

# TheaterManagement

Unabhängiger Informationsdienst für das Management in Bühnen-, Konzert- und Veranstaltungsbetrieben

ISSN: 14 38 - 8014

Einzelpreis: € 20,-

[www.theatermanagement-aktuell.de](http://www.theatermanagement-aktuell.de)

11. Jahrgang

42. Ausgabe

März. 07

aktuell

Stellenangebote S. 16  
Branchenregister ab S. 29

## Doerthe Ramin, Inhaberin der Agentur kunstkommunikation: „Die Vorteile der Komfortzone scheinen noch zu groß.“

**TheaterManagement aktuell:** Frau Ramin, Sie sind mit Ihrer Agentur kunstkommunikation für Kulturmanagement zusammen mit der ESB Sponsoring-Börse Veranstalterin des 4. Kultursponsoring-Gipfels am 19. und 20. April in Köln. Im Vorfeld hat dazu das Marktforschungsinstitut IPSOS einen aktuellen Zustandsbericht zum Kultursponsoring in Deutschland erstellt. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Ergebnisse darin in Bezug auf Imagewirkung, Akzeptanz und Wahrnehmung von Kultursponsoring?

**Doerthe Ramin:** In der Grundlagenstudie ‚Sponsoring 2006/2007‘ von IPSOS ist klar zu erkennen, dass der Kulturbereich in der Wahrnehmung der Sponsoren auf dem zweiten Platz hinter dem Sport liegt. Wobei der Abstand mit 35% noch Einiges zum Aufholen in sich birgt. Innerhalb der Kulturinteressierten hat jeder Zweite Kultursponsoring wahrgenommen. Gleiches untermauert der Wert zur Akzeptanz von Kultursponsoring bei Kulturinteressierten, der bei 87% steht. Dabei erhält die Nachwuchsförderung einen ganz besonders hohen Stellenwert. Die Hochkultur wie bspw. Ausstellungen und klassische Konzerte haben es leichter Sponsoren zu gewinnen. Wenn dann noch die Attribute exklusiv, international und qualitätsbewusst eine Rolle spielen, sinken die Hürden immens

**TheaterManagement aktuell:** Wie stellen sich diese Aspekte etwa im Verhältnis zur Situation von vor fünf Jahren dar?

**Doerthe Ramin:** In dieser Richtung hat sich nicht viel getan. Kultur war immer nach Sport, dem großen Mächtigen, angesiedelt. Und Hochkultur hatte es auch schon immer einfacher.

### INHALT

■ <b>Interview:</b> Doerthe Ramin	1
■ <b>Wissensmanagement:</b> Veranstaltungen strukturiert planen	6
■ <b>Portrait:</b> Osterfestspiele Bayreuth	8
■ <b>Kampagnen</b>	12
■ <b>Wer sponsert was?</b>	13
■ <b>Recht und Praxis</b>	14
■ <b>Stellenanzeigen</b>	16
■ <b>Der Persönliche Fragebogen:</b> Prof. Dr. Christoph Nix	17
■ <b>Personalien</b>	18
■ <b>News</b>	20
■ <b>Ticketing</b>	23
■ <b>Technik Spezial</b>	26
■ <b>Branchenregister</b>	29
■ <b>Termine</b>	34

Partner des  
am 19./20. April 07  
[www.kultursponsoringgipfel.de](http://www.kultursponsoringgipfel.de)



# Mit Wissen Veranstaltungen strukturiert planen

Ein Beitrag von Thomas Sakschewski, Klinger GmbH und Benjamin Wedel

Der Projektstrukturplan (PSP) ist das gängige Instrument bei der Planung von Veranstaltungen. Die Erweiterung des bekannten Projektstrukturplans um eine neue Dimension „Wissen“ deckt Wissensdefizite schnell auf. Der Wissensstrukturplan (WSP) ermöglicht einen übersichtlichen und einfachen Zugang zu Entscheidungsengpässen. Das Handy klingelt. Die Beleuchtungsfirma benötigt dringend die Bestellung. Sonst kann der Liefertermin nicht eingehalten werden. Doch die Orderlisten müssen überarbeitet werden. Sie sind auf Basis fehlerhafter Vermassungen in den Planunterlagen entstanden. Die Agentur meldet Verzug, weil sie von der Dramaturgie noch keine Freigabe erhalten hat. Die interne Planung wird umgestellt, doch die Druckerei erfährt davon nichts. Die hastige Umstellung des Druckterminplans kostet Nerven und Geld. Alltags Terminschwierigkeiten. Das gehöre zur Arbeit im Kulturbetrieb dazu, wird mit Achselzucken geantwortet. Doch Planung und Koordination von Aufgaben und Ressourcen im Veranstaltungsmanagement verlangen nicht nur eine möglichst effektive Termin- und Kapazitätsplanung, sondern auch die Strukturierung und Organisation von Wissen. Wissen stellt die zentrale Entscheidungsgrundlage unternehmerischen Handelns dar. Ohne eine wissensorientierte Unternehmensführung gerade für Kulturbetriebe ist die Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit schlichtweg unmöglich. Die digitale Revolution hat zu einer enormen Erweiterung zugänglicher Informationen geführt. Gleichzeitig erlauben moderne Informations- und Kommunikationstechniken erst, das ständig wachsende Informationsvolumen zu bewältigen.

## Terminplanung und Wissensmanagement: Eine Idee - zwei Gesichter

Terminprobleme sind immer auch Informationsengpässe. Diese zu erkennen und zu verhindern, bildet einen wesentlichen Teil des Veranstaltungsalltags. Die meisten Veranstaltungsmanager würden dies nur nicht so benennen. Sie betrachten den Informationsabbruch z. B. bei der Übermittlung von Terminverzögerungen lediglich als eine fehlerhafte Aufgabenplanung. Die Betrachtung einer Planungsanpassung unter Aspekten des Wissensmanagements bleibt da Seltenheit. Damit wird jedoch unweigerlich wieder derselbe Prozess repliziert, und somit immer wieder das Veranstaltungsmanagement vor das gleiche Problem gestellt. Eine Organisation kann nur lernen, wenn ihr ein Instrument zur Identifizierung, Strukturierung und Steuerung von Wissensvorteilen und genauso auch Wissensdefiziten zur Verfügung gestellt wird. „Wir wissen, dass Teams lernen können. Im Sport, in den darstellenden Künsten, in der Wissenschaft und sogar – gelegentlich - im Geschäftsleben gibt es eindrucksvolle Beispiele dafür, dass die Intelligenz des Teams die Intelligenz des Einzelnen bei weitem überschreitet und dass ein Team außergewöhnliche Fähigkeiten zum koordinierten Handeln entwickelt.“ erläutert Peter Senge eine Säule der Lernenden Organisation, das Team-Lernen, in dem viel zitierten, gleichnamigen Buch.

## Barrieren bei der Einführung eines Wissensmanagements

Kleine mittelständische und insbesondere Kleinstbetriebe sind strukturell durch ein an Personen gebundenes Wissen geprägt. Dieses

gebündelte, implizite Wissen wird weitestgehend nicht kommuniziert, und ist meist kaum direkt beschreibbar. Was Lutz für den Mittelstand feststellt, gilt im großen Maße für Theater und andere Kulturbetriebe. Hier liegen die größten Hindernisse für einen barrierefreien Wissensfluss und Wissensaustausch in der Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Die Gründe für die mangelnde Transparenz bei den Kompetenzen und den Widerständen der einzelnen Mitarbeiter sind dabei vielfältig. Bei abteilungsorientierten, in Sparten zergliederten Unternehmen bleibt die formale Kommunikation zu häufig auf den informellen Austausch bei beschränkt. Wenn die Mitarbeiter der künstlerischen mit den der technischen Abteilungen nicht einmal hier in der Kantine miteinander reden, bleibt kaum Platz für einen Wissensaustausch. Ein mangelhaftes Monitoring und Reporting führt dann sehr schnell dazu, dass das Unternehmen oft nicht weiß, was es eigentlich weiß.

Abb. 1: Das Arbeitspaket als Wissenspaket weiterentwickeln, um Defizite frühzeitig aufzuspüren.

Arbeitspaketbeschreibung	
AP-Nr.: 1.1.6.1.2.	Phase: Planung
<b>AP-Bezeichnung:</b> Wissen über Konstruktionen aus früheren und ähnlichen Projekten identifizieren und sammeln <b>AP-Start (Datum):</b> 01.01.2007 <b>AP-Ende (Datum):</b> 01.01.2007 <b>AP-Verantwortlicher:</b> Technischer Assistent	
<b>Vorgänger/Nachfolger:</b> Das identifizierte und gesammelte Wissen soll anschließend ausgewertet werden in AP 1.1.6.2.2.	
<b>Inhalt:</b> Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus früheren Projekten über bewegliche und fahrbare Bühnenteile sollen identifiziert und zusammengetragen werden. Als Grundlage dienen sowohl die Projektdokumentationen früherer Projekte, als auch die Erkenntnisse aus laufenden Projekten. Ferner sollen eventuell relevante Wissensdokumentationen in Form von Mikroartikeln o.ä. analysiert werden. Zusätzlich sollen im Austausch mit Partnerfirmen und Experten aus anderen Projekten kritische Aspekte bei der Nutzung beweglicher Bühnenteile herausgearbeitet werden.	
<b>Hilfsmittel/Ressourcen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektdokumentationen Blue Man Group: Berlin, Toronto, London, Boston, New York, Las Vegas</li> <li>• Mikroartikel aus Datenbank der Stage Entertainment AG</li> <li>• Technische Leiter der Spielstätten der Stage Entertainment AG</li> <li>• Produktionsleiter und Technical Supervisor der Stage Entertainment AG</li> <li>• Partnerfirmen aus früheren Projekten: Backstage, Bader Maschinenbau etc.</li> </ul>	

Außerdem fehlen Anreizsysteme, die es erfahrenen Mitarbeitern erleichtern, ihr Wissen und ihr Können dem Unternehmen unabhängig von der eigenen Person verfügbar zu machen. Damit wäre üblicherweise eine gewisse Entbehrlichkeit verbunden, die in Zeiten unsicherer Arbeitsplätze kaum jemand riskieren will. Um die Preisgabe des Wissens der Mitarbeiter weiter zu fördern, müssen diese die berechnete Erwartung hegen, für die Weitergabe ihres persönlichen Wissens irgendwann etwas zurückzuerhalten, sei es neues Wissen oder eine anderweitige Kompensation. Gerade in Kulturbetrieben bleibt ein Austausch zwischen verschiedenen Abteilungen schwierig. Unterschiedliche Fachsprachen und angenommene oder bestehende soziale Gefälle zwischen künstlerischen und technischen Mitarbeitern bilden häufig kaum zu überwindende Schwellen.

**Vom Projektstrukturplan zum Wissensstrukturplan**

Die Erweiterung des Projektstrukturplans um die Dimension Wissen bietet verschiedene Möglichkeiten, um diesen Barrieren zu begegnen, denn das für die Realisierung einer Veranstaltung notwendige oder dienliche Wissen wird jenseits eines Personenbezugs strukturiert. Ein wissensbasierter Projektstrukturplan erlaubt so etablierte Prozesse in projektkritische und unkritische Arbeitsfolgen zu gliedern, da hiermit dokumentierte „best practices“ direkt einer Aufgabe zugeordnet werden können. Durch den direkten Bezug zwischen Wissensorganisation und Projektdurchführung über ein gemeinsames Strukturierungsinstrument werden zudem die Zusammenhänge zwischen den Arbeitsabläufen und dem damit verbundenen Wissen und Lernen greifbar und nachvollziehbar.

Der Projektstrukturplan empfiehlt sich hierbei, weil er kein zusätzliches Instrument darstellt, das mit hohem Aufwand eingeführt und mit ebenso hohem Aufwand gepflegt werden muss. In der praktischen Umsetzung können die Maßnahmen des Wissensmanagements in den Projektstrukturplan individuell angepasst werden. Mit einigen wenigen Ergänzungen kann hier die Erweiterung des Projektstrukturplans zum wirkungsvollen Instrument des Wissensmanagements gelingen. In Kombination mit Instrumenten zur Dokumentation von Erfahrungen und Wissen wie Mikroartikeln bietet die Implementierung von Maßnahmen zur Wissensorganisation in den Projektstrukturplan eine exzellente Möglichkeit, das Wissen aus und in Projekten im Unternehmen zu nutzen.

**Wie könnte diese Transformation eines Projektstrukturplans zu einem Wissensstrukturplan in der Praxis aussehen?**

Ein erster Schritt beim Management der Ressource Wissen besteht darin, lang-, mittel- und kurzfristige Wissensziele zu benennen. In welchen Bereichen sollen Individual- bzw. Kollektivkompetenzen ausgebaut, in welche Richtung soll die Firma langfristig manövriert werden? Dementsprechend müssen neben den Maßnahmen zum Erreichen der Projektziele auch noch solche zum Erreichen der gesetzten Wissensziele gesammelt und in die Projektstruktur eingebracht werden. Dies jedoch nur bei Prozessen innerhalb des Projekts, die in einem konkreten Zusammenhang mit dem Wissensziel stehen. Ein Unternehmen muss sich vergegenwärtigen, über welche Kompetenzen das Unternehmen und in der Veranstaltungsbranche besonders auch die einzelnen Mitarbeiter verfügen.

Durch die Verbindung des Projektstrukturplans mit Aktivitäten des Wissensmanagements wird das Erreichen der gesetzten, projektinternen Wissensziele zu den festgesetzten Terminen überprüfbar. Diese Aktivitäten genauso wie die Identifikation von projektkritischem Wissen, sowie dessen Erwerb und Entwicklung, weitere Verteilung und Nutzung kritischen Wissens können als „Wissenspakete“ an den entsprechenden Stellen im „Wissensstrukturplan“ ausgewiesen werden.

Die konkrete Einbindung von Aktivitäten stellt noch einen verhältnismäßig geringen Eingriff in die Vorgehensweise beim Aufstellen des Projektstrukturplans dar. Um implizite Wissensanteile jedoch deutlich werden zu lassen, sollte des Weiteren von der üblichen Objektorientierung des Projektstrukturplans zugunsten einer Gliederung

des Projekts nach Prozessen abgewichen werden. Diese Prozesse können sich im Unternehmen als so genannte „best practices“ etablieren. Hierbei werden schon in der Gliederung des Projektstrukturplans solche Aktivitäten zusammengefasst, die auch bei der Umsetzung ineinander übergreifen.

**Wissen als Chance nutzen**

Gerade in einem so wissensintensiven Bereich wie der Veranstaltungsorganisation, der von der Innovation und Kreativität seiner Mitarbeiter bei immer wieder neuen und immer wieder andersartigen Problemstellungen profitiert, ist die Bewahrung des intellektuellen Kapitals entscheidend für die wirtschaftliche Arbeitsweise und mittelfristig auch den Fortbestand des Unternehmens. Dazu muss man sich aber auch im Veranstaltungsmanagement von der weit verbreiteten Annahme trennen, dass keine Veranstaltung mit der anderen vergleichbar ist und die Herausforderung, die diese stellen immer wieder so neu ist, dass die Mitarbeiter vor allem eins besitzen müssen: Erfahrung. Und manchmal glaubt man herauszuhören, dass sehr viele auch nur das besitzen. Die Erfahrung gilt jedoch solange im Sinne des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens als wertlos, wie sie nur brach liegende Informationssteingrube impliziten Wissens einzelner Mitarbeiter bleibt. Erst die Transformation von implizitem zu explizitem Wissen auch durch Instrumente wie ein Wissensstrukturplan macht Wissen erfassbar, messbar und somit steuerbar.



Das Ticket-System für  
Ihre Veranstaltungen

einfach. .preiswert  
ert. .internetbasi  
nal. .regio  
.international

Informationen unter  
Telefon 030 88007940 oder [www.tixoo.net](http://www.tixoo.net)