



Kunst mit Struktur

Besonderheiten des Risikomanagements in Theaterbetrieben

Nach Ansicht vieler Künstler lässt sich Kunst nicht in ein Korsett aus Strukturen und Vorschriften zwingen. Dennoch weisen Kulturbetriebe wie Theater erstaunlich viele Parallelen zu privatwirtschaftlichen Organisationen auf. Genau an diesen Parallelen kann man ansetzen, um ein „klassisches“ Risikomanagementsystem zu implementieren.

Eckart Achauer

Lässt sich ein Theater überhaupt mit einem Wirtschaftsunternehmen vergleichen? Diese Frage stellte sich zu Beginn eines Seminars über Risiko- und Compliance Management, das im Jahr 2018 speziell für die Zielgruppe „Theater“ durchgeführt wurde. Nahezu einstimmig beantworteten die Seminarteilnehmer – insbesondere die Intendanten unter ihnen – die

Frage mit „Nein“ oder „Nur bedingt“. Die kaufmännischen Vertreter der anwesenden Theater dagegen urteilten bei dieser Fragestellung differenzierter und räumten Parallelen ein. Ausgehend von der Überlegung, was Kunden (eines Produkts oder einer Dienstleistung) sowie Theaterbesucher wahrnehmen, mag dies zunächst sehr unterschiedlich sein. Aber der Blick „hinter die

Kulissen“ zeigt schnell, wie sehr sich die Strukturen der beiden Organisationen tatsächlich gleichen: In beiden wird geplant, eingekauft, vorbereitet, organisiert, verwaltet, produziert – alles mit dem Ziel, dem Kunden/Zuschauer am Ende ein qualitativ hochwertiges Ergebnis ihrer Arbeit zu präsentieren. Natürlich gibt es inhaltliche Unterschiede, doch der große gemeinsame

Nenner ist der Produktionsprozess, der jedem Produkt und auch jeder Theateraufführung zugrunde liegt – unabhängig davon, wie er im Detail aussieht (Bild 1).

Überraschende Parallelen

Verlässt man den unmittelbar produktiven Bereich, so offenbaren sich weitere strukturelle Berührungspunkte. Beide Akteure, sowohl Theater- als auch Wirtschaftsbetriebe...

- verfügen über eine Aufbau- sowie Ablauforganisation (Prozesse),
- geben sich und befolgen (interne) Regeln,
- schließen unterschiedliche Verträge ab,
- beschäftigen Personal,
- nehmen am Finanz- und Wirtschaftskreislauf teil.

Am Ende dieser Betrachtung hatte sich das Verständnis der Seminarteilnehmer deutlich gewandelt, und der Weg war frei für die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Frage: Wie gestaltet und implementiert man ein Risikomanagementsystem in einem Theaterbetrieb?

Unternehmerisches Risiko vs. künstlerisches Risiko

Neben den eingangs genannten Strukturen ist auch die Risikostruktur eines Theaters in hohem Maße mit jeder anderen „konventionellen“ Organisation vergleichbar. Dabei ist jedoch das „künstlerische Risiko“ klar von allen anderen Risiken abzugrenzen. Denn: Ohne eine gewisse Risiko-

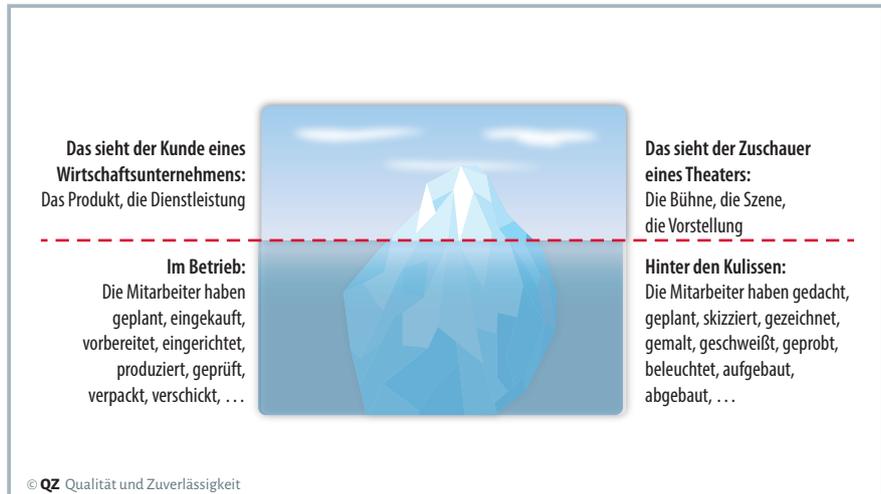


Bild 1. Unter der Oberfläche offenbaren sich viele Parallelen zwischen einem Wirtschaftsunternehmen und einem Kulturbetrieb wie einem Theater. (Quelle: Autor)

bereitschaft wäre Kunst nicht denkbar. Sie folgt Impulsen, in denen häufig das Außergewöhnliche gewagt werden muss, um so Chancen entstehen zu lassen, neue Wege zu gehen. Ob eine Theateraufführung den Geschmack der Zuschauer trifft, hängt von zahlreichen verschiedenen Faktoren ab: der Interpretation des Stücks, der Auswahl der Künstler oder der Ausgestaltung des Bühnenbilds, um nur einige zu nennen. Die künstlerische Leitung muss hierbei viel Erfahrung und Fingerspitzengefühl einbringen. Letztendlich entscheidet immer der Zuschauer durch seinen Beifall, seinen Besuch oder sein Fernbleiben über den Erfolg oder Misserfolg eines Theaterstücks.

Verlässt man den künstlerischen Bereich und wirft einen Blick auf das Gesamtrisikomanagement eines Theaters, so zeigt sich in der Praxis häufig ein Defizit an ein-

schlägigen Strukturen. Dies betrifft nicht nur die Verwaltung (Finanzen, Personal, Marketing u.a.), sondern nahezu alle Bereiche eines Theaters: Technik, Beleuchtung, Projekt- und Veranstaltungsmanagement, künstlerisches Betriebsbüro, Requisite, Maske, die Werkstätten sowie die Theaterkasse. Die Risiken, die sich aus diesem Defizit ergeben, lassen sich nur durch ein strukturiertes Vorgehen beherrschen.

Risikomanagement braucht eine klare Struktur

In der Praxis findet sich in den Theatern selten eine Struktur in Form eines etablierten Risikomanagementprozesses, mit dem die Risiken systematisch identifiziert, bewertet und gesteuert werden. Oft fehlt es bereits an einer definierten Risikostrategie, d.h. der Festlegung, wie mit Risiken »»



macht
erfolgreicher

MASTER

Quality Management

- technisches Qualitätsmanagement für Ingenieure
- 4 Semester berufsbegleitend
- 9 Studienstandorte bundesweit
- internationaler Masterabschluss M.Eng.

Das Original seit 2008



wings.de/mqm



EUR-ACE



Sehr gut 4.5 / 5.0

100% Weiterempfehlungen
bei www.fernstudiumcheck.de

umgegangen werden soll: von der Risikovermeidung bzw. -minimierung über den Transfer bis hin zur Risikotragung. Zwar gibt es vielerorts punktuelle Aktivitäten im Kontext von Risikomanagement, doch handelt es sich hier in der Regel um Insellösungen, deren Aktivitäten nicht miteinander vernetzt sind und damit nicht die Wirksamkeit eines geschlossenen Managementsystems entfalten können.

Auch das Verständnis vieler Theatermitarbeiter für den Umgang mit Risiken ist häufig nur schwach ausgeprägt. Es beginnt meist damit, dass nur wenige mit der Terminologie des Risikomanagements vertraut sind. Die eigenen Risiken sind überwiegend bekannt, oder – salopp formuliert – es ist bekannt, „was alles schief gehen kann.“ Doch es fehlt an fundiertem methodischen Wissen, das erforderlich wäre, um diese Erkenntnis als Chance zu nutzen und aktiv Maßnahmen einzuleiten, um den erkannten Risiken wirksam zu begegnen.

Von der Privatwirtschaft lernen

In der Privatwirtschaft ist der Umgang mit einem Risikomanagementsystem deutlich weiter fortgeschritten als in kommunalen Unternehmen oder Kulturbetrieben. Gerade die erfolgreichen Unternehmen am Markt haben längst erkannt, dass ein professioneller Umgang mit Risiken von existenzieller Bedeutung ist, denn ohne Risiken gäbe es letztendlich auch keine Chancen. Der verantwortungsvolle Umgang mit Risiken und Chancen beinhaltet einen wichtigen Werttreiber für die Unternehmen und damit auch für ihre internen und externen Stakeholder. Chancen und Risiken gehören zusammen, sind wie Yin und Yang, dessen Grundgedanke ganz simpel ist: Alles auf der Welt hat einen notwendigen Gegenpol.

Oder mit anderen Worten: Chancen und Risiken sind die zwei Seiten ein und derselben Medaille, und der Erfolg einer jeden Organisation – egal ob Unternehmen oder Theater – bestimmt sich dadurch, dass Chancen genutzt und Risiken bewältigt werden.

Heute ist das Risikomanagement für viele Unternehmen nicht mehr nur ein internes Instrument, das der Absicherung dient, sondern es spielt eine zunehmend wichtige Rolle bei der Beurteilung des Unternehmens durch Dritte. Geldgeber wie etwa private Investoren erwarten, dass die aus den Geschäftsaktivitäten erwachsenden Risiken beherrscht werden, um den Fortbestand des Unternehmens und der Investition langfristig zu sichern. Auch für Theater, die zum überwiegenden Teil von ihren Trägern finanziell unterstützt werden, könnte dieser Aspekt an Bedeutung gewinnen. Schließlich sind es öffentliche Gelder, die in die Finanzierung der Theater fließen, und damit sind die Anforderungen und Erwartungen an einen verantwortungsvollen Umgang deutlich höher als bei einer Eigenfinanzierung.

Am Anfang steht die Analyse

Das Interesse von Kulturbetrieben an der Einführung eines Risikomanagementsystems ist in den letzten Jahren spürbar gestiegen. Dies mag nicht zuletzt auch daran liegen, dass viele Kommunen selbst solche Strukturen aufbauen und erwarten, dass ihre häufig als Eigenbetrieb geführten Theater dieser Vorgabe folgen. Auch eine zunehmende Eigeninitiative seitens der Theater ist erkennbar.

Der Aufbau sowie die Implementierung eines professionellen Risikomanagementsystems in einem Theater ist kein einfaches Unterfangen, insbesondere dann, wenn es sich um sogenannte Zweipartenhäuser (Schauspiel und Oper) oder Dreipartenhäuser (Musik, Schauspiel und Tanz) handelt, denn hier steigt die Komplexität der Organisation erheblich. Auch die Mitarbeiterzahl erreicht dabei schnell die Größenordnung eines mittelständischen Unternehmens. Da der professionelle Umgang mit Risiken und deren Bewältigung alle Bereiche betrifft, sind auch alle Bereiche in ein solches Projekt einzubeziehen – mit bisweilen unterschiedlicher Intensität.

Um den Weg zur Einführung eines Risikomanagementsystems möglichst effizient zu gestalten, sollte im Vorfeld eine Analyse durchgeführt werden, die den Status quo der Organisation in diesem Kontext aufzeigt. Denn für ein solches Managementsystem sind umfangreiche organisatorische und strukturelle Voraussetzungen zu erfüllen, wobei hier ganz unterschiedliche Wege gegangen werden können.

Mit der Analyse wird eine „Standortbestimmung“ des Theaters vorgenommen, an deren Ende ein Ergebnisbericht steht, welcher der Theaterleitung genau aufzeigt, an welchen Stellen bestehende Strukturen genutzt werden können und an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht, um die „organisatorische Fitness“ für das Risikomanagementsystem zu erlangen. Damit werden die späteren Aufwände im Projekt reduziert und Redundanzen vermieden. ■

INFORMATION & SERVICE

AUTOR

Eckart Achauer ist zertifizierter Qualitätsmanager, Wirtschaftsmediator und Compliance Officer. Der Geschäftsführer der Agamon Consulting GmbH ist offizieller Trainer der IHK Akademie München für Compliance Management.

KONTAKT

Eckart Achauer
T 0172 919 1159
eckart.achauer@agamon-consulting.de

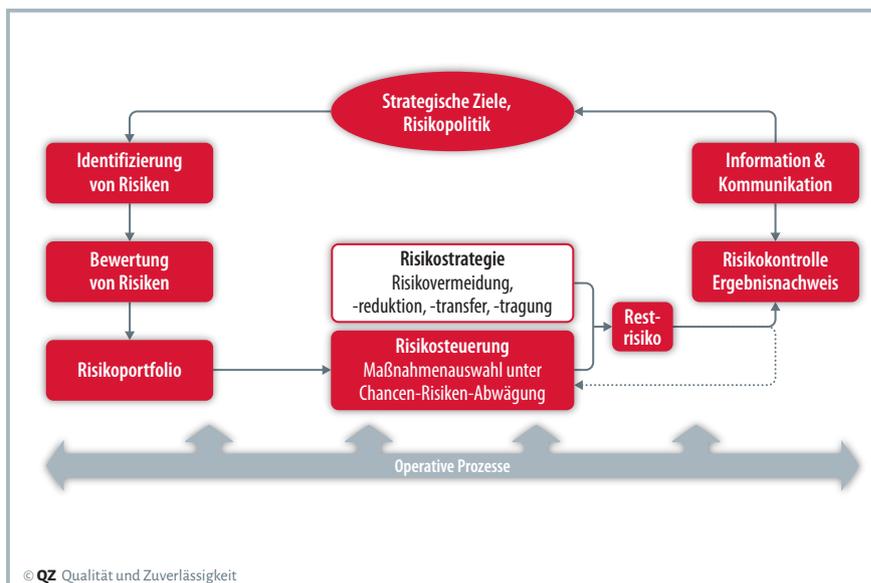


Bild 2. Der klassische Risikomanagement-Prozess (Quelle: Autor)