

## Neustart - von der Projektphase in die Konsolidierung und Bewährung

Ausführungen von Hans Lauri, Stiftungsratspräsident

### Der Auftrag und seine Umsetzung

Am Anfang unserer Arbeit im September 2010 stand ein weit gefasster **Auftrag** der drei Finanzierungsträger, der im Wesentlichen folgende Zielsetzungen enthielt: Gründung einer neuen Stiftung, umfassende Zusammenführung BSO und STB, erste Definition der strategischen Ausrichtung und Ausarbeitung des künstlerischen Programms, Bestellung der strategischen Ebene sowie Besetzung der operativen Führung mit einer „unternehmerischen Persönlichkeit mit künstlerischem Flair“, Abschluss des Leistungs- und Subventionsvertrags.

Was sich zuerst als recht selbstverständlich anhörte, stellte sich in der Umsetzung als wesentlich anspruchsvoller und aufwendiger heraus als anfangs gedacht. An Stelle von Einigem, das hier ausgeführt werden könnte, erwähne ich aus Zeitgründen bloss **fünf Aspekte**:

- Zum Einen erwies sich der in den beiden Institutionen angetroffene **Organisationsgrad** als teilweise unbefriedigend, in jedem Fall aber als deutlich verbesserungswürdig. Dies erforderte einen grossen, ursprünglich nicht geplanten Zeitaufwand und absorbierte viele Kräfte.
- Weiter standen Teile des BSO der Zusammenführung und einer vertieften Zusammenarbeit, insbesondere im Musiktheater, lange Zeit sehr kritisch, ja ablehnend gegenüber. Viele Gespräche, viel Geduld, viel Verständnis und sehr viel Zeit waren nötig, um diese Front aufzuweichen. Der ganze Stiftungsrat zusammen mit Marcel Brühlhart widmete sich immer wieder dieser wichtigen Aufgabe, stand doch gerade der damit verbundene **kulturelle Veränderungsprozess** im Zentrum unseres Auftrags. Hätten wir hier versagt, die nötige Flexibilität nicht gehabt und wäre es deshalb zum Eklat gekommen, so hätten wir die in uns gesetzten Erwartungen nicht erfüllt.
- Gemeinsam zwischen der strategischen und der operativen Ebene erarbeitete und dokumentierte **Strategien** und Überlegungen zur längerfristigen Ausrichtung fanden wir in Ansätzen.
- Dann: Die an sich nachvollziehbare Idee, in erster Linie eine Führungspersönlichkeit aus der Wirtschaft mit künstlerischer Affinität an die Spitze der neuen Institution zu wählen, erwies sich als nicht erfolgversprechend und wurde deshalb früh aufgegeben. Auch Konzert Theater Bern braucht zuoberst eine **künstlerisch bestens ausgewiesene Persönlichkeit** mit grosser Erfahrung und Erfolg in einem Mehrspartenhaus. Anders sind Ge-

folgschaft nach innen und Anerkennung im Publikum oder allgemein in der Gesellschaft nicht zu gewinnen. Allerdings, und das will ich nach den nun gemachten eigenen Erfahrungen betonen: Ohne allgemeine Führungsfähigkeiten und ein starkes kaufmännisch / unternehmerisches Talent ist die Aufgabe an der Spitze nicht erfolgreich zu bewältigen.

- Und schliesslich: Das ganze Projekt stand bis heute unter enormem **Zeitdruck** und forderte von allen, insbesondere auch von den neu angestellten, bis Mitte 2012 nur in Teilzeit wirkenden künstlerischen Kadern alles. Ich betonte schon früher: Wofür andernorts zwei und mehr Jahre zur Verfügung stehen, wurde hier in wenigen Monaten erarbeitet. Dies gilt insbesondere für das Programm der kommenden Spielzeit. Deshalb: Ein herzliches Dankeschön an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

Ich erlaube mir an dieser Stelle die Feststellung, dass wir unseres Erachtens *im Wesentlichen* die vor zwanzig Monaten gesteckten **Ziele** erreicht haben.

Mit der gemachten Relativierung betone ich, dass der **kulturelle Veränderungsprozess** noch nicht abgeschlossen ist. Er muss weiter gehen und wird noch seine Zeit brauchen, was normal ist. Unsere seit rund einem Jahr vorhandenen **strategischen Stossrichtungen** sind von der heute verantwortlichen künstlerischen Equipe zu überarbeiten und dann auf Antrag der Direktion vom Stiftungsrat zu genehmigen. Für die dafür nötigen aufwendigen Diskussionen unter Beizug der weitgehend neuen, nur beschränkt verfügbaren Kader fehlte bisher schlicht die Zeit. Wie bereits früher mitgeteilt, findet die entsprechende Präsentation vor der Öffentlichkeit Ende August / Anfang September 2012 statt. Noch nicht abschliessend geklärt sind auch die durch die Zusammenführung sichtbar gewordenen unterschiedlichen **Anstellungsbedingungen**. Dass es bezüglich der allgemeinen **unternehmerischen Führung** kein Nachlassen, sondern ein weiteres Vorwärtsschreiten braucht, ist selbstverständlich.

Ganz generell gilt somit: **Nun folgt die wichtige künstlerische und betriebliche Konsolidierungsphase mit ihren weiterhin hohen Herausforderungen!**

### **Die Zusammenführung von BSO und STB – ein richtiger Entscheid**

Wir haben uns seit dem Projektstart im Herbst 2010 hin und wieder die Frage gestellt, ob die Zusammenführung von BSO und STB eigentlich sinnvoll sei.

Ein Blick nach Deutschland, von wo zahlreiche unserer künstlerischen Mitarbeitenden kommen, zeigt, dass es eine dominierende Organisationsform oder einen klaren Entwicklungstrend offenbar nicht gibt. Nebst zahlreichen Beispielen für das gemeinsame Dach über traditionsreichen Orchestern und Theatern erkennt man auch prominente Beispiele für getrennte Institutionen. Allerdings gibt es doch eine Reihe von Fusionen aus wirtschaftlichen Gründen.

Mehrjahresvergleiche punkto Besucherzahlen sind stets heikel. Je nach Ausgangs- oder Abschlussjahr bzw. je nach Art der berücksichtigten Produktionen oder Eintrittskarten können sich rasch unterschiedliche Zahlen ergeben. Bei aller Vorsicht lässt sich im Fünfjahresvergleich zwischen der Saison 2006/07 und 2010/11 für das BSO ein leichter Besucherrückgang feststellen, beim Schauspiel und Ballett eine deutliche Zunahme und bei der Oper, die einen wesentlichen Teil unserer Ressourcen bindet, ein markanter Rückgang. Im Vorjahresvergleich dürften in der laufenden Saison, die künstlerisch noch von den bisherigen Teams verantwortet wird, die Zuschauerzahlen gesamthaft etwa **gehalten** werden können. Dass in der Vergangenheit öfters Defizite geschrieben wurden, ist bekannt.

Die **Gründe** für diese Entwicklung sind zahlreich. Sicher spielen die stark gewachsene Konkurrenz bei immer leichter überwindbaren Distanzen zwischen den Austragungsorten, veränderte, noch nicht ausreichend berücksichtigte Publikumsbedürfnisse (beispielsweise im Musiktheater) sowie die gebotene Qualität und die kaufmännische Führung eine Rolle.

Marcel Brühlhart wird im Detail aufzeigen, dass wir mit unserem Projekt dank der Umsetzung von **Synergien** und **Prozessoptimierungen** wesentliche, auch in der Zukunft wirkende Verbesserungen realisieren konnten.

Unsere Schlussfolgerung ist eindeutig: Die mit der Zusammenführung realisierte Bündelung der Kräfte und Überprüfung sowie Stärkung der Führung war richtig und wird letztlich der Kunst zu gute kommen. Die Finanzierungsträger haben mit ihrem Entscheid vom Herbst 2010 eine **proaktive, gestaltungsoffene Kulturpolitik** angestossen.

## Finanzen

Hoch anzurechnen ist den drei Finanzierungsträgern, dass sie uns bei Auftragsbeginn ein öffentlich kommuniziertes **Projektbudget** von maximal 2,5 Millionen Franken bewilligten. Die Gründung einer neuen Organisation ist nun einmal mit Mehrkosten verbunden für die Projektführung, für rechtliche und betriebswirtschaftliche Abklärungen, vertretbare Lösungen für von Massnahmen betroffenes Personal u.a. Es freut uns, dass wir rund 750'000 Franken unbenützt zurückgeben können.

Gestützt auf eine soeben erarbeitete Erwartungsrechnung (Forecast) von Konzert Theater Bern wissen wir, dass wir das erste Betriebsjahr 2011/12 mit einem namhaften **Einnahmenüberschuss** von mehreren hunderttausend Franken abschliessen werden. Stiftungsrat und Geschäftsleitung wollten von Anfang an im ersten Betriebsjahr nicht nur künstlerischen Erfolg erzielen, sondern auch besser als mit einer blossen schwarzen Null abschliessen. Dahinter steckt die Absicht, die neue Institution mit ihren teils neuen künstlerischen Ideen und dem Konsolidierungsbedarf mit einer gewissen finanziellen Reserve auszustatten.

## Erfolgsfaktoren

Wir alle wissen: Ein anspruchsvolles Projekt positiv abzuschliessen, ist das Eine - anschliessend über zahlreiche Jahre hinweg künstlerischen und wirtschaftlichen Erfolg zu haben, das Andere. Deshalb beende ich meine kurze Berichterstattung vor der Wortübergabe an Marcel Brühlhart mit der Erwähnung einiger zentraler **Erfolgsfaktoren** in Stichwörtern, die für eine erfolgreiche Zukunft von Konzert Theater Bern *unabdingbar* sein werden:

- Der **künstlerische Erfolg** und damit (weiter) steigende **Besucherzahlen** müssen sich einstellen - überall, auch dort, wo wir in den letzten Jahren bereits Zuwächse hatten, insbesondere aber im Musiktheater. Es geht um die Etablierung als *die* Institution für Konzert, Theater, Musiktheater und Ballett der Bundesstadtregion mit Ausstrahlung in die ganze Schweiz – *die* hohe und zentrale Herausforderung an unsere künstlerischen Kader und Mitarbeitenden!
- Der interne **Kulturwandel**, die Akzeptanz eines Vierspartenhauses unter einer Leitung mit wichtigen Freiheiten der Sparten, die weitere Verbesserung der Zusammenarbeit: all das muss weiter gehen. Wer heute immer noch Vorbehalte haben sollte, muss zur Kenntnis nehmen, dass es kein Zurück mehr gibt. In zwei Jahren, wenn bereits das vierte und letzte Jahr der laufenden Beitragsperiode und damit die politische Auseinandersetzung um neue Beiträge anbrechen wird, muss ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl im richtig verstandenen Interesse von Konzert Theater Bern auch politisch deutlich spürbar sein.
- Die **betriebswirtschaftlich gute Führung des Hauses** mit all ihren Belangen wie Personal, Finanzen, Geschäftsprozesse, Zusammenwirken der Sozialpartner u.a. muss auf hohem Niveau fortgesetzt werden.
- Und nicht zuletzt: Die umfassende **Renovation des Grossen Hauses**. In einer Zeit, in welcher überall bei Freizeitstätten oder Kongresseinrichtungen grosse bauliche Verbesserungen in der technischen Ausrüstung und im Publikumsbereich vorgenommen werden oder bereits erfolgten, müsste eine Verzögerung, eine Redimensionierung oder gar ein Verzicht auf die Renovation des Theatergebäudes zu sehr schwerwiegenden kulturpolitischen Konsequenzen führen. Es ist unsere Pflicht, deutlich darauf hinzuweisen. Stadtpräsident Tschäppät wird auf diesen Aspekt näher eingehen.