

*Wirtschaft und Kultur*  
Schriftenreihe des Forschungsbereiches

---

No. 8

2007

---

*Zusammenarbeit und Konkurrenz*  
*in der Wiener Theaterlandschaft*

unter besonderer Berücksichtigung der *Wiener Festwochen*

Eine explorative Studie

Stefan Angel  
Ramona Roch  
Agnes Witzani

Forschungsbericht  
aus der Integrierten Projektveranstaltung „Creative Industries“  
im Rahmen des Studiums der Sozioökonomie  
an der Wirtschaftsuniversität Wien  
unter der Leitung von  
Ass.Prof.Dr. Elfie Miklautz und a.o.Univ.Prof.Dr. Andreas Resch  
Studienjahr 2005/06

***Kurzangaben zu den AutorInnen:***

*Stefan Angel*

Studium: Wirtschaftswissenschaften / Sozioökonomie und Volkswirtschaft  
an der WU Wien, Soziologie an der Universität Wien.

E-Mail: [h0351459@wu-wien.ac.at](mailto:h0351459@wu-wien.ac.at)

*Ramona Roch*

Studium: Wirtschaftswissenschaften / Sozioökonomie an der WU Wien.

E-Mail: [h0352694@wu-wien.ac.at](mailto:h0352694@wu-wien.ac.at)

*Agnes Witzani*

Studium: Wirtschaftswissenschaften / Sozioökonomie an der WU Wien.

E-Mail: [h0351734@wu-wien.ac.at](mailto:h0351734@wu-wien.ac.at)

*Cooperation and competition  
in the Viennese theatre scene*

with special consideration of the *Wiener Festwochen*

An explorative study

*Abstract*

This paper investigates the Viennese theatre scene as a part of Austria's Cultural Industries. On the one hand, the aim of this explorative study is to find out which types of cooperation between theatres occur and to analyse the underlying reasons and motives for cooperation. On the other hand the field-actors' perception of competition between theatres in the scene is investigated. The findings show that social networks (social capital) are regarded as very important for success and survival in the theatre scene. Competition comprises four different aspects and occurs as competition for financial supplements, competition for placement on the "market", competition for ideas, including the fear of idea-theft, as well as competition for the *Wiener Festwochen*. However, the theatre scene seems to be more strongly guided by trust and cooperation than by competition.

## Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>2</b> | <b>Erkenntnisinteresse der Forschungsarbeit</b> .....                  | <b>7</b>  |
| <b>3</b> | <b>Methodische Vorgehensweise</b> .....                                | <b>9</b>  |
| 3.1      | <i>Durchführung qualitativer Interviews</i> .....                      | 9         |
| 3.2      | <i>Auswertung der Interviews</i> .....                                 | 10        |
| <b>4</b> | <b>Die Wiener Theaterlandschaft im Überblick</b> .....                 | <b>12</b> |
| 4.1      | <i>Die Entwicklung und Struktur der Wiener Theaterlandschaft</i> ..... | 12        |
| 4.2      | <i>Die Wiener Festwochen</i> .....                                     | 18        |
| <b>5</b> | <b>Ergebnispräsentation</b> .....                                      | <b>20</b> |
| 5.1      | <i>Zusammenarbeit</i> .....  | 21        |
| 5.1.1    | <i>Bedeutung und Erscheinungsformen von Zusammenarbeit</i> .....       | 21        |
| 5.1.2    | <i>Motive für eine Zusammenarbeit</i> .....                            | 26        |
| 5.1.3    | <i>Erfolgskriterien</i> .....  | 32        |
| 5.1.4    | <i>Zusammenarbeit in der Praxis</i> .....                              | 34        |
| 5.2      | <i>Konkurrenz</i> .....  | 40        |
| 5.2.1    | <i>Konkurrenzsituation</i> .....                                       | 40        |
| 5.2.2    | <i>Konkurrenz um finanzielle Hilfestellungen</i> .....                 | 40        |
| 5.2.3    | <i>Konkurrenz um eine Position am „Markt“</i> .....                    | 46        |
| 5.2.4    | <i>Konkurrenz um Ideen</i> .....                                       | 48        |
| 5.2.5    | <i>Konkurrenz um Zusammenarbeit mit den Wiener Festwochen</i> .....    | 48        |
| <b>6</b> | <b>Resümee</b> .....   | <b>50</b> |
| 6.1      | <i>Zusammenarbeit</i> .....  | 50        |
| 6.2      | <i>Konkurrenz</i> .....  | 52        |
| 6.3      | <i>Zusammenführung der Aspekte Zusammenarbeit und Konkurrenz</i> ..... | 53        |
| 6.4      | <i>Anschlussfragestellungen</i> .....                                  | 54        |
| <b>7</b> | <b>Quellenverzeichnis</b> .....  | <b>55</b> |
| 7.1      | <i>Literatur</i> .....   | 55        |
| 7.2      | <i>Internetquellen</i> .....   | 56        |
| 7.3      | <i>Interviews</i> .....  | 57        |

## 1 Einleitung

Den Creative Industries (CI) kommt in der jüngeren Vergangenheit von sozialwissenschaftlicher Seite vermehrte Aufmerksamkeit zu. Mit dem „Ersten Österreichischen Kreativwirtschaftsbericht“, herausgegeben von der Wirtschaftskammer Österreich, lag 2003 auch erstmals eine umfassendere Publikation zur kreativen Branche in Österreich vor. Ein Jahr später wurde ein Bericht des WIFO veröffentlicht, der speziell auf das ökonomische Potenzial der CI in Wien einging. Creative Industries können definiert werden als eine *„Zusammenfassung von sehr heterogenen Wirtschaftszweigen, bei denen Kreativität ein wesentlicher Input für die Erstellung der Produkte und Dienstleistungen ist.“* (WIFO 2004: 15). Die wissenschaftliche Literatur und diese beiden Studien bieten einen grundlegenden Überblick über die gesamte Branche, gehen jedoch nicht auf einzelne Sektoren im Detail ein. An dieser Stelle setzt unser Bericht an, indem die Wiener Theaterlandschaft als wichtige und traditionsreiche Branche herausgegriffen, und unter den Aspekten Zusammenarbeit und Konkurrenz einer fundierten Analyse unterzogen wird. Dabei handelt es sich um eine **explorative** Studie, die das Feld der Wiener Theater in Bezug auf diese beiden Punkte erschließt, und deren Ergebnisse und Anschlussfragestellungen als Ausgangspunkt für vertiefende Studien wie z. B. umfassende soziale Netzwerkanalysen etc. dienen sollen.

Das von uns gewählte Forschungsthema kann als strategisch wichtig und wissenschaftlich relevant beurteilt werden, weil die Analyse der Kooperationsbeziehungen eine Voraussetzung für weitere Beziehungs- und Netzwerkanalysen mit z. B. anderen österreichischen Städten ermöglicht, in denen die Theater als Teil der CI ein starkes ökonomisches Gewicht haben.

Die Heterogenität der Struktur der Theaterlandschaft Wiens bedingt unterschiedliche (Ausgangs-)Positionen der Theater am Markt. Aus diesem Grund ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Zusammenarbeit im Bereich der Kultur sehr wichtig. Gerade für kleinere Theater kann dieser Aspekt im Hinblick auf ihre Konkurrenzfähigkeit von Bedeutung sein. Die Untersuchung eines Fallbeispiels – der *Wiener Festwochen* – verleiht der Arbeit einen praktischen Bezug und eine Bereicherung durch die Sicht von szeneeinternen Akteuren.

Aus unseren Forschungsergebnissen kann ein gemeinsamer Nutzen gezogen werden. Die erarbeiteten Erkenntnisse unserer Studie scheinen für die Praxis verwertbar zu sein, da die jeweiligen Akteure damit die Chance erhalten, ihre Kooperationsbeziehungen bei Bedarf zu verbessern und dadurch die zukünftige Zusammenarbeit zu verstärken. Dies könnte, bei Berücksichtigung der jeweiligen Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteile der Zusammenarbeit, eine positive Rückkoppelung auf die eigene Wirtschaftsleistung bewirken.

Für den Zweck der vorliegenden Forschungsarbeit beschränken wir den Begriff „Theater“ auf Sprech-, Musik- und Tanztheater. Dies beinhaltet z. B. Drama, Ballett, Puppen- und Kasperltheater, Schattentheater, sowie Oper. Das „Kabarett“ als eigene Form des Sprechtheaters soll jedoch, auf Grund der starken Unterschiede zu den restlichen Theaterformen, von der Betrachtung ausgeschlossen werden.

Der Bericht gliedert sich in fünf Teile. Kapitel 2 legt das genaue Erkenntnisinteresse der Arbeit dar. Darauf aufbauend werden in Kapitel 3 die angewendeten Methoden und die Vorgehensweise bei der Auswertung erläutert. Kapitel 4 beinhaltet Rechercheergebnisse in Bezug auf die historische Entwicklung der Wiener Theaterlandschaft. Diese dienen als Hintergrundwissen und als Vergleichsbasis für die untersuchten Aspekte der Gegenwart. Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Befragung dargestellt, woraus im letzten Kapitel ein Resümee im Hinblick auf die Forschungsfragen gezogen wird.

## **2 Erkenntnisinteresse der Forschungsarbeit**

Das übergeordnete Ziel unserer Forschungsarbeit ist, die Wiener Theaterlandschaft entlang zweier Aspekte - Zusammenarbeit und Konkurrenzdenken - zu analysieren. Dies soll sowohl allgemein, als auch am speziellen Beispiel der *Wiener Festwochen* erfolgen.

Folgende Fragestellungen über die Theater Wiens sind für unsere Forschungsarbeit grundlegend:

- Welche Formen der **Zusammenarbeit** sind in der Wiener Theaterlandschaft üblich, und warum? Welche Anreize für Zusammenarbeit gibt es für szeninterne Akteure? Wie wird Zusammenarbeit in der Praxis abgewickelt?

- Gibt es **Konkurrenzdenken** zwischen den Theatern, warum, und wie äußert sich dieses?

Um das Forschungsthema praxisnahe bearbeiten zu können, haben wir diese beiden Aspekte auch anhand der *Wiener Festwochen* untersucht. Hierbei handelt es sich um eine temporäre Zusammenarbeit in der Wiener Theaterlandschaft, bei der Theater relativ unterschiedlicher Größe und Marktposition während einer festgelegten Zeitperiode in ein Netzwerk eingebunden sind. Besondere Aufmerksamkeit wird bei der Untersuchung des Fallbeispiels den unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit, der Art von Beziehung zwischen den beteiligten Theatern und der *Wiener Festwochen GmbH*, sowie dem Ablauf einer solchen Zusammenarbeit in der Praxis gewidmet. In diesem Zusammenhang sollen verschiedene Fragen beantwortet werden:

- Welche materiellen, personellen und informationellen Austauschbeziehungen herrschen zwischen den beteiligten Theatern?
- Existiert ein hierarchisches Verhältnis zwischen den beteiligten Theatern, oder sind die Akteure bei ihren Entscheidungen im Falle einer Zusammenarbeit gleichberechtigt?
- Gibt es eine Zusammenarbeit bei der Vermarktung, beispielsweise über gemeinsame Vertriebsschienen und Marketingaktivitäten (z. B. DVD- und Audio-Handel)?
- Gibt es Koordination auf dem Absatzmarkt und falls ja, bis zu welchem Umfang erfolgt sie? Nach welchen Regeln werden Aufzeichnungen von einzelnen Vorführungen zugeteilt (ORF)?
- Gibt es Konkurrenzdenken zwischen den Theatern in Wien, um die *Wiener Festwochen* als Veranstaltungsort beherbergen zu dürfen?

Das folgende Kapitel erläutert die Methodik, mit der die relevanten Daten für die Beantwortung dieser Fragen bzw. des zentralen Forschungsthemas erhoben wurden.

### 3 Methodische Vorgehensweise

Um ein Verständnis für die Wiener Theaterlandschaft, deren Struktur und die darin ablaufenden Prozesse zu entwickeln, stand am Beginn eine intensive Auseinandersetzung mit der vorhandenen Literatur. Im Besonderen beschäftigten wir uns mit der Zeit ab 1945. Dieser Zeitpunkt wurde gewählt, da nach dem Zweiten Weltkrieg entscheidende Entwicklungen für die heutige Wiener Theaterlandschaft ihren Anfang nahmen (wie z. B. das Aufkommen einer Reihe von Kleinbühnen, sowie Freier Gruppen), die für die in Wien typische Struktur von Klein-, Mittel-, und Großbühnen ausschlaggebend waren.

#### 3.1 Durchführung qualitativer Interviews

Durch eine Befragung von szeneeinternen Akteuren, die sich an verschiedenen Positionen innerhalb des relevanten Feldes befinden, konnte ein Einblick in die Handlungsstrategien und möglichen Konflikte gewonnen werden. Der Kontakt mit den InterviewpartnerInnen wurde schriftlich per E-Mail aufgenommen, um deren Einverständnis für eine Interviewteilnahme einzuholen. Dabei stellte sich das Forschungsteam kurz vor und erklärte das Ziel der Forschungsarbeit.

Es wurden zwei persönliche **Leitfadeninterviews** in Form von Einzel- bzw. Paarbefragungen durchgeführt. Um unterschiedliche Perspektiven vergleichen zu können, wurden die InterviewpartnerInnen aus dem Bereich der Groß- und Mittelbühnen (Burgtheater und Schauspielhaus) ausgewählt. Diese Theater arbeiten regelmäßig mit der *Wiener Festwochen GmbH* zusammen. Für beide Interviews wurde derselbe Leitfaden verwendet, um die Vergleichsmöglichkeit zu wahren, die das Leitfadeninterview im Gegensatz zu anderen qualitativen Erhebungsinstrumenten bietet. Trotzdem bleibt bei dieser Interviewform für den oder die Interviewende/n ein Spielraum bei der Gestaltung des Gesprächs.

Da bei dieser Studie Formen der Zusammenarbeit zwischen Wiener Theatern und der *Wiener Festwochen GmbH* im Mittelpunkt stehen, war es wissenschaftlich sinnvoll, ausschließlich Personen der Theaterbetriebe zu befragen, die im Rahmen ihrer Berufstätigkeit strategische

Entscheidungen über Zusammenarbeit (oder Nicht-Zusammenarbeit) treffen, bzw. eine leitende Funktion inne haben. Die Dauer der Interviews lag bei 45 bis 60 Minuten.

Weiters wurde eine **Gruppendiskussion** mit Vertretern aus der Szene der Klein- bzw. Mittelbühnen durchgeführt, was die Themen Zusammenarbeit und Konkurrenz um den Blickwinkel einer kleineren Bühne erweiterte. Dieses Interview wurde schriftlich mitdokumentiert und bei der Auswertung mit den Ergebnissen der Leitfadenterviews zusammengeführt.

Ein geplantes und bereits vorbereitetes Interview mit dem Kaufmännischen Leiter der *Wiener Festwochen GmbH*, die als Vertragspartner der teilnehmenden Theater und als koordinierende Organisation eine besondere Rolle einnimmt, kam aufgrund von zeitlichen Restriktionen bzw. Terminproblemen seitens der *Wiener Festwochen GmbH* nicht zustande.

### **3.2 Auswertung der Interviews**

Die Transkripte der beiden durchgeführten und aufgezeichneten Leitfadenterviews wurden in ihrer Gesamtheit ungekürzt als Ausgangsmaterial für die Auswertung verwendet. Diese erfolgte - zunächst für jedes Interview einzeln - entlang des im Folgenden beschriebenen dreistufigen Auswertungskonzeptes nach Mayring (Mayring 2003: 39ff, 58-99), welches eine zusammenfassende, explizierende und strukturierende Inhaltsanalyse vorsieht.

Bei der **zusammenfassenden Inhaltsanalyse** wird der Ausgangstext auf eine Kurzversion reduziert, welche die wichtigsten Inhalte wiedergeben soll. Als gedankliche Werkzeuge werden hier Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion angewandt. Ausschmückungen werden weggelassen, konkrete Beispiele verallgemeinert und inhaltlich ähnliche Textstellen zusammengefasst. Als Ergebnis erhält man eine übersichtliche Zusammenfassung der Inhalte, die als gute Ausgangsbasis für die weitere Bearbeitung dient.

Die anschließende **explizierende Inhaltsanalyse** soll helfen, unklare Textbestände durch das Heranziehen zusätzlicher Materialien (z. B. Informationen über den Befragten) und Hintergrundwissens verständlich zu machen. Das Interview soll mit Hilfe des aus der Recherchearbeit gewonnenen Wissens analysiert werden.

In der abschließenden **strukturierenden Inhaltsanalyse** wird das gekürzte Textmaterial mittels Kategorienschema in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht und unter die theoretischen Fragestellungen geordnet. Die Kategorienbildung erfolgte in unserem Fall im Zuge einer zyklischen Bearbeitung des Ausgangstextes, welcher in mehreren Schritten auf latente Kategorien reduziert wurde. Die daraus entstehende, thematische Übersicht, kann im Anschluss sofort mit jener des anderen Interviews verglichen werden. Aus den möglichen Arten der Strukturierung - inhaltlich, typisierend oder skalierend – haben wir uns für die inhaltliche Strukturierung entschieden. Diese erschien uns in Hinblick auf unsere Fragestellungen am sinnvollsten. (vgl. Bortz/Döring 2002: 332f, vgl. Mayring 2003: 39f und 58-99)

Nach diesen drei Schritten konnten die aufbereiteten Inhalte der einzelnen Interviews miteinander verglichen und Ergebnisse herausgearbeitet werden. Es wurden Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten ausfindig gemacht und gemeinsame, allgemein zu formulierende Aussagen erarbeitet. Von besonderem Interesse waren in unserem Fall beispielsweise die Unterschiede zwischen den Antworten eines großen Theaters (Burgtheater) im Gegensatz zu denen eines vergleichsweise Kleineren (Schauspielhaus). Im Sinne einer induktiv qualitativen Methodik erfolgte die Interpretation des Analysematerials in Abstimmung mit den Forschungsfragen und unter Berücksichtigung des Interviewleitfadens. Der Fokus bezog sich dabei speziell auf die Analyse unterschiedlich verzweigter Strukturen der Zusammenarbeit, sowie auf die Praxis derselben im Rahmen der *Wiener Festwochen* und darüber hinaus.

Die von uns schriftlich festgehaltene Gruppendiskussion wurde, da kein vollständiges wortwörtliches Transkript vorlag, nicht der oben erläuterten Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen. Die besprochenen Inhalte wurden jedoch ebenfalls nach den vorhandenen Kategorien geordnet und in die Ergebnisse der Leitfadeninterviews integriert. Da das befragte Theater nicht in Zusammenarbeit mit den *Wiener Festwochen* steht, ging es um die allgemeine Situation von Zusammenarbeit und Konkurrenz unter Wiener Theatern und im Besonderen auch um das Thema öffentliche Fördergelder.

## 4 Die Wiener Theaterlandschaft im Überblick

### 4.1 Die Entwicklung und Struktur der Wiener Theaterlandschaft

---

*„Theater in Wien war zu allen Zeiten eine das Lebensprofil der Menschen mitgestaltende und deshalb allzeit als notwendig empfundene, von allen Schichten getragene und geliebte Kunst.“*

(Keil-Budischowsky 1983: 360)

---

Die Darstellende Kunst nimmt in Wien seit jeher einen bedeutenden Stellenwert ein. Bereits seit dem Barockzeitalter (17. Jhdt.) galt Wien als wichtige Theaterstadt im deutschen Sprachraum bzw. als europäische Kulturmetropole, und blieb es, aufgrund der Kontinuität seiner Bemühungen um die Darstellende Kunst, bis zum heutigen Tag. Auch der Zweite Weltkrieg konnte dies nicht erschüttern.<sup>1</sup> Mit zäher Energie wurden schon bald danach alle Hebel in Bewegung gesetzt, um das Wiener Theaterleben wieder aufblühen zu lassen. (vgl. Pflaum/Pablé 1964: 13)

Nachdem manchen Theatern (z. B. Staatsoper, Burgtheater) insbesondere in den letzten Phasen des Krieges großer Schaden zugefügt worden war, konnten einige Theater (z. B. das Akademietheater<sup>2</sup> und die Volksoper, welche den Krieg unbeschädigt überstanden hatten) bereits acht Monate nach der verordneten Schließung Ende April/Mai 1945 sukzessive wieder eröffnet werden. Obwohl die Situation für die österreichischen Theater nach dem

---

<sup>1</sup> Der Zweite Weltkrieg sollte auch für die Wiener Theater zu einem einschneidenden Wendepunkt in ihrer Geschichte werden. Im Zuge des „Totalen Kriegseinsatzes“ hatte der Reichsminister für Volksaufklärung und Propaganda Joseph Goebbels im Sommer/Herbst 1944 die Schließung beinahe aller Unterhaltungseinrichtungen in Österreich und Deutschland angeordnet. Dazu zählten neben einem Großteil der Zeitungen auch alle Theater, ebenso wie Kabaretts, Zirkusse, Schauspielschulen, Varietés, Kunstmuseen, sowie Orchester. Nur die neun Rundfunkorchester und der Film blieben verschont - sie waren für den NS-Propagandabetrieb weiterhin von großer Wichtigkeit. Bis dato waren die nun verbotenen Bereiche ebenfalls für die Unterstützung politischer Bestrebungen und zur Propagierung des NS-Regimes wertgeschätzt und wenig eingeschränkt worden, um einen Eindruck von Normalität zu bewahren. Die nun veranlasste Schließung stellte jedoch einen tiefen Einschnitt in das damalige Kultur- und Presseleben dar.

(vgl. [http://kriegsende.ard.de/pages\\_std\\_lib/0.3275.OID1127714.00.html](http://kriegsende.ard.de/pages_std_lib/0.3275.OID1127714.00.html), 21.03.2006, vgl. Burgtheater GmbH Unternehmenskonzept: 6)

<sup>2</sup> Das Theater der Akademie für Musik und Darstellende Kunst (kurz: Akademietheater) wurde in den Jahren 1911 bis 1913 erbaut, und stellt seit 8. September 1922 die zweite Spielstätte des Burgtheaters dar. Nach langjähriger Intervention der Burgschauspieler, die sich eine zweite, intimere Spielstätte gewünscht hatten, war es Max Paulsen schließlich gelungen, das Akademietheater als Kammerspielbühne dem Burgtheater anzugliedern. (vgl. <http://www.burgtheater.at/Content.Node2/home/burgtheater/spielstaetten/287.php>, 22.03.2006)

Zweiten Weltkrieg fast ausweglos schien, den Menschen in den Städten für das tägliche Leben das Nötigste fehlte, und die Streitkräfte der Alliierten als Besatzungstruppen im Land verblieben, begann das Theaterleben allmählich wieder Formen anzunehmen. Am 12. April 1945 war das Burgtheater aus unerklärter Ursache ausgebrannt, doch schon drei Wochen später nahm es im Ronacher seine Tätigkeit auf. Und bereits einen Tag später, am 1. Mai 1945, nahm das Staatsopernensemble in der Volksoper am Währinger Gürtel den Betrieb wieder auf. Auch im Theater in der Josefstadt und im Volkstheater konnte schon sehr bald wieder gespielt werden. (vgl. Yates 1996: 228, vgl. Keil-Budischowsky 1983: 248ff, vgl. [http://www.wiener-staatsoper.at/Content.Node2/home/haus/arch\\_aussen\\_stopphp.php](http://www.wiener-staatsoper.at/Content.Node2/home/haus/arch_aussen_stopphp.php), 21.03.2006, vgl. <http://www.burgtheater.at/Content.Node2/home/burgtheater/spielstaetten/287.php>, 22.03.2006)

Bei der Wiederaufnahme des Theaterlebens 1945 sorgte man sich zunächst, ob es gelingen würde, die spezifischen Wiener Traditionen erfolgreich wieder aufleben zu lassen, und damit eine Kontinuität herzustellen, die durch die Jahre des Nazi-Regimes nur unterbrochen worden war. Im Allgemeinen reflektierten die Wiener Theater ihre nationalen Traditionen durch eine verstärkte Konzentration auf Produktionen von Grillparzer, Raimund, und vor allem Nestroy – spezifische Klassiker des Österreichischen Theaters. Die nationale, kulturelle Identität musste in einem jahrelangen Prozess wiederhergestellt werden. (vgl. Yates 1996: 229ff)

Nach Kriegsende gab es viele Theaterneugründungen – auch in Wohngebieten der Vorstadt (außerhalb der Innenstadt). Gründe dafür waren das noch nicht ausgebaute Verkehrsnetz und die anhaltende Unsicherheit auf den Straßen während der Nacht. Das Theater musste zu den Menschen kommen. Einige Gründungen erfolgten aus finanziellen Motiven in Form von Spekulationen. In diesem Fall wollte man die zeitweilige Konjunktur ausnützen. Viele dieser neuen Theater waren Misserfolge und wurden bald wieder geschlossen. Meist waren die Spielpläne nicht durchdacht, anspruchslos und die Theater ohne jegliches Profil. (vgl. Lederer 1986: 40) Hinzu kam, dass räumliche Nähe zu anderen Theatern ebenfalls zum Scheitern eines Theaters führen kann. Dadurch entstand, vor allem in Zusammenhang mit zu wenig Profil und daraus resultierender fehlender Positionierung in der Theaterlandschaft, eine nicht zu bewältigende Konkurrenz. Allerdings konnten sich einige Kleinbühnen im

Laufe der Jahre etablieren und existieren heute noch (u. a. Theater der Courage, Experiment am Liechtenwerd, Tribüne).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung entstand eine für Wien typische breit gefächerte Theaterlandschaft, welche nun in groben Zügen beschrieben werden soll. Zu einem Teil wird die Wiener Theaterlandschaft nachhaltig von jenen Bühnen bestimmt, die im vergangenen Jahrhundert den Ruf der Stadt als Theaterstadt geprägt haben. Dazu zählen hauptsächlich die vier Bundestheater (Staatsoper, Volksoper, Burgtheater und Akademietheater), für die der Bund kulturpolitische Verantwortung trägt und die sich vorrangig der Pflege und Weiterentwicklung der Musiktheater- und Theaterliteratur widmen. Sie verstehen sich als repräsentative Repertoiretheater. (vgl. Leitbild zur Wiener Theaterreform, <http://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/rtf/leitbild-theaterreform.rtf>, 29.05.2006) „§ 1. Die Wiener Staatsoper, die Wiener Volksoper, das Burg- und das Akademietheater sind die repräsentativen Bühnen der Republik Österreich und spielen eine wesentliche Rolle innerhalb des österreichischen Kulturlebens. Diese Führungsrolle resultiert aus der Verfolgung ihres kulturpolitischen Auftrages gemäß § 2.“ (vgl. Bundestheaterorganisationsgesetz BThOG und Änderung des Bundesfinanzgesetzes 1998, <http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/holding/54.php>, 01.06.2006) Auf ihren kulturpolitischen Auftrag soll im Kapitel 5.2.2 näher eingegangen werden.

Die Geschichte der heutigen Bundestheater-Holding reicht bis in die Zeit der K & K-Monarchie zurück. Damals unterstanden die sogenannten Hoftheater – wozu das Hofburgtheater und die Hofoper zählten – einem vom Kaiser ernannten Generalintendanten. Nach dem Zerfall der Monarchie wurden sie als Nationaltheater definiert, deren Verwaltung und grundsätzliche finanzielle Verantwortlichkeit für ihre Erhaltung von der jungen Republik Österreich übernommen worden war. Entscheidungsträger hinsichtlich Repertoirebildung, Vertragsaushandlungen oder Neuinszenierungen war die Bundestheaterbehörde. (vgl. <http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/holding/60.php>, 21.03.2006) Nach unterschiedlichen Reformschritten, wurden die Bundestheater im September 1999 aus dem Bundshaushalt ausgegliedert und sind seitdem als Verband von fünf eigenständigen GmbHs (Burgtheater GmbH, Wiener Staatsoper GmbH, Volksoper Wien GmbH und Theaterservice GmbH - unter Führung der Bundestheater-Holding GmbH) organisiert, welche nicht nur künstlerisch, sondern auch wirtschaftlich selbständig sind. (vgl. [---

- 14 -](http://www.bundestheater-</a></p></div><div data-bbox=)

[holding.at/Content.Node2/holding/60.php](http://www.wien.gv.at/holding.at/Content.Node2/holding/60.php), 21.03.2006) Der Kaufmännische Leiter des Burgtheaters schätzt die heute vorliegende Struktur als positiv und im Großen und Ganzen als „vernünftig“ und „richtig organisiert“ ein. Insbesondere hält er sie nun für flexibler und in Bezug auf die Form der Organisation und die Kostenstruktur transparenter. (vgl. Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 20)

Neben den renommierten Häusern des Bundes existiert in Wien ein weiteres, reichhaltiges Theaterangebot, das für einen lebendigen, städtischen Kulturbetrieb sorgt. Hier sind einerseits die großen internationalen Festivals (*Wiener Festwochen*, *Impuls Tanz*), andererseits die in den Vereinigten Bühnen Wiens zusammengefassten Musical-Bühnen - das Raimundtheater und das Ronacher – sowie das Theater an der Wien<sup>3</sup> zu nennen. Wichtige Bestandteile der Wiener Theaterlandschaft sind außerdem das Volkstheater Wien, sowie das Theater in der Josefstadt. Das Theater der Jugend bietet Kindern und Jugendlichen über ein Abonnementsystem ästhetisch und pädagogisch anspruchsvolle Theateraufführungen. (vgl. Leitbild zur Wiener Theaterreform, <http://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/rtf/leitbild-theaterreform.rtf>, 29.05.2006)

Daneben existiert eine vielfältige Struktur aus Klein- bzw. Mittelbühnen und etwa 150 Freien Theater- und Tanzgruppen. Die in den 50er und 60er Jahren gegründeten kleinen Theater, aber auch die in den 70er und 80er Jahren in Wien entstandenen Mittelbühnen formulierten mit jeweils neuen Inhalten und Texten (die teilweise auch die für die österreichische Theaterszene neue Theaterliteratur aus den USA und Frankreich verarbeiteten bzw. wiedergaben) Alternativentwürfe zu den etablierten Bühnen. (vgl. Leitbild zur Wiener Theaterreform, <http://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/rtf/leitbild-theaterreform.rtf>, 29.05.2006) Dieser Schritt bildete einen nicht zu unterschätzenden Faktor in der Entwicklung des Wiener Theaterlebens von 1945 bis heute. Diese kleinen Theater wurden in der Regel mit geringen finanziellen Mitteln, dafür aber mit umso mehr Phantasie, persönlichem Einsatz und Idealismus von Gruppen junger Schauspieler eingerichtet. Zumeist ohne Aussicht auf ein Engagement an einer großen Bühne und unzufrieden mit dem als zu konventionell betrachteten Spielplan der subventionierten Theater, ergriffen sie die Initiative, um sich ein eigenes Forum zu schaffen. Vorläufer hatte es in Wien schon in den 30er Jahren gegeben, als

---

<sup>3</sup> Dieses widmet sich ab 2006 nun nicht mehr dem Musical, sondern sowohl dem klassischen, als auch zeitgenössischem Musiktheater.

– in einer Zeit der allgemeinen Theaterkrisen und wirtschaftlichen Depression – der Eine oder Andere ein winziges Theater für maximal 49 Zuschauer eröffnete.<sup>4</sup> (vgl. Keil-Budischowsky 1983: 249) Die Bedeutung dieser Bühnen liegt u. a. darin, dass viele heute prominente Schauspieler und Regisseure der Nachkriegsgeneration in Kleinbühnen ihre ersten Erfahrungen sammelten. Die wichtige Funktion dieser Klein- und Mittelbühnen ist es, heute wie damals, die Theaterlandschaft aufzulockern, aktuelle Themen und unbekannte Autoren aufzugreifen, jungen Schauspielern eine Chance zu bieten, zeitgenössisches, kritisches, ungewöhnliches Theater zu spielen – und dies bei gar keinen bis geringen Förderungen. Zur finanziellen Aufbesserung werden oft Kabarettprogramme ins Repertoire genommen. (vgl. Darin/Seidl 1988: 7)

Eine **Grenze zwischen Klein- und Mittelbühnen** ist schwer zu ziehen, da viele Kleinbühnen im Laufe der Zeit wachsen und sich verändern, sodass sie in Folge statistisch gesehen zu den Mittelbühnen zählen. Auch im Kunst- und Kulturbericht der Stadt Wien (2004) wird darauf hingewiesen, dass in den späteren 70er Jahren manche der ehemaligen Kleinbühnendirektoren größere Häuser bezogen haben und rund um Hans Gratzer, Conny Hannes Meyer, Dieter Haspel – dessen Ensemble Theater 1982 zur Mittelbühne wurde (vgl. [http://www.events.at/ensembletheater/detail.html?cc\\_detailpage=full](http://www.events.at/ensembletheater/detail.html?cc_detailpage=full), 26. 06. 2006) - und später Georg Mittendrein/Reinhard Auer eine **Mittelbühnenszenerie** entstanden ist, die den in ihrer Tradition verharrenden Großbühnen durch eine gegenwartsbezogenere Dramaturgie erfolgreich Konkurrenz machte.

(vgl. <http://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/pdf/kunstbericht2004a.pdf>, 26. 06. 2006)

Eine eindeutige **Zuordnung** der einzelnen Theater zu den jeweiligen Kategorien **Groß-, Mittel- und Kleinbühnen** gestaltet sich mangels einer elaborierten Klassifikation generell schwierig. Im Statistischen Jahrbuch Österreichs 2006 werden die Theater nach Bundestheatern<sup>5</sup>, Groß- und Mittelbühnen<sup>6</sup> und Stadt- und Landestheater<sup>7</sup> eingeteilt (vgl. [http://www.statistik.at/jahrbuch\\_2005/pdf/k06.pdf](http://www.statistik.at/jahrbuch_2005/pdf/k06.pdf), April 2006). Die Kleinbühnen werden allerdings ausgespart, ebenso wie Informationen, nach welchen Kriterien diese Zuteilung

---

<sup>4</sup> Für Bühnen mit einem Fassungsvermögen ab 50 Besuchern ist eine eigene Theaterkonzession erforderlich. (vgl. <http://www.wien.gv.at/ma36/veranstaltungswesen/anmelden-oder-konzession.htm>, 26.06.2006)

<sup>5</sup> Staatsoper, Volksoper, Burgtheater, Akademietheater.

<sup>6</sup> Theater in der Josefstadt, Volkstheater, Theater der Jugend, Vereinigte Bühnen Wiens.

<sup>7</sup> Burgenländische Kulturzentren, Stadttheater Klagenfurt, Stadttheater Baden, Theater St. Pölten, Landestheater Linz, Salzburger Landestheater, Vereinigte Bühnen Graz, Tiroler Landestheater, Theater für Vorarlberg.

erfolgt. Eine detaillierte Klassifikation fehlt auch in weiteren Studien. Im Kunstbericht des Bundeskanzleramtes (2004) wird nur zwischen Größeren Bühnen und Kleinbühnen, Freien Gruppen und einzelnen Theaterschaffenden auf Grundlage der Förderungssummen unterschieden. Im Kunst- und Kulturbericht der Stadt Wien (2004) findet sich dagegen nur die Unterscheidung zwischen Bühnen und Freien Gruppen.

Laut Kaufmännischem Leiter bzw. einer Mitarbeiterin im Controlling des Burgtheaters (26.04.2006, Transkript: 14f) kann eine Zuteilung entweder nach der **Anzahl der Mitarbeiter** eines Theaters oder dem **Fassungsvermögen** des Hauses vorgenommen werden. Nach diesem Vorschlag kann man bei bis zu 20 MitarbeiterInnen von einer Kleinbühne, bei bis zu 50 beschäftigten Personen von einer Mittelbühne und darüber hinaus von einer Großbühne sprechen. Über die entsprechenden Zuteilungskriterien in Bezug auf das Fassungsvermögen haben wir keine Angaben erhalten. Zwecks genauerer Information wandten wir uns per E-Mail an einen Experten der Statistik Austria, mit der Bitte, uns mitzuteilen, nach welchen Kriterien in ihren Studien diese Zuteilung vorgenommen wird. Statistik Austria unterscheidet in ihren eigenen Erhebungen systematisch zwischen 1) Bühnen mit ständigem (Berufs-)Ensemble, 2) Veranstaltern (ohne eigenes Ensemble) und 3) Amateurtheatern, wobei sich diese wiederum nach solchen mit festem Spielort und Theatern ohne Haus differenzieren. Abgesehen davon, hält der Experte das Fassungsvermögen und die Besucherzahlen für sinnvolle Kriterien zur Aufgliederung in Groß-, Mittel- und Kleinbühnen, beziehungsweise in größere und kleinere Theater. Nach dessen Aussage wird die Zuordnung in der Praxis üblicherweise von pragmatischen Überlegungen, vor allem der Verfügbarkeit der Daten für längere Zeitreihen, geleitet.

Die seit den 80er Jahren sprunghaft angestiegene Zahl der **Freien Gruppen** trug zur weiteren Entfaltung der Ausdrucksmöglichkeiten in der Darstellenden Kunst bei. Als Freie Gruppen wurden jene Theaterschaffenden bezeichnet, die kein eigenes Haus betreiben, und diese Tätigkeit oft auch nicht als Hauptberuf ausüben. Meist haben Freie Theatergruppen nur eine lose Organisation. Das Freie Theater entwickelte – nach den damaligen Begriffen einer Alternativkultur – eine grundlegende, ästhetische und politische Opposition zu den etablierten Theaterhäusern. In den 90er Jahren haben Freie zeitgenössische Musiktheater- und Tanzgruppen die Dominanz textorientierter Formen im Bereich der Darstellenden Kunst durchbrochen. Auch der einen oder anderen Freien Gruppe (Theater m.b.H., Theater zum

Fürchten) gelang es Mittelbühne zu werden, und damit auch über höhere Finanzierungsmittel verfügen zu können. Solche Entwicklungen sind jedoch Einzelercheinungen.

(vgl. Leitbild zur Wiener Theaterreform: <http://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/rtf/leitbild-theaterreform.rtf>, 29.05.2006;

vgl. <http://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/pdf/kunstbericht2004a.pdf>, 26.06.2006)

Diese heute bestehende, umfangreiche Theaterlandschaft Wiens kann, allgemein betrachtet, sowohl auf produktionstechnische Veränderungen und wirtschaftliche Zwänge, aber auch auf ästhetische bzw. künstlerische Neuorientierungen seitens der Theaterschaffenden und veränderte Sehgewohnheiten, vor allem der jüngeren Theaterinteressierten, zurückgeführt werden. Als dynamischer, kreativer Produktionszweig ist auch die Darstellende Kunst kontinuierlich im Wandel begriffen.

(vgl. <http://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/pdf/kunstbericht2004a.pdf>, 26.06.2006)

## **4.2 Die Wiener Festwochen**

Das in diesem Forschungsprojekt untersuchte Beispiel einer temporären Zusammenarbeit in Wien sind die *Wiener Festwochen*. Sie finden alljährlich in der Zeit von Mai bis Juni (fünf bis sechs Wochen) an unterschiedlichen Spielstätten statt. Es handelt sich dabei um ein Kulturfestival, das verschiedene kulturelle Veranstaltungen (Musik-, Tanz- und Sprechtheater, Konzerte und Ausstellungen) mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten in sich vereinigt. Inhaltlich ist dieses Festival einerseits auf die künstlerische Auseinandersetzung mit anderen Ländern und Kulturen, andererseits auf die Zusammenarbeit innerhalb der Kunst- und Kulturszene der Stadt Wien ausgerichtet.

Als die *Wiener Festwochen* am 26. Mai 1951 zum ersten Mal eröffnet wurden, sollte dies als eine „lebensbejahende“ Antwort auf den Zweiten Weltkrieg verstanden werden. Mit ihrer Gründung wollte man beweisen, dass die vom Krieg gezeichnete und von den Alliierten noch besetzte Stadt durchaus in der Lage sei, sich ihren Ruf als Welthauptstadt der Kultur wieder zu erobern. Bis zur Wiedereröffnung des Theaters an der Wien hatte das Festival keine eigene Festspielbühne, sondern gastierte in verschiedenen Häusern in der ganzen Stadt. Am 28. Mai 1962 wurde das Theater an der Wien den *Wiener Festwochen* als Spielort vom amtierenden Bundespräsidenten Adolf Schärf übergeben. 1965 stellte der damalige Intendant

Ulrich Baumgartner die *Wiener Festwochen* erstmalig unter ein Motto, das die Auswahl der gezeigten Produktionen und Gastspiele charakterisieren sollte. Auch heute stehen die *Wiener Festwochen* noch jeweils unter einem bestimmten Motto, was jedoch nicht bedeutet, dass alle Aufführungen damit in Zusammenhang stehen müssen. (vgl. Láng 1976: 111ff, vgl. [http://www.theater-wien.at/das\\_neueopernhaus/geschichte/1955/](http://www.theater-wien.at/das_neueopernhaus/geschichte/1955/), 24.04.2006)

Die *Wiener Festwochen* stellen ein wichtiges Element der Wiener Theaterlandschaft dar und genießen aufgrund ihrer Gastspiele bzw. Koproduktionen mit dem Ausland internationale Beachtung und ein gutes Image. Durch ihre Vielfalt ist es den *Wiener Festwochen* gelungen, sich in der europäischen Festival-Landschaft ein unverwechselbares Profil zu schaffen. Weiters bieten sie auch während der Saison weniger beachteten Werken und Themen (wie z. B. experimentellem bzw. alternativem Theater) die Möglichkeit eines breiteren Publikums. Sie sind eines der wenigen Festivals mit einer sehr breiten Programmpalette, die von konventionellem Theater bis zur Avantgarde reicht. Beteiligt sind an der Zusammenarbeit nicht nur die großen Bundestheater, sondern auch Tanz- und Kindertheater, sowie weitere Kulturbereiche außerhalb des Theaters. (vgl. Awecker 2001: 149ff) Durch die dazugehörigen Bezirksfestwochen wird die gesamte Stadt Wien mit einbezogen, was die *Wiener Festwochen* zu einem besonderen Ereignis der Stadt macht. Ihr Ziel ist es, Menschen und Kultur zueinander zu bringen, indem die Spielorte (teilweise öffentliche Plätze, Lokale, Säle in Bezirksvorstehungen und Kulturzentren) im Grunde „vor die Haustüre“ gebracht werden. Neben Musik und Theater, wird vor allem Tanz, Kabarett, Artistik und Kinderprogramm geboten, das thematisch zum Programm der *Wiener Festwochen* passt. (vgl. <http://www.wien.gv.at/vtx/vtx-rk-xlink?SEITE=020060511017>, 24.04.2006)

Die *Wiener Festwochen* eignen sich als Fallbeispiel nicht nur aus oben genannten Besonderheiten sehr gut, sondern vor allem auch, weil ihre Planung und Durchführung eine intensive und gut organisierte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen daran beteiligten Bühnen und der *Wiener Festwochen GmbH* voraussetzt. (vgl. Láng 1976: 111ff) Diese soll in unserem Forschungsbericht näher untersucht werden.

## 5 Ergebnispräsentation

Die Marktform (Monopol, Oligopol, vollkommener Wettbewerb: „Polypol“) bestimmt das Ausmaß des Wettbewerbs. Nach einer von uns durchgeführten Recherche der Anzahl aller Theater in Wien kann man aufgrund der überschaubaren Zahl und der unterschiedlichen Kräfteverhältnisse auf oligopole Strukturen im Feld der Wiener Theater schließen, wodurch sich die Frage nach Formen von (strategischer) Zusammenarbeit und Konkurrenzverhältnissen ergibt. Oligopole Strukturen weisen zwei besondere Merkmale auf. Erstens ist die Anzahl der MarktteilnehmerInnen gerade noch gering genug, dass jede/-r einen Einfluss auf den Preis nehmen kann. Daraus ergibt sich zweitens, dass strategisches Handeln möglich (Handlungsstrategien werden in Abhängigkeit von den Handlungsstrategien der MitbewerberInnen entwickelt) und relevant wird (vgl. Varian 2003: 473).

Ehe unsere Forschungsergebnisse im Folgenden präsentiert werden, soll noch einmal explizit deklariert werden, auf welche Aspekte wir uns bei den Befragungen vorrangig konzentriert haben, um die im Kapitel 2 erläuterten Kernfragestellungen zu beantworten.

1. Wie **schätzen die Befragten** verschiedene Aspekte der **Zusammenarbeit** (Erscheinungsformen, Motive, Erfolgskriterien) bzw. **Konkurrenz** (Äußerungsformen) zwischen Wiener Theatern allgemein, sowie speziell während den *Wiener Festwochen* ein, und was sind ihre persönlichen Erfahrungen?
2. Wie funktioniert die **Praxis der Zusammenarbeit** (Anbahnung, Vertrags- bzw. Hierarchieverhältnis, Arbeitsteilung, Austauschbeziehungen) allgemein, sowie im Speziellen während der *Wiener Festwochen*, bzw. welche Handlungsstrategien werden hierbei von den Akteuren verfolgt? Gibt es bestimmte Schlüsselpersonen, die in diesem Beziehungsgeflecht eine wesentliche Rolle spielen? Welchen Stellenwert haben in diesem Zusammenhang private und öffentliche Fördergelder, und wie funktioniert die Praxis der Verteilung und Akquirierung?

## 5.1 Zusammenarbeit

### 5.1.1 Bedeutung und Erscheinungsformen von Zusammenarbeit

Nach Einschätzung unserer InterviewpartnerInnen kann man grundsätzlich vier Formen der Zusammenarbeit in der Wiener Theaterlandschaft unterscheiden. Sie sollen im Folgenden aus der Sicht eines einzelnen Theaters verdeutlicht werden. An die Stelle eines „Vertragspartners“ kann sowohl ein anderes Theater, als auch eine Organisation, wie z. B. die *Wiener Festwochen*, treten.

- **Hausvermietung:** Das Theater stellt einem Vertragspartner lediglich eine Räumlichkeit zur Verfügung. Die Initiative geht hierbei vom Vertragspartner aus, der dort gerne ein Theaterstück aufführen möchte oder eine sonstige kulturelle Veranstaltung plant. Das Theater übernimmt bloß die **Vermittlung** des Raumes, alles Weitere hat der Vertragspartner zu organisieren.
- **Kooperation:** Das Theater übernimmt zusätzlich zur Vermittlung bzw. Vermietung eines Raumes auch etwaige **Dienstleistungen** (wie z. B. die Verteilung oder Aussendung von Flugblättern, Newslettern etc.) und scheint mit seinem Namen, u. a. im Programm, offiziell auf.
- **Koproduktion:** Ein Theaterstück wird von Beginn an **gemeinsam entwickelt und produziert**. Dies bedeutet, dass sowohl von Seiten des Theaters, als auch von Seiten des Koproduktionspartners, Geld in die Entwicklung und Umsetzung eines Stückes investiert wird. Der Koproduktionspartner wird hierbei bereits in die Ideenfindung mit einbezogen. Unter gemeinsamer Produktion ist in vielen Fällen allerdings nicht zu verstehen, dass die Stücke in der Praxis tatsächlich unter gemeinschaftlicher, künstlerischer Leitung produziert werden. Oft besteht die Leistung des Koproduktionspartners lediglich in finanzieller Mitbeteiligung. Der Begriff „Koproduktion“ impliziert auch, dass sowohl der Name des beteiligten Theaters, als auch der des Koproduktionspartners nach außen, z. B. im Programm, gemeinsam aufscheinen.

- **Gastspiel:** Das Theater wird vom Vertragspartner (zumeist einem anderen Theater) eingeladen, mit seinem Ensemble an einer **anderen Spielstätte im In- oder Ausland** aufzutreten. Die Initiative geht hier vom Vertragspartner aus, das eingeladene Theater hat dabei nicht viel zu organisieren. Das Gastspiel kann in gewisser Weise als Gegenstück zur Hausvermietung angesehen werden. Beim Gastspiel ist man auf der Suche nach einem geeigneten Ensemble, bei der Hausvermietung jedoch auf der Suche nach einer geeigneten Räumlichkeit.

Umgelegt auf das Beispiel der *Wiener Festwochen* haben oben beschriebene Erscheinungsformen von Zusammenarbeit folgende Bedeutung:

- **Klassische Hausvermietung:** Die *Wiener Festwochen* suchen einen Veranstaltungsraum bzw. eine passende Räumlichkeit für die Aufführung ihrer eigenen Stücke und mieten sich in einem speziellen Theater ein. Die Initiative geht hier von den *Wiener Festwochen* aus. Das Theater selbst übernimmt nur die **Vermittlung** und wird von den *Wiener Festwochen* für die Hausvermietung bezahlt. Diese übernehmen den zur Verfügung gestellten Raum und kümmern sich um alle weiteren Schritte der Organisation, z. B. auch um das Ensemble.
- **Kooperation:** Kooperieren die *Wiener Festwochen* mit einem einzelnen Theater, bedeutet dies für das Theater mehr als nur Vermittlung, da es im Programm der *Wiener Festwochen* aufscheint und sie auch bewirbt. Es kommt allerdings zu keiner gemeinsamen Produktion. Es handelt sich daher um eine Zwischenstufe zur reinen Hausvermietung und zur Koproduktion. Meist übernimmt das Theater für die *Wiener Festwochen GmbH* gegen Entgelt vorrangig **Dienstleistungen** (wie Vermittlung und Vermietung, aber zusätzlich z. B. auch Verteilung und Aussendung von Flugblättern und Newslettern etc.).
- **Koproduktion:** Wenn die *Wiener Festwochen* mit Theatern zusammenarbeiten, handelt es sich in den meisten Fällen um Koproduktionen. Ein Stück wird vom jeweiligen Theater, von Anfang an **gemeinsam** mit den *Wiener Festwochen* **entwickelt und produziert** (meist im Sinne von mitfinanziert). Es entsteht aus einer gemeinsamen Idee heraus zwischen der *Wiener Festwochen GmbH* und dem Theater. Organisiert und

inszeniert wird das Stück im Großen und Ganzen vom Theater selbst, d. h. ausgewählt und engagiert werden die RegisseurInnen, SchauspielerInnen, Bühnen- und KostümbildnerInnen bzw. –designerInnen, sowie TechnikerInnen für den Bühnenauf- und -abbau von Verantwortlichen des Theaters. Die Aufführungen finden letztlich ebenfalls dort statt. Ein entscheidender Faktor für diese Art der Zusammenarbeit ist, dass das jeweilige Theater von Beginn der Produktionsentwicklung an mit den *Wiener Festwochen* zusammenarbeitet. Diese sind also in jedem Fall auch bereits in die Ideenfindung und –entwicklung eingebunden. Die Initiative zur Koproduktion kann von beiden Seiten ausgehen. Handelt es sich bei dem ausgewählten oder bereits im Vorhinein feststehenden Regisseur um Luc Bondy, so hat dessen Rolle als Regisseur und Intendant der *Wiener Festwochen* - diese Personenidentität sozusagen - auch enorme Auswirkungen auf die Inszenierung des Theaterstückes. In einem solchen Fall ist der Einfluss der *Wiener Festwochen GmbH* auf das künstlerische Ergebnis weit größer, als normalerweise. Wird ein koproduziertes Stück auch an anderen Spielstätten aufgeführt (z. B. im Zuge einer Hausvermietung, Kooperation oder eines Gastspieles), hat dies zur Folge, dass der Name des einzelnen Theaters auch in die weitere Öffentlichkeit transportiert wird und dessen Druck steigt, sein Image zu verteidigen bzw. zu bewahren.

- **Gastspiel:** Wie bereits oben erwähnt, wird hier die Schauspieltruppe eines Theaters eingeladen, an einer **anderen Spielstätte im In- oder Ausland** zu spielen. Die Initiative zum Gastspiel geht vom einladenden Theater aus. In Bezug auf die *Wiener Festwochen* kommt es vor, dass **Koproduktion und Gastspiel** miteinander **kombiniert** werden. Ein Beispiel hierfür wäre die Koproduktion zwischen der *Wiener Festwochen GmbH* und dem Schauspielhaus im Jahr 2006. Hierzu wurde das Ensemble eines südafrikanischen Theaters ins Schauspielhaus eingeladen (Gastspiel). Die Initiative dafür, dieses Gastspiel mit der *Wiener Festwochen GmbH* zu koproduzieren, ging vom Schauspielhaus aus. In diesem Fall bezahlen sowohl die *Wiener Festwochen GmbH*, als auch das Schauspielhaus dafür, dass diese Schauspieltruppe nach Wien kommt und spielt. Dies beinhaltet die Kosten für die Aufführungsrechte, Vergütung für den Aufenthalt, die Flüge, usw. Die Beziehung zum Theater in Südafrika entspricht lediglich einem Gastspiel. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 15)

Die Bedeutung dieser Formen von Zusammenarbeit in Bezug auf die *Wiener Festwochen* wurde bei den von uns befragten Bühnen in folgender Weise eingeschätzt:

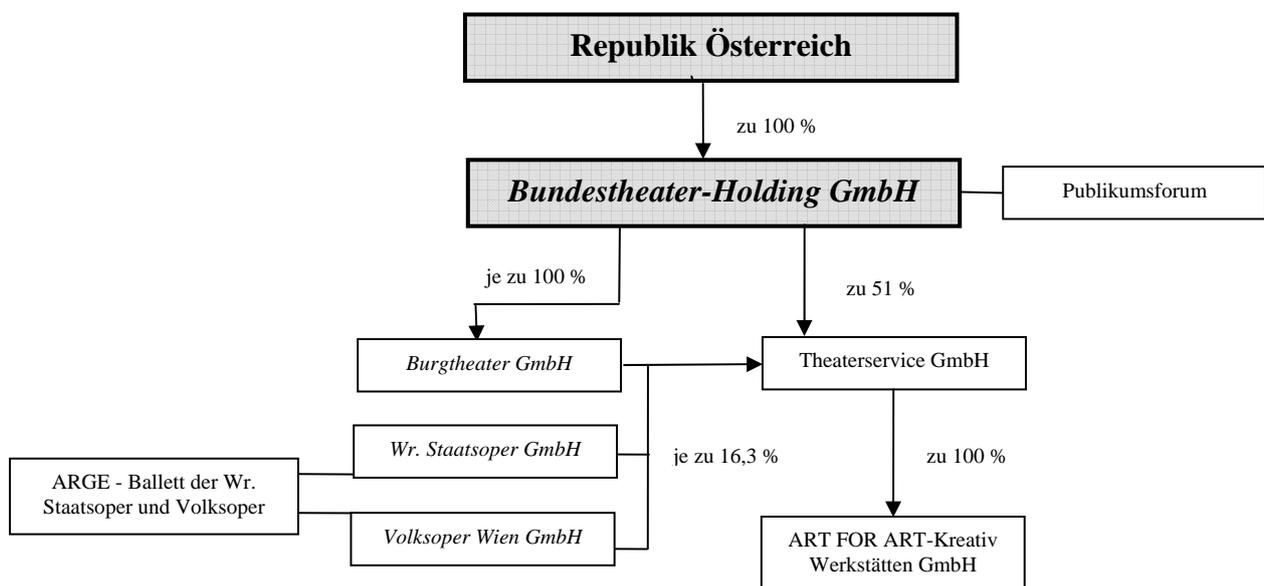
- **Burgtheater:** Das Burgtheater hat in der Regel jährlich eine Koproduktion mit den *Wiener Festwochen*. Manchmal kommen auch Hausvermietungen zustande, wobei die Initiative allerdings nie vom Burgtheater selbst ausgeht, sondern immer von den *Wiener Festwochen*. Die Zusammenarbeit des Burgtheaters mit den *Wiener Festwochen* hat zwar bereits über Jahrzehnte hinweg stattgefunden, doch intensiviert hat sich diese Beziehung erst seit 1999, als Klaus Bachler die künstlerische Leitung des Burgtheaters übernommen hat. Seither findet regelmäßig jedes Jahr zumindest eine Koproduktion statt. Dies hat es zuvor nicht in dieser Regelmäßigkeit und Intensität gegeben.
- **Schauspielhaus:** Da dieses Theater viele verschiedene Formen von Theater (z. B. Puppen-, Tanz- und Musiktheater) bietet und klassisches Sprechtheater nur in geringem Ausmaß betreibt, steht es im Grunde eigentlich zu keinem anderen Theater in direkter Konkurrenz. Seine Position erlaubt es somit, dass es sich ohne weiteres mit anderen Theatern oder Institutionen zusammen tut. Diese Möglichkeit wird auch oft und gerne genutzt. Kooperationen führen hierbei häufig zu Koproduktionen. Das Schauspielhaus arbeitet mit den *Wiener Festwochen* seit vier Jahren sowohl in Kooperation, als auch in Koproduktion zusammen. Neben den *Wiener Festwochen* kooperiert das Schauspielhaus beispielsweise auch regelmäßig mit dem ImPulsTanz.

Im Allgemeinen wird Zusammenarbeit sowohl für Groß-, als auch für Klein- und Mittelbühnen in Wien als wichtige Sache angesehen. Wie bereits angemerkt, sind die oben aufgezählten Formen von Zusammenarbeit nicht nur in ihrer reinen Form zwischen den *Wiener Festwochen* und einem einzelnen Theater möglich, sondern kommen auch häufig in Mischformen vor, wobei zusätzlich auch ein zweites Theater an der Zusammenarbeit beteiligt sein kann. Zusammenarbeit, die bloß zwischen Theatern besteht – ohne Hinzuschaltung einer Institution wie der *Wiener Festwochen GmbH* -, tritt oft in Form von Hausvermietungen, Kooperationen, Gastspielen oder materiellen Austauschbeziehungen auf. Unsere Einschätzung ist, dass Koproduktionen zwischen größeren Theatern in Wien eher selten zustande kommen. Bei kleineren Bühnen kommen aus finanziellen Gründen viele Produktionen erst dadurch zustande. Laut den Befragten der Gruppendiskussion sind Formen

der Zusammenarbeit für die Mittelbühnen aber nicht immer leicht durchzuführen, bzw. kontinuierlich aufrechtzuerhalten. Versuche der Zusammenarbeit gibt es zwar immer wieder, jedoch scheitern manche von ihnen aus finanziellen Gründen oder aufgrund von Organisationsproblemen. Vor allem bei den SchauspielerInnen herrscht hohe Mobilität zwischen den Mittelbühnen. (vgl. Gruppendiskussion, 01.06.2006)

Darüber hinaus gibt es in der Wiener Theaterlandschaft auch **fix organisierte Zusammenarbeit**, die sich in Form einer gemeinsamen rechtlichen Situation äußert. Ein Beispiel in Wien sind hierfür die Bundestheater. Obwohl es sich um eigenständige GmbHs handelt, bestehen zwischen ihnen fest geregelte Austauschbeziehungen. Um diese Form der Zusammenarbeit näher zu erläutern, soll im Folgenden kurz auf die Struktur und Aufgaben der Bundestheater-Holding GmbH eingegangen werden.

Die **Bundestheater-Holding GmbH** verwaltet ein jährliches Budget von rund 210 Millionen Euro und beschäftigt insgesamt rund 2.500 MitarbeiterInnen. In nachstehender Abbildung wird ihre Struktur dargestellt:



Quelle: <http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/holding/55.php>, 21.04.2006

Das Burgtheater, die Wiener Staatsoper, sowie die Volksoper Wien wurden als künstlerisch autonome und wirtschaftlich eigenverantwortliche Gesellschaften mit beschränkter Haftung errichtet. Die Theaterservice GmbH vereint sowohl die Kostüm- und

Dekorationswerkstätten, als auch den Kartenvertrieb, die Gebäudeverwaltung und die EDV in einer Gesellschaft.

Die Bundestheater-Holding GmbH dient als Kontroll- und Aufsichtsorgan, und hat neben der strategischen Führung der Tochtergesellschaften (wozu insbesondere auch Controllingfunktionen gehören) auch für deren finanzielle Absicherung Sorge zu tragen. Diese bildet die Voraussetzung für die Erfüllung ihres **kulturpolitischen Grundauftrages**, welcher im Kapitel 5.2.2 genauer beschrieben wird. Des Weiteren gehören die Verhandlung und der Abschluss von Kollektivverträgen für die Konzernbetriebe zu ihren wichtigsten Hauptkompetenzen. Zudem nimmt die Bundestheater-Holding GmbH als Konzernspitze auch Verwaltungsaufgaben, Bauangelegenheiten oder juristische Beratung wahr. Den Tochtergesellschaften werden in Rechts-, Steuer-, Budget- und Finanzfragen Serviceleistungen angeboten. All dies sind wichtige Aufgaben, die den Bühnen u. a. deshalb abgenommen werden, um ihnen die Freiheit zu gewährleisten, sich auf ihre Funktion als Kunstvermittler konzentrieren zu können. (vgl. <http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/holding/54.php>, 01.06.2006)

### 5.1.2 Motive für eine Zusammenarbeit

---

*„Letztlich hat sozusagen in der Theaterlandschaft, wahrscheinlich nicht nur seit 1945, alles persönliche Gründe.“*

(Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 8)

---

Networking und „Freunderl-Wirtschaft“ spielen in der Wiener Theaterbranche eine wichtige Rolle. Was hierbei förderlich sein kann, ist das „Sehen und Gesehen-Werden“, z. B. auf Eröffnungen, Premieren oder Vernissagen (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 18). Dies bietet eine Möglichkeit, soziale Kontakte zu pflegen. Die Entscheidung über Zusammenarbeit „Ja oder Nein?“ hängt letztlich immer auch mit **Sympathien und Antipathien** zwischen den beteiligten Akteuren zusammen. Dies widerspricht dem traditionell ökonomischen Menschenbild des „Homo Oeconomicus“, der aus rein rationalen Handlungsmotiven heraus Kosten und Nutzen konkurrierender Alternativen nüchtern abwägt und sich für die für ihn vorteilhafteste Option entscheidet.

Als Beispiel für die Bedeutung persönlich-affektiver Motive nannte der Kaufmännische Leiter des Burgtheaters, dass die *Wiener Festwochen* seit einem gescheiterten Versuch einer gemeinsamen Koproduktion vor zwei oder drei Jahren mit der Staatsoper nun nicht mehr koproduzieren. Das mangelhafte Grundverständnis zwischen dem derzeitigen Direktor der Wiener Staatsoper und Herrn Bondy, dem Intendanten der *Wiener Festwochen*, verhinderte bisher eine weitere Zusammenarbeit. Und dies, obwohl eigentlich mehrere Argumente dafür sprechen würden. Vor allem könnte die Zusammenarbeit mit Herrn Bondy eine Bereicherung für die Staatsoper sein, da dieser weltweit sehr erfolgreich Opern inszeniert - von der Scala<sup>8</sup> bis zu Aix-en-Provence<sup>9</sup>. (vgl. Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 7f) Wir gehen daher davon aus, dass für diese Nicht-Zusammenarbeit persönliche Gründe die Ursache sind.

Im Falle einer Zusammenarbeit im Rahmen der *Wiener Festwochen* stehen sich die teilnehmenden Theater und die *Wiener Festwochen GmbH* als Vertragspartner gegenüber, die unterschiedlichen Nutzen daraus ziehen können. Daraus ergibt sich die Frage, welche **Anreize aus der Sicht der befragten Theater für eine Zusammenarbeit** mit den *Wiener Festwochen* sprechen.

---

*„Es ist relativ naheliegend. Es sind DIE Wiener Festwochen.  
Die Wiener Festwochen sind ein Label, das wirklich gut ist.“*

(Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 8)

---

*„Es wäre vollkommen idiotisch, nicht zu kooperieren und zu koproduzieren mit den Festwochen. [...] Es ist cool. Also es gibt überhaupt keinen Grund, das nicht zu machen.“*

(Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 8)

---

*„[...] und für uns hat's den Vorteil [...] einer großen medialen Aufmerksamkeit.  
Das ist schon was B'sonderes.“*

(Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 5)

---

<sup>8</sup> Teatro alla Scala in Milano

<sup>9</sup> Festival d'Aix-en-Provence in Frankreich

---

„Also wir sind sicher nicht irgendwie böse, wenn die Festwochen irgendwo anders koproduzieren, oder andernorts sich einmieten. Es ist für uns jedes Mal ein Kampf, irgendwie fünf, sechs Tage freizuschaukeln, [...] wo wir im Wesentlichen halt einfach eine Hausvermietung haben, wo die sagen, ‚Wir brauchen eine Woche das Akademietheater‘. Das stellt uns eher vor Probleme, als vor große Begeisterung.“

(Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 4)

---

Diese Zitate zeigen auf, aus welchen unterschiedlichen Blickwinkeln die verantwortlichen Akteure verschiedener Theater die Entscheidung für eine Zusammenarbeit mit den *Wiener Festwochen* treffen und welche Einstellung sie im Allgemeinen dazu haben.

Aus der Sicht des Schauspielhauses ist die Motivation für eine Zusammenarbeit mit den *Wiener Festwochen* groß. Als einen Anreiz nannte die Kaufmännische Leiterin (18.05.2006, Transkript: 8) den finanziellen Aspekt. Die Zusammenarbeit bringe nicht nur Geld herein, sondern ver helfe dem Theater auch zu **internationalen Produktionen**, die aus wirtschaftlichen Gründen sonst nicht möglich wären. Sie bezeichnete es als „lässig“, wenn sie das Haus für acht Tage vermieten kann, und als „hervorragend“, wenn es sogar zu einer Koproduktion kommt. Auch das Burgtheater erwähnte die Vorteile, dass mit einer Festwochen-Koproduktion ein **Deckungsbeitrag zur Finanzierung** der Produktion erzielt werden könne, und manche Produktionen, die es sich sonst nicht leisten könnte oder die ohne Beteiligung der *Wiener Festwochen* nur schwer zustande kommen könnten, eben durch solche Koproduktionen überhaupt erst ermöglicht würden. „Für uns ist das sehr schön, diese Koproduktionen zu haben.“ (Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 2)

Die Position des Burgtheaters ist etwas ambivalent zu beurteilen. Sehr geschätzt wird die jährliche Zusammenarbeit mit den *Wiener Festwochen* in Form von **Koproduktionen**. Sie gehört bereits zu einem festen Bestandteil für das Burgtheater. Als positive Auswirkung wurde besonders die hohe **mediale Aufmerksamkeit** hervorgehoben. Denn die *Wiener Festwochen* seien laut Kaufmännischem Leiter des Burgtheaters – ganz ihrem Namen entsprechend – ein wirklich festliches Ereignis, welches von großem Interesse von Seiten des Publikums und der Medien begleitet wird. Vor allem eine *Festwochen*-Premiere wird als etwas Besonderes bezeichnet. (26.04.2006, Transkript: 5) Davon abgesehen bringe die Zusammenarbeit dem Burgtheater auch eine beträchtliche **internationale Präsenz**, da

koproduzierte Stücke nicht nur während der *Festwochen*-Zeit (ungefähr 10-15 Vorstellungen), sondern auch darüber hinaus Teil seines Repertoires sind, und es diese im Zuge von Gastspielfahrten international aufführt. Des Weiteren sei es prinzipiell immer interessant, **voneinander zu lernen** und sich auf so etwas einfach einzulassen.

Trotz dieser positiven Grundeinstellung wird die Zusammenarbeit, vor allem wenn es nicht um Koproduktionen, sondern lediglich darum geht, die erforderlichen **Räume frei zu halten**, aufgrund bisheriger Erfahrungen auch kritisch beurteilt. Die zweite, oben zitierte Aussage vom Kaufmännischen Leiter erscheint distanziert und ist aus der Perspektive heraus zu interpretieren, dass es für das Burgtheater eher schwierig ist, **Hausvermietungen** und außerordentliche Veranstaltungen mit der Notwendigkeit, all seine AbonnentInnen zu bedienen, zu vereinbaren. Während der Zeit, in welcher die *Wiener Festwochen* im Burgtheater eingemietet sind, gibt es für das Stammpublikum in der Regel nur eine sehr eingeschränkte Zugangsmöglichkeit<sup>10</sup>, *Festwochen*-Vorführungen werden außerdem zu höheren Preisen gespielt, und die Karten werden nicht vom Theater selbst, sondern von den *Wiener Festwochen* verkauft. Daraus lassen sich für das Publikum bzw. das Theater eher Nachteile als Vorteile erkennen. Aufgrund dieser Schwierigkeiten (insbesondere hinsichtlich der Koordination) ist das Theater froh, wenn sich Hausvermietungen eher selten ergeben. Wenn sich die *Wiener Festwochen* einmal nicht im Burgtheater, sondern andernorts einmieten, entsteht für dieses weniger eine Art von Konkurrenzdenken anderen Theatern gegenüber, als vielmehr eine gewisse Erleichterung. (vgl. Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 4)

Generell kann Zusammenarbeit im Bereich des Theaters als sehr bedeutend beurteilt werden, weil es neben oben genannten Aspekten die Arbeit interessanter und abwechslungsreicher macht. Der **Austausch mit Menschen und von Ideen** kann sehr inspirierend sein. Auf die Frage nach möglichen unmittelbaren Konsequenzen durch die Zusammenarbeit, antwortete die Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, dass sich direkt durch die Arbeit mit den *Wiener Festwochen* in der Regel keine neuen Kontakte, Koproduktionen oder Kooperationen ergeben würden. Indirekt sei es aber möglich und wahrscheinlich, dass auf *Festwocheneröffnungen* alte Bekannte angetroffen werden, mit denen über neue Ideen oder

---

<sup>10</sup> Bei den WahlabonnentInnen hat man eine Regelung gefunden, dass diese *Festwochen*-Produktionen sehen können, bei den FestabonnentInnen wird über eine ähnliche Lösung nachgedacht. (vgl. Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 5)

Stücke gesprochen wird und daraus vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt eine Koproduktion oder eigene Produktion entstehen könnte. Dies wäre dann aber eher durch das Umfeld auf einer solchen Kulturveranstaltung bedingt, welches inspirierend wirken kann, da man viele verschiedene Menschen und Stücke sieht. (Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 13f)

Nachdem auf die Motive für eine Zusammenarbeit aus der Sicht der Interviewten eingegangen wurde, soll nun deren Einschätzung zu möglichen **Motiven für die Spielstättenauswahl der Wiener Festwochen** erläutert werden. Um diese Sichtweisen um die Perspektive der *Wiener Festwochen GmbH* bereichern zu können, wäre es nötig gewesen, das im Kapitel 3.1 erwähnte, leider nicht zustande gekommene Interview mit der *Wiener Festwochen GmbH* durchzuführen.

Betrachtet man die Spielstätten der *Wiener Festwochen* im Jahre 2006, lässt sich feststellen, dass hierzu nicht nur traditionelle Theaterhäuser (wie z. B. das Akademietheater, Theater an der Wien, Schauspielhaus, StadtTheater Walfischgasse etc.), sondern u. a. auch mehrere Wiener Kaffeehäuser, die alte Frachthalle des Flughafens Wien-Schwechat, die ehemalige Bundesanstalt für Pflanzenbau und Samenprüfung, das Museumsquartier, der Sportkäfing am Margareten- bzw. Gaudenzdorfergürtel, das TROIA Gebäude am Schwarzenbergplatz sowie die Gustav-Adolf-Kirche zählen.

(vgl. [http://www.festwochen.at/wf\\_servlet/Programme?default=true](http://www.festwochen.at/wf_servlet/Programme?default=true), 27.05.2006)

Die Produktionen, die an solch originellen Plätzen aufgeführt werden, unterscheiden sich von typischen Theaterproduktionen. Die *Wiener Festwochen* vereinen somit die Kunst der klassischen Theateraufführung mit einer Reihe von unterschiedlichen und unkonventionellen Darbietungen. Die Zusammenarbeit mit „Häusern“, sprich etablierten Theatern, ist für die *Wiener Festwochen* aus finanziellen Gründen sehr wichtig. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 9) Bei Koproduktionen investieren die *Wiener Festwochen* in ein zu entwickelndes Stück. Dabei müssen sie die Gewissheit haben, sich auf das jeweilige Haus verlassen zu können.

Das entscheidende Motiv, in einem etablierten Haus wie dem Burgtheater zu spielen, lässt sich, aus der Sicht desselben, auf die **Qualität seines Ensembles und seiner Mitarbeiter**

insgesamt zurückführen. „Die wissen, dass das halt einfach ein perfekt, oder weitgehend perfekt organisiertes Haus ist.“ (Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters: 26.04.2006, Transkript S. 7) Diese Aussage drückt Selbstsicherheit aus, die nicht zuletzt auf die stabile Position des Burgtheaters in der Wiener Theaterlandschaft aufgrund seines Status als Bundestheater zurückzuführen ist. Wenn Luc Bondy (Intendant der *Wiener Festwochen*) als Regisseur mit gewissen SchauspielerInnen in Wien arbeiten möchte, dann müsse er das, dem Kaufmännischen Leiter des Burgtheaters zufolge, eben im Burgtheater tun. Dass dem Burgtheater, im Gegensatz zu den meisten Klein- und Mittelbühnen oder etwa Freien Gruppen, mehr Ressourcen zur Verfügung stehen, um sich die besten Schauspieler leisten zu können, ist für sein selbstbewusstes Auftreten ein wesentlicher Punkt. Unserer Ansicht nach ist die vom Kaufmännischen Leiter des Burgtheaters ausgedrückte Selbstsicherheit jedoch auch ein entscheidendes Indiz dafür, wie wichtig es für ein Theater ist, sich ein eigenes Bild davon zu machen, wie man von seinen Stakeholdern gesehen werden möchte, und wie gut man dieses selbst kreierte Image auch nach außen vermitteln kann.<sup>11</sup> Die Bedeutung der Bildung einer eigenen Vision kann auch aus dem von W.I. Thomas aufgestellten Theorem hergeleitet werden: „If men define situations as real, they are real in their consequences.“ (Thomas Theorem: Thomas, W.I./Thomas, D.S. 1928: 571f, zitiert nach: Merton 1995: 380)

Auch wenn es in technischer Hinsicht um **spezielle Beleuchtung, komplizierte**, nahezu geräuschlose und rasch verformbare **Bühnenbilder** geht, bietet das Burgtheater laut dessen Kaufmännischem Leiter optimale Möglichkeiten, die z. B. im Volkstheater aus finanziellen Gründen gar nicht machbar wären. Komplexe Inszenierungen, wie z. B. die *Festwochen*-Koproduktion „Schlaf“ von 2006, hätten solch schwierige und vielfältige Anforderungen, dass diese im Grunde nur im Burgtheater realisierbar seien. Im Volkstheater würden solche Inszenierungen das Jahresbudget für Produktionen ausmachen. (vgl. Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 7)

Die Gründe, warum die *Wiener Festwochen* das Schauspielhaus als weitere Spielstätte ausgewählt haben mögen, liegen seiner Meinung nach darin, dass die *Wiener Festwochen* dadurch einfach mehr Programm hätten. Hier spielen wieder finanzielle Aspekte mit, da die Zusammenarbeit mit dem Schauspielhaus für die *Wiener Festwochen GmbH* nicht allzu teuer sei. Das Theater wiederum sei über das Geld erfreut. Die Zusammenarbeit basiere somit auf

---

<sup>11</sup> siehe auch Kapitel 5.2.4 – Konkurrenz um eine Position am „Markt“

**Gegenseitigkeit.** (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 9)

Abgesehen von obengenannten Entscheidungskriterien, lassen sich Hinweise für mögliche Kriterien bei der Wahl geeigneter Häuser als Spielstätten für die *Wiener Festwochen* auch bei Láng (1976: 111ff) finden. Er erwähnt, dass für die Art der aufzuführenden Stücke der jeweilige **Fassungsraum** und die jeweilige **Akustik des Hauses** von Bedeutung sind und damit abgestimmt werden sollten. Letztlich lässt sich die zu Beginn dieses Kapitels aufgestellte These vom Kaufmännischen Leiter des Burgtheaters als hauptsächliche Begründung für die Wahl von Spielstätten von Seiten der *Wiener Festwochen* heranziehen. Demzufolge sind **persönliche Gründe** dabei oft ausschlaggebend.

### 5.1.3 Erfolgskriterien

Selbst beim gleichzeitigen Aufeinandertreffen einiger sogenannter „Erfolgsfaktoren“ gibt es keine Erfolgsgarantie. Ob eine Zusammenarbeit aus der Sicht der Akteure glücklich verläuft, oder turbulent, ist auch von äußeren Zufallsfaktoren abhängig.

Ein paar wesentliche Punkte lassen sich herausfiltern, die einer gelungenen Zusammenarbeit förderlich sein können. In erster Linie ist es erforderlich, dass man grundsätzlich ein **gleiches Verständnis** von dem hat, was man gemeinsam machen will und sich bereits zu einem **frühen Zeitpunkt** darüber einig wird. Im Sprechtheater ist eine Vorlaufzeit von zumindest einem halben bis zu einem ganzen Jahr, üblich. Bei Opern-Produktionen beträgt die Vorlaufzeit in der Regel drei bis vier Jahre. Dieser erheblich längere Planungshorizont liegt daran, dass man die Dirigenten und Sänger bereits über mehrere Jahre im Vorhinein planen und engagieren muss. (vgl. Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 6f)

Ein unumstrittener Punkt ist, dass die vereinbarten **Vertragsbedingungen** von beiden Koproduktionspartnern **eingehalten** werden, sowohl hinsichtlich des Vertragsinhalts (z. B. Übereinstimmung des Konzepts und der tatsächlich umgesetzten Inszenierung eines Stücks), als auch der festgelegten Termine und Fristen, der Höhe des Entgelts etc. Sollte der Vertragspartner (z. B. ein anderes Theater) für die Produktion eines Stückes am Ende

plötzlich einen weit höheren Betrag einfordern, als zuvor ausgemacht war, kann es passieren, dass das jeweilige Theater dies nicht bezahlen und das Stück aus diesem Grund letztlich nicht aufgeführt werden kann. Wenn solche klassischen Vertragsbrüche vorliegen, kann eine Koproduktion nicht zufrieden stellend funktionieren. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 11)

Abgesehen von wirtschaftlich messbaren Faktoren und vertraglich definierbaren Grundsätzen, muss während der Zusammenarbeit auch eine **gemeinsame Sprache und Gesprächsbasis** gefunden werden. **Vertrauen und eine gute Atmosphäre** sind hier förderlich, was aber kaum direkt gemessen bzw. kalkuliert werden kann. Wichtig ist es, miteinander zu kommunizieren, und dies auf eine sich gegenseitig respektierende Art und Weise zu tun. Da geht es z. B. darum, wie man mit den Leuten telefoniert, wie man während der Arbeit mit dem Team umgeht, wie gut die innerbetriebliche Kommunikation zwischen den verschiedenen hierarchischen Ebenen funktioniert und wie dies nach außen vermittelt wird. *„Das merk’ ich bei den Festwochen, [...] das funktioniert wahnsinnig gut und das ist angenehm. Also verstehst du, du kriegst was zu spät und da rufst du halt an und da sagst du: ‚Hey, wann kommt das Zeug?‘. Und du weißt, du kannst ihnen vertrauen, und das ist für mich sehr viel.“* (Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 11)

Eine Zusammenarbeit hat eine erfolgreiche Basis, wenn sich die Partner auf der Arbeitsebene gut ergänzen, sich gegenseitig unterstützen und *„[...] eine Hand die andere wäscht. Zum Beispiel: Wenn man sagt: ‚Hey, passt auf, wir haben da noch 50 Folder, übernehmt’s ihr die?‘ Und das ist kein Thema.“* (Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 11). Dies erfordert, dass die Vertragspartner zur Zusammenarbeit stehen und der Öffentlichkeit die gemeinsame Leistung präsentieren. *„Wenn es nicht tausend Mal passiert, dass du nicht genannt bist in der Presseaussendung, wenn sich sozusagen beide gerne hinsetzen und sagen ‚he, das ist unser Koproduktionspartner.‘ Dann ist es wirklich erfolgreich.“* (Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 11).

Sollte die Harmonie einmal nicht so gut funktioniert haben, ist es dennoch nicht auszuschließen, dass man zu einem späteren Zeitpunkt doch wieder miteinander zusammenarbeitet. *„So was passiert dir einmal, aber nicht ein zweites Mal.“* (Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript S. 11) Dies drückt

aus, wie bedeutsam die Fähigkeit ist, über die Ursachen der in manchen Bereichen gescheiterten Zusammenarbeit zu reflektieren und sich eingestehen zu können, woran die Probleme gelegen haben mögen, sowie aus Fehlern bzw. Missgeschicken zu lernen, um es beim nächsten Mal besser zu machen. Gerade durch negative Erfahrungen erhält man die **Chance, zu wachsen und sich weiterzuentwickeln**. All das macht wiederum den Anreiz eines gemeinsamen Projektes aus.

Die größte Bestätigung erhält man als Theater schließlich durch eine möglichst hohe Anzahl an BesucherInnen. Dies ist selbstverständlich schwer kalkulierbar und kann im Grunde auch als kein direkter Indikator für eine gelungene Zusammenarbeit angesehen werden. Eine geringe Besucherzahl über mehrere Produktionen hinweg kann jedoch ein Grund dafür sein, dass z. B. die *Wiener Festwochen* eine Koproduktion in Zukunft ablehnen würden. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 11)

#### 5.1.4 Zusammenarbeit in der Praxis

- **Vertragsanbahnung und Zustandekommen der Zusammenarbeit**

---

*„Aber in dem heurigen Fall war es klar. Es gibt ein neues Stück vom Jon Fosse<sup>12</sup> und das Burgtheater wollte das machen. Und den Bondy hat es auch interessiert. Und dann war es relativ einfach zu sagen, ‚machen wir es doch gemeinsam‘.“*  
(Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 3)

---

Im Grunde läuft die Anbahnung einer Koproduktion meist nach dem gleichen Prinzip ab: Entweder die *Wiener Festwochen* (z. B. die Schauspieldirektorin der *Wiener Festwochen GmbH*) treten mit Vorschlägen an das jeweilige Theater heran. Oder umgekehrt, das Theater hat gewisse Vorstellungen, was (z. B. von welchen AutorInnen) es machen, mit welchen RegisseurInnen es zusammenarbeiten will, oder welche Besetzung es interessieren würde, und bespricht das mit den *Wiener Festwochen*. Es wird also eine Reihe von Vorschlägen oder Ideen für Stücke präsentiert und gemeinsam überlegt, was für beide Seiten von Interesse sein

---

<sup>12</sup> Jon Fosse: \* 1959, norwegischer Autor, lebt als freier Schriftsteller in Bergen. Premiere seines Stücks „Schlaf“ am 14. Mai 2006: Regie: Luc Bondy (deutschsprachige Erstaufführung in Koproduktion mit den *Wiener Festwochen* im Akademietheater, wurde im August 2005 am Nationaltheater Oslo uraufgeführt).

könnte. Kann eine Übereinkunft erzielt werden, wird die Form der Zusammenarbeit verabredet, ein Vertrag aufgesetzt, unterzeichnet, und die Zusammenarbeit kommt zustande.

Selbst im Falle einer Koproduktion wird das Stück in weiterer Folge im Wesentlichen vom jeweiligen Theater produziert.<sup>13</sup> Die *Wiener Festwochen* koproduzieren es in dem Sinn, dass entweder Luc Bondy Regie führt (z. B. „Die Möwe“: *Festwochen*-Koproduktion mit dem Burgtheater im Jahr 2000, oder „Drei Mal Leben“: *Festwochen*-Koproduktion mit dem Burgtheater im Jahr 2000), oder die *Wiener Festwochen* finanziell beteiligt sind (z.B. „Ödipus auf Kolonos“: *Festwochen*-Koproduktion mit dem Burgtheater im Jahr 2003, Regie: Klaus Michael Grüber<sup>14</sup>). Die *Wiener Festwochen* als Institution haben weder bei den Proben, noch in anderen Bereichen ein Mitspracherecht. All das basiert auf **Vertrauen** und der persönlichen Beziehung im Zuge der Zusammenarbeit. Gespräche spielen dabei eine wesentliche Rolle. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.5.2006, Transkript: 9, 11)

Die relativ flexible Anbahnung hat auch Auswirkungen auf das breite inhaltliche Angebot der *Wiener Festwochen*, das sich thematisch nicht ausschließlich auf das jährliche Motto beschränkt. Ein Beispiel hierfür ist der zusätzliche Fokus auf Südafrika im Jahr 2006 (unter anderem im Schauspielhaus mit den Stücken „Tshepang – The Third Testament“ und „Relativity: Township Stories“ in Koproduktion mit den *Wiener Festwochen*, vgl. [www.festwochen.at](http://www.festwochen.at), 08.06.2006), der neben dem Schwerpunkt auf Mozart anlässlich des 250. Geburtstages (z. B. „Die Zauberflöte“, „Mozart in Paris“ oder „Zaide - Das Serail“, teilweise in Koproduktion mit dem Wiener Mozartjahr 2006) ins Programm genommen wurde.

Die Idee, einen Südafrika-Schwerpunkt in Wien zu machen, stammte ursprünglich vom Schauspielhaus. Es handelt sich dabei um einen interdisziplinären Kulturschwerpunkt, an dem sich das Filmmuseum (Film), die Kunsthalle Wien (Ausstellung), Literatur im März (Literaturwochen) und das Schauspielhaus (Theaterstücke) beteiligten. (vgl. <http://www.kunsthallewien.at/cgi-bin/file.pl?id=661>, 09.06.2006). Die vom Schauspielhaus geplanten Theaterstücke waren für die *Wiener Festwochen* auch deshalb von Interesse, weil

---

<sup>13</sup> siehe auch Kapitel *Aufgabenverteilung, Austauschbeziehungen und Schlüsselperson*

<sup>14</sup> Klaus Michael Grüber: \* 1941, deutscher Regisseur und Schauspieler.

sich diese immer wieder für internationale und interkulturelle Themen einsetzen. Da das Vorhaben auch zeitlich mit den *Wiener Festwochen* übereinstimmte, kam die Zusammenarbeit zustande. In diesem speziellen Fall stammte die Initiative vom Schauspielhaus, was zeigt, dass eine Anbahnung auf unterschiedliche Art und Weise ablaufen kann.

- **Aufgabenverteilung, Austauschbeziehungen und Schlüsselperson**

Die Zusammenarbeit zwischen der *Wiener Festwochen GmbH* und den einzelnen Theatern wird durch ein **Vertragsverhältnis** geregelt. Entgegen unserer ursprünglichen Annahme, herrscht zwischen den Theatern und der *Wiener Festwochen GmbH* hinsichtlich der Entscheidungs- und Aufgabenkompetenz **kein hierarchisches Verhältnis**. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.5.2006, Transkript: 9)

Die Art der vertraglich festgelegten Aufgabenverteilung variiert, abhängig von der Form der Zusammenarbeit und dem zu inszenierenden Stück. Bei Koproduktionen wird das jeweilige Stück in der Regel im Theater selbst bzw. in den jeweiligen Spielstätten des Theaters produziert und auch gespielt. Dass die Aufgabe der *Wiener Festwochen GmbH* somit oft nur darin besteht, für die Mitfinanzierung zu sorgen, wurde bereits im Kapitel 5.1.1 (Bedeutung und Erscheinungsformen von Zusammenarbeit) erläutert. Ebenso wurde dort auf den groben Aufgabenbereich des jeweiligen Theaters aufmerksam gemacht.

In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, auf folgenden Punkt hinzuweisen: Wie schon mehrmals angedeutet haben die *Wiener Festwochen* als Institution auf das künstlerische Ergebnis ihrer Koproduktionen im Allgemeinen keinen wirklichen Einfluss, ausgenommen den Fall, dass der Intendant/die Intendantin gleichzeitig als RegisseurIn fungiert und Stücke selbst inszeniert. Der Intendant Luc Bondy<sup>15</sup> führte z. B. beim Stück „Schlaf“, bei dem es sich um eine Koproduktion zwischen dem Burgtheater und den *Wiener Festwochen* handelte, Regie. Er kann in diesem Zusammenhang sozusagen als **Schlüsselperson** bezeichnet werden, dessen starker künstlerischer Einfluss vor allem in seiner Funktion als Regisseur, und kaum in seiner Funktion als Intendant der *Wiener Festwochen*, begründet liegt.

---

<sup>15</sup> Luc Bondy: \* 1948, Schweizer Theaterregisseur, seit 1998 Künstlerischer Leiter der *Wiener Festwochen*

Von Schlüsselpersonen abhängig sind auch sehr oft die bereits erwähnten **Kleinbühnen**, da diese sehr eng mit ihren GründerInnen, BesitzerInnen und künstlerischen LeiterInnen verbunden sind. Diese Funktionen sind im Falle kleinerer Theater oft in einer Person vereint, welche folglich nicht nur einen großen Einfluss ausübt, sondern regelrecht die Identität einer Bühne prägt. Eine Neuübernahme eines Theaters bringt oft auch eine Ziel- bzw. Profiländerung desselben mit sich und in Folge auch Identitätsänderung. Eine solche äußert sich regelmäßig in einer Namensänderung. (vgl. Lederer 1986, passim; vgl. Darin/Seidl 1988, passim)

**Austauschbeziehungen** finden im Rahmen der *Wiener Festwochen* zwischen den Hallen E und G im MuseumsQuartier und dem Schauspielhaus statt. Dies betrifft meist basale Dinge, also Materialien und Requisiten wie z. B. Beamer, Aufzüge, Kostümteile etc., die spontan benötigt werden. Solche technischen Angelegenheiten laufen üblicherweise über den technischen Leiter ab. Transfers von einem Spielort zum anderen basieren auf Gegenseitigkeit. Für Ersatzteile oder ähnliche Hilfestellungen wird eine Gegenleistung angeboten. Ganz wesentlich ist – und dies gilt nicht nur für die Stadt Wien, sondern für alle Städte –, dass man als Theater, d. h. als Produzent von Theaterstücken, ein Netzwerk besitzt, auf das in Notsituationen zurückgegriffen werden kann. Ohne ein solches ist es nur schwer möglich, zu überleben. Daher ist es essentiell, sich bereits zu Beginn seiner Arbeit im Kulturbereich ein soziales Netzwerk aufzubauen, das einem auch bei kurzfristigen Problemen sofort zur Seite steht. Solche „Austauschbeziehungen“ sind mehr oder weniger inoffizielle Verbindungen, die somit nicht nur in der *Festwochen*-Zeit relevant, sondern eigentlich immer von Bedeutung sind. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.5.2006, Transkript: 12)

---

„ [...] und zwar, wenn du um Mitternacht weißt, dass morgen um neun in der Früh zwei Beamer auf der Bühne stehen müssen, und irgendjemand hat's verpatzt, warum auch immer, brauchst du jemanden bei dem du weißt, du rufst ihn an. Und der – ohne dass du ihm sieben Formulare ausfüllst, oder dem du ein Deposit hinterlegst - sagt, ‚ich bring sie dir‘. Das passiert auf totaler persönlicher Vertrauensebene. [...] Das sind Sachen, die musst du dir echt aufbauen – das ist dein Kapital – soziales Kapital.“  
(Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 12)

---

Auch bei Angelegenheiten das **Personal** betreffend ist ein derartiges Beziehungsnetzwerk von großer Bedeutung. Über Koproduktionen lernt man Leute in der näheren

Arbeitsumgebung kennen und erhält die Chance, einen Einblick in deren Arbeitsweise zu bekommen. Somit kann man sich interessant erscheinende Personen im Vorhinein genauer ansehen, sie bei der Verrichtung ihrer Arbeit beobachten, und sie dann gegebenenfalls fragen, ob sie nicht Lust hätten, z. B. für drei Monate im eigenen Theater mitzumachen. Derselbe Vorteil ergibt sich auch für potentielle MitarbeiterInnen. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.5.2006, Transkript: 12)

Solche Transfers schließen auch einen **Austausch von Know-How** mit ein. Durch die Arbeit mit anderen Personen können neue Methoden kennen gelernt und gegebenenfalls übernommen werden. Dies erspart mitunter viel Zeit und Mühe, wenn bereits vorbereitete oder entworfene Dinge (wie z. B. Verträge) auch für künftige Abläufe verwendbar sind. Vor allem im Zuge von Koproduktionen lernt man immer etwas dazu - durch bloßes Zuhören oder durch persönliche Gespräche mit Fachleuten, die bereits lange Zeit in der Branche tätig sind und sich spezifische Kompetenzen angeeignet haben. Voraussetzung für ein persönliches Profitieren aus der Zusammenarbeit mit anderen Personen ist, dass man selbst lernwillig, offen und bereit dazu ist. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.5.2006, Transkript: 13)

- **Vermarktung**

Die *Wiener Festwochen GmbH* betreibt den Vertrieb und das Marketing (z. B. Programmheft, Homepage im Internet) normalerweise für alle *Festwochen*-Produktionen selbst. Mit eigenen Pressekonferenzen und Aussendungen für alle Produktionen im Rahmen der *Wiener Festwochen*, kümmert sie sich um die gemeinsame Pressearbeit. Die Vermittlung zwischen den *Wiener Festwochen*, dem einzelnen Theater und der Presse erfolgt über die jeweiligen Presseabteilungen. Die genaue Vorgangsweise z. B. hinsichtlich eines zu schreibenden Zeitungsberichtes wird dann mit dem Theater direkt abgeklärt.

Hier existiert ein gewisses Konfliktpotential in der Zusammenarbeit. Durch das sehr umfangreiche Programm der *Wiener Festwochen* besteht für das einzelne Theater die Gefahr medial unterzugehen, und in außenwirksamen Aussendungen oder Pressekonferenzen nicht erwähnt zu werden. Daher ist es nach Einschätzung unserer Interviewpartnerin vom Schauspielhaus ratsam, selbst die Initiative zu ergreifen.

Wichtig für ein Theater ist auch die Präsenz im Medium Fernsehen, was jedoch derzeit eine schwierige Herausforderung darstellt. Im ORF werden immer weniger Kultursendungen ausgestrahlt<sup>16</sup>, und es gibt beinahe keine fixen Sendeplätze mehr. Daraus folgt für die einzelnen Theater gerade im Rahmen der *Wiener Festwochen* eine umso größere Konkurrenz, da sich die Möglichkeit einer breiten medialen Aufmerksamkeit durch das Medium des ORF nur selten bietet. Bei Fernsehaufzeichnungen legt der ORF in der Regel mit der *Wiener Festwochen GmbH* vertraglich fest, was gezeigt bzw. übertragen werden darf. Für die Theater ist es derzeit eine Art Glücksspiel, ins Fernsehen zu gelangen, und wenn sie die Möglichkeit erhalten, ist es oft nicht mehr als ein kurzer Bericht in „Zeit-im-Bild“, der zu eher „zuschauerarmen“ Tageszeiten ausgestrahlt wird. Vollständige Übertragungen von Vorstellungen sind sehr selten und nur bei Großveranstaltungen, wie z. B. der Eröffnung der *Wiener Festwochen* am Rathausplatz, üblich. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.5.2006, Transkript: 14)

Der CD- und DVD-Handel ist im Bereich des Schauspiels relativ schwierig und im Grunde auch nicht relevant. Zum Einen beschränkt sich der Markt beim Sprechtheater auf den deutschen Sprachraum. Zum Anderen lebt das Theater von einer gewissen Direktheit, Unmittelbarkeit und Authentizität, was in dieser Form bei Aufnahmen nicht wiedergegeben werden kann. Im Falle einer CD oder DVD einer Opern- oder Musicalaufführung, steht die Musik im Vordergrund und kann durch die Reproduktion auch nicht an Wert verlieren. Wir können folglich behaupten, dass für derartige Theaterprodukte kein entsprechender Markt besteht. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.5.2006, Transkript: 14)

---

<sup>16</sup> Zum Beispiel wurde „Tipp – Die Kulturwoche“ zu Jahresbeginn 2006 vom ORF eingestellt, obwohl sie immer ziemlich viele ZuschauerInnen gehabt hatte. Für Theaterschaffende stellte diese Sendung einen wichtigen Fixpunkt in der Fernsehberichterstattung dar.

## 5.2 Konkurrenz

### 5.2.1 Konkurrenzsituation

*„Der Begriff Konkurrenz bezieht sich allgemein auf Rivalität, besonders im wirtschaftlichen Bereich, wo auch von Wettbewerb gesprochen wird. Damit ist der Wettkampf zwischen den Unternehmen und den anderen Wirtschaftssubjekten um die jeweils beste Leistung bzw. den größten Erfolg gemeint. Wirtschaftlicher Wettbewerb vollzieht sich auf bestimmten Märkten, wobei die Anzahl der Konkurrenten die Marktform festlegt.“* (Venhoff/Gräber-Seißinger 2004: 673)

Wir haben Konkurrenz in Zusammenhang mit der Wiener Theaterlandschaft untersucht und festgestellt, dass Konkurrenzdenken in Bezug auf unterschiedliche Aspekte entstehen kann. Allgemein gesehen sind diese: **Finanzielle Aspekte** (Förderungen), der Kampf um **Positionierung in der Theaterlandschaft**, **Konkurrenz um Ideen**, die das Problem des Ideendiebstahls in sich birgt, sowie **Konkurrenz um die Wiener Festwochen**. Die Konkurrenzsituation gestaltet sich bei jedem Theater anders, wobei gewisse allgemeine Aussagen für die unterschiedlichen Ebenen Groß-, Mittel- und Kleinbühnen dennoch getroffen werden können. Diese hängen vor allem mit der Positionierung und Profilierung im Raum zusammen.

### 5.2.2 Konkurrenz um finanzielle Hilfestellungen

Am sichtbarsten äußert sich Konkurrenzdenken in Bezug auf finanzielle Aspekte – insbesondere bei der Subventionsgebung. Auch wenn **Konkurrenz um öffentliche Förderungen** im Grunde für sinnlos gehalten werden kann (da ein Theater nicht mehr bekommt, nur weil ein anderes weniger erhalten hat), entsteht dennoch ein Gefühl des Neids.

---

*„Aber natürlich schaust du genau hin, wenn Theater X jetzt eine Menge Subvention für irgendein Stück Y bekommt und natürlich fängst du da an, zu denken. Du denkst, aha und wieso, weshalb, und was machen die eigentlich genau? Und wie sind die zu dem Geld gekommen?“*

*Das mein ich, wenn ich von ein bisschen Konkurrenzdenken spreche.“*  
(Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 5)

---

Somit ist ein wenig Konkurrenzdenken, gerade im Hinblick auf die Subventionsgebung, eine Motivation, die eigene Marktposition zu verbessern bzw. klar zu kommunizieren.

Neben den Einnahmen aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit erfolgt die Mittelaufbringung der Theater über öffentliche und private Förderer. Mit **öffentlichen Financiers** sind der Bund und das Land gemeint. Die Förderung durch öffentliche Institutionen hat mit den Richtlinien für die Gewährung von Förderungen im Kunstförderungsgesetz eine rechtliche, und mit dem Kunstbudget der Kunstsektion des Bundeskanzleramtes eine finanzielle Grundlage. Die Kulturausgaben des Bundes sind auf zwei Ministerien des Bundeskanzleramtes aufgeteilt, wobei die politische Verantwortung für Kunstangelegenheiten der Staatssekretär für Kunst und Medien innehat. Dieser ist auch für die Koordination von kulturellen Angelegenheiten zwischen einzelnen Ressorts zuständig. Kunstangelegenheiten werden von der Sektion II des Bundeskanzleramtes betreut. In Wien zeichnet die MA 7 (Kulturabteilung der Stadt Wien) für die Unterstützung von Wiener Theatern und Theatergruppen verantwortlich.

Anhand der von uns durchgeführten Interviews soll u. a. auch gezeigt werden, welchen Stellenwert **Fördergelder** (öffentlich und privat) innerhalb und außerhalb der *Wiener Festwochen* für die Theater haben, und wie die Praxis der Verteilung und Akquirierung funktioniert.

- **Zugang zu öffentlichen Fördermitteln**

Obwohl soziale Kontakte – soziales Kapital – auch bei Ansuchen um öffentliche Fördergelder eine gewisse Rolle spielen, gibt es seitens der geldgebenden Institutionen grundsätzlich eindeutige Richtlinien für die Antragstellung (standardisierte Formulare, Konzeptpräsentationen), die dieselben Ausgangschancen für alle AntragstellerInnen gewährleisten sollen. Nach Einschätzung der InterviewpartnerInnen sei die politische Parteizugehörigkeit bei der Vergabe von Geldern nicht bedeutsam. **Soziale Kontakte** sind vor allem im Bezug auf **informelle Kommunikationsstrukturen** wichtig. Von Bedeutung in diesem Zusammenhang ist, dass es nicht darauf ankommt, Leute zu kennen, die in der Organisationsstruktur in oberen hierarchischen Ebenen verortet sind. Mitunter kann der

Kontakt zu bestimmten Schlüsselakteuren im Organisationssystem, welche als Kommunikationsdrehscheiben fungieren, wichtiger sein. Die folgende Aussage einer der InterviewpartnerInnen illustriert dies:

---

*„Oft ist der Sozialkontakt zur Sekretärin mindestens genauso wichtig, wenn nicht wichtiger, wie der zum Beamten oder zum Sektionsleiter. Weil die zieht dann den Akt raus und gibt den hin und sagt, jetzt unterschreiben Sie das bitte.“*  
(Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 17f)

---

Mehrjährige Verträge über Fördergelder geben kurz- bis mittelfristig (drei Jahre) eine gewisse Planungssicherheit. Andererseits ergeben sich auch kurzfristige Finanzierungslücken, bei denen Fördergelder für die Business-Planung berücksichtigt werden, die noch nicht garantiert sind.

---

*„Die Widerstände, mit denen man zu kämpfen hat, sind eher, dass du im März noch nicht weißt, ob du die Jahressubvention bekommst oder nicht. Und aber schon wirtschaftest damit.“*  
(Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 17)

---

Die Bundestheater sind vom Wettbewerbsdruck um Fördermittel kaum betroffen, da sie im Eigentum der Republik Österreich stehen und als solche eine gesetzlich festgelegte Subvention erhalten, um den **gesetzlich determinierten Bildungs- bzw. Kulturauftrag** zu erfüllen. (vgl. Bundeskanzleramt 2004: 12; vgl. Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 11) Die Verpflichtung bzw. Berechtigung dazu erwächst der Bundestheater-Holding GmbH aus § 2 BThOG. Der kulturpolitische Auftrag umfasst demzufolge die Pflege der klassischen deutschsprachigen und internationalen Theaterkunst und Kultur, die Förderung des Zeitgenössischen und innovativer Entwicklungen, die internationale Repräsentation österreichischer Bühnenkunst, die Schaffung von Nutzungsmöglichkeiten für das gesamtösterreichische Publikum (durch den Einsatz neuer Medien, Kunstvermittlung besonders bei Kindern und Jugendlichen), sowie die Gestaltung der Spielpläne in Richtung eines pluralistischen Angebots. (vgl. Bundestheaterorganisationsgesetz BThOG und Änderung des Bundesfinanzgesetzes 1998, <http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/holding/54.php>, 10.12.2006) Jener Paragraph sieht für die Bundestheater-Holding GmbH, sowie die Bühnengesellschaften eine

Basisabteilung als finanzielle Grundlage für die Erfüllung des oben erwähnten Auftrages vor. Auf Basis dessen wird ihnen von der Republik Österreich eine jährliche Subvention in der Höhe von derzeit 133,6 Millionen Euro bereitgestellt. Als Gegenleistung hat sich die Bundestheater-Holding GmbH, insbesondere bei der Verwendung der jährlichen Subvention, an den Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit als Grundprinzipien ihres Handelns zu orientieren. (vgl. <http://www.bundestheaterholding.at/Content.Node2/holding/54.php>, 01.06.2006)

Die neulich durchgeführte **Wiener Theaterreform** bezieht sich auf die Förderpraxis und zielt darauf ab, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen einer zeitgemäßen Auseinandersetzung mit traditionellen Formen der Darstellenden Kunst und der Arbeit an zeitgenössischen Theater- und Tanzformen, sowie zwischen etablierten und jungen KünstlerInnen oder Gruppen herzustellen. Die administrative Trennung in Mittel- und Kleinbühnen und Freie Gruppen soll aufgehoben und in einen gemeinsamen Bereich übergeführt werden.

Dabei verfährt die Stadt Wien nach folgenden Grundsätzen (vgl. [http://inszenierung.at/materialien/leitbild\\_theaterreform.html](http://inszenierung.at/materialien/leitbild_theaterreform.html), 25.05.2006):

- Transparenz und Einheitlichkeit im Vergabeverfahren
- Gewährung von Förderung ausschließlich aufgrund eines Antrags
- Regelmäßige Evaluierung durch Fachgremien
- Begrenzte Laufzeit von Intendanzen und Förderverträgen

Im Zuge der Befragung haben sich die InterviewpartnerInnen auch zur Wiener Theaterreform geäußert. Prinzipiell stehen sie den Zielen der Reform positiv gegenüber. Es werde dadurch die Profilbildung bzw. Einzigartigkeit der Theater gefördert, was ein wichtiger Wettbewerbsfaktor ist. Wien bzw. Österreich sei im Vergleich zu anderen Ländern in Bezug auf den Fördertopf eher privilegiert, wobei dies von den Befragten nicht als Privilegium, sondern eher als grundsätzliches Bekenntnis zu einer Art kulturellem Auftrag der Stadt bzw. des Staates verstanden wird. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.5.2006, Transkript: 18)

Obwohl das Burgtheater als Bundestheater nicht von der Wiener Theaterreform betroffen ist, wird auch hier die Reform begrüßt. Das bisherige System wird als zu starr betrachtet, welches etablierte Akteure („Platzhirsche“ vor allem in den Mittelbühnen) in der Wiener Theaterlandschaft weitaus stärker begünstigte, als jüngere und aufstrebende Akteure der Branche. Die Reform verstärkte den Wettbewerbsdruck in Bezug auf Zielgruppenfindung, sowie den Rechtfertigungsdruck in Bezug auf Subventionen, was als positiv angesehen wird, da die Theaterstruktur in Wien ein vergleichsweise (z. B. London, Berlin, Paris) hoch subventioniertes System darstelle. Das System werde dadurch offener und fairer (vgl. Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 10ff). Die Gewährung von Förderung ausschließlich aufgrund eines Antrags, verhindere ein Gewohnheitsrecht auf Subvention bei etablierten Akteuren. Wenn der Jury ein passendes Konzept vorgelegt werde, kämen nun auch kleinere Theater zu höheren Förderbeträgen als zuvor. Die Stadt Wien als Fördergeber wisse zudem genauer, wofür das Geld verwendet werde. Darüber hinaus gäbe es nun einen konkreten Kulturauftrag, Leistungsverträge, sowie längere Subventionszeiträume, was eine bessere Planung ermögliche.

Diese Einschätzungen müssen allerdings relativiert werden (was vom Interviewpartner auch eingestanden wird; vgl. Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 11), da das Burgtheater eine gesetzlich festgelegte Subvention erhält. InterviewpartnerInnen aus der Szene der Kleinbühnen bemängelten jedoch die Transparenz bei der Zuteilung der Gelder (vgl. Gruppendiskussion, 01.06.2006).

- **Zugang zu privaten Fördermitteln**

Für den Zugang zu finanziellen Mitteln aus dem nicht-öffentlichen Bereich sind die Pflege und der Aufbau sozialer Kontakte weitaus wichtiger. Die gezielte Anbahnung von Kontakten zu **privaten Sponsoren** (bei Empfängen, Eröffnungen, Vernissagen, Premieren) ist von hoher Bedeutung. Von den Akteuren der Freien Szene wird die Förderfinanzierung in Wien aus privater Hand im Vergleich zu anderen Ländern schlechter eingestuft. Zu privaten Förderungen werden auch unentgeltlich überlassene Vermögensgegenstände gezählt (z. B. Lampen). Einem hohen Aufwand an Anbahnung und Anfragen steht meist ein geringer Output entgegen.

Die Gesamtheit der privaten GeldgeberInnen wird von den Theatern nicht als einheitliche Gruppe betrachtet. Vorwiegend aus buchhalterischen Gründen bzw. je nach Betragshöhe, Dauer, Anlass des Sponsorings bzw. vereinbarter Gegenleistung existieren Bezeichnungen wie „Förderer“, „Sponsoren“, „Kooperationspartner“, „Jubiläumssponsoren“ oder „Hauptsponsoren“. (vgl. Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, Transkript: 9) Es kommt auch vereinzelt vor, dass SponsorInnen als solche nicht genannt werden wollen (vgl. Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, Transkript: 12). Davon zu unterscheiden sind Koproduktionen. Geht es um finanzielle Ströme von den *Wiener Festwochen*, wird seitens des Burgtheaters von Koproduktion gesprochen. Es erhält von den *Wiener Festwochen* einen Koproduktionsbeitrag, um seine Produktionskosten zu finanzieren (Normalfall 50% der Produktionskosten des Burgtheaters).

Allein das Label der *Wiener Festwochen* stellt für die Theater einen positiven Anreiz zur Teilnahme dar. Einerseits eröffnet der spezifische Produktcharakter „Event“ vielfältige Möglichkeiten bei der Gestaltung von Werbeträgern (erwähnte Beispiele waren Lollies oder Fähnchen), die dann auch leicht an die BesucherInnen verteilt werden können. Dies bietet vor dem Hintergrund, dass das spezifische Produkt „Theater“ räumlich und zeitlich begrenzt ist, aus marketingtechnischen Überlegungen einen Vorteil. Allein aufgrund der Tatsache, dass ein bestimmtes Theater mit den *Wiener Festwochen* kooperiert oder koproduziert, können aber nach Interviewauskunft kaum SponsorInnen akquiriert werden. Wenn privates Sponsoring stattfindet, dann eher nicht kurzfristig und spontan, sondern langfristig. Beim Sponsoring durch Private, spielt zudem das Image und die Positionierung eines Theaters eine wichtige Rolle. Der Anreiz von Privaten als SponsorInnen aufzutreten, liegt nach Einschätzung der InterviewpartnerInnen, im Allgemeinen eher darin, durch die Wahl eines bestimmten Theaters einen gewünschten Imagetransfer für das eigene Unternehmen zu ermöglichen. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.5.2006, Transkript: 19)

Anders ist die Situation für die *Wiener Festwochen* als Muttergesellschaft, die eher zu privaten SponsorInnen kommt, da sie in einem relativ überschaubaren Zeitrahmen sehr präsent ist, und zudem eine erhöhte mediale Aufmerksamkeit erfährt (z. B. Eröffnung auf dem Wiener Rathausplatz).

Befragt nach jenen Personen, die primär für die Akquisition von Fördergeldern verantwortlich sind, gab das Schauspielhaus an, dass die Kontakte in der Praxis primär über den/die künstlerischeN und kaufmännischeN GeschäftsführerIn kommen. Dies ist jedoch nicht ausschließlich der Fall. Auch Personal (Sekretariat, PraktikantInnen), das andere Aufgaben im Betrieb übernimmt, leitet Kontakte weiter oder bringt Werbeideen ins Unternehmen ein. Dezierte Sponsoringbeauftragte gibt es also grundsätzlich nicht, obwohl dies in den Aufgabenbereich der Abteilung Marketing/Kommunikation fällt. In anderen Häusern gäbe es aber Sponsoringverantwortliche, die ausschließlich für dieses Geschäft zuständig sind und Provisionen erhalten. Dies hänge von der jeweiligen Größe des Hauses ab. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.5.2006, Transkript: 19f)

### 5.2.3 Konkurrenz um eine Position am „Markt“

Die Konkurrenzsituation sieht keinesfalls für alle Theater Wiens gleich aus. Vor allem Theatergruppen ohne eigenen Spielort sehen sich einer doppelten Konkurrenzsituation ausgesetzt, in der sie sowohl um Spielorte, als auch um Publikum konkurrieren müssen. Es lässt sich deutlich eine Verbindung zwischen den Variablen **Konkurrenzsituation** und **Positionierung eines Theaters in der Wiener Theaterlandschaft** (= am „Markt“) erkennen.

Unsere These lautet:

Wer es geschafft hat, sich in der Wiener Theaterlandschaft zu **positionieren**  
und zu etablieren, also seinen Platz am „Markt“ gefunden hat,  
der ist **weniger** stark von **Konkurrenz** bedroht.

Zu diesen Theatern zählen laut der Kaufmännischen Leiterin des Schauspielhauses z. B. das Burgtheater, Volkstheater, Theater in der Josefstadt, aber auch das im Vergleich nicht so große Schauspielhaus, da es „so anders ist“ – eben sein eigenes Profil gefunden hat.

---

*„Grundsätzlich ist es als Theater immer ganz wichtig, das eigene Profil zu verschärfen. Das ist das, was wir hier immer versuchen. Es geht darum, sagen zu können „wir sind einzigartig“, so wie die anderen (Theater) auch. Einzigartig bist du natürlich nur, wenn du ein Profil gefunden hast.“*

(Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 7)

---

Um sich dann am Markt auch wirklich durchsetzen zu können, muss dieses erarbeitete Profil auch nach außen getragen und vermittelt werden. Die meiste Konkurrenz herrscht vermutlich zwischen den ungefähr 150 Freien Gruppen im begrenzten Raum Wien, die sich ein Profil erarbeiten und dieses nach außen kommunizieren müssen, um sich von den Anderen abzuheben.

---

*„Am ehesten haben wahrscheinlich, die kleinen Freien Gruppen Konkurrenz. Sie haben es wahrscheinlich am härtesten, weil es kommt jeden Tag jemand und sagt, ‚Ich hab ein ganz tolles, innovatives, neues Stück. Und ich brauch einen Raum und ich will das entwickeln‘.*

*Also, die sind wahrscheinlich am härtesten betroffen davon.“*

(Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 6)

---

Akteure aus der Freien Theaterszene sehen die Konkurrenzthematik in ihrem Handeln als eher nebensächlichen Faktor an. Der Konkurrenzdruck (um Publikum) wird als eher gering eingestuft. Einerseits wird die Lage durch unterschiedliche Programmgestaltung entschärft. Statt dem Finden einer bestimmten Position am Markt, steht, laut InterviewpartnerInnen, für den Theaterleiter im Vordergrund, was für ihn von Interesse ist. D. h. es werden Programmüberschneidungen mit anderen Häusern in Kauf genommen. Derartige Redundanzen werden sogar positiv bewertet, da die unterschiedlichen Dramaturgien der einzelnen Theater sowohl künstlerisch reizvoll, als auch attraktiv für vertieft interessiertes Theaterpublikum sind. (vgl. Gruppendiskussion, 01.06.2006) Aber auch diese Fokussierung auf eine bestimmte Zielgruppe kann, aus unserer Sicht, bereits als eine Art Positionierung verstanden werden.

Großbühnen sind demgegenüber am Markt positioniert und haben ihr Profil im Laufe ihres langjährigen Bestehens bereits gefunden. Kleinbühnen sind entweder gerade dabei, diesen Prozess zu vollziehen, oder sie haben sich ebenfalls schon als wichtiger Teil dieser Szene

etabliert. Mittelbühnen sind aus Kleinbühnen heraus gewachsene Häuser, die ihren Platz und ihr Profil am „Markt“ gefunden und kommuniziert haben.

Aufgrund dessen kann Konkurrenz um Positionierung am „Markt“ als zentrales Charakteristikum der Wiener Theaterlandschaft bezeichnet werden, das durch die breite Fächerung an unterschiedlich großen Theatereinrichtungen bedingt ist.

#### **5.2.4 Konkurrenz um Ideen**

Um erfolgreich mit anderen Theatern zusammenarbeiten zu können, muss man dazu in der Lage sein, sich über jegliches Konkurrenzdenken hinwegzusetzen. Andernfalls ist jedeR Beteiligte nur auf seinen/ihren eigenen Vorteil bedacht, und eine Zusammenarbeit wird nicht erfolgreich sein.<sup>17</sup> Besonders in diesem Falle besteht die Gefahr des **Ideendiebstahls**. Da aber der **Ideenaustausch** gerade im kulturellen Bereich eine wichtige Rolle spielt (weil vor allem dadurch neue Ideen entwickelt werden und wachsen können), ist es von besonderer Bedeutung mit dieser Art von Konkurrenz umgehen zu können. Es ist wichtig, offen zu sein, vor Ideenverkauf keine Angst zu haben und Ideen gemeinsam zu entwickeln. (vgl. Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 6)

#### **5.2.5 Konkurrenz um Zusammenarbeit mit den Wiener Festwochen**

Ein zentrales Thema in der Wiener Theaterlandschaft ist, welche Produktionen die *Wiener Festwochen* finanzieren, wo sie sich einmieten, zu welchem Tarif sie mieten – kurz mit welchen Theatern sie zusammenarbeiten. Aus unserer Sicht hat sich hier im Laufe der Jahre **kein** stark ausgeprägtes Konkurrenzdenken entwickelt, die *Wiener Festwochen* unbedingt im eigenen Haus beherbergen zu wollen, da die Motive für Zusammenarbeit, wie in Kapitel 5.1.2 (*Motive für eine Zusammenarbeit*) ausgeführt, sehr verschieden sein können. Es lässt sich jedoch sagen, dass kleinere Bühnen, schon aus finanziellen Gründen, tendenziell eher froh über eine Zusammenarbeit mit den *Wiener Festwochen* sind, als größere Bühnen. Insbesondere für kleinere Bühnen werden viele Produktionen erst durch eine Koproduktion mit den *Wiener Festwochen* möglich.

---

<sup>17</sup> siehe Kapitel 5.1.3 *Erfolgskriterien*

---

„ [...] also die Sachen, die wir machen, nachdem wir sehr international arbeiten,  
könnt ich nicht alle finanzieren ohne Koproduktionen.“

(Kaufmännische Leiterin des Schauspielhauses, 18.05.2006, Transkript: 8)

---

Größere Theater, wie z. B. das Burgtheater, haben diese finanzielle Zusammenarbeit in Bezug auf Koproduktionen nicht unbedingt nötig, d. h. es ist für ihr Überleben nicht unabdingbar, da genügend eigene Produktionen vorhanden sind. In ihrem Fall kann Zusammenarbeit eher als Möglichkeit angesehen werden, zusätzliche Verdienste zu akquirieren. Wie im Kapitel 5.1.2 verdeutlicht, wird die Empathie für eine Zusammenarbeit auf der Ebene von Hausvermietungen von Seiten der *Wiener Festwochen* für eine Großbühne, wie das Burgtheater, dadurch beschränkt, dass es oft nur mit Mühe möglich ist, das Haus bzw. die einzelnen Spielstätten (wie z. B. das Akademietheater) für einige Tage frei zu halten. Hierbei stellte sich vor allem die Frage, ob die zahlreichen AbonnentInnen die Stücke der *Wiener Festwochen* überhaupt im Abo haben dürfen bzw. wie diese zu ihrer bezahlten Anzahl von Stücken kommen, wenn dem Burgtheater durch die Vermietungen/Koproduktionen eben nicht mehr die volle Zahl an Spieltagen (theoretisch 300) zur Verfügung stehen. (Kaufmännischer Leiter des Burgtheaters, 26.04.2006, Transkript: 4)

Vor allem für kleinere Bühnen bietet sich durch eine Zusammenarbeit mit den *Wiener Festwochen* die Möglichkeit, mit ihrem Programm und ihren Anliegen an eine breitere Öffentlichkeit zu treten. Die große Medienaufmerksamkeit verhilft auch weniger bekannten Theatern zu einem höheren Bekanntheitsgrad. Das Konkurrenzdenken, um die *Wiener Festwochen* als Veranstaltungsort beherbergen zu dürfen, liegt somit eher auf der Ebene der Kleinbühnen und Freien Szene. Jedoch scheint auch hier die Begeisterung über eine zustande gekommene Zusammenarbeit größer zu sein, als die Enttäuschung über eine nicht zustande gekommene. Wie bereits dargestellt, spielen bei der Anbahnung einer Zusammenarbeit vielmehr subjektive Aspekte eine Rolle, wie z. B. ob sich in dieser Hinsicht, meist über **soziale Kontakte**, überhaupt „etwas ergibt“, sowie ob der **Wille zur Zusammenarbeit** bei beiden Seiten zum jeweiligen Zeitpunkt vorhanden ist.

## 6 Resümee

### 6.1 Zusammenarbeit

Zusammenfassend lassen sich aus unseren Forschungsergebnissen für den Aspekt der Zusammenarbeit folgende zentrale Thesen ableiten:

Theater arbeiten einerseits **auf allgemeiner Ebene** (**Nicht-Produktionsebene** z. B. Hausvermietung, Kooperation, Gastspiel), andererseits **auf Produktionsebene** (Koproduktion) zusammen.

In der Wiener Theaterlandschaft werden unterschiedliche Formen von Zusammenarbeit praktiziert. Die Unterscheidungskriterien bilden hierbei einerseits die Intensität der Zusammenarbeit (d. h. wie stark die VertragspartnerInnen in die Zusammenarbeit involviert sind), andererseits um welche Art von Leistung es sich handelt (d. h. ob eine Räumlichkeit, ein Ensemble, ein Stück oder eine sonstige Dienstleistung zur Verfügung gestellt bzw. entwickelt werden soll), sowie von wem die Initiative zur Zusammenarbeit in der Regel ausgeht (d. h. welcheR VertragspartnerIn die Anfrage hinsichtlich eines gemeinsamen Zusammenwirkens stellt). Als die intensivste Art der Zusammenarbeit gilt die Koproduktion.

Die **Entscheidung über (Nicht-)Zusammenarbeit** wird in der Wiener Theaterlandschaft v. a. durch **subjektive Beweggründe** bestimmt, wie z. B. ob sich über **soziale Kontakte** bzw. **persönliche Beziehungen** überhaupt „etwas ergibt“, sowie ob der **Wille zur Zusammenarbeit** bei beiden Seiten zum jeweiligen Zeitpunkt vorhanden ist.

Für ein erfolgreiches Zustandekommen von Zusammenarbeit einerseits, für eine weitgehend reibungslose Abwicklung derselben andererseits, lassen sich mehrere Kriterien als mögliche positive Einflussfaktoren aufzählen. Im Vordergrund stehen gleiche Zielvorstellungen, sich also darüber einig zu sein, was man gemeinsam erreichen möchte, und wie dies geschehen soll. Subjektive bzw. persönliche Motive sind allerdings meist ausschlaggebend dafür, ob es

überhaupt dazu kommt, solche Dinge miteinander auszuhandeln. Es lässt sich daraus schließen, dass man als ersten Schritt in der Regel seine eigenen Zielvorstellungen (z. B. welcheR AutorIn/welches Stück/welches Ensemble von Interesse ist) festlegt, in einem weiteren Schritt nach einem/r geeigneten PartnerIn Ausschau hält, und zu guter Letzt nach den jeweiligen Verhandlungen (oft mit mehreren potentiellen PartnerInnen) eine Übereinkunft trifft. Bestimmt wird die Entscheidung über (Nicht-)Zusammenarbeit allerdings generell davon, mit wem man sich überhaupt vorstellen kann, sein eigenes Ziel verfolgen zu können, und ob man diesem eine Chance geben möchte.

Der Aufbau eines **Beziehungsnetzwerks** bzw. „**sozialen Kapitals**“ ist für die Arbeit im Theaterbereich wesentlich.

Bereits Pierre Bourdieu wies darauf hin, dass das „soziale Kapital“ unter allen Kapitalsorten den Grundstock dafür bildet, welche Position ein Akteur im jeweiligen Feld einnimmt. Er definiert Sozialkapital als die „*Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten **Beziehungen** gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind.*“ (Bourdieu 1992: 63)

Das „Beziehungsnetzwerk“ kann auch im Bereich des Theaters als Ressource angesehen werden, die besonders in Notsituationen, aber auch für die Anbahnung einer möglichen Zusammenarbeit von großem Nutzen sein kann. Legt man in diesem Zusammenhang das Menschenbild des „Homo Socioeconomicus“, der sich als sozial abhängiges Individuum in einer sozial bedingten Situation bewegt, auf den verantwortlichen Akteur eines Theaters um, so erkennt man, dass seine Handlungen und Entscheidungen ebenfalls nicht nur von rein rationalen ökonomischen Einflussfaktoren bestimmt werden, sondern z. B. auch die jeweiligen formellen bzw. informellen Beziehungsstrukturen und soziale Bezugsgruppen dabei eine wesentliche Rolle spielen.

## 6.2 Konkurrenz

Konkurrenzdenken äußert sich in der Wiener Theaterlandschaft insbesondere in den Bereichen Fördergelder und Positionierung am „Markt“.  
Hinsichtlich der Konkurrenz um Ideen und Beherbergung der *Wiener Festwochen* kann Konkurrenzdenken als eher gering eingestuft werden.

Die gezielte Anbahnung **sozialer Kontakte** ist auch bei der **Vergabe öffentlicher Förderungen** und **Akquirierung privater SponsorInnen** von Relevanz.  
Bei der öffentlichen Subventionsgebung sind v. a. gute Beziehungen zu Personen, die als **Kommunikationsdrehscheiben** dienen (z. B. Sekretärin), förderlich.

Private SponsorInnen verfolgen durch die Geldvergabe meist das Ziel, ihr eigenes Image aufzubessern und in eine breite Öffentlichkeit zu transportieren. Ihre Entscheidung für ein bestimmtes Theater wird daher auch von der eigenen Zielgruppe abhängig sein.

Bundestheater sind vom Wettbewerbsdruck um **öffentliche Fördermittel** nicht betroffen.  
Alle anderen Theatereinrichtungen müssen sich nach dem erst kürzlich reformierten System der Subventionsgebung richten, welches die **Konzept- und Profilbildung** der Theater fördert.

Konkurrenzdenken um **öffentliche Förderungen** kann einerseits als sinnlos erachtet werden (wenn ein Theater weniger erhält, bedeutet das nicht, dass ein anderes dafür mehr bekommt), andererseits dient es auch als Ansporn, um seine Interessen besser vertreten zu können. Die Theater haben nun konkrete Richtlinien (u. a. Einreichung eines Konzeptes) zu befolgen, um ihr Ansuchen auf Subvention einbringen zu können. Dadurch erhalten auch kleinere Theater eine Chance auf höhere Förderbeträge. Notwendig dafür ist, die geldgebenden Institutionen von der Einzigartigkeit und dem Profil des eigenen Theaters überzeugen zu können.

Wer es geschafft hat, sich in der Wiener Theaterlandschaft zu **positionieren**, also seinen Platz am „Markt“ gefunden hat, ist **weniger** stark von **Konkurrenz** betroffen.

Um Konkurrenz zu anderen Theatern oder potentiellen RivalInnen zu reduzieren oder gar weitgehend auszuschalten, ist es für ein Theater notwendig, über ein spezifisches Profil zu verfügen und folglich eine feste Position am „Markt“ der Wiener Theaterlandschaft zu erringen. Ein durchgängiges, regelmäßig nach außen transportiertes und somit transparentes Profil, ist für jedes Theater essenziell, um zu überleben und sich gegen zu viel Konkurrenz zu schützen. Konkurrenz um Positionierung am „Markt“ ist durch die breite Fächerung an unterschiedlich großen Theatereinrichtungen in Wien bedingt.

**Ideenaustausch**, d. h. die Ausschaltung von Konkurrenzdenken in diesem Bereich, ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Sie kann durch Ideendiebstahl durchbrochen werden.

Von Konkurrenzdenken in Bezug auf die Beherbergung der *Wiener Festwochen* im eigenen Theater kann nicht gesprochen werden. Vielmehr finden sich durch Gespräche alljährlich passende VertragspartnerInnen, deren Vorstellungen und Interessensgebiete mit jenen der *Wiener Festwochen GmbH* übereinstimmen.

### **6.3 Zusammenführung der Aspekte Zusammenarbeit und Konkurrenz**

Abschließend wollen wir die in dieser Studie behandelten Aspekte Zusammenarbeit und Konkurrenz in der Wiener Theaterlandschaft in einer zentralen These zusammenführen:

Für eine **erfolgreiche Zusammenarbeit** ist die **Überwindung von Konkurrenzdenken** grundlegend.

Das ausschließliche Denken an den eigenen Vorteil im Vergleich zum anderen Theater oder eines sonstigen Vertragspartners, sowie rein zweckrationale Kosten-/Nutzenabwägungen hindern gute Zusammenarbeit. Vor allem müssen eine funktionierende Kommunikation und Vertrauensbasis gemeinsam geschaffen und gepflegt werden, damit die Zusammenarbeit für

ihre jeweilige Dauer von Erfolg gekrönt sein kann. Dies ist dann der Fall, wenn beiden Partnern daraus mehr Vor- als Nachteile erwachsen und Konflikte zusammen ausgetragen werden. Soll gemeinsam etwas geschaffen werden, darf also die Verfolgung des eigenen Interesses nicht zu größeren Nachteilen für den Partner führen, als dieser Vorteile daraus zieht. Beide müssen von der Zusammenarbeit profitieren. Um dieses Ziel erreichen zu können, muss Konkurrenzdenken, d. h. in diesem Fall im Vorteil gegenüber dem Partner sein zu wollen, gemäßigt werden. Werden in der Zusammenarbeit jedoch kreative Ideen gefordert, kann ein wenig Konkurrenzdenken zwischen den Akteuren anspornend und angemessen sein.

#### **6.4 Anschlussfragestellungen**

Im Anschluss an unser exploratives Projekt wäre ein Vergleich der *Wiener Festwochen* mit anderen nationalen oder internationalen Veranstaltungen dieser Art in Bezug auf Struktur und Funktionsweise möglich. Interessant wäre auch eine Beurteilung der Bedeutung und Wettbewerbsfähigkeit der *Wiener Festwochen* entlang ihrer Besucher- oder Umsatzzahlen in einem gegebenen Vergleichszeitraum. Da nicht alle Häuser ein eigenes Ensemble haben, ergab sich die Frage nach den Determinanten der Größe des Ensembles, sowie den Formen der abgeschlossenen Arbeitsverträge. Vor dem Hintergrund einer hohen Anzahl Freier Theatergruppen (ca. 150) wäre es von Interesse, deren Entwicklung und ökonomische Bedeutung zu analysieren. Weiters stellt sich die Frage, ob die Stadt Wien besondere kontextuelle Bedingungen aufweist, die eine solche Dichte fördern. Da soziale Kontakte eine wichtige Rolle spielen, wäre es weiters interessant, karriere- und erfolgsrelevante, personenbezogene Merkmale (Biographie, Qualifikationen etc.) der künstlerischen bzw. kaufmännischen LeiterInnen der Theater genauer zu untersuchen.

## 7 Quellenverzeichnis

### 7.1 Literatur

- Awecker, Maria (Hrsg.): Wiener Festwochen: Wiener Festwochen: 1992 - 1996; 5 Jahre europäische Theaterarbeit; Intendanz Klaus Bachler. Wien: Wiener Festwochen 1996.
- Awecker, Maria (Hrsg.): Wiener Festwochen: Wiener Festwochen 1951 - 2001: ein Festival zwischen Repräsentation und Irritation. Salzburg, Wien: Residenz-Verlag 2001.
- Bortz, Jürgen/N. Döring: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Auflage, Berlin: Springer 2002.
- Bourdieu, Pierre: Die verborgenen Mechanismen der Macht, VSA-Verlag, Hamburg: 1992.
- Bundeskanzleramt: Kunstbericht 2004. Bericht über die Kunstförderung des Bundeskanzleramtes, Wien: 2005; online verfügbar unter: <http://www.austria.gv.at/Docs/2005/4/19/Kunstbericht.pdf?wai=true>.
- Burgtheater GmbH: Unternehmenskonzept Burgtheater GmbH, Redaktioneller Teil, Wien: o. J.
- Darin, Rainer/Seidl, Günter: Theater von unten: Von Artmann bis Unger und von der Drachengasse bis zum Tschauner, Wiener Klein- und Mittelbühnen und ihre Autoren. 1. Auflage, Edition S Verlag der Österreichischen Staatsdruckerei 1988.
- Deutsch-Schreiner, Evelyn; Ruiss, Gerhard: ... mit beschränkter Haftung!: Theater m.b.H. und Theaterpolitik im Wien der 80er und 90er Jahre. Wien: Folio-Verlag 2003.
- Drexler, Martin W./Eiblmayr, Markus/Maderthaner, Franziska (Hrsg.): Idealzone Wien. Die schnellen Jahre (1978-1985), Wien: Falter Verlagsgesellschaft mbH 1998, S. 203-208.
- Drexler, Martin W./Eiblmayr, Markus/Maderthaner, Franziska (Hrsg.): Idealzone Wien. Die schnellen Jahre (1978-1985), Wien: Falter Verlagsgesellschaft mbH 1998, S. 221-229.
- Gavac, Karin/Gittenberger, Ernst/Hofecka, Franz-Otto/Kamptner, Isabella/Kremser, Gregor/Krupp, Caroline/Mandl, Irene/Peternell, Sabine/Sagmeister, Romy/Voithofer, Peter/Wille, Nadine/Wolf, Christina: Erster Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht, i. A. des BMBWK, Wien: 2003.
- Keil-Budischowsky, Verena: Die Theater Wiens. Wien/Hamburg: Paul Zsolnay Verlag 1983.
- Láng, Attila E.: Das Theater an der Wien: vom Singspiel zum Musical. Wien/München: Jugend und Volk 1976.
- Láng, Attila E.: Theater an der Wien: 200 Jahre Theater an der Wien, "Spectacles müssen seyn". Wien: Holzhausen 2001.

- Lederer, Herbert: Bevor alles verweht..., Wiener Kellertheater 1945 bis 1960, Wien: Österreichischer Bundesverlag 1986.
- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 8. Auflage, Weinheim [u.a.]: Beltz 2003.
- Merton, Robert K.: The Thomas Theorem and The Matthew Effect, Social Forces 74(2), University of North Carolina Press 1995, S. 379-424.
- Pflaum, Barbara/Pablé, Elisabeth: Wien spielt Theater, Wien: E. Hunna Verlag 1964.
- Porter, Michael E.: The competitive advantage of nations, Basingstoke: Macmillan 1992.
- Ratzenböck, Veronika/ Demel, Katharina/Harauer, Robert/Landsteiner, Günther/Falk, Rahel/Leo, Hannes/Schwarz, Gerhard: Untersuchung des ökonomischen Potenzials der Creative Industries in Wien, Wien: 2004; online verfügbar unter: [www.inna.at/data/Creative%20Industries-Endbericht.pdf](http://www.inna.at/data/Creative%20Industries-Endbericht.pdf).
- Varian, Hal R.: Intermediate Microeconomics, 6th ed., NY: W. W. Norton & Company 2003.
- Venhoff, Michael/Gräber-Seißinger, Ute (Hrsg.): Der Brockhaus Wirtschaft, Leipzig: 2004.
- Yates, William E.: Theatre in Vienna, A critical history 1776 – 1995. Cambridge University Press 1996.

## 7.2 Internetquellen

- <http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/holding/55.php>, 21.04.2006.
- [http://inszenierung.at/materialien/leitbild\\_theaterreform.html](http://inszenierung.at/materialien/leitbild_theaterreform.html), 25.05.2006.
- [http://kriegsende.ard.de/pages\\_std\\_lib/0,3275,OID1127714,00.html](http://kriegsende.ard.de/pages_std_lib/0,3275,OID1127714,00.html) (Norddeutscher Rundfunk 2005), 21.03.2006.
- <http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/holding/54.php>, 01.06.2006 & 10.12.2006.
- <http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/holding/60.php>, 21.03.2006.
- <http://www.burgtheater.at/Content.Node2/home/burgtheater/spielstaetten/287.php>, 22.03.2006.
- [http://www.events.at/ensembletheater/detail.html?cc\\_detailpage=full](http://www.events.at/ensembletheater/detail.html?cc_detailpage=full), 26.06.2006.
- <http://www.festwochen.at> (Wiener Festwochen), 08.06.2006.
- [http://www.festwochen.at/wf\\_servlet/Programme?default=true](http://www.festwochen.at/wf_servlet/Programme?default=true), 27.05.2006.
- <http://www.kunsthallewien.at/cgi-bin/file.pl?id=661>, 09.06.2006.
- [http://www.theater-wien.at/das\\_neueopernhaus/geschichte/1955/](http://www.theater-wien.at/das_neueopernhaus/geschichte/1955/), 24.04.2006.

[www.wien.gv.at/kultur/abteilung/rtf/leitbild-theaterreform.rtf](http://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/rtf/leitbild-theaterreform.rtf) (Leitbild zur Wiener Theaterreform), 29.05.2006.

<http://www.wien.gv.at/ma36/veranstaltungswesen/anmelden-oder-konzession.htm>, 26.06.2006.

<http://www.wien.gv.at/vtx/vtx-rk-xlink?SEITE=020060511017>, 24.04.2006.

[http://www.wiener-staatsoper.at/Content.Node2/home/haus/arch\\_aussen\\_stopphp.php](http://www.wiener-staatsoper.at/Content.Node2/home/haus/arch_aussen_stopphp.php), 21.03.2006.

[http://www.statistik.at/jahrbuch\\_2005/pdf/k06.pdf](http://www.statistik.at/jahrbuch_2005/pdf/k06.pdf) (Statistisches Jahrbuch des Jahres 2005: Grundlegende Zahlen für Kultur und Sport, als auch Theater und Festivals), April 2006.

### **7.3 Interviews**

Interview 1: Viktoria Salcher (Kaufmännische Leiterin), Schauspielhaus (Porzellangasse 19, 1090 Wien), durchgeführt am 18.05.2006 von 16:30 bis 17:30 im Schauspielhaus.

Interview 2: Mag. Thomas Drozda (Kaufmännischer Geschäftsführer), zusammen mit Frau Mag. Lia Metchev (Mitarbeiterin im Controlling), Burgtheater (Kaufmännische Direktion des Burgtheaters, Dr. Karl Lueger Ring 2, 1010 Wien), durchgeführt am 26.04.2006 von 15:10 bis 16:00 im Burgtheater.

Interview 3: Gruppendiskussion, mit den Besitzern des Theaterbretts (Münzwardeingasse 2, 1060 Wien), sowie anwesenden Mitarbeitern und Schauspielern, durchgeführt am 01.06.2006 von 22:00 bis 23:30 Uhr im Theaterbrett.

**Bisher in dieser Reihe erschienen:**

No. 1: Cserer, Michael; Paukovits, Harald; Teodorowicz, Slawomir; Wolf, Thomas: Die Wiener Indie-Szene: Independent Networking innerhalb einer verworrenen Mikroökonomie. 2006

No. 2: Aicher, Linda: Kinderkonzerte als Mittel der Distinktion. Soziologische Betrachtung von Kinderkonzerten in Wien anhand von Pierre Bourdieus kultursoziologischem Ansatz. 2006

No. 3: Ehrenhöfer, Katrin; Koppensteiner, Gudrun; Pumberger, Doris; Steinbauer, Birgit: Musikwirtschaft und neue Medien: Veränderungen in der Musikwirtschaft durch die Digitalisierung aus der Sicht von österreichischen Musikexperten und Vertreter der Musikwirtschaft. 2006.

No. 4: Eidenberger, Judith; Haider, Sandra; Oberhumer, Astrid; Rozinski, Jutta: Creative Industries in der Gemeinde Gaspoltshofen. Eine Regionalstudie. 2006

No. 5: Buchacher, Christoph; Steyer, Mario: Die österreichische Verlagsbranche. Eine Branche unter Druck? 2006

No. 6: Frass, Johannes; Frotzler, Martin; Hartner, Michael; Kiennast, Herbert: Habitusforschung in der Wiener Elektronischen Musikszene. 2006

No. 7: Beltzung, Luise; Kittenberger, Axel; Mayer, Susanne: Lebensläufe österreichischer Chefredakteure. Eine Ressourcenanalyse nach Pierre Bourdieu. 2006