Miteinander, nicht übereinander sprechen - Partizipative Leitbildentwicklung an Theatern

Ein Beitrag von Dr. Stefan Bartling, Zertifizierter Business Coach International und Prof. Dr. Matthias Almstedt, Kaufmännischer Direktor der Saarländisches Staatstheater GmbH

Saarländisches Staatstheater, Großes Haus
Foto: Martin Kaufhold

*Wandel ist ein integraler Bestandteil von Organisationen und Unternehmen und trifft natürlich auch Kulturinstitutionen. Die Notwendigkeit, interne Veränderungen anzustoßen, kann durch externe, oft unvorhersehbare Rahmenbedingungen hervorgerufen werden. Bei Theatern bedeutet dieser Wandel, dass die Kulturinstitutionen heute mehr denn je in einem harten Wettbewerb stehen. Einerseits durch die knapper werdenden finanziellen Ressourcen, andererseits durch eine nachhaltige Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und des Publikumsverhaltens. Dies bringt Führungskräfte und Beschäftigte zunehmend unter Druck. Denn bei der enormen Kraftanstrengung, immer wieder neue künstlerische Ergebnisse auf höchstem Niveau zu erzeugen, bleiben betriebsinterne Prozesse und deren Verbesserungen häufig auf der Strecke. Dieses kann die Mitarbeiter*innen frustrieren, denn die Arbeitsabläufe zwischen verschiedenen Abteilungen geraten ins Stocken, die Kommunikationskultur ist häufig unterentwickelt, und letztlich besteht die Gefahr, dass die künstlerische Qualität leidet. Basierend auf diesen Beobachtungen und wiederkehrenden Konfliktlagen bei betrieblichen Abläufen und in der Kommunikation, wurde das hier beschriebene Veränderungs- und Kommunikationsprojekt am Saarländischen Staatstheater initiiert und durchgeführt.*

Inhalte & Zielsetzung der Leitbildentwicklung

Es war die primäre Zielsetzung, durch dieses Projekt ein Forum entstehen zu lassen, in dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeladen und aufgefordert waren, sich aktiv und kreativ an der Suche nach und an der Gestaltung von konkreten Verbesserungsvorschlägen und innovativen Lösungen für Arbeits- und Kommunikationsprozesse am Saarländischen Staatstheater zu beteiligen. Während Veränderungsprozesse in den meisten Fällen die Dimensionen Strategie, Organisation und Struktur berühren, haben wir uns in diesem Projekt primär auf das Thema Kultur im Sinne von Leit- und Kommunikationskultur konzentriert – in Anlehnung an die These ‚Culture eats Strategy for Breakfast' nach dem berühmten Managementvordenker Peter Drucker. Ein weiterer Grund für dieses partizipative Veränderungsdesign ist grundsätzlich darauf gestützt, dass ein partnerschaftlicher (Führungs-)Ansatz in Verbindung mit Mitarbeitereinfluss, und dadurch ableitbar Verantwortung und Identifikation, in den erfolgreichsten Organisationen resultieren.

Insbesondere folgende Ziele wurden in den ersten Mitarbeiter- und Führungskräfteworkshops erarbeitet und waren nachfolgend Inhalte des Projektes:

- Verbesserung der Kommunikationsprozesse
- Verbesserter Informationsfluss zwischen den Abteilungen
- Verbesserte Arbeitsabläufe
- Entwicklung eines gemeinsamen Führungs- und Mitarbeiterverständnisses (Leitbild).

Methoden & Ablauf

Obwohl die meisten Führungskräfte und Mitarbeitenden verschiedener Organisationen oft den Bedarf an Verbesserungen und Optimierungen von internen Prozessen erkennen und

– theoretisch – unterstützen, verlaufen viele Veränderungsprozesse und -projekte im Ergebnis nicht erfolgreich. Hierfür gibt es einige Gründe, die bei der Konzeption dieses Projektes berücksichtigt wurden. Einer der Hauptgründe ist, dass Menschen trotz einer klar und objektiv kommunizierten geplanten Veränderung sehr individuell, in unterschiedlichen Geschwindigkeiten und auf verschiedenen Ebenen auf Änderungen reagieren. Dies bedeutet näher betrachtet, dass manche geplanten Veränderungen einigen Menschen als zwingend notwendig erscheinen, während wiederum andere diesen Veränderungen vehement ablehnend gegenüberstehen, weil sie mit Prestige- oder Machtverlust, Verlust des Arbeitsplatzes oder einfach nur mit der Unbequemlichkeit der Veränderung einhergehen und daher nicht unterstützt werden.

Am Saarländischen Staatstheater wurde – hierarchien- und gremienübergreifend, z.B. unter Einbeziehung aller Sparten und des Betriebsrates – dieses Projekt somit auf eine Weise konzipiert, die eine größtmögliche Einflussnahme und Mitgestaltung durch prinzipiell alle Mitarbeiter*innen vorsah.

Das Projekt gliederte sich in drei Phasen. In der ersten Phase, die etwa eineinhalb Jahre dauerte, waren alle Mitarbeiter*innen eingeladen, sich in den

Dr. Stefan Bartling
Zertifizierter Business Coach
International
kommunikationsKULTUR
Coaching in Kulturbetrieben
www.kommunikationskultur.biz

Prof. Dr. Matthias Almstedt
Kaufmännischer Direktor
Saarländisches Staatstheater GmbH
www.staatstheater.saarland

angebotenen Workshops innerhalb ihrer jeweiligen Hierarchieebene (Oberste Führungsebene, Abteilungsleiterebene, Mitarbeiter*innen) zu den Fragestellungen „Was macht gute Führung aus?“ sowie „Was macht gute Mitarbeiter*innen aus?“ Ideen und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Die Einteilung in drei Gruppen sollte zunächst ermöglichen, dass sich insbesondere Mitarbeiter*innen ohne Führungsverantwortung bei Abwesenheit von (ihren) Führungskräften frei äußern konnten, da ein solches Format wie dieses Projekt anfangs eine gewisse Unsicherheit hervorruft.
Die Vielzahl von konstruktiven Anregungen, Vorschlägen und Anforderungen an die jeweils andere Hierarchie-

Erfolgsfaktoren

Für den Erfolg eines solchen Projektes ist es unerlässlich, dass die Theaterleitung den Mitarbeiter*innen Immer wieder zeigt, dass sie zu 100 % hinter dem Projekt steht – auch wenn hin und wieder Situationen eintreten, in denen der mögliche Erfolg des Projektes in Frage gestellt wird. So konnte den Mitarbeiter*innen des Saarländischen Staatstheaters die Bedeutung der Weiterführung des Projektes auch dann noch verständlich gemacht werden, als mitten im Projekt evident wurde, dass ein Intendantenwechsel ins Haus stand.

Ebenso wichtig ist es, von Anfang an die Personalvertretung in das Projekt miteinzubeziehen. In Falle des Saarbrücker Projektes war der Betriebsrat sogar ein Mitinitiator.

Auch darf man sich nicht der Illusion hingeben, dass ein solches Projekt durch den Einsatz von externem Sachverstand in Form von Coaches und Beratern „von allein läuft“. Es ist mit einem solchen Projekt ein großer Zeitaufwand für alle Beteiligten, insbesondere für die Theaterleitung und für die obere Führungsebene verbunden, die das Projekt entgegen allen Widerständen des an sich schon mehr als tagefüllenden operativen Theateralltags am Laufen halten und vorantreiben muss. Eine der zentralen und wiederkehrenden Aufgaben war es, den Mitarbeiter*innen ihre eigene Verantwortung für das Gelingen des gewünschten und notwendigen Wandels vor Augen zu führen.

Dennoch lohnt sich die Durchführung eines solchen Projektes auf jeden Fall. Schon am Ende der ersten Phase wurde erkennbar, dass sich beispielsweise Verhaltensweisen und Kommunikationsformen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen und zwischen Kolleg*innen untereinander veränderten, dass sich durch den gelernten Perspektivenwechsel ein größeres Verständnis für andere Abteilungen und Bereiche einstellte, dass man auch einmal Rücksicht auf die Notwendigkeiten anderer Abteilungen nimmt, dass man nun auch den Produktionsprozess als Ganzes sieht und nicht nur den Blick auf die eigene Abteilung beschränkt, dass Hierarchien eingehalten werden und die Mitarbeiter*innen auf allen Hierarchieebenen wissen, was sie selbst entscheiden dürfen und was nicht.

ebene wurde zusammengefasst, thematisch gebündelt und transparent nach dem ersten Schritt in einer Vollversammlung vorgestellt. Im Rahmen dieser wurden außerdem vier Themenbereiche herauskristallisiert, die die Teilnehmer*innen in den Workshops am meisten bewegten und am häufigsten genannt wurden:

- Gute Führung und Führungswerkzeuge
- Kommunikationswege
- Gute Kommunikation und
- Zusammenarbeit Regieteams, technische Abteilungen und Werkstätten

Die zweite Phase war für ein Jahr angesetzt. Hier wurden nun die Hierarchieebenen durchmischt, einerseits um viele Perspektivwechsel zu ermöglichen, andererseits um neue Ideen über alle Hierarchieebenen hinweg zu diskutieren. Es wurden jeweils mehrere Workshops zu den vier genannten Themen angeboten. Jede/r Mitarbeiter*in wurde verpflichtet, zumindest an einem Workshop seiner Wahl teilzunehmen. Bei freien Kapazitäten bestand selbstverständlich die Möglichkeit, auch weitere Workshops zu besuchen. Insbesondere die Anwesenheit der obersten Führungsebene wurde in vielen Workshops begrüßt. Es ergab sich, dass sich in vielen Workshops ein Personenkreis zusammenfand, der sich sonst nie zu gemeinsamen Diskussionsrunden zusammengefunden hatte. Dies wurde von vielen Teilnehmer*innen als besonders positiv bewertet. Das Forum allein ergab die Möglichkeit des Austausches mit Personen anderer Funktionen, Hierarchien und auch mit anderen Sichtweisen und Perspektiven.
Die Vielzahl an konstruktiven Eingaben und Vorschlägen zeigte ein interessantes Muster: Ein Teil der Verbesserungsvorschläge konnte konkret und aktiv, z.B. in Projekten, umgesetzt werden und somit zur Kommunikations- und Führungsentwicklung durch neue oder modifizierte Prozesse führen, d.h., hier lagen Handlungsempfehlungen vor. Im weitesten Sinne konnte man hier auch von einer Prozess- oder Kompetenzerweiterung und -entwicklung sprechen. Zugrunde liegende Fragen hierzu waren beispielsweise ‚Was tun wir?' oder ‚Wie werden wir es in Zukunft angehen?'
Andere Ergebnisse waren nicht als solche konkret umsetzbar, sondern eher als Organisationskultur oder ‚weiche Faktoren' zu greifbar. Hierunter verstehen wir das Miteinander, das sich die Mitarbeiter*innen des Saarländischen Staatstheaters wünschen, somit das Verhalten, das wir bei der Arbeit mit Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitenden und Führungskräften vorfinden möchten, und mit dem wir selbst beitragen werden. Diese Ausarbeitung führte letztlich zur Entwicklung des Werteleitbildes des Saarländischen Staatstheaters.

Zum Ende der zweiten Phase wurden in einer erneuten Vollversammlung erste Handlungsempfehlungen präsentiert, welche in Absprache mit der Theaterleitung als erste Schritte in die Tat umgesetzt werden sollten. Diese Handlungsempfehlungen ergaben sich aus den übergeordneten Themen

- Erweiterung von Führungswerkszeugen
- Kommunikation & Information
- Soziale Kommunikationskompetenz und
- Künstlerische Freiheit vs. technische Realisierbarkeit

der Workshops.

theasoft
Software für Theater

thea.dispo
Dispositions- und Verwaltungssystem für Theater- und Opernhäuser

thea.perso
Dienstplan- und Abrechnungssystem für die Technik

thea.orchester
Kalkulations- und Verwaltungs-Tool für Orchester

thea.net
Internet-Exportmodul für thea.dispo

thea.kontakt
Komfortables Adressmanagement

thea.budget
Budget-Modul für thea.dispo

theasoft GmbH
Stadtdeich 27
20097 Hamburg

Tel 040-7373737
info@theasoft.de
www.theasoft.de

Ergebnisse & Ausblick

Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen wurde nachfolgend in Bezug auf den erwarteten Effekt und den Aufwand der Umsetzung kategorisiert. Beispiele der sofortigen Umsetzung von Handlungsempfehlungen waren die Einführung einer Willkommensmappe für neue Mitarbeiter, später ergänzt durch eine Paten- oder Mentorordnung, Einführung strukturierter und regelmäßiger Informationsveranstaltungen mit oberen Führungskräften zur Information aller Mitarbeiter*innen, die Entwicklung eines Frageleitfadens für Vorgesetzten-Mitarbeitergespräche und eine für alle Abteilungsleiter*innen verpflichtende Schulung zum Thema Führungswerkzeuge. Einen längeren Umsetzungshorizont von 6 bis 12 Monaten plant man hingegen für die Erstellung eines Leitfadens (Handbuchs) für externe Regieteams zur Zusammenarbeit mit den technischen Abteilungen und den Werkstätten des Theaters. Als essentiell ist in diesem Zusammenhang zu nennen, dass alle Inhalte von Führungskräften und Mitarbeiter*innen gemeinsam erarbeitet, priorisiert und umgesetzt wurden und werden, um eine inhaltliche Verbindlichkeit, Motivation und Engagement zu gewährleisten. Die Ergebnisse der Workshops, die nicht in konkreten Handlungsempfehlungen und Maßnahmen resultierten, wurden zu einem Leitbild weiterentwickelt. Dieses – somit partizipativ von allen Mitarbeiter*innen – entwickelte Leitbild dient als Motivations- und Führungsgrundlage für die gesamte Belegschaft des Saarländischen Staatstheaters. Die genannten Werte, Ziele und Verhaltensweisen sollen die Basis für eine optimale Nutzung des Potentials sein, sollen helfen, Verantwortung zu übernehmen, Veränderungsprozesse zu initiieren und mitzutragen. Der Erfolg und die Entwicklung des Saarländischen Staatstheaters beruhen zentral auf guter Kommunikation, konsequentem Handeln und der Übernahme von individueller Verantwortung. Diese drei Punkte stellen auch die übergeordneten Aspekte des Leitbildes des Saarländischen Staatstheaters dar.

Das gemeinsam von allen Mitarbeiter*innen entwickelte Leitbild bildet nun die Grundlage für die gemeinsame Arbeit in den kommenden Jahren. In diesem werden die Kernwerte der Mitarbeiter*innen dargestellt, die als grundlegende Orientierung für das Miteinander von Führungskräften und Mitarbeiter/innen dienen soll. Dabei kommt es darauf an, dass alle Mitarbeiter*innen die Umsetzung des Leitbilds als dynamischen Prozess und als Entwicklungschance begreifen. Es wird sicher eine gewisse Zeit dauern, bis sich die gewünschten Ergebnisse einstellen. Insgesamt braucht es Mut, Durchhaltevermögen und Verantwortungsbereitschaft aller Beteiligten. Die Kreativität und die rege Anteilnahme vieler Mitarbeiter*innen waren dabei ein wichtiges und positives Signal für die konsequente Umsetzung.

Reservix – die Ticketexperten

Ticketing für Theater und Konzerthäuser

- Abonnement- und Abstecherverwaltung
- Tantiemen- und AVA-Abrechnung
- Vorstellungs- und Produktionsabrechnung
- DBV-Spielzeitstatistik mit einem Klick
- Aktive Besucherstrukturentwicklung
- Marketingtool zur gezielten Besucheransprache
- Artikel- und Gutscheinauswertung
- Fachkompetente Beratung und Betreuung durch Theaterabteilung
- Persönlicher Ansprechpartner

„Vor allem die Stabilität des Systems und die hervorragende Kundenbetreuung haben uns begeistert, sodass wir auch bei AVA- und Tantiemen-Abrechnung, DBV-Statistik und CRM auf Reservix setzen. Wir bedanken uns für die langjährige, gute Zusammenarbeit und empfehlen Reservix aus Überzeugung gerne weiter.“

MICHAEL MAGYAR, GESCHÄFTSFÜHRER THEATER KREFELD UND MÖNCHENGLADBACH GGMBH

www.reservix.net/theater | theater@reservix.de | T +49 761 88788 22

reservix
die ticketexperten