

Herzlich willkommen zum Webinar der Kulturfundraising-Plattform Schweiz:

Thema «Der Weg zur Institutional Readiness, am Beispiel des Theater Winterthur»

Input von Theresa Ackermann im Austausch mit Martina Büchi und
Roger Tinner

5. April 2022

Das Programm

10:30 Uhr	Begrüssung und Vorstellung
10:35 Uhr	Impuls «Institutional Readiness»
11:05 Uhr	Offene Gesprächsrunde
11:30 Uhr	Ende

Fragen während des Referats bitte in den Chat schreiben

- Verständnisfragen werden sofort gestellt
- allgemeine und präzise Fragen werden für die Gesprächsrunde gesammelt
- Eigene Erfahrungsberichte und Kommentare bitte in die Gesprächsrunde bringen

Herkunft und Zukunft

- Vor 150 Jahren: **Erstes Theatergebäude** errichtet und Aufnahme regelmässiger Spielbetrieb im Casinotheater Winterthur (1876)
- 1979: Eröffnung des heutigen **Neubaus** im Theater am Stadtgarten
- 2016: Diskussionen über Abbruch und Umwandlung in ein Kultur- und **Kongresszentrum**
- August 2019: **Auslagerung** aus der Stadtverwaltung und in eine gemeinnützige AG; Kapitalerhöhung
- Ab Herbst 2024: **Sanierung** Theater Winterthur



WATERHUR







Kultureller Auftrag I

Leistungs- und Subventionsvertrag

zwischen der

Stadt Winterthur

vertreten durch den Stadtrat

und der

Theater Winterthur AG

I Grundlagen

Art. 1 Allgemeines

Art. 1.01

Der vorliegende Leistungs- und Subventionsvertrag regelt die Beziehungen zwischen der Stadt Winterthur und der Theater Winterthur AG in Umsetzung und Ergänzung der Theaterverordnung der Stadt Winterthur vom 3. Dezember 2018 (TVO).

Art. 1.02

Die Theater Winterthur AG betreibt gemäss ihren Statuten und den Bestimmungen der TVO ein Gastspieltheater in Winterthur. Sie beschäftigt kein festangestelltes, eigenes Künstlerensemble und erbringt die in Art. 2 ff. umschriebenen Leistungen.

Kultureller Auftrag II

- mind. 120 Vorstellungen, davon mind. 100 im grossen Saal
- mind. 1 Produktion im Bereich Kinder- und Jugendtheater
- Eigen- und Koproduktionen mit anderen Kulturinstitutionen
- Angebote zur Vermittlung an die breite Bevölkerung
- mind. 20 kostenlose Werkeinführungen und 8 Hausführungen
- Vermietung an Dritte mit Sonderkonditionen für kulturelle / gemeinnützige Winterthurer Organisationen
- Regionale Zusammenarbeit (Musikkollegium, Theater Kanton Zürich, Opernhaus Zürich, Theaterpädagogik der Stadt Winterthur, House of Winterthur)

Institutional Readiness – Definition

Mit «**Institutional Readiness**» ist die allgemeine organisations-interne Bereitschaft gemeint, sich mit den unabdingbaren Voraussetzungen (**Klarheit über Leitbild, Ziele, Prozesse, Strukturen, Ressourcen**) für erfolgreiche Fundraising-/Sponsoringarbeit auseinanderzusetzen.

Diese «Readiness» beinhaltet bei einer langjährig bestehenden Organisation wie dem Theater Winterthur insbesondere auch die interne Bereitschaft (emotional und kognitiv) der Mitarbeitenden, sich auf die Bedingungen des Fundraisings einzulassen. Die Veränderungsbereitschaft und die innere Haltung sind dabei wesentlich, die Anpassung langjähriger Strukturen und Muster ist ein Kulturwandel innerhalb der Organisation.

Dieser Prozess läuft parallel zum neuen Selbstverständnis als eigenständige Einheit, sprich die Verantwortung liegt jetzt auch bei uns.

Institutional Readiness - Kriterienkatalog

1. Organisatorische Voraussetzungen
2. Kommunikative Voraussetzungen
3. Personelle Voraussetzungen
4. Finanzielle Voraussetzungen
5. Technische Voraussetzungen

1. Organisatorische Voraussetzungen

Organisatorische Rahmenbedingungen haben einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg einer Institution. «Readiness» heisst im übertragenen Sinne, dass Organisationen **ihre Strukturen anpassen** und **Abläufe** auf die Erfordernisse des Fundraisings **ausrichten**.

[...]

Diese Aufgabe bzw. diesen Prozess kann niemand der Organisation abnehmen (besonders nicht der/die Fundraiser:in).

Zu den **Hausaufgaben** der Organisationsentwicklung gehört die Erarbeitung von **Organisationszweck und Leitbild** sowie die Schärfung der **Aussenwahrnehmung** und die Entwicklung eines **öffentlichen Profils inklusive CI/CD**.

Dabei muss sich die Organisation ihrer **Werte, Ziele und Aufgaben** (ihrer Daseinsberechtigung) bewusst sein. Oft verändern sich diese im Laufe der Jahre von der Gründung bis heute und **Eigenbild und Fremdbild** stimmen nicht mehr überein.

Darunter wird fallen:

Der Kulturbetrieb im Managementwandel

Fakten liefern: Analysen, SWOT, Stärken-Schwächenprofile, etc.

Fundraiser:in als «unangenehme/r» Sparringspartner:in

Richtige Verortung im Organigramm

Lobbyarbeit in den eigenen Reihen

Workshop mit Fachleuten aus den eigenen Reihen initiieren

Umfragen lohnen sich (Revolution von unten)

**Fundraising-Massnahmen in Strukturen und Abläufe integrieren
bzw. diese auf Mittelgewinnung / Publikumsgewinnung ausrichten.**

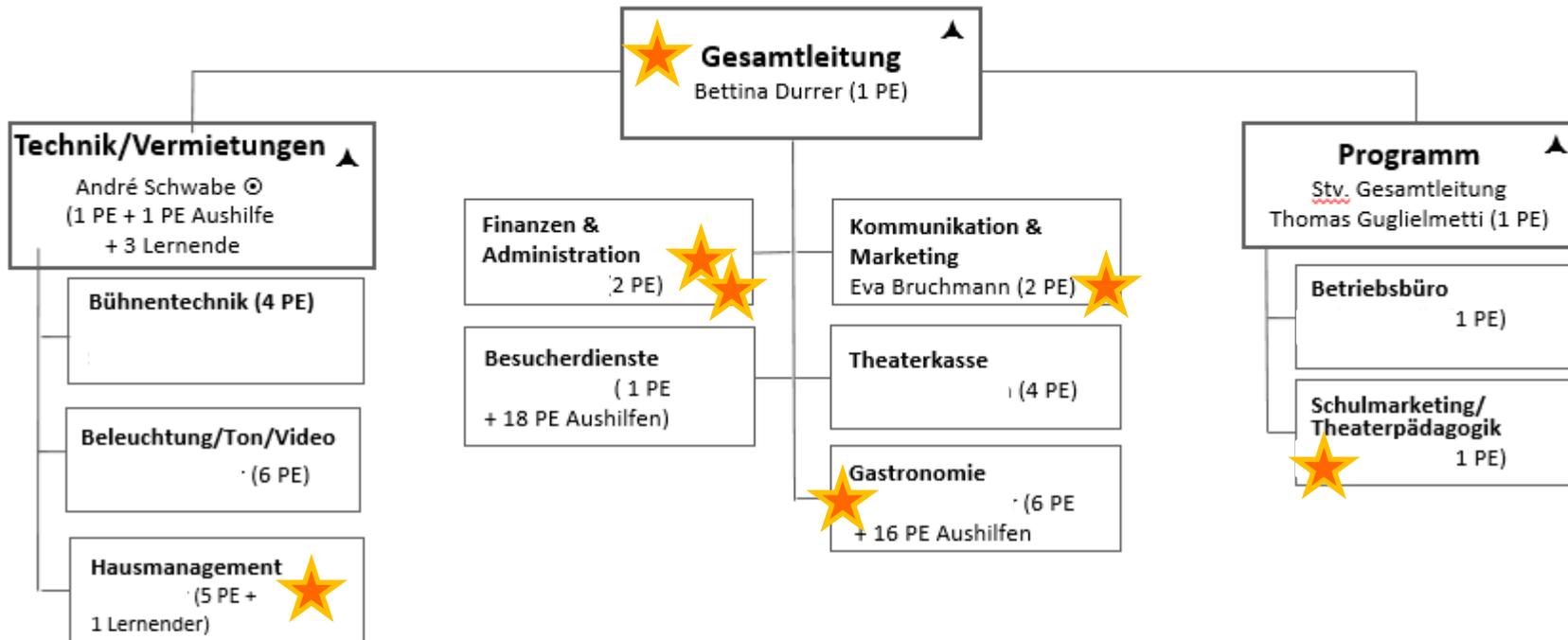
Ergebnisse der Studie 2017

Für die Betriebsumwandlung wurde eine Studie in Auftrag gegeben. Um den Fortbestand des Theaters zu sichern, empfahl diese, künftig verstärkt Einnahmen aus dem Fundraising zu generieren, wobei die Studie dem Theater ein **Fundraising-Potenzial von jährlich CHF 405'000** attestiert.

Das Theater Winterthur konkurrenziert im Fundraising mit **fünf Theatern respektive Kulturinstitutionen**, wo es entweder eine Spartenübereinstimmung gibt, oder eine räumliche Nähe. Diese Institutionen bieten nicht nur ein hochkarätiges Programm, sondern haben ihr Fundraising bereits vor Jahren implementiert und betreiben es heute hochprofessionell und sehr erfolgreich.

Das Theater Winterthur konkurrenziert demnach nicht nur um die gleichen Leistungsempfänger:innen, sondern auch um die gleichen Spender:innen.

Organisation



▲ Geschäftsleitung / Direktionsdienst

⊙ Theatermeister mit abschliessender Vorstellungsverantwortung

2. Kommunikative Voraussetzungen I

Fundraising benötigt Kommunikation. **Doch bevor man kommuniziert, muss man wissen, wo man steht.** Der kritische Blick nach innen ist wertvoll, für ein klar formuliertes **Mission-Statement, das Daseinszweck, Struktur, Ziele und Pläne** der Organisation beschreibt. Dazu gehört auch ein Leitbild mit den Werten, Zielen und Aufgaben der Organisation.

Auf der Grundlage des Leitbilds wird die **Kommunikationsstrategie** erstellt, die alle relevanten **Zielgruppen** im Blick hat und die **Fundraising-Botschaften** zielgerichtet vermittelt.

Dabei müssen Ziele und **Notwendigkeit der Förderung** sowie ihre **Wirkung** verständlich vermittelt werden.

2. Kommunikative Voraussetzungen II

Im Major Donor Fundraising (MDF) bilden die **Förderprojekte** die Basis für die Arbeit der Major Donor Fundraiser:innen. Die für Grossspender:innen attraktiven Projekte sollten **von der Organisation gemeinsam mit der/dem Major Donor Fundraiser:in** bestimmt werden.

Im Kulturbereich sind die Major Donor Fundraiser:innen eng in die Organisationsstrategie, ins Kulturprogramm einzubinden, damit sie früh die Förderprojekte auf dem Radar haben und ihre Grossspender:innen mit einbinden können.

Fundraising-Strategie 2018 : die Analyse I

Fundraising-Strategie

Wurde 2018 im Rahmen einer Living Case Study von Studierenden der ZHAW erstellt. Es gibt bereits ein Sponsoring-Konzept, auf das bei der Erarbeitung der Strategie zurückgegriffen wurde.

Personal/Fähigkeiten

Bis jetzt wird das Sponsoring teils im Rahmen der 60% Stelle der Leiterin Verkauf und Vermietungen, teils im Rahmen der 80% Stelle Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit umgesetzt. Nach Auslagerung des Theaterbetriebs ist **eine Fundraising-Stelle**, mit 75% Stellenprozent als Stabsstelle bei der Geschäftsleitung geplant.

Prozesse

Die für das Fundraising **relevanten Arbeitsabläufe existieren noch nicht** und müssen aufgebaut werden (Informationsfluss, Zahlungsabwicklung, CRM, Planungsprozesse, Projektmanagement).

Fundraising-Strategie 2018 : die Analyse II

Strukturen

Das Theater Winterthur ist eine Abteilung der Stadt Winterthur. Es ist organisatorisch dem Bereich «Kulturelles» und damit dem Departement Kultur und Dienste unterstellt. Die Geschäftsleitung des Theaters besteht aus dem Programmleiter, dem Technischen sowie dem Gesamtleiter.

Das Theater zählt 32 Festangestellte sowie rund 50 im Stundenlohn beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Unternehmenskultur/Zentrale Werte

Das Theater Winterthur hat sich der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit verpflichtet, gemäss dem parlamentarischen Auftrag der Winterthurer Politik. Eine **dezidierte Vision/Mission** oder ein **Leitbild** findet sich in den Kommunikationsmitteln des Theater Winterthurs nicht.

3. Personelle Voraussetzungen

Professionelles MDF erfordert gut ausgebildete Fachleute. In grösseren Kulturinstitutionen sind es Abteilungen, in kleineren Organisationen Aufgabe der Fundraiser:in oder der Geschäftsleitung und des Vorstands.

Für das MDF ist es unbedingt nötig, die Berührungspunkte der Gremien-Mitglieder zur Organisation und/oder zum Förderprojekt herzustellen. **Je mehr Berührungspunkte, desto grösser die Chance auf Unterstützung.**

Unterstützung kann finanzieller Art sein, aber auch die Herstellung und Vermittlung von Kontakten zu potentiellen Grosspenderinnen und -spendern.

Natürlich auch die Schaffung einer Stelle für Fundraising und Sponsoring, genügend Stellenprozente weiterer Mitarbeitenden.

Verwaltungsrat

Verwaltungsrat:

Dr. János Blum, Präsident

Colette Gradwohl, Vizepräsidentin

Ute Haferburg*

Dr. Dieter Kläy*

Dr. Nicole Kurmann*

Elena Schwalbe-Chronis

Yvonne Seitz* / **

Benjamin Raths, Personalvertreter

Der Verwaltungsrat ist ehrenamtlich tätig.

Alle Mitglieder sind seit 2019 im Amt; der Personalvertreter seit 2020.

* von der Stadt delegiert

** Beauftragte der Stadt

Sekretariat des Verwaltungsrats:

Otto Grosskopf

4. Finanzielle Voraussetzungen

Im Idealfall ergibt sich das **Kosten-Budget** für Fundraising aus den geplanten Massnahmen, und nicht umgekehrt. **Wer Fundraising betreibt, muss in der Lage sein, anderen deutlich zu machen, wo der Bedarf liegt.** Es muss konkret benannt und transparent belegt werden können, für was Mittel in welcher Höhe benötigt werden.

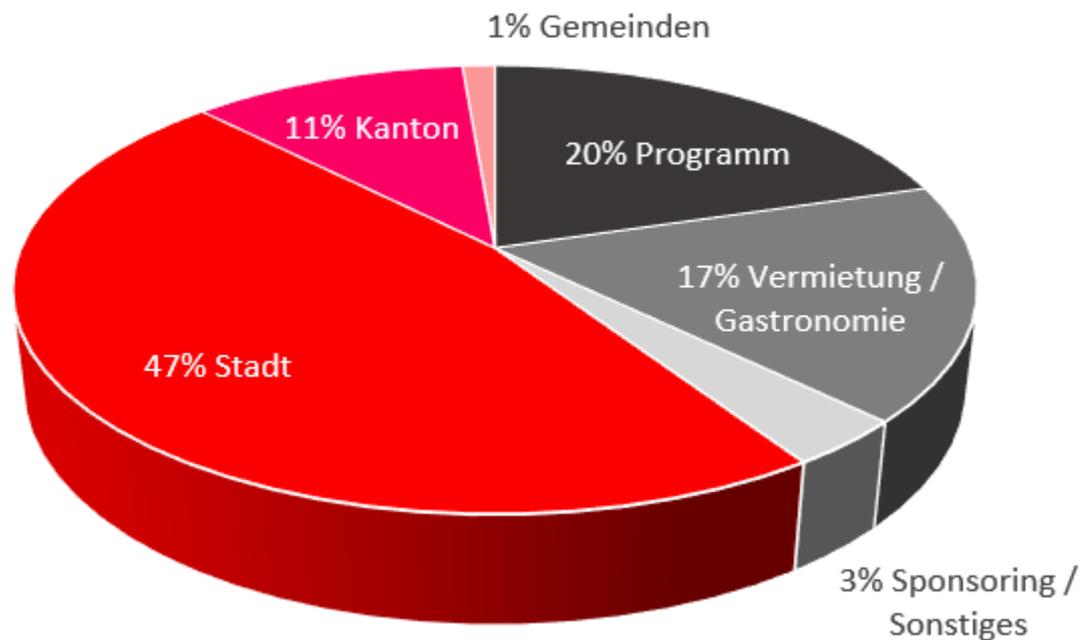
Bedarf → Massnahmen → Budget für Umsetzung der Massnahmen

Um eine grössere Planungssicherheit im Fundraising zu gewährleisten, sollte die Budgetplanung parallel zur strategischen Zielsetzung erarbeitet werden. Die Ausgaben lassen sich anhand von Erfahrungswerten oder Kostenvorschlägen kalkulieren.

Auf der **Einnahmenseite** sind Annahmen darüber zu treffen, woher Mittel zu erwarten sind. Auch der Finanzplan sollte sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und alle zu erwartenden direkten Kosten (eindeutig den Massnahmen zuzuordnen) und indirekten Kosten (fortlaufende Posten wie Personal, Miete, Strom etc.) enthalten.

Finanzierung Theater Winterthur

Budget von rund 9 Mio. CHF



60% Subventionen
(2018: 5,37 MCHF)

40% eigene Einnahmen
(2018: 3,69 MCHF)

5. Technische Voraussetzungen I

Die Spender:innendatenbank ist das Herzstück und Kapital für das MDF.

Gerade im MDF ist ein spezielles CRM System (Customer Relationship Management) erforderlich. Die CRM Datenbank sollte die individuelle Beziehung zu jeder Einzelperson, Stiftung oder Unternehmen abbilden.

Weitere Kenntnisse (**LAI**) über die Personen, Stiftungen und Unternehmen sollten aufgenommen werden können.

Definition LAI: **Linkage** (welche persönliche Verbindung, bzw. Anknüpfungspunkte hat jemand mit der Organisation), **Ability** (welche finanziellen Möglichkeiten, Budgets hat die Person, Stiftung, das Unternehmen), **Interest** (welche Interessen verbinden die Person, Stiftung, das Unternehmen mit der Organisation).

5. Technische Voraussetzungen II

- Finanzierung für Datenbank freimachen
- Schulungen einplanen, Datenbank im ganzen Haus verstehen und nutzen
- Gremien dazu bringen eigene Adressen weiterzugeben
- LAI-Prinzip etablieren

Herzlichen Dank!

Infos und Ausblick

Kulturfundraising-Plattform Swissfundraising & ZHAW

<https://swissfundraising.org/kulturfundraising/>

Kontakt: kultur@swissfundraising.org

Nächste Termine:

23. Juni 2022 – SwissFundraisingDay mit Workshop zu Kulturfundraising

6. September 2022 – «Der überzeugende «Case for Support» mit Marc Wilmes

Im November 2022 – Kulturfundraising Tagung