

Die Entwicklung eines Wirkungsziel-Managementsystems am Nationaltheater Mannheim

LAURA BETTAG*

Nationaltheater Mannheim

Abstract

Häufig erkennen traditionell produzierende Stadttheaterbetriebe für sich weder in Qualitätsmanagementsystemen noch Evaluationsmodellen einen Nutzen. Ein zusätzliches Problem des öffentlich finanzierten Theatersystems ist es, dass der gewährte Vertrauensvorschuss seitens der Träger kaum Interventionsmöglichkeiten bei Fehlsteuerungen durch die Theaterleitung vorsieht. Zumeist ist aber allen Beteiligten ein Interesse am künstlerischem Erfolg und gesellschaftlichen Wirkungen der künstlerischen Arbeit gemeinsam. Am Beispiel des Nationaltheaters Mannheim wird dargelegt, wie es parallel zur Schaffung eines Mehr-Intendanten-Modells gelang, einen vom Unterhaltsträger unterstützten Wirkungszielprozess zum beiderseitigen Gewinn zu führen. Insbesondere dessen finanzierungsrelevante Komponente begünstigte die Bereitschaft der Intendanten, das Wirkungszielmanagementsystem in partnerschaftlicher Zusammenarbeit zu entwickeln sowie im politischen Dialog vertrauensbildend einzusetzen. Das durch das gesamtstädtische Change-Management initiierte Wirkungszielmanagement bietet Ansätze zur Selbstevaluation und Verknüpfung mit Qualitätsmaßnahmen im Theaterbetrieb.

Keywords

Kulturfinanzierung, Kulturökonomie, Kulturverwaltung, Theater, Stadt

1. Sediment der Fallstudie

Die von der öffentlichen Hand getragenen und zu finanzierenden ca. 140 Theaterbetriebe in Deutschland sehen sich nicht nur teils starken Haushaltskürzungen, sondern auch einem wachsenden Legitimationsdruck ausgesetzt. Diesen Entwicklungen versucht das New Public Management seit den 1990er Jahren zu begegnen. Zielsetzung war es zunächst, die vielfältigen und sich wandelnden Aufgabenstellungen des öffentlichen Sektors über die Reform und Modernisierung von Staat und Verwaltung zu einer leistungsfähigen Aufgabenerfüllung zu führen. Insbesondere die Kommunen versuchten frühzeitig, ihre Theaterbetriebe im Sinne des Neuen Steuerungsmodells dafür zu befähigen. Schrittweise etablierte sich im Zuge der Ökonomisierung der Betriebsführung (SCHAUER

* Email: laura.bettag@mannheim.de

2015) allmählich das kaufmännische Rechnungswesen. Seit 2010 wird eine wirkungszielgeleitete Haushaltsaufstellung erprobt. Bei dieser Form der Verwaltungssteuerung werden Zielstellungen bei der Aufgabenerfüllung fokussiert, bei denen dem Verwaltungshandeln ein Output sowie anzustrebende Wirkungen zuzumessen sind. Die damit einhergehende komplexe Situation in den öffentlichen Verwaltungen unterliegt ständiger Weiterentwicklung und Diskussion (HARMS/REICHARD 2003; JANSEN/PRIDDAT/STEHR 2007; KGST 2007), die auch die Beziehung zwischen Theaterträger und Theaterleitung angeht. Eine Besonderheit des Managements von Kulturbetrieben, die per Rechtsform als öffentliches Unternehmen geführt werden, ist die Beziehung zum Träger. Durch die Übertragung der öffentlichen Aufgabe des Trägers an das öffentliche Unternehmen, wird eine Rechenschaftslegung über die Erfüllung von Sach- und Formalzielen erforderlich (FABRY/AUGSTEIN 2011). Die damit einhergehende Notwendigkeit eines Kontrollsystems beschreibt die Prinzipal-Agent-Theorie. Im Zentrum dieses Modells steht die Agency-Beziehung:

A contract under which one or more persons (the principal[s] engage another person [the agent]) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent. (JENSEN/MECKLING 1976: 308)

Es ist dabei der generellen Annahme zu folgen (PLEIER 2008: 99f.), dass beauftragten Personen während der Delegation ihren Nutzen maximieren, persönliche Interessenslagen verfolgen, sich opportunistisch verhalten oder mit einer beschränkte Rationalität arbeiten, die auf Informationsasymmetrien basiert. Daher ist es naheliegend anzunehmen, „dass der Agent in einem Beziehungsverhältnis von Menschen nicht immer im Sinne des Prinzipals handeln wird.“ (JENSEN/MECKLING 1976: 308) Nach der Prinzipal-Agent-Theorie ist diesem Risiko mit auf Anreizen basierenden Entlohnungs-Verträgen zwischen Prinzipal und Agent zu begegnen, wobei sich die Erwartungen des Agenten erfahrungsgemäß an die Ziele des Prinzipals angleichen (HELMIG/JEGERS/LAPSLEY 2004: 103).

Die Vielfalt und Multidimensionalität von Adaption- und Integrationsleistungen, die demnach in einem größeren Mehrspartenbetrieb zu leisten sind, ziehen zudem noch Probleme im Bereich des Performance Measurement nach sich. Über die Messung in einem rein quantitativen Kennzahlensystem hinaus, bedarf es insbesondere im Theater als Kunst- und Kulturinstitution einer ganzheitlichen Betrachtung möglichst vieler Einflussgrößen. Nur so lässt sich eine erfolgreiche Performance als Ausdruck der Integration von Ergebnis und Leistung erreichen.

Die Setzung von Anreizen durch finanzielle Mittel im öffentlichen Dienst, zu dem die meisten Theaterbetriebe faktisch zählen, ist beschränkt. Eine Alternative kann es sein, eine Methode anzubieten, die die bestehenden Ressourcen und Potenziale der Wirkungen von Theaterarbeit erschließt, erhält und möglichst ausbaut. In der Fallstudie wird am Beispiel des Eigenbetriebs Nationaltheaters Mannheim gezeigt, wie der kommunale Unterhaltsträger und die sich neu konstituierende Theaterleitung über einen Wirkungsziefindungsprozess zu einer strategischen Grundlage für das Management des Theaters gelangten. Anstatt auf das Konfliktpotenzial zwischen künstlerischem Anspruch und der Wirtschaftsführung eines Theaters (VAKIANIS 2006) zu fokussieren, konnte das Augenmerk der Fallstudie auf den Erwerb einer dialogfähigen Haltung zur kulturpolitisch legitimierten Theaterarbeit für die Stadtgesellschaft gerichtet werden.

2. Typologie des Theaterbetriebes

2.1 Das Nationaltheater Mannheim (NTM)

Das Mannheimer Nationaltheater ist eines der größten und ältesten Theaterbetriebe Deutschlands, in dem seit seiner Gründung als Hof- und Nationaltheater 1779 ununterbrochen gespielt wurde. Aufgrund der Mitarbeit Friedrich Schillers und der Uraufführung seiner *Räuber* ist das Nationaltheater auch Schillerbühne. Oper, Konzert, Ballett und Tanz haben ebenfalls zur Geschichte des Hauses wesentliche Beiträge geleistet. 1839 erlebte das Haus seine erfolgreiche Überführung in die kommunale Trägerschaft. 1957 wurde der heute unter Denkmalschutz stehende Neubau des Architekten Gerhard Weber am Goetheplatz eröffnet. Bereits seit den 70er-Jahren besteht die Kinder- und Jugendsparte. 1995 erfolgte die Umwandlung in einen städtischen Eigenbetrieb, wodurch ein hohes Maß an Eigenständigkeit sichergestellt werden konnte. Das Vierspartentheater diversifizierte sich seit Anfang der 2000er-Jahre zur Oper mit *Junger Oper*, Schauspiel mit Mannheimer Bürgerbühne, Ballett und das Kinder- und Jugendtheater zu *Schnawwl*, *Junger Oper*, *Junger Tanz* und *Junger Bürgerbühne*. An die 700 Mitarbeitende und über 1.300 Vorstellungen für mehr als 390.000 Besucher machen das Nationaltheater zu einer überdurchschnittlich produktiven Bühne. Hohe künstlerische Leistungsfähigkeit, Ur- und Erstaufführungen in allen Sparten, über 40 Premieren, über 50 Wiederaufnahmen sowie das große Opernrepertoire mit Kultstatus prägen den täglich wechselnden

Spielplan. Das Nationaltheater veranstaltet darüber hinaus international produzierende Festivals. Der Jahresabschluss 2013/14 verzeichnete eine Gesamtsumme an Aufwendungen von nahezu 59 Millionen Euro.

2.2 Das Leitungsmodell des Theaters seit 2013

Infolge eines krankheitsbedingten Wechsels der Generalintendanz 2012 reagierte die Stadt Mannheim auf den erheblichen Leitungsaufwand für den vergleichsweise großen und dynamischen Theaterbetrieb mit der Veränderung der Leitungsstruktur. An Stelle einer Generalintendanz mit vier Spartendirektionen wurde ein Mehrintendanten-Modell etabliert, wobei die zuvor als Direktoren verpflichteten Spartenleiter zu Spartenintendanten wurden und die neu geschaffene Position des Geschäftsführenden Intendanten hinzukam. Die Eigenbetriebsatzung wurde entsprechend verändert, wobei der Geschäftsführende Intendant zum Eigenbetriebsleiter mit zwei weiteren Betriebsleitern, den Intendanten Oper und Schauspiel, bestellt wurde. Dies führte zu einem Zuwachs an Fachverantwortung sowie einer verstärkten Öffnung gegenüber der gesamtstrategischen Positionierung. Übergreifende Entscheidungen werden von allen fünf Intendanten gemeinsam unter Moderation des Geschäftsführenden Intendanten möglichst nach dem Konsensprinzip getroffen.

Am Wirkungszielprozess nahmen neben dem externen Moderator alle fünf Intendanten, ein Personalrat, drei städtische Mitarbeiter der Strategischen Steuerung des Oberbürgermeisters, des Kulturdezernates und des Beteiligungscontrollings des Finanzdezernates teil. Die Verfasserin war als bereichsinterne Multiplikatorin zugelassen und nutzte dies in Form einer teilnehmenden Beobachtung (FLICK 2002: 206-209). Dies geschah unter Einbezug eines Vergleiches mit einem früheren Zielfindungsvorhaben des NTM, sodass der Untersuchungszeitraum der Fallstudie von 2012 bis 2016 reicht.

3. Der Einfluss des Change Managements der Stadt Mannheim

3.1 Der Modernisierungsprozess CHANGE²

Von 2006 bis 2013 unterzog sich die Stadtverwaltung Mannheim einem grundlegenden Veränderungsprozess unter dem Motto ‚Gemeinsam mehr bewirken!‘ (FÄRBER/SALM/SCHWAB 2014). Die Stadt Mann-

heim erhielt für diesen Verwaltungsmodernisierungsprozess 2011 den *European Public Sector Award*, wodurch u. a. auch der Imagewandel der Stadt Mannheim durch Kunst und Kultur als Motoren der Stadtentwicklung bestätigt wurde. Eine wichtige Grundlage des spezifischen urbanen Kontextes in Mannheim stellte z. B. eine stadtsoziologische Studie (LÖW 2012) dar. Eines der letzten Projekte des städtischen Veränderungsprozesses bezog sich auf die gesamtstädtische Einführung der inhaltsgeleiteten Haushaltsaufstellung und -steuerung (STADT MANNHEIM o. J.). Zugrunde lagen holistische Zielstellungen (STADT MANNHEIM 2013a) für die Gestaltungsaufgabe der Stadtgesellschaft Mannheims durch die Stadtverwaltung. Die politischen Paradigmen bei der Aufgabenerfüllung der Stadtverwaltung waren geleitet von priorisierten Zuständigkeiten, dem Aufbau einer mitarbeiterfreundlichen Organisationsstruktur und Führungskultur statt betriebswirtschaftlichem Effizienzstreben sowie einem aktiv gestaltendem Verständnis von Verwaltungshandeln für den politischen Bürger und nicht eines Konsumenten öffentlicher Dienstleistungen.

3.2 Die gesamtstrategische Infrastruktur der Stadt Mannheim

Der gesamtstädtisch organisierte Wirkungszielprozess sah die Möglichkeit vor, die Wirkungsziele der jeweiligen Dienststelle aus dem vorangegangenen gesamtstrategischen Managementzielen der Stadtverwaltung, wenn nicht linear zu deduzieren, so doch in einen produktiven Bezug zu setzen. Innerhalb des Entstehungsprozesses eines möglichen Wirkungszielsystems ging die Stadt Mannheim zunächst von folgender Definition aus:

Wirkungsziele begründen sich auf Leistungen. Sie decken weniger als 100% des Haushalts ab. Sie beschreiben Zustände von Gesellschaft und Umwelt außerhalb der Dienststelle, die aufgrund von Leistungen der Dienststelle als Ursache herbeigeführt werden sollen. Sie sind unterteilt in 1. Wirkungsziele mit Bezug zu einem strategischen Ziel und 2. Wirkungsziele ohne Bezug zu einem strategischen Ziel.¹

Im Verlauf des Prozesses kam man überein, bei den kunstnahen Eigenbetrieben auf die Findung von Leistungszielen zugunsten der von Wirkungszielen zu verzichten. Die Wirkungsziele haben jedoch für das gesamte Intendanten-Team verbindlichen Charakter. Sie bilden aber kein vollständig geschlossenes System, sondern stellen wichtige Fokus

1 <http://www.mannheim.de/sites/default/files/page/18902/informationen_haushaltsaufstellung_gesamtstrategie.pdf> [10.06.2016].

sierungspunkte des gesamten Theatergeschehens heraus. Systemische Lücken können über weitere Zielvereinbarungen zwischen dem für das Theater zuständige Dezernat für Wirtschaft, Arbeit, Soziales und Kultur und dem Geschäftsführenden Intendanten und Eigenbetriebsleiter geschlossen werden.

4. Der Wirkungszielprozess in der Teilnehmenden Beobachtung

4.1 Wirkungsziel-Workshops

In etwa zeitgleich erfolgten die Vorbereitungen zur Gestaltung des neuen Leitungsmodells am NTM sowie die Umsetzung des wirkungszielbasierten Managementsystems der Stadt Mannheim am Eigenbetrieb Nationaltheater. Das Erfahrungswissen der früheren Direktoren und nun designierten Spartenintendanten wurde mithilfe eines externen Moderators zusammengeführt. Das Bedürfnis nach einem co-kreativen Teambuilding der fünf Intendanten beförderte eine produktive Arbeitsatmosphäre. Die Routine des multiprofessionellen städtischen Teams ermöglichte eine rasche Anpassungsleistung zwischen den gesamtstrategischen Anforderungen und den theaterspezifischen Bedingtheiten. Die Stadtverwaltung übernahm zudem die gesamtstädtischen Dokumentations- und Publikationsleistungen zur Vorlage für den Gemeinderat und die Ausschüsse. Auf Theaterseite bot sich die Möglichkeit, aus langjähriger Berufserfahrung gewonnenes, teils implizites strategisches Wissen einzubringen und zu explizitem Wissen in gemeinsamer Nutzung zu überführen.

4.2 Aufbau auf dem Zielfindungsprozess 1.0

In der Spielzeit 2011/12 fanden unter Beteiligung der damaligen Generalintendantin, der Spartendirektionen sowie der Abteilungsleitererebene und Multiplikatoren des NTM auf Initiative der Stadtverwaltung Zielworkshops statt. Zu diesem Prozess 1.0 wurden Daten bis zur Überführung in den Wirkungszielprozess 2.0 erhoben. Im Vergleich sind folgende Optimierungseffekte festzustellen:

Das neue Intendanten-Team formulierte einen gemeinsamen programmatischen Anspruch zunächst nur auf Intendantenebene, wenn auch in Bezug auf die strategischen Ziele der Stadt Mannheim. Das bisherige inhaltliche Material wurde nach spartenübergreifenden Kriterien

neu geordnet. Dabei war es entscheidend, dass alle Sparten zu einem Wirkungsziel beitragen konnten. Dies betraf z. B. das zuvor verwendete Kriterium Gastspiele, da die Gastspielvoraussetzungen und Einladungswahrscheinlichkeiten zwischen den Sparten nicht vergleichbar sind. Spartentypische Einzelleistungen wurden dennoch zur Profilierung des NTM aufgenommen, wobei latente Konkurrenzsituationen reduziert werden konnten. Eine horizontale Vernetzung wurde angestrebt, so dass sich innovierende und experimentelle Ansatzpunkte zu gemeinsamen Projekten der Sparten untereinander ergaben. Die Zahl von Kooperationspartnern und Koproduktionspartnerschaften wurde erhöht. Partizipative Ansätze bei Bühnenleistungen von nichtprofessionellen Mitwirkenden wurden als Gestaltungsaufgabe der Stadtgesellschaft durch ein aktives Publikum positioniert, u. a. durch die Gründung einer Bürgerbühne. Der Wirkungszielprozess 2.0 wurde von städtischer Seite mit der Haushaltsaufstellung und -steuerung gekoppelt und wurde dadurch von der neu formierten Theaterleitung als relevanter und in seinem Ergebnis als verbindlicher wahrgenommen. Die routinierte Unterstützungsleistung der gesamtstrategischen Organisation beförderte einen zeitökonomischen und sachgerechten Umgang mit betriebswirtschaftlichen Denkmodellen und Methoden des Public Managements. Die Kommunikation verlief adressatenorientierter und gewann im Detail an Formulierungskompetenz. So konnte die komplexe künstlerische Arbeit gegenüber einer größeren Zahl von Stakeholdern aus Stadtgesellschaft, überparteilich auftretender Politik, Verwaltung und Mitarbeiterschaft nachvollziehbarer und glaubwürdiger formuliert werden (z. B. ‚Identitätsstiftung‘ zu ‚Identifizierungsangebote‘).

4.3 Ergebnisse des Wirkungszielprozesses

Nach Erarbeitung der städtischen Gesamtstrategie wurden im Nationaltheater vier Wirkungsziele erarbeitet, deren Diskussion Mitte 2012 im Kulturausschuss stattfand. Die Ergebnisse dieses Feedbacks flossen in die Erarbeitung der Managementziele 2.0 ein. Die Ergebnisse der Zielworkshops wurden dem Kulturausschuss im März 2013 auf Basis standardisierter Vorlagen vorgelegt (s. Punkt 5) und mit den Wirkungszielen, Maßnahmen und Kennzahlen als Grundlage² für die Spielzeit 2014/2015 beschlossen. Auf Wunsch des Oberbürgermeisters wurde beim Wirkungsziel 1 zuvor die statistische Besucherzahl ergänzt. Nach

2 Die Wirkungsziele wurden dem Gemeinderat und der Mitarbeiterschaft des NTM mit diesen Erläuterungen nicht zuletzt als Marketingaufgabe kommuniziert.

einem gesamtstrategisch vorgesehenen Follow-up-Workshop 2015 wurde ein fünftes Wirkungsziel hinzugefügt. Die Wirkungsziele lauten seit der Spielzeit 2014/15:

Wirkungsziel 1: Das Nationaltheater Mannheim wird städtisch, regional, national und international als exzellent und innovativ wahrgenommen.

Erläuterung: Das NTM hat in allen Sparten ein spezifisches Profil entwickelt und wird vom überregionalen Fachpublikum (Presse, Kuratoren) als Forum zeitgenössischer und fortschrittlicher Kunst wahrgenommen und diskutiert. Die Oper profiliert sich als internationales Forum für Neues Musiktheater und als Wiederentdeckerin des musikalischen Erbes der Region; das Schauspiel profiliert sich als Uraufführungstheater in der Tradition der Schillerbühne; das Ballett profiliert sich als zeitgenössische Tanzkompanie in der Auseinandersetzung mit internationalen Musikgenres und Komponisten, während das Theater für junges Publikum durch sein spartenübergreifendes Arbeiten, seine transkulturelle Ausrichtung sowie und durch internationale Vernetzung auf sich aufmerksam macht. Alle Sparten des NTM gehen das Wagnis von Auftragsproduktionen und Uraufführungen ein, um die Entwicklung ihrer jeweiligen Gattung voranzutreiben und als Impulsgeber des kulturellen Diskurses zu wirken. Der Status des NTM als eine bedeutende produzierende Kulturinstitution in Deutschland manifestiert sich in Gastspieleinladungen und einer überregionalen Medienresonanz seiner Produktionen.

Wirkungsziel 2: Spielplan und Repertoire greifen Vielfalt und Dynamik der Stadtgesellschaft auf und geben Impulse in den innerstädtischen Diskurs.

Erläuterung: Das Theater reflektiert die demographischen und gesellschaftlichen Veränderungen der Stadt und trägt mit seinen Produktionen zur Pflege und Weiterentwicklung der kulturellen Identität Mannheims bei. Mit spezifischen Projekten interessiert es neue Zielgruppen und beteiligt sich mit seinen Beiträgen an der Diskussion virulenter gesellschaftlicher Themen. Multikulturelle Perspektiven schaffen Identifikationsangebote für das Publikum und die Ensembles des Nationaltheaters.

Wirkungsziel 3: Kulturelle und ästhetische Bildungsangebote werden vom Publikum in Mannheim und der Metropolregion Rhein-Neckar angenommen.

Erläuterung: Das Nationaltheater Mannheim versteht sich auch als Einrichtung zur kulturellen und ästhetischen Bildung und bietet allen Gesellschaftsschichten und Altersgruppen Angebote zur rezeptiven und aktiven Teilhabe. Grundsätzlich ist bereits der Vorstellungsbuchbesuch selbst als kulturell bildend zu betrachten. Das Nationaltheater bietet darüber hinaus zahlreiche Spielplan begleitende Rahmenveranstaltungen für das Abendpublikum sowie Vor- und Nachbereitungen für Schulklassen. Ein für Deutschland modellhafter Ansatz ist die Gründung der spartenübergreifenden Bürgerbühne, die mit einem umfassenden Angebot von Kursen und Workshops Bürgern die Möglichkeit gibt, sich selbst kreativ im Spielraum Theater zu betätigen. Bis zu vier Inszenierungen mit Laien entstehen pro Spielzeit unter professionellen Produktionsbedingungen für das Repertoire. Vor allem dieses Projekt soll die Schwellenangst bei bisher theaterfernen Zielgruppen senken und sie für die Auseinandersetzung mit komplexer Theaterkunst und umfassender Teilhabe qualifizieren.

Wirkungsziel 4: Internationale Festivals sind durchgeführt und internationale Koproduktionen initiiert.

Erläuterung: *Schillertage*, *Mozartsommer* und *Imaginale* sind international koproduzierende und gastgebende Festivals. Sie profilieren die Stadt als Forum internationaler Darstellender Kunst, vernetzten Mannheimer Künstler sowie das Publikum mit der internationalen Theaterzene und interessieren mit den Stipendiaten zukünftige Talente für eine Mitarbeit am Nationaltheater. Die Festivals schaffen dadurch eine überregionale Aufmerksamkeit für das Nationaltheater. Im Rahmen dieser Festivals oder als deren Folge entstehen internationale Koproduktionen und internationale Theaterpartnerschaften, von denen Mannheimer Künstler und Publikum auch außerhalb der Festivals profitieren. Mannheim übernimmt außerdem die Gastgeberschaft für weitere Wanderevents wie 2014 das Festival des Internationalen Theaterinstituts *Theater der Welt*. Die Festivals und die internationalen Koproduktionen stärken die Kulturhauptstadt-Bewerbung der Stadt Mannheim.

Wirkungsziel 5: Die geplante Eigenfinanzierungsquote³ ist erreicht.

3 Der Berechnungsmodus wurde eigens für den gesamtstädtischen Vergleich definiert.

4.4 Fortschreibung des Wirkungszielsystems

In regelmäßigem Turnus werden im Bereich der Kennzahlen von Seiten der strategischen Steuerung nicht nur Ist- und Soll-Werte abgefragt, sondern auch die Gelegenheit zu qualitativen Korrekturen gegeben. Die spätere Einführung eines 8. Managementziels bei der Stadtverwaltung hatte keine Auswirkungen auf das Wirkungszielsystem des Theaters. Die jeweils zu aktualisierenden Fassungen der Wirkungszielsysteme sind Bestandteile von Zielvereinbarungen seitens des Dezernates mit den jeweiligen Intendanten.

5. Dokumentation und Publikation

Die Kommunikation des Wirkungszielprozesses erfolgte in unterschiedlicher Weise. Für das interne Marketing wurden beispielsweise ein Newsletter (NTM intern) und dialogische Veranstaltungsformate unter Beteiligung des Intendanten-Teams initiiert. Im externen Marketing wurden Informationen zu den Wirkungszielen teils in theatereigenen, als auch in Publikationsformaten mit der Stadtverwaltung gemeinsam veröffentlicht.⁴

Die folgenden Tabellen entstammen den von der Stadtverwaltung standardisiert aufbereiteten Dokumentationen, die das im NTM erhobene Datenmaterial am ausführlichsten wiedergeben. Am Beispiel der Spielzeit 2014/15 sind neben den Wirkungszielen und den Wirkungskennzahlen die für diese Spielzeit vorgesehenen Maßnahmen aufgeführt. Die Ist-Werte beziehen sich auf die erfassten Wirkungskennzahlen aus der Spielzeit 2013/14. Ersichtlich ist auch die auf Intendanten-Ebene selbst zu stellende Prognose über die weitere Entwicklung in Form von Planzahlen für 2015/16 und 2016/17. Die prognostizierten Werte werden zudem auf voraussichtliche und tatsächliche Über- bzw. Untererfüllung abgefragt und können dann im Ist-Wert nachjustiert werden.

4 S. NTM-Imagebroschüre, die Mitarbeiterzeitschrift der Stadt Mannheim v. April 2013, S. 12-13 oder Kapitel zum NTM innerhalb des Berichtswesens des Dezernats.

Wirkungsziel 1	Das Nationaltheater Mannheim wird städtisch, regional, national und international als exzellent und innovativ wahrgenommen.			
Nr.	Wirkungskennzahlen	IST 2013 / 2014	Plan 2016 (2015 / 2016)	Plan 2017 (2016 / 2017)
1	Anzahl der Aufführungen im Rahmen von Gastspieleinladungen in den Sparten insgesamt	55	31	31
2	Anzahl der Uraufführungen sowie deutschsprachigen und deutschen Erstaufführungen in allen Sparten insgesamt	17	14	14
3	Anzahl der Auftragswerke pro Spielzeit	9	10	10
4	Anzahl der Berichterstattungen über das Nationaltheater Mannheim in Printmedien	2.533	2.300	2.300
5	Anzahl der spartenübergreifenden Projekte	9	9	9
6	Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an in Mannheim veranstalteten Tagungen, Seminaren, Symposien	660	50	50
7	Anzahl der Besucherinnen und Besucher	392.687	360.000	360.000
–	–	–	–	–
Maßnahmen	Aufträge an international renommierte Komponistinnen und Komponisten Vergabe von Auftragskompositionen Veranstaltung von Tagungen, Seminaren, Symposien Innovative Interpretationen der großen Werke des Musiktheaters durch international profilierte Regisseurinnen und Regisseure Auftragswerke an namhafte zeitgenössische Autorinnen und Autoren Deutschsprachige Erstaufführungen und deutsche Erstaufführungen neuer internationaler Dramatik Zusammenarbeit mit international profilierten Regisseurinnen und Regisseuren Engagement international anerkannter Gastchoreographinnen und Gastchoreographen Internationale Koproduktionen und Austauschprojekte Tanz für Kinder			

Tab. 1: *Wirkungsziel 1.*

Wirkungsziel 2	Spielplan und Repertoire greifen Vielfalt und Dynamik der Stadtgesellschaft auf und geben Impulse in den innerstädtischen Diskurs.			
Nr.	Wirkungskennzahlen	IST 2013 / 2014	Plan 2016 (2015 / 2016)	Plan 2017 (2016 / 2017)
1	Anzahl der Kooperationspartnerschaften in der Stadt für Cross-Over-Projekte (Kultur- und Bildungseinrichtungen, politische Stiftungen, Einzelkünstlerinnen und -künstler)	15	29	29
2	Anzahl der Außenprojekte und mobilen Projekte	15	11	11
3	Anteil der Produktionen mit interkulturellem Thema am Repertoire des <i>Schnawwl</i> /der Jungen Oper	20 %	20 %	20 %
4	Anzahl der internationalen Mitglieder der Solistenensembles	41	41	41
Maßnahmen				
	Pflege der historisch begründeten kulturellen Identität Mannheims			
	Beschäftigung einer Hausautorin oder eines Hausautoren			
	Außenprojekte aller Sparten			
	Kooperation mit Kulturinstitutionen der Stadt			
	Kooperation mit Künstlerinnen und Künstlern der Mannheimer Musikszene (Hochschule/Freelancer)			
	Transkulturelle Prägung des Repertoires/Mehrsprachigkeit			

Tab. 2: *Wirkungsziel 2.*

Wirkungsziel 3	Kulturelle und ästhetische Bildungsangebote werden vom Publikum in Mannheim und der Metropolregion Rhein-Neckar angenommen.			
Nr.	Wirkungskennzahlen	IST 2013 / 2014	Plan 2016 (2015 / 2016)	Plan 2017 (2016 / 2017)
1	Anzahl der verkauften Schüler- und Studierendekarten	43.861	43.861	43.861
2	Anzahl der Schulklassen und Kindergruppen aus unterschiedlichen Zielgruppen und Sozialräumen	417	417	417
3	Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an spielplanbegleitenden Workshops und Einführungsveranstaltungen, Vor- und Nachbereitungen im Theater und in Schulen insgesamt	21.543	21.543	21.543
4	Anzahl der Kooperationsprojekte/-vereinbarungen mit Bildungseinrichtungen	92	92	92
5	Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Spielclubs und Produktionen der Bürgerbühne und der Jungen Bürgerbühne	531	531	531
Maßnahmen	<p>Projekte der Bürgerbühne aus allen Sparten</p> <p>Angebot von Vorstellungen <i>Theater von Anfang an</i> im <i>Schnawwl</i> und als mobile Vorstellungen in Krippen und Kindertagesstätten sowie mobile Klassenzimmervorstellungen in Schulen</p> <p>Angebot partizipativer Aufführungen in allen Sparten</p> <p>Produktionseinführungen und -nachgespräche im Rahmen des Vorstellungsbetriebs</p> <p>Workshops zum besseren Verständnis zeitgenössischer Komponisten</p> <p>Weiterführung der <i>Schule der praktischen Weisheit</i> in ca. 12 Veranstaltungen für Oberstufenschülerinnen und -schüler sowie Studierende zur Abitur- und Prüfungsvorbereitung in Kooperation mit der Universität Mannheim</p> <p>Pädagogische Veranstaltung <i>Tanz ganz nah</i></p> <p>Educationprojekt zum Tanzjahr 2016</p> <p>Educationprojekt in Mannheimer Kindergärten und Grundschulen</p> <p>Teilnahme am MAUS-Projekt: Theaterprojekte in 13 Schulen in Stadtteilen mit sozial schwieriger Struktur; 10 weitere Kooperationsprojekte mit Mannheimer Schulen und Bildungseinrichtungen</p> <p>Kooperation mit den Theatern Pfalzbau und Heidelberg zur Durchführung des gemeinsamen Festivals <i>Junges Theater im Delta</i></p> <p>Vor- und Nachbereitung von Schulklassen</p>			

Tab. 3: *Wirkungsziel 3.*

Wirkungsziel 4	Internationale Festivals sind durchgeführt und internationale Koproduktionen initiiert.			
Nr.	Wirkungskennzahlen	IST 2013 / 2014	Plan 2016 (2015 / 2016)	Plan 2017 (2016 / 2017)
1	Anzahl der überregionalen Gastaufführungen im Rahmen der bestehenden Festivals		4	20
2	Anzahl der Stipendiaten im Rahmen der Festivals		30	60
Maßnahmen				
	Vorbereitung und Durchführung des Festivals <i>Mozartsommer</i> (2016) mit internationalen und interdisziplinären Koproduktionen			
	Vorbereitung und Durchführung der <i>Schillertage</i> (2017) mit nationalen und internationalen Koproduktionen und Gastspielen, Theatralisierung des öffentlichen Raums			
	Durchführung des Figurentheaterfestivals <i>Imaginale</i> in Kooperation mit der <i>Alten Feuerwache</i> und der Jugendförderung			
	Vorbereitung und Durchführung des internationalen Festivals <i>Happy New Ears. Europäisches Musiktheater für junges Publikum</i> zum 10-jährigen Bestehen der Jungen Oper (2016)			
	Wiederaufnahme der internationalen Koproduktionen <i>Der Junge mit dem Koffer</i> , <i>König Hamed</i> und <i>das furchtlose Mädchen</i>			

Tab. 4: Wirkungsziel 4.

Wirkungsziel 5	Die geplante Eigenfinanzierungsquote ist erreicht.			
Nr.	Wirkungskennzahlen	IST 2013 / 2014	Plan 2016 (2015/2016)	Plan 2017 (2016/2017)
1	Eigenfinanzierungsquote	41,5 %	43,2 %	43,2 %
2	Einnahmen (Umsatzerlöse)	5.816.000	6.158.000	6.217.000
Maßnahmen				
	Umsetzung des Haushaltsstrukturprogramms			

Tab. 5: Wirkungsziel 5.

6. Bewertung

Dass der Wirkungszielprozess 2.0 als nutzbringend verlaufen bezeichnet werden kann, hängt nicht zuletzt von zahlreichen begünstigenden Faktoren im Untersuchungszeitraum 2012 bis 2016 ab. Die Niederlegung der Wirkungsziele, Maßnahmen und Wirkungskennzahlen ermöglichte einen aussagekräftigen Überblick über das mittelfristig verbindliche Handeln des NTM. Die von Seiten des Theaters getroffenen Priorisierungen erleichterten den Dialog zwischen der Theaterleitung und dem

kommunalen Unterhaltsträger, repräsentiert durch Oberbürgermeister, Kulturbürgermeister und Gemeinderat. Von Vorteil erwies sich, dass sich über den Begriff der ‚Wirkung‘ und nicht der ‚Qualität‘ Gemeinsamkeiten zwischen den Vorstellungen des Intendanten-Teams und den Bedürfnissen des Unterhaltsträgers erschlossen werden konnten. Der von städtischer Seite gewährte Vertrauensvorschuss fand eine Entsprechung in der Ausprägung eines spartenübergreifenden Verantwortungsbewusstseins seitens der Intendanten. Aspekte der Finanzierungs- und Leistungskontrolle wurden für beide Seiten mit Wirkungserwartungen verknüpft und organisatorisch durch die Stadtverwaltung kontinuierlich unterstützt. Die Unvollständigkeit im Performance Measurement konnte durch die in dem untersuchten Zeitraum erhaltenen überregionalen Auszeichnungen und Preise⁵ kompensiert werden. Die Beteiligung der Mitarbeiterschaft an der Entwicklung der Wirkungsziele erfolgte zwar in geringerem Maße als im Zielprozess 1.0, jedoch wurden mehr Informationsangebote gemacht und spezifische Veranstaltungsformate entwickelt.

7. Implikationen für das Theatermanagement

Die Frage nach der Übertragbarkeit der Mannheimer Wirkungszielprozesses auf andere Theaterbetriebe ist grundsätzlich zu bejahen, hängt aber im Wesentlichen vom Gestaltungswillen der maßgeblichen Akteure in Theaterleitung, Verwaltungsspitze und Kommunalpolitik ab. Ermöglichen die lokalen Verhältnisse einen realistischen Blick auf Ressourcen und Potenziale des Theaters in seiner stadtgesellschaftlichen Prägung? Die bedingte Generalisierbarkeit der Mannheimer Erfahrungen bildet bei der Übertragung ein Risiko, wenn auch kein Hindernis. In der Offenheit des Prozesses ist ein Vorzug zu sehen. Zudem eröffnete sich innerhalb des NTM⁶ die Chance, den Wirkungszielprozess auch als Instrument zur Selbstevaluation zu entwickeln. Hinsichtlich des Themas

5 2014 verlieh die Zeitschrift *Opernwelt* die Auszeichnung der Uraufführung des Jahres für *Böse Geister* von A. Hölszky sowie den Titel Opernchor des Jahres. Im gleichen Jahr erhielt die Intendantin des Kinder- und Jugendtheaters den *FAUST-Preis* des *Deutschen Bühnenvereins* für ihre Regie von *Tanz Trommel*. 2015 erhielt die Produktion *Esame di Mezzanotte* von L. Ronchetti die gleiche Auszeichnung als Uraufführung des Jahres sowie den Titel Opernhaus des Jahres (gemeinsam mit Frankfurt/M.).

6 M. Rottler teilte als Feedback mit, dass bei der regelmäßigen Erhebung der Ist-Daten die Möglichkeit besteht, eigene Arbeitsergebnisse selbstreflektiv einzuschätzen.

Fremdevaluation sind jedoch aktuell keine Anstrengungen zu erwarten. Der Kulturbürgermeister bilanzierte:

Das Modell läuft sehr gut und störungsfrei [...]. Eine Evaluation wurde nicht beschlossen. Ich sehe auch keine Notwendigkeit. Aber wir können das natürlich machen, wenn der Gemeinderat es wünscht. (Interview im *Mannheimer Morgen* v. 15.04.2016)

Des Weiteren wäre durch die wirkungszielbasierte Arbeitsgrundlage eine Anschlussmöglichkeit zum Qualitätsmanagement gegeben. Andererseits bieten die Ergebnisse des Wirkungszielprozesses Theatern, die mit dem Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen begonnen haben, allgemeine Anhaltspunkte, ihre Qualitätspolitik⁷ zu komplettieren.

Für die weiteren Entwicklungen in Mannheim wäre eine Langzeitstudie hilfreich, um die weitere Entwicklung zu beobachten und abschließend zu bewerten. Zukünftige Herausforderungen für die Fortschreibung des Wirkungszielprozesses bilden die Intendanzwechsel Oper und Tanz zur Spielzeit 2016/17 sowie der Intendanzen Geschäftsführung und Junges Nationaltheater ab 2017/18.

Autorin

Dr. Laura Bettag, MA studierte in Stuttgart, Ludwigsburg und Köln. Nach dem Masterabschluss des Kulturmanagements promovierte sie mit einer Studie zum Selbstmanagement von Bühnentänzern im Theaterbetrieb. Als Referentin der Eigenbetriebsleitung am Nationaltheater Mannheim entwickelt sie u. a. Grundlagen für dessen strategisches Kulturmanagement.

Literatur

- DETLINGER, Stefan M./LANGHALS, Ralf C. (2016): Mannheimer Modell hat sich bewährt. – In: *Mannheimer Morgen* (15.04.2016).
- FABRY, Beatrice/AUGSTEN, Ursula (2011): *Unternehmen der öffentlichen Hand*. Baden-Baden: Nomos.
- FÄRBER, Gisela/SALM, Marco/SCHWAB, Christian (2014): *Evaluation des Verwaltungsmodernisierungsprozesses „CHANGE 2“ der Stadt Mannheim*. Deutsche Universität für öffentliche Verwaltung <http://www.mannheim.de/sites/default/files/institution/13085/072015_internet.pdf> [12.06.2016].
- FLICK, Uwe (2002): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.
- HARMS, Jens/REICHARD, Christoph (Hgg.) (2003): *Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors. Instrumente und Trends*. Baden-Baden: Nomos.
- HELMIG, Bernd/JEGERS, Marc/LAPSLEY, Irvin (2004): Managing Nonprofit Organizations. A Research Overview. – In: *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations* 15/2, 101-116.

7 S. Definition ‚Qualitätspolitik‘ im DIN ISO-Handbuch. Diese Festlegung hat demzufolge jedem Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems voranzugehen.

- JANSEN, Stephan A./PRIDDAT, Birger P./STEHR, Nico (Hgg.) (2007): *Die Zukunft des Öffentlichen. Multidisziplinäre Perspektiven für eine Öffnung der Diskussion über das Öffentliche*. Wiesbaden: VS.
- JENSEN, Michael C./MECKLING, William H. (1976): Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure. – In: *Journal of Financial Economics* 3/4, 305-360.
- KGST (Hgg.) (2007): *Das neue Steuerungsmodell. Bilanz der Umsetzung* <<http://www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell>> [15.08.2016].
- LÖW, Martina (2012): *Die Seele der Mannheims – Eine Studie zur Eigenlogik der Stadt*. Ostfildern: Thorbecke.
- NATIONALTHEATER MANNHEIM (Hgg.) (2014). *Das Nationaltheater Mannheim 2014 – 1839 – 1779* <<http://www.nationaltheater.de>> [15.08.2016].
- PLEIER, Nils (2008): *Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch. Leistungssteuerung effektiver gestalten*. Wiesbaden: Gabler.
- SCHAUER, Reinbert (2014): *Rechnungswesen in öffentlichen Verwaltungen. Von der Kameralistik zur Doppik*. Wien: Linde.
- STADT MANNHEIM (Hgg.) (2010): *Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Mannheim*. <http://www.mannheim.de/sites/default/files/page/16/leitlinien_fkz_10_07_24.pdf> [03.06.2016].
- STADT MANNHEIM (Hgg.) (2013): *Wirkungsorientiertes Ziel- und Steuerungssystem der Stadt Mannheim* <http://www.mannheim.de/sites/default/files/institution/13085/072015_internet.pdf> [06.06.2016].
- STADT MANNHEIM (Hgg.) (2013): *Gemeinsam mehr bewirken. Verwaltungsmodernisierung CHANGE – ein Rückblick auf sechs Jahre Veränderung*. Pressemitteilung <<http://www.mannheim.de/presse/gemeinsam-mehr-bewirken>> [03.06.2016].
- STADT MANNHEIM (Hgg.) (2013): *Magma: das Magazin für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Mannheim* (April 2013).
- STADT MANNHEIM (Hgg.) (o. J.): *Das Modell Mannheim. Informationen zur neuen Haushaltsaufstellung entlang der Gesamtstrategie und den sieben strategischen Zielen Mannheims* <http://www.mannheim.de/sites/default/files/page/18902/informationen_haushaltsaufstellung_gesamtstrategie.pdf> [10.06.2016].
- STADT MANNHEIM (Hgg.) (2016): *Acht strategische Ziele, Leistungs- und Wirkungsziele der Dienststellen und Eigenbetriebe sowie der persönlichen Ziele*. <maob_1568_001_Aufsteller_Ziele_D.pdf> [über Verfasserin].
- STADT MANNHEIM/DEZERNAT WIRTSCHAFT, ARBEIT, SOZIALES, KULTUR (Hgg.) (2015): *Dezernat für Wirtschaft, Arbeit, Soziales und Kultur. Themen, Projekte und Impulse 2008-2015*. Leistungsbericht.
- STADT MANNHEIM/KULTURAMT (Hgg.) (2015): *Kulturförderbericht der Stadt Mannheim. Geschäftsbericht 2012-2014* <<http://www.mannheim.de/mediathek/beitrag/geschaeftsbericht-2012-2014-zur-kulturfoerderung-stadt-mannheim>> [12.06.2016].
- STADT MANNHEIM/RECHNUNGSPRÜFUNGSAMT (Hgg.) (2016): *Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 2014/15 des Eigenbetriebes Nationaltheater Mannheim*.
- QUALITÄTSPOLITIK (o. J.): <<http://www.din-iso-zertifizierung-qms-handbuch.de>> [07.05.2016].

VAKIANIS, Artemis (2006): Besonderheiten des Managements von Kulturbetrieben anhand des Beispiels „Theater“. – In: Zembylas, Tasos/Tschmuck, Peter (Hgg.), *Kulturbetriebsforschung – Ansätze und Perspektiven der Kulturbetriebslehre*. Wiesbaden: VS, 79-98.