
Hybridmodell für das Volkstheater Rostock

1. Fortsetzung

Untersetzung eines Umsetzungskonzeptes im Rahmen der
Zielvereinbarung und des Beschlusses der
Gesellschafterversammlung vom 29.01.2016

von
Stefan Rosinski

Februar 2016

Vorbemerkung

Hiermit wird der Versuch des kaufmännischen Geschäftsführers der Volkstheater Rostock GmbH vorgelegt, die im „Strategiepapier für das Volkstheater Rostock“ unter dem Stichwort HYBRIDMODELL entwickelte mögliche Zukunftsstruktur zu vertiefen und in Hinsicht auf eine Umsetzung zu unterlegen. Dies ist nach dem Beschluss der Gesellschafterversammlung vom 29. Januar 2016 notwendig geworden, da u.a. durch die Bildung eines jährlichen Sonderfonds in Höhe von 700 TEURO für Bau(erhaltungs)maßnahmen¹ nicht ausreichend Gelder für die (auch verkleinerte) bestehende Form des 4-Sparten-Hauses zur Verfügung stehen. Das am 09.09.2015 vorgelegte sogenannte „Geschäftsführermodell“² war seinerzeit in dessen Variante 1 von *keiner* Neubauabgabe ausgegangen und musste gleichwohl einen nicht unerheblichen Stellenabbau einräumen (Zielgröße Tanzsparte: 4 Tänzer; Orchester auf 68 Stellen, usf.). Zur Schließung einer weiteren Deckungslücke in Höhe von -417 TEURO in 2021 wurde ein zusätzlicher Stellenabbau vorgeschlagen: Das Schauspielensemble sollte auf 11 Mitglieder, das Musiktheaterensemble auf 6 und der Chor auf 18 Mitglieder schrumpfen. Das Haus würde in seiner Arbeitsfähigkeit nach dem erheblichen Stellenabbau der letzten Jahre weiter geschwächt werden. Für den Fall der entgeltlichen Nutzung eines Neubaus wären gemäß „Geschäftsführermodell“ keine Mittel vorgesehen gewesen.

Im Kern besteht das hier vorgelegte Konzept „Hybridmodell, 1. Fortsetzung“ aus einer grundsätzlich überarbeiteten Stellenstruktur, die einer **Neuordnung der Sparten** Rechnung trägt: Neben der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Musiktheatersparte steht die Stabilisierung des Orchesters, die perspektivische Restrukturierung von Tanzproduktionen sowie eine Neugestaltung des Schauspiels. Alle Maßnahmen werden in Hinsicht auf ihre Leistungsfähigkeit - das heißt: ihre quantitativen und qualitativen Aspekte - dargestellt und kommentiert. Das Ziel ist ein doppeltes: Zum einen der Stadt und ihren Bürgern in allen Gattungen qualifizierte Angebote zu unterbreiten; zum anderen dies im Rahmen der vorgegebenen Finanzgrößen zu gewährleisten. Das vorgelegte Modell ist kein „Opernhaus“, und schon gar kein „reines Opernhaus“, sondern wenn überhaupt ein **Opernhaus mit Schauspiel und Tanz**.

¹ Von 2018 bis 2020 besteht ein Sanierungsbedarf für das Gebäude Patriotischer Weg zum Erhalt der Spielfähigkeit von mindestens durchschnittlich 425 TEURO pro Jahr. Dies wird aus dem Sonderfond geleistet.

² Dort unterstellter Zuschuss der Hansestadt für den Spielbetrieb 2021: 8,814 Mio. Euro.

Die Darstellung beginnt mit den einzelnen Gattungen, die jeweils in ihrem quantitativen (Produktionszahlen / Vorstellungszahlen) und qualitativen (Spielplanausrichtung) Output dargestellt werden. Die gattungsbezogenen Budgets werden aufgezeigt (Gäste- und Produktionsetats). Daran schließt jeweils die Beschreibung der Organisations- und Stellenstruktur an. Schließlich wird die neue Gesamtstruktur (Organigramm; Stellenplan) mit der aktuell existierenden Struktur abgeglichen, um die entsprechenden Veränderungen anzuzeigen. Diesem Abgleich ist in direkter Weise der konkrete, abteilungsbezogene Stellenabbau zu entnehmen.

Am Ende steht die Darstellung eines Erfolgsplans für den Zeitraum bis 2021 gemäß Vorgaben der Verwaltung. Hieraus können budgetäre Einzelgrößen, die Entwicklung der hochgerechneten Umsatzerlöse (auf Basis eines angepassten Musterspielplans) sowie die Gesamtstimmigkeit der Kalkulation im Rahmen der durch die Zielvereinbarung haushalterisch vorgegebenen Größen abgelesen werden. In die Hochrechnung sind sämtliche Veränderungen mit eingeflossen, vor allem auch eine realistische monetäre Bewertung der neu zu schaffenden Stellen in der Musiktheatersparte und jener notwendigen Overheadstellen für die Sicherstellung von Schauspiel und Tanz. Am Ende steht ein Zeitplan.

Damit sollten die Vorgaben aus dem Beschluss der Gesellschafterversammlung vom 29. Januar 2016 erfüllt sein.

Als **wesentliches Fazit** lässt sich festhalten:

- Das Musiktheater wird ausgebaut und erhöht die Produktionsfrequenz auf 6 Neuproduktionen und 2 jährliche Wiederaufnahmen mit insgesamt 79 Veranstaltungen auf der Großen Bühne (+76% zu 2015 = 45³).
- Das Orchester ist durchgängig in einer Größenordnung von 73 Stellen finanziert.
- Für eine Schließung der Tanzsparte vor Sommer 2019 gibt es keinen monetären Grund. Die zur Verfügung stehenden Budgetmittel auf Basis des städtischen Zuschusses in Höhe von 8,4 Mio. Euro reichen bis dahin aus, die jetzige Kompaniegröße zu finanzieren. Für die Zeit nach 2019 ergibt sich - neben einer Neuzuteilung der freien Budgets zwischen Schauspiel- und Tanzprojekten - nur der Weg einer veränderten Weiterfinanzierung. Da 2020 die wesent-

³ Ohne Stapellauf.

lichen Maßnahmen zur Sicherung des Spielbetriebs am Patriotischen Weg abgeschlossen sein werden, könnte zum Beispiel über die frei werdenden Mittel aus dem „Sonderfond“ in Höhe von 700 TEURO gemäß Gesellschafterbeschluss vom 29. Januar 2016 befunden werden: „Nicht verbrauchte Mittel aus diesem Fond können nur im Ausnahmefall in Übereinstimmung der Vertragspartner der Zielvereinbarung auch für weitere ergänzende künstlerische Angebote, insbesondere in Schauspiel und Tanz, eingesetzt werden.“

- Die Schauspielsparte, die - auch aus wirtschaftlichen Gründen - künftig ein kleines Kernensemble von vier festen Schauspielern vorhalten würde, könnte pro Spielzeit u.a. zwei Eigenproduktion auf der Große Bühne zeigen (Ensemble plus „feste Gäste“) und käme (ohne *Kleine Komödie*) in einer Mischung aus Eigenproduktionen, Koproduktionen und Gastspielen auf insgesamt ca. 183 Veranstaltungen (- 12% im Vergleich zum IST 2015 mit 209). Davon wären 65 Vorstellungen explizite Programmangebote an Erwachsene (-16% zu 2015 mit 77), in 32 (!) verschiedenen Inszenierungen. Für Kinder und Jugendliche würden ca. 118 Veranstaltungen angeboten, inklusive das jährliche Weihnachtsmärchen.
- Für 2021 ergibt sich momentan kein ausgeglichenes Jahresergebnis. Dies ist eine Folge davon, dass rechnerisch kein Budget für Produktionen in Schauspiel und Tanz vorhanden wäre und somit auch keine entsprechenden Erlöse erbracht werden können. Der Bedarf für ein solches Budget beträgt ca. 356 TEURO. Dieses Problem kann auf verschiedene Weise gelöst werden:
 - durch Zuschussbeitrag des Landkreises Rostock⁴ oder/und durch Verzicht auf die Absenkung des Landeszuschusses 2021;
 - durch gezielte Projektförderungen durch Bund, EU oder Dritte;
 - durch Verkleinerung des Orchesters auf 66 Stellen (Kündigung Betriebstarifvertrag zu 2020);
 - durch Zugriff auf nach Abschluss der Sanierungsmaßnahmen frei werdende Mittel des „Sonderfonds“ (700 TEURO).
- Zur Umsetzung sind insgesamt 21 Nichtverlängerungen (darin 10 im Tanzbereich ggs. zum Juli 2019) und 5 betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen.

⁴ Eine Prüfung der Beteiligung des Landkreises sollte auch die Möglichkeit erwägen, dem Landkreis Gesellschafteranteile an der VTR GmbH einzuräumen.

- Das Zeitfenster für die Umsetzung, wenn sie denn im Herbst 2017 erste Ergebnisse zeitigen soll, wird enger. Im Grunde sollte **spätestens im April/Mai** eine Entscheidung über die zukünftigen künstlerischen Leitungsfunktionen des Volkstheaters - Operndirektor und Chefdramaturg „Schauspiel- und Tanzprojekte“ - fallen, damit mit der Vorbereitung der Spielzeit 2017/18 begonnen werden kann. Das setzt voraus, dass vorher Einvernehmen über das Umsetzungskonzept erzielt wird.
- Die Nichtverlängerungen wären in 2016, die betriebsbedingten Kündigungen in 2017 auszusprechen. Für letztere ist von der Verwaltung der Hansestadt zu prüfen, ob den Betroffenen Stellen im Konzern „Stadt“ angeboten werden können.

Musiktheater

Im Strategiepapier hieß es:

„Der von der Verwaltung vorgelegten Variante „Opernhaus“ zufolge soll die Sparte Musiktheater durch eine Erhöhung der Zahl der Neuproduktionen und der Vorstellungen gestärkt werden. Um dies zu ermöglichen, wird das Ensemble der Solisten vergrößert und die Ausstattungs- und Gästetats nach oben angepasst. Fünf bis sechs Neuproduktionen plus 2 Wiederaufnahmen erlauben ein entsprechend breit gefächertes Stückangebot von Oper, Operette und Musical, das auch für progressivere Angebote Raum lässt. Abostrukturen können entwickelt, Besucher regelmäßig und dauerhaft gebunden werden. Hier besteht die Chance, durch kontinuierliche Arbeit eine künstlerische Identität zu schaffen, wie es in den letzten 25 Jahren aufgrund der vielen Intendantenwechsel nicht gelungen ist. In Kombination mit einer Aufgabenstellung für das Schauspiel, sich innovativeren Entwicklungen der Theaterästhetik zu widmen, kann hier eine breitere Stadtgesellschaft aus unterschiedlichen Zielgruppen erreicht werden. Zusammen mit den Konzertangeboten lässt sich das Markenprofil des Volkstheaters mit dem größten Orchester des Landes im Sinne einer überregionalen „Musikkompetenz“ schärfen.“

Um die notwendigen Refinanzierungsanteile durch **Eigeneinnahmen** (Zielgröße 2018: 1.300 TEURO) zu erreichen, sind Erlöse aus reinen Ticketverkäufen in Höhe von 1,22 Mio. Euro zu erzielen. Davon sollen künftig mindestens 457 TEURO auf die Veranstaltungen des Musiktheaters entfallen. Dies entspricht rund 28.500 zahlenden Besuchern. (**Anlagen I und II**)

Eine Steigerung der Erlöse in 2018 in Höhe von 1.300 TEURO auf 1.360 TEURO in 2021 (+ ca. 4,6%) sollte durch die verbesserte Programmprofilierung, den Ausbau eines Abonnentenpublikums und vorsichtige Preisanpassungen zu realisieren sein. Insgesamt wird in der Musiktheatersparte das größte Erlöspotential im Vergleich zum Status der aktuellen Volkstheaterangebote gesehen. (**Anlage V**)

Um das Erlösziel zu erreichen, werden künftig 6 Premieren mit 2 Wiederaufnahmen in insgesamt **79 Vorstellungen** auf der Großen Bühne (2015: 45 Vorstellungen) pro Spielzeit gezeigt. Unter den sechs Neuproduktionen sollten optimalerweise eine Operette, ein Musical und vier Opern angeboten werden. Die Anzahl der Neuproduktionen an Opern erlaubt es, ein gutes Kernrepertoire aufzubauen. Zusätzlich kann ein

eigenes „Rostocker Musiktheaterprofil“ durch Spezialisierung entwickelt werden; wie zum Beispiel eine Expertise auf die späte „opera seria“ des 19. Jahrhunderts und/oder die Wiederentdeckung von Musiktheaterwerken ostdeutscher Komponisten nach 1949. (Anlage II)

Um eine entsprechende hohe Produktions- und Vorstellungsdichte zu gewährleisten, ist das dafür notwendige Festpersonal ebenso sicherzustellen wie angemessene Ausstattungs- und Gästebudgets. Beides ist im vorliegenden Konzeptentwurf umgesetzt.

Der **Gästeetat** des Musiktheaters (Regisseure, Bühnen- und Kostümbildner, Sänger, Assistenten, Dirigenten) bleibt im Vergleich zum Status Quo stabil bei 248 TEURO pro Spielzeit. Das ist angesichts der Tatsache, dass das feste Sängensemble mit 12 Mitgliedern im Vergleich zum heutigen Stand faktisch verdoppelt wird, eine deutliche Verbesserung in Bezug auf das für die Regieteams verfügbare Gagenvolumen. (Anlage III). Die Produktionskosten (Bühne und Kostüm) werden ab 2017 um jährlich 50 TEURO erhöht.

Die zukünftige **Stellenstruktur** der Musiktheatersparte wird dem erhöhten Output gemäß angepasst. Geleitet wird die Sparte durch einen Operndirektor (+1), der eine Assistenten- (+1) und eine Dramaturgenstelle mit ihm direkt zuarbeitenden Mitarbeitern besetzen kann. Zwei Kapellmeister (+1) werden durch einen Studienleiter und zwei Repetitoren, 12 Solisten (+4) und 5 künstlerische Mitarbeiter (Inspizienz, Soufflage, Assistenz) ergänzt. Operndirektor und Chor (von 26 auf 22 Stellen) vervollständigen die Sparte. (Anlagen IV und VI)

Konzert

Laut Strategiepapier:

„Das Orchester, die Norddeutsche Philharmonie Rostock, ist in Hinsicht auf die Erlöse der wesentliche Leistungsträger des Volkstheaters. Durch den erfolgreichen Abschluss eines eigenen Betriebstarifvertrages kann die Arbeit zurzeit in ruhigem Fahrwasser fortgesetzt werden. Die Stabilisierung der Stellen auf 73 hat zu einer teilweisen Verjüngung geführt, die den Klangkörper künstlerisch motiviert. Die Folge

ist eine enorm kontinuierliche Leistungserbringung mit positiven Effekten beim Publikum und an der Kasse. Von einer **Verkleinerung** auf 66 MusikerInnen, wie von der Verwaltung vorgeschlagen, wird in jedem Fall dringend **abgeraten**. Auch wenn das Modell einer Orchesterakademie sich zurzeit erfolgreich in Gründung befindet, würde eine Kündigung des Betriebstarifvertrages (was wegen der angestrebten Verkleinerung unabdingbar wäre) zu negativen Effekten bei der Leistungsmotivation und Leistungsfähigkeit führen. Es macht vor allem kaufmännisch und gesamtbetrieblich keinen Sinn, Stärken zu schwächen - Stärken, von denen alle profitieren. Daher empfiehlt der Verfasser ausdrücklich die Fortsetzung der erfolgreichen Arbeit mit 73 finanzierten Orchesterstellen.“

Angesichts der kommenden Aufgaben - Ausbau der Konzertangebote und Steigerung der Musiktheatervorstellungen - ist eine **dauerhafte Besetzung der 73 Stellen** mit Ergänzung durch jährliche Akademisten dringend zu empfehlen. Nur dann kann davon ausgegangen werden, dass die Fortschreibung des jetzigen **Gästeetats** (Gastdirigenten, Solisten, Aushilfen) in Höhe von 228 TEURO/Spielzeit ausreichend ist.

Das **Erlösziel** aus der Konzerttätigkeit beträgt im Bereich der (insgesamt 30) Philharmonischen Konzerte für 2018 ca. 243 TEURO; im Bereich der 53 Sonderkonzerte (IGA; Teens; Solistenkonzerte; Classic Light; Kammerkonzerte etc.) ca. 221 TEURO. 31.600 Zuhörer sollen erreicht werden. Weiterhin kalkuliert sind fünf Orchestergastspiele (Zoo; Eckernförde etc.) pro Spielzeit.

Die jetzige **Organisations- und Stellenstruktur** wird erhalten. Die Position eines Generalmusikdirektors ist zu besetzen (auch gerade in Hinsicht auf das wieder zu stärkende Musiktheater).

Schauspiel und Tanz

Zitat aus dem Strategiepapier:

„Die Idee einer **modularen Produktionsweise** meint die Kombination aus klassischer Eigenproduktion sowie Koproduktionen im Rahmen von Produktionsnetzwerken sowie Gastspielen. Das Haus vernetzt sich stärker mit Partnern vor Ort, aber auch sehr viel intensiver überregional. Für einen solchen Umbau wird die Idee eines klassischen Repertoirebetriebs aufgegeben, ohne dass man sich vom Ensembleanspruch verabschiedet. Formalziel der Arbeit einer umstrukturierten Sparte Schauspiel sollte zweierlei sein: ein ausreichend dichtes Spielangebot mit mindestens 80 Veranstaltungen pro Spielzeit und ein Gestaltungsfreiraum, der die Möglichkeit einräumt, künstlerisch zu prägen, d.h. zu produzieren (...) Mit der Idee des *Koproduktionshauses* ist hier eine Variante gemeint, die seit vielen Jahren im Netzwerk der europäischen **Produktionshäuser** Gestalt angenommen hat. Das Prinzip ist vergleichsweise simpel: Freie Gruppen vereinbaren mit einer Gruppe von Häusern Produktionen, an deren Kosten man sich anteilig beteiligt. Die Arbeiten werden dann reihum gezeigt. Je größer der Kreis ist, der sich an einer Produktion beteiligt, desto mehr Budget steht insgesamt zur Verfügung bzw. desto geringer ist der Einzelanteil. In der Regel werden zusätzlich Projektanträge bei der Bundeskulturstiftung oder ähnlichen Einrichtungen gestellt. Diese Form der Programmierung hat stark kuratorischen Charakter. Insofern ist die Tendenz nachvollziehbar, dass Produktionshäuser themenbezogene Inszenierungen verschiedener Gruppen terminlich zusammenziehen, um dem Angebot einen **Festivalcharakter** zu geben. Einhergeht ein breites Portfolio von Formen und Themen, eine Vervielfältigung der Arbeitsstile und Ästhetiken, die die Stadtgesellschaft anreichert und aktuell aufgrund der beschränkten Ressourcen des Volkstheaters so nicht herstellbar ist (...) Die künstlerische Gesamtabstimmung der Kooperationen und Gastspiele mit den Eigenproduktionen setzt eine langfristige Planung ebenso voraus wie eine gute persönliche Vernetzung der künstlerischen Leitung. Der organisatorische Aufwand ist nicht zu unterschätzen; ein entsprechend kontinuierlicher Personaleinsatz im *Overhead* ist zwingend (...) Das Risiko besteht in einer eventuellen Beliebigkeit der Angebotsmischung, der es nicht gelingt, ein künstlerisches Profil zu entwickeln. Die Zielgruppen sollten daher fokussiert sein und regelmäßig adressiert werden. Die Offenheit gegenüber soziokulturellen Stadtprojekten bleibt wichtig und sollte ausgebaut werden.“

Der Umbau der Sparte Schauspiel in einen Betrieb **ohne größeres stehendes festes Ensemble** kann sich an diversen Modellen ähnlicher Art, d.h. vornehmlich an Einrichtungen der Freien Szene wie z.B. Produktionshäusern orientieren. Dafür ist in erster Linie ein klares *Mission Statement* zu entwickeln,- im Marketingdeutsch: die explizite „Geschäftsfelddefinition“. Heißt: Wer soll mit welchem Programmprofil erreicht werden? Was ist das „grundlegende Versprechen“, die wiederkehrende Botschaft?

Vor dem Hintergrund der Stärkung des Musiktheaters mit seinem klassischen Hochkulturschema bietet es sich an, im Rahmen des Stadttheaterauftrags für Tanz und Schauspiel eine auf ein anderes Publikum zielende Ausrichtung zu wählen. Durch die zunehmende Segmentierung des Freizeit- und Erlebnismarktes bis hin zu Nischenmärkten entstehen den Kulturbetrieben mit ganzheitlichen Programmaufträgen Komplexitätskosten, die kaum mehr zu bewältigen sind. Marktsegmentierung verlangt nach Effektivität statt Effizienz, d.h. nach Geschäftsfeldentscheidungen darüber, wo das **Schwerpunktangebot** liegen soll. Im Kontext der klassischen, eher tradierten Konzert- und Musiktheaterangebote liegt es daher nahe, im Tanz- und Schauspielbereich Kollaborationen mit **strategischen Partnern** einzugehen, die sozial innovativ, ästhetisch vielfältig und produktionstechnisch flexibel sind.

Die Akzeptanz unterschiedlicher Kulturformen (mit entsprechend breiterer sozialer Partizipation) verlangt dem Theaterbetrieb Mobilität ab. Die „Kontextualisierung der Kunst in der Lebensrealität des Betrachters“ (B. Mandel) setzt den Willen voraus, aus den Nutzern aktiv Beteiligte zu machen. Wer hier bewegen will, muss sich im wörtlichen Sinn bewegen. Für dieses Modell kollaborativer Theaterarbeit sind Strategien alternativer Ressourcenallokation zu entwickeln; soll heißen: **Wie werden die Projektmittel verwendet, wessen Arbeit wird projektbezogen unterstützt, wo finden solche „Stadtraumprojekte“ statt?**

Projektpartnerschaften mit kommunalen, regionalen und überregionalen Trägern lassen sich zielgruppenorientiert in Größe und Dauer ebenso genau justieren wie budgetär steuern. Hier sind drei Komponenten zu unterscheiden. Zum ersten sollen mindestens zwei eigene Schauspielproduktionen auf der Großen Bühne des Volkstheaters stattfinden, die mit dem Kernensemble von vier festen Schauspielern und min-

destens vier „festen Gästen“ besetzt werden. Zweitens liegt ein Schwerpunkt - hier vor allem auch für den Tanz - auf kommunalen Sozialpartnerschaften sowie Kooperationen mit überregionalen Theatern in Norddeutschland. Drittens sollen regelmäßig Gastspiele von ständigen Partnern eingeladen werden. Dabei ist eine Themenfokussierung anzustreben, damit eine nachhaltige Publikumsbindung erreicht werden kann.

Mit Hilfe von Programmreihen für Tanz und Schauspiel, wie sie unter Stichworten wie „Heimatkunde“ und „Stadtlabor“ firmieren, werden Projekte mit spezifischen Partnern gestartet, die Kultur- oder Sozialträger sein können. Da flexible Produktionsbudgets zur Verfügung stehen, **kann jedes einzelne Projekt in der Zusammensetzung spezifisch figuriert werden**: ob mit Tänzern, Schauspielern, HMT-Studierenden, Bildenden Künstlern aus Rostock, Laiendarstellern oder Schülern (z.B. TUSCH - Theater und Schule) bleibt jeweils frei wählbar.

Es bietet sich an, mit Sozialträgern die Projektzielgruppen zu definieren und sich mit diesen kollaborativ - durchaus auch kleinteilig - auseinanderzusetzen. Die Vernetzung mit den Sozialraumpartnern (Stadtteilbegegnungszentren) eröffnet nicht nur neue Perspektiven, sondern auch den Zugang zu anders gelagerten Kompetenzen. Dies trifft auch auf die Zusammenarbeit mit der Kunsthalle zu, dem Literaturhaus, den Rostocker Museen, dem Peter-Weiss-Haus, dem Konservatorium, der HMT, der Designakademie Rostock, der Kinderkunstakademie, der Weltmusikschule Carl Orff, der Fantasia AG Rostock, der Compagnie de Comédie, den Freigeistern, dem Theater am Ring oder dem Kunstlabor, um einige zu nennen. Hierbei ist man von der Norm befreit, klassische Bühnenformate produzieren zu müssen, denn das Ziel ist Variabilität.

Als überregionale Partner für Koproduktionen bieten sich Häuser ähnlicher Größe an: *Junges Theater Göttingen*, *Schlosstheater Moers*, *Theaterhaus Jena*, *Hebbel am Ufer Berlin*, *Sophiensaele Berlin* (mit den Festivals „Tanztage“ und „Freischwimmer“ zur Nachwuchsförderung), *Ballhaus Ost Berlin*, *Das Helmi!* Figurentheater, *Kampnagel Hamburg*, *Ballhaus Naunynstraße Berlin* („Postmigrant*innen On Tour“), *Dock 11 Berlin* (Tanzschwerpunkt), *klub katarakt Hamburg*, usw. Eine kontinuierliche Zusammenarbeit fügt sich in den programmatischen Fokus der Arbeit von Schauspiel und Tanz am Volkstheater Rostock.

Schauspiel am Volkstheater Rostock

Um das durch Schauspielangebote zu realisierende Erlösziel in Höhe von ca. 264 TEURO zu erreichen, sind etwa 183 Veranstaltungen notwendig; von diesen richten sich 65 Programme an Erwachsene (2015: 77). (Anlage II)

Schauspiel		2015	NEU
gesamt	Große Bühne	50	43
	Ateliertheater	11 + 33	10 + 30
	Klassenzimmer	38	60
	Ballettsaal/ Treppe etc.	16 + 30	12
	Weihnachtsmär.	31	28
		209	183
	Kleine Komödie	120	?
davon für Er- wachsene			
	Große Bühne	50	43
	Ateliertheater	11	10
	Ballettsaal	16	12
		77	65

Das für Eigenproduktionen, Koproduktionen und Gastspiele zur Verfügung stehende Budget wird im Folgenden dargestellt. In 2019 ergibt sich ein rechnerischer Überschuss (161 TEURO), weil eine Auflösung der festen Tanzsparte zum August des Jahres simuliert ist; dieser Überschuss ist zur Finanzierung von freien Tanzproduktionen zu verwenden. 2020 sind die vorhandenen flexiblen Budgetmittel zwischen Tanz- und Schauspielprojekten neu aufzuteilen, da das Gesamtbudget des Volkstheaters aufgrund der nachholenden Tarifierpassungen an die Fläche stärker durch Kosten für das Festpersonal in Anspruch genommen wird.

2021 sinkt das Gesamtbudget durch den Wegfall eines Teils des Landeszuschusses in Höhe von ca. 713 TEURO („Umstrukturierungshilfe“), was durch die dann einsetzende Dynamisierung nicht kompensiert wird. Hier ergeben sich verschiedene Möglichkeiten, das notwendige Schauspielbudget frei zu setzen:

- durch Zuschussbeitrag des Landkreises Rostock;

- durch Verkleinerung des Orchesters auf 66 Stellen (Kündigung Betriebstarifvertrag zu 2020);
- durch Zugriff auf nach Abschluss der Sanierungsmaßnahmen frei werdende Mittel des „Sonderfonds“ (700 TEURO), da gemäß Bürgerchaftsbeschluss eine Finanzierungsbeteiligung des Volkstheaters am Neubau erst mit Einzug fällig würde (temporärer Effekt);
- durch Erhöhung statt Kürzung der Landesmittel.

Deutlich wird, dass für **Schauspiel** ein flexibles Budget in der Größenordnung von ca. 356 bis 364 TEURO pro Spielzeit benötigt wird; hinzu kommt der Aufwand von ca. 46,5 TEURO für das Weihnachtsmärchen. Die Kosten für die festen Stellen sind im Rahmen des Stellenplans erfasst und im Erfolgsplan separat ausgewiesen.

Verfügbare Mittel	2018	2019	2020
Budget Schauspiel/Tanz	765.021 €	730.701 €	321.720 €
Budget fremde Gastspiele	123.750 €	123.750 €	123.750 €
gesamt	888.771 €	854.451 €	445.470 €
Ausgaben			
Aufwand für fremde Gastspiele Konzert / Kabarett	43.000 €	43.000 €	43.000 €
Programm Schauspiel/Tanz	363.930 €	363.930 €	355.930 €
Weihnachtsmärchen	46.500 €	46.500 €	46.500 €
Tanz			
gesamt	453.430 €	453.430 €	445.430 €
Ergebnis	435.341 €	401.021 €	40 €
Tanz bis Juli 2019	395.681 €	239.288 €	
Ergebnis II	39.660 €	161.733 €	

Der im Folgenden dargestellte Spielplanentwurf kann selbstverständlich **nur beispielhaft** sein. Er dient vor allem dazu, an konkret recherchierten Produktionen die **Gesamtkalkulation** plausibel zu machen.

Programme Schauspiel

Als Muster wird hier ein Ansatz vorgeschellt, in dem von insgesamt 65 Vorstellungen auf der Großen Bühne, im Ateliertheater und im Ballettsaal ausgegangen wird. Dabei sind 32 verschiedene Produktionen kalkuliert, die hier selbstverständlich nur als **Prototypen für die Rechenbasis** angeführt werden. Es bleibt dem künstlerischen Leiter vorbehalten, die konkrete künstlerische Auswahl zu treffen und ggs. die Schwerpunkte zwischen den Produktionsformen zu verschieben. So ist *die Kleine Komödie Warnemünde* bisher nicht konkret berücksichtigt, da diese sich aufgrund ihrer Größe und der räumlichen Limitierung durch Gastspiele und Koproduktionen fast kostenneutral bespielen lässt.

Für die GROßE BÜHNE sind 43 Veranstaltungen Schauspiel plus 28 Aufführungen Weihnachtsmärchen geplant.

	Inszenierungen	Vorstellungen	Kosten	RK/ÜN
Große Bühne	22	43	297.978 €	8.680 €
Eigenproduktionen!	2	20	180.000 €	
Ballhaus Ost/ Dock 11 /Sophiensaele	2	2	8.000 €	
Jo Fabian, <i>Tschchow</i>	1	1	4.500 €	500 €
a.gon, <i>Das Boot</i>	1	1	9.590 €	-
a.gon, <i>Deutschstunde</i>	1	1	8.900 €	-
Prdkt. HAU 3, Berlin	2	4	7.200 €	2.160 €
Theater an der Ruhr <i>Arthur Miller: Die Stunde Amerikas</i>	1	2	9.000 €	1.000 €
Jo Fabian, <i>Wilhelm Tell</i> , Th.a.d.Ruhr	1	1	4.000 €	800 €
R. Ciulli, <i>Feydeau</i>	1	1	4.500 €	800 €
Landgraf, <i>Kunst</i>	1	1	8.900 €	-
Landgraf, Florian Zeller: <i>Vater</i>	1	1	8.650 €	-

T.f.Niedersachsen, Wajdi Mouawad: <i>Verbrennungen</i>	1	1	4.900 €	320 €
Neue Volksbühne Köln, <i>Nosferatu</i>	1	1	4.200 €	600 €
Landestheater Detmold, <i>Ray Cooney, Funny Money</i>	1	1	4.000 €	-
creActor, <i>Antigone</i>	1	1	3.638 €	500 €
"Shakespeare Company, wie <i>Kaufmann von Ve- nedig</i> "	4	4	28.000 €	2.000 €

Die beiden Eigenproduktionen sind als normale Inszenierungen auf der Großen Bühne kalkuliert. Mitwirken können die vier festen Mitglieder des Kernensembles; zusätzlich sind jeweils vier „feste Gäste“ kalkuliert, die jeweils für einen Zeitraum von 3 Monaten pro Eigenproduktion als befristet beschäftigt gerechnet sind. Das bedeutet, dass das Haus inklusive der vier festen Gäste beim Weihnachtsmärchen **praktisch über neun Monate im Jahr über ein Ensemble von 8 Schauspielern** verfügt.

Die Tabelle zeigt, dass ein renommiertes Haus wie das *Theater an der Ruhr* wiederholt in einer Spielzeit eingeladen werden könnte, genauso wie auch die *Bremer Shakespeare Company*, die u.a. die großen Shakespeare-Stücke in Rostock zeigen kann. Das hat doppelten Scham, da mit Johanna Schall eine in der Hansestadt gut bekannte Regisseurin regelmäßig für die Shakespeare Company inszeniert.

Die Kabarettreihe kann fortgesetzt werden.

Das Programm für das Ateliertheater könnte wie folgt aussehen:

Ateliertheater	6	10	25.272 €	880 €
a.gora, <i>Kleist: Kohlhaas</i>	1	1	2.550 €	600 €
Das Helmi: verschied.	3	6	18.000 €	-
Landesbühne Würtemb, <i>Nick Hornby, Nipple Jesus</i>	1	1	642 €	160 €
theaterlust, <i>Lutz Hübner, Gretchen 89ff</i>	1	2	3.200 €	120 €

Berliner Produktionen wie die des grotesken Puppentheaters „Das Helmi!“ können regelmäßig koproduziert werden. Selbstverständlich können solche Koproduktionen stattdessen auch mit Rostocker Partner stattfinden. Darüber hinaus finden im Ateliertheater mindestens 30 Aufführungen des Kinder- und Jugendtheaters sowie weiterhin Jugendclub-Veranstaltungen statt. 60 Klassenzimmervorstellungen sind geplant.

Für den Spielort Ballettsaal ist ähnliches denkbar. Hier wären vor allem - auch vor der Hintergrund der programmatischen Neuaufstellung des Tanzes in Rostock (s. Kapitel Tanz) - die lokalen Projekte anzusiedeln.

Ballettsaal	4	12	32.000 €
„Stadtlabor“, "Heimatkunde"	4	12	32.000 €

Mit dem hier vorliegenden Programm sind insgesamt Kosten in Höhe von 364 TEURO für zwei große Eigenproduktionen, Koproduktionen und Gastspiele Schauspiel kalkuliert.⁵

Um ein Programm solcher Art realisieren zu können, bedarf es einer entsprechenden **Stellenstruktur (Anlage VI)**, die vor allem aus einem sogenannten *Overhead* gebildet wird. Im Organigramm (**Anlage IV**) ist dies dargestellt: Ein „Chefdramaturg/in Schauspiel- und Tanzprojekte“ verantwortet künstlerisch und organisatorisch das Programm. Ihm zugeordnet werden ein/e Dramaturgieassistent/in und ein/e künstlerische/r Mitarbeiter/in (Assistenz/Soufflage/Inspizienz). Ein/e Theaterpädagoge/in wird dem Kinder- und Jugendtheater zugestellt; genauso wie ein/e für dieses Genre fest gebundene/r Regisseur/in, der/die u.a. auch das Weihnachtsmärchen inszenieren soll. Vier fest engagierte SchauspielerInnen werden entweder für die Kinder- und Jugendtheaterproduktionen eingesetzt oder je nach Verfügbarkeit für die anderen (Ko-)Produktionen des Schauspiels. Die Kosten dieses Festpersonal sind in der Erfolgsrechnung eingestellt.

Mit neun Mitarbeitern für die Sparte „Schauspiel- und Tanzprojekte“ (ohne Tänzer) ist diese personell so ausgestattet, dass sie in Hinsicht auf das zu erwartende Pro-

⁵ Das Weihnachtsmärchen ist gesondert betrachtet.

grammangebot arbeitsfähig ist. Damit wird der Auftrag einer „+2“-Variante erfüllt; allerdings so, dass trotz der erheblichen Reduzierung des Ensembles im strengen Sinne von „Spartenschließung“ nicht die Rede sein kann: Neben den beiden Eigenproduktionen auf der Großen Bühne stehen mehrere Arbeiten im Kinder- und Jugendtheaterbereich plus Weihnachtsmärchen: Vier feste Schauspieler ergänzen sich mit jeweils 4 „festen Gästen“ über je 3 Monate. Das bedeutet faktisch, dass unterjährig über einen Zeitraum von neun Monaten 8 Schauspieler am Volkstheater abhängig beschäftigt sind. Hinzu kommen die vielen Gäste im Rahmen der Koproduktionen und Gastspiele.

Tanz

Die Gattung Tanz scheint vermeintlich - so der Eindruck aus vielen Spardiskussionen in Deutschland - die am ehesten verzichtbare Sparte. Zwar ist sie vergleichsweise kostengünstig (am Rostocker Volkstheater liegt der jährliche Aufwand bei ca. 400 TEURO), doch können reine Tanzvorstellungen in der Regel nicht die Größenordnung von Publikum generieren wie die Gattungen Schauspiel oder Musiktheater. Die Verankerung von Tanz, Tanztheater oder Ballett in der Stadtgesellschaft scheint daher am schwächsten.

2015 hat die Tanzsparte des Volkstheaters in 45 Vorstellungen ca. 13.000 Besucher gewinnen können. Doch diese Zahlen täuschen insofern, als es eine Vielzahl von Veranstaltungen gab, wo die Tänzerinnen und Tänzer zusätzlich in anderen, gattungsfremden Produktionen mitgewirkt haben: dem Stapellauf, bei *Kultur trifft Genuss*, der Lichtklangnacht im IGA-Park und Musiktheaterproduktionen. Dieses Bild zeigt die breite Einsetzbarkeit der Tanzsolisten. Aufgrund ihrer hohen ästhetischen Mobilität bietet es sich daher an, dass sie zukünftig im Rahmen der oben dargestellten Projekte - vor allem auch soziokultureller Art - intensiv mitwirken.

Um diesen Aspekt, d.h. das **Alleinstellungsmerkmal einer Tanzkompanie** in der Stadt nachvollziehbar zu machen, soll hier kurz auf den Gedanken einer programmatischen Neuausrichtung der Arbeitsziele der Tänzerinnen und Tänzer eingegangen werden.

Tanz hat es mit Choreographie zu tun, und zwar von Körpern: mit Bewegung im Raum als Selbstausdruck. Der menschliche Körper ist eine Zweiheit von Sein und Haben: Der Mensch *hat* einen Körper, und er *ist* ein Körper. Durch seinen Körper ist er zwingend an das Hier-und-Jetzt in Zeit und Raum gebunden. Aber als Mensch hat er auch die Möglichkeit, sich von seinem Körper zu distanzieren, ihn zu reflektieren. In Leistungsfähigkeit und Lust, aber auch Krankheit erlebt er ihn manchmal als ein Drittes, dem er sich bewusst gegenüberstellt (Askese, Diät, Enthaltbarkeit, Disziplin, Sport, usw.). Der Mensch (er)lebt eine Doppelrolle: „Der Mensch *ist* immer zugleich Leib (...) und *hat* diesen Leib als Körper.“⁶ Unaufhörlich muss er die Balance zwischen Leib und Körper herstellen.

Tatsächlich ist das „Körperhaben“ eine lebenslange Lernaufgabe. Der Körper ist faktisch der erste Kulturgegenstand, mit dem es der Mensch zu tun hat. Die ersten Kulturtechniken, mit denen er konfrontiert ist, sind Körpertechniken; denn die natürlichen Seiten des Menschseins werden *kulturspezifisch* gelebt.

Wenn man diese Gedanken ernst nimmt, dann können Tänzerinnen und Tänzer mit ihrer Expertise von Bewegung und Ausdruck, ihren bewussten Erfahrungen der Körperarbeit zu Experten eines Alltags werden, der alle betrifft: Sportler, Kranke und Gesunde, alte Menschen und junge, Beschäftigte, die besonderen körperlichen Belastungen ausgesetzt sind und Berufe, die sich mit dem Körper professionell auseinandersetzen: Ärzte, Sport- und Freizeitlehrer. Die *Soziologie des Körpers* ist ein umfassendes, alle betreffendes Thema, welches vielfältige Formen des künstlerischen Ausdrucks zulässt. Tanz kann Körper auf eine Weise bewusst machen, die ein Alleinstellungsmerkmal ist.

An dieser Stelle ließen sich Projekte entwickeln, die in bewusster Kollaboration mit verschiedenen Sozialträgern die Reflexion auf den eigenen Körper und die Erfahrung seines Ausdrucks in den Fokus stellen. Bewegungs- und Ausdruckshemmungen, aber auch -ziele künstlerisch zu artikulieren, wäre Gegenstand einer Arbeit „vor Ort“: spezifisch auf die Projektzielgruppe abgestimmt. Der Sinn einer Kollaboration besteht mindestens so sehr im Tun und Entwickeln wie in einer abschließenden „Aufführung“. „**Kulturelle Sozialarbeit**“ könnte man dieses Feld der Projektarbeit nennen,

⁶ Helmuth Plessner, *Lachen und Weinen*. Eine Untersuchung der Grenzen menschlichen Verhaltens. 1982.

die in jedem Fall partizipativ wäre. Kaum eine Gattung wäre dazu so geeignet, wie der Tanz.

Organigramm und Stellenplan

Die **Stellengliederung** ist gemäß der dem Gesellschafterbeschluss zugrunde liegenden Finanz- und Betriebsstruktur erarbeitet. Zukünftig soll nur noch eine Geschäftsführerposition besetzt sein. Dieser direkt unterstellt sind der/die Generalmusikdirektor/in (Konzert/Orchester), der/die Operndirektor/in, der/die Chefdraturg/in Schauspiel- und Tanzprojekte, die Verwaltungsleitung, die Leitung Finanzen, die Leitung Kostümabteilung, Leitung Maske und die Technische Leitung. Der Geschäftsführerstelle stabsmäßig zugeordnet sind das Vorzimmer (1 Stelle) und das Künstlerische Betriebsbüro (3 Stellen). (**Anlage IV: Organigramm**)

Aus einer **Anlage VI „Stellenplan“** sind alle Veränderungen in der Stellenstruktur ersichtlich (nicht digital verschickt). Vermerkt ist weiterhin, wie die betroffenen Stellen nach heutigem Kenntnisstand **abgebaut** würden: durch Verrentung, durch Nichtwiederbesetzung im Rahmen von normaler Fluktuation, durch Nichtverlängerungsmittlungen (Künstlerverträge) oder durch betriebsbedingte Kündigungen. Letztere betreffen in der hier vorliegenden Struktur 4 Stellen im nichtkünstlerischen Bereich. 10 Nichtverlängerungen wären zunächst im Schauspiel auszusprechen, eine in der Abteilung Schneiderei/Ankleider/Maske. Für den Fall der Schließung der Tanzsparte in 2019 kämen 10 Nichtverlängerungen hinzu. 12 Stellen werden im betroffenen Zeitraum durch Verrentung frei werden und sind mit entsprechenden Effekten in den Erfolgsplan eingearbeitet worden. Weiterhin sind 12 durch Fluktuation frei werdende (bzw. nur befristet abgeschlossene) Stellen berücksichtigt.

Bereich/Sparte	Rente	frei	NV	betr.bd. Kü.	Um- setzung	gesamt
GF		1			1	2
Chor	3	1				4
Schaup. Ltg		1	1		1	3
Schauspieler	2	5	7	1		15
Schausp. kü.MA	2	1	2		1	6
Tanz			10			10
Schneiderei/Ankleider/Maske	3	1	1	1		6
Technik	1	2		3		6
Verwaltung	1					1
gesamt	12	12	21	5	3	53

Die Finanzplanung

In der Anlage V findet sich gemäß der Vorgaben der Verwaltung die Darstellung eines Erfolgsplanes für die Jahre 2016 bis 2021.

Zur besseren Transparenz sind jeweils in Rot die Kürzungen der entsprechenden Aufwandspositionen angegeben. Unterhalb der Zeile 24: „Jahresgewinn / Jahresverlust“ werden informell die Mittel zur Kenntnis gegeben, die dem Sonderfonds zugeführt werden (jährlich 700 TEURO) und diejenigen, die gemäß Nutzungsvereinbarung daraus anfallen werden. Außerdem wird der Personalaufwand für die verbleibenden festen Stellen „Schauspiel“ jeweils jahresbezogen angezeigt. Darunter findet sich der Aufwand für die Erhaltung der Tanzsparte bis zum Sommer 2019 (sollte es zu einer anderen Entscheidung kommen, wären die Mittel entsprechend neu zu strukturieren).

Ab 2018 beträgt der jährliche Zuschuss der Hansestadt an das Volkstheater **8,4 Mio. Euro für den laufenden Spielbetrieb**. Hinzu kommen 0,7 Mio. Euro für den Sonderfond, in Summe 9,1 Mio. Euro. Die 8,4 Mio. Euro werden über das Jahr 2020 hinaus geleistet. Das Land kürzt seine Mittel in 2021 um 712.543 Euro gegenüber 2020 („Umstrukturierungshilfe“).

Eine erstmalige **Dynamisierung** der Zuschüsse ab 2021 ist gemäß Gesellschafterbeschluss mit 2,5% auf die Personal- und Sachkosten erfolgt. Dies ergibt einen Betrag in Höhe von ca. 490 TEURO. Sämtliche in diesem Konzept dargestellten Stellen sind im Aufwand berücksichtigt. Der Bruttoeffekt aus der Schließung der jetzigen Schauspielsparte beträgt 2018 ca. 1.022 TEURO.

Das Erlössoll sinkt von 2016 auf 2017 um -125 TEURO (1.345 TEURO). Dies ist dem Umbau des Programmangebotes geschuldet, das ab Herbst 2017 neu aufgestellt sein soll. 2018 stabilisieren sich die Umsatzerlöse bei 1.300 TEURO, um dann jährlich um etwa 20 TEURO zu steigen. Um diesen Prozess zu unterstützen, wird der Etat für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für 2017, 2018 und 2019 netto leicht erhöht. (Anlage V)

ANLAGE VI „STELLENPLAN“ WIRD NICHT DIGITAL VERSCHICKT.

Die Finanzplanung

In der Anlage V findet sich gemäß der Vorgaben der Verwaltung die Darstellung eines Erfolgsplanes für die Jahre 2016 bis 2021.

Zur besseren Transparenz sind jeweils in Rot die Kürzungen der entsprechenden Aufwandspositionen angegeben. Unterhalb der Zeile 24: „Jahresgewinn / Jahresverlust“ werden informell die Mittel zur Kenntnis gegeben, die dem Sonderfonds zugeführt werden (jährlich 700 TEURO) und diejenigen, die gemäß Nutzungsvereinbarung daraus anfallen werden. Außerdem wird der Personalaufwand für die verbleibenden festen Stellen „Schauspiel“ jeweils jahresbezogen angezeigt. Darunter findet sich der Aufwand für die Erhaltung der Tanzsparte bis zum Sommer 2019 (sollte es zu einer anderen Entscheidung kommen, wären die Mittel entsprechend neu zu strukturieren).

Ab 2018 beträgt der jährliche Zuschuss der Hansestadt an das Volkstheater **8,4 Mio. Euro für den laufenden Spielbetrieb**. Hinzu kommen 0,7 Mio. Euro für den Sonderfond, in Summe 9,1 Mio. Euro. Die 8,4 Mio. Euro werden über das Jahr 2020 hinaus geleistet. Das Land kürzt seine Mittel in 2021 um 712.543 Euro gegenüber 2020 („Umstrukturierungshilfe“).

Eine erstmalige **Dynamisierung** der Zuschüsse ab 2021 ist gemäß Gesellschafterbeschluss mit 2,5% auf die Personal- und Sachkosten erfolgt. Dies ergibt einen Betrag in Höhe von ca. 490 TEURO. Sämtliche in diesem Konzept dargestellten Stellen sind im Aufwand berücksichtigt. Der Bruttoeffekt aus der Schließung der jetzigen Schauspielsparte beträgt 2018 ca. 1.022 TEURO.

Das Erlössoll sinkt von 2016 auf 2017 um -125 TEURO (1.345 TEURO). Dies ist dem Umbau des Programmangebotes geschuldet, das ab Herbst 2017 neu aufgestellt sein soll. 2018 stabilisieren sich die Umsatzerlöse bei 1.300 TEURO, um dann jährlich um etwa 20 TEURO zu steigen. Um diesen Prozess zu unterstützen, wird der Etat für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für 2017, 2018 und 2019 netto leicht erhöht. (Anlage V)