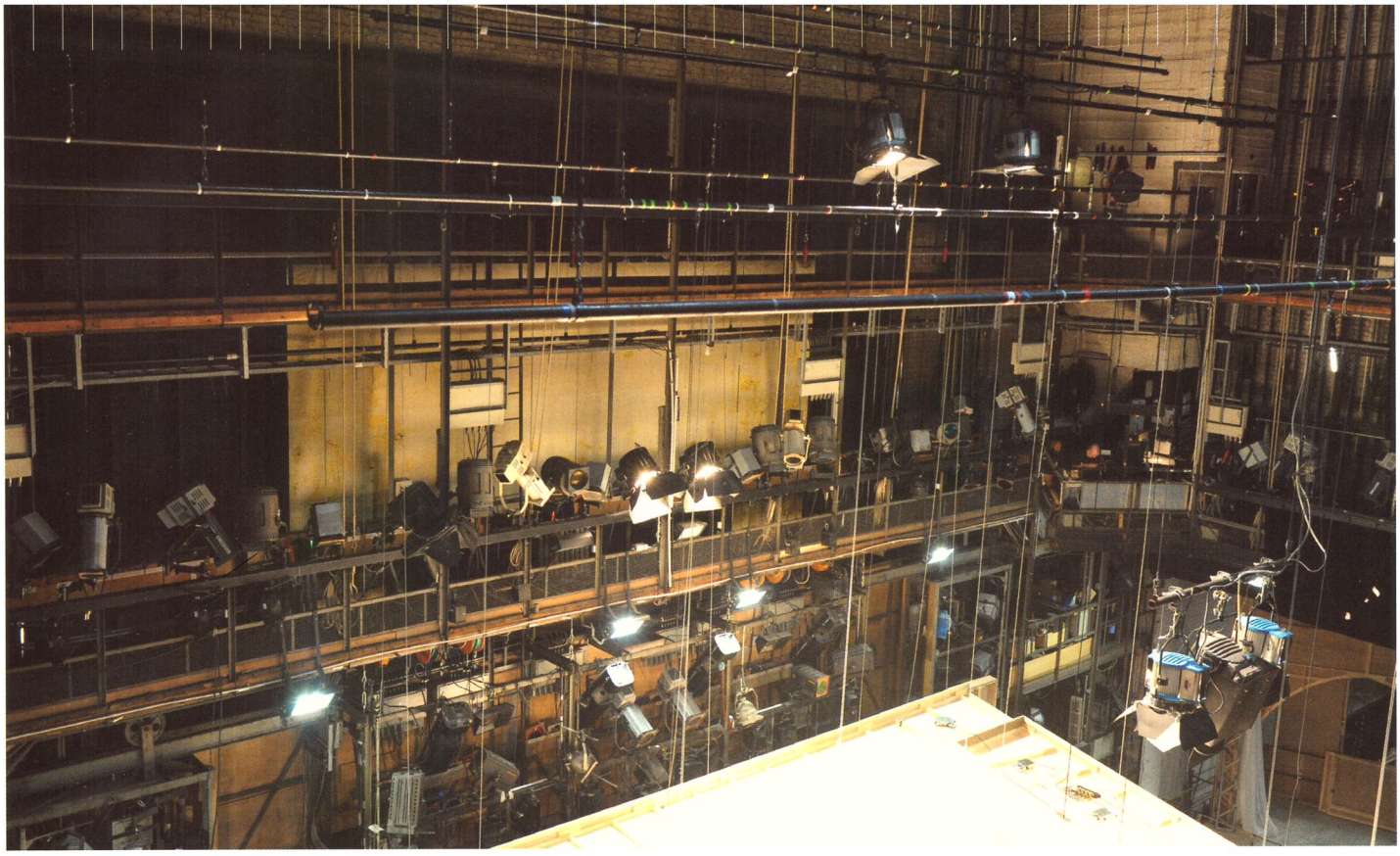


ARBEITSPLATZ THEATER – **BEREIT FÜR DIE ZUKUNFT?**

DISKUSSIONEN UM LEITBILDER FÜR ENSEMBLE UND MITARBEITER

Auf der Stage|Set|Scenery wurde in einem Round Table zum Thema „Arbeitsplatz Theater – bereit für die Zukunft" diskutiert. Dabei tauchten viele Fragen auf, deren Antworten noch zu finden sind, zum Beispiel: Wie begeistert man den Nachwuchs für den Arbeitsplatz? Wie begegnet man dem Fachkräftemangel? Wie interessiert man neue Menschen fürs Theater? Der Autor hat die Diskussion zusammen mit Tanja Krischer vom Bühnenverein und der Personal-Beraterin Heidi Semmler geleitet.

von WESKO ROHDE

An den vollen Reihen um den Round Table zur Stage|Set|Scenery konnten wir bereits erkennen, dass wir mit dem Thema „Theater – Arbeitsplatz der Zukunft" einen Nerv getroffen haben. Es ist ein weites Feld, und der Titel der Veranstaltung wirft die Fragen auf, die wir noch nicht in allen Fällen beantwortet haben. Aber zunächst müssen die richtigen Fragen gestellt werden, will man die richtigen Antworten finden. Eine Aufforderung zum Neu- und Querdenken ist damit ebenso verbunden.

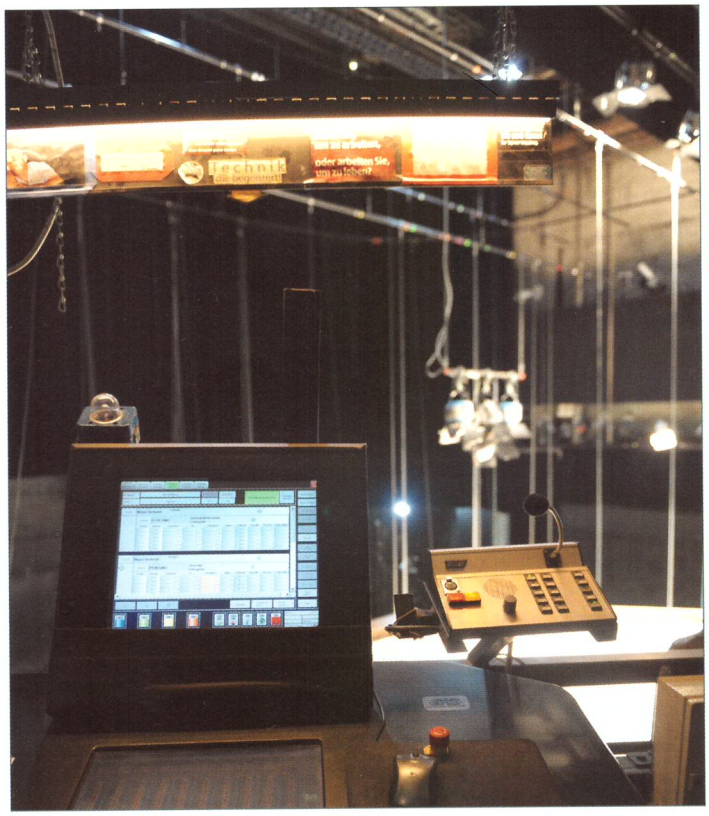
Wie begeistert man den Nachwuchs für den Arbeitsplatz? Wie begegnet man den besonderen Anforderungen und stärkt die Bereitschaft zu lebenslangen Lernen im Veranstaltungsbereich? Wie wollen wir zum einen dem Fachkräftemangel begegnen und neue Menschen fürs Theater interessieren und gleichzeitig die Menschen an den Arbeitsplätzen in den Theatern halten? Wie planen, sanieren, pflegen und erhalten wir den Bestand der Häuser und wem überlassen wir diese Aufgaben? Das sind nur einige der Fragen, die in der Diskussion aufgeworfen wurden.

Der Weg ist bekanntlich das Ziel und so viel bereits vorab: Aus dem Round Table und der Diskussion ist ein Arbeitskreis aus Bühnenverein, DTHG und der Personal-Beraterin Heidi Semmler von der Göttinger Agentur KommunikationsKULTUR entstanden, der sich den Fragen in der kommenden Zeit stellen wird, um Lösungen für die Zukunft unserer Theater und ihrer speziellen Vielfalt der Berufe anzubieten. Ein Theater ist ein besonderer Ort, und 30 sehr unterschiedliche Berufe finden sich

unter seinem Dach. Anders als eine Seifenfabrik haben wir kein zählbares Endprodukt, sondern das Entstehen von Kunst als Auftrag. Das muss Beachtung finden und erfordert eine der Sache entsprechende, fürs Theater zugeschnittene Herangehensweise.

Ein attraktiver Arbeitsplatz?

Zufriedene Mitarbeiter werden die Aufgaben der Zukunft besser meistern und den Arbeitsplatz Theater zu einem Lebensraum machen, der ihnen und ihrer großartigen Arbeit gerecht wird. Nach Zeiten der Selbstoptimierung und bei stetig steigenden Vorstellungszahlen ein guter und richtiger Weg, diese Zufriedenheit verstärkt anzustreben. Das Theater wird auch in Zukunft nicht der Platz sein, an dem Karrieristen Reichtümer anhäufen, aber im Umgang mit den Mitarbeitern könnte der Kulturort seiner Vorreiterrolle durch eine Leitkultur wieder gerecht werden. Vielleicht ist dies einer der interessantesten Aspekte der Zukunft des Arbeitsplatzes Theater.



Wie kommunizieren: *Im Staatstheater Saarbrücken (siehe auch Foto Seite 60) wurde dazu ein Personalmanagement-Projekt durchgeführt*

Die Gegenwart sieht allerdings anders aus, wie aus den Redebeiträgen der Diskutanten hervorging. Die geringe Wertschätzung der Mitarbeiter wurde immer wieder hervorgehoben, die sich auf verschiedenen Ebenen manifestiert. Firmenvertreter berichteten beispielsweise von regelmäßiger Fortbildung, die am Theater nur selten angeboten wird und meist gegen Widerstand der Vorgesetzten durchgesetzt werden muss. Ein weiteres Problem ist die – gegenüber der Industrie in entsprechenden Positionen – geringe Bezahlung, aber ganz oben stand die Gestaltung des Arbeitsplatzes selbst. Der Sanierungsstau an deutschen Theatern ist bekannt, und entsprechend sind die Mitarbeiter oft genötigt, mit veralteter Technik und hoher körperlicher Beanspruchung zu arbeiten. Auch dies führt dazu, dass das Gefühl der geringen Wertschätzung sich verstärkt.

Kein Wunder also, dass dieses Thema bei unseren Besuchern besondere Aufmerksamkeit erfahren hat und über die Runde hinaus rege diskutiert wurde. Den Redebeitrag von Heidi Semmler nahmen die Teilnehmer besonders interessiert auf. Sie sprach zum Thema der Wertschätzung und dem werteorientierten Personalmanagement, das sie im folgenden Interview erläutert.

Dem Arbeitskreis gehören Tanja Krischer (DBV), Heidi Semmler (KommunikationsKULTUR) und Wesko Rohde (Vorstand DTHG) an. In dem Arbeitskreis werden wir Leitbilder für die Zukunft entwickeln und zur Diskussion anregen. Interessenten sind gerne willkommen. (Kontakt: wesko.rohde@dthg.de).

„Wertschätzung basiert auf Respekt"

Im Nachgang zu dem Round Table erläuterte Personal-Beraterin Heidi Semmler im Gespräch noch ausführlicher, was mit Wertschätzung gemeint ist und wie der Arbeitsplatz Theater ihrer Einschätzung nach in Zukunft aussehen soll.

BTR: Frau Semmler, zunächst zu Ihrer Agentur: Was und wer ist KommunikationsKULTUR?

Heidi Semmler: Hinter KommunikationsKULTUR verbirgt sich ein Beraterteam mit Fokus auf Kulturbetriebe. Unser Anliegen ist es, wie in der freien Wirtschaft schon lange üblich, die Kompetenzen der Mitarbeiter auf allen Ebenen weiterzuentwickeln und eine Kommunikationskultur zu etablieren. Fachlich sind die Führungskräfte in Organisationen hoch qualifiziert, aber nur wenige von ihnen haben während ihrer Ausbildung oder im Studium Führung gelernt. Das Beraterteam besteht aus Stefan Bartling und mir selbst – wir sind begeisterte Theaterfreunde und erfahrene Coaches im Bereich Führung und Kommunikation.

Wie und warum sind Sie zum Theater gekommen?

Vor vielen Jahren bekam ich die erste Anfrage zur Führungskräfteentwicklung vom Deutschen Theater in Göttingen. Mit Erstaunen stellte ich fest, das an diesem wundervollen Ort der Kunst und Kultur im Bereich der Zusammenarbeit noch einiger Optimierungsbedarf bestand. Mit diesem Projekt begann meine Arbeit in Kulturbetrieben – für mich ein großes Geschenk, nun meiner Profession im Theater nachgehen zu können.

Was unterscheidet Theater von anderen Betrieben oder was ist das Besondere an ihnen?

Theater unterliegen ganz eigenen Regeln – das Ziel ist aber überall, dass „der Lappen um 20 Uhr hochgeht". Die Arbeitszeiten und Belastungen sind fern von einem geregelten Acht-Stunden-Arbeitstag. Die Mitarbeiter sind dennoch aus sich heraus hoch motiviert. Die Menschen sind stolz darauf, an ihrem Theater zu arbeiten. Diese Kombination aus hohem Engagement zu herausfordernden Bedingungen ist in anderen Bereichen selten anzutreffen.

Wie findet man Zugang zu so unterschiedlichen Gewerken und so mannigfaltigen Berufsgruppen aus Kunst und Technik?

Gerade diese Vielfältigkeit macht die Arbeit an Theatern so spannend! Meine Haltung gegenüber den Menschen ist von Respekt und Wertschätzung geprägt – das ist eine gute Basis für den Zugang zu allen Menschen.

Sprechen wir über Saarbrücken. Dort haben Sie am Saarländischen Staatstheater ein Projekt für Personal-Coaching durchgeführt.

Für das Projekt am Saarländischen Staatstheater (Start Januar 2015) wurde unser Team durch Ralf Pegelhoff, Entwicklungsberatung und Personal-Coaching, aus Hannover verstärkt. In dieser Kombination haben wir auch schon in Braunschweig am Staatstheater erfolgreich zusammengearbeitet.

Wie reagierten die Mitarbeiter, als Sie ins Haus kamen? War die Skepsis groß?

Ja, ich denke schon. Die anfängliche Skepsis wich aber sehr schnell einer konstruktiven Offenheit. Viele Mitarbeiter waren froh, endlich mit ihren Sorgen und Ärgernissen gehört zu werden.

Wie gut war die Vernetzung mit der GF und Intendanz?
Das gesamte Projekt wurde von Geschäftsführung, Intendanz und Betriebsrat unterstützt und aktiv mitgetragen. Nur so kann eine Veränderung gelingen, Projekte mit Alibicharakter sind zum Scheitern verurteilt.

Was war in Saarbrücken das Besondere?
Aus dem Kommunikationsprojekt „Führen und geführt werden" ist ein wertebasiertes Leitbild entstanden. Die drei Hauptpunkte in dem Leitbild des Saarländischen Staatstheaters sind: gute Kommunikation, konsequentes Handeln, kompetente Führung. Dieses Leitbild ist die sichtbare gewordene Grundlage für den gewünschten Umgang miteinander. Entscheidend für die tatsächliche Anwendung des Leitbilds ist die gemeinsame Erarbeitung. Alle waren daran beteiligt und alle sind aufgefordert, es zu leben.

Was bedeutet werteorientiertes Personalmanagement und wie kann Personalentwicklung in Zeiten von Fachkräftemangel aussehen?
Unter werteorientiertes Personalmanagement verstehen wir eine wertebasierte Personalentwicklung. Die Werte werden mit den Mitarbeitern des Betriebs erarbeitet – so entsteht ein individuelles Werteprofil. Diese Werte finden sich überall wieder, sie sind die Basis für das Leitbild und demzufolge auch für das jeweilige Personalmanagement. Es geht darum, die Mitarbeiter zu fördern und zu stärken. Nur mit zufriedenen Führungskräften und Mitarbeitern ist es möglich, den besonderen Arbeitsplatz Theater zukunftsfähig zu gestalten. Diese zufriedenen Mitarbeiter werden wundervolle Multiplikatoren für den attraktiven Arbeitsplatz Theater sein!

Was verstehen Sie unter Wertschätzung?
Wertschätzung basiert auf Respekt – ein ganz wichtiger Aspekt für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Als Beispiel dazu: Eine Führungskraft, die Wertschätzung im Arbeitsalltag lebt, kritisiert zum Beispiel die Qualität der Arbeit, den dazugehörigen Menschen aber begegnet sie mit Respekt.

Welche Erfolge sind im Zusammenhang mit dem Projekt sichtbar geworden?
Dazu möchte ich, mit freundlicher Zustimmung von Ralf Heid, Technischer Direktor Saarländisches Staatstheater, eine Situation bei der Übergabe des Projekts im Rahmen des Intendantenwechsels an das neue Leitungsteam beschreiben: Nach Abschluss des dritten Projektteils kam in der Übergabebesprechung die Frage auf: „Was hat sich denn eigentlich durch das Projekt verändert?" Ralf Heid entgegnete: „Ich habe mich verändert! Ich bin klarer geworden, führe mich und meine Mitarbeiter mit mehr Klarheit."
Ein schönes Beispiel für das Gelingen – nicht das Projekt allein verändert das Miteinander, es ist Katalysator. Es sind die Menschen in den Betrieben. Gerade wenn sich die Führungskräfte so aktiv mit einbringen und an ihrer Führungs-Kultur arbeiten, werden die gewünschten Veränderungen gelingen.

Ist der aktive Einsatz von Personalentwicklern in Theatern in Zukunft Usus und wünschenswert?
Aus unserer Sicht ist es wünschenswert, fest angestellte Personalentwickler – nicht Personalverwalter – zu etablieren. Die internen Personalentwickler sind eine ideale Ergänzung zu unserer Arbeit als externe Berater, um einen nachhaltigen Erfolg zu generieren. Verhalten, das sich in vielen Jahren entwickelt und etabliert hat, ändert sich nur langsam und nicht nach einem Workshop. Veränderung braucht Mut und Ausdauer.

Was wünschen Sie den Theatern und was wünschen Sie sich für die Arbeitsplätze der Zukunft in den Theatern?
Ich wünsche den Theatern für die Zukunft die Entwicklung eines Personalmanagements, das die Mitarbeiter gesund und leistungsfähig erhält. Die Arbeitsplätze der Zukunft sollten Kreativität zulassen, sicher in jeder Hinsicht und angemessen bezahlt sein. Das schließt natürlich auch das Gebäudemanagement und die Arbeitsgrundlagen eines Hauses ein. Nicht wenige Häuser sind sanierungsbedürftig. Ebenso ist es wünschenswert, dass es vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten gibt und den Mitarbeitern auch die Möglichkeit gegeben wird, an ihnen teilzunehmen. Die DTHG bietet da bereits über die Angebote der Regionaltagungen und besonders hier auf der Messe vielfältige Möglichkeiten. Die Führungskräfte sollten wertschätzend führen und die Mitarbeiter sich ihres besonderen Arbeitsplatzes Theater bewusst sein.

Ein guter Ansatz, den die DTHG sicher weiter verfolgen wird – Frau Semmler, ich danke Ihnen für das Gespräch.

HEIDI SEMMLER
arbeitet als Coach und Trainerin. Sie unterstützt Individuen und Unternehmen – insbesondere Kulturbetriebe –, die interessiert sind, sich neu zu orientieren oder die Zusammenarbeit zu verbessern Theatertechnik verbunden.