

UMGANG MIT VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Katrin Hiller

Kulturmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung

Personalentwicklung

- ▶ Instrument der Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation
- ▶ Ermittlung des Entwicklungsbedarfs
- ▶ Realisierung einzelner Entwicklungsmaßnahmen
- ▶ Kontrolle der erzielten Ergebnisse
- ▶ in vielen privatwirtschaftlichen Betrieben gibt es eine eigene Abteilung Personalentwicklung
- ▶ in der Theaterpraxis wird das Thema häufig den Abteilungsleitungen unreflektiert überlassen oder komplett ignoriert

Organisationsentwicklung

- ▶ längerfristig angelegter Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihr tätigen Menschen
- ▶ nicht nur Aufbau- und Ablauforganisation, sondern auch Führungsfragen, Kommunikationsstrukturen und -prozesse, Konfliktbehandlung
- ▶ ist auch ein partizipativer Ansatz: Beteiligung der Mitarbeiter am Entwicklungsprozess
- ▶ Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter werden ausgeschöpft
- ▶ fördert Motivation und die Akzeptanz der Ergebnisse

KOMPETENZEN

Ziel: Organisationen zukunftsfähig ausgestalten

- ▶ setzt in relativ stabilen Organisationen (bzw. Bereichen) an
- ▶ muss mit der Herausforderung umgehen, dass der stabile Ausgangspunkt den organisationalen Wandel erschwert
- ▶ der stabile Zustand, der Ausgangspunkt ist, muss dabei nicht zwangsläufig als negativ gesehen werden, wenn stabile, eingespielte Routinen, effizient funktionieren

Veränderungsmanagement

- ▶ alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen bewirken sollen

VERÄNDERUNG (CHANGE)

Externe Einflussfaktoren

- ▶ spürbarere Einflussnahme von Eigentümern, Aufsichtsrat oder Holding und erhöhte Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit in Zeiten „leerer Kassen“
- ▶ verstärkter Kostendruck und Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente
- ▶ führt in vielen Häusern zu einem defensivem Verhalten der Theaterleitung
- ▶ und nicht zu einem kreativem Umgang mit Prozessen, Strukturen und Personal
- ▶ Abteilungsleitungen müssen häufig mehr Verantwortung übernehmen

WARUM VERÄNDERUNGSMANAGEMENT?

Erschwerende Umstände

- ▶ starke Hierarchie, häufig intransparent
- ▶ Abteilungsleitungen sitzen zwischen den Stühlen Kunst und Geld
- ▶ kaum positive Veränderungserfahrungen in der Belegschaft
- ▶ Personalfreisetzen werden als einziges Ziel empfunden
- ▶ theaterferne externe Beratungen haben zu Misstrauen geführt
- ▶ Kein Budget für Personalentwicklung oder externe Beratungen

Günstige Umstände

- ▶ Verbindungen in Produktionen zwischen Abteilungen, freiwilliger Austausch
- ▶ Überdurchschnittlich hohe Identifikation mit dem Betrieb
- ▶ ethischer Umgang untereinander im Non-Profit-Unternehmen, starke Mitarbeiterorientierung

MERKMALE THEATERBETRIEB

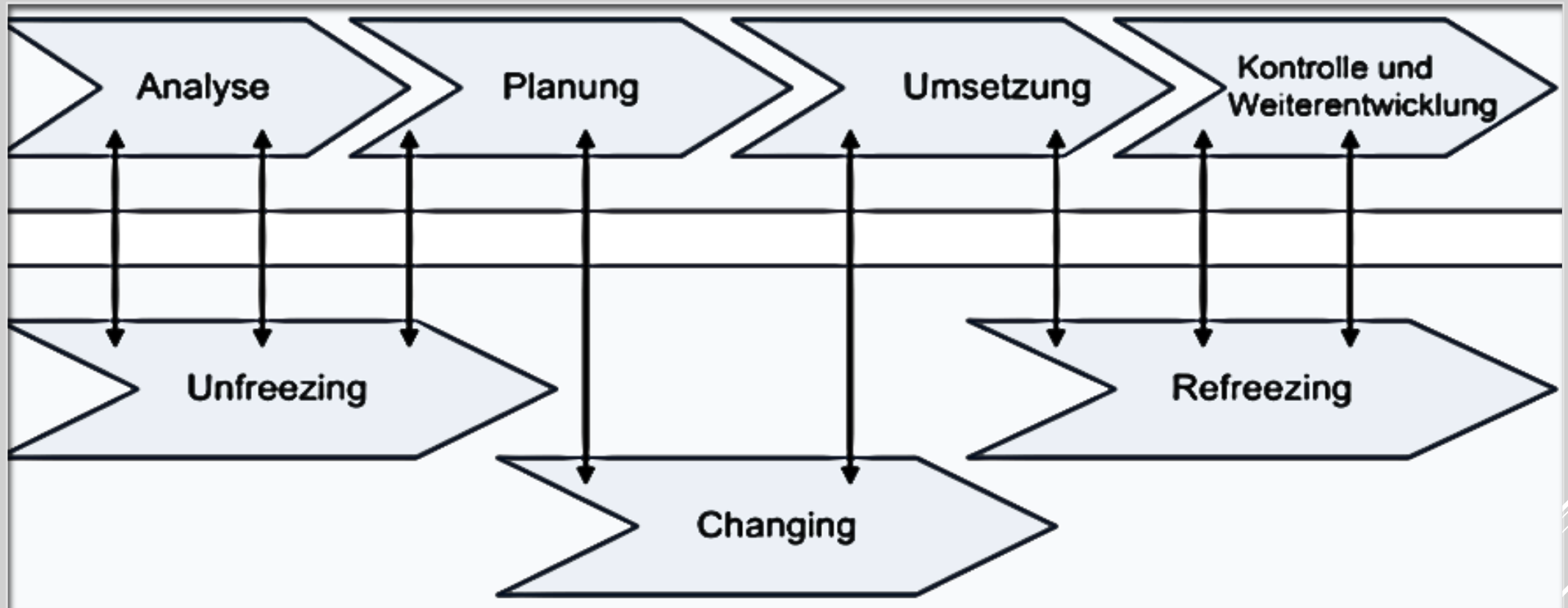
Zweischneidig

- ▶ Improvisieren und flexibles Anpassen an unerwartete Situationen gehört zum Tagesgeschäft → wird als anstrengend empfunden
- ▶ Krisensituationen werden häufig bewältigt → scheinen aber strukturelle Klärungen als unwichtig erscheinen
- ▶ Erfahrung mit Leitungswechseln → u.U. negative Ergebnisse und Erfahrungen
- ▶ Erfolge von Veränderungen sind schwerer messbar als in gewinnorientierten Unternehmen

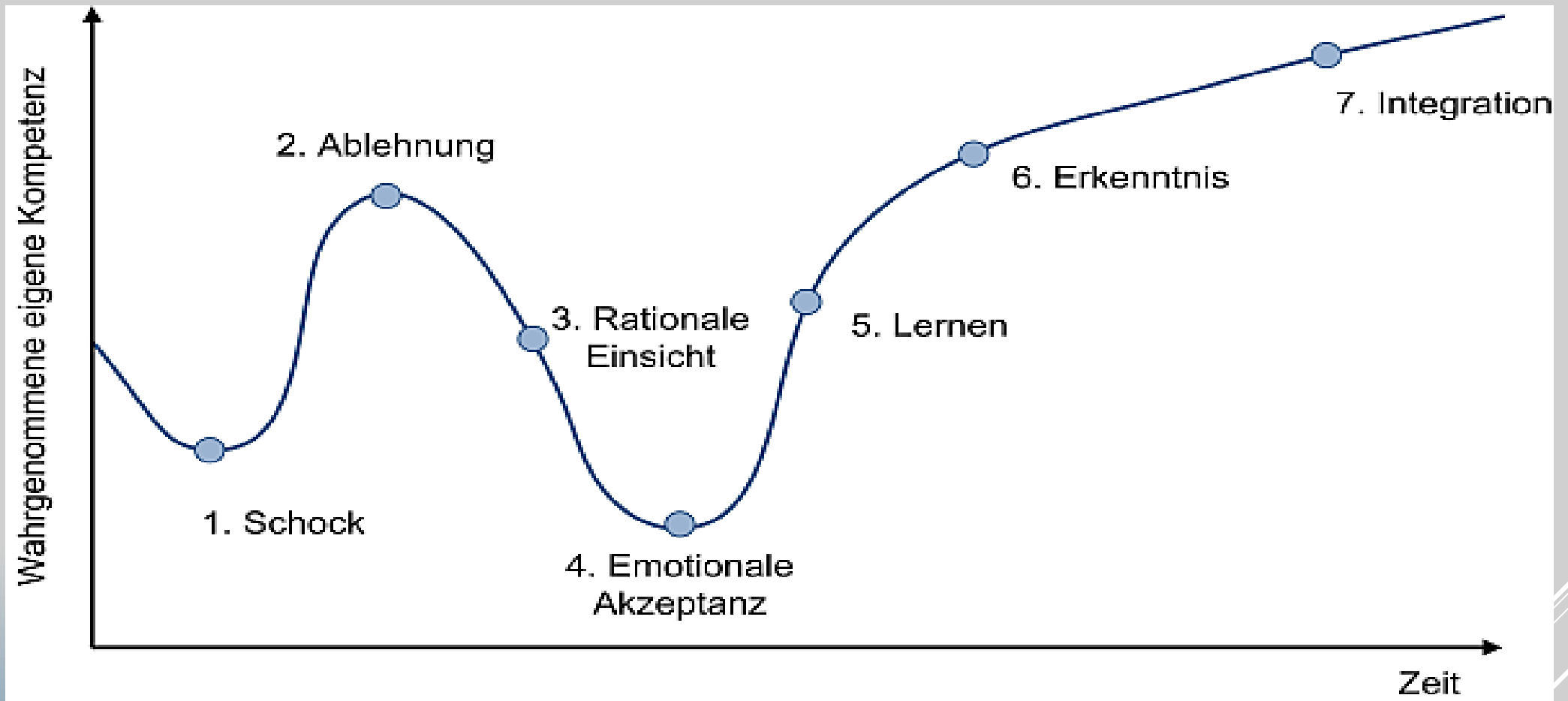
MERKMALE THEATERBETRIEB

- ▶ Leitungswechsel: neue Anforderungen an die Abteilungsleitungen (u.U. größere Restrukturierungen) oder neuer Führungsstil, neues Leitbild, veränderte Kultur
- ▶ Rationalisierung/ systematische Frühpensionierungen
- ▶ Änderungen im Kollektivvertrag und/ oder neue vertragliche Vereinbarungen
- ▶ Dezentralisierung (neue Verteilung von Verantwortungen)
- ▶ Outsourcing (Werkstätten, Publikumsdienst etc.)
- ▶ Einführung eines neuen IT-Systems
- ▶ Änderungen im Spielbetrieb Repertoire \leftrightarrow Ensuite
- ▶ Einführung von Stellenbeschreibungen und neue Teamabläufe

BEISPIELE FÜR VERÄNDERUNGSPROZESSE



PHASEN EINES VERÄNDERUNGSPROZESSES



REAKTION AUF VERÄNDERUNGEN

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen	Eine Führungs-koalition aufbauen	Vision und Strategie entwickeln	Die Vision des Wandels kommunizieren	Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen	Schnelle Erfolge erzielen	Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	Neue Ansätze in der Kultur verankern



ERFOLGSFAKTOREN

Dringlichkeit

- ▶ klar machen, dass der Status Quo jedenfalls schlechter ist, als das Unbekannte
- ▶ nie unterschätzen, wie schwer es ist, Menschen aus ihrer Komfortzone zu holen

Koalition

- ▶ Menschen suchen, die ähnliche Interessen haben und Macht besitzen
- ▶ als Team arbeiten jenseits der Position in der Hierarchie, Teamplayer bevorzugen

Vision

- ▶ ein nicht zu kompliziertes Ziel formulieren, was von allen verstanden werden kann
- ▶ Strategie zur konkreten Umsetzung der Vision muss vorliegen

Kommunizieren

- ▶ alle Kanäle nutzen, möglichst zentral kommunizieren
- ▶ nicht nur kommunizieren, sondern sich direkt dem Ziel entsprechend verhalten

UMSETZUNG UND STOLPERSTEINE

Befähigen

- ▶ alte Routinen, müssen schnellstmöglich ausgeräumt werden, auch gegen Widerstand
- ▶ kreative Ideen, Lösungen, Risikobereitschaft aus Belegschaft begrüßen, ggf. befördern

Schnelle Erfolge

- ▶ Erfolge planen und deutlich machen – nicht dem Zufall überlassen, nicht zu lange warten
- ▶ beteiligte Mitarbeitende „belohnen“

Konsolidierung

- ▶ Erfolge hervorheben, u.U. personelle Konsequenzen ziehen, neue Projekte andenken
- ▶ nicht zu früh freuen, nicht zu früh in neues Veränderungsprojekt starten

Verankerung

- ▶ neue Verhaltensweisen auf andere Bereiche transferieren
- ▶ wenn sich veränderte Werte nicht etablieren, hebt man u.U. den Erfolg wieder auf

UMSETZUNG UND STOLPERSTEINE

- ▶ Sturheit: Eine einmal eingenommene Position wird nur ungern aufgegeben.
- ▶ Menschen gehen größere Risiken ein, um den Status Quo zu erhalten als um die Situation zu ändern.
- ▶ Menschen fürchten Verlust mehr als sie Gewinn begrüßen.
- ▶ Aufhalten mit kleinen Entscheidungen, anstatt große zu erwägen
- ▶ Bedauern über einen Verlust bringt nichts, braucht aber viel Zeit.
- ▶ Beeinflussung durch unbewusste Erfahrungen
- ▶ Angst vor Überforderung
- ▶ Angst davor, Fehler zu machen

WIDERSTAND IST NORMAL

1. Problem: Widerstand wird nicht geäußert, kaum oder keine kritischen Stimmen
2. Ursachen können sein: zu wenig Identifikation oder fehlendes Vertrauen, starke Hierarchien etc.
3. Gefahren: Wer Veränderungen durchdrückt, ohne sich intensiv auseinander zusetzen, läuft Gefahr, auf wenig durchdachte Lösungen zu setzen.
4. Knackpunkt: Der Beginn eines Prozesses ist von entscheidender Bedeutung.
5. Erfolgsfaktor: Wenn Menschen sich emotional angesprochen fühlen, erhöht sich der Grad ihrer Teilnahme.
6. Methode: Engagement lässt sich am besten erzeugen, indem die Betroffenen persönlich an den Prozessen beteiligen.

WIDERSTAND IST NICHT ZWECKLOS

Wie verhalte ich mich gegenüber vorgesetzten Personen, um eine Veränderung zu initiieren oder um an einer geplanten Veränderung konstruktiv beteiligt zu werden?

Wie gehe ich idealerweise selbst mit einer Veränderung von oben oder außen um (besonders, wenn ich sie eigentlich ablehne)?

- ▶ **Welche konkreten Instrumente kann ich bei einer Veränderung von der Direktion einfordern?**

DISKUSSION: ZU BEGINN

Was bedeutet Partizipation konkret?

Welche Führungsstile sind ideal in einem Theater, das gehäuft Veränderungen ausgesetzt ist/ im Umbruch steht?

DISKUSSION: FÜHRUNGSVERHALTEN

SITUATIVE FÜHRUNGSSTILE



Braucht man zwingend externe Unterstützung/ Beratung für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen?

Ist es im Theaterbetrieb immer sinnvoll die allerneuesten Methoden anzuwenden?

DISKUSSION: BERATUNG?

HAUNSCHILD, A. (2002): BESCHÄFTIGUNGSSYSTEM THEATER – BRETTER DIE DIE NEUE ARBEITSWELT BEDEUTEN? IN ZEITSCHRIFT FÜR PERSONALFORSCHUNG HEFT 4

KAHNEMANN, DANIEL (2013): GEWOHNHEITSTIERE. IM GESPRÄCH MIT DANIEL KAHNEMANN, IN: ORGANISATIONSENTWICKLUNG (ZOE)

KOTTER, JOHN P. (2007). LEADING CHANGE. WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL. IN HARVARD BUSINESS REVIEW

KOTTER, JOHN P./SCHLESINGER, LEONARD A. (2008): CHOOSING STRATEGIES FOR CHANGE, HARVARD BUSINESS REVIEW

RIS, DANIEL (2012). UNTERNEHMENSETHIK FÜR DEN KULTURBETRIEB. PERSPEKTIVEN AM BEISPIEL ÖFFENTLICH-RECHTLICHER THEATER

L. V. ROSENSTIEL, E. REGNET & M.E. DOMSCH (HRSG., 2014), FÜHRUNG VON MITARBEITERN. HANDBUCH FÜR ERFOLGREICHES PERSONALMANAGEMENT

SCHMIDT, T. (2017). THEATER, KRISE UND REFORM. KRITIK DES DEUTSCHEN THEATERSYSTEMS

SCHMITZ, CHRISTOF (2004): WIDERSTAND IST NICHT ZWECKLOS, IN: HARVARD BUSINESS MANAGER

WOLF, K. (2010). PERSONALENTWICKLUNG IM KULTURMANAGEMENT. IN KULTURMANAGEMENT NETWORK

Zentrale Literatur

Merkmale charismatischer Führung	Merkmale patriarchischer Führung	Argumente für ein Überdenken
begründet sich auf die Persönlichkeit (Gnadengaben) ³²	begründet durch Reifeunterschied zur Belegschaft: Kinder brauchen Zugang zum Vater	impliziert viel Kontakt zu MA: unbedingte Verfügbarkeit, keine Delegation möglich → Überlastung
Person macht sich unersetzlich		führt zwangsläufig zur Überlastung + kritisch für periodisch wiederkehrende Leitungswechsel + aufgrund neuer Aufgabenstellungen an Intendanz. ³³
Behauptung in Krisen → irrationale Legitimierung ³⁴	bedarf der nicht zu hinterfragenden Anerkennung durch die MA ³⁵	Leitung benötigt Krisen, um sich zu legitimieren, wird sie durch verbessertes transparentes Management nicht unbedingt vermeiden wollen
Umgang mit MA geprägt durch persönlichen Kontakt und Emotionalisierung	Potenziale MA werden nicht gefördert, noch an Entscheidungen beteiligt. ³⁶	MA zu starken Persönlichkeiten entwickeln via Potenzialausschöpfung + Beteiligung? → Entlastung
Formulierung Vision: Integration in Selbstbild der MA → Identifikation	gegenseitige Loyalität steht im Mittelpunkt	Zweifel (aktuelle Debatte) → verminderte Identifikation + Loyalität → Ausübung Leitung erschwert

Abb.3: Fünf Disziplinen nach Senge

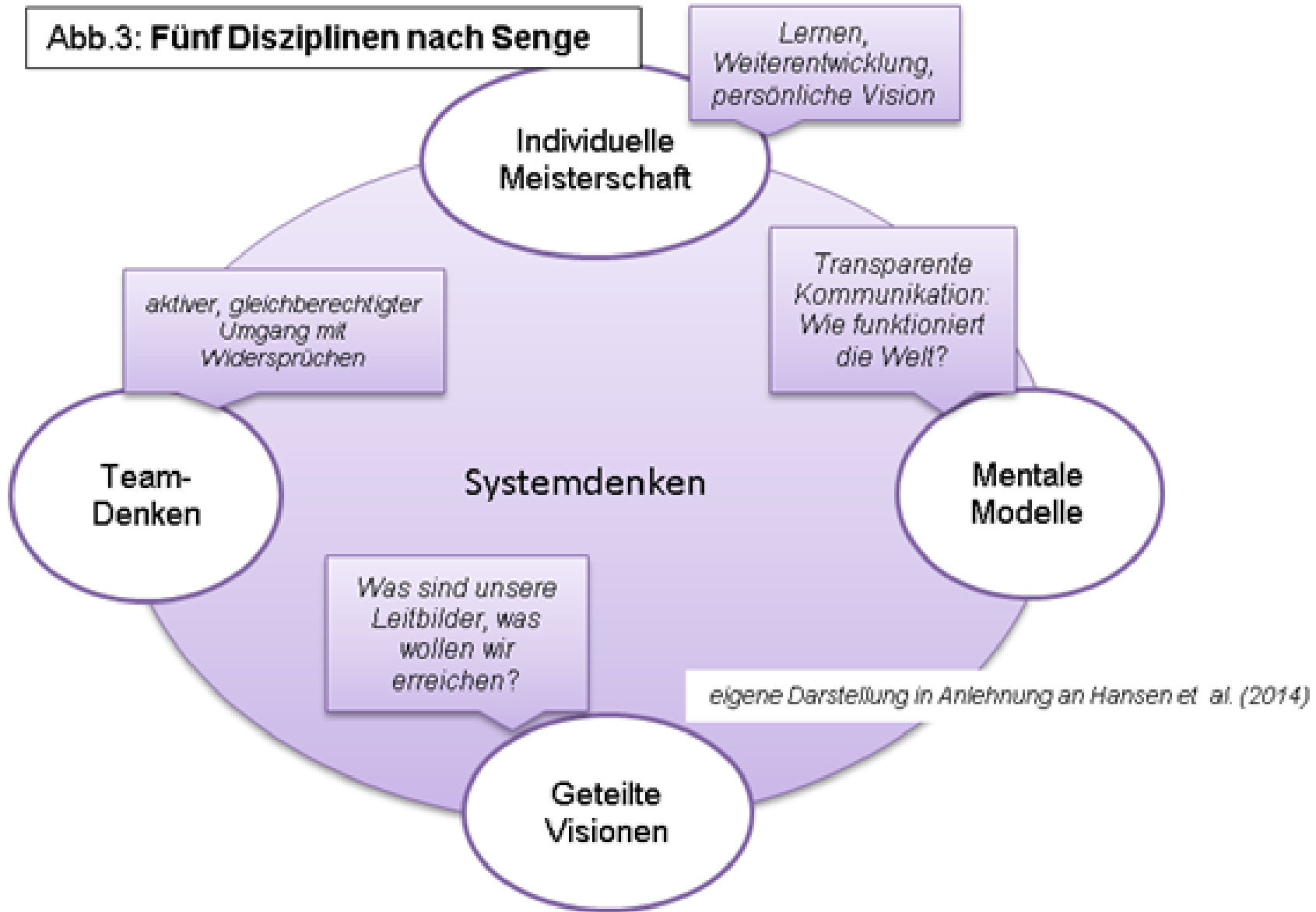


Abb. 4: Maßnahmenplan

