette.

Nachfolgend wird ausschnitthaft an einem fiktiven Beispiel die Entwicklung einer Balanced Scorecard auf/mit der Leitungsebene in einem Schauspielhaus dargestellt. Ziel ist dabei u.a. die Überprüfung laufender und geplanter Projekte, Prozesse und Maßnahmen auf ihre Ziel- und Strategie-Kompatibilität. Der eigentlichen BSC-Erarbeitung vorgeschaltet ist dabei – unter der Annahme einer vorhandenen übergreifenden Zieldefinition

Abb. 3.7.1/10: BSC-Workshop



(„Vision“) – die Formulierung von strategischen Zielen in jeder der vier BSC-Perspektiven. Dabei wird als Zeithorizont für ein „strategisches Ziel“ als grober Anhaltspunkt die Laufzeit eines Intendantenvertrags angenommen, für die „operativen Ziele“ der Zeitraum einer Spielzeit. Unter „Indikator“ wird die Messgröße verstanden, an der die (operative) Zielerreichung abgelesen werden soll. Schließlich sollen Projekte und Maßnahmen definiert werden, die zur Zielerreichung beitragen („Idealprojekte“, die es geben sollte, aber noch nicht gibt und bestehende Projekte, die dem Ziel zugeordnet werden können).

Für die Erarbeitung der Top-BSC im Strategie-Workshop wird das folgende Formular eingesetzt:

Abb. 3.7.1/11: Formular BSC

**Formular BSC: je Perspektive 1–4**

	Strategisches Ziel	Leistungstreiber	Operatives Ziel	Indikator	Projekt/Maßnahme
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Somit ergibt sich eine differenzierte Analysemöglichkeit in allen vier Perspektiven:

	Strategisches Ziel	Leistungstreiber	Operatives Ziel	Indikator	Projekt/ Maßnahme
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

	Strategisches Ziel	Leistungstreiber	Operatives Ziel	Indikator	Projekt/ Maßnahme
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

**Visionen  
Strategien**

	Strategisches Ziel	Leistungstreiber	Operatives Ziel	Indikator	Projekt/ Maßnahme
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

	Strategisches Ziel	Leistungstreiber	Operatives Ziel	Indikator	Projekt/ Maßnahme
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Für die Mitarbeiter-/Potenzialperspektive sowie für die Prozessperspektive sind in den nachfolgenden Scorecards jeweils beispielhaft strategische Ziele formuliert; für die Prozessperspektive ist für ein strategisches Ziel die komplette Ausformulierung fiktiv dargestellt.

3.7.1

Prozessperspektive (Beispiel)					
	Strategisches Ziel	Leistungstreiber	Operatives Ziel	Indikator	Projekt/ Maßnahme
1.	Effizienz der technischen Abläufe verbessern	Koordination HBT/ Veranstaltungstechnik	Verbindlichkeit der Absprachen erhöhen	Zahl der telefonischen und Mail-Rückfragen	Protokolle der Koordinationstermine → Intranet
2.	Informationsfluss künstl. – techn. Produktion verbessern				
3.	Eigenverantwortung der Mitarbeiter in Marketing/Fundraising stärken				
4.	Controlling bzgl. übergreifende strategische Ziele optimieren				
5.	Kundenbezogene Qualitätsstandards bei Veranstaltungen entwickeln				

Abb. 3.7.1/12: Prozessperspektive (Beispiel)

**Beispiel Theaterholding Graz**

Das hier angewandte Modell einer Top-BSC dient zunächst der Ziel- und Strategiekklärung bzw. der zielkonformen Priorisierung von Aufgaben. Damit hat die Leitungsebene eines Theaters ein Instrument mit übergreifender Steuerungsfunktion in der Hand, aus dem sich dann in weiteren Schritten detaillierte Kennziffern für die einzelnen Module und Prozesse eines Hauses gewinnen lassen. Das Beispiel Graz<sup>12</sup> zeigt eine entsprechende Anwendung. Fokussiert auf die fünf Perspektiven

- Eigentümer (= Subventionsgeber),
- Finanzen,
- Besuchermanagement,
- Medien- und Marktmanagement,
- Ressourcenmanagement

<sup>12</sup> Vgl. den Abschnitt „FM als Konzernaufgabe – die Theaterholding Graz“ (siehe Seite 31)

(auf die „Prozess“-Perspektive wurde verzichtet) und ausgehend von den übergreifenden Fragestellungen in den „Konzernrichtlinien“

1. *„Wie gut gelingt es den Theatern, ihre Häuser zu füllen und welche künstlerische Qualität bieten sie an?“*
2. *„Wie gut schaffen es die Theater, mit den zur Verfügung stehenden Budgetmitteln auszukommen bzw. wie gut werden die Theater ‚gemanagt‘?“*

wurde hier für die einzelnen Häuser ein feinmaschiges Kennzahlensystem entwickelt, mit dessen Hilfe z.B. das Schauspielhaus Graz gesteuert wird.

### 2.1.6 Modulsystem Facility Management

Die Ziel- und Strategiekklärung mit Hilfe einer Top-BSC ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung eines FM-Systems im Kulturbetrieb.

Das **Modulsystem für Kulturbetriebe** unterteilt den umfangreichen Aufgabenkatalog in vier Bereiche. Die dreiteilige Struktur des Gebäudemanagements nach DIN 32736 mit dem technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement wird somit um eine **vierte Säule** erweitert, die die spezifischen Aufgaben der Kulturbetriebe umfasst und die **kerngeschäftsnahen Unterstützungsprozesse** beschreibt.

Die drei Ebenen des Modulsystems gliedern sich wie folgt: die erste Ebene (M1) bildet die vier Aufgabenbereiche in der FM-Perspektive ab. In der zweiten Ebene (M2) werden die Einzelmodule benannt und in ihren Beziehungen untereinander und zum Kernprozess dargestellt, während die dritte Ebene (M3) die einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten detailliert beschreibt.

#### Drei Ebenen des Modulsystems

Das modulare System ist ein Instrument zur ganzheitlichen, FM-spezifischen Analyse eines Hauses. Die Erfassung der zahlreichen Aufgaben und die Beurteilung der komplexen Prozesse können durch diese Systematik vollständig abgebildet werden. Überlegungen und Entscheidungen, welche unterstützenden Prozesse vielleicht Teil des Kernprozesses werden oder welche Aufgaben günstiger als externe Dienstleistung eingekauft werden sollten, können durch dieses Instrument erheblich gestärkt werden.

3.7.1

**Modulsystem  
1. Ebene**

Neben den klassischen Funktionsbereichen berücksichtigt die erste Ebene des Modulsystems auch die Unternehmenskultur, weil die „weichen Faktoren“, wie oben ausgeführt, für das FM in Kulturbetrieben besonderes Gewicht haben.

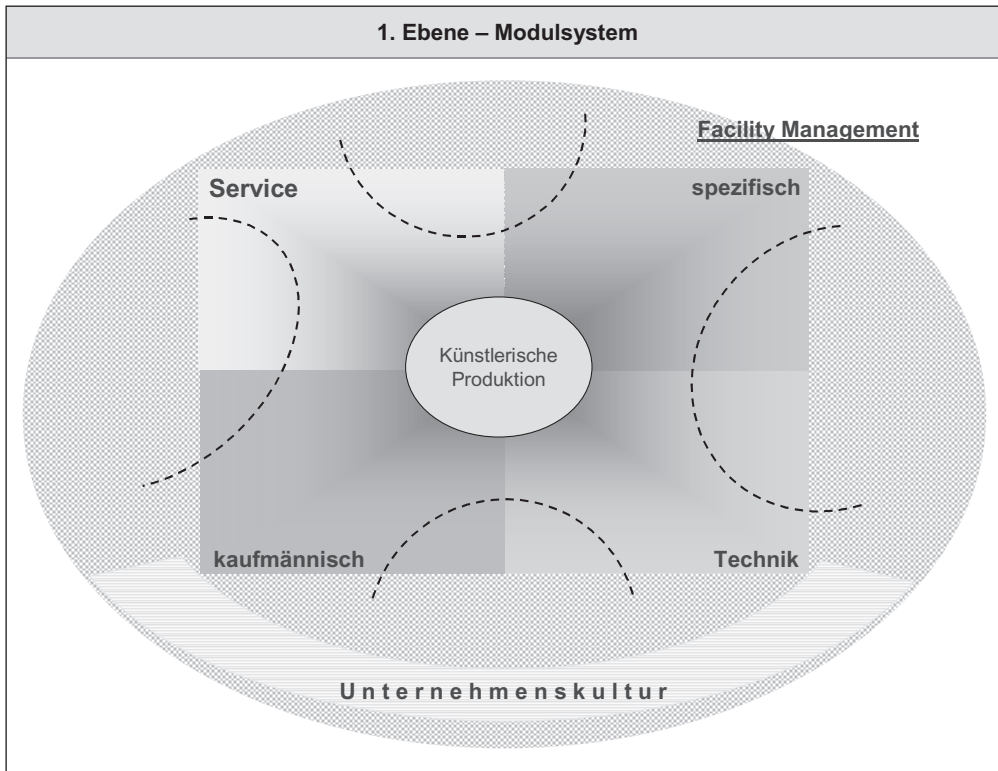
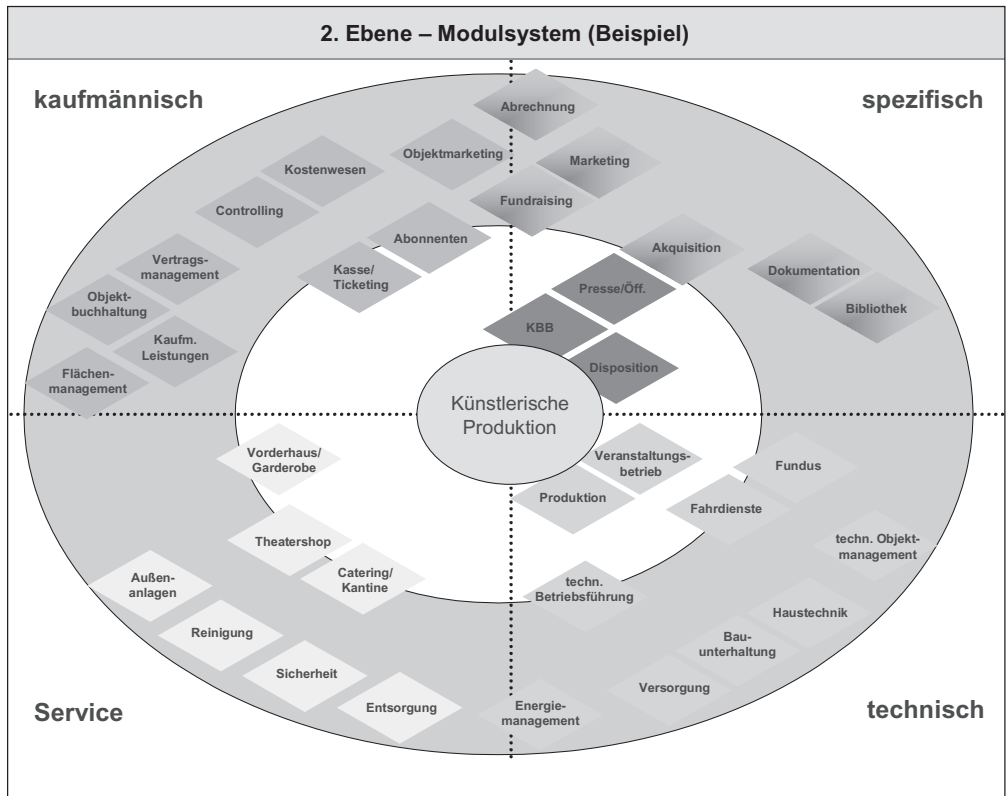


Abb. 3.7.1/13: Modulsystem 1. Ebene

**Modulsysteme  
2. Ebene**

Die zweite Ebene bildet die einzelnen Module der vier Leistungsbereiche in ihrer Gesamtheit ab. Im Rahmen der Analyse eines bestimmten Hauses ist die vorliegende Übersicht um evtl. objektspezifische Module zu ergänzen. Die Anordnung der Module bildet das Grundgerüst des Ist-Zustands, hier ist die Lage des einzelnen Moduls zu den benachbarten Bereichen und zum Kernprozess abzulesen. Entsprechend der Definition des Kernprozesses und der Kompetenzen, die in den Zuständigkeitsbereich der künstlerischen Führungsebene fallen, erfolgt die Abgrenzung zu den vier Supportbereichen. In der Regel liegen die veranstaltungsbezogenen Module aller vier Bereiche dicht am Kernprozess.



Über die Anordnung der Module auf der Übersicht werden die Abgrenzungen zu den hausinternen Verantwortlichkeiten definiert, ebenso unterstützt es die Entscheidung über eine mögliche Leistungsausführung durch externe Auftragnehmer. In angestrebten Outsourcing-Verfahren liefert das Modulsystem die Grundlage für die Ausschreibung von Betreiberlösungen.

Abb. 3.7.1/14: Modulsystem 2. Ebene

Die gesamten Aufgaben und Tätigkeiten, die im Ganzen den reibungslosen Ablauf des Kernprozesses gewährleisten, werden in der dritten Ebene der Systematik modulbezogen im Detail beschrieben und beurteilt. Diese Beschreibungen bilden das Gerüst für eine spezifische und detaillierte Analyse eines Objekts und sind somit Grundlage für die Evaluierung und Beurteilung einer bestehenden Organisationsstruktur, die einem Optimierungskonzept oder einer Neukonzeption unbedingt vorgeschaltet werden muss.

**Modulsystem 3. Ebene**

3.7.1

<b>3. Ebene – Checkliste (Beispiel)</b>	
<b><u>Veranstaltungsbetrieb BÜHNENTECHNIK</u></b>	
Modulebene 1	Technik
Modulebene 2	Veranstaltungsbetrieb
Modulebene 3	<b>Bühnentechnik/Maschinentechnik/Beleuchtung/Ton</b>
Struktur	Einordnung in die Gesamtstruktur des Theaters/Ausformulierung von Schnittstellen und Abhängigkeiten zu anderen Modulen/Darstellung des Verhältnisses zum Kernprozess
Leitsatz	Formulierung der speziellen Verantwortung <i>„Die Bühnentechnik steht als Teilbereich des Moduls Veranstaltungsbetrieb in der Verantwortung des reibungslosen technischen Ablaufs der künstlerischen Produktion.“</i>
Aufgabe	Detaillierte und vollständige Aufgabenbeschreibungen z.B. <i>Betreuung der Bauprobe</i> <i>produktionsbezogene Einrichtung der Probenbühne</i> <i>bühnentechnische Einrichtung der Bühne für die Vorstellung</i>
Tätigkeiten	Übersicht der gesamten Tätigkeiten, die zur Umsetzung der genannten Aufgaben erforderlich sind z.B. <i>Aufbau der Kulissen für die Vorstellung</i> <i>Reparaturen am Bühnenbild an den Spielstätten</i> <i>Umbau des Bühnenbildes während der Vorstellung</i>
Mitarbeiter	Aufbauorganisation der Abteilung/Funktionsbeschreibungen/ Anzahl der Mitarbeiter pro Funktion
Kosten	Prozessbezogene Aufstellung der Personal- und Sachkosten
Bewertung	Mögliche Optimierungspotenziale/Überlegungen zu möglichen Umstrukturierungen und zum Thema Outsourcing

Abb. 3.7.1/15: Modulsystem 3. Ebene

Dem spezifischen Aufgabenbereich wird jeweils ein Leitsatz zugeordnet, der die Inhalte und die Zielformulierung verdeutlicht. Exemplarisch wird in Abbildung 3.7.1/15 eine Checkliste für die Einzelbeschreibungen der dritten Modulebene abgebildet. Mit Hilfe dieser Analysebögen können die einzelnen Aufgaben und die damit verbundenen Tätigkeiten zusammengestellt werden; weiter erfolgt hierdurch die spezifische Beurteilung jedes einzelnen Moduls und seine Einordnung in das Gesamtsystem.

## 2.2 Lösungsansätze und Praxiserfahrungen – zwei Fallbeispiele

Die besondere Hausforderung bei der Führung und Steuerung von Kulturbetrieben liegt, wie gesagt, im Ausbalancieren der beiden Handlungsfelder: autonome Kunst/effizientes wirtschaftliches Handeln.

Um dieser Aufgabe umfassend gerecht zu werden, gewinnen organisatorische Neustrukturierungen für Kulturinstitutionen zunehmend an Bedeutung. In der Praxis hat die Zusammenführung verschiedener Sparten oder Häuser unter dem Dach einer Managementholding bereits zu erfolversprechenden Ergebnissen geführt.

**Holding – Chancen, Ziele, Möglichkeiten**

**Managementholding:** *Die Managementholding hat kein eigenes operatives Geschäft. Im Gegensatz zur Finanzholding hält sie jedoch nicht nur die Beteiligungen an den Tochtergesellschaften, sondern führt diese auch. Zu diesen Führungsaufgaben gehören typischerweise die Festlegung der strategischen Geschäftsfelder, die strategische Steuerung, die Besetzung von Führungspositionen und die Steuerung des Kapitalflusses innerhalb der Gruppe. Es ist möglich, dass die Vorstandsmitglieder der Holdinggesellschaft auch die Leitungsfunktionen der Tochtergesellschaften, z.B. als Vorstandsvorsitzende, wahrnehmen. Größter Vorteil dieser Holding ist ihre Flexibilität, da jedes Tochterunternehmen Strategien für sein Geschäftsfeld entwickelt.*<sup>13</sup>

Zwei Modelle wurden bislang im deutschsprachigen Raum umgesetzt:

- (A) „Kulturholding“ mit einem regionalen Ansatz – Zusammenschluss für eine Stadt, eine Region oder ein Bundesland;

**Kulturholding**

<sup>13</sup> Gabler Bank-Lexikon. 12. Auflage, Wiesbaden 2002

## 3.7.1

Steuerung der zentralen Managementaufgaben und der wirtschaftlichen Belange unterschiedlichster kultureller Institutionen

**Theaterholding**

- (B) Umwidmung klassischer Theaterbetriebe mit mehreren Sparten (Schauspiel/Oper/Ballett/Jugendtheater) zu einer „Theaterholding“ mit eigenständigen Tochtergesellschaften

Beide Ansätze verfolgen das gleiche Ziel: eine klare Aufgabenteilung mit präziser Abgrenzung der Zuständigkeiten und klarer Festlegung der Schnittstellen, mit dem Anspruch, der Kunst „den Rücken freizuhalten“. Die Vorteile dieses auf Partnerschaft aufgebauten Modells liegen auf der Hand: Die übergreifende Koordination durch eine Dachorganisation vermeidet Überschneidungen und Mehraufwand, sie kann dabei eine Vielzahl von Aufgaben übernehmen:

- Koordination von übergreifenden Kulturmanagement-Aufgaben;
- Steuerung der finanztechnischen und wirtschaftlichen Aspekte: Haushaltsplanung, Rechnungs- und Zahlungsverwaltung, Controlling, Erstellung von Jahresabschlüssen, hierdurch wird eine erhöhte finanzielle Planungssicherheit für die Kultureinrichtungen erreicht;
- Koordination, Einkauf und Bereitstellung von Supportprozessen;
- Bereitstellung von Infrastruktur und Kommunikation;
- Organisation von kulturspezifischen Serviceleistungen wie Ticketing, Fundraising etc. – u.U. auch Durchführung dieser Leistungen;
- Marketing für die Tochtergesellschaften;
- Qualitätssicherung;
- Entwicklung von Kennzahlen/Benchmarking.

Durch die Übernahme der beschriebenen Aufgabenfelder kann eine langfristige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit erzielt werden, die eine größere Planungssicherheit für die künstlerischen Betriebe sicherstellt; die Rahmenbedingungen werden optimiert.

### 2.2.1 Facility Management als „Konzernaufgabe“ – die Theaterholding Graz

*„... meiner Erfahrung nach ist wirtschaftliches Denken und Handeln völlig kompatibel mit künstlerischen Zielen ...“*  
(Dr. PETER NEBEL, GF der Theaterholding Graz)

In Graz (Hauptstadt des österreichischen Bundeslandes Steiermark) ist die Umwidmung einer klassischen Bühnengesellschaft zu einer Theaterholding mit eigenständigen Tochtergesellschaften 2004 erfolgt. Die „Vereinigten Bühnen Graz“ – Oper, Schauspiel und Jugendtheater – wurden zur „Theaterholding Graz/Steiermark GmbH“. Diese Gesellschaft ist seitdem verantwortlich für die drei großen Veranstaltungshäuser der Stadt, die als gemeinnützige Tochtergesellschaften in eigener Verantwortung stehen. Die „Opernhaus Graz GmbH“, die „Schauspielhaus Graz GmbH“ und die „next liberty Jugendtheater GmbH“ werden dabei ergänzt durch die „Theaterservice Graz GmbH“, die als gewinnorientierte Gesellschaft agiert. Darüber hinaus stehen weitere Spielstätten in der verantwortlichen Verwaltung der Theaterholding.

Die Theaterholding GmbH sieht sich als Bindeglied zwischen den kulturpolitischen Belangen der Träger und den künstlerischen Aufgaben der Tochtergesellschaften, d.h. Befriedigung der Eigentümerinteressen (Stadt Graz/Land Steiermark) einerseits, Förderung der Kunst andererseits, mit dem Ziel einer mittel- bis langfristigen Existenzsicherung. Die Holding stärkt die einzelnen Häuser in ihrer Autonomie und unterstützt sie bei der Erfüllung der wirtschaftlichen und technischen Ziele. Darüber hinaus bietet die Theaterholding auch Beratungen für Kulturbetriebe auf dem freien Markt an und hat langfristig die Perspektive, sich zu einer „Kulturholding“ nach dem Vorbild der „Niederösterreich Kulturwirtschaft“ (NÖKU) auszuweiten.

Die Theaterholding koordiniert und steuert betriebswirtschaftlich, ohne künstlerische Kompetenz, in einer „schlanken“, hochspezialisierten Besetzung. Die von der Holding entwickelten **Konzernrichtlinien** legen den gemeinsamen Rahmen für alle Gesellschaften fest. Das **Unternehmenskonzept** beschreibt detailliert die Aufgaben und Verantwortungen der Holding: das **Leitbild** formuliert das Selbstverständnis und die Kernaufgaben mit den damit verbundenen Kernprozessen – Verwaltung, Organisation, Berichten, Revision, Steuerung. Weiter beschreibt das

**Bindeglied  
zwischen Träger  
und Kunst**

**Leitorientierungen  
formuliert**

## 3.7.1

Konzept das einheitliche Planungs- und Berichtssystem als Steuerungsinstrument (verbindlich für alle Tochtergesellschaften), die Budgetplanungen sowie die Führungsgrundsätze sowohl innerhalb des Konzerns als auch innerhalb der Holding.

Das betriebswirtschaftliche Know-how der Holding ermöglicht eine Veränderung der Führungsstrukturen innerhalb der Bühnengesellschaften, die jeweils nur noch eine künstlerische Leitung und einen kaufmännischen Prokuristen haben; die Verwaltungsdirektion übernimmt die Geschäftsführung der Holding für alle Tochtergesellschaften.

Zur erfolgreichen Umstrukturierung wurden privatwirtschaftliche Instrumente an die Besonderheiten eines Kulturbetriebs angepasst. Es wurden Unternehmenskonzepte für die einzelnen Bühnenbetriebe erstellt, ein theaterspezifisches Kennzahlensystem nach dem Prinzip der Balanced Scorecard (s.o.) eingeführt und konkrete Prozessoptimierungen realisiert.

## BSC

**Prozess der Umstrukturierung**

Anlass für die organisatorische Veränderung der klassischen Bühnenbetriebe Graz war die Deckelung der Subventionen und die damit verbundene Suche nach möglichen Einsparpotenzialen. Ein externes Gutachten ergab, dass bei gleichbleibender Struktur und Qualität die notwendigen Einsparungen nur mit großen Veränderungen im künstlerischen Bereich zu bewerkstelligen wären. Empfohlen wurde eine grundlegende Strukturveränderung sowie eine Anpassung des kulturpolitischen Auftrags an die geänderten Rahmenbedingungen.

Eine Expertengruppe empfahl als zukünftige Organisationsform eine „Betriebsaufspaltung mit Holding“ und nannte als Gründe für die neue Rechtsform:

- Setzen eines sehr starken Veränderungsimpulses,
- Kostentransparenz und -wahrheit in allen Häusern,
- die Aufnahme weiterer Kultureinrichtungen.

Dagegen stand kurzfristig ein hoher Umstellungsaufwand, der sich nach den damaligen Wirtschaftlichkeitsberechnungen innerhalb von zwei Jahren amortisieren sollte.

Nach anfänglichem, ca. einjährigem Projektstillstand konnte die politische Seite überzeugt werden. Im ersten Schritt erfolgte die Budget- und Ressourcenaufteilung, danach wurden die fünf

neuen Gesellschaften gegründet und die Geschäftsführungen bestellt. Es folgte die Anpassung der Organisation und der Abläufe an die neue Struktur sowie die Weiterentwicklung der vorhandenen organisatorischen Standards und Instrumente. Nach zehn Monaten trat die neue Rechtsform in Kraft.

### **Tochtergesellschaften**

Die drei (gemeinnützigen) **Bühnengesellschaften** sind jede für sich eigenständige Unternehmen. Jedes Haus wird durch einen geschäftsführenden Intendanten und einen kaufmännischen Prokuristen geführt und verfügt über ein eigenes Ensemble sowie künstlerische und technische Abteilungen, die die Verantwortung für den Veranstaltungsbetrieb tragen. Die einzelnen Unternehmenskonzepte beschreiben ausführlich die künstlerischen Ziele und Visionen ebenso wie die Strategien, Führungsgrundsätze, Kernprozesse, Abläufe und Finanzen. Den Rahmen hierfür bilden die Konzernrichtlinien der Holding.

**Spezifische Unternehmenskonzepte**

Die **Theaterservice GmbH** ist als gewinnorientiertes Unternehmen am Markt tätig. Neben den traditionellen Aufgaben der ehemaligen Werkstätten werden eine Reihe von Serviceleistungen sowohl für die Bühnengesellschaften als auch für den freien Markt angeboten. Der Kontrahierungszwang zwischen den Bühnengesellschaften und der Servicegesellschaft in einer Übergangsfrist nach der Rechtsformänderung garantierte Aufträge für die ersten drei Jahre, in denen sich das Unternehmen auch mit anderen Leistungen am freien Markt positionieren musste. Seit der Spielzeit 2007/2008 ist die Theaterservice GmbH in der Position eines internationalen Mitbewerbers um Aufträge in den ehemals „eigenen“ Häusern. Seither konnten andererseits zahlreiche Aufträge großer Bühnen im deutschsprachigen Raum und eine Reihe von Privatkunden akquiriert werden.

**Kontrahierungszwang sichert Anfangsphase**

### **Facility Management – eigene Abteilung in der Holding**

Die Organisationsstruktur der Holding sieht vier Fachabteilungen vor: Controlling, Personalwesen, Öffentlichkeitsarbeit und Facility Management. In den Zuständigkeitsbereich FM gehört zum einen die Wahrung der Eigentümerinteressen (treuhänderische Verwaltung) für die überlassenen Liegenschaften und Gebäude der Tochtergesellschaften, d.h. die Gebäudeverwaltung/Instandhaltung der Bausubstanz und der Hausbetriebstechnik, unter Einhaltung des vorgegebenen Budgets, zum anderen die Entwicklung zentraler Kommunikationsstrukturen, die Betreu-

**FM-Aufgaben**

## 3.7.1

ung und Koordination der gesamten IT sowie die Beratung der Tochtergesellschaften bei der Suche nach Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung in allen Sekundärprozessen.

### 2.2.2 Facility Management ganzheitlich gedacht und realisiert – das Zentrum Paul Klee

*„Ein baubegleitendes Facility Management und die Erarbeitung eines Betriebsführungskonzepts sind unabdingbar, um den komplexen Betrieb des neuen Kulturzentrums reibungslos zu starten.“*

(MARKUS KLOPFSTEIN, ehemaliger Leiter FM im ZPK)

#### FM im Neubauprojekt

Das „Zentrum Paul Klee“ in Bern (ZPK) ist ein anschauliches Beispiel für die konsequente Umsetzung eines ganzheitlichen FM-Konzepts im Zuge eines Neubauprojekts – und zugleich Beleg für die dynamische Veränderung, die der FM-Ansatz im Prozess von der Planung bis zum Betreiben des Hauses erfährt. Die Erstellung und Berücksichtigung eines Betriebsführungskonzepts in der Planungsphase und die frühe Integration der Leitung der späteren FM-Abteilung bereits in der Bauphase zeigen, was passiert, wenn dem Lebenszyklus-Gedanken konsequent gefolgt wird. Insofern ist das Beispiel ZPK für alle Neubauten, auch im Theaterbereich, von hoher Relevanz.

Das **Leitbild des Zentrums** formuliert die Kernprozesse unter Berücksichtigung der „weichen Faktoren“: Zentrale Aufgabe ist die Erforschung und Vermittlung des künstlerischen, pädagogischen und theoretischen Werkes von Paul Klee, die Auseinandersetzung mit den komplexen Ansätzen des Künstlers. Der Blick geht in die Gegenwart, die Kreativität von Paul Klee soll auch als Impuls für den Moment verstanden werden. Generationenübergreifend gibt es ein differenziertes Angebot – „wahrnehmen, kommunizieren, experimentieren, forschen“. Die Architektur übersetzt diesen Anspruch in Gebäudeform und Ausstattung, bildet den atmosphärischen Rahmen.

#### FM-Aufgaben und -Leistungen

Die **Aufgabe des Facility Managements** im ZPK ist die „Sicherstellung des Betriebs durch die Unterstützung des Kerngeschäfts“<sup>14</sup>. Es umfasst alle Leistungen zum Betreiben und Bewirtschaften der Gebäude und der technischen Anlagen des Zentrums, unter

<sup>14</sup> Diese und alle folgenden Angaben zum ZPK aus: Vortragsmanuskript M. KLOPFSTEIN, 2006

dem Blickwinkel Technik, Betriebswirtschaft, Infrastruktur und Sicherheit.

Zur optimalen Lösung dieser Aufgabenstellung wurden das FM-Konzept und die damit verbundene künftige Betriebsführung des neuen Kulturbetriebs bereits parallel zum Planungsprozess durch eine Fachberatung entwickelt:

### **A. Im Vorfeld**

Im Rahmen eines Projekts an der Hochschule Bern wurden der Betrieb des Zentrums Paul Klee und die Betriebsführungskosten bereits während der Planungsphase vorgedacht und die mögliche Struktur einer Abteilung Facility Management entwickelt.

Hieraus entwickelten sich Verbesserungs- und Optimierungsvorschläge, von denen einige in der Bauphase des Projekts umgesetzt wurden. So wurde die geplante Fensterteilung der Glasfassade auf die späteren Betriebskosten (Unterhalt/Reinigung) hin untersucht. Eine vereinfachte Ausführung der Glasfassade, die die Zugänglichkeit und Abmessungen der Reinigungsfahrzeuge und -werkzeuge berücksichtigt, optimierte die Betriebskosten bereits vor der Inbetriebnahme des Gebäudes, zusätzlich reduzierten sich die Erstellungskosten.

### **B. Planungs- und Durchführungsphase**

Bereits in der Planungsphase wurden die betrieblichen Abläufe der späteren Nutzungsphase berücksichtigt. Im Vorfeld der Planung erfolgte eine ganzheitliche Analyse der Unternehmensprozesse. Dieses Betriebsführungskonzept dient dem Facility Manager als Instrument für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Es enthält zusammengefasste Daten und Kennzahlen aus der Planung zum Gebäude und zur Technik sowie Vorgaben zur Ablauf- und Betriebsorganisation, Leistungen und Abläufe, Finanzen und Controlling, EDV und Dokumentation.

Die frühzeitige Definition der Prozesse ermöglichte die Festlegung der Schnittstellen zwischen Kerngeschäft und Facility Management. Sie ist Grundlage für die Leistungsbeschreibungen, ermöglicht z.B. die Berechnung der notwendigen personellen Ressourcen und unterstützt Überlegungen, inwieweit Leistungen intern erbracht werden können oder sinnvollerweise auszulagern sind.

**FM – QM**

---

**3.7.1****FM in der Bauphase**

Die Leitungsstelle des Facility Managements sowie das Kernteam wurden ein Jahr vor der Inbetriebnahme des Zentrums besetzt. Der Übergang vom Bau zur Inbetriebnahme funktionierte dadurch reibungsloser, da die Mitarbeiter bereits in der Bauphase in das Projekt involviert waren und es einen hohen Kenntnisstand der technischen Anlagen gab. Darüber hinaus gab und gibt es eine hohe Identifikation mit dem Haus, das Team versteht sich als Bindeglied zwischen dem Planungs-/Bauteam und den Nutzern.

**CAFM-System**

Bereits zu Beginn der Planungsphase wurden die Vorgaben für das Datenmanagement festgelegt. Die einheitliche Form sowie die frühzeitige Dokumentation aller Daten und Planunterlagen vermeiden Datenverluste beim Übergang vom Bauen zum Betreiben und ermöglichen den Einsatz eines CAFM-Systems (Computer Aided Facilities Management) mit definierten Schnittstellen.

Vor der Inbetriebnahme des Gebäudes wurden mehrfach integrierte Tests zur Überprüfung der technischen Anlagen durchgeführt. Es handelt sich hierbei um systemübergreifende Tests, bei denen die technische Funktion und die organisatorischen Abläufe geprüft werden. Die Tests hatten einen hohen Lerneffekt für die Mitarbeiter im Umgang mit dem Gesamtsystem.

**C. Betriebsphase****FM-Leitbild**

Die Implementierung eines FM-Konzepts in der Planungs-/Bauphase minimiert die Nutzungskosten durch einen ablauforientierten und wirtschaftlichen Gebäudebetrieb. Die Abteilung FM versteht sich hierbei als interner Dienstleister für die anderen Abteilungen (Unterstützung des Kerngeschäfts sichert die eigene Abteilung). Zur Stärkung dieses Selbstverständnisses wurde ein abteilungsinternes Leitbild entwickelt.

Die Aufgabenverteilung im Technischen Bereich stellt sich wie folgt dar: Die strategischen Aufgaben werden komplett hausintern abgedeckt, die operativen Aufgaben werden in Teilen durch den Einkauf von externen Leistungen ergänzt.

Das Flächenmanagement (hier insbesondere Ausgleich von Fehlbedarf) ist im zweiten Jahr der Betriebsführung ein zentrales Thema der Abteilung FM. So übersteigt die Frequentierung des Eventbetriebs die Zahlen der Bedarfsermittlung im Vorfeld um ein Vielfaches. Küche und Lagerflächen für den Caterer sind zu

gering bemessen. Ebenso fehlen Lagerflächen für Publikationen, die Anmietung eines Hochregallagers schafft kurzfristig Abhilfe.

**Entwicklung der FM-Abteilung**

Im Betriebsführungskonzept (BFK) wird die Organisationseinheit „Facility Management und Betrieb“ mit allen Zuständigkeiten, Schnittstellen und personellen Besetzungen ausführlich beschrieben. Dass diese Vorgaben einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unterzogen werden, lässt sich an der Entwicklung der Organisationsschemata deutlich ablesen. Waren ursprünglich die „klassischen“ Aufgabengebiete des Gebäudemanagements sowie das IT-Management in der Verantwortung der FM-Abteilung, hat sich inzwischen das Spektrum um die gesamten administrativen Bereiche erweitert:

**Weiterentwicklung des BFK**

Aufgaben/Zuständigkeiten FM-Abteilung	
<i>BFK</i>	<i>Betrieb</i>
<b>Leitung FM/Museums- und Veranstaltungstechnik</b>	<b>Facility Management und Betrieb</b>
Baulicher Betrieb	HBT
Technischer Betrieb	Museums- und Veranstaltungstechnik
Sicherheit	Sicherheit
Aufsicht Ausstellung	Aufsicht/Hausdienst
IT-Management	Informatik
	Reinigung/Außenanlagen
	Kassen/Information
	Telefonzentrale/Post
	Personal
	Finanzen
	Buchhaltung
	Rechnungswesen
	Internes Controlling

Abb. 3.7.1/16: Aufgaben/Zuständigkeiten FM-Abteilung

---

### 3.7.1

Mit der Ausweitung der Aufgaben geht naturgemäß eine größere Budgetverantwortung einher: Mehr als 50 % des Gesamtbudgets werden derzeit in der Abteilung verwaltet.

Nach wie vor gilt das Prinzip: Die kerngeschäftsnahen Unterstützungsprozesse werden strategisch von eigenem Personal betreut, für die operative Ebene werden nach Bedarf externe Dienstleister herangezogen.

### **3 Zusammenfassung und Ausblick**

Facility Management im hier beschriebenen umfassenden Verständnis ist für Kulturbetriebe noch ein ungewohntes Thema. Das resultiert zum einen aus der grundsätzlichen Problematik, betriebswirtschaftliche und künstlerische Denk- und Arbeitsweisen ausbalancieren zu müssen. Zum anderen liegen bisher kaum Ansätze und Erfahrungen vor, die der Spezifik von Kulturbetrieben Rechnung tragen. Die hier ausgewerteten Fallbeispiele Graz und Bern können insofern als Pilotprojekte gelten. Überdies sind zur Zeit im Kulturbereich aus konjunkturellen, gesamtwirtschaftlichen Gründen offensive Konzepte, z.B. bei Neu- und Umbauten wie beim Zentrum Paul Klee, und damit proaktive Umstrukturierungen eher die Ausnahme. Allerdings zeigt das Beispiel der Theaterholding Graz, dass ein ganzheitliches Betriebskonzept mit der angemessenen Berücksichtigung der FM-Parameter durchaus auch „aus der Not geboren“ werden kann. Insofern wird es darum gehen, in der nächsten Zukunft den öffentlichen Trägern und Betreibern von Kultureinrichtungen die Vorteile dieses Herangehens nahe zu bringen. Die hier vorgestellten Schritte und Instrumente, vor allem das FM-Modulsystem für Theaterbetriebe, aber auch die Top-Balanced Scorecard zur vorlaufenden Strategiekklärung sind als Hilfen für eine erste Annäherung an eine FM-fokussierte Betrachtung der Häuser zu sehen, die einer entsprechenden Implementierung vorausgehen sollte. Der modulare Aufbau trägt dabei einerseits der Singularität der einzelnen Theaterbetriebe Rechnung; darüber hinaus ließen sich von hier aus auch Anwendungen für andere klassische Kulturbetriebe wie Museen und Bibliotheken entwickeln.

#### 4 Literatur

- [1] Arbeitskreis Kulturstatistik e.V.: Kulturausgaben in Deutschland sinken 2004 weiter, Bonn, 2005
- [2] Baublatt\_EXTRA: Nr. 5, 2004
- [3] BOLWEIN, R.: Die aktuelle Situation der Theater und Orchester – ein kurzer Überblick; in: Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Theater und Orchester in Deutschland, Köln, 2005
- [4] Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Theaterstatistik 2006/2007, Köln, 2008
- [5] Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Theater und Orchester in Deutschland, Köln, 2005
- [6] Deutsches Bühnenjahrbuch 2008, Hamburg, 2008
- [7] Gabler Bank-Lexikon, 12. Auflage, Wiesbaden, 2002
- [8] GANSCH, C.: Wer auftritt, muss spielen. Die drei Schritte zur Führungskompetenz, Frankfurt, 2008
- [9] Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin (Hrsg.): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2007, Berlin, 2008
- [10] Intep: BENEFIT – Benchmarking zu Nutzungskosten. Summary zum Vergleich der Nutzungskosten von Kultur- und Bürogebäuden, o.O. 2004
- [11] KAPLAN, R.S./NORTON, D.P.: Balanced Scorecard, Stuttgart, 1997
- [12] dies.: Die strategiefokussierte Organisation, Stuttgart, 2001
- [13] KLAUSBERGER, B.: Die Balanced Scorecard für Kulturbetriebe, Hamburg, 2004
- [14] KLOPFSTEIN, M.: Über drei Wellen zu Paul Klee, Vortragsmanuskript, 2006
- [15] Kulturfinanzbericht der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder 2008, Wiesbaden, 2008

## 3.7.1

- [16] Niederösterreichische Kulturwirtschaft GmbH: Kultur braucht unternehmerisches Denken, St. Pölten, 2007
- [17] Stiftung Zentrum Paul Klee: Geschäftsbericht 2005
- [18] Theaterholding Graz/Steiermark GmbH: Unternehmenskonzept, Graz, 2006
- [19] WÜRZBERG, H.G.: Vom Ornament zur Kasse. Die Rolle der Kreativität in der modernen Unternehmenskommunikation in: RENKER, C. (Hrsg.): Produktive Kreativität und Innovation, Stuttgart, 1998, S. 228–237