

Umfassendes Change-Projekt

# Vorhang auf: Change bei den Bühnen Graz

Ausgliederungen gehören schon seit Jahren zum Standardrepertoire für Reformen der öffentlichen Hand. In manchen Fällen beschränkten sich die sichtbaren Änderungen auf die Rechtsform der Organisation und auf das Logo. Die Bühnen Graz wählten einen anderen Weg.

Im Dezember 2003 beschlossen das Land Steiermark und die Stadt Graz, die Vereinigten Bühnen Graz/Steiermark in selbständigen GmbHs (Oper, Schauspielhaus, Jugendtheater Next Liberty, Theaterservicegesellschaft) unter dem Dach einer Holding neu zu organisieren<sup>1</sup>. Gleichzeitig wurde auch eine neue Finanzierung für die Bühnen Graz beschlossen, durch die Stadt und Land bis zur Saison 2013/14 um insgesamt ca. 51 Mio. € entlastet werden (siehe Diagramm). Um die Bühnen Graz bei der Erreichung der ambitionierten Reformziele zu unterstützen, beauftragten das Land Steiermark und die Stadt Graz ICG und andere Exper-

ten mit der Umsetzungsbegleitung und mit Evaluierungen der Auswirkungen der Reform. Tatsächlich bewirkte die Reorganisation den erhofften Reformschub. Die Eigenständigkeit der neuen Gesellschaften ermöglichte es dem Management und den Mitarbeitern, ihre Ideen leichter umzusetzen als vorher. Diese neuen Gestaltungsmöglichkeiten halfen auch, die Akzeptanz für nötige Einsparungsmaßnahmen zu schaffen.

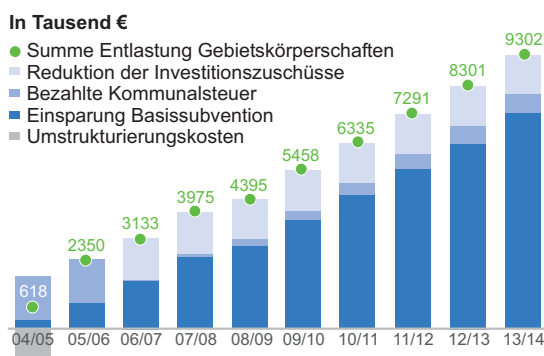
## Die neue Rechtsform war erst der Anfang

Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg des Change-Prozesses der Büh-

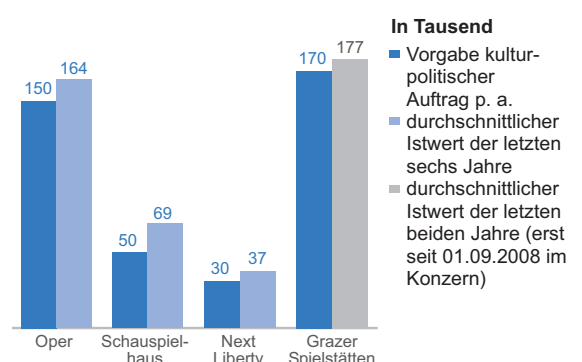
nen Graz war, dass die erfolgreiche Umsetzung der formalen Rechtsformänderung vom Projektleiter und Geschäftsführer der Theaterholding, Peter Nebel, nicht als Ende, sondern nur als erster Meilenstein eines umfassenden, mehrjährigen Veränderungsprozesses gesehen wurde. Daher wurden auch in den folgenden Jahren Dutzende kleinere und größere Teilprojekte zur Steigerung der Effizienz von administrativen und organisatorischen Abläufen sowie zur Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Instrumente bei den Bühnen Graz aufgesetzt. Die Gesamtsteuerung dieser Teilprojekte erfolgte immer durch den Projektleiter und das Projektteam des übergeordneten Change-Prozesses. Die Ergebnisse dieser Projekte haben einen großen Anteil daran, dass die Bühnen Graz bisher mit den Subventionen ausgekommen sind.

Wirtschaftlich besonders erfreulich aus Sicht der Bühnen Graz ist die Entwicklung der Theaterservicegesellschaft, in der die ehemaligen Thea-

## Gebietskörperschaften werden insgesamt um ca. 51 Mio. € entlastet

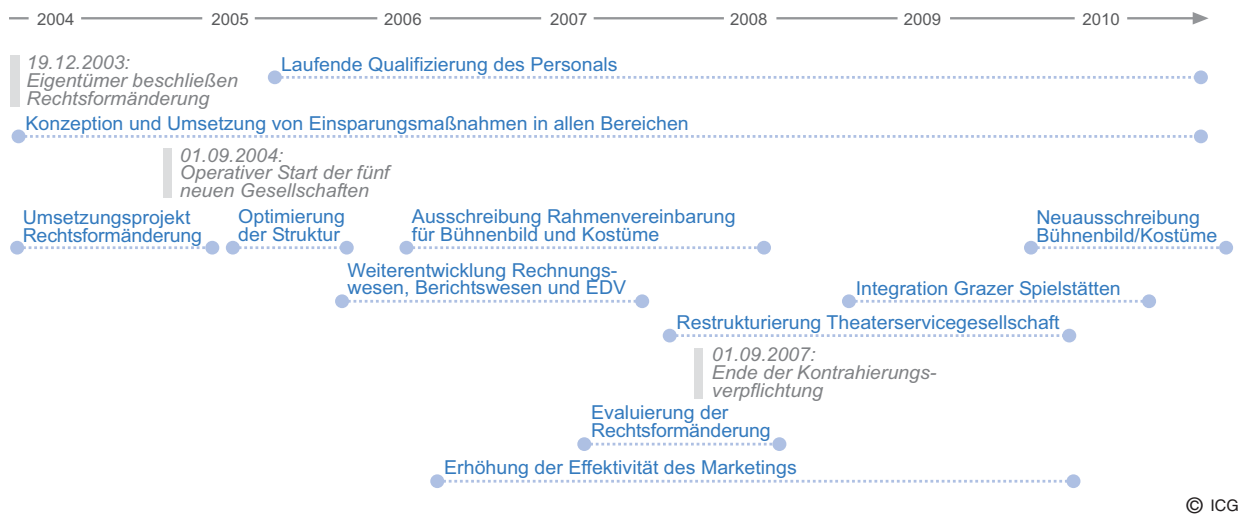


## Besucherkzahlen: Die Zielvorgabe wurde deutlich übertroffen



<sup>1</sup> Seit 1. September 2008 sind auch die Grazer Spielstätten eine Tochtergesellschaft der Theaterholding.

## Umfassender Change-Prozess der Bühnen Graz



terwerkstätten und weitere Servicebereiche (z. B. Kartenverkauf, Rechnungswesen und IT) zusammengefasst sind.

Notwendig dafür waren allerdings ein straffes Restrukturierungsprogramm zur Kostenreduktion und eine deutliche Verstärkung der Vertriebsaktivitäten außerhalb des Konzerns. Letztere brachten in der Saison 2009/10 bereits schöne Erfolge ein, so konnte u. a. das Bühnenbild für die Seefestspiele Mörbisch gebaut werden. Insgesamt betrug der Fremdumsatz der Theaterservicegesellschaft in der Saison 2009/10 bereits 22 Prozent des Gesamtumsatzes.

### Erfolg wird in mehreren Dimensionen gemessen

Der Erfolg von Change-Projekten darf bei Non-Profit-Organisationen aber nicht nur anhand von wirtschaftlichen Kennzahlen beurteilt werden. Auch bei den anderen Erfolgsdimensionen liegen die Bühnen Graz nun deutlich besser als vor der Rechtsformänderung, wie zum Beispiel die Besucherzahlen (siehe Diagramm) oder die Bewertungen der Aufführungen zeigen. Viele positive Premierenkritiken bestätigen das positive künstlerische Image der Bühnen Graz und diverse Produktionen wurden für Auszeichnungen nominiert (z. B. Nestroypreis 2009/10).

Wenngleich der künstlerische Erfolg nicht das Ergebnis des Change-Prozesses ist, wurde damit die Befürchtung, dass betriebswirtschaftliche Grundregeln „per se“ die künstlerische Qualität gefährden, widerlegt.

### Steuerungssysteme sind „state of the art“

Als Beispiele für die organisatorische Weiterentwicklung können die Einführung eines am BSC-Modell orientierten Kennzahlensystems oder auch die schriftlichen Unternehmens- und Marketingkonzepte der Bühnengesellschaften genannt werden. Hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Instrumente dürften die Bühnen Graz wohl führend im Theaterbereich sein.

### Was einen Change-Prozess erfolgreich macht

Aus ICG-Sicht lassen sich vom Projekt bei den Bühnen Graz folgende allgemeinen Erfolgsfaktoren ableiten:

**Projektleiter und Projektkernteam:** Sie sorgen dafür, dass nötige Steuerungs-, Gestaltungs- und Kommunikationsprozesse im Projekt ausreichend wahrgenommen werden. Eine möglichst enge Nahebeziehung oder gar Personalidentität des Projektleiters zum Top-Management ist für den Projekterfolg förderlich.

**Ausreichend Freiräume für Visionen und Ambitionen:** Die Schlüsselpersonen müssen ihre eigenen Ideen auch außerhalb des Change-Projektes verwirklichen können, wenn sie im Rahmen des Projektes auch unangenehme Themen mittragen sollen.

**Klare Vorgabe von unveränderlichen Rahmenbedingungen** wie zum Beispiel Konzernstandards/Budgets.

**Erprobung von inhaltlichen Maßnahmen:** Konzepte müssen auf ihre Praxistauglichkeit geprüft und gegebenenfalls auch nachjustiert werden können, ohne dass gleich der Change-Prozess selbst in Frage gestellt wird.

**Beziehung externer Experten:** Damit ist nicht nur die Prozessunterstützung durch Unternehmensberater, sondern auch die Beiziehung von Rechts-, Steuer- und anderen Fachexperten gemeint.

**Rückendeckung durch Top-Management:** Unabdingbar nötig für den Erfolg eines umfassenden Change-Prozesses ist die volle Unterstützung des Prozesses durch das Top-Management, auch und gerade in Phasen, in denen die Projektfortschritte gering zu sein scheinen.

Günter Kradischnig und Hugo Teuschler unterstützen als Berater den Change-Prozess der Bühnen Graz.

[guenter.kradischnig@ICG.eu.com](mailto:guenter.kradischnig@ICG.eu.com)  
[hugo.teuschler@ICG.eu.com](mailto:hugo.teuschler@ICG.eu.com)