

ses Vorhaben als nicht mehr diskutierbare Tatsache einfach anordnen will, dann kann sie sich der Ablehnung seitens zahlreicher Mitarbeiter sicher sein.

Entscheidend ist bei der Veränderungskommunikation die streng einzuhaltende Reihenfolge der Adressaten. Bevor ich in der Öffentlichkeit die Botschaften vermittele, müssen intern alle informiert sein. Und hier ist wesentlich, dass ich top down vorgehe: Zunächst müssen die Abteilungsleiter ins Vertrauen gezogen werden, dann die restlichen Mitarbeiter. Wenn die Kollegen erst aus der Zeitung die Neueinführung einer Kinder- und Jugendsparte erfahren, dann kann das nicht nur zur Verärgerung, sondern auch zum offenen Widerstand führen. Erst recht dürfte der Technische Direktor, um beim Beispiel zu bleiben, verprellt sein, wenn er von einem Bühnenmeister die neue Nachricht erfährt, der sie wiederum vom befreundeten Dramaturgen in der Kantine gehört hat. Aber genau so ereignet sich das häufig genug in der Realität.

II. Dialog: Durch interaktive Kommunikation Verbündete finden

Nach der internen Verlautbarung der Absicht, eine neue Sparte zu gründen, ist es unerlässlich im zweiten Schritt mit den Abteilungsleitern in Dialog zu treten, um sie als Verbündete zu gewinnen und um mit ihnen zu ermitteln, wie sich in der Ablauf- und Aufbauorganisation ein solches Vorhaben realisieren lässt. Es sind die Abteilungsleiter, die de facto ihre unmittelbaren Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderungsmaßnahme überzeugen müssen. Sie sind die Hauptakteure des Change Managements. Nur eine intensive, interaktive Kommunikation kann den Mitarbeitern Orientierung geben. Die Umsetzung der Arbeitsschritte muss dann von den jeweiligen Abteilungsleitern mit den jeweiligen Mitarbeitern ausführlich besprochen werden. Nur durch direkte Kommunikation lässt sich das Verhalten von Menschen verändern. Entscheidend ist hier, den Fokus auf die sozialen Beziehungen zu legen: Wie lässt sich die Einführung gemeinsam meistern?

Change Management ist strategische Kommunikation

Die beiden ersten Schritte des Change-Prozesses zeigen überdeutlich, dass es in erster Linie um strategische Kommunikation geht, die sehr viel Zeitkapazitäten in Anspruch nimmt. Entscheidend ist hierbei, die Richtung der Kommunikation vorzugeben, um die Ziele schrittweise umsetzen zu können und den Mitarbeitern die Identifikation damit zu ermöglichen.

Streng genommen ist erst nach der Durchführung der Gespräche mit den Abteilungsleitern und den Mitarbeitern der jeweiligen Abteilungen der richtige Zeitpunkt gekommen, an die Öffentlichkeit zu gehen. Vorausgesetzt natürlich, dass die Gespräche zum Ergebnis haben, dass die Einführung der neuen Sparte machbar ist. Sollten die Mitarbeiter mehrheitlich der Ansicht sein, dass das Projekt nicht zu verwirklichen ist, müssen die Ausgangsvoraussetzungen geändert werden. Das könnte zum Beispiel ein höherer Personaleinsatz sein, um die Arbeitsanforderungen für die Einführung einer Kinder- und Jugendtheatersparte zu bewältigen. Das Durchpeitschen eines Veränderungsprozesses gegen den Widerstand der Belegschaft kann nur zum Scheitern verurteilt sein.

III. Der aktive Lernprozess: das praktische Training veränderter Arbeitsweisen

Im nächsten Arbeitsschritt gilt es die Mitarbeiter in einer praktischen Trainingsphase davon zu überzeugen, dass sie in der Lage sind, die neuen Anforderungen zu meistern. Werden zum Beispiel in der Theater-Schreinerei neue Maschinen eingeführt, um die durch die Neueinführung der Sparte entstehende Mehrarbeit bei gleichem Personal zu bewältigen, dann ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter der Schreinerei in der Lage sind, die Maschinen zu bedienen. Der Trainingsprozess muss gleichzeitig vermitteln, dass der Einsatz neuer Maschinen wirklich eine Arbeiterleichterung ist, mit der es einfach zu bewerkstelligen ist, die neuen Leistungsziele zu realisieren.

IV. Mitgestaltung: Beteiligung am Change-Prozess erzeugt Identifikation

Change Management hat konsequenter Weise immer das notwendige Ziel im Fokus, dass Veränderungen langfristig funktionieren. Das erreiche ich vor allem dann, wenn ich die Mitarbeiter kontinuierlich mit einbeziehe, sie aktiv an der Kontrolle der Zielerreichung beteilige. Das ist am einfachsten durch die Einführung einer Arbeitsgruppe umzusetzen, die in regelmäßigen Abständen, die Erfahrungen mit der Neueinführung austauscht, Ergebnisse schriftlich fixiert und sie an die Leitung weiterreicht, die dann wiederum mit der Arbeitsgruppe ihre Sicht auf die Ergebnisse kommuniziert, um gemeinsam weitere Maßnahmen zu planen.

Ein langfristiger Erfolg von Change-Prozessen ist am ehesten zu garantieren, wenn die Mitarbeiter die konkreten Veränderungsschritte zu ihrer eigenen Sache machen. Wenn die Leitung authentisch vermitteln kann, dass die Mitarbeiter die eigentlichen Akteure der Neuausrichtung sind, ist ihre Identifikation mit der veränderten Organisationskultur und damit mit der neuen Intendanz möglich.

Düsseldorfer Schauspielhaus

Gute Bühnenkunst hat starke Partner

Ein Beitrag von Tanja Daßler



Ein Theater, das heute künstlerisch überleben will, braucht in erster Linie gute Ressourcen, also Schauspieler, Regisseure, Künstler, Kulturmanager und -macher und natürlich krisenfeste Geldgeber. Neben finanziellen Mitteln, exzellenten Künstlern und einem professionellen Management ist in den letzten Jahren, nicht zuletzt aufgrund rückläufiger Mittelzuwendungen, ein zeitgemäß organisiertes Backoffice unverzichtbar geworden. Hierzu zählt unter anderem auch eine reibungslos funktionierende Disposition. Was zunächst unspektakulär klingt entpuppt sich bei genauem Hinsehen als dankbarer Helfer für die Bühnenkunst. Denn durch eine professionelle Planung und Steuerung der Abläufe im Hintergrund lassen sich Überstunden einsparen, Personalengpässe frühzeitig erkennen, Produktionskosten genauer ermitteln, Bühnenbilder und Auf- bzw. Abbauten besser koordinieren und somit eine Gesamtoptimierung des Betriebes erreichen. Hinzu kommt eine Arbeiterleichterung im Falle softwaregestützter Erstellung aller Berichte, Jahres-, Monats-, Wochen- und Tagespläne etc. Außerdem minimiert die automatisierte Übergabe von Daten die Fehlerquellen einer manuellen Übertragung und obendrein entstehende größere Planungssicherheit, wenn Daten stets aktuell verfügbar sind. Wunschenken?

Am Düsseldorfer Schauspielhaus ist dies Realität. Seit 2008 setzen die Düsseldorfer auf die KOKOS.event Software von Hirschbiegel+Grundstein. Zuletzt wurde in diesem Jahr das „Budget-Manager“ Modul eingeführt, welches im Netzbetrieb mit den Bausteinen „Disposition“ und „Personaleinsatz-Manager“ die Möglichkeit eröffnet, die Kosten der Produktionen im Voraus zu erfassen und mit dem Budgetrahmen im Wirtschaftsplan abzugleichen. Daraus ergibt sich bereits ab der ersten Planungsphase die

notwendige Kostentransparenz, die zur Erstellung eines optimierten Produktionsplanes notwendig ist. Weiter ermöglicht das System die kontinuierliche Kontrolle zur Einhaltung der Planung und evtl. notwendiger Planungsanpassungen. Das Düsseldorfer Schauspielhaus war hierbei Entwicklungspartner für das Mainzer Softwarehaus, das so die KOKOS.event Produktfamilie in Richtung Verwaltung und Controlling abrunden konnte. Damit verfügt das Schauspielhaus nun über eine zeitgemäße Business-Intelligence-Lösung, die nicht zuletzt auch bei den gesteigerten Planungsaufgaben im Rahmen der aktuellen Sanierung der Hauptspielstätte hilfreich ist. Damit setzt das Düsseldorfer Schauspielhaus auch im nicht-künstlerischen Bereich Zeichen. Künstlerisch blicken die Düsseldorfer auf eine lange Tradition als bedeutende Bühne zurück. So machten die Inszenierungen von Gustaf Gründgens schon in den 40er und 50er Jahren des letzten Jahrhunderts das Düsseldorfer Schauspielhaus zu einer der bedeutendsten Theaterbühnen Europas. Das heutige Theaterhaus am Gustaf-Gründgens-Platz wurde 1970 eröffnet. Seit der Spielzeit 2006/07 ist Amélie Niermeyer Generalintendantin des Schauspielhauses. Im Sommer 2011 folgt der renommierte Schwede Staffan Valdemar Holm als neuer Generalintendant.

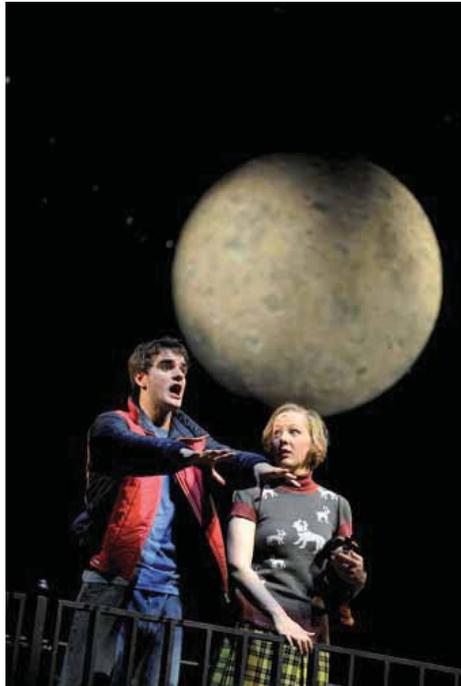
Vorerst wird jedoch das Große Haus saniert und bleibt geschlossen. Der Spielbetrieb findet in den Räumlichkeiten der früheren Paketpost in der Nähe des Düsseldorfer Hauptbahnhofs statt. Neben dieser Ersatzbühne und einer Studiobühne sind hier auch Probenbühnen, Schlosserei, Malersaal, Kulissenlager, Kostümfundus, Dekowerkstatt und Technikräume untergebracht. Zusätzlich wird für drei Monate in einem alten großen Kinosaal gespielt, dem heutigen Kleinkunst- und Kabarett Theater Savoy. Der Spielbetrieb im Kleinen Haus am

Gustaf-Gründgens-Platz und im Jungen Schauspielhaus geht wie gewohnt weiter. Diese Situation ist eine besondere Herausforderung für Künstler und Disposition. Mit KOKOS.event Disposition und Personaleinsatz-Manager behält Verwaltungsdirektor Werner Chromy dabei den Überblick.

„Die Planungssoftware versetzt uns in die Lage alle Verpflichtungen - die Personalverpflichtung und deren Einsätze, die unterschiedliche Kostenverläufe nach sich ziehen - bereits in der Planungsphase kostenmäßig berechnen zu können. Dies bezieht sich sowohl auf den Produktionsplan für eine ganze Spielzeit wie auch auf die kostenmäßige Analyse einer kurzfristigen Sonderaktion. Der Geschäftsführung stehen somit bei der Entscheidung gesicherte Kenntnisse der kostenmäßigen Auswirkungen zur Verfügung. Durch die Vernetzung der Komponenten Disposition, Personaleinsatzplanung und Budgetmanager kann schon sehr schnell und ohne großen Aufwand überprüft werden, ob die Ist-Aufwendungen denen der Planung entsprechen. Wird sind damit in der Lage, auf der Grundlage einer detaillierten und gesicherten Planung die einzelnen Komponenten eines Produktionsplanes so festzulegen, dass das angestrebte Ziel der künstlerischen Ausstrahlung und der Erfüllung des künstlerischen Auftrages nach Prioritäten in den Grenzen der Budgetvorgaben erfolgen kann“, so Chromy.

Dabei unterstützt die Dispositionssoftware sämtliche Planungsstadien runtergebrochen von der groben Idee einer Spielzeitplanung (Jahres-, Abo-, Monats-, Wochenplanung) bis zum Tagesplan. Es werden alle Stadien der Planung im Haus unterstützt und jede Abteilung (Presse, Technik etc.) wird entsprechend informiert. Die Presseabteilung holt sich beispielsweise alle relevanten Informationen für alle Veröffentlichungen direkt aus dem System. Bei jeder Änderung erfolgt eine automatische Benachrichtigung durch die Nachrichtenzentrale. Doppelbelegungen von Räumen, Ressourcen/Materialien, Besetzungen werden ständig im Hintergrund geprüft und gemeldet. Die Systeme beinhalten umfangreiche Prüfungssysteme für verschiedenste Belange, um den Disponenten in der Hektik des Alltags zu unterstützen.

Im Hinblick auf den Personaleinsatz werden mit Hilfe der Software, genutzte Kapazitäten erfasst und die noch verfügbaren Personalressourcen in den Dienstplänen fortgeschrieben. Alle Beteiligten sind stets über den aktuellen Planungsstatus und auch alle Änderungen informiert. Um die Mitwirkung des Betriebsrates zu garantieren erhält er die Möglichkeit alle Dienstpläne gemäß der tariflichen Regelwerke oder Betriebsvereinbarungen zu prüfen. Überschreitungen werden automatisch gemeldet, direkt bei der Planung oder via Protokoll für den Betriebsrat. Die Personalabteilung erhält alle abrechnungsrelevanten Informationen und kann diese automatisiert an das Lohn- und Gehaltsabrechnungssystem übergeben. In der Einsatzplanung des Personals können hochindividuelle Schichtrhythmen hinterlegt werden (Zeiten können pro Tag genau festgelegt werden). Mit Hilfe eines Schichtplan-Agenten können die Dienstpläne wahlweise für einzelne Abteilungen oder Personengruppen automatisch für einen bestimmten Zeitraum erzeugt werden. So kann beispielsweise die Planung für ein ganzes Jahr automatisiert befüllt werden, so dass nur noch die Änderungen zu beachten sind. Das spart nicht nur viel Zeit sondern schafft auch Klarheit.



Zudem ist der Personalbedarf einzelner Qualifikationen in den Produktionen hinterlegt. Über ein Kontrollfenster in der Dienstplanung werden Personalunter- oder auch -überdeckungen sichtbar. Somit kann schnell auf Engpässe reagiert werden oder einfach umgeplant werden. Und besonders sinnvoll in der aktuellen Situation ist, dass für die einzelnen Produktionen Aufgabenvorlagen angelegt werden können, inklusive Vor- oder Nachlaufzeiten. Ergeben sich Terminverschiebungen, werden die Aufgaben mit verschoben. Einer der wesentlichen Vorteile ist zudem die hohe Transparenz über alle Personaleinsätze, da alle Überstunden, Zuschläge und Mehrleistungen vom System automatisch direkt auf die entsprechenden Konten gebucht werden. Mit Hilfe automatisierter Abfragen kann jede benötigte Information zum Personaleinsatz jederzeit abgerufen werden.

„In der Praxis sieht es so aus, dass immer weniger Mitarbeiter, mehrere komplexe Aufgaben wahrnehmen müssen. In Zeiten, wo oft nur darauf geachtet wird, dass stets Kosten eingespart werden, wird dieser Situation meist wenig Beachtung geschenkt. Schön öfter haben wir es erlebt, dass Mitarbeiter wegen Überlastung gesundheitliche Probleme bekommen und längere Zeit ausfallen. Das dies auch Kosten sind, ist meist keinem bewusst. Genauso wenn Terminverschiebungen oder Planungsfehler zu spät bekannt werden und deshalb eine Vorstellung abgesagt werden muss“, erklärt dazu Klaus-Jörg Grundstein, Geschäftsführer des Softwarehauses Hirschbiegel und Grundstein. Im Wesentlichen geht es uns darum, mit immer geringer werdenden Budgets, möglichst viel Kunst machen

zu können. Wichtig dabei ist es aus unserer Sicht, den Mitarbeitern in Theater und Oper die dringend notwendigen Freiräume zu schaffen, um alle Aufgaben wahrnehmen zu können“, so Grundstein weiter.

Moderne Software hilft somit dabei die Abläufe der Kunst- und Bühnenproduktion zu optimieren und die Mitarbeiter zu entlasten. In Düsseldorf stützt man sich dazu auf eine zentrale Datenbank, so dass alle erfassten Daten direkt jeweils allen Abteilungen aktuell zur Verfügung stehen. Papierlisten mit veralteten Ständen und unzähligen Korrekturen gehören mithin der Vergangenheit an. Zusätzlich werden über die Nachrichtenzentrale Änderungen direkt weitergeleitet bzw. sind direkt bei Start des Systems sichtbar oder können per Email weitergeleitet werden. Personelle Engpässe werden bereits im Vorfeld sichtbar, so dass ein frühzeitiges Reagieren möglich wird, damit beispielsweise keine Vorstellung ausfallen muss.

Ursprünglich entstanden ist das KOSTenKONTrollSystem KOKOS.event im Jahr 1995, als die Alte Oper in Frankfurt aufgrund von enormen Etatkürzungen das IT-Unternehmen Hirschbiegel+Grundstein GmbH beauftragte ein Controlling-System zu entwickeln. Nach Fertigstellung erkannte das Management schnell die Vorteile und erweiterte mit dem Softwarehaus das System, um alle Abteilungen des Veranstaltungsbetriebes von der Raumdisposition bis zum Bestellwesen einzubinden. Aus dem Controlling-System entstand damit ein modernes Veranstaltungs-Managementsystem. Es folgten intensive Gespräche mit weiteren Theatern, u.a. mit den Berliner Opern und dem Kultursenat. Schnell wurde klar, dass ein modernes, flexibles Dienstplanungs-System benötigt wird. Dieses sollte sich nahtlos in bestehende IT-Landschaften integrieren und für

alle Beteiligten den höchstmöglichen Nutzen bringen. Moderne Planungsmöglichkeiten sowie die Prüfung komplexer Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, sollten allen Beteiligten die Arbeit erleichtern und für mehr Sicherheit sorgen. Aus der Theaterpraxis wurde ein neues Dienstplanungs-System entwickelt. Im Jahr 2002 feiert der KOKOS.event Personaleinsatz-Manager Premiere. In den folgenden Jahren verbessert die Hirschbiegel+Grundstein GmbH im engen Dialog mit den Anwendern die Benutzerfreundlichkeit und schafft zusätzliche Planungsmöglichkeiten. Die gewohnte Benutzerführung wie in Microsoft Word, Excel und Outlook sorgen für eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern. 2004 folgte die Entwicklung von KOKOS.event Disposition gemeinsam mit dem Deutschen Schauspielhaus in Hamburg und in 2010 die Entwicklung eines Budget-Managers mit dem Düsseldorfer Schauspielhaus. Mit 20 Mitarbeitern betreut die Mainzer Softwareschmiede heute Kunden wie das Deutsche Schauspielhaus Hamburg, die Alte Oper Frankfurt, das Landestheater Detmold, das Theater Dortmund, das Düsseldorfer Schauspielhaus, das Theater Bonn, das Deutsche Theater Berlin, den FriedrichstadtPalast, das Theater Baden-Baden, das Theater Konstanz, die Württembergische Landesbühnen Esslingen, das Theater Ingolstadt sowie die Wiener Bundestheater Holding.

„Statt das schnelle Geschäft zu suchen, war es für uns wichtiger den Mitarbeitern unkompliziert zu helfen und ihnen bei ihren komplexen Aufgaben Erleichterung zu verschaffen“, so Klaus-Jörg Grundstein über die Motive seines Unternehmens. „Nach nun fast neun Jahren Entwicklungsarbeit freuen wir uns darüber, einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung der Theater geleistet zu haben.“

