

Das Magazin von
Kultur Management Network

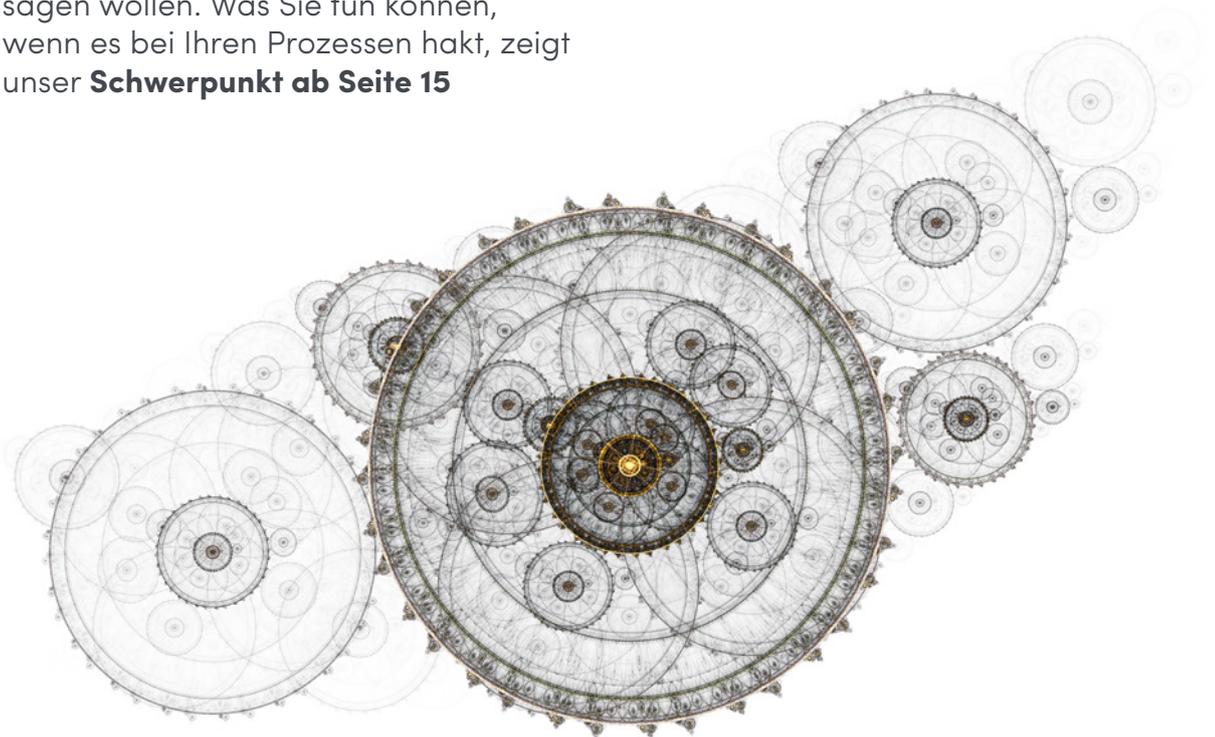
Nr. 152 | Januar/Februar 2020



Kultur weiter denken

PROZESSE

Das läuft ja wie ein Uhrwerk. Den Satz würden Sie sicher auch gerne häufiger sagen wollen. Was Sie tun können, wenn es bei Ihren Prozessen hakt, zeigt unser **Schwerpunkt ab Seite 15**



Ins Detail gehen

Die Gründe, sich detailliert mit den Prozessen im eigenen Haus auseinanderzusetzen, sind vielfältig: Wichtige Mitarbeiter*innen verlassen die Einrichtung, Know-how geht verloren. Die Anforderungen steigen, die Ressourcen aber nicht. Sparen ist nötig, aber wo? Effizienz wird gefordert, aber wo liegen die Potenziale? Irgendwie knirscht es im Getriebe, aber wie herausfinden wo? Auch wenn es viele Kulturschaffende immer noch nicht wahrhaben wollen: Die Zukunft des Kulturbetriebs hängt in hohem Maße davon ab, dass die Maschine im Hintergrund rund läuft. Und dann muss man sich eben mit so unschönen Themen wie Systeme, Prozesse, Standards, Normen auseinandersetzen. Haben Sie sich schon einmal gefragt wie Ihr Haus, Ihre Abteilungen, die einzelnen Aufgabenfelder jeder *jedes Mitarbeiter*in eigentlich funktionieren? Haben Sie wirklich genau hingeschaut, wie die Maschine läuft? Sie ist wie ein Puzzle aus Hunderten von Teilen, das eben erst Sinn macht, wenn es richtig zusammengesetzt ist. Die zentrale Aufgabe ist es, sich den vorherrschenden Prozessen anzunehmen, sie zu beschreiben, jene zu erkennen, die wirklich wichtig sind, wo Potenziale für Effizienzen liegen. Es geht dabei darum, Prozesse zu verändern, sie neu zu gestalten, sie zeitgemäß und zukunftsfähig zu machen. Das macht nicht jedem Spaß, denn das Es-war-schon-immer-so ist schrecklich bequem. Aber letztlich wird es wesentlich unangenehmer, wenn man zu dieser Auseinandersetzung von außen gezwungen wird. Also, lassen Sie sich diese Managementaufgabe nicht aus der Hand nehmen.

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02 Editorial
- 04 Rundschau
- 97 Impressum

Schwerpunkt: Prozesse

- 15 Agile Unternehmensentwicklung. Wie Sie es schaffen Ihr Unternehmen vorausschauend zu erneuern – von Hans-Joachim Gergs
- 29 Es knarzt und ächzt. Warum es Zeit wird, sich der eigenen Prozesse anzunehmen – von Dirk Schütz
- 35 Prozesslandkarte! Aber wozu? – von Thomas Bäurle
- 46 Das Puzzle richtig zusammensetzen. Eine kleine Anleitung zur Prozessanalyse und Optimierung – von Bernd Ruffing
- 58 Lieber miteinander verändern ... als gegeneinander auf der Stelle treten – von Gesine Engelage-Mayer
- 68 Klare Prozesse = eindeutiges Management – von Jörg Klasser

... weiter denken

- 06 Kultur wissenschaftlich ... Walk the talk. Wege aus dem performativen Widerspruch – von Martin Zierold
- 11 Kultur politisch ... Vielstimmiges Europa. Eine verschwindende Illusion – Gernot Wolfram
- 75 Kultur unternehmen ... Vernetzt und interdisziplinär. Ein Interview mit Mira Wölfel
- 80 Kultur wissenschaftlich ... Hohe Zustimmung, niedriges Interesse – von Birgit Mandel
- 87 Kultur entwickeln ... Abschiedsgrüße müssen kurz sein. Ein Rückblick auf fontane.200/Neuruppin – von Mario Zetzsche



BUCHREZENSION

Der digitale Kulturbetrieb

Es wird Zeit. Der Kulturbetrieb muss seine etablierten Organisationsprozesse und Angebote digital transformieren. Wie diese Strategien, Handlungsfelder und Best Practices aktuell gestaltet werden und worauf sich das Kulturmanagement künftig noch ausrichten muss, zeigt der Sammelband „Der digitale Kulturbetrieb“.

von **Cindy Bleser**

http://bit.ly/Rez_digitaler_Kulturbetrieb

ARBEITSFORMEN UND -PROZESSE



Foto: DASA Arbeitswelt

Wie modern arbeiten deutsche Museen?

Die Debatten über neue Arbeitswelten beschränken sich bisher auf die Privatwirtschaft – Kultureinrichtungen tauchen im Diskurs selten auf. Eine Masterarbeit widmet sich nun der Frage, wie es um „Arbeit 4.0“ in großen und mittelgroßen deutschen Museen steht.

von **Sophia Karwinkel**

http://bit.ly/NewWork_Museen

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **300 Stellen** täglich.

PLUS:

Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

MUSEUMSPODCASTS

In der Nische ist noch Platz

Hört man sich im Kulturbereich um, scheinen die meisten Museen und Kultureinrichtungen zumindest mit dem Gedanken gespielt zu haben, einen eigenen Podcast zu produzieren. Doch wie sieht die Landschaft der Museumspodcasts aktuell aus? Und vor allem: Wer hört eigentlich Podcasts?

von **Matthias Stier**

http://bit.ly/Podcasts_Museum

BUCHREZENSION

Kultur in Interaktion. Co-Creation im Kultursektor

Klar ist: Will man Veränderung, muss man etwas tun! Dafür brauchen Kultureinrichtungen Erfahrungen, auch das Scheitern. Ganz wichtig sind Denkmodelle und Diskussionen auf einer Meta-Ebene, vor allem, wenn es darum geht, Überzeugungsarbeit für das Aufbrechen alter Strukturen hin zu mehr Arbeit mit dem Publikum zu leisten. Das Buch „Kultur in Interaktion“ trägt dazu bei.

von **Anke von Heyl**

http://bit.ly/Rez_Kultur_Interaktion

prolight+sound

31.3.–3.4.2020
Frankfurt am Main

Early-Bird-
Rabatt

bis **1.3.**
sichern

Wo
visionäre Bühnen
Wirklichkeit
werden

ProStage

Ab in die **Zukunft** der **Theatertechnik**:

Feiern Sie mit uns den **25. Geburtstag** der Prolight + Sound!
Entdecken Sie zum **Jubiläum** mehr Innovationen, Konferenzen,
Themen und Lösungen **rund um die Zukunft** der **Theater- und
Bühnentechnik** als jemals zuvor.

Bestellen Sie Ihr Ticket am besten **sofort** und sichern Sie sich den
Early-Bird-Rabatt! Alle Konferenzen sind bereits im Ticket enthalten.



messe frankfurt

Walk the talk

Wege aus dem performativen Widerspruch

Wie könnte oder sollte eine Transformation im Denken des Fachs Kulturmanagement aussehen? Und ist eine solche überhaupt nötig? Zu dieser Frage bin ich um einen Beitrag für das Kultur Management Magazin gebeten worden. Doch was bringt eine Transformation im Denken, wenn sie nicht auch eine Transformation im Handeln mit sich bringt?

Ein Kommentar von Martin Zierold

Das eine sagen, doch etwas anderes tun – diese Art des Selbstwiderspruchs scheint fast eine Art anthropologische Konstante zu sein. Nicht von ungefähr gibt es im Deutschen die Redewendung „Wasser predigen und Wein trinken“, die genau dieses Phänomen benennt. Und im Englischen gemahnen die idiomatischen Aufforderungen „walk the talk“ und „practice what you preach“, Sagen und Handeln in Einklang zu bringen. Auch an Hochschulen begegnet man reihenweise performative Widersprüche: Da wird in frontalen Vorträgen über studierendenzentrierte Lehr- und Lernformate referiert oder die Bedeutung interdisziplinärer Forschung in Sonntagsreden gefeiert, während zeitgleich in Berufungsverfahren Kandidat*innen mit Profilen an genau diesen Schnittstellen ohne große Diskussion wegen „mangelndem Stallgeruch“ aussortiert werden.

Strukturelle Parallelen zwischen Kulturmanagement und Wissenschaft

Auch wenn „talk“ und „walk“ also in vielen Kontexten nicht immer kongruent sind, so ist der Einklang von Sagen (den Inhalten von Forschung und Lehre) und Tun (der Praxis des Forschens, Lehrens und des Wissenstransfers) im akademischen Feld des Kulturmanagements eine besondere Herausforderung. Denn die Themen, zu denen das akademische Feld Kulturmanagement forscht und lehrt, sind in hohem Maße die gleichen, die auch die Wissenschaft selbst gegenwärtig herausfordern. Die im Kulturbetrieb schon lange – allerdings bis heute oft recht ratlos – geführte Diskussion um die Öffnung für neue gesellschaftliche Gruppen hat auch die Wissenschaft erreicht, die zunehmend gefordert ist, unter den Schlagworten „Transfer“

oder „Wissenschaftskommunikation“ ihre Arbeit gesellschaftlich zu erläutern und zur Diskussion zu stellen. Auch mit Blick auf weitere zentrale gesellschaftsweite Herausforderungen der Gegenwart wie etwa den Themen Nachhaltigkeit oder der Digitalen Transformation gibt es bemerkenswerte Parallelen zwischen Kunst und Wissenschaft: auf einer inhaltlichen Ebene haben beide Themen große Präsenz sowohl in der Wissenschaft als auch in den Künsten, sie sind gleichermaßen Gegenstand von Forschung und Lehre wie auch von vielfältigen künstlerischen Aktivitäten. Doch betrachtet man die Institutionen von Wissenschaft und Kunst, dann sind diese allzu häufig auf erschreckende Art entkoppelt von der Diskussion und Reflexion dieser Themen: Nur wenige Hochschulen, an denen Kulturmanagement gelehrt wird, und noch weniger Kulturinstitutionen verfügen über differenzierte Konzepte zur Nachhaltigkeit ihrer eigenen Aktivitäten, und auch im Bereich der Digitalisierung sind diese Einrichtungen alles andere als Avantgarde.

Wenn nun also in einem Kulturmanagement-Studiengang über Community Building, Diversität, Nachhaltigkeit oder Digitale Transformation gelehrt wird – um nur vier schon stereotype „Zukunftsthemen“ der Gegenwart zu nennen – dann sprechen alle Beteiligten nicht nur über einen „Gegenstand“ ihres Fachs. Sie sprechen zugleich über zentrale Herausforderungen auch für ihr eigenes gesellschaftliches Feld, die Wissenschaft. Und es stößt nicht nur kritischen Studierenden auf, wenn beispielsweise einerseits über die Nachhaltigkeitssünden großer Kultureinrichtungen diskutiert wird und andererseits die Hochschule, unter deren Dach diese Diskussion stattfindet, selbst wenig Sensibilität für das Thema in ihrer eigenen Praxis zeigt.

Grenzen der Stimmigkeit in Zeiten der Ambiguität

Dem Wunsch nach mehr Kongruenz von Wissenschafts-Gegenstand und Wissenschafts-Praxis ließe sich leicht – allerdings auch leicht zynisch – entgegen, lange hätten beispielsweise Mediziner*innen um die schädliche Wirkung des Rauchens gewusst und diese ihren Studierenden und Patient*innen gepredigt – und seien dennoch selbst zuhauf Raucher*innen. Und überhaupt: Gehört nicht der souveräne Umgang mit Ambivalenzen und Paradoxien zu den wichtigsten 21st-Century-Skills?

Diese Argumentation ist nicht völlig falsch und springt doch zu kurz: Tatsächlich wäre davor zu warnen, wenn die Aufforderung zu mehr Stimmigkeit im Handeln als eine Übermoralisierung des wissenschaftlichen Diskurses verstanden würde, nach der nur noch die Lehrenden sich beispielsweise

zu Nachhaltigkeit äußern dürften, die sich selbst vorbildlich nachhaltig verhalten. Die Einsicht in die eigene Verwobenheit in all diese Herausforderungen und Widersprüche der gegenwärtigen gesellschaftlichen, kulturellen, politischen und technologischen Transformation darf nicht dazu führen, dass nur noch der gehört wird, der schon alle Antworten kennt und alles richtig macht – wer sollte das auch sein? Doch der Hinweis auf die Ambiguität und Widersprüchlichkeit der Gegenwart darf eben auch keine faule Ausrede sein, um über Transformation in Forschung und Lehre zu sprechen, aber die Implikationen für die eigene Arbeit zu ignorieren.

Auf der Suche nach mehr Stimmigkeit

In diesem Sinne ist das akademische Feld des Kulturmanagements besonders gefragt, nach einer „Stimmigkeit“ zu streben zwischen dem, was in Seminarräumen und Forschungsprojekten inhaltlich gelehrt und gelernt wird und der eigenen Praxis – sei es der didaktischen und forschenden Praxis, der Wissenschaftskommunikation oder des Wissenschaftsmanagements. Dies ist – angesichts der angedeuteten strukturellen Parallelen zwischen Wissenschaft und Kunst – ganz grundlegend eine Frage der Glaubwürdigkeit der eigenen Wissenschaftspraxis: Was ist von forschungsbasierten Ratschlägen zu mehr Diversität an der Spitze von Kulturinstitutionen zu halten, wenn sie aus Institutionen kommen, die selbst nicht minder behäbig im Streben nach mehr Chancengleichheit sind?

Es kommt aber noch ein weiteres Argument hinzu, dass die Forderung nach mehr Stimmigkeit zwischen Sagen und Tun untermauert: Wenn die These stimmt, dass die Inkongruenz von Sagen und Tun eine der zentralen Quellen der Legitimationskrise fast aller großer gesellschaftlicher Institutionen ob in Politik, Wirtschaft oder eben Wissenschaft und Kunst darstellt, dann wird die Kompetenz, die Stimmigkeit der eigenen Praxis zu reflektieren und zu entwickeln, zu einer der zentralen Zukunftsaufgaben in all diesen Bereichen. Das Reflektieren, Balancieren, Justieren, Navigieren zwischen Ambivalenzen, Dilemmata und Paradoxien mit dem Ziel, Stimmigkeit herzustellen, ist dann selbst eine Kernkompetenz, die zu einem Lernziel in den Curricula werden müsste – und genau diese These vertrete ich.

„Stimmigkeit“ in diesem Sinne bedeutet nicht moralische Überlegenheit oder das Streben nach einer „sauberen“ Praxis, nach Fehlerlosigkeit und Unangreifbarkeit, weil man ja „alles richtig“ mache. „Stimmigkeit“ beginnt zunächst mit der Verweigerung der zynischen Haltung des „do as I say, don't

do as I do“, die anderen die Welt auf eine Art erklärt, an die man sich selbst nicht gebunden fühlt. „Stimmigkeit“ kann dann gerade auch darin bestehen, auf die Grenzen des eigenen Wissens hinzuweisen, auf Ambiguitäten und Transformationen und die eigene Verstrickung und auch Unsicherheit offenzulegen, sich aber eben nicht zu scheuen, sich selbst als Wissenschaftler*in oder als Wissenschaftsinstitution auch auf die riskanten Pfade zu begeben, für die man in der eigenen Lehre und Forschung mehr Mut von Kultureinrichtungen verlangt. Stimmigkeit würde bedeuten, die Qualifikationen und Kompetenzen in der Praxis vorzuleben, die man als Lernziele in die Curricula schreibt: Wenn beispielsweise Fehlerkultur oder agiles Projektmanagement auf dem Lehrplan stehen – wie steht es eigentlich um die Fehlerkultur im eigenen Institut, wie um die Agilität der eigenen Prozesse? Wenn Studierende zu „Leadership“ befähigt werden sollen und Konzepte wie „distributed leadership“ diskutiert werden – inwieweit hat dies Auswirkungen auf die Rollenverteilung zwischen Lehrenden und Lernenden, auf die Zusammenarbeit von Professor*innen mit ihren Mitarbeiter*innen?

Stimmigkeit als Zielvorstellung für die eigene Praxis

Am Institut für Kultur- und Medienmanagement in Hamburg stellen wir uns die Frage nach der Stimmigkeit unseres eigenen Handelns immer wieder, und wir haben fraglos viele Herausforderungen. Als erstes Institut für Kulturmanagement im deutschsprachigen Raum mit einer eigenen Professur für Digitale Transformation sind wir leider aktuell keineswegs Avantgarde in der Digitalisierung unserer eigenen Praxis. Doch wir haben den Anspruch, dies Schritt für Schritt zu ändern. Und wir versuchen immer wieder, die Inhalte unserer Arbeit auch in der Praxis unserer Lehre, Forschung und unseres eigenen Wissenschaftsmanagements zu reflektieren und in ein Verhältnis der Stimmigkeit zu bringen: So wie wir im Seminarraum den Gedanken entwickeln, dass die aktuelle digitale (und gesellschaftlich-kulturelle) Transformation Kultureinrichtungen zwingt, ihre Rolle in der und für die Gesellschaft noch einmal grundsätzlich neu zu denken, so fragen auch wir uns: Was ist die Aufgabe eines Kulturmanagement-Studiums in Zeiten der Transformation? Was, wenn das Fach heute gegründet würde – wie sähen die Curricula aus? Welche Kompetenzen zählen in der Zukunft? Welche Lehr- und Lern-Formate sind dafür geeignet?

So werden wir beispielsweise – unterstützt durch Mittel der Claussen-Simon-Stiftung – im Sommersemester für zunächst ein Jahr ein Lernlabor einrichten, bei dem Studierende Themen identifizieren und mit mehr als

50.000 Euro an Forschungsmitteln selbstständig erforschen können, die aus ihrer Sicht relevant für die Zukunft des Fachs sind, aber im aktuellen Curriculum unterrepräsentiert sind. Aus Lehrenden werden hier so konsequent wie wohl in keinem anderen Format des Curriculums Coaches und Mentor*innen, die auf studentische Anforderung den Prozess begleiten und beispielsweise durch bedarfsorientierte Methodenschulung unterstützen.

Wenn also nach einer Transformation im Denken des Fachs Kulturmanagement gefragt wird, dann wage ich nicht, zu beantworten, was künftig gedacht werden könnte oder gar sollte. Wenn jedoch das Was und das Wie von Denken und Handeln in einem größeren Verhältnis von Stimmigkeit stünde, dann wäre womöglich schon sehr viel gewonnen.



Prof. Dr. Martin Zierold ist Inhaber der Zajadacz-Stiftungsprofessur für Innovation durch Digitalisierung am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, dessen Leitung er zudem zum Sommer 2019 übernommen hat. Für eine Übersicht seiner Publikationen und weiterer Aktivitäten siehe www.martinzierold.de.

Anzeige

ERFOLG IM AUGENBLICK **NEU**

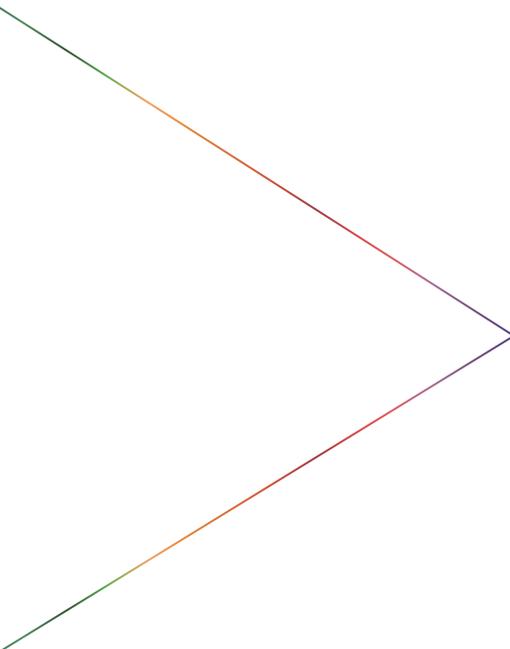
Unser neuer Leitfaden
„Instagram für Einsteiger“ ist da!

KMKIN
Kultur Management Network

Vielstimmiges Europa

– eine verschwindende Illusion?

Ein Kommentar von Gernot Wolfram



Es mangelt in Deutschland und Europa nicht an grenzüberschreitenden kulturellen Kooperationen. Unzählige Filmfestivals, Literaturveranstaltungen und Förderprogramme bemühen sich seit Jahren darum, den Austausch zwischen den europäischen Ländern zu fördern. Dabei wird zumeist kein problematischer Eurozentrismus gepflegt, sondern ein offener Dialog, der unterschiedliche künstlerische Erfahrungen auf dem Kontinent miteinander ins Gespräch bringen möchte. Das ist eine bewundernswerte Leistung, die am Beginn einer Kritik an der gegenwärtigen Wahrnehmung kultureller Vielfalt in Europa stehen sollte. Dann erst lohnt es sich zu fragen: Was sind die Ergebnisse der bestehenden Kooperationsbemühungen? Sind die Ansätze und Maßnahmen der europäischen Vernetzung, vor allem wie wir sie in Deutschland betreiben, die richtigen? Trotz der Fördermillionen, die seitens der Europäischen Union, aber auch vieler Stiftungen und Kulturinstitute im letzten Jahrzehnt in unzählige Programme geflossen sind, zeigt sich leider mit erschreckender Tendenz, dass nationale und populistische Kulturvorstellungen auf dem Vormarsch sind. Der Brexit ist hierbei möglicherweise nur die Spitze des Eisbergs. Europa als Herzensangelegenheit, als kulturelle Aushandlungsfläche für Freiheit, Diversität und einen funktionierenden interkontinentalen Austausch wird immer mehr zu einer rhetorischen Figur statt zu gelebter Realität.

Ein gemeinsames Narrativ als Projektionsfläche fehlt

Die Kunstszene haben hier einen schweren Stand, da ihre Reichweiten begrenzt sind und verständlicherweise ihre Aufgabe nicht darin bestehen kann, normative Bekenntnisse zu einem Kontinent zu unterstützen. Gleichwohl ist auffällig, dass es wenige prominente Narrative zu einem kulturellen Europa gibt, welche sich als Antwort auf die bestehenden Probleme

durchsetzen könnten. Projekte gibt es in Hülle und Fülle, doch Erzählungen, die sich durchsetzen und in der jungen Generation umfassend präsent wären, sind eher die Ausnahme.

Dazu kommt, dass Europa immer noch stark interkulturell statt transkulturell gedacht wird. Das heißt, es besteht in der kulturellen Praxis häufig noch eine starke Dominanz bezogen auf Länderperspektiven. Das zeigt sich in Deutschland etwa in der Festivallandschaft, zum Beispiel im Bereich des Films. Es gibt hierzulande spanische, griechische oder französische Filmfestivals, einen Länderfokus in verschiedenen Sparten, gemeinsame Podien und Denkwerkstätten, unzählige Residenzprogramme und Veranstaltungen. Demgegenüber steht jedoch in den Massenmedien wie Fernsehen, Radio oder Print eine nach wie vor dominante Ausrichtung auf nationale Perspektiven. Oder eine zumindest sehr hierarchisch gedachte Vorstellung von europäischer Diversität, wenn etwa bestimmte Länder, vornehmlich aus Westeuropa, besonders prominent mit ihren Produktionen vertreten und somit sichtbar sind. Im Abendprogramm des öffentlich-rechtlichen Fernsehens in Deutschland sind beispielsweise Spielfilme aus Polen, Tschechien, Bulgarien, Rumänien, Slowenien und Griechenland eher selten zu finden. Westliche Länder wie Großbritannien oder Frankreich schneiden da schon sehr viel besser ab. Der Deutschlandfunk leistet sich mit Formaten wie „Europa heute“ (vgl. www.deutschlandfunk.de/europa-heute.794.de.html) ein kluges und gutes Programm, jedoch ist es so platziert, dass es nach wie vor als eine Sonderperspektive erscheint. Europa als rhetorische Figur ist allseits bekannt und vermittelt, als konkret fassbare Perspektive gemeinsamen Handelns außerhalb rein politischer Diskurse eher noch mit Fragezeichen versehen.

Eine Sensibilität für die Notwendigkeit diverser Stimmen steht aus

Ein Blick in die verwendete Literatur innerhalb der Kulturmanagementausbildung offenbart ebenfalls eine oft nur geringe Sensibilität für die Notwendigkeit diverser Stimmen und Ansätze aus dem europäischen Raum. Freilich gibt es hier lobenswerte Ausnahmen wie in den Arbeiten von Patrick Föhl, Raphaela Henze oder Vera Allmannritter zu beobachten, um exemplarische Beispiele zu nennen. Forschungsarbeiten, die immer wieder darauf hinweisen, dass sich der Blick in der deutschen Kulturmanagement-Ausbildung noch intensiver auf Modelle, Methoden und Ansätze aus der kulturellen Praxis anderer Länder ausweiten sollte.

Ein Blick in die Bibliotheksbestände von Kulturmanagement-Studiengängen zeigt an, dass hier ebenfalls kulturhierarchische Muster feststellbar sind. Noch immer liegt ein prominenter Fokus auf dem angelsächsischen Raum. In meiner eigenen Tätigkeit als Betreuer von Master- und Bachelorarbeiten an verschiedenen Hochschulen im deutschsprachigen Raum sehe ich seit vielen Jahren, dass Quellen aus anderen europäischen Ländern, vor allem aus Ost- und Südosteuropa, von den Studierenden eher selten verwendet werden bzw. kaum in Übersetzung vorliegen.

Ein europäisches Selbstbild muss in der Bildung wirksam werden

Auch deutsche Schullesebücher vermitteln nach wie vor – selbst in Bundesländern wie Brandenburg und Sachsen, die an der Grenze zu Polen und Tschechien liegen –, dass zeitgenössische kulturelle Produktionen und Positionen aus den Nachbarländern eher selten anzutreffen sind. Die Bundeszentrale für politische Bildung stellt seit Jahren kostenfrei eine europäische Presseschau zur Verfügung (www.eurotopics.de), welche auch regelmäßig kulturelle Themen bespricht. Mit überschaubarer Resonanz. Daher darf die Frage gestellt werden: Sind die bestehenden kultur- und medienpolitischen Ansätze die richtigen, um europäische Perspektiven zu stärken? Wie groß ist in Deutschland im Moment die Solidarität etwa mit polnischen Künstler*innen und kulturellen Initiativen, welche sich gegen eine repressive nationale (und allzu häufig nationalistische) Kulturpolitik wehren? Wie viel Wissen gibt es über widerständige Ansätze aus Ungarn? Wie bekannt ist, dass sich mitten in der Krise in Griechenland ein höchst anspruchsvolles Digital-Arts-Festival mit starken politischen Konnotationen etabliert hat? (vgl. <https://www.adaf.gr/>)

Die Aufzählung des Mangels ließe sich lange fortsetzen. Die nicht gestellte Frage ist häufig jene nach europäischer Reichweite, Aufmerksamkeit und Wirksamkeit. Erst wenn es hier zu einer ehrlichen, sachlichen, an Zahlen orientierten Analyse kommt, können neue Maßnahmen ergriffen werden, um den kulturellen Reichtum des Kontinents hierzulande neu sichtbar zu machen.

Der Schriftsteller Marko Martin sagte kürzlich bei einer Lesung, dass wahrscheinlich Fluggesellschaften wie EasyJet oder RyanAir mit ihren Billig-Angeboten mehr zur europäischen Verständigung bei deutschen Jugendlichen beigetragen haben als die meisten kulturellen Austauschprogramme der

Europäischen Union. Freilich ist das polemisch zugespitzt, trifft aber einen Kern: nämlich die Bedeutung der intrinsischen Motivation, vor allem von jungen Menschen, sich für andere Perspektiven zu öffnen und sie positiv zu erleben. Europäische Kulturvermittlung sollte nicht pädagogisch oder normativ sein, sondern auf Bedürfnissen von Menschen aufbauen. Dazu gehört auch die Vermittlung von Kritikfähigkeit. Die problematischen Seiten europäischer Politik – von Themen wie Kolonisation bis hin zu historischer Machtpolitik – gehören zu einer Auseinandersetzung dazu und können helfen, eine realistische europäische Haltung zu erzeugen. Das beste Mittel gegen starke monokulturelle Narrative und nationalistische Tendenzen sind attraktivere Gegenangebote, die sich außerhalb der Logik von Projekten bewegen. Für den Bereich des Kulturmanagements könnte das etwa bedeuten, dass man verstärkt auf Infografiken und Netzwerkdarstellungen setzt, welche die bestehenden Kooperationen und kulturellen Ereignisse, Festivals und Projekte auf dem Kontinent erkennbar machen.

Diese Ansätze können jedoch nur wahrgenommen werden, wenn sie wirklich sichtbar sind, wenn sie nicht als Exotika erscheinen, sondern als selbstverständliche Realitäten. Europäische Perspektiven haben nichts mit Interkulturalität, sondern sehr viel mehr mit Transkulturalität zu tun. Das bedeutet, dass vernetzte Kulturauffassungen deutlicher in den Vordergrund rücken sollten. Das gleichzeitige Ineinandergreifen von Traditionen, Stimmen und Erfahrungen. In der Kunst selbst ist das eine jahrhundertalte Realität. In der Rezeption offensichtlich immer noch eine Herausforderung.



Prof. Dr. Gernot Wolfram lehrt als Professor für Medien- und Kulturmanagement an der Macro-media Hochschule Berlin. Er hat aktuell den Essay „Kontinentpfade. Eine kurze Anleitung, Europa lieben zu lernen“ (Henrich& Henrich Verlag, 2020) veröffentlicht und forscht zu transkulturellen Teilhabeformaten. Kontakt: g.wolfram@macro-media.de

Agile Unternehmens- entwicklung

Wie Sie es schaffen Ihr Unternehmen
vorausschauend zu erneuern

Ein Beitrag von Hans-Joachim Gergs

*„Alles Fertige wird angestaunt,
alles werdende wird unterschätzt“
Friedrich Nietzsche*

Mit Wandel umzugehen ist seit jeher eine zentrale Herausforderung der Unternehmensführung. In den letzten Jahrzehnten haben wir gesehen wie schnell selbst große Unternehmen wie Kodak, Nokia, Black-Berry oder in Deutschland Quelle und AEG vom Markt verschwunden sind. Insgesamt ist die Lebensdauer von Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten deutlich gesunken. Foster und Kaplan (2015) analysierte die im „Standard & Poor’s 500“ vertretenen 500 größten US-Konzerne. Im Durchschnitt wurden diese Unternehmen im Jahr 2014 nur noch 15 Jahre alt. Etwas langlebiger sind Unternehmen in Europa. Nach den Ergebnissen von Stadler und Wältermann (2012, S. 10) beträgt das Durchschnittsalter aller börsennotierten Unternehmen in Europa 28 Jahre; doch auch hier ist die Tendenz sinkend. Dies ist ein klarer empirischer Hinweis darauf, dass sich die Geschwindigkeit des Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich erhöht hat (Rosa 2013, Boes et al. 2016; Boes/Kämpf 2016).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung gilt die Fähigkeit von Unternehmen, sich schnell oder gar vorausschauend auf sich verändernde Marktbedingungen einzustellen, als zentraler Erfolgsfaktor (Collins 2009, Hamel 2012, Gergs 2016 u.v.m.). Es geht für Unternehmen zukünftig nicht nur darum, Schnelligkeit und Innovationskraft zu bewahren, sondern diese systematisch weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang wird gegenwärtig

¹ Einen guten Überblick über die historische Entwicklung und den aktuellen Stand der Diskussion um Agilität findet sich bei Scheller (2017).

² Eine ausführliche Darstellung der Untersuchungsergebnisse findet sich in Gergs (2016.) Das Forschungsvorhaben wurde durch die Stiftung Bildung und Beschäftigung finanziell gefördert.

tig viel über Agilität von Unternehmen diskutiert. In der Praxis erlebte der Begriff zunächst in der Softwareentwicklung einen rasanten Aufschwung. Seit der Formulierung des agilen Manifests führender Programmierer gibt es sogar eine Art Handlungsanweisung dazu¹. Unter Agilität versteht man allgemein die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich entlang von Nutzerbedürfnissen an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen, indem es diese Veränderungen möglichst rechtzeitig antizipiert und sein Geschäftsmodell, seine Kultur und seine Arbeitsprozesse entsprechend erneuert (Hofert 2016: 2).

Ich vertrete in diesem Beitrag die These, dass sich Unternehmen im Sinne einer agilen Unternehmensentwicklung kontinuierlich und vorausschauend erneuern müssen – und nicht erst dann sich zu verändern beginnen, wenn sie durch eine Krise dazu gezwungen werden. Mehr und mehr entsteht die Notwendigkeit, radikale Transformationen zu vermeiden und Veränderungsprozesse frühzeitig einzuleiten, um in den guten Jahren die vorhandenen Ressourcen zu nutzen und die Unternehmen vorausschauend auf die Zukunft vorzubereiten. Erneuerungsfähigkeit ist damit die zentrale Grundkompetenz für eine agile Unternehmensentwicklung.

Acht Prinzipien für eine agilen Unternehmensentwicklung

Vor dem Hintergrund der einleitenden Überlegungen stellen sich folgende Fragen: Wie kann agile Unternehmensentwicklung bzw. vorausschauende Erneuerung gelingen? Welche Art von Führung und welche Form der Organisation ist hierzu notwendig? Welche Methoden und Tools können verwendet werden, um den Prozess zu unterstützen? Welche Rahmenbedingungen müssen dabei berücksichtigt werden? Ich habe mich mit diesen Fragen im Rahmen eines Forschungsvorhabens beschäftigt². Auf der Grundlage meiner Forschungsergebnisse habe ich insgesamt acht Prinzipien identifiziert nach denen die von mir untersuchten Unternehmen bewusst oder unbewusst Veränderungsprozesse gestalten. Diese acht Prinzipien habe ich zu einem zyklischen Modell zusammengefasst (vgl. auch Gergs 2016: 37ff).

Forschungsdesign und Methode

Insgesamt wurden im Rahmen des Forschungsvorhabens explorative Fallstudien in 10 Unternehmen durchgeführt. Zentrales Kriterium für die Auswahl der Untersuchungsbetriebe war, dass diese mindestens 30 Jahre erfolgreich am Markt tätig waren und sich in dieser Zeit grundlegend er-

neuert haben, d.h. ihr Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio oder das gesamte Geschäftsmodell grundlegend verändert haben. Die ausgewählten Unternehmen durchliefen damit seit ihrer Gründung einen tiefgreifenden Wandel, ohne dass sie durch eine Krise zur Veränderung gezwungen waren. Das Untersuchungssample setzt sich mit einer Ausnahme – einem Unternehmen aus der Kosmetikindustrie – aus mittelständischen IT- und Medienunternehmen (200-2500 Beschäftigte) zusammen.

Prinzip 1: Selbstreflexion stärken

„Gnothi seautón“ – *Erkenne Dich selbst*
Inscription am Apollotempel von Delphi

Erneuerungsfähigkeit fängt mit einer Basisqualifikation an: der Fähigkeit zur Selbstreflexion. Sie ist gewissermaßen ein Meta-Prinzip. Erneuerungsfähige Unternehmen zeichnen sich durch eine erstaunlich stark ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstreflexion aus. Erneuerungsfähige Unternehmen eröffnen Führungskräften wie auch Mitarbeiter*innen institutionalisierte Räume und Formen zur Selbstreflexion. Der Vorstand eines Softwarehauses nimmt sich z.B. jedes Quartal einen „Denk-Tag“. Er sagt, dass er nach diesen „Denk-Tagen“ (genauso wie nach den zwei Wochen Internet-Abstinenz, die er sich jedes Jahr gönnt) die Dinge wieder klarer sieht und neue Kreativität gewinnt. Der Geschäftsführer eines Internetunternehmens berichtet darüber, dass er immer dann eine Wanderung mache, wenn er gedanklich an einem Problem nicht mehr weiterkommt.

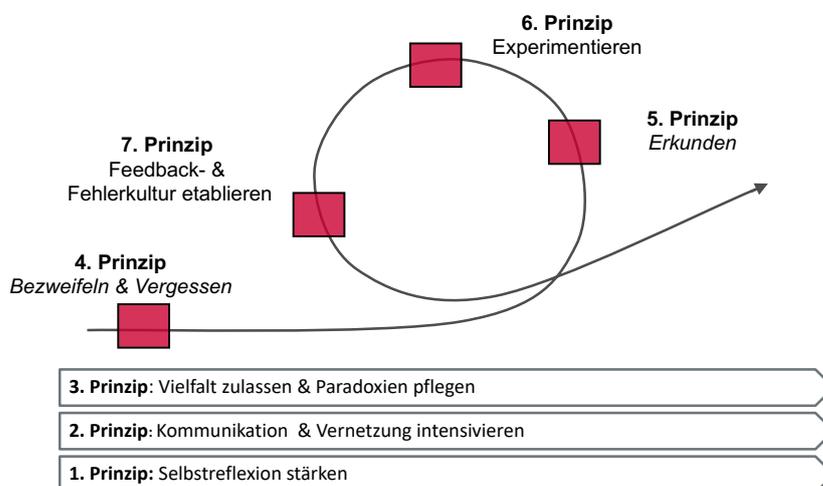


Abb. 1 Die Prinzipien der kontinuierlichen Selbsterneuerung

Er laufe dann so lange in eine Richtung, bis ihm eine interessante Idee zur Lösung des Problems kommt. Insgesamt hat die Mehrzahl der befragten Führungskräfte diese strategischen Auszeiten fest institutionalisiert, im Rahmen derer sie sich sowohl mit der Optimierung des gegenwärtigen Geschäfts als auch mit Trends und Zukunftsentwicklungen beschäftigen. Zudem bieten die untersuchten Unternehmen ihren Mitarbeiter*innen und Führungskräften ein breites Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten der eigenen Person (Coaching, fachübergreifende Trainings, Persönlichkeitsentwicklung etc.). Erstaunlich war auch, dass sich mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte selbst coachen lässt.

Prinzip 2: Kommunikation und Vernetzung intensivieren

„Richten Sie eine Informationsdemokratie ein!“, empfiehlt der Managementvordenker Gary Hamel von der London Business School. Genau dies tun Unternehmen, die sich kontinuierlich erneuern. Sie weisen, so das Ergebnis der Fallstudien, eine hohe Kommunikationsdichte auf. Das Management dieser Unternehmen schafft systematisch laterale und hierarchieübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten, sei es durch Social Communities oder laterale Netzwerke. Auch Großgruppenformate wie Barcamps, World-Cafés, Zukunftswerkstätten oder Hackathons finden in diesen Unternehmen kontinuierlich statt. Das Management sieht in der Gestaltung des betrieblichen Kommunikationsraums eine seiner vordringlichsten Aufgaben. Ein Abteilungsleiter brachte diese Orientierung wie folgt auf den Punkt: „Ich bin hier so etwas wie ein Kommunikationsdesigner. Ich sehe meine vordringlichste Aufgabe darin, die Kommunikation in meinem Bereich und bereichsübergreifend zu ermöglichen.“ Dabei geht es dem Management nicht nur um die Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens, sondern auch über die Grenzen des Unternehmens hin-

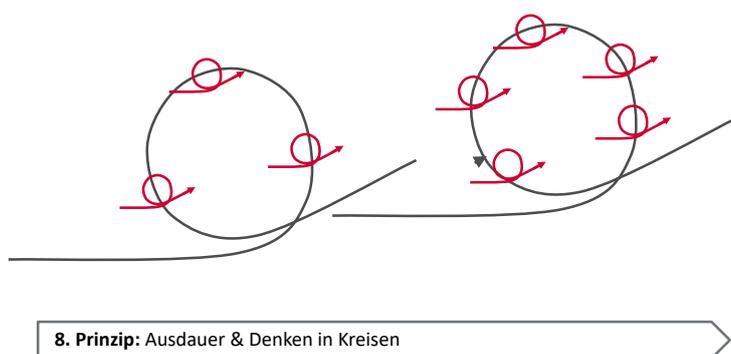


Abb. 2 Der Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung

aus („Open Innovation“ und „Open Organizing“). In den meisten der untersuchten Unternehmen wurden die Mitarbeiter*innen geradezu angehalten, z.B. durch Vorträge auf Tagungen und den Besuch von Fachkonferenzen, das Netzwerk des Unternehmens weiter auszubauen. Wer Innovationen in das Unternehmen bringen möchte, so das dahinterstehende Credo, muss verstehen, wie man die Beziehungen der Mitarbeiter*innen untereinander und mit dem für das Unternehmen relevanten Umfeld lebendig gestalten kann. Der CEO eines der untersuchten Unternehmen hat dies wie folgt auf den Punkt gebracht: „Meiner Meinung nach ist es nicht damit getan, dass das Top-Management eine Vision vorgibt, der die Mitarbeiter folgen. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, Change Communities und Change Plattformen zu etablieren, die es den Mitarbeitern ermöglichen, die Veränderung des Unternehmens aktiv mit voranzutreiben.“ Veränderungsprozesse zu initiieren, ist dieser Orientierung zur Folge nicht mehr nur Aufgabe der Führung, sondern aller Mitarbeiter*innen im Unternehmen. Diese offene Kommunikationskultur spiegelte sich auch in der Architektur der Bürogebäude wider. Nahezu alle der untersuchten Unternehmen haben offene Bürolandschaften (z.B. mit Innovationsräumen, Homezones, Quiet Zones, Lounge Areas etc.), die eine flexible Form der Zusammenarbeit ermöglichen und bereichsübergreifend Kommunikation fördern.

Veränderungsprozesse zu initiieren, ist dieser Orientierung zur Folge nicht mehr nur Aufgabe der Führung, sondern aller Mitarbeiter*innen im Unternehmen.

Prinzip 3: Vielfalt zulassen und Paradoxien pflegen

*„Das Gleiche lässt uns in Ruhe,
aber der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht.“*

Johann Wolfgang Goethe

Jeder Entwicklungsbiologe wird bestätigen, dass ein biologisches System umso unempfindlicher gegenüber Veränderungen in seiner Umwelt ist, je mehr Varietät es aufweist. Genetische Vielfalt ist die Versicherung der Natur gegen das Unerwartete. Diese Idee der hilfreichen Vielfalt findet sich auch in erneuerungsfähigen Unternehmen. Diese achten darauf, eine große Vielfalt an Erfahrungen, Werten und Fähigkeiten unter ihrem Dach zu versammeln, um unkonventionelle Ideen hervorzubringen. Meinungsvielfalt und Diversität sind für sie eine zentrale Quelle für kontinuierliche

Veränderung. Dies zeigt sich in einer Personalpolitik, in der Diversity Management bewusst gelebt wird. Die von mir untersuchten Unternehmen achteten gezielt darauf, dass sie Mitarbeiter*innen mit unterschiedlichsten Qualifikationen, aus unterschiedlichsten Kulturkreisen und mit unterschiedlichen biografischen Hintergründen rekrutierten.

Meinungsvielfalt und Diversität sind für erneuerungsfähige Unternehmen eine zentrale Quelle für kontinuierliche Veränderung.

In einem der Unternehmen gründete die Geschäftsführerin ein „Diversity Team“, das sich aus Mitarbeiter*innen unterschiedlicher ethnischer, geografischer und sozialer Herkunft zusammensetzte und von dem sie sich regelmäßig beraten lässt. Ein weiteres auffälliges Merkmal der Personalpolitik erneuerungsfähiger Unternehmen ist, dass das Management das unterschiedliche Know-how im Unternehmen immer wieder neu zu mischen versucht, zum Beispiel durch Abteilungshospitanzen, die Bildung abteilungsübergreifender Teams oder die Vernetzung im Rahmen von Großgruppenveranstaltungen. Darüber hinaus herrscht in den erneuerungsfähigen Unternehmen ein Klima das „Abweichler“ ermutigt ihre Meinung zu äußern, auch wenn dies im ersten Moment unangenehm ist. In einem Unternehmen wurde der „Dissens“ sogar institutionalisiert. Dort wurde ein „Dissens-Team“ gegründet, das die Aufgabe hatte, das bestehende Geschäftsmodell kontinuierlich infrage zu stellen. Die untersuchten Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie bewusst Spannungsfelder durch Widerspruch erzeugen.

Prinzip 4: Vergessen und Bezweifeln

*„Kühner als das Unbekannte zu erforschen, kann es sein,
das Bekannte zu bezweifeln.“
Alexander von Humboldt*

Organisationen neigen dazu, Fähigkeiten zu verbessern, die sie bereits in hohem Maße beherrschen. Erweisen sich diese Kompetenzen zudem noch über lange Zeit als erfolgreich, dann werden sie immer weiter perfektioniert. Das geht solange gut, wie sich das Unternehmen in einem stabilen Umfeld bewegt. Ändern sich die Anforderungen, werden verfestigte Kompetenzen schnell zu Fesseln. Das Unternehmen tappt dann in das,

was der Organisationsforscher James March eine „Kompetenzfalle“ nennt, weshalb er rät: „Treat memory as an enemy“ (1971: 263). Und genau diese Fähigkeit des Bezweifelns und Vergessens findet sich bei erneuerungsfähigen Unternehmen. Bei allen Befragten handelt es sich um sehr erfolgreiche Führungskräfte. Umso erstaunlicher ist der Umstand, wie stark diese ihre eigenen Erfolgs- und Denkmuster anzweifelten. „Das einzige was ich fürchte“, so der Geschäftsführer eines Softwareunternehmens, „ist Selbstgenügsamkeit. Aus diesem Grunde hole ich immer wieder Leute von außen ins Unternehmen, die uns aus dem Gleichgewicht bringen und unser Geschäftsmodell anzweifeln.“ Diese Orientierung kommt auch in der Personalpolitik zum Tragen. Die meisten der untersuchten Unternehmen führen systematische Personalrotation durch. Zwei der befragten Unternehmen verfolgten sogar eine Personalpolitik, der zufolge eine gewisse Fluktuation geradezu erwünscht ist. Ferner nutzt fast die Hälfte der Unternehmen das Konzept des „Reverse Mentoring“, in dem die altdienten Mitarbeiter*innen von jungen Kolleg*innen neue Technologien und Methoden lernen. In einem Unternehmen gründete der Geschäftsführer ein „Youth Advisory Board“. Dieses Board – bestehend aus sieben jungen Mitarbeiter*innen – trifft er einmal im Monat zum Frühstück und diskutiert mit diesem die neuen Geschäftsmodelle, aber auch Themen zur Führung und Organisation. Ziel ist es dabei bewusst alte Positionen und bisherige Routinen infrage zu stellen.

Aber nicht nur das Bezweifeln, sondern auch das Vergessen bisherigen Wissens ist ein wichtiges Merkmal eines sich kontinuierlich erneuernden Unternehmens.

Aber nicht nur das Bezweifeln, sondern auch das Vergessen bisherigen Wissens ist ein wichtiges Merkmal eines sich kontinuierlich erneuernden Unternehmens. Der Wirtschaftswissenschaftler John Maynard Keynes behauptete einmal, dass das Schwierigste für den Menschen nicht darin liege, immer wieder neue Ideen aufzunehmen, sondern alte Ideen auch wieder zu vergessen. Nur wenige Organisationen, so Keynes weiter, seien gescheitert, weil sie etwas Wichtiges vergessen haben. Sie sind in der Regel daran gescheitert, dass sie Vieles zu lange im Gedächtnis behalten haben und deshalb fortführen, die Dinge so zu tun, wie sie es bisher mit Erfolg getan hatten. Für viele Organisationen ist ein gutes Gedächtnis hilfreich. Aber die Fähigkeit zu vergessen, zu übersehen oder bewusst zu ignorieren

ist mindestens ebenso nützlich. Unternehmen müssen gerade in Zeiten der unbegrenzten Speicherkapazitäten lernen zu Vergessen und von altem Wissen loszulassen. Dies ist eine bis heute unterschätzte Fähigkeit des erneuerungsfähigen Unternehmens.

Prinzip 5: Erkunden

*„Ich habe keine besondere Begabung,
sondern bin nur leidenschaftlich neugierig.“
Albert Einstein*

Erneuerungsfähige Unternehmen arbeiten im Modus des kontinuierlichen Erkundens. Erneuerungsfähigkeit könnte auch als die Fähigkeit definiert werden, sich selbst überraschen zu lassen. Das Neue ist immer eine Abweichung vom Bestehenden. In der Phase des Erkundens geht es daher zunächst um das genaue Beobachten von Abweichungen und Unterschieden. Erneuerungsfähige Unternehmen beobachten aus diesem Grunde die Veränderungen in ihrem Umfeld genau. Sie nehmen eine forschende Haltung ein und zeigen Entdeckerqualitäten.

Erneuerungsfähige Unternehmen beobachten die Veränderungen in ihrem Umfeld genau. Sie nehmen eine forschende Haltung ein und zeigen Entdeckerqualitäten.

Das zentrale Instrument der Entdecker*innen ist die Frage. Erkundende Fragen sind der zentrale Schlüssel zu neuen Erkenntnissen. Fragen eröffnen neue Perspektiven. Der Managementvordenker Peter Drucker weist daraufhin, dass die häufigste Fehlerquelle im Management in der Suche nach den richtigen Antworten statt nach den richtigen Fragen bestehe. Und genau dies tun erneuerungsfähige Unternehmen. Sie fordern ihre Führungskräfte und Mitarbeiter*innen kontinuierlich dazu heraus, Fragen über die Zukunft zu stellen. Erneuerungsfähige Unternehmen, so der Befund meiner Studie, nutzen vielfältige Methoden des Erkundens. Der IT-Chef eines der befragten Unternehmen führte z.B. ein „Ich-weiß-nicht-Tagebuch“ in das er kontinuierlich Fragen notierte die ihn interessierten. Um auf weitere Fragen zu stoßen, führt er mit seinem Team in regelmäßigen Abständen „Question-Storming-Sessions“ durch, im Rahmen derer er interessante Fragen sammelt. Viele der befragten Unternehmen führen regelmäßig „Learning Journeys“ durch, in denen sie gezielt Orte des Wan-

dels aufsuchen, sei es innovative Unternehmen oder die Start-up-Szene in Berlin oder Amsterdam. Andere wiederum holten sich, um bewusst über den Tellerrand zu blicken, in regelmäßigen Abständen interessante und zugleich irritierende Vortragende aus der Wissenschaft oder anderen Branchen in das Unternehmen. Insgesamt kann man festhalten, dass die untersuchten Unternehmen die Logik des Erforschens und Erkundens fest in ihrem Betriebssystem integriert haben.

Prinzip 6: Experimentieren

*„Man muss etwas Neues machen,
um etwas Neues zu sehen.“*

Christoph Lichtenberg

Die meisten Unternehmen beschäftigen sich sehr lange mit der Analyse und mit der Frage, wo sie am besten anfangen sollen. Dies führt dazu, dass viele Unternehmen lange zögern, in den Veränderungsprozess einzusteigen. Erneuerungsfähige Unternehmen, dies zeigen die Untersuchungsergebnisse sehr deutlich, sind sehr experimentierfreudig. Zwei IT-Beratungsunternehmen hatten dies sogar in ihren Führungsleitsätzen festgeschrieben: „Experimente erwünscht“ heißt es dort explizit. Jedem*r Mitarbeiter*in steht in diesen Unternehmen Zeit zur Verfügung, um zu experimentieren. Diese Experimentierzeit können die Mitarbeiter*innen einer Initiative ihrer Wahl widmen. Die befragten Geschäftsführer*innen bestätigten, dass die innovativsten Produkte und Problemlösungen in dieser Experimentierzeit entstanden sind. Interessanterweise gibt es diese Experimentierzeiten auch bei den kleineren Unternehmen des Untersuchungssamples. Dort sind sie jedoch weniger formalisiert als bei den größeren Unternehmen. Bemerkenswert ist ferner, dass sich diese Kultur des Experimentierens nicht nur auf Produkte und Dienstleistungen, sondern auch auf Themen wie Führung und Organisation bezieht.

Bemerkenswert ist, dass sich diese Kultur des Experimentierens nicht nur auf Produkte und Dienstleistungen, sondern auch auf Themen wie Führung und Organisation bezieht.

So führte eines der untersuchten Unternehmen regelmäßig Führungsexperimente durch. Im Rahmen eines dieser Führungsexperimente wurde zum Beispiel getestet, wie Abteilungen ohne Führungskraft zurechtkom-

men. In einem anderen Unternehmen wurden im Rahmen sogenannter Mitbestimmungslaboratorien mit neuen Formen der Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens experimentiert.

Prinzip 7: Fehler- und Feedbackkultur

*„Wer noch nie Fehler gemacht hat,
hat sich noch nie an etwas Neuem versucht.“*

Albert Einstein

Einer der wenigen Orte dieser Welt, an dem Fehler und Scheitern erlaubt sind, scheint gegenwärtig das Silicon Valley in Kalifornien zu sein. Dort zählt nicht, wie viele Fehler man gemacht hat und wie oft man mit seinem Experiment gescheitert ist, sondern vielmehr, ob man nach dem Scheitern wieder aufgestanden ist. Der Gründer von Polaroid, Ed Land, der die Sofortbildkamera erfand, hatte an der Wand hinter seinem Schreibtisch ein Schild, auf dem stand: „Ein Fehler ist ein Ereignis, dessen großer Nutzen sich noch nicht zu deinem Vorteil ausgewirkt hat.“ Erneuerungsfähige Unternehmen greifen diese Erfahrungen auf, dass der Fortschritt letztlich unseren Fehlern und Irrtümern geschuldet ist. Ein Credo erneuerungsfähiger Organisationen lautet daher: Lernen kann man nur durch Versuch und Irrtum, Irrtum, Irrtum. Erneuerungsfähige Organisationen arbeiten daher nicht mit starren, unbeirraren Leitlinien. „Den Kurs halten“ ist nur dann eine gute Sache, wenn man sicher ist, auf dem richtigen Kurs zu sein. Was in einem Prozess der Selbsterneuerung wirklich angebracht ist, sind kleine Schritte, ständiges Beobachten und die Bereitschaft, den Kurs zu ändern, während man noch dabei ist herauszufinden, wohin er führt. Das ist schwierig. Es bedeutet, Fehler zu machen und – noch schlimmer – sie zuzugeben.

„Den Kurs halten“ ist nur dann eine gute Sache, wenn man sicher ist, auf dem richtigen Kurs zu sein.

Dieses iterative Vorgehen in kurzen Lern-Zyklen ist beim Netzwerkausrüster Cisco Systems besonders gut ausgeprägt. Dort arbeitet man nach dem Prinzip 0.8. Nach diesem Prinzip muss jedes Projekt innerhalb von drei bis vier Monaten einen Prototyp präsentieren – unabhängig von der Größe des Projekts und der anberaumten Gesamtdauer. Dieser Prototyp muss nicht funktionieren. Es ist nicht der Prototyp 1.0, sondern eben der Prototyp 0.8. Prototyp 0.8 bedeutet: Du musst irgendetwas vorlegen, das

nicht fertig ist, aber unmittelbar Feedback erhält und so die Verbesserung des nächsten Prototyps beschleunigt. Nach dem gleichen Prinzip arbeitet das Beratungsunternehmen IDEO, das die Methode des Design-Thinking entwickelt hat. „Fail fast to succeed sooner“ und „do something rough, rapid, and then iterate“, sind für David Kelley von IDEO die zentralen Grundprinzipien des Design-Thinking. Die Grundlage dieser „Irrtums-Kultur“ sind regelmäßige Feedbackschleifen. Erneuerungsfähige Unternehmen ermutigen ihre Mitarbeiter*innen dazu, regelmäßig Feedbackschleifen in ihren Arbeitsprozess einzuplanen, viel zu kommunizieren und Informationen insbesondere auch über Fehler und Misserfolge offen auszutauschen. Reflexionsprozesse in Form sogenannter After-Action-Reviews (AAR), Lessons-learned-Workshops oder Dissens-Dialoge sind in diesen Unternehmen fest institutionalisiert. Diese Offenheit erfordert jedoch ein hohes Maß an Vertrauen in die Kolleg*innen und insbesondere in die Führung.

Prinzip 8: Ausdauer und Denken in Kreisen

Wenn die Veränderung im Umfeld der Unternehmen immer schneller werden, dann hat dies zur Folge, dass Wandel zur Daueraufgabe wird. Führungskräfte und Beschäftigte sollten daher Wandel und Veränderung nicht nur akzeptieren. Agile Unternehmensentwicklung setzt auf kontinuierliche Erneuerung. Agiles Unternehmensentwicklung heißt damit auch, die Organisation stetig auf den Prüfstand zu stellen und zu optimieren. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, diesen Prozess der kontinuierlichen

Agiles Unternehmensentwicklung heißt auch, die Organisation stetig auf den Prüfstand zu stellen und zu optimieren.

Erneuerung in Gang zu setzen, das Rad der Veränderung gewissermaßen ins Rollen zu bringen und am Rollen zu halten. Aber wie schaffen sie das? Nicht indem sie eine von oben vorgegebene Veränderungsinitiative einleiten. Sie müssen im Unternehmen immer wieder aufs Neue Gespräche und Diskussionen über die Chancen zur Neuerfindung von Managementtechnologien und -prozessen oder neuen Produkten und Geschäftsideen anregen. Sie müssen die Mannschaft kontinuierlich dazu bewegen, darüber nachzudenken, was man im Unternehmen verändern könnte. Der Geschäftsführer eines IT-Beratungsunternehmens brachte dies wie folgt

auf den Punkt: „Meine Arbeit müssen Sie sich vorstellen wie die Arbeit von Sisyphos. Kaum haben Sie die Felsen den Berg hoch geschoben rollte er wieder runter und Sie fangen wieder neu an ... anstrengend aber interessant.“ Und genau in diesem ständigen Ringen um Erneuerung liegt die eigentliche Herausforderung des Managements. Führungskräfte wie auch Beschäftigte in erneuerungsfähigen Unternehmen „lieben“ Veränderung geradezu und hinterfragen stetig das Bestehende. Veränderung ist in diesen Unternehmen ein Dauerthema, ein fester Bestandteil des Alltagsgeschehens. Erstaunlich ist dabei, dass die Mehrzahl der befragten Führungskräfte sich weniger mit der Frage beschäftigt: „Wie schaffe ich Erneuerung?“, sondern viel stärker mit der Frage: „Wie schaffe ich ein Umfeld, in dem sich das Unternehmen kontinuierlich selbst erneuern kann?“ Die Führungskräfte sehen sich in der Mehrzahl eher als Organisationsdesigner*innen und Sozialarchitekt*innen für Innovation und Lernen und bauen in ihren Unternehmen eine Infrastruktur der Veränderung auf.

Fazit und Ausblick

Um das Jahr 500 v. Chr. stellte der griechische Philosoph Heraklit fest, dass man nicht zweimal in denselben Fluss steigen kann, denn das Wasser fließt ständig weiter. Er vertrat die Ansicht, dass alles fließt und nichts von Dauer ist – alles bewegt sich, nichts bleibt gleich. Heraklit war damit einer der ersten abendländischen Philosophen, der die Vorstellung in Worte fasste, dass sich das Universum in einem Zustand ständigen Entstehens und Vergehens befindet. Dies gilt insbesondere in der heutigen Zeit, in der sich Wirtschaft und Gesellschaft mit zunehmender Geschwindigkeit verändern. In diesen turbulenten Zeiten werden nur diejenigen Unternehmen langfristig erfolgreich bleiben, die es schaffen sich kontinuierlich zu erneuern. Die bewährten Verfahren von heute werden zu einem Großteil morgen nicht mehr erfolgreich sein. Aus diesem Grund müssen Unternehmen kontinuierlich, vorausschauend und offensiv an ihrer Zukunft arbeiten, statt ihre Vergangenheit zu verteidigen. Das hat zur Folge, dass wir verändern müssen wie sich Unternehmen verändern: „Change the Change Management!“ muss die Devise lauten.

Die in diesem Beitrag vorgestellten Studie kommt zu dem Ergebnis, dass entgegen der bisherigen Annahmen, tiefgreifende Veränderungsprozesse nicht nur durch Krise und Not (Kanter et al. 1992, Christensen/Shu 1999, Kotter 1996 uvm.) ausgelöst werden können, sondern dass sich Unternehmen durchaus auch in Zeiten des Erfolgs vorausschauend zu erneuern

vermögen. Ein solcher Prozess der vorausschauenden und kontinuierlichen Selbsterneuerung ist jedoch, dies verdeutlichen die Untersuchungsbefunde auch, sehr voraussetzungsreich. Will man ein Unternehmen aus einer selbstgeschaffenen Zukunftsperspektive heraus führen, dann muss der gesamte Managementprozess in seiner Steuerungslogik neu ausgerichtet werden. Dies ist für die meisten Unternehmen mit einer enormen kulturellen Veränderung verbunden und nicht ohne einen intensiven und langwierigen Lernprozess der Gesamtorganisation möglich. Die in diesem Beitrag vorgestellten acht Prinzipien der Erneuerungsfähigkeit bilden die strategischen Leitplanken für diesen Transformationsprozess. Aber die Frage bleibt: „Wo soll ich anfangen, wenn ich meine Organisation in eine Agile Organisation verwandeln will?“ Leider gibt es hierzu kein allgemeingültiges Patentrezept. Vielmehr muss jedes Unternehmen seinen eigenen passenden Weg finden. Aber die Prinzipien der Erneuerungsfähigkeit helfen Ihnen die ersten Schritte zu gehen, zu experimentieren, zu reflektieren und zu lernen. Der Weg hin zur agilen Organisation erfordert Mut zu den ersten Schritten, regelmäßige Überprüfung des Vorgehens, iterative Anpassung und viel Reflexionsarbeit. Zeit damit anzufangen!

LITERATUR

- Boes, A., Kämpf, T. (2016):** Arbeiten im globalen Informationsraum. In: *Werkheft 01 „Digitalisierung der Arbeitswelt“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Hg.)*, S. 22–28.
- Boes, A., Kämpf, T., Lühr, T. (2016):** Von der „großen Industrie“ zum „Informationsraum“ – Informatisierung und Umbruch in den Unternehmen aus historischer Perspektive. In: *Doering-Manteuffel, A./Raphael, L./Schlemmer, T. (Hrsg.). Vorgeschichte der Gegenwart – Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom*, Göttingen, S. 57–78.
- Christensen, C., Shu, K. (1999):** What is an Organization’s Culture? *Harvard Business School Note*, pp. 399–404.
- Collins, J. (2009):** *How the mighty fall. And why some companies never give*. London: Random House.
- Foster, R. & Kaplan, S. (2015):** *Creative Destruction. Why companies that are built to last underperform the market – and how to successfully transform them*. Doubleday: New York
- Gergs, H.-J. (2016):** *Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für eine neues Change Management*. Weinheim: Beltz.
- Hamel, G. (2012):** *What matters now. How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hofert, S. (2016):** *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für besser Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kanter, R. M. (1992):** *Challenge of Organizational Change*. Boston: Simon & Schuster.
- Kotter, J.P. (1996):** *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

March, J.G. (1971): *The Technology of Foolishness. Civiløkonomen (Copenhagen), 18 (1971) 4, S. 4-12.*

Rosa, H. (2013): *Beschleunigung und Entfremdung: Entwurf einer kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit. Frankfurt: Suhrkamp.*

Scheller, Th. (2017): *Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. München: Vahlen.*

Stadler, Ch.; Wältermann, P. (2012): *Die Jahrhundert-Champions. Das Geheimnis langfristig erfolgreicher Unternehmen. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Nr. 3, S. 156-160.*



Dr. Hans-Joachim Gergs lehrt seit 15 Jahren an der TU München, der University of London, der Universität Heidelberg die Themen Change Management und Organizational Behaviour und ist seit 14 Jahren im Bereich Veränderungsmanagement bei der AUDI AG tätig.

Anzeige

inhega
intheqa.de

Den Mutigen die Welt!

Herausforderungen und Strategien für das Gastspieltheater

INTHEGA-Jahrestagung

4./5. Mai 2020 | Forum Leverkusen

Es knarzt und ächzt

Warum es Zeit wird, sich der eigenen Prozesse anzunehmen

Ein Beitrag von Dirk Schütz

Hören Sie das auch? Das Knarzen und Ächzen? Und das Rumoren? Nehmen Sie das auch wahr? In vielen Organisationen kann man es förmlich hören, dass die einzelnen Bereiche nicht mehr sinnvoll ineinandergreifen. Es läuft nicht mehr wie geschmiert. Die einzelnen Bereiche verhaken sich ineinander, arbeiten zum Teil gegeneinander, nichts geht mehr. Auch das Rumoren in der Mitarbeiterschaft wird lauter und ist immer häufiger auch in der Presse zu lesen. Unklare Prozesse und Verantwortlichkeiten, Handeln nach „Gutsherrenart“, die eine Hand weiß nicht, was die andere macht usw. werden als Gründe genannt oder sind offensichtlich erkennbar.

Mitarbeitenden werden Leistungen in einem Umfeld abverlangt, das schon lange nicht mehr mit den Veränderungen der Gesellschaft oder den steigenden Ansprüchen verschiedener Anspruchsgruppen Schritt hält. Da wundert es nicht, dass sie verunsichert, verärgert oder gar entmutigt sind.

Prozesse sind keine lästige Aufgabe! Sie sind Kern jedes Managements

Wenn man in Beratungsmandaten mit Kulturorganisationen arbeitet fällt immer wieder auf, wie wenig Wissen zu den eigenen bestehenden Prozessen existiert und noch weniger dazu dokumentiert ist. Und dies betrifft nicht nur die Bereiche, die nicht zu den Kernaufgaben oder -bereichen einer Organisation gehören. So manchem sind definierte Prozesse schlicht zu starr und unflexibel oder zu stark regulierend, weshalb diese erst gar nicht definiert bzw. dann ignoriert oder umgangen werden. Dabei gibt es in nicht wenigen Bereichen sogar Gesetze oder behördliche Verordnungen, die zwingend definierte Prozesse vorschreiben, wie bei Unfällen oder Bränden. Aber man muss ja nicht immer nur die Ausnahmesituationen oder Katastrophen bemühen,

um sich mit Prozessen auseinander zu setzen. Im Gegenteil, sie sind Kernaufgabe und Grundlage eines vernünftigen Managements und wichtiger Bestandteil zur Steuerung einer Organisation, denn sie schaffen Struktur, Transparenz, benennen Verantwortlichkeiten, definieren Schnittstellen, ermöglichen Fehler- und Optimierungsanalysen und fördern das Verständnis aller Organisationsmitglieder für die Gesamtorganisation und deren Zusammenhänge. Dementsprechend stellen sich dazu vielfältige Fragen.

Prozesse schaffen Struktur, Transparenz, benennen Verantwortlichkeiten, definieren Schnittstellen, ermöglichen Fehler- und Optimierungsanalysen

Die Auswirkungen des Nichtstuns nicht unterschätzen

Dabei kann man schon bei den kleinsten Bausteinen beginnen. Nur einige exemplarische Fragen in vermeintlich weniger relevanten Bereichen einer Organisation, deuten die Dimension des Themas bereits an: Wissen Sie zum Beispiel, wer Sie bei Krankheit oder Urlaub vertritt? Übergeben Sie Ihre laufenden Projekte und Arbeiten so, dass die*der Kollege*in ohne Verzögerung daran weiterarbeiten kann? Was passiert, wenn Ihr*e wichtigste*r Mitarbeiter*in langfristig ausfällt oder gar die Organisation verlässt? Kennen Sie die Arbeitsabläufe genau und sind das stellenimmanente Wissen, die bestehenden Kontakte oder wichtige Schnittstellen derart dokumentiert, dass Mitarbeiter*in XY nahtlos die Arbeitsabläufe weiterführen kann?

Und dann kann man problemlos zu essenzielleren Fragen wechseln: Kennen Sie in Ihren Kernprozessen diejenigen Prozessabschnitte oder Bereiche, bei denen häufiger Probleme entstehen? Wissen Sie, wo die größten Effizienzpotenziale in Ihrer Organisation schlummern oder wo sich Schnittstellen permanent ändern und daher die Abläufe behindern? Oder haben Sie sich schon einmal Gedanken gemacht, wo in Ihrer Wertschöpfungskette in der Zukunft Herausforderungen entstehen, die die Absicherung der Organisation gefährden könnten? Wo müssten Sie flexibler werden oder welche Prozesse könnten sie durch Digitalisierung kosteneffizienter und ertragssteigernder gestalten und so Potenziale heben? Wie schnell können sich in Ihrer Organisation neue Mitarbeiter*innen orientieren, einarbeiten und arbeitsfähig werden? Gibt es dafür Handbücher, Anleitungen oder so schön auf neudeutsch bezeichnete Onboardingpro-

zesse? Sind in Ihren Kernprozessen alle Verantwortlichkeiten, Weisungsbefugnisse und Schnittstellen klar definiert? Oder arbeiten zum Teil zwei oder mehrere Personen an den gleichen Aufgaben, parallel und in unterschiedlichen Stadien und alles wird doppelt und dreifach getan und nicht ausreichend koordiniert und dokumentiert?

Prozessmanagement heißt, offen für Neues sein

Sie sehen, die Bandbreite an Fragen, die in Zusammenhang mit Prozessen bestehen ist noch enorm erweiterbar und sie sind für eine Organisation relevant und spannend. Und das nicht nur, wenn man sich auf eine Zertifizierung der eigenen Organisation vorbereiten will oder muss. Gerade bei den sich immer schneller ändernden Bedingungen in der Umwelt von Organisationen oder bei steigenden Erwartungen von Anspruchsgruppen bieten klare Prozessabläufe in den wichtigsten Kernbereichen Halt. Dagegen fördern keine oder nur rudimentär definierte Prozesse und Abläufe, nicht oder nur schwammig definierte Verantwortlichkeiten und nicht optimal gestaltete Schnittstellen die strukturelle Überforderung, Ineffizienz und behindern Entscheidungen.

Gerade bei sich ändernden Bedingungen oder bei steigenden Erwartungen bieten klare Prozessabläufe in den wichtigsten Kernbereichen Halt.

Da möchten Organisationen auf die Anforderung jüngerer Generationen und neuer Mitarbeiter*innen in Bezug auf die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes reagieren und wieder als Arbeitgeber attraktiver werden. Man weiß aber gar nicht, wo und wie man diese Flexibilität umsetzen kann und wo dies Sinn macht bzw. welche Hürden es gibt. Da entstehen für Organisationen massive Probleme und Überforderungen an der Schnittstelle von analogen und digitalen Prozessen, entstehen Parallelstrukturen und Brüche in den Abläufen, die für alle Betroffenen und für die Nutzer*innen oder Besucher*innen keinen Sinn machen. Da verlieren Mitarbeitende Zeit oder haben übervolle Arbeitszeitkonten durch ungeklärte Kompetenzen oder unklare Abläufe oder dadurch, dass an mehreren Stellen gleichzeitig an einer Aufgabe gearbeitet wird und dies erst später zusammengebracht wird. Da explodieren Kosten, weil niemand mehr die Übersicht behält und wirklich verantwortlich handelt oder dafür in Verantwortung gebracht wurde.

Es geht also nicht nur um die Optimierung von Prozessen und Strukturen, sondern es hapert häufig an der grundlegenden Entwicklung und Definition dieser Prozesse und Strukturen, die das Fundament einer Organisation ausmachen.

Prozesslandkarten helfen, das Gesamtbild zu verstehen und zu verändern

Definierte und ausdifferenzierte Prozesse und entwickelte Prozesslandschaften helfen in vielen Situationen: Sie helfen zum Beispiel beim Verständnis von Abläufen bei allen Mitarbeitenden und dem Heben von Effizienz- und Ressourcenpotenzialen in Organisationen. Im Kulturbereich ist es üblich, dass die einzelnen Abteilungen projektorientiert zusammenarbeiten. Herrscht hier aber nur ein Inseldenken oder ein Verständnis für die eigenen Bedürfnisse vor, wird es schwer mit der Zusammenarbeit. Klar definierte und auch visualisierte Prozesse zeigen allen auf, wo welche Arbeiten ineinander greifen, wer von wessen Leistungen abhängig ist und wie jeder einzelne Beitrag das Ganze unterstützt. Häufig werden so auch die Schnittstellen deutlich, die ihre Kommunikation besser aufeinander abstimmen müssen, jenseits der ritualisierten Meetings, in denen oft die wichtigsten Dinge für den Einzelnen unausgesprochen und ungeklärt bleiben. Zudem kann man an den einzelnen Prozessschritten entscheiden, ob und welche Effizienzpotenziale vorhanden sind, ob man die Zusammenarbeit neu gestaltet oder auch externe Hilfe in Anspruch nimmt und wo mögliche Kosteneinsparungen realisierbar sind, die wiederum Freiräume für andere Bereiche der künstlerischen Arbeit bieten.

Prozessmanagement – Dein Freund und Helfer

Immer mehr Kultureinrichtungen befinden sich im Aufbau und der Entwicklung von Controllingsystemen. Definierte Prozesse sind für den Aufbau solcher Systeme enorm wichtig, damit die gesammelten Zahlen dann wirklich „sprechen“ können. Die reinen Zahlen sagen mehr aus, wenn man sie zum Beispiel den einzelnen Prozessschritten, deren Besonderheiten und Potenzialen oder im Verhältnis zu den verschiedenen Schnittstellen und Bereichen zuordnen und diese interpretieren und diskutieren kann. Hier werden sicher auch Effizienzverluste und Kostentreiber offensichtlich und das auch jenseits der Abteilungsgrenzen. Budgetdiskussionen können so abteilungsübergreifend geführt werden und damit der Blick der Abteilungen für den Beitrag aller zum Gesamtergebnis und dessen Auswirkun-

gen wiederum für alle geöffnet werden. Dies kann Budgetverhandlungen erleichtern und auch dazu führen, dass künftig gezielter in Prozessschritte investiert werden kann, zum Wohle des Gesamthauses und damit aller.

Prozesse erleichtern die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern oder Dienstleistern. Gerade für diejenigen, die Interna und Besonderheiten einer Organisation und deren Abläufe noch nicht kennen, sind definierte Prozesse und Strukturen eine wichtige Hilfe. Der Abgleich zu den eigenen Prozessen wird für Partner vereinfacht und diese können sich besser auf eine Kooperation einstellen, diese vorbereiten und die Zusammenarbeit an den Schnittstellen reibungslos gestalten. Es befördert das Verständnis, wie die Prozesse beider Partner besser ineinander greifen und somit effizienter gestaltet werden können. Auch Auswirkungen auf weiterführende Prozessschritte sind so deutlicher für Partner und können durch diese gleich mit gedacht werden. Denken Sie hier zum Beispiel an Lieferfristen und Abgabeterminen, die interne Abläufe maßgeblich beschleunigen oder blockieren können.

Prozesse sind wichtige Grundlage bei Umstrukturierungen, in der Organisations- oder auch der Personalentwicklung. Ohne genaue Kenntnis der Aufbau- und Ablauforganisation, der grundlegenden Strukturen und Prozesse und auch der entstandenen Parallelstrukturen, Machtverhältnisse oder organisationsinternen Politik sind Veränderungen in Organisationen nicht initiiertbar und umsetzbar. Man benötigt hierfür schlichtweg einen guten Überblick, um gezielt und wirksam Veränderungen und Entwicklungen herbeiführen und erfolgreich gestalten und begleiten zu können.

Nehmen Sie Abschied von falschen Vorstellungen!

Grundlegend geben definierte Prozesse und beschriebene Prozesslandschaften Führungskräften und Mitarbeiter*innen in Organisationen Sicherheit und Vertrauen, gerade wenn man auch Verantwortung delegiert bzw. diese übernehmen soll. Sie müssen also nicht als einschränkend oder kontrollierend und als zu starr empfunden werden. Sie bilden auch einen guten Rückhalt für kreative Arbeit. Prozesslandschaften bieten allen Beteiligten einen guten Überblick über das ganze Geschehen einer Organisation und ermöglichen Orientierung. Sie zeigen auch auf, welchen Beitrag jede*r Einzelne für das Ganze leistet und wer mit wem in Verbindung steht und kommunizieren muss oder welche Abhängigkeiten es gibt. Sie machen die neuralgischen Punkte einer Organisation und deren Prozesse deutlich und zeigen worauf alle achten sollten. Im besten Fall verbessern

Sie das Verständnis für das Miteinander und die Gesamtheit der Organisation und seiner Teile, um optimal für die Gesamtorganisation wirksam werden zu können. Was meinen Sie? Lohnt sich ein Blick auf Ihre Prozesse nicht doch für Sie?



Dirk Schütz ist Geschäftsführer der KM Kulturmanagement Network GmbH und Senior Berater der Kulturpersonal GmbH. In den Bereichen Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung arbeitet er als Berater, Coach und Trainer und unterrichtet als Dozent an Kulturmanagement-Studiengängen im deutschsprachigen Raum.

Anzeige

KAMMERMUSIKFEST
OBERLAUSITZ

15.-19. APRIL 2020

**Kammer-
musikfest
Oberlausitz**

Kreismusikschule Bautzen	15. April, 15:00 Uhr
Barockschloss Oberlichtenau	15. April, 19:00 Uhr
Orgelmanufaktur H. Eule Bautzen	16. April, 15:30 Uhr
Ev.-luth. Kirche Baruth	16. April, 19:00 Uhr
Schloss Gröditz	17. April, 19:00 Uhr
Schloss Kuppritz	18. April, 15:00 Uhr
Schloss Milkel	18. April, 19:00 Uhr
Ev.-luth. Kirche Baruth	19. April, 10:00 Uhr

SCHIRMHERR LANDRAT MICHAEL HARIG
KÜNSTLERISCHE LEITER RAMÓN UND SERAFINA JAFFÉ
INTENDANT DR. HAGEN W. LIPPE-WEISSENFELD

WWW.KAMMERMUSIKFEST-OBERLAUSITZ.DE

Prozesslandkarte! Aber wozu?

Ein Beitrag von Thomas Bäurle

Kennen Sie das? Sie sind neu in einer Organisation und fragen sich, wie funktioniert der Betrieb hier eigentlich? Wer macht hier was, für wen und wie ist das alles miteinander verknüpft? Sie gehen mit Engagement an die Sache ran, sprechen mit vielen neuen Kolleg*innen, die geduldig alles erklären. Sie studieren, wenn es denn etwas Aufgeschriebenes gibt, das Organigramm. Mit viel Glück ergibt sich dann ein einheitliches Bild. So die Idealvorstellung. Meist haben Sie aber nur viele unterschiedliche Sichtweisen auf den gesamten Betrieb erhalten.

Das mag auch wertvoll sein, aber einen strukturierten Überblick haben Sie nicht. Wie schön wäre es, wenn es in der Organisation eine übersichtliche Darstellung der Prozesslandschaft gäbe! Das würde nicht nur neuen Mitarbeiter*innen den Einstieg erleichtern. Auch die gesamte Organisation kann davon profitieren, wenn es ein einheitliches Verständnis der für den Erfolg relevanten Prozesse gibt. Sind diese gut dokumentiert, haben nicht nur Sie die bestmögliche Grundlage, die Qualität Ihrer Arbeit dauerhaft zu gewährleisten – alle anderen haben das auch.

Prozesslandkarten schaffen Verständnis für die Arbeit von Kulturunternehmen auf vielen Ebenen

Bereits die Arbeit an einer Prozesslandkarte schafft Verständnis dafür, wer die Kund*innen sind, welche Anforderungen diese stellen, welche Prozesse unmittelbar zur Kundenzufriedenheit beitragen, welche steuern und welche dabei unterstützen – um nur wenige Aspekte zu nennen. Die Prozesslandkarte ist die oberste Ebene einer Prozesslandschaft und eine grafische Übersicht über die für den Erfolg der Kultureinrichtung entscheidenden Schlüsselprozesse. Für jede Organisation ist sie, neben dem in der Regel hierarchisch gegliederten Organigramm, ein wichtiges Instrument, um einen

schnellen Überblick zu erhalten. Wenngleich sich für die Gliederung einer Prozesslandkarte gewisse Standards herausgebildet haben, ist es sinnvoll, diese für jede Organisation neu zu erarbeiten. Eine Prozesslandkarte gliedert sich immer in Steuerungsprozesse (häufig auch Managementprozesse genannt), Unterstützungsprozesse und Hauptprozesse (Kernprozesse).

Hauptprozesse...

... **machen das „Geschäft“ der Organisation aus.** Sie sind es, die von den Kund*innen wahrgenommen werden. Ideal konfigurierte Wertschöpfungsprozesse machen die Individualität, die Wirtschaftlichkeit und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit aus. Die folgende Liste zeigt Beispiele für Hauptprozesse, wie sie in Kultureinrichtungen vorkommen können:

- > künstlerische Produktion
- > Herstellung von Dekoration und Bühnenbild
- > Vorstellungsbetrieb
- > Repertoirepflege
- > Programmplanung
- > Kulturvermittlung und Pädagogik
- > Vertrieb und Besucherservice
- > Sammeln
- > Bewahren / Restaurieren
- > Veranstaltungsmanagement

Welche für die jeweilige Kultureinrichtung tatsächlich relevant sind, hängt davon ab, wie der Kundenkreis definiert ist. Ist es

- a. der Käufer/die Käuferin einer Eintrittskarte für ein Museum, eine Galerie oder eine Theatervorstellung oder ist es
- b. die Politik, die möglicherweise in Zielvereinbarungen bestimmte Kriterien festgeschrieben hat oder sind es,
- c. ganz idealistisch gedacht, aber fußend auf Artikel 5, Absatz 3 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland die Kunst und Wissenschaft?

Lassen Sie uns die unterschiedlichen Hauptprozesse an einigen Beispielen betrachten: Ein Theater, das selbst produziert, wird seine Hauptprozesse so gestalten, dass sich die kreative Kraft eines Produktionsteams möglichst voll entfalten kann. Die Anforderungen an die Herstellungsprozesse werden demnach von der Kunst formuliert. Das gewünschte Ergebnis ist die ideale Umsetzung einer künstlerischen Idee. Demgegenüber stehen Theater, die

ausschließlich Gastspielproduktionen zeigen. Hier wird man sicher andere Hauptprozesse benennen.

Kunsthallen ohne Sammlung haben wiederum andere Hauptprozesse als Museen mit eigener Sammlung, bei denen das Sammeln, Bewahren und möglicherweise auch wissenschaftliche Dokumentation der gesammelten Kunst von besonderem Interesse sind.

Eine nochmals andere Prozesslandkarte erarbeiten Kultureinrichtungen, die als Dienstleister*innen für andere Kulturbetriebe tätig sind, wie zum Beispiel die Zentralen Dienste der Bayerischen Staatstheater oder der Bühnenservice Berlin, ein eigenständiger Betrieb der Stiftung Oper Berlin.

Steuerungsprozesse...

... geben die strategische Gesamtausrichtung der Organisation vor. Sie bilden die Klammer über alle weiteren Geschäftsprozesse und umfassen alle strategischen und operativen Planungs-, Steuerungs- und Controllingaktivitäten zu deren optimalen Ausrichtung. Steuerungsprozesse sind nahezu in allen Organisationen mehr oder weniger identisch ausgeprägt. Prozesse dieser Kategorie sind zum Beispiel:

- > Geschäftsplanung
- > Kommunikation
- > Strategie
- > Personalmanagement
- > Finanzsteuerung
- > Recht
- > Personal

Unterstützungsprozesse...

... tragen mittelbar zur Wertschöpfung bei. Von den Kund*innen werden die unterstützenden Aktivitäten am wenigsten wahrgenommen. Sie sind jedoch unerlässlich, um die Wertschöpfung zu erbringen und stellen ihre qualitativ hochwertige Erfüllung sicher. Unterstützungsprozesse stehen mit definierten Kernprozessen häufig in einem internen Lieferantenverhältnis. Als Beispiele seien genannt:

- > Rechnungswesen
- > Logistik
- > allgemeine Beschaffung.

- > Gebäudemanagement
- > Arbeitssicherheit
- > IT

Diskutieren Sie in Ihrer Organisation darüber, ob die genannten Beispiele für Steuerungs- und Unterstützungsprozesse auch bei Ihnen in die jeweilige Kategorie fallen. Die Pressearbeit etwa, die den Verkauf von Tickets und Eintrittskarten unterstützt, wäre ein Unterstützungsprozess. Die Kommunikation mit Stakeholdern aus Politik und Gesellschaft ist demgegenüber eher eine strategische Aufgabe, die zugehörigen Prozesse gehören daher auch zu den Steuerungsprozessen. Budgetplanung und Finanzcontrolling sind wahrscheinlich steuernd, das Rechnungswesen wiederum unterstützend. Für den oben bereits erwähnten Zentralen Dienst der Bayerischen Staatstheater ist IT/Systemadministration wahrscheinlich ein Haupt- und kein Unterstützungsprozess, denn das ist eine konkrete Dienstleistung für die Bayerischen Staatstheater.

Möglicherweise halten Sie es für Ihre Organisation auch sinnvoll mehrere Kundengruppen zu definieren. Auch hierfür gibt es Beispiele: Für den Zentralbereich der Staatstheater Stuttgart wurden erstens die Sparten Oper Stuttgart, das Stuttgarter Ballett, Schauspiel Stuttgart identifiziert. Der Zentralbereich ist deren Dienstleister. Diese wiederum möchten Kunst ermöglichen und deren zentrale Kundenanforderungen an den Zentralbereich sind daher:

- > Her- und Bereitstellung eines Bühnenbildes für Proben und Vorstellungen
- > Her- und Bereitstellung der Kostüme für Proben und Vorstellungen
- > Bereitstellung eines spielbereiten Orchesters für Proben, Vorstellungen und Konzerte

Der Zentralbereich schafft damit – wie in seinem Leitbild „Wir schaffen Raum für Kunst“ formuliert – die Voraussetzungen, in denen sich Bühnenkunst realisieren kann. Da der Zentralbereich nicht die künstlerischen Inhalte des Hauses bestimmt, kann er diesbezüglich auch keine Anforderungen der Besucher*innen erfüllen. Daher bilden sie eine eigene Kundengruppe deren Anforderungen von Prozessen aus Vertrieb und Besucherservice erfüllt werden. Um Besucher*innen einen neuen Blick auf ein Werk zu ermöglichen, entscheidet sich ein*e Intendant*in oder Regisseur*in zuweilen ganz bewusst dafür, deren Erwartungen nicht zu erfüllen. Die Kunst möchte unangenehme Fragen stellen mit denen sich das Publikum

auseinandersetzen soll. Und drittens schließlich die Schüler*innen der John Cranko Schule sowie das Stuttgarter Ballett. Die Schüler*innen erwarten von der Schule eine exzellente tänzerische Ausbildung, die sie befähigen soll, den Beruf der Tänzer*in auszuüben. Das Stuttgarter Ballett hat an die Schule die Erwartung, jedes Jahr Nachwuchs für die Compagnie zu erhalten (siehe auch Abbildung 1).

Nun sollten Sie nicht den Fehler machen, sich bei der Betrachtung nur auf die Hauptprozesse zu konzentrieren, da sie ja nur die für die Kundenzufriedenheit relevant sind und nur hier Wertschöpfung entsteht. Nur wenn alle relevanten Prozesse in der Organisation verstanden sind, lassen sich diese hinsichtlich ihrer Wirksamkeit bewerten und gegebenenfalls einer kontinuierlichen Verbesserung unterziehen.

Prozesse beschreiben – Das Wie

Bevor wir uns der Frage zuwenden, wie man einen Prozess am besten beschreibt, möchte ich klären, was denn eigentlich ein Prozess ist. In der DIN EN ISO 9000:2015 ist Prozess folgendermaßen definiert:

„Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet.“

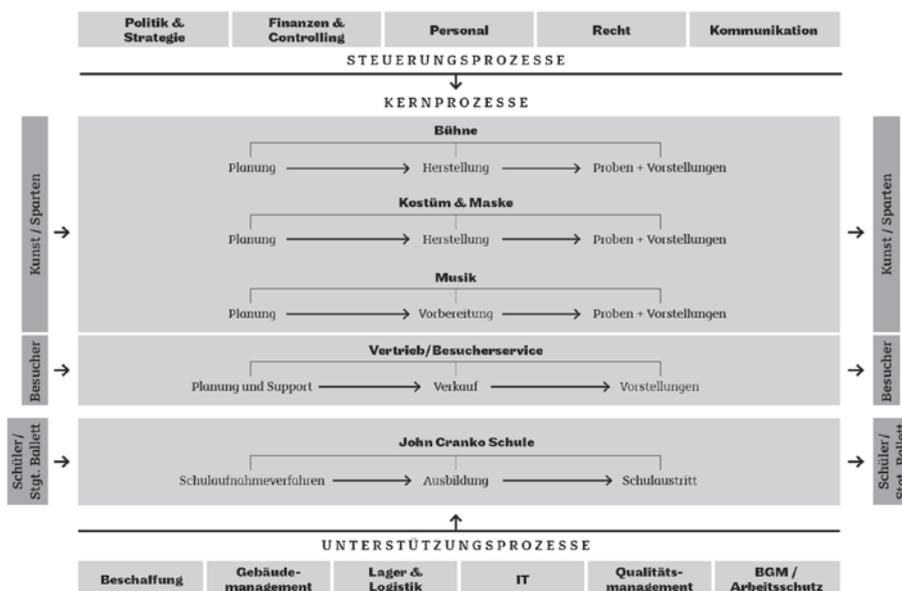


Abbildung 1: Prozesslandkarte für den Zentralbereich der Staatstheater Stuttgart



Nun könnte man auch auf die Idee kommen, das Lesen eines Briefes sei auch ein Prozess. Die Anforderung ist: der Brief, der gelesen werden möchte; das Ergebnis ist: der gelesene Brief und die Tätigkeiten sind dann: Brief öffnen > Brief auffalten > Brief lesen > Brief ablegen. Die ISO-Definition für einen Prozess wäre somit erfüllt. Nun ist Prozessmanagement immer Teil eines Qualitätsmanagementsystems. Daher lohnt nochmal ein Blick in die DIN EN ISO 9001:2015:

„Die Organisation muss die Prozesse bestimmen, die für das Qualitätsmanagementsystem benötigt werden, sowie deren Anwendung innerhalb der Organisation festlegen.“

Hier finden wir den Schlüssel, welche Prozesse Sie beschreiben sollten. Nämlich die, mit denen Sie sicherstellen möchten, die jeweils gewünschte Qualität zu erzielen. Das Lesen eines Briefes gehört sicher nicht dazu. Viele unterliegen auch der Versuchung, arbeitsplatzbezogene Aufgaben als Prozess zu bezeichnen und dazu ein Flowchart zu erstellen. Außerdem sollten Sie sich darauf beschränken, nur regelmäßig wiederkehrende Prozesse zu beschreiben. Ich würde daher, die Definition des Begriffes Prozess aus der DIN EN ISO 9000:2015 noch um fünf Worte erweitern:

*„Sich regelmäßig wiederholender Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten **mehrerer Personen**, der Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet.“*

Aber wie finden Sie nun die relevanten Prozesse, die beschrieben werden sollten? Ganz eindeutig, sind das die in der Prozesslandkarte benannten Hauptprozesse. Scheuen Sie auch nicht davor zurück, diese in Teilprozesse aufzugliedern. Je nach Größe Ihrer Organisation lohnt es sich auch Steuerungs- und Unterstützungsprozesse gut zu dokumentieren, insbesondere dann, wenn diese häufig wiederholt werden und von mehreren Personen benötigt und bearbeitet werden. Erfolgt die gesamte Kommunikation mit externen Stakeholdern (Politik, Gesellschaft, Zuwendungsgebern) ausschließlich durch den Leiter oder die Leiterin der Organisation, lohnt es sich zwar das als Steuerungsprozess in der Prozesslandkarte aufzunehmen, eine detaillierte Prozessbeschreibung macht aber möglicherweise nur Arbeit ohne Nutzen zu haben. Ebenso wird es für eine kleinere Kultureinrichtung

kaum sinnvoll sein, einen Prozess Personalentwicklung vorzuhalten. Das bedeutet nicht automatisch, dass es keine Personalentwicklung gibt. Wenn Ihre Finanzplanung aber eng mit der Programmplanung verzahnt ist und vielleicht auch noch Schnittstellen zum Beschaffungswesen hat, dann sollten Sie alle drei Prozesse gut dokumentieren und natürlich auch die Schnittstellen zwischen den Prozessen sichtbar machen.

Schnittstellen finden Sie sowohl innerhalb eines Prozesses als auch, wie oben beschrieben, zwischen Prozessen. Innerhalb eines Prozesses finden sich diese immer am Übergang von einer Tätigkeit zur nächsten. Der Output der ersten Tätigkeit ist der Input der nächsten. Bei Prozess Herstellung eines Ausstellungskataloges folgt zum Beispiel der Schlussredaktion der Druckvorlage der Druck des Kataloges, ist dieser gedruckt, folgt der Verkauf. Derselbe Prozess kann aber auch noch eine Schnittstelle zu einem Prozess Beschaffung haben. Dort wäre dann beschrieben, wie die Auftragsvergaben zu handhaben sind.

Für die konkrete Prozessbeschreibung habe ich es mir zur Faustregel gemacht, alle Arbeiten, die an einem Tisch oder einer Werkbank von einer Person erledigt werden, als eine Tätigkeit zu beschreiben. Erst wenn der Output den Tisch verlässt, beginnt die nächste Tätigkeit. So ist sichergestellt, dass jederzeit klar ist, wer für welches Arbeitspaket zuständig ist, wo Schnittstellen im Prozess sind. Benennen Sie möglichst konkret, wer für die Durchführung der Tätigkeit verantwortlich ist, wer mitarbeitet und wer über das Ergebnis informiert wird. Das ist in jedem Fall die für die Durchführung der nächsten Tätigkeit verantwortliche Person. Benennen Sie spätestens am Ende der Dokumentation des Prozesses einen Prozessverantwortlichen. Es hat sich bewährt hier die Person auszuwählen, die den besten Überblick über den Prozess hat. In der Regel ist das jemand, der oder die an den meisten Prozessschritten beteiligt ist. Damit ist er oder sie in der Lage, den vereinbarten Prozess regelmäßig mit sich möglicherweise verändernden Anforderungen abzugleichen und gemeinsam mit den Prozessbeteiligten notwendige Veränderungen vorzunehmen. Der Prozessverantwortliche muss nicht mit der Person identisch sein, die den Prozess verbindlich für die Organisation freigibt. Der*die für den Einkauf zuständige Mitarbeiter*in, könnte verantwortlich sein für den Prozess Beschaffung, verbindlich freigegeben wird er aber vom *von der Leiter*in Finanzen.

Nutzen Sie bei der Beschreibung Ihrer Prozesse das Know-How der Mitarbeiter*innen, die daran beteiligt sind. Sichten Sie vorhandene Dokumente und beschränken Sie sich zuerst auf die Erfassung des Ist-Zustandes. Rufen

Sie die am Prozess beteiligten Personen für einen Workshop zusammen und lassen Sie (gegebenenfalls in Gruppen) mithilfe einer Metaplanwand die Mitarbeiter*innen die Abläufe selbst darstellen. Alle Beteiligten werden sich wundern, auf welches babylonische Sprachengewirr man bei der Darstellung eigentlich gleicher Abläufe stoßen wird. Auf diese Weise klären Sie die Sicht auf den Prozess, betreiben Sprachhygiene und haben zusammen Spaß, an einem besseren Verständnis der eigenen Arbeit.

Beschreiben Sie die im Rahmen der jeweiligen Tätigkeit auszuführenden Schritte in einfacher und durchaus direkter Sprache ohne Füllwörter. Sie wollen schließlich eine Prozessqualität sicherstellen.

Hier ein fiktives Beispiel für eine Tätigkeit (Eingang bestätigen) im Rahmen eines Prozesses Bewerbermanagements:

Unmittelbar nach Ausschreibung einer offenen Stelle

> wird im entsprechenden Outlook-Postfach ein Ordner zum jeweiligen Stellenbesetzungsverfahren angelegt.

> wird auf der Grundlage der vorhandenen Unterlagen eine Bewerberliste zum jeweiligen Stellenbesetzungsverfahren angelegt.

Bei Bewerbungen per E-Mail erfolgt die Bestätigung automatisch.

Der Eingang von Bewerbung in Papierform wird postalisch oder per E-Mail bestätigt.

Beschreiben Sie regelmäßig wiederkehrende Abläufe und nicht die Ausnahmen. Mitarbeiter*innen konzentrieren sich gerne darauf. In Kultureinrichtungen neigt man dazu, zu behaupten, Künstler*innen seien kreativ und spontan, nichts folge einer Regel. Würde das stimmen, bräuhete kein Theater eine*n Inspizient*in. Bühnenkünstler*innen sind zum Beispiel darauf angewiesen, dass geprobte Abläufe auch eingehalten werden. Wer das nicht macht, steht schnell mal im Dunkeln. Ich behaupte, dass auch auf der Bühne mindestens 85 Prozent der künstlerischen Leistung geregelt ist, festgeschrieben im Textbuch und Inspizientenauszug. Erst auf dieser Basis können die Darsteller*innen am Abend wirklich kreativ sein. Sichern Sie daher die Qualität dort, wo sich Abläufe immer wieder wiederholen. Dann haben Sie den Kopf frei, für kreative Lösungen für Ausnahmen. Zeigen Sie in den Tätigkeitsbeschreibungen aber auch auf, wo es eigene Spielräume zur Problemlösung gibt, wo etwas strikt eingehalten werden muss und wo die jeweilige Führungskraft einen Einzelfall entscheiden muss. Für die grafische Darstellung von Prozessen haben sich Flowcharts bewährt. Ich bevorzuge die Beschränkung auf die Symbole, die Sie in der Abbildung 2 finden (siehe folgende Seite).

Vermeiden Sie es identische Sachverhalte zweimal darzustellen. Verweisen Sie stattdessen auf die andere Stelle, vielleicht gibt es ja sogar einen anderen Prozess auf den Sie, wie weiter oben bereits beschrieben verweisen können. So werden Verknüpfungen zu anderen Prozessen deutlich und gleichzeitig stellen Sie sicher, dass Ihre Prozessbeschreibungen immer konsistent sind und erleichtern sich die Pflegearbeit bei Veränderung.

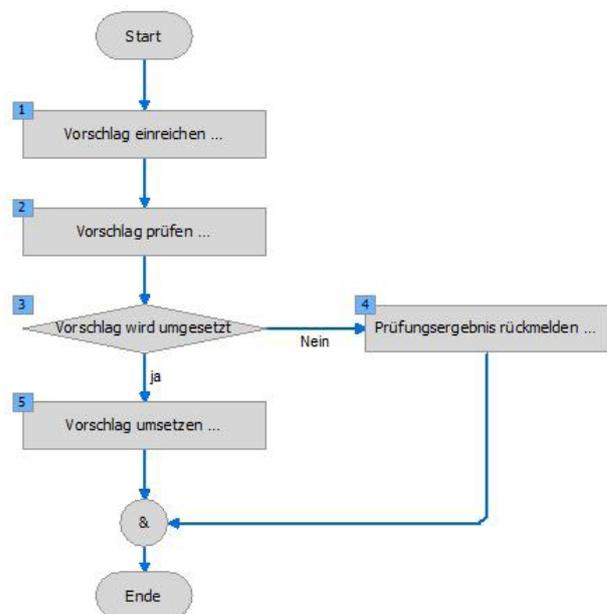
Vielleicht fragen Sie sich, wie Sie bereits bei der Dokumentation notwendige Prozessveränderungen erkennen können. Zwei häufige Prozessschwächen möchte ich benennen: Wenn Ihr Flowchart zum Prozess viele Abzweigungen und Alternativwege kennt, läuft etwas falsch. Entweder Sie haben viele unterschiedliche Einzelereignisse beschrieben, das war nicht unser Ziel, da wir regelmäßig vorkommende Abläufe beschreiben wollten oder Sie haben sämtliche Ausnahmen aufgeführt, was Ihnen auch nicht hilft den Überblick zu behalten. Denken Sie daran, Sie schreiben keinen Algorithmus für eine Software. Sie machen nur eine Prozessbeschreibung für Menschen, die mit ihrem eigenen Verstand Tätigkeiten ausüben und im Rahmen ihrer benannten Befugnisse im Prozess Entscheidungen treffen (sollen). Klären Sie welchen Ausnahmen Sie zulassen wollen und welche eben nicht

Prozesse sollten auch dann überarbeitet werden, wenn während des Durchlaufs die Aufgabe immer wieder beim denselben Mitarbeiter*innen landet. Das ist mit Hilfe einer sogenannten Swimlane leicht zu entdecken.

Abbildung 2: Beispiel für einen Prozess zum Vorschlagswesen

Verwendete Symbole

	Start
	Tätigkeit / Aktivität
	Oder-Synchronisation
	Und-Synchronisation
	Entweder-Oder-Synchronisation
	Dokument
	Entscheidung



VERANTWORTLICHER	TÄTIGKEITEN								
Mitarbeiter*in 1	■				■		■		■
Mitarbeiter*in 2		■							
Mitarbeiter*in 3			■						
Mitarbeiter*in 4					■				
Mitarbeiter*in 5							■		

Bei diesem Beispiel ist leicht zu erkennen, dass der Vorgang immer wieder bei Mitarbeiter*in 1 landet. Solche Prozesse sind häufig langsam, sehr langsam. Prüfen Sie, ob Sie durch eine bessere Bündelung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten den Prozess nicht deutlich beschleunigen können. Nicht selten ist Mitarbeiter*in 1 auch eine Führungskraft, die jeden Schritt kontrollieren möchte. Häufig geschieht dies aber für den Preis, dass die Prozesskosten (Zeit ist schließlich Geld) höher sind, als die möglichen Fehlerkosten.

Zu guter Letzt haben Sie einen langen Atem. Die Dokumentation Ihrer Prozesslandschaft ist, abhängig von der Größe der Organisation, ein großes Puzzlespiel. Ihre Kolleg*innen aus den anderen Abteilungen werden Sie immer wieder daran erinnern, dass es noch andere Arbeit gibt, als Prozesslandschaften zu erstellen. Nehmen Sie alles, was Sie an Dokumenten und Informationen bekommen können, und versuchen Sie es in die Prozesslandschaft einzubauen und gehen Sie dennoch möglichst planvoll vor. Und denken Sie immer daran: Qualitäts- und Prozessmanagement soll auch Spaß machen.



Thomas Bäurle studierte Gesang an der Musikhochschule Stuttgart und Kulturmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Seit 1999 arbeitet er bei den Staatstheatern Stuttgart, von 2002 bis 2016 als Orchestergeschäftsführer. Seit 2016 ist er Qualitätsmanagementbeauftragter an den Staatstheatern und beschäftigt sich dabei mit Prozessmanagement, Digitalisierung und Organisationsentwicklung.



Hier finden Sie weitere Leitfäden
für die Arbeit im Kulturbetrieb:
www.kulturmanagement.de/Leitfaeden-Arbeitshilfen



Kultur Management Network

Das Puzzle richtig zusammensetzen

Eine kleine Anleitung zur Prozessanalyse und Optimierung

Ein Beitrag von Bernd Ruffing

Nun haben Sie den Salat! Eigentlich sollten Sie sehr zufrieden sein, denn in den letzten Wochen haben Sie akribisch und mit viel Aufwand Ihre Prozesse aufgenommen und dokumentiert. Das ist doch eine tolle Leistung. Allerdings haben Sie schon dabei gemerkt, dass es noch viel zu tun gibt. Manche Sachen laufen noch nicht ganz rund. Andere Abläufe könnten mit Sicherheit besser und einfacher gemacht werden. Mal ganz abgesehen von diesen ganzen Trends: Digitalisierung, Internet der Dinge, künstliche Intelligenz. Da sollte man auch mal ein Auge drauf werfen, bevor man den Zug verpasst.

Die große Frage ist: Wo und wie fängt man denn an, wie optimiert man eigentlich seine Geschäftsprozesse? Die gute Nachricht ist: Es gibt ein paar Methoden und Techniken, die immer erste Ideen und Potenziale zeigen können und somit die Lawine ins Rollen bringen. Ein paar davon werde ich heute vorstellen.

Die goldenen Regeln

Es gibt ein paar Punkte und Tipps, die maßgeblich verantwortlich für den Erfolg von Veränderungsvorhaben sind. Leider sind das genau die Punkte und Tipps, die oft nicht berücksichtigt werden. Die Folgen ähneln sich:

- > Projektdauer und Projektbudget werden gesprengt.
- > Es gibt mehr Widerstände als Mitstreiter*innen.
- > Am Ende kommt nicht das raus, was man eigentlich wollte.
- > Anstatt einfacher und besser wird es nur noch komplizierter.

Sicherlich können Sie nicht alles von vorneherein ausschließen. Aber wenn Sie die Regeln beachten, können Sie zumindest das Risiko erheblich mindern. Deswegen sollten Sie diese Punkte und Tipps unbedingt berücksichtigen, schon bevor Sie überhaupt beginnen.

1. Der Mensch und seine Abläufe stehen immer im Mittelpunkt

Ja, genau. Viele denken bei der Optimierung von Prozessen immer gleich an Digitalisierung und IT. Dennoch sollten Sie immer daran denken, dass bei all diesen Maßnahmen der Fokus ist, das Arbeiten der Menschen einfacher und besser zu machen. Das heißt, Sie müssen genau wissen, was diese Menschen tun. Erst dann können Sie herausfinden und festlegen, wie diese Prozesse durch Unterstützung von IT und Systemen besser gemacht werden können.

Begehen Sie niemals den Fehler, sich „einfach so“ Tools anzuschaffen, die sich auf dem Papier gut anhören, die aber nicht auf Ihre Abläufe abgestimmt sind. Die Presse spült oft genug die schlechtesten Beispiele an die Öffentlichkeit, wenn solche Softwareeinführungen richtig schief gegangen sind. Denn seine Geschäftsabläufe komplett umzukrempeln, ist eine Herkulesaufgabe. Nicht nur für die Organisation, sondern auch für die Menschen, die plötzlich alle Gewohnheiten und Routinen komplett über Bord werfen sollen. Das können Sie nur vermeiden, wenn Sie knallhart folgende Regel berücksichtigen:

Regel 1: Abläufe bestimmen die Anforderungen an neue Systeme und Tools – nicht umgekehrt!

Im besten Fall sind Tools so flexibel und individualisierbar, damit Ihnen das gelingt. Ansonsten muss man sich irgendwo in der Mitte treffen.

2. Kein Ziel ohne Startpunkt

Es ist oft ein heißes Thema beim Start neuer Projekte: Muss oder soll man vorher noch seine Ist-Prozesse aufnehmen? Oder kann man sich den Aufwand eigentlich sparen? Die klare Antwort: Ja, Sie müssen zuerst die aktuellen Abläufe unter die Lupe nehmen! Denn, wenn Sie es nicht tun, werden Sie nach wenigen Wochen ins Straucheln kommen. Viele beginnen dann nachträglich, die Prozesse zu betrachten. Das kostet Zeit und Geld. Wer es nicht tut, kriegt am Ende oft nicht das, was er eigentlich wollte.

Was bedeutet das für Ihre Prozessarbeit?

- > Definieren Sie Ihr Projektziel, z.B. Automatisierung der Buchhaltung.
- > Nehmen Sie dann zunächst diese Prozesse auf, falls noch nicht geschehen.
- > Überlegen Sie sich dann, wie Ihre Zielprozesse (Soll-Prozesse) aussehen sollen.
- > Jetzt können Sie anhand Ist-Soll genau festlegen, wie Sie von A nach B kommen und welche Maßnahmen dazu erforderlich sind
- > Genauso können Sie nun die Anforderungen an das Automatisierung-Tool definieren und entsprechende Anbieter auswählen (oder natürlich auch vorhanden Systeme anpassen).

Das ist vergleichbar mit einem Navigationsgerät, z.B. in Ihrem Auto: Sie geben das Ziel ein. Aber, um die Route zu berechnen, muss das Navi Ihren aktuellen Standort kennen. Erst dann kann es passende Routen vorschlagen. Übrigens: Wie beim Navi gibt es auch bei Veränderungsvorhaben oft mehrere mögliche Routen, für die man sich entscheiden kann.

Regel 2: Die richtigen Maßnahmen ergeben sich aus Ist- UND Soll-Prozessen.

Es gibt fast keine Ausnahmen zu dieser Regel: Selbst wenn Sie neue Bereiche oder Geschäftsfelder einführen wollen, haben Sie doch zumindest Schnittstellen zu existierenden Bereichen.

3. Großes entsteht im Kleinen

Visionen und große Ziele sind gut. Sie bilden den roten Faden, der unser Handeln prägt und uns bei Entscheidungen leitet. Manchmal verleiten Sie aber dazu, zu schnell zu viel zu wollen. Im Bereich der Digitalisierung und IT-Projekte kommt es oft zu sogenannten Big-Bang-Maßnahmen. Damit ist gemeint, dass alles in einem einzigen Rutsch integriert wird. Aber dafür muss erstmal jede Menge Vorarbeit geleistet werden. Es muss an alles gedacht werden und alles muss auf den Tag absolut reibungslos laufen. Eine Mammutaufgabe.

Alternativen nennen sich heute „agil“. Da wird in kleinen überschaubaren Häppchen entwickelt und eingeführt. Sollte etwas nicht funktionie-

ren, kann man dies schnell anpassen. Schnelle angreifbare Ergebnisse werden zur Regel. Eine Vorgehensweise, die nicht nur für IT-Projekte zu empfehlen ist, sondern generell für alle Prozessänderungen.

Ein weiterer Vorteil ist die Motivation und Beteiligung der Mitarbeiter*innen: Keiner hat doch wirklich Lust, etwas über Monate nur auf einem Blatt Papier zu entwickeln. Genauso wie es nur noch schwer möglich ist, die Mitarbeiter*innen außerhalb des Projektteams wirklich davon zu überzeugen, dass hier was passiert, wenn es nie sichtbare Ergebnisse gibt. Wenn Sie begeistern wollen, müssen Sie regelmäßig in kurzen Abständen liefern. Und am besten so viele Mitarbeiter*innen wie möglich integrieren. Denn das ist ein zweiter Punkt, der oft schlecht gemacht wird. Beziehen wir das „Großes entsteht im Kleinen“ einmal auf die Hierarchie. Gerade wenn es um wichtige Veränderungen geht, bestehen die Projektteams aus Mitgliedern der mittleren und oberen Ebenen. Diese sitzen dann zusammen und entwerfen die zukünftigen Prozesse, immer nach bestem Wissen und Gewissen, das streite ich erstmal nicht ab. Genau das ist aber in der Regel das Problem. Führungskräfte glauben immer noch, alles, was so in der täglichen Arbeit passiert, genau zu kennen.

An dieser Stelle muss ich kurz Tacheles reden: Liebe Führungskräfte, das tut ihr meistens nicht! Und genau hier liegt die große Gefahr. Hier bilden Vermutung und Annahmen die Basis in den Projekten und für die Veränderungsmaßnahmen, getarnt als vermeintliches Wissen. Rumärgern müssen sich später die Fachkräfte, die mit den Ergebnissen und neuen Prozessen arbeiten sollen. Verstehen Sie mich nicht falsch: Klar braucht es die Führungskräfte, um die strategischen Maßnahmen umzusetzen und ganzheitliche Maßnahmen zu finden und zu integrieren. Aber bitte: Beziehen Sie immer die Basis mit ein, vor allem wenn es

- > um die tatsächlich gelebten Ist-Prozesse,
- > um Impulsgeber*innen für Verbesserungen (die machen das täglich und wissen so oft am besten, was denn besser gemacht werden kann!),
- > um Feedback-Geber*innen für die definierten Soll-Prozesse und zu konkreten Maßnahmen geht.

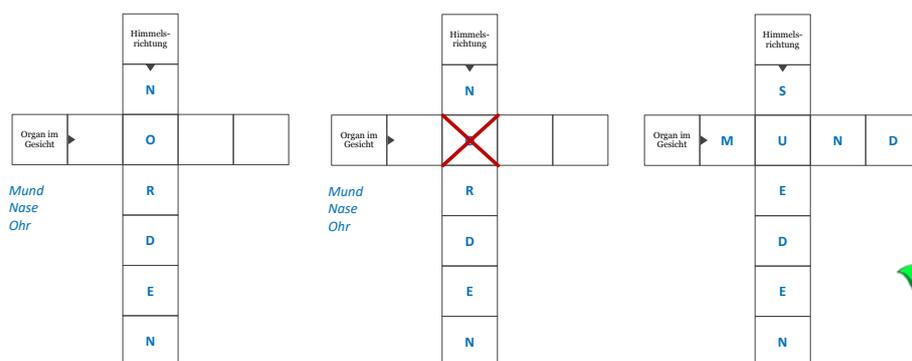
Regel 3: Versuchen Sie schnelle sichtbare Ergebnisse zu erzielen, unter Einbeziehung von Mitarbeiter*innen aus allen Ebenen.

4. Kreuzworträtsel als Beispiel für richtige Optimierung

Ein Phänomen, das immer und immer wieder auftritt: Es wird verbessert, aber nur aus eigener Sicht und in einem abgesteckten Rahmen. Was links und rechts passiert, wird einfach nicht berücksichtigt oder ist einfach ganz egal. Ich nenne das gerne „funktionsorientiertes Silodenken“. Das ist etwas, das leider durch die historisch gewachsenen hierarchischen Organisationsformen entstanden ist, bei denen jede*r nur auf sich selbst schaut.

Was dann passiert: Lösungen und Verbesserungen, die zu passen scheinen, sind gar nicht richtig oder sogar schlecht für das gesamte Unternehmen. Besonders deutlich wird das am Beispiel eines Kreuzworträtsels: Nehmen wir ein klassisches Beispiel aus einem Kreuzworträtsel. Gesucht wird eine Himmelsrichtung mit sechs Buchstaben. Betrachten Sie nur diesen Teil des Rätsels, ergeben sich drei Möglichkeiten: Norden, Sueden, Westen. Nur Osten fällt raus. Egal, welche der drei Möglichkeiten man dann auswählt, es passt immer! Ersetzen wir die drei Himmelsrichtungen jetzt einfach mal durch drei verschiedene Tools A, B und C. Wenn man zu seiner eigenen Herausforderung ein Tool aussuchen muss, kann man hier eines davon beliebig nehmen, und es passt.

Jetzt gibt es in Unternehmen und in Kreuzworträtsel dieses Szenario aber nicht. Es gibt nicht nur die eine Aufgabe „Himmelsrichtung mit sechs Buchstaben“. Es gibt noch viele andere Aufgaben. Einige davon sind erstmal unabhängig, andere dagegen kreuzen diese Aufgabe. Und haben damit direkten Einfluss auf die Lösung.



Das Kreuzworträtsel zeigt es:
Die anscheinend passende
Lösung muss nicht die richtige
sein.

Alle Abbildungen: prozesspunktnull

Zurück zum Beispiel von oben. Man entscheidet sich für „Norden“, passt ja. Nehmen wir nun noch die zweite Aufgabe „Organ im Gesicht“ hinzu. Wieder separat betrachtet, gibt es für unser Rätsel folgende Möglichkeiten: Mund und Nase. Setzt man sie allerdings in Kombination mit der Aufgabe von vorher, stellt man schnell fest: keines dieser Organe lässt sich vernünftig und passend mit „Norden“ kombinieren. Folglich: „Norden“ scheint zwar zu passen, ist aber nicht richtig.

Durch Probieren und Kombinieren stellt sich am Ende raus: Nur die Kombination aus „Mund“ und „Sueden“ liefert das richtige Gesamtergebnis. Und genau das ist es, was Sie in Ihren Optimierungen berücksichtigen müssen: Die richtige Lösung ergibt sich erst, wenn Sie die einzelnen Bestandteile gesamtheitlich bewerten und dadurch sicherstellen, dass nicht nur die Einzelteile passen.

Eine einzelne Veränderung in einer Abteilung oder in einem System kann Auswirkungen an ganz anderen Stellen haben. Wie in der Chaos-Theorie, in der man sagt, dass der Flügelschlag eines Schmetterlings hier in Deutschland Auswirkungen auf das Wetter in Asien haben kann. Solche Auswirkungen sind oft nicht nur von den einzelnen Betrachter*innen an Ort und Stelle zu erkennen. Man muss Abstand dazu gewinnen, und die Perspektiven wechseln, um alles überblicken zu können.

Regel 4: Egal wie klein Ihr Veränderungsvorhaben zu sein scheint, betrachten Sie die Veränderungen immer aus verschiedenen Perspektiven und im Gesamtzusammenhang.

5. Prozessmanagement ist keine Eintagsfliege

Lassen Sie uns auch kurz einen Blick darauf werfen, was oft nach den Projekten und Prozessmanagementaktivitäten passiert: nichts mehr. Oder wie ich es gerne bezeichne: Es tritt das Golden-Gate-Bridge-Prinzip ein. Vermutlich kennen Sie die Golden-Gate-Bridge in San Francisco, vor allem bekannt durch ihre einprägsame rötliche Farbe. Eine Erzählung besagt, dass die Brücke innerhalb von ca. sieben Jahren von der einen zur anderen Seite gestrichen wird. Ist man einmal durch, geht's wieder von vorne los.

Nun mag es bei einer Brücke nicht so schlimm sein, wenn mal hier oder da ein Stückchen Farbe weg ist oder sich sogar ein bisschen Rost ansetzt.

Bei Unternehmen ist das etwas anderes. Wenn man seine Prozesse nicht regelmäßig im Auge behält und pflegt, ist das wie mit einer Pflanze: Gießt man sie nicht und gibt ihr kein Sonnenlicht, geht sie irgendwann ein. Bei den Unternehmensabläufen bedeutet das: Prozesse werden nicht mehr eingehalten, es entwickelt sich vielleicht sogar das ein oder andere Unkraut. Effektivität und Effizienz gehen verloren. Und fast am schlimmsten: Braucht man neue Prozesse, z.B. für ein neues Projekt, kann man wieder ganz von vorne beginnen, und sich mühsam von Anfang bis Ende durcharbeiten. Eben wie bei der Golden-Gate-Bridge.

Regel 5: Prozesse müssen regelmäßig und in nicht allzu langen Abständen Reviews und Audits unterzogen werden.

5 Tipps, wie Sie Potenziale erkennen und heben können

Mit diesem Wissen sind wir startklar. Denn am Ende geht es immer nur darum, Schwachstellen zu erkennen und zu eliminieren und Gutes noch besser zu machen. Denn Stillstand bedeutet bekanntlich Rückschritt.

Hierzu möchte ich kurz ein paar Tipps geben, wie Sie recht schnell und einfach Verbesserungsmöglichkeiten finden können. Voraussetzung für eine Prozessanalyse ist, dass Sie die Prozesse vorher ordentlich dokumentiert haben. Hierzu gibt es viele Möglichkeiten. Am besten geeignet zur Analyse (und meiner Meinung nach auch für alle anderen Zwecke) sind dabei visualisierte Prozesse bzw. Prozessmodelle. Es gibt einige Klassiker, nach denen Sie am Anfang immer suchen sollten.

1. Manuelle Tätigkeiten

Wenn Sie Ihre Effizienz steigern wollen, ist sicherlich die Automatisierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen der beste (nicht einfachste!) Weg:

- > Suchen Sie nach Tätigkeiten, die manuell ausgeführt werden.
- > Bündeln Sie diese dann, z.B. in verschiedene Module.
- > Prüfen Sie, ob diese Module über IT-Tools abgebildet werden können.

Sie können das auch für einzelne manuelle Tätigkeiten tun. Dies lohnt sich meist nur, wenn diese Aufgaben in ein schon bestehendes System

integriert werden können. Bitte denken Sie jetzt nicht, dass es mir hier darum geht, Arbeitsplätze oder Personal einzusparen. Da gibt es andere bessere Ansätze. Hier geht es wirklich darum, die einzelnen Mitarbeiter*innen von ihrem „Ballast“ zu befreien, damit sie sich auf ihre wesentlichen und wichtigsten Aufgaben konzentrieren können. Immer wieder erlebe ich, dass Fachkräfte ein Großteil ihrer Zeit mit manuellen Aufgaben vergeuden müssen. Wenn wir hierzulande über Fachkräftemangel sprechen, dann muss man auch mal die andere Seite betrachten, nämlich dass wir vorhandene Fachkräfte auch sinnvoll und so effizient wie möglich einsetzen.

2. Papier

Heutzutage gibt es (fast) keinen Grund mehr, noch mit Papier bzw. Papierdokumenten zu arbeiten. Ich spreche hier über Geschäftsprozesse, nicht über persönliche Notizen, Skizzen oder ähnliches. Papier kostet nicht nur Geld, sondern auch Zeit. Überlegen Sie also, ob es Möglichkeiten gibt, die Daten, die die Dokumente enthalten, in ein vorhandenes oder neue IT-System zu bringen (ein Dokument ist nichts anderes als Daten in Papierform!). Warenwirtschaftssysteme (ERP) und Dokumenten-Managementsysteme (DMS) sind hierzu passende Lösungen. Im besten Fall sorgen Sie dafür, dass sowohl im Ein- als auch Ausgang gar kein Papier mehr verwendet wird, sondern die Kommunikation immer digital abläuft. Zumindest im Posteingang gibt es schon jede Menge gute Tools, die ihre Dokumente nicht nur scannen, sondern die Inhalte auslesen und digital weiterverarbeiten. Aber: Achten Sie bei der Speicherung von Dokumenten darauf, dass dies unter Umständen compliance- und revisionssicher geschehen muss.

3. Rollenbrüche

Von einem Rollenbruch spricht man, wenn innerhalb eines Prozesses die Verantwortlichkeiten wechseln. Beispiel: Mitarbeiter*in A bearbeitet ein Schreiben, gibt dies weiter an Mitarbeiter*in B, der*die es weiterbearbeitet. Im schlechtesten Fall gibt er*sie es wieder an Mitarbeiter*in A zurück, damit er*sie die Arbeiten abschließt. Die Folgen sind logisch: Die Bearbeitung dauert länger und es können mehr Fehler entstehen. Sie wissen ja: die vielen Köche und der Brei. Es gibt Rollenbrüche, die müssen sein. Vor allem, wenn einzelne (Teil-)Prozesse abgeschlossen sind, und der Workflow in einem anderen Team oder Abteilung weitergeht. Viele Rollenbrüche sind

aber organisatorisch gewachsen und haben sich mit der Zeit unbemerkt eingeschlichen. Was also tun? Bei Rollenbrüchen ist es oft möglich, diese durch ein paar organisatorische Anpassungen zu beseitigen oder zumindest zu reduzieren:

- > Bündeln Sie Aufgaben.
- > Definieren Sie neue Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.
- > Eliminieren Sie einzelne Tätigkeiten komplett. Ja, oft sind diese Zwischenschritte total unnötig.

Ein Rollenbruch, der meist notwendig ist, finden wir im Bereich von Freigaben. Hier sind Einkaufsprozesse ein gutes Beispiel, wenn Bestellungen ab bestimmten Wertgrenzen durch ein oder mehrere freigebende Personen bestätigt werden muss. Für diese Fälle gibt es automatisierte Lösungen, die den Freigabeprozess beschleunigen. Dankenswerterweise enthalten viele Tools diese schon standardmäßig.

4. Schnittstellen

Wer vor allem nach Möglichkeiten sucht, schnell und kurzfristig Verbesserungen zu erzielen, der sollte an den Prozess-Schnittstellen beginnen. Prozess-Schnittstellen findet man dort, wo Tätigkeiten von einem Team, Abteilung oder Bereich an den nächsten übergeben werden. Vielleicht kennen Sie das ja:

- > Es waren immer die anderen: Anstatt das Problem anzusprechen (und zu lösen) wird immer nur mit dem Finger auf andere gezeigt.
- > „Das wusste ich nicht“ oder „Das hat mir niemand gesagt“: Schlechte Kommunikation, Information und Abstimmung verhindert einen reibungslosen Prozessfluss.
- > Oder das Gegenteil: Es werden Dokumente und Daten erzeugt und weitergegeben, die aber niemals wieder jemand braucht.
- > Wenn überhaupt, wird nur auf die unmittelbaren Vorgänger*innen und Nachfolger*innen geachtet. Es gibt aber viele Schnittstellen, die nicht direkt mit einem Prozess zu tun haben, sondern manchmal erst recht spät ins Spiel kommen. Ein Beispiel: Die Rechnungsprüfung ist auf die richtigen Daten auf der Rechnung angewiesen. Die werden schon beim Anlegen der Lieferantenstammdaten und später bei Anfragen und Angeboten zum ersten Mal initiiert.

Und jetzt kommt der eigentliche Clou: Verbesserungen in diesem Bereich können kinderleicht durchgeführt werden mit einer Methode, die jedem von uns angeboren ist: dem Sprechen. Die einzelnen Schritte:

- > Identifizieren Sie die Schnittstellen. Das sollte anhand Ihrer Prozesslandschaft keine große Herausforderung sein.
- > Bringen Sie ein paar Leute aus den einzelnen Bereichen in einem kleinen Workshop zusammen.
- > Und jetzt die zwei zentralen Fragen, die Sie stellen müssen:
 - 1 „Was geben Sie an Ihren Folgeprozess weiter?“, gerichtet an den*die Vorgänger*in.
 - 2 „Was bräuchten Sie, um Ihre Arbeit richtig gut machen zu können?“, ist die Frage, die Sie dem*der Nachfolger*in stellen müssen.

Oft werden Sie feststellen, dass die beiden Antworten nicht identisch sind. Und genau darüber können Sie im weiteren Verlauf des Workshops mit den Beteiligten sprechen. Oft ist es so, dass die Beteiligten einfach nicht wissen, wie die Gegenseite tickt und wer welche Erwartungen und Bedürfnisse hat. Daraus können die verschiedensten Resultate hervorgehen:

- > Der*die Vorgänger*in weiß nun, was der*die Nachfolger*in möchte, und es ist gar kein Problem, das so zu liefern.
- > Der*die Vorgänger*in kann nicht das liefern, was der *die-Nachfolger*in braucht. Der*die Nachfolger*in versteht jetzt die Gründe, und zusammen finden sie eine gute Lösung für beide Seiten.
- > Der*die Vorgänger*in erkennt, dass er*sie Sachen umsonst macht, weil keiner die Ergebnisse braucht. Der*sie Vorgänger*in kann sich somit selbst optimieren.

Und so kann sich das über die komplette Leistungskette durchziehen.

5. System- und Medienbrüche

Neulich wollte ich meinen Kindern eine Freude machen und hab meine alte Spielkonsole ausgepackt. Ich habe dann zu meiner eigenen Überraschung sogar zwei verschiedene Nintendo-Konsolen gefunden, jeweils mit anderen Spielen. Nun stand ich vor diversen Herausforderungen:

- > Vorneweg: die Kids wollen natürlich alle Spiele spielen. D.h. ich musste beide Konsolen auch irgendwie zum Laufen bringen.

- > Beide Konsolen sind geschätzte 15 bis 20 Jahre alt und somit von Haus nicht mehr kompatibel mit den heutigen TV-Geräten. Da beide Konsolen ebenfalls andere Ausgänge benutzen, muss ich jetzt zweimal auf die Suche nach passenden Adaptern und Verbindungskabeln.
- > Eine der Konsolen hat nur einen Controller. Da ich zwei Kinder habe, muss ich nachordern.
- > Wollen die Kinder von der einen auf die andere Konsole wechseln, muss ich jedes Mal alles umstecken und umstellen. Wirklich kein großer Aufwand, aber nervig.

System- und Medienbrüche findet man – analog den Rollenbrüchen – dort, wo Systeme und Medien häufig innerhalb von Prozessen gewechselt werden. Den Unternehmen geht es dann wie mir in obigem Beispiel, nur dass es sich hier meist nicht nur um zwei Systeme handelt, sondern um eine Vielzahl davon. Und das bringt nicht nur einen ungeheuren Verwaltungsaufwand mit sich, sondern wird genau dann zur großen Herausforderung, wenn die Systeme miteinander kommunizieren müssen und/oder neue Systeme integriert werden können.

Zugegeben, wenn man nicht von vorneherein aufpasst, sind solche Szenarien nur noch schwer und unter großen Aufwendungen in den Griff zu bekommen. Hier geht es dann vor allem darum, einmal eine vernünftige Basis zu schaffen und dann nach und nach glatt zu ziehen. Das funktioniert z.B. mit einem Warenwirtschaftssystem, das modern und zukunftsfähig ist, als zentrale Datenbasis dient, und leicht und flexibel mit anderen Tools über Schnittstellen gekoppelt werden kann.

6. Geheimtipp: in den goldenen Regeln habe ich es schon kurz erwähnt. Der allerbeste Weg, gute und valide Ideen zu finden, ist es einfach mal die Mitarbeiter*innen zu fragen, die tagtäglich die einzelnen Tätigkeiten ausführen! Sie werden erstaunt sein, welches Potenzial dort lauert.

Fazit

Prozessmanagement ist nichts, was irgendwann von irgendwem extra für Unternehmen erfunden worden ist. Nein, Abläufe bestimmen unser ganzes Leben, vom morgendlichen Zähneputzen bis zum Zubereiten des Abendbrots und mehr. In unserem Privatleben optimieren wir uns dabei permanent selbst, denn der Mensch ist schon aus evolutionären

Gründen auf Effizienz und Effektivität getrimmt. Genau diese Eigenschaft sollten wir uns zu Nutze machen, um auch unser Arbeitsleben einfacher und besser zu machen. Das kann man auf ganz hoher Ebene und mit wirklich großen Maßnahmen machen, aber es gibt auch genug Kleinvieh, dessen ganzer Mist uns oft schon erheblich weiterbringt. Das meiste davon liegt auf einem Serviertablett vor uns, wir müssen uns nur bedienen. Denn, was für unseren Alltag gilt, gilt auch für Prozessmanagement: Es ist alles andere als ein kompliziertes Hexenwerk.



Bernd Ruffing ist Inhaber von „prozesspunktnull – Die Praxis für Geschäftsprozesse“ und unterstützt mit seinem Team kleine und mittelständische Unternehmen dabei, Verbesserungspotenziale zu erkennen und mit den richtigen Maßnahmen umzusetzen. Als typischer Saarländer nutzt er auch jede Gelegenheit, den Schwenker anzuwerfen und zu grillen.

Anzeige

The advertisement features a background with geometric shapes in shades of grey, teal, and orange. The main text 'kulturkarriere.de' is prominently displayed in the center. Below it, three logos are arranged horizontally: 'KULTUREXPERTEN DR. SCHEYTT GMBH' on the left, 'KULTUR PERSONAL' in the middle, and 'KKM Kultur Management Network' on the right.

Lieber miteinander verändern ...

... als gegeneinander auf der Stelle treten

Ein Beitrag von Gesine Engelage-Meyer

Stellen Sie sich Folgendes vor: Ihre Besucherzahlen gehen zurück und zudem sind auch noch Kosten einzusparen. Plötzlich wird der Ruf nach Prozessveränderungen im Kulturbetrieb laut. Doch schon bei den ersten vorsichtigen Initiativen zur Sammlung von Optimierungsideen erleben Sie eine Wand aus Abwehr. Stimmen wie „Das haben wir doch immer schon so gemacht“ oder „Das ist doch wieder nur so eine von oben diktierte Schnaps-idee“ werden laut. Als wäre es nicht schon anstrengend genug, das ganze Vorhaben neben dem herausfordernden Tagesgeschäft und mit notorisch knappen Ressourcen umzusetzen, „menschelt“ es jetzt auch noch an allen Ecken und Enden. Sie scheinen manchmal wie allein dazustehen mit der Einsicht, dass ein „einfach weiter so“ diesmal nicht funktionieren wird.

Manchmal scheinen Sie wie allein dazustehen mit der Einsicht, dass ein „einfach weiter so“ diesmal nicht funktionieren wird.

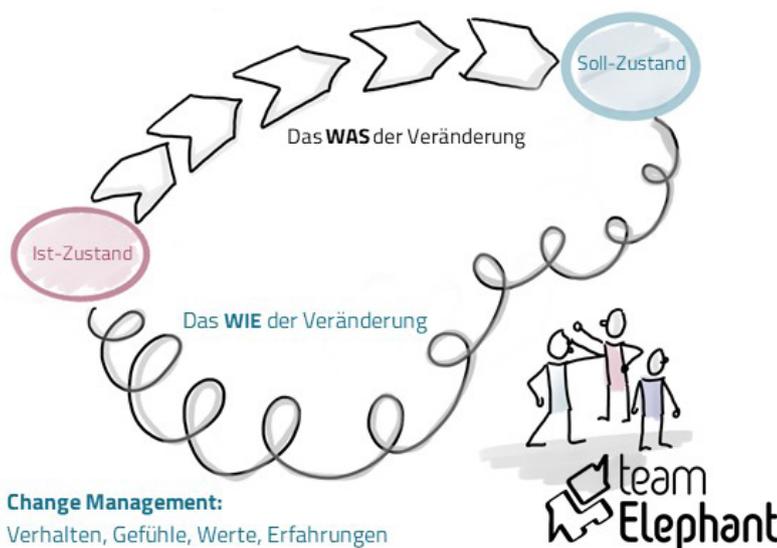
Viel mehr wünschen Sie sich vielleicht, gerade jetzt mit vereinten Kräften der Veränderungsherausforderung zu begegnen, Ihr Team hinter sich zu wissen. Was können Sie als Kulturmanager*in also tun, um für Motivation und fruchtbare Beteiligung an der Veränderungsinitiative zu sorgen?

Praktischerweise gibt es eine wirtschaftspsychologische Disziplin, die sich mit Antworten auf genau diese Fragen beschäftigt: das sogenannte Change Management. Gemeint ist damit „die Planung und Durchführung

aller Aktivitäten, welche die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter*innen auf die zukünftige Situation vorbereiten und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen ermöglicht.“ (Stolzenberg, 2013). Während im Projektmanagement der Fokus auf dem „Was“ der Veränderung liegt (Strategie, Strukturen, Systeme, Prozesse) lenkt das Change Management bewusst den Fokus auf das „Wie“ der Veränderung (Verhalten, Gefühle, Werte, Erfahrungen) und erleichtert so den Weg vom „Ist-Zustand“ zum erwünschten „Soll-Zustand“. Konkret gelingt das dadurch, dass Change Management...

- > ...hilft, die emotionale Ebene bei den von der Veränderung Betroffenen gezielt, gesteuert und aktiv zu bearbeiten.
- > ...dabei unterstützt, den Veränderungsprozess ganzheitlich zu planen, den Wandel durchzuführen, zu stabilisieren und zu kontrollieren.
- > ... die Veränderungsschritte in einem stufenweisen Prozess plant und portioniert.
- > ... die Betroffenen dabei unterstützt, gewohnte Denk- und Verhaltensmuster infrage zu stellen und, sofern nötig, neue zu entwickeln.

Was können Sie also tun, um Ihr Team erfolgreich für die erforderlichen Veränderungen im Kulturbetrieb zu motivieren? Diese acht Tipps helfen Ihnen dabei:



Sind Veränderungen gewollt, gilt es nicht nur ein Augenmerk auf das „Was“ zu richten, sondern vor allem auch auf das „Wie“.

1. Berücksichtigen Sie die menschliche Seite der Veränderung

Meistens stehen in Veränderungsprozessen die harten (fachlichen) Themen im Vordergrund. Zum Beispiel kann ein Blick auf die wirtschaftlichen Zahlen des Kulturbetriebs den Auslöser für notwendige Veränderung geben: Erhöhung der Besucherzahlen und Reduktion der Kosten. Missachtet wird hierbei oft, dass der Weg zur Verbesserung von Zahlen und Prozessen nur über die Akzeptanz der betroffenen Menschen geht. Gefragt sind Motivation, aktive Mitarbeit und kollektive Kreativität. Diese weichen (überfachlichen) Veränderungshebel sind jedoch nicht in den nackten Zahlen zu finden, sondern unter der menschlichen Oberfläche. Studien zum Thema „Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen“ belegen, dass die Berücksichtigung der menschlichen Seite der Veränderung entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen ist. So zeigt zum Beispiel die Change-Studie von Capgemini aus dem Jahre 2010 folgende drei Top-Erfolgsfaktoren:

- > Mobilisierung und Commitment sicherstellen
- > Situation und Umfeld analysieren und verstehen
- > Führung fördern

Praktisch bedeutet das für Sie als Kulturmanager*in, dass Sie sich genügend Zeit nehmen sollten dafür, ihr Team zu beteiligen und zu kommunizieren. Diese „weiche“ Investition wird sich auszahlen, in dem Sie leichter mit der Veränderung vorankommen und mit Blick auf den Gesamtprozess



„Weiche“ Faktoren werden als Triebkraft für einen erfolgreichen Wandel erkannt.

auch schneller. Und Sie werden auch belohnt mit besseren Ergebnissen, da Sie viele Mitdenker*innen an Bord haben, die sich oft besser auskennen mit den fachlichen Details als Sie selbst.

2. Vermitteln Sie den Sinn und die Dringlichkeit der Veränderung

Bereits Nietzsche wusste: Wer ein Warum zu leben hat, erträgt so manches Wie. In der Kommunikation mit Ihrem Team geht es für Sie darum, die Elemente „Warum?“, „Wie?“ und „Was?“ zu vermitteln bzw. idealerweise sogar gemeinsam zu erarbeiten. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Beantwortung der Fragen „Warum brauchen wir diese Veränderung?“ und „Was kann passieren, wenn sich nichts verändert?“ zu richten.

Wer ein Warum zu leben hat, erträgt so manches Wie.

Machen Sie Ihren Mitarbeiter*innen klar, warum die Veränderung nicht nur dringend erforderlich ist, sondern auch was sowohl der Kulturbetrieb wie auch jede*r einzelne davon haben. Geben Sie dem Ganzen einen emotional ansprechenden Überbau. Der entsteht nicht durch Zahlenkolonnen, sondern durch ehrlich authentische Ansprache. Sehen Sie Ihre Situation aus der Brille Ihres Teams.

Lassen Sie sich bei der Entwicklung und Kommunikation des „Warum“, „Wie“ und „Was“ von folgenden typischen Fragen inspirieren, die Teams in Veränderungsprozessen oft beschäftigen (und bleiben Sie offen für tatsächlich auftauchende Fragen):

- > Warum muss überhaupt etwas verändert werden?
- > Wo wollen wir hin? Warum genau dorthin?
- > Wofür sind die angestoßenen Maßnahmen gut?
- > Auf welche Art und Weise werden wir die Ziele erreichen?
- > Welche Werte stehen bei der Veränderung im Vordergrund?
- > Wie werden wir beteiligt?
- > Was wird von uns erwartet?
- > Was genau soll passieren?

Das „Warum“ bzw. die Veränderungsvision darf gerne kreativ dargestellt werden, z.B. als Bild, als Kurzgeschichte, als Zeitungsartikel... Gut ist das Format, wenn es gleichermaßen zum Denken und Fühlen anregt. Eine passende „Change Story“ beispielsweise ist genau so spannend und rasch im Umlauf wie ein gutes Gerücht.

3. Nehmen Sie sich genug Zeit für die Kommunikation

Kommunikation gibt es immer – glaubt man Paul Watzlawick („Man kann nicht nicht kommunizieren“). Gute Kommunikation in Form eines Dialogs, in dem wechselseitig nicht nur Informationen, sondern auch subjektive Perspektiven und persönliche Befindlichkeiten ausgetauscht werden, hat in unserer schnelllebigen, zunehmend digitalisierten Gesellschaft jedoch immer weniger Raum. Ein Veränderungsprozess ist immer auch ein kollektiver Lernprozess, und für das Lernen ist der gegenseitige Austausch, das gemeinsame Drehen und Wenden unerlässlich. Es macht also viel Sinn, dass Sie mit ihrem Team in guten Kontakt kommen, und das nicht nur ad-hoc, sondern auch strukturiert und geplant.

Ein Veränderungsprozess ist immer auch ein kollektiver Lernprozess, und für das Lernen ist der gegenseitige Austausch, das gemeinsame Drehen und Wenden unerlässlich.

Überlegen Sie sich ein paar Kommunikationsmethoden, die Sie über einen längeren Zeitraum regelmäßig nutzen wollen und erstellen Sie einen groben Kommunikationsplan, WEN Sie WANN und WIE erreichen wollen. Nutzen Sie dabei zum einen eher anonyme „Massenkommunikationsmittel“ wie z.B. eine E-Mail, einen Newsletter oder einen Aushang am schwarzen Brett. Zum anderen helfen Ihnen Kommunikationsmöglichkeiten, die Raum für persönlichen Dialog geben, z.B. Workshops und kleinere Gruppenformate und nicht zuletzt das Vier-Augen-Gespräch. Letzteres ist vor allem das Mittel ihrer Wahl, wenn es um schwierige Themen geht und ihr Gefühl Ihnen sagt, dass da noch viel Unbesprochenes zwischen Ihnen und Ihrem Gegenüber liegt. Haben Sie den Mut dazu, die Change Management Maxime „Die unangenehmsten Gespräche sind am dringendsten zu führen“ zu leben. Sie werden sich wundern, wie zuverlässig sich auf diese Weise Zweifel in Zuversicht verwandeln.

4. Akzeptieren Sie Widerstand als natürliches Verhalten auf dem Weg ins Neue

Eines können Sie sich gewiss sein: Egal, wie Ihr Veränderungsprozess läuft – Sie werden Widerstand erleben. In all seinen bunten Ausprägungen: Vorwürfe, Drohungen, Polemik, sturer Formalismus, Intrigen, Streit, Gerüchte, Cliquenbildung, Ignoranz ... und vieles mehr. Entspannen Sie sich so gut es geht, in dem Sie sich bewusst machen: Keine Veränderung ohne Widerstand. Ergo ohne Widerstand auch keine Veränderung. Durch diesen inneren „Dafür-oder-Dagegen-Entscheidungsprozess“ hat jede*r einzelne von uns zu gehen, denn er schützt uns vor allzu großen Risiken, dient als unser persönlicher Qualitätsdirektor. Gut oder schlecht? Darf ich das essen oder bringt es mich um? Wir sind hier ganz nah dran an unseren archaischen Überlebenstaktiken. Anstatt gegen diese Kräfte anzuarbeiten und sie im schlimmsten Fall zu ignorieren, nehmen Sie sie lieber als gegeben an.

Im konstruktiven Umgang mit dem natürlichen Widerstand gegen Veränderung liegt ein echter Schlüssel für positive Veränderungsenergie. Zum Heben dieses Schatzes hilft es Ihnen, eine stimmige Balance aus folgenden Verhaltensmaximen zu finden: Entschiedenheit und Einfühlungsvermögen. Gehen Sie zum einen entschieden voran, sein Sie selbst überzeugt vom Weg und der Notwendigkeit und zeigen Sie eine stabile innere Haltung für den Veränderungsprozess. Zeigen Sie zum anderen ausreichend Einfühlungsvermögen hinsichtlich Unsicherheiten ihres Teams. Finden Sie zudem einen guten Umgang mit Ihren eigenen Unsicherheiten, denn auch die sind völlig normal. Alle Kompetenzen der Emotionalen Intelligenz sind hier wunderbar einsetzbar.

Im Umgang mit dem Widerstand nutzt es Ihnen auch, aus der Perspektive Ihrer Mitarbeitenden zu denken. Was ist ihnen heute wichtig, was sie morgen vermissen könnten? Wie lässt sich das abmildern? Falls Unangenehmes unabwendbar ist, dann zeigen Sie mindestens Verständnis und erlauben Sie ein gewisses Maß an Trauer und Abschiednehmen.

Hören Sie zu und bieten Sie eine starke Schulter. Rufen Sie den Nutzen und die Dringlichkeit der Veränderung in Erinnerung. Und dann gehen Sie kraftvoll gemeinsam weiter.

5. Nehmen Sie Ihr Team mit – und das am besten von Anfang an

Das stille Kämmerlein zum konspirativen Ausbrüten hochstrategischer Entscheidungen hat längst ausgedient. Sie haben sicherlich gute Leute mit vielen Lösungsideen um sich herum. Also schöpfen Sie das Potenzial gerade jetzt voll aus. Werden Sie sich klar darüber, wer die Menschen sind, die sie für die Veränderung motivieren möchten. Identifizieren Sie Meinungsbildner*innen genauso wie Risikokandidat*innen bezüglich positiver wie auch negativer Stimmungsmache. Und dann stellen Sie ein Team zusammen, das genug Einfluss hat, um die wichtigen Aspekte Ihrer Prozessveränderung nicht nur mit zu entwickeln, sondern die Ergebnisse dann auch überzeugend an die Kolleg*innen weiterzutragen. Und wenn Sie richtig gut sein wollen, dann entwickelt dieses Team auch schon das Warum (siehe Tipp 1), also die Vision dieses Projektes mit Ihnen. In der Folge erfreuen Sie sich an der erstaunlich vorwärts gerichteten Dynamik, die das mit sich bringt.

Das stille Kämmerlein zum konspirativen Ausbrüten hochstrategischer Entscheidungen hat längst ausgedient.

6. Werden Sie sich Ihrer Vorbildfunktion bewusst – und ihr nach Möglichkeit gerecht

In den unruhigen Zeiten, die die Veränderungen im Kulturbetrieb sowohl auslösen als auch noch weiter befeuern, ist der allzu menschliche Wunsch nach Orientierung besonders groß. Wenn Sie als Kulturmanager*in die Prozessveränderung verantworten, tragen Sie damit von allen Beteiligten die größte Einzelverantwortung für das Gelingen der angedachten Ver-

teamElephant

Die Hamburger Beratungsagentur unterstützt Führungskräfte branchenübergreifend dabei, Teams für Veränderungen zu gewinnen und Konflikte als Ressource für richtig gute Zusammenarbeit zu nutzen. Das Angebot umfasst Coachings, Trainings, Prozessbegleitungen und die Moderation individuell konzipierter Workshops.

Mehr Informationen: www.teamelephant.de

änderungen. Und gleichzeitig bekommen Sie es mit Ihren eigenen Unsicherheiten zu tun, denn auch Sie betreten Neuland und müssen sich von Gewohntem verabschieden. Sie unterstützen Ihren Betrieb, Ihr Team und sich selbst am wirkungsvollsten, in dem Sie sich Ihrer positiven Hebel für die Veränderung bewusst werden:

- > Begreifen Sie sich als Chef-Kommunikator*in, auf diese Weise sorgen Sie für Vertrauen, Orientierung und fördern den Teamzusammenhalt.
- > Stellen Sie ausreichend Ressourcen zur Verfügung, erfolgreiche Veränderung kostet Zeit und Energie.
- > Begleiten Sie das Veränderungsvorhaben vom Anfang bis Ende, gerade in den späteren Phasen der Umsetzung und Verankerung ist Ihr „Dranbleiben“ Gold wert.
- > Bleiben Sie konsequent: Neue Ideen und Lösungen verlangen Einigkeit unter den leitenden Mitarbeitenden, machen Sie dies allen bewusst und verlangen Sie klar und deutlich eine Unterstützung der notwendigen Veränderungen.

7. Gestalten Sie die Veränderungsinitiative als individuellen Prozess

Die Literatur an Gebrauchsanweisungen und Phasenmodellen für das erfolgreiche Umsetzen von Veränderungsprozessen ist unerschöpflich. Und gleichzeitig erreichen – und da decken sich die Ergebnisse der meisten Studien – ca. 70 Prozent der Projekte die gesteckten Ziele nicht. Das liegt u.a. daran, dass Veränderungsprozesse komplexer Natur sind. Und Komplexität ist kaum planbar, da viel Ungewisses mitspielt und dazu wechselseitige Beziehungen entstehen. Die „perfekten“ Pläne vermitteln uns also gerne eine Scheinsicherheit. An dieser Stelle ist es angebracht, die eingeschränkte Planbarkeit zu akzeptieren und durch ein schrittweises Vorgehen zu lösen. Einigen Sie sich mit Ihrem Team auf eine grobe Projektvision (das in Punkt 1 angesprochene Warum/Wie/Was) und machen Sie sich auf den Weg. Bleiben Sie offen für nötige Anpassungen, auf diese Weise begeben Sie sich auf einen agilen Lernprozess, der Sie eher ankommen lässt als jeder Masterplan.

8. Bleiben Sie dran und bieten Sie dem kleinen Teufel Detail Paroli

Spannenderweise scheitern die meisten Veränderungsprozesse nicht am Anfang und auch nicht zur Zeit der größten Abwehr, die vielfach auf

die Anfangseuphorie folgt. Wir Menschen neigen in herausfordernden Veränderungsprozessen stattdessen dazu, kurz vorm Ziel die Puste zu verlieren. Wenn wir uns in den Details verlieren. Wenn es mehr Fragen als Ideen gibt, wenn es so ernst wird, dass wir konkret und verbindlich werden müssen. In dieser Phase hilft es Ihnen, dran zu bleiben, die bisherigen Erfolgsfaktoren konsequent weiter anzuwenden und sowohl den Überblick als auch die Ruhe zu bewahren. Sammeln, clustern, priorisieren und projektieren Sie. Machen Sie allen klar, dass es jetzt fast geschafft ist, gerade weil es sich nicht so anfühlt. Lenken Sie den Blick der „Verwirrten“ auf das Licht am Ende des Tunnels und freuen Sie sich gemeinsam auf die glänzenden Ergebnisse in Form eines zukünftigen Kulturbetriebs, der ein Zuschauer magnet ist mit herrlich gesunden Zahlen. Sie setzen Standards, an denen sich die anderen zukünftig orientieren werden. Wer würde da nicht gerne ins Ziel kommen wollen?

Zusammengefasst leben Veränderungsprozesse vom Wechselspiel der Kräfte und Wechselbad der Gefühle. Eine beliebte Veränderungsformel bringt es als Gleichung auf den Punkt. Sofern die antreibenden Kräfte - genährt durch eine positive Vision, Leidensdruck und konkrete Schritte - die verharrenden Kräfte in Form des Widerstands überwiegen, besteht eine sehr gute Chance auf einen erfolgreich realisierten Veränderungsprozess.



Die Bausteine von Veränderungsprozessen lassen sich in einer magischen Formel zusammenfassen.

Die magische Veränderungsformel

angelehnt an K. Dannemiller und R. Niermeyer





Gesine Engelage-Meyer ist Co-Gründerin und Geschäftsführerin von teamElephant. Seit mehr als 15 Jahren unterstützt sie die ganzheitliche Umsetzung von Veränderungsprozessen, ursprünglich als interne Projektleiterin und seit 6 Jahren als externe Begleiterin, Trainerin, Konfliktklärerin und Sparringspartner für Führungskräfte.



Klare Prozesse = eindeutiges Management

Ähnlich kreativ wie sein Programm praktiziert das Opernhaus Baden-Baden sein Managementsystem; als eine der ersten kulturellen Institutionen implementierte das Haus ein Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9001. Verwaltungsleiter und Qualitätsmanagementbeauftragter Jörg Klasser erläutert in seinem Beitrag den Weg zu diesem Qualitätssiegel und zeigt auf, welche Bedeutung die Identifizierung und Modellierung von Prozessen bei diesem Projekt hatte.

Ein Beitrag von Jörg Klasser

2011 bekam das Festspielhaus Baden-Baden das Zertifikat für sein Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9001 verliehen. Es war erstaunlich, wie eine einfache Pressemeldung das Feuilleton damals spaltete: Die prominent gefallene Äußerung „Maßstäbe, die für die Industrie entwickelt wurden, können nicht auf den Kulturbereich übertragen werden“ fasste recht schön die Skepsis einiger Theatermacher¹ zusammen. Kultur und Management, das waren aus der Tradition heraus bei manchem noch zwei unterschiedliche Paar Stiefel.

Nun, wir hatten nie vor – damals wie heute – die Kulturszene zu revolutionieren oder zu missionieren, wir taten es aus reinem Eigeninteresse. „Von den Besten lernen“ war damals eines unserer internen Schlagworte, denn im Vertrieb, im Customer Relation Management, im Facility Management oder auch in der Gastronomie gab und gibt es unbestritten Marktführer, die sich aus reiner betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit bereits vor uns viele Gedanken über so manche Details gemacht hatten. Und wir waren in der glücklichen Lage, viele Partnerschaften mit Unternehmen eingehen zu können, die uns im gegenseitigen Interesse unterstützen wollten.

¹ *Im Sinne der besseren Lesbarkeit wurde auf Wunsch des Autors auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Es wird ausdrücklich Wert darauf gelegt, dass sich die Bezeichnungen im Text immer auf alle beide Geschlechter beziehen.*

Mit Kontakten zu diversen QM-affinen Unternehmen im Industrie- und Dienstleistungssektor erlangten wir Kenntnis über Strukturierung und Lenkung von Geschäftsprozessen. Was wir spürten, wurde zur Erkenntnis: Es gibt eine gewisse Schwelle in der Unternehmenskomplexität, die es notwendig macht, Prozesse klar zu definieren und gemeinsam abzustimmen. Das entsprach absolut unserem Wunsch: Nach der ersten etwa zehnjährigen, mitunter turbulenten Zeit seit der Unternehmensgründung wollten wir die Phase des Improvisierens verlassen und unsere Prozesse bewusst durchleuchten, abstimmen, gegebenenfalls neu modellieren und damit auf ein neues Niveau anheben.

Über diese Notwendigkeit waren wir uns einig, denn den Sand im Getriebe spürten wir nur zu häufig, in der Regel bei den berühmten Kleinigkeiten: Die vielzähligen Sonderformate zwischen Künstler und Gästen – Empfänge, Begegnungen, Bewirtungen – waren nicht normiert und mussten jedes Mal aufs Neue „erfunden“ werden, was eine hohe Fehlerquote nach sich zog. Veranstaltungsänderungen stellten uns in der Kundenkommunikation stets von Neuem auf die Probe. Über welche Details die Veranstaltungstechnik oder das Künstlerische Betriebsbüro in heißen Veranstaltungsphasen zu befinden hatte, war nicht immer geklärt und schaffte Verwirrungen. Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern war nicht geregelt und somit immer von einer Phase der Unsicherheit begleitet...

Uns zugute kam sicherlich, dass unser Team mit damals etwa 70 Mitarbeitern noch überschaubar war, das heißt, jeder kannte jeden – und die Identifikation der Mitarbeiter mit den übergeordneten Zielen des Hauses war absolut gegeben. Das lag sicherlich an dem Umstand, dass die Unternehmensgründung 1998 noch nicht vergessen war und die Motivation,

Das Festspielhaus Baden-Baden

Das Festspielhaus ist Deutschlands größtes Opernhaus. In dem über 2.500 Plätze zählenden Haus werden jedes Jahr über 160 Veranstaltungen abgehalten – klassische Konzerte, Opern, Gastspiele internationaler Ballettkompagnien, Jazz, Entertainment. Daneben geht das Festspielhaus als Wegbereiter für Musikvermittlung neue Wege; so hält das Festspielhaus regelmäßig Workshops mit den Größen der internationalen Klassikszene für Führungskräfte großer Wirtschaftskonzerne ab und bildet in Zusammenarbeit mit dem Kultusministerium Musiklehrer aus. Groß angelegte Schulprojekte wie das Komponieren und Aufführen ganzer Bühnenwerke runden das Bild ab.

ein großformatiges Opernhaus in der ländlichen Region zu etablieren, ein Ziel war, was uns alle vereinte – wozu es auch die Kräfte jedes Einzelnen brauchte. In den Schoß fiel uns damals nichts.

Just do it

Aller Anfang ist schwer? Ja, falsch ist das nicht. Wir waren damals aber herrlich unkonventionell und versuchten erst gar nicht, nach dem Lehrbuch vorzugehen. Wir hatten uns für die DIN ISO 9001 entschieden, weil sie uns sehr flexibel schien. Außerdem hatten wir uns dazu entschlossen, unser System zertifizieren zu lassen, weil wir einerseits einen sportlichen Ehrgeiz verspürten, andererseits den Zertifizierungsprozess als Chance verstanden, von den Erfahrungen eines externen Auditors lernen zu können. Im Kern ging es uns jedoch hauptsächlich um die Prozessgestaltung. Also fingen wir an, uns zu überlegen, mit was jeder Mitarbeiter und jede Abteilung eigentlich beschäftigt waren. Diese Strukturierungsphase löste bereits den ein oder anderen Aha-Effekt aus. Denn anstelle des reinen Reagierens auf externe Reize erkannte der eine oder andere, was seine Stellung im Getriebe des Festspielhauses war und welche Impulse er selbst setzen konnte und musste.

Stellenbeschreibungen wurden geschrieben, Ziele formuliert, Schwachstellen und Sollbruchstellen benannt. Wir kamen bald von einer rein abteilungsbezogenen Betrachtung ab und erkannten, dass die wesentlichen Prozesse des Hauses den Input fast aller Abteilungen erforderten. Bestes Beispiel ist das Aufstellen des Jahresprogramms – künstlerischer Input, kaufmännische Bewertung, technische Prüfung der Umsetzbarkeit, gesteuerte Kommunikation nach außen... Diese Erkenntnis überrascht den wissenden Leser sicher nicht, aber für uns war es ein wichtiger Schritt, um uns daraufhin sehr bewusst mit dem Betriebsablauf zu befassen. Zeitpläne wurden geschrieben, Deadlines für bestimmte Festlegungen getroffen – Veranstaltungsnamen, Ticketpreise, Werbeinteressenten etc. Was zuvor ein wenig spontan, stets unter Zeitdruck und sicher immer ein wenig im kleinen Kreis beschlossen wurde, wurde nun in einer vorab festgelegten Kalenderwoche, mit einem bewusst gelenkten Teilnehmerkreis und mit einer sich anschließenden definierten hausinternen Kommunikation festgelegt. Und das blieb nicht der einzige Prozess, den wir unter die Lupe nahmen.

Ein weiterer Umstand, der uns regelmäßig zu schaffen machte, waren z.B. unvorhergesehene Besetzungs- oder Programmänderungen. Statt jedes

Mal in einer solchen Situation unter Zeitdruck agieren zu müssen, entwarfen wir ein fünfstufiges Schema, welche Fallkonstellationen es geben könnte – und welche Lösungen wir dafür vorsehen, entsprechende Vorlagen inklusive. Seitdem steckte, wenn man an den Zusammenhang glauben mag, auch nie mehr ein Lastwagen mit Instrumenten im Zoll fest, als schon Zuschauer im Saal waren...

Prozesse – Einengung oder Gestaltung?

Nun, die Frage stellte sich uns nicht, auch heute scheint sie mir eher ideologischer Natur. Jeder Betrieb kennt interne Regularien, die zum Wohle aller eingehalten werden. Und je komplexer Abläufe sind, desto eher sind klar definierte Abläufe notwendig. Das entspringt nicht aus der Denkschule eines Machiavelli, sondern ist auch bei einem durchwegs positiven Menschenbild dem Umstand geschuldet, dass das menschliche Gedächtnis die ein oder andere Stütze gebrauchen kann. Das heißt auch, dass durch Personalwechsel kein Wissensverlust eintreten darf und man sich lieber kreativen Dingen zuwenden soll, als zum wiederholten Mal sich über den Zankapfel streiten mag, welche Abteilung nun die Flügeldecke auf der Bühne entfernen soll.

Was nun aber als organisatorisch-technische Regelung notwendig ist und wo persönliche wie künstlerische Freiheit beginnt – das liegt in der betriebsinternen Logik jedes Unternehmens. Dass der Regisseur vollständige Freiheit auf der Bühne besitzt, ist selbstverständlich, dass er seinen Entwurf zu einem früh definierten Termin vorher einreichen sollte, sollte es aber ebenso sein. Ein genauer Fahrplan und die Festlegung der Verantwortlichkeiten mit all ihren Attributen ermöglichte sogar Freiraum für kreatives Denken, weil der organisatorische Anteil an den vorhandenen Kapazitäten sich reduzierte. Der Sand im Getriebe begann zu schwinden.

Betriebsklima und andere Nebeneffekte

Einen betrieblichen Ablauf als Prozess herauszuarbeiten heißt in der Praxis, sich auf die Essentials zu einigen – wer was wann wem übergibt. Und abteilungsübergreifend miteinander zu sprechen, ist niemals verkehrt, kommt aber tatsächlich relativ selten vor – könnte es doch bedeuten, dass eine mögliche Änderung im Prozess für den einen eine Erleichterung, für den anderen jedoch eine Mehrbelastung bewirkt. Das heißt, eine Änderung ist für den Einzelnen immer mit einem gewissen Risiko behaftet. Es

menschelt also, und es lässt sich vielleicht als eine Form der Angst begreifen. Der Gegenspieler der Angst heißt Vertrauen, und Vertrauen lässt sich zwar nicht durch ein Managementsystem plötzlich anschalten, aber in der Praxis doch weiter einüben. Fairer Ausgleich, gegenseitiges Interessensverständnis, ein gemeinsames Ziel und sicher auch ein hohes Maß an Kollegialität halfen uns, dieses Projekt konstruktiv anzugehen, andersherum brachte uns dieses Projekt sicherlich noch ein Stück näher zusammen.

Mit dieser regelmäßigen Übung, weitere Verbesserungen in den Prozessen zu erreichen, gelang es, agil und flexibel zu bleiben – offene Türen, kurze Wege und ein gemeinsamer Mittagstisch in der Kantine taten das übrige, ein überaus kollegiales Team zu formen, das sich bei Veränderungen von außen wie innen bestens bewährt hat. Als besonders vital hat sich beispielsweise der Prozess der Einarbeitung neuer Mitarbeiter herausgestellt: Hier hat jede Abteilung die Möglichkeit, abgestimmte Schulungsbausteine zu erstellen, die der zukünftige Abteilungsleiter dem neuen Mitarbeiter zuteilen kann. Eine Win-Win-Situation: Jede Abteilung kann die in der Zusammenarbeit für sie wichtigen Punkte dem neuen Kollegen darlegen – das hilft dem Neuling wie der anderen Abteilung.

Kernprozesse?

Das Lehrbuch teilt Vorgänge in Kernprozesse, unterstützende Prozesse und Managementprozesse auf, kennt Prozesslandschaften und Prozesssteuerungsstrategien – diese Differenzierung und Betrachtung wird in der Industrie ab einem gewissen Komplexitätsgrad tatsächlich benötigt und von einem großen QM-Team gelenkt. Wir taten gut daran, den gesunden Menschenverstand walten zu lassen und haben uns auf die Identifikation der notwendigen Abläufe beschränkt, ohne ein allzu theoretisches Konstrukt aufzubauen. Am besten wirkt eine Prozesslandschaft, wenn sie in den Köpfen vorhanden ist, und nicht, wenn man sie durch allzu hohe Komplexität stets nachschlagen muss.

Das Medium

Irgendwann hatten wir eine Größe erreicht, in der wir unsere vorhandenen Dokumente strukturieren und ordnen mussten. Nachdem wir nicht nur abteilungsübergreifende, sondern auch abteilungsinterne Prozesse optimiert und anschließend verschriftlicht hatten, hatten wir mehr als 100 Prozesse beschrieben – von Richtlinien für Inventuren bis zu Notfall-

plänen im Gebäudemanagement. Nichts, was überflüssig gewesen wäre; dennoch war es mit weiteren zusätzlichen Formularen, Betriebsanweisungen, Schaubildern und anderen als relevant erachteten Dokumenten nicht mehr mit einer reinen digitalen Ordnerstruktur im Firmennetzwerk getan. Die Lösung war im digitalen Zeitalter einfach und nicht allzu teuer: Ein eigens erschaffenes Intranet, in dem die Dokumente nun wie in einem Wiki abgelegt sind, hat neben der wichtigen Suchfunktion auch noch viele andere Interessen im Haus befriedigt. Heute wird hier über hausinterne Neuigkeiten informiert, Besprechungsprotokolle transparent abgelegt und der Pressespiegel veröffentlicht.

Rückschau

Wie erwähnt, gingen wir alles in allem recht unkonventionell vor, sodass die Fragestellung auf der Hand liegt, wie wir aus heutiger Sicht die Einführung unseres Prozessmanagements beurteilen. Gab es Sackgassen, Schleichwege, Stolpersteine, Autobahnen?

Nun, am wichtigsten sind stets die Köpfe. Es war enorm wichtig, dass die Entscheidung von der Geschäftsführung nicht nur getroffen wurde, sondern das Projekt auch aktiv betreut und weiterverfolgt wurde. Motivation spielte eine große Rolle in diesem Projekt, und ohne das Vorleben der gewünschten Unternehmenskultur wäre die Umsetzung nicht denkbar gewesen. Auch im weiteren Verlauf, in dem das System täglich am Leben erhalten werden musste, war eine einfordernde wie vermittelnde Einmischung oberer Hierarchien relevant, da es als Zusatzaufwand von allen Abteilungen nebenher mitgestemmt werden musste.

Der Grat zwischen Regelungswut und un gelenkten Zuständen zeigte sich ebenfalls als essenziell. Einerseits muss das System schlank genug sein, um stets in seinem Umfang im Hinterkopf präsent zu sein – gelebt wird es schließlich auf der Bühne, im Meeting und in der Werkstatt durch tägliches Handeln, das am liebsten und am besten stets ohne Nachschlagen auskommt. Andererseits ist eine gewisse Komplexität aber auch nicht zu negieren oder kleinzureden. Die dauerhafte Relevanz in den Details zu erkennen und Freiheit wie verpflichtende Vereinbarungen gleichermaßen zuzulassen, ist sicherlich ein beständiger Prüfstein.

Zuletzt: Ein System, das leben soll, muss sich verändern. Ich rede nicht der Pflicht zu blindem Aktionismus das Wort, aber Verbesserungsprozes-

se sind in einem Unternehmen notwendig und finden besser gelenkt als un gelenkt und damit unkontrolliert statt (erstere sind meistens im Unternehmensinteresse, letztere oft im persönlichen Interesse begründet). Mitarbeiterwechsel bringen immer Bewegung in ein Haus, insbesondere in leitenden Funktionen und sind auch als positiv zu bewerten; das wiederholte Ausführen von Prozessen setzt ebenso auf ganz natürlichem Wege Verbesserungspotentiale frei. In unserem Haus hat sich als erfolgreichste Antwort auf dieses Pulsieren das aktive und bewusste Begleiten im Sinne eines Reflexionsprozesses herausgebildet, der bei uns in der Regel jährlich im Zuge der Auditvorbereitung stattfindet.



Foto: Andrea Kremper

Jörg Klasser ist im Festspielhaus Baden-Baden Verwaltungsleiter und errichtete dort 2011 in einer der weltweit ersten Kulturinstitutionen ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO 9001 und ließ es erfolgreich zertifizieren. Er unterhält einen Lehrauftrag an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg am Institut für Kulturwissenschaft.



Technik im Kulturbetrieb, das sind nicht nur Scheinwerfer und Soundanlage. Die Ansprüche der Besucher*innen an ein Gesamterlebnis steigen und die richtige Technik kann hier sehr viel Unterstützung leisten.

Vernetzt und interdisziplinär

Ein Gespräch von Dirk Schütz

Frau Wölfel, vom 31. März bis 3. April findet die Prolight + Sound in Frankfurt statt. Was für eine Art von Veranstaltung erwartet uns? Und wie kam es zur Idee dieses Branchentreffens?

Die Prolight + Sound positioniert sich als „The Global Entertainment Technology Show“. „Global“, weil in jedem Jahr Gäste aus über 120 verschiedenen Nationen zu Gast sind. „Entertainment Technology“, weil es hier nicht nur Equipment wie Lautsprecher und Scheinwerfer zu sehen und zu erleben gibt, sondern sämtliche Lösungen für eindrucksvolle Besuchererlebnisse – so zum Beispiel auch Theatertechnik und Bühnenausstattung. Und „Show“, weil die Prolight + Sound mehr ist als ein reiner Handelsplatz. Es geht um direkte Produkterfahrung, um Weiterbildung, Networking – und natürlich auch darum, sich von spektakulären Technik-Trends begeistern zu lassen. Die Prolight + Sound ist 1995 als eigene Veranstaltung aus der Musikmesse hervorgegangen. Der Produktbereich rund um Eventtechnik hatte sich schon zuvor sehr stark entwickelt, sprach aber eine spezielle Zielgruppe an, die vom klassischen Besucherprofil der Musikmesse deutlich abweicht. Daher war es sinnvoll, für dieses Segment eine eigene Plattform mit eigener Identität aufzubauen.

Was sind aus Ihrer Sicht die großen Trends oder Entwicklungen der kommenden Jahre an denen auch der klassische Kulturbetrieb nicht vorbei kommen werden?

Ganz allgemein beobachten wir, dass Besucher*innen von kulturellen Einrichtungen anspruchsvoller werden – auch und gerade, was die technische Inszenierung anbelangt. Daher empfehle ich Professionals

aus allen Bereichen des Kulturbetriebs dazu, sich über neue technische Möglichkeiten auf dem Laufenden zu halten und auf Veranstaltungen wie der Prolight + Sound Impulse zu sammeln. Nehmen wir das Beispiel Museen: Selbst für kleine, städtische Sammlungen reicht es heute kaum noch aus, Exponate hinter Glasvitrinen mit kurzen Beschreibungstafeln zu präsentieren. Eine ansprechende Licht- und Soundstimmung ist heute genauso selbstverständlich wie der gezielte Einsatz von Medientechnik sowie Elemente aus Digital und Interactive Signage. Hinzu kommen begleitende Apps und Beacon-Technologien, die nicht selten eine grundsätzlich neue digitale Infrastruktur voraussetzen. Auch im Theaterbereich besteht Investitions- und Erneuerungsbedarf – nicht zuletzt durch den Siegeszug von IP-basierten Standards bei der Veranstaltungstechnik. Darüber hinaus gibt es übergreifende Branchentrends, die uns in den kommenden Jahren nicht loslassen werden. Das betrifft eine ressourcenschonende technische Einrichtung – Stichwort: Green Events – sowie eine höhere Sensibilität für die Gewährleistung der Sicherheit von Besuchern und Teilnehmern.

Welche Angebote und Formate erwarten die Besucher*innen und was sollen diese mitnehmen?

Zum 25-jährigen Jubiläum haben wir insbesondere das Seminarangebot neu strukturiert und ausgeweitet. Wir bringen zahlreiche Programmhilights direkt in die Hallen – zum Beispiel mit einer Multifunktionsbühne mit Fokus auf Innovationen der Theatertechnik in Halle 12.0. Einen Schwerpunkt im Programm bildet darüber hinaus das angesprochene Thema Event-Sicherheit. So findet am Mittwoch, den 1. April, die „International Event Safety Conference“ statt. Expert*innen aus der Praxis beleuchten hier Fragestellungen rund um Crowd Ma-



Foto: AJOchen Günther

Von Licht- und Tontechnik über Theatertechnik bis hin zu spektakulären Bühneneffekten deckt die Prolight + Sound ein breites Spektrum ab

nagement, den Einsatz mobiler Sicherheitssysteme – und nicht zuletzt auch die Risiken, die durch die in unserer Branche allgegenwärtigen Belastungsspitzen für Mitarbeiter*innen entstehen. Hinzu kommen Round Tables und Expert*innenreferate zu Nachhaltigkeit im Kulturbetrieb, Personallogistik in der Event-Industrie sowie zur digitalen Vermarktung von Veranstaltungen.

Die Prolight + Sound feiert dieses Jahr 25jähriges Jubiläum. Wie hat sich die Branche in dieser Zeit entwickelt und was sind heute ihre größten Herausforderungen?

Natürlich gab es immer wieder technologische Umbrüche: Man denke an den Wechsel von der klassischen Glühlampe zur LED-Technologie, an die Digitalisierung der Übertragungswege oder an die heute nicht mehr wegzudenkenden Software-basierten Workflows. Vor allem aber stellen wir fest, dass sich die Branche der Veranstaltungs- und Medientechnik immer weiter professionalisiert und auch spezialisiert hat. Oft sind dutzende Unternehmen an Produktionen beteiligt, die die unterschiedlichsten Qualifikationen abdecken – von Techniker*innen und Ingenieur*innen über Elektriker*innen und Statiker*innen, Programmierer*innen und Informatiker*innen, Planer*innen und Betriebswirt*innen bis hin zu Content-Produzent*innen und kreativen Querdenker*innen. Für Akteur*innen der Event-Industrie ist es wichtiger denn je, sich zu vernetzen und interdisziplinär zu denken. Auch deshalb sind internationale Branchentreffpunkte wie die Prolight + Sound von immenser Bedeutung. Darüber hinaus ist der Bedarf an talentierten Fachkräften enorm. Dieser Herausforderung tragen wir unter anderem mit dem neuen „Future Hub“ in Halle 11.0 Rechnung. Das Areal beherbergt unter anderem ein Career Center, das als Begegnungsfläche



Foto: Jochen Günther

Messen stehen für direkte Produkterfahrung, wie sie keine Website und keine digitale Broschüre leisten kann

zwischen Unternehmen mit Vakanzen und Professionals auf Jobsuche dient. Im „Campus“ präsentieren sich Hochschulen, Universitäten und Akademien, die spezialisierte Studiengänge anbieten. Hinzu kommt eine Start-up Area, in der junge Unternehmen zu besonders günstigen Konditionen ausstellen. Das gesamte Areal entsteht unter Verwendung ressourcenschonender Materialien und wird mit Öko-Strom gespeist. So möchten auch wir als Messeveranstalter einen Beitrag zur nachhaltigen Event-Produktion leisten.

Was waren aus Ihrer Sicht die Highlights der letzten Jahre und worauf können sich die Besucher*innen in diesem Jahr besonders freuen?

Ein besonderes Highlight in diesem Jahr ist die Keynote-Präsentation von Star-Lichtdesigner Mikki Kunttu, in der er einen Einblick in sein Schaffen und die Höhepunkte seiner Karriere gibt. Einen besonderen Schwerpunkt bildet seine Arbeit für die Produktion „Swan Lake“ (Den Kongelige Ballet, Kopenhagen), mit der er international für Furore gesorgt hat. Nicht weniger spannend: Der Vortrag des Überlebensstrategen Marc Wallert, der als Überlebender einer 140-tägigen Entführung zum Erfahrungsexperten für Resilienz, der inneren Widerstandskraft gegen Belastungen wurde. In seinem Vortrag „Stark durch Krisen in digitalen Zeiten“ überträgt Wallert seine Überlebensstrategien aus dem Dschungel auf die Herausforderungen der Digitalen Transformation im Business. In den vergangenen Jahren konnten Besucher*innen zudem viele spektakuläre Produkt-Launches erleben: von Kuriositäten wie dem weltgrößten Lautsprecher mit 80-Zoll-Membran über den kleinsten Show-Scheinwerfer, der bequem in eine Getränkedose passt, bis hin zu Mikro-Drohnen, die in beeindruckenden Formationen über die Köpfe der Besucher schweben. Hinzu kamen Vorträge von herausragenden Persönlichkeiten wie US-Regisseur Robert Wilson oder Nicoline Refsing, die sich als Creative Director des Eurovision Song Contest einen Namen gemacht hat.

Wie beeinflussen die Entwicklungen im Entertainment-, Show- und Event-Bereich klassische Kultureinrichtungen?

Wie bereits angedeutet: Der Show- und Event-Bereich setzt die Messlatte, wenn es darum geht, Emotionen zu erwecken, zu begeistern, Inhalte audiovisuell zu vermitteln. Anders gesagt: Was heute auf dem Broadway eingesetzt wird, findet sich vielleicht schon bald auf der städtischen Bühne, in Freizeit- und Erlebniswelten oder auch bei Corporate Events wieder.

Nicht zuletzt leisten Betriebe im Event-Bereich auch Vorreiterarbeit im Bereich der digitalen Vermarktungsstrategien: von der multimedialen Aufbereitung ihrer Angebote im Netz über Besucherbindung durch Soziale Medien bis hin zum datengetriebenen Marketing und Controlling.

Welchen Input erhoffen Sie sich umgekehrt von Kultureinrichtungen wie Theatern, Konzerthäusern, Museen usw. für die Branche und wie binden Sie diesen ein?

Besuchen Sie das Jubiläum der Prolight + Sound, knüpfen Sie neue Kontakte und lassen Sie uns besprechen, wie wir wichtige Themen, die Kultureinrichtungen bewegen, für 2021 gemeinsam noch stärker in die Veranstaltung einbeziehen können.



Foto: Messe Frankfurt

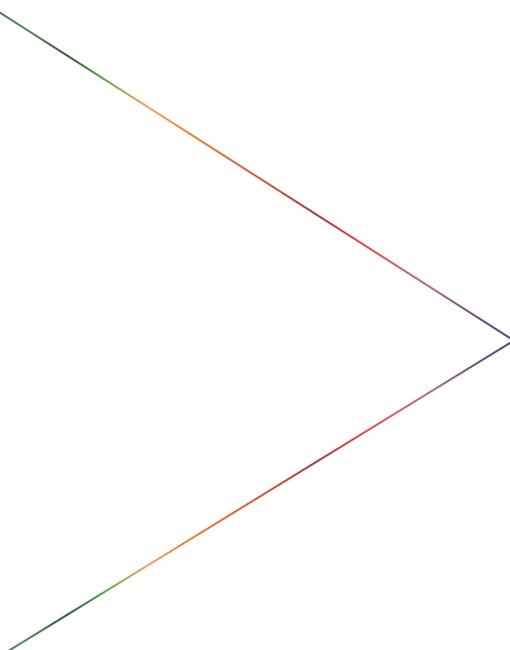
Mira Wölfel ist seit 2019 Leiterin der Prolight + Sound. Zuvor leitete sie Vertrieb und Planung der Veranstaltung sowie der parallel stattfindenden Musikmesse. Die gebürtige Libanesin hat International Relations an der Universität Saint-Joseph in Beirut studiert und ist seit 2005 in der Unternehmensgruppe Messe Frankfurt tätig.



Hohe Zustimmung, niedriges Interesse

Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung zur Legitimität öffentlich geförderter Theater in Deutschland

Ein Beitrag von Birgit Mandel



Die Stadt- und Staatstheater gehören zu den am höchsten geförderten Kultureinrichtungen in Deutschland und stehen insofern in besonderer Weise unter Legitimitätsdruck und benötigen ausreichend Rückhalt bei ihren relevanten Stakeholdern, doch auch in der Bevölkerung und bei den Steuerzahler*innen. Wie steht es um Interesse an und Nutzung von Theater? Welche Einstellungen zur öffentlichen Förderung von Theater, und welche Erwartungen an Programme und Aufgaben von Theater gibt es in der Bevölkerung in Deutschland?

Mit Unterstützung durch ein Meinungsforschungsinstitut hat das Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim dazu eine telefonische Repräsentativbefragung mit 1.000 Personen aus der Grundgesamtheit der deutschsprachigen wahlberechtigten Wohnbevölkerung durchgeführt.

Diese Befragung ist Bestandteil eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projekts mit dem Titel „Strukturwandel der Kulturnachfrage als Auslöser von Anpassungs- und Innovationsprozessen an öffentlichen Stadt- und Staatstheatern“. Hauptantragsteller des Gesamtprojekts „Krisengefüge der Darstellenden Künste“ ist das Institut für Theaterwissenschaften der LMU München.

In dem Teilprojekt der Universität Hildesheim geht es zum einen um die Frage, wie die Theater den Strukturwandel der Kulturnachfrage, u.a. durch veränderte kulturelle Interessen und Rezeptionsweisen im Zuge von

Digitalisierung, Migration Individualisierung erfahren und mit welchen Strategien sie darauf reagieren; zum anderen um die Frage, wie Theater von Publikum und Bevölkerung wahrgenommen werden. Dies wird durch Fallstudien und Interviews an verschiedenen Theatern sowie durch eine Befragung der Intendant*innen der Stadt- und Staatstheater erhoben.

Legitimationsprobleme für Theater im Hinblick auf die Kulturnachfrage und Wertschätzung in der Bevölkerung können insbesondere dann entstehen,

- > wenn nur eine kleine und schrumpfende Minderheit der Bevölkerung Interesse an Theaterangeboten zeigt und sich das kulturelle Interesse zunehmend auf andere Kulturformen richtet;
- > wenn es eine starke soziale Spaltung des Kulturpublikums gibt und Theaterangebote weitgehend nur von einer höher gebildeten und sozial eher besser gestellten Gruppe der Bevölkerung wahrgenommen werden;
- > wenn Theater im Hinblick auf ihre künstlerischen und gesellschaftlichen Leistungen nicht den Erwartungen des Publikums und der Bevölkerung entsprechen;
- > wenn die Förderungswürdigkeit von Stadt- und Staatstheatern von weiten Teilen der Bevölkerung in Frage gestellt wird.

Die Befragung ergab zu diesen Hypothesen folgende zentrale Ergebnisse:

Nur ein Drittel der Bevölkerung ist an klassischen Kulturangeboten wie Theater interessiert – überdurchschnittlich Frauen, ältere Menschen, formal hoch Gebildete und Großstadtbewohner*innen.

Gefragt nach unterschiedlichen außerhäusigen kulturellen Aktivitäten äußern 33 Prozent der Bevölkerung ein Interesse an klassischen Kulturangeboten einschließlich Theater (Schauspiel, Oper, Klassikkonzerte oder Kunstausstellungen). Im Vergleich Frauen häufiger als Männer (41 Prozent zu 25 Prozent; höher Gebildete häufiger als niedrig Gebildete (45 Prozent zu 26 Prozent); ältere häufiger als Jüngere (40 Prozent zu 31 Prozent). Nischen- und Subkultur wie Jazz, Weltmusik, Kunstperformances oder Filmkunst interessiert 24 Prozent der Bevölkerung. Ein gutes Drittel der Bevölkerung (36 Prozent) äußert ein Interesse an popkulturellen Veranstaltungen wie Rock/Popkonzerte oder populäre Blockbuster-Filme. Das stärkste Interesse erfahren mit 40 Prozent Feste und Events in der Umgebung.

Das Interesse an primär unterhaltungsorientierten Kulturformen ist also etwas stärker verbreitet als an „ernsten“ Kulturformen.

Während sich immerhin 71 Prozent der Bevölkerung für mindestens einer dieser Kulturformen interessieren, also im weitesten Sinne als „Kulturinteressierte“ gelten können, kann man 29 Prozent als „Kulturabstinente“ bezeichnen, die sich für keine der genannten außerhäusigen Kulturformen interessieren. Generell zeigt sich: Wer sich für eine außerhäusige Kulturform interessiert, hat häufig auch ein Interesse an anderen Kulturformen. Umgekehrt gilt: Wer sich nicht für mindestens eine Kulturform interessiert, dem bleiben mit einer hohen Wahrscheinlichkeit auch die anderen verschlossen.

Nur wenige gehören zu den Viel-Besucher*innen von Theatern, über die Hälfte zu den Nicht-Besucher*innen.

Nur 10 Prozent können zu den Viel-Besucher*innen gezählt werden (mit vier und mehr Theaterbesuchen), 31 Prozent zu den Gelegenheits-Besucher*innen (1-3 Mal pro Jahr) und 59 Prozent zu den Nicht-Besucher*innen.

In einer Kreuzung der Variablen „Interesse an klassischen Kulturangeboten“ und „Besuchshäufigkeit von Theatern“ wurde eine Typologie gebildet, der gemäß etwa 7 Prozent der Bevölkerung zu den „Kern-Besucher*innen“ von Theatern gehören und knapp die Hälfte (47 Prozent) zu den „Nie-Besucher*innen“. Der Anteil der „Viel-Besucher*innen“ nimmt mit dem Bildungsniveau und dem Alter zu.

Außerdem haben Frauen eine höhere Besuchsfrequenz als Männer, die ebenso wie Niedriggebildete deutlich überproportional bei den Nicht-Besucher*innen zu finden sind. Dennoch gehören vor allem auch ältere Personen mit einfacher und mittlerer Bildung zu den häufigen Besucher*innen von Theatern, wenngleich mit niedrigeren Anteilen als die Hochgebildeten. Auffällig ist, dass auch bei den höher Gebildeten der jüngeren Generation knapp die Hälfte zu den Nicht-Besucher*innen gehört. Die Altersgruppe 60plus mit höherer Bildung hat hingegen den mit Abstand höchsten Anteil an Viel-Besucher*innen.

Der tendenzielle Rückgang von Interesse an und Nutzung von Theatern bei der jungen Bevölkerung mit hoher Bildung, wie er in Längsschnittbe-

trachtungen durch Befragungen des Instituts für Demoskopie Allensbach nachgewiesen wurde sowie durch Studien von Reuband (vgl. de Sombre / AWA 2017, Reuband 2017), verweist auf intergenerationelle Verschiebungen im kulturellen Geschmack und Lebensstil. Popkulturelle Veranstaltungen haben in dieser Altersgruppe eine deutlich höhere Bedeutung und es gibt Anzeichen dafür, dass sich dies kaum verändert, wenn diese Generation älter wird.

Mangelnde Zeit wird mehrheitlich noch vor mangelndem Interesse als Grund für den Nicht-Besuch angegeben.

Bei den Gründen für den Nicht-Besuch oder nicht häufigeren Besuch wird „mangelnde Zeit“ (36 Prozent) an erster Stelle genannt, erst dann folgt „mangelndes Interesse“ (28 Prozent), was ein Zeichen für die soziale Erwünschtheit von Theaterbesuchen sein könnte. Mit Abstand werden an dritter Stelle mit jeweils 12 Prozent Zustimmung „zu teuer“ und „begrenzte Auswahl bzw. mangelnde Qualität“ als institutionelle Barrieren angeführt.

Über die Produktion von Kunst hinaus sollen Theater vor allem für eine breite Teilhabe sorgen.

Befragt nach den Erwartungen an Theater stehen in Bezug auf die Spielplangestaltung auf den ersten Plätzen: „Programme für Kinder und Jugendliche“ (89 Prozent), „Programme anbieten, bei denen man lachen kann“ (86 Prozent) und „Stücke zeigen, die für jeden verständlich sind“ (80 Prozent). 66 Prozent wollen „aktuelle Stücke und künstlerische Experimente“, 60 Prozent erwarten „klassische Stücke von wichtigen Autor*innen“. Viele wollen sowohl klassische als auch experimentelle Stücke auf dem Spielplan sehen. Der Wunsch nach humorvollen Stücken ist unabhängig von Bildung und Alter hoch.

In Hinblick auf sonstige Erwartungen an Theater werden an erster Stelle genannt: eine „Preisgestaltung, die Menschen aus allen sozialen Schichten Teilhabe ermöglicht“ (92 Prozent) gefolgt von der Erwartung dass „Theater ein Treffpunkt für die breite Bevölkerung der Stadt sein sollten“ (73 Prozent) sowie „gesellschaftliche und politische Diskussionen in der Stadt anstoßen“ (57 Prozent). Am seltensten wird der Wunsch nach partizipativen Angeboten im Sinne von „Selber Theater spielen“ geäußert (33 Prozent), dabei ist auffällig, dass die Jüngeren dies deutlich häufiger erwarten.

Für die Mehrheit ist es demnach besonders wichtig, dass die Theater durch spezifische Programme für Kinder und Jugendliche sowie durch günstige Preise und humorvolle und verständliche Stücke für eine hohe Zugänglichkeit sorgen.

Große Zustimmung zur öffentlichen Förderung von Theatern in allen Bevölkerungsgruppen, auch bei den Nicht-Besucher*innen.

Die Bevölkerung stimmt weitgehend darin überein (86 Prozent), dass die Förderung von Stadt- und Staatstheatern auch in Zukunft mindestens in bisheriger Höhe mit Steuergeldern erfolgen oder sogar erhöht werden sollte, darunter auch der Großteil der Nicht-Besucher*innen. Nur 14 Prozent wollen die Förderung kürzen. Auffällig ist, dass die jüngste Altersgruppe der 18- bis 39-Jährigen deutlich häufiger für eine Kürzung plädiert, als die älteren Generationen.

Die Legitimität der Stadt- und Staatstheater in der Bevölkerung scheint derzeit nicht gefährdet, es deuten sich aber mittel- und längerfristig Legitimitätsrisiken an, die vor allem von der demografischen Entwicklung ausgehen.

Obwohl deutlich wurde, dass nur ein kleiner Teil der Bevölkerung die öffentlich geförderten Theater nutzt und sich ein Großteil persönlich nicht für Theater interessiert und dass dieses Publikum eher zu den höhergebildeten und eher älteren Bevölkerungsgruppen gehört, zeichnet sich ein Image von Theater als förderungswürdiger öffentlicher Einrichtung ab. Die hohe Zustimmung dafür, die Stadt- und Staatstheater auch zukünftig mindestens auf dem bisherigen Niveau mit Steuergeldern zu fördern, weit über den Kreis des Publikums hinaus, verweist auf die gesellschaftliche Bedeutung, die den Theatern zugeschrieben wird. Dahinter scheint auch die Erwartung zu stehen, dass Theater über die Produktion von Kunst hinaus soziale und gesellschaftliche Leistungen erbringen sollen.

Der in den Befragungsergebnissen zum Ausdruck kommende Anspruch, dass Theater für alle, unabhängig vom sozialen Status und Bildungsniveau, leicht zugänglich sein sollten, könnte einerseits als Indikator dafür gewertet werden, dass die Bürger*innen Theater als sozial exkludierende Einrichtung wahrnehmen, andererseits als Hinweis darauf, dass die Theater als bedeutsam für die gesamte Bevölkerung betrachtet werden.

Insgesamt sprechen die empirischen Befunde nicht dafür, dass sich öffentliche Theater aktuell in einer Legitimitätskrise befinden.

Dennoch gibt es in den Daten dieser Befragung sowie in den Ergebnissen von vorhandenen Längsschnittbefragungen Hinweise auf eine nachlassende Nachfrage nach Theaterangeboten in der Zukunft:

Für einen bedeutenden und wachsenden Anteil gerade auch der höher Gebildeten in den nachwachsenden Generationen gehören die Rezeption von klassischer Kultur (eine Ausnahme bilden Blockbuster-Ausstellungen) und Theaterbesuche nicht mehr selbstverständlich zum Lebensstil dazu (AWA 2017), und es kann im Sinne einer Kohortenabhängigkeit auch nicht von einem automatischen „Hineinwachsen“ in die klassische Kultur im Alter ausgegangen werden (u.a. Reuband 2018).

Viel mehr deuten sich enkulturative Brüche, also eine nicht mehr gelingende Weitergabe kultureller Praktiken von einer Generation zur nächsten in Bezug auf die klassischen Kulturformen und das Theater insbesondere, an. Insgesamt zeichnet sich eine Pluralisierung kultureller Interessen und Angebote ab, sodass Theater auf dem Markt kultureller Freizeitangebote zukünftig an Bedeutung verlieren könnten.

Allerdings zeigen die vielfältigen Aktivitäten der Stadt- und Staatstheater, sich für neue, diverse Publikumsgruppen zu öffnen und neue Aufgaben für die Stadtgesellschaft zu übernehmen (von Vermittlungsaktivitäten über die Bürgerbühnen bis zur höheren Durchlässigkeit in Führung und Personal), dass diese sich der Notwendigkeit bewusst sind, ihre Programme, Aufgaben und Strukturen an eine veränderte gesellschaftliche und demografische Situation anzupassen.

Der große Rückhalt in der Bevölkerung für die öffentliche Theaterförderung bietet eine gute Ausgangsbasis dafür, die Stadt- und Staatstheater als zentrale kulturelle Einrichtungen weiter zu entwickeln und ihre Zugänglichkeit und Diversität im Publikum und den Angeboten zu erhöhen, vor allem indem sie für jüngere Generationen relevante Anschlussmöglichkeiten bieten. Öffentliche Zuwendungsgeber und Kulturpolitik können die Theater dabei unterstützen durch spezifische Anreize und Vorgaben in Bezug auf kulturelle Teilhabe.

Zugleich brauchen die Theater die Freiheit, neue Programme, Formate, Kooperationen mit neuen Besuchergruppen und neuen Partnern ausprobieren zu können und sich dabei auch von alten Mustern und bürokratischen Strukturen zu lösen und ihre Organisationskultur verändern zu können.

DOWNLOAD DER GESAMTSTUDIE UNTER

<https://hildok.bsz-bw.de/frontdoor/index/index/docId/1011>

LITERATUR

de Sombre, Steffen (2017): AWA – Bildungsbürgertum und Massenkultur (<https://de.slideshare.net/hemartin/awa-2017-dr-steffen-de-sombre-bildungsbürgertum-und-massenkultur>)

Reuband, Karl-Heinz (2018): Kulturelle Partizipation in Deutschland. In: Jahrbuch für Kulturpolitik 2017/18, S. 377–393, Bielefeld: transcript Verlag.



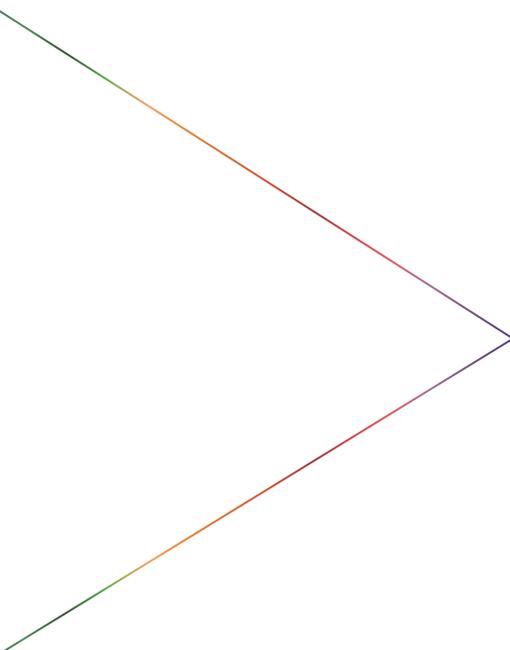
Prof. Dr. Birgit Mandel ist Professorin für Kulturvermittlung und Kulturmanagement und leitet das Institut für Kulturpolitik an der Universität Hildesheim sowie den Masterstudiengang Kulturvermittlung. Sie ist Vizepräsidentin der Kulturpolitischen Gesellschaft, Kuratoriumsmitglied der Commerzbank Stiftung und Aufsichtsratsmitglied der Kulturprojekte Berlin.

Abschieds- grüße müssen kurz sein

Ein Rückblick auf fontane.200/Neuruppin

Ein Beitrag von Mario Zetzsche

*Courage ist gut, aber Ausdauer ist besser.
Theodor Fontane*



Das Fontanejahr fontane.200 (www.fontane-200.de) ist nach neun Monaten (30. März bis 30. Dezember 2019), am 200. Geburtstag des Jubilars Theodor Fontane, beendet worden. In seiner Geburtsstadt Neuruppin, seit 1998 Fontanestadt, wurden die zentralen Veranstaltungen umgesetzt sowie die Eröffnung mit Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier und der Abschluss gefeiert. Der Rückblick und die Resultate sind sehr positiv: neu gewonnene Fontane-Lesende, Imagegewinn für die Stadt, Umwegrentabilitäten, Kulturtourismus, gestärkte Identifikation der Bürger*innen. Davon und von der viel beschworenen Nachhaltigkeit soll dieser Beitrag berichten und ganz nebenbei eine schöne Aufgabe für das gesamte Leistungsspektrum des Kulturmanagements beschreiben.

Die Vorbereitung des Fontanejahrs hat für die Stadt Neuruppin bereits 1998 begonnen. In dem Jahr wurde der Stadt die Zusatzbezeichnung „Fontanestadt“ verliehen. Seinerzeit ein Novum in Brandenburg, dem der damalige Ministerpräsident Manfred Stolpe persönlich seine Unterschrift gab, weil es kein anderes Regularium dafür gab. 1998 wurde gemeinsam mit dem Land Berlin und dem Land Brandenburg der 100. Todestag Theodor Fontanes gewürdigt. Neuruppin war seinerzeit einer der Austragungsorte, die Eröffnung fand mit dem Bundespräsidenten Roman Herzog in der sanierungsbedürftigen Kirche St. Marien statt. In einem Spiegelzelt auf dem zentralen Marktplatz wurden zahlreiche

Veranstaltungen umgesetzt. Neuruppin erkannte das Potenzial kultureller Stadtprägung, verfolgte diese aber nicht konsequent. Erst 2010 mit der erstmaligen Umsetzung der Fontane-Festspiele und den zweijährigen Fontane-Preisverleihungen kam Schwung in die Sache.

„Man muß es so einrichten, daß einem das Ziel entgegenkommt.“

Theodor Fontane

Die Kulturentwicklungskonzeption im Jahr 2011 bündelte das Potenzial der freien Kulturakteur*innen, vernetzte und fokussierte die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen und bereitete die Grundlagen für eine professionelle Kulturarbeit. Durch die Gründung eines Kulturbeirats im Jahr 2014 können die Kulturakteur*innen ihre Interessen besser vertreten. Auch die Zusammenlegung des Veranstaltungsmanagements der zwei großen Veranstaltungshäuser war richtungsweisend. Die Kulturinvestitionsmaßnahmen zur Sanierung des Alten Gymnasiums im Jahr 2012, einem Kultur- und Bildungszentrum im Herzen der Stadt, und des Museums im Jahr 2015 schufen die Voraussetzungen für zeitgemäße Kulturangebote und bereiteten die infrastrukturellen Grundlagen für das Neuruppiner Fontanejahr 2019. Diese Maßnahmen beförderten eine lebendige, freie Kulturszene und ermöglichten den kommunal getragenen Kultureinrichtungen, zeitgemäßen Bedarfen gerecht zu werden. Die „Fontanestadt“ nimmt demnach spätestens seit 2010 ihre kulturelle Namensprägung ernst. Aber sie beschränkt diesen Anspruch nicht nur bezogen auf ihren berühmten Sohn, sie möchte sich vielmehr bewusst und strategisch als Kulturstadt im Norden Brandenburgs positionieren. Denn sowohl kulturhistorisch mit Karl Friedrich Schinkel, Eva Strittmatter, der klassizistischen



*Fontane-Skulptur von
Ottmar Hörl*

Foto: Andreas Kunow/Fontanestadt

Stadtanlage oder den Neuruppiner Bilderbogen als auch mit ihrer Gegenwartskunst in den Galerien, den überregional bekannten Veranstaltungshäusern, Festivals bis hin zu Volksfesten wird für eine kleine Mittelstadt wie Neuruppin mit seinen rund 31.000 Einwohner*innen ungewöhnlich viel und Gegenwartsbezogenes geboten.

*„Glücklich machen ist das höchste Glück.
Aber auch dankbar annehmen ist ein Glück.“*

Theodor Fontane

Die Stadt ist in einer glücklichen Lage. Nicht nur naturräumlich mit der Anlehnung an den Ruppiner See, sie ist als Kreisstadt Verwaltungs- und Justizzentrum des Landkreises Ostprignitz-Ruppin und hat damit solide Arbeitgeber*innen. Größter Arbeitgeber ist das Klinikum, das auch Standort einer privaten Medizinischen Universität natürlich – Theodor Fontane – ist. Die Industriegewerbe sind international vernetzt und beheimaten Hidden Champions. Der Einzelhandel in der Innenstadt sowie die Hotel- und Gastgewerbebranche floriert. Das belegt auch die geringe Arbeitslosenquote von gegenwärtig 5,7 Prozent (Bundesagentur für Arbeit, Januar 2020). Neuruppin ist nah genug dran an Berlin aber auch weit genug weg, um Eigenständigkeit zu bewahren und ein Bürgersinn zu prägen, der sich für seine Stadt einsetzt.

Diese Rahmenbedingungen waren ein guter Nährboden für ein gelingendes Fontanejahr in Neuruppin. Damit gab es gute Gründe, selbstverständlich mit dem Trumpf der Geburtsstadt des Jubilars, die Partner aus Landesverwaltung und Fördermittelgeber*innen zu überzeugen



Foto: Andreas Kunow/Fontanestadt

Dr. Martina Münch Kulturministerin a.D., Ministerpräsident Dr. Manfred Woidke, Elke Büdenbender, Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier, Bürgermeister Jens-Peter Golde vor dem Fontanehaus

das Augenmerk, mit der Einbindung des gesamten Landes Brandenburg, zentral auf Neuruppin zu legen.

Zwischen der Stadt Neuruppin und dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg gab es bereits 2013 Gespräche, die 2014 in einer Kabinettsitzung vor Ort, die Ausrichtung und Fokussierung auf Neuruppin manifestierte. Letztlich war das Fontanejahr erklärter Wille der Koalitionsvereinbarung der damaligen Landesregierung. Seit 2016 wurde auf Anregung von Prof. Dr. Roland Berbig an der Humboldt-Universität zu Berlin in Ringvorlesungen die Fontaneakteur*innen zusammengeführt. Als Vorstandsmitglied und heutigem Vorsitzenden der Theodor Fontane Gesellschaft war es ihm ein Anliegen die inhaltliche Vorbereitung des Fontanejahres und die Zusammenführung der Akteure*innen zu gewährleisten. Die internationale Gesellschaft, mit Sitz in Neuruppin, war ebenso daran interessiert die Umsetzung des Fontanejahrs in Neuruppin zu konzentrieren. Lokal wurden die Kunst- und Kulturakteur*innen in Vorträgen und Workshops in das Thema eingeführt und Partner*innen vermittelt, Ideen und Konzepte erörtert. Im selben Jahr etablierte das Land Brandenburg in Potsdam ein Fontanebüro mit dem Projektleiter Hajo Cornel. Die Brandenburgische Gesellschaft für Kultur und Geschichte gGmbH mit der Universität Potsdam deren Theodor Fontane Archiv und der Fontanestadt Neuruppin bündelten ihre Kompetenzen, um gemeinsam mit allen Beteiligten ein anspruchsvolles Fontanejahr zu organisieren. Ganz ohne Zweifel, ohne diese starken Partner*innen wäre das nachfolgende nicht so gut gelungen!

„Am Mute hängt der Erfolg.“

Theodor Fontane



Foto: mhvogel.de

Proben zum Theater open-air „Effi in der Unterwelt“

Eröffnung mit Augenzwinkern

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die gelungene Eröffnungsveranstaltung am 30. März 2019. Das Datum wurde gewählt, um im Geburtsjahr feiern zu können und damit dem schwierigen Datum kurz vor Silvester am 30. Dezember 2019 eine Alternative bieten zu können. Letztlich wurde, mit einem Augenzwinkern, das Datum gewählt. Historisch verbrieft mit dem Einzug der Eltern in das Geburtshaus und rechnerisch die Schwangerschaftsphase von Mutter Fontane. Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier eröffnete fontane.200 in der heutigen Kulturkirche Neuruppin. 1998 war eben jener Ort noch eine Baustelle, überhaupt war die Stadt seinerzeit geprägt von Bauaktivitäten. Heute ist sie nahezu saniert. Die Innenstadthändler*innen beteiligten sich, schmückten ihre Geschäfte mit dem Gelb des Logos von fontane.200. Dafür erhielten sie den Hauptpreis der IHK von 10.000 Euro. Die Gäste wurden bereits im Zug nach Neuruppin künstlerisch eingestimmt, Straßenkünstler*innen inszenierten die Stadt, Fontaneprojekte präsentieren sich, es war sommerliches Wetter. Die Leitmedien waren anschließend voll guter Berichte und Bilder, bis hin zu mehrminütigen Tagesschau- und Tagesthemenbeiträgen. Diese beschwingte Stimmung trug neun Monate lang und das obwohl es doch einige Unkenrufe im Vorhinein gab, die nicht daran glauben wollten, dass das Interesse an dem Thema solange positiv besetzt sein würde.

Projektpartner*innen mit Leidenschaft

Dass das Thema „Theodor Fontane“ so lange gut besetzt war, lag sicher auch an der Beteiligung der zahlreichen Projektpartner*innen und För-



Merchandising-Tasche

Foto: Andreas Kunow/Fontanestadt

derer*innen wie Kulturland Brandenburg. Spätestens ab 2017 wurden diese in den Prozess zur Organisation des Jubiläums einbezogen. Die Ergebnisse waren entsprechend vielseitig und frei von vorbestimmten Blickwinkeln auf den Jubilar. Somit fanden unterschiedlichste Projektpartner*innen Zugang zum Oeuvre des Autors und konnten authentisch deren Rezipient*innen Fontane nahebringen. Damit war auch gesichert, dass die Projektpartner*innen Bezüge zu deren Lebensrealität knüpften und den ungewöhnlich langen Jubiläumszeitraum mit mehr als 200 Veranstaltungen allein in Neuruppin attraktiv hielten. Ein kleines Beispiel: Der Neuruppiner Ortsteil Karwe mit seinen 330 Einwohner*innen organisierte eine historische Ausstellung „Knesebeck trifft Fontane“, die von ganzen Busgesellschaften besucht wurde und letztlich 3.600 Besucher*innen zählen durfte. Sicher nicht vergleichbar mit etablierten Ausstellungshäusern, aber im lokalen Verhältnis beachtlich.

Jugendliche auf der Spur nach Worten

Die Beteiligung der Jugendlichen war erklärtes Ziel. Eben jene Jugendlichen haben ganz eigene Zugänge in ihrer Lebenswelt gefunden und keine kritische Auseinandersetzung gescheut. Ein Beispiel: Das Theaterstück „Jedem bin ich was gewesen“ im Tempelgarten sprach offen die Langatmigkeit von Fontanes Schreibstil an, die Pflichtlektüre im Schulunterricht oder verglich die Anbindung per Zug von Neuruppin nach Berlin damals und heute, die nicht wesentlich besser geworden sei. Schlussendlich fanden aber jene 150 Jugendlichen ihren Zugang zu Fontane und erkannten die Gegenwartsrelevanz seiner Beschreibungen. Eine andere Herangehensweise wählte die Stadtverwaltung. Sie



Foto: Henry Mundt

100 Schulklassen „Dem Wort auf der Spur“ vor dem Museum

etablierte mit großzügiger Förderung durch die Ostdeutsche Sparkassenstiftung und des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, das Bildungs- und Vermittlungsprogramm Dem Wort auf der Spur (www.demwortaufderspur.de). Rund 5.000 Jugendlichen, vornehmlich Schulklassen, wurde eine Führung durch die Leitausstellung fontane.200/Autor ermöglicht, mit anschließender Geocaching-Stadttour durch die Fontanestadt und Live-Escape-Game zu Fontane. Mittagessen und Transport der Teilnehmenden war inklusive. Ein weiterer Ansatz war experimenteller: Word&Play! (www.word-and-play.de), gefördert von der Kulturstiftung des Bundes. 100 Jugendliche aus 12 Bundesländern entwickelten in Workshops 25 eigene Games, die sich mit Fontane beschäftigten. Erstaunliche Ergebnisse wurden präsentiert und eine Weiterentwicklung über das Fontanejahr hinaus, zur Implementierung von digitaler Literaturvermittlung im Museum Neuruppin, wurde im Jahr 2020 möglich.

Tourismus mit positivem Stimmungsbild

Die Tourismusbranche war vor Beginn des Fontanejahres verhalten optimistisch, ob mit dem Jubiläum ein wirtschaftlicher Erfolg zu verbuchen sei. Die Zahlen belegen die positive Bilanz und haben letztlich für ein positives Stimmungsbild der Branche gesorgt. Hier wurde mit Sicherheit die größte Umwegrentabilität erzielt. Kulturtourismus kann unter diesen Bedingungen funktionieren. Dazu einige Fakten:

- > Bis Jahresende 2019 haben 10.562 Teilnehmende an Stadtführungen absolviert. Somit wurde knapp eine Verdopplung zum Vorjahr erreicht. Drittanbieter und Individualgruppen kommen noch hinzu. Insgesamt hat der Neuruppiner Tourismusservice bis Anfang November 93.554 Gäste beraten!
- > Das Amt für Statistik Berlin/Brandenburg weist von Januar bis November 2019 498.151 Gäste im Ruppiner Seenland aus. Das entspricht 45.386 Gäste je Monat und einem Zuwachs zum Vorjahr um 3,8 %. Im selben Zeitraum wurden 1.435.333 Übernachtungen im Reisegebiet Ruppiner Seenland verzeichnet und somit eine 3,9%ige Steigerung zum Vorjahr bei rund 2,9 Aufenthaltstagen erreicht.

Dazu beigetragen hat auch die direkte Einbindung. Der Tourismusverband Ruppiner Seenland hat ein kulinarisches Angebot erstellt, bei dem Rezepte nach Beschreibungen von Fontane in der Gastronomie

angeboten wurden. Das überregionale Kooperationsprojekt FONTANE.RAD (www.fontanerad.de) mit den Beteiligten aus vier Landkreisen und den Städten Neuruppin, Ribbeck und Potsdam etablierte eine rad-touristische Route mit multimedialer App des Medienpartners rbb.

„Ängstlichkeitsprovinz“

Theodor Fontane

Ausstellung mit Aufforderungen

Von wegen Ängstlichkeitsprovinz! Die zentrale Ausstellung war progressiv, lieferte neue Sichtweisen auf den Autor und forderte die Besucher*innen. Die Ausstellung war scheinbar unerwartet frisch, das hätten viele nicht in der oft negativ konnotierten „Provinz“ erwartet. Inhalt und Verortung der Leitausstellung fontane.200/Autor (www.museum-neuruppin.de) war Nukleus für das Fontanejahr insgesamt und ganz besonders für Neuruppin. Ein Glücksfall! Die Kuratorin Prof. Dr. Heike Gfrereis, Leiterin der Museumsabteilung im Deutschen Literaturarchiv Marbach, verantwortete die Ausstellung inhaltlich. Die Kulturstiftung des Bundes stellte den Hauptanteil der notwendigen Kosten und förderte die progressive Bearbeitung des Themas durch die Kuratorin. Durch die Museumserweiterung 2015 wurde die infrastrukturelle Grundlage geschaffen, ohne die die Ausstellung nicht hätte in Neuruppin realisiert werden könnte. 35.000 Besucher*innen hat das überzeugt.

*„Alles Alte, soweit es den Anspruch darauf verdient hat,
sollen wir lieben; aber für das Neue sollen wir eigentlich leben.“*

Theodor Fontane

Fontane-Festspiele

Wie eingangs erläutert, konnte das Fontanejahr auf bewährte Formate zurückgreifen. Mit den Fontane-Festspielen (www.fontane-festspiele.com) war ein verlässlicher Partner vorhanden. Neben klassischen Formaten, wie den erprobten Lyrik-Lesungen von prominenten Schauspielern, wurden augenzwinkernd Fontane-Prozessionen oder ein Theater-Open-Air mit 1.800 Gästen auf unserem Marktplatz veranstaltet. Die verschiedenen Formate lockten 8.400 Gäste in die Stadt.

Fontane-Literaturpreis

Ebenso aufbauend auf bereits Etabliertes der Stadt war die Vergabe des Fontane-Literaturpreises (www.fontanepreis.de). Erstmals seit 2019 wurde der Preis gemeinsam von Stadt und Land Brandenburg verliehen und mit 40.000 Euro Stipendium an Dr. Peggy Mädler verliehen.

...und dann kommt BTHVN 2020?

Was kann all der Aufwand, der mit langem Vorlauf, personellen und finanziellen Ressourcen zu einem Erfolg wurde, für einen nachhaltigen Nutzen bringen? Oder wird der Staffelstab einfach an das nächste Jubiläum BTHVN 2020 weitergereicht? Allen solchen Veranstaltungsformaten trifft das Schicksal: Irgendwann ist Schluss! Dennoch hier einige Stichpunkte die ein anderes Bild zeichnen:

- > Die Leserschaft hat Gegenwartsbezüge kennen gelernt und damit ihren Autoren neu einordnen können. Die Ausstellung ist ein gelungenes Beispiel, aber auch zahlreiche Publikationen, zuvorderst von Iwan-Michelangelo D'Aprile: Ein Jahrhundert in Bewegung. Die Klassiker sind unter diesem Blickwinkel wieder in den Fokus gekommen. Die Relevanz des Autors ist bestätigt.
- > Jugendliche haben sich über den Schulkanon hinaus auf spielerische Weise mit Fontane auseinandergesetzt und Zugang gefunden. Nun wird es schwieriger Fontane als langweilige Pflichtlektüre zu vermitteln.
- > Die Stadt Neuruppin hat durch die zahlreichen guten Presseberichte und Marketingmaßnahmen nachhaltig einen Image-



Foto: Andreas Kunow/Fontanestadt

Fassadenprojektion auf dem Fontanehaus am 30. Dezember 2019

gewinn erzielt und ihre Vorzüge in allen Belangen, aber besonders auf kulturellem Gebiet, darstellen können. Nun kommt es darauf an, diesen Erfolg in die Folgejahre zu überführen. Da aber bewährte Formate wie die Fontane-Festspiele, der Fontane-Literaturpreis weitergeführt werden, dürfte das gelingen.

> Die wirtschaftlichen Effekte bei Dritten, haben aus dem Kulturereignis nahezu eine Wirtschaftsförderung im Besonderen für den Einzelhandel und das Hotel- und Gastgewerbe werden lassen. Die Umsätze lassen sich nicht im Einzelnen belegen, aber die touristischen Zuwächse sprechen eine deutliche Sprache. Erwartbar ist nun eine deutliche Abschwächung dieser Werte im Jahr 2020. Ob die Mund zu Mund und Weiterempfehlung funktioniert, wird das Jahr 2021 beweisen.



Foto: Stefan Specht

Mario Zetzsche ist seit 2008 Sachgebietsleiter Kultur und Sport der Stadtverwaltung Neuruppin und gegenwärtig Projektleiter fontane.200/ Neuruppin. Zuvor war er Sammlungsmanager für den Aufbau des Zeitgenössischen Kunstmuseums Lettlands 2006-2008, bei der Staatsagentur „Die drei neuen Brüder“, Kulturministerium Lettlands/ Riga.



KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonent*innen: ca. 5.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Veronika Schuster

Coverbild: artida, AdobeStock

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

ISSN 1610-2371