

**Dokumentation**

**Change Management in interkulturellen Prozessen**  
*Zehnter Theorie-Praxis-Diskurs – interkultur.pro*

**Veranstaltung am 15. Dezember 2010 in Düsseldorf**

## Einleitung

Interkulturelle Öffnung, wirklich eine gute Idee: Aber hier beginnt die Reise erst. Die erfolgreiche Veränderung der Arbeit von Projekten und Kultureinrichtungen ist ein komplexes Unternehmen und bedarf einer sorgfältigen Planung. Das Gelingen hängt von zahlreichen Faktoren ab, die die interkulturelle Neuorientierung zu einer echten Herausforderung machen. Wie lässt sich der Veränderungsprozess, die Entwicklung einer neuen Organisationskultur erfolgreich gestalten? Diese Frage stand im Mittelpunkt des 10. Theorie-Praxis-Diskurses, der am 15. Dezember 2010 im „Central“, einer Spielstätte des Düsseldorfer Schauspielhauses, stattfand.<sup>1</sup>

Zunächst stellte Wiebke Doktor von der Düsseldorfer Agentur „Fundamente“ das Konzept des Change Managements vor. Mit seinem interdisziplinären Ansatz, seinem Phasenmodell und eigens entwickelten Methoden gehört Change Management zum Standardrepertoire der modernen Team- und Organisationsentwicklung und hat sich in der Praxis als überzeugendes Instrument bewährt.

Um die Umsetzung von Veränderungsprozessen auch konkret zu veranschaulichen, wurden zwei Beispiele vorgestellt. Lydia Kyas sprach über die Erfahrungen der Stadt Mannheim mit „CHANGE<sup>2</sup> – Wandel im Quadrat“, einem Prozess zur Modernisierung der Stadtverwaltung. Die diplomierte Verwaltungswirtin ist stellvertretende Leiterin der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur, die den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess koordiniert. Anschließend beschrieb Manfred Weber, Geschäftsführender Direktor des Düsseldorfer Schauspielhauses, in welchen Wandlungsprozessen sich eins der größten deutschen Theater zurzeit befindet. Schwerpunkt seines Referats war die Entwicklung und Einführung einer „Betriebsvereinbarung zum respektorientierten Verhalten am Arbeitsplatz“, einer im deutschen Theaterbereich einzigartigen Vereinbarung, die gemeinsam von Geschäftsführung und Betriebsrat entwickelt wurde.

Die Moderation des 10. Theorie-Praxis-Diskurses übernahm Tina Jerman, die auch das Konzept der Veranstaltung entwickelte. Verantwortlich für die Organisation war Gabriela Schmitt. Beide gehören zum Leitungsteam des Projekts *interkultur.pro*.

In der vorliegenden Dokumentation sind die wesentlichen Inhalte der Referate und Diskussionen zusammengefasst.



---

<sup>1</sup> Die Veranstaltungsreihe „Theorie-Praxis-Diskurs“ ist ein Modul des NRW-Programms *interkultur.pro*. Ihre wesentliche Zielsetzung ist es, Theorie und Praxis zu verknüpfen und im Austausch zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Einen kurzen Überblick zu *interkultur.pro* finden Sie am Ende dieser Dokumentation.

## **Nichts ist beständiger als der Wandel**

**Wiebke Doktor, Agentur Fundamente, Duisburg**

Der Haupttätigkeitsbereich unserer Agentur ist die Beratung von Non-Profit-Organisationen zu Fundraising und von Unternehmen zu Corporate Citizenship. In den letzten Jahren ist jedoch zunehmend unsere Kompetenz im Bereich Unternehmensberatung gefragt. Denn der Start von strategischem Fundraising und Corporate Citizenship setzt oft einen Change-Prozess in Gang. Häufig muss eine neue Unternehmenskultur eingeführt werden, damit Fundraising seine volle Kraft entfalten kann. Auch die Einführung von Diversity Management setzt einen Veränderungswillen des Unternehmens oder der Organisation voraus. Diversity, ob sozial, religiös oder ethnisch, ist in der Gesellschaft und damit auch in Unternehmen vorhanden. Wenn trotzdem die unterschiedlichen Prägungen der Menschen nicht beachtet und nicht gemanagt werden, bedeutet das ökonomische Nachteile für ein Unternehmen. Beim Diversity Management tritt das Individuum in den Vordergrund. Es wird, zum Beispiel im interkulturellen Zusammenhang, nicht so getan, als seien alle gleich, sondern die Menschen werden mit ihren Unterschieden berücksichtigt. Um das zu erreichen, ist eine Veränderung der Haltung notwendig.

Bei Veränderungen in Organisationen oder Unternehmen lassen sich zwei grundsätzliche Typen unterscheiden.

1. Veränderungen, die graduell erfolgen: Hier passen sich die Menschen ohne größere Schwierigkeiten an. Wenn zum Beispiel ein neues Ticketing-System oder ein anderes technisches System eingeführt werden soll, sind nur Schulungen nötig.
2. Veränderungen, die Innovationen hervorbringen, die mitunter radikal und mit einem Haltungswechsel verbunden sind: Ein Beispiel hierfür ist die interkulturelle Öffnung als gelebte Kultur. Audience Development etwa betrifft nicht nur einzelne Punkte und Personen, sondern die gesamte Institution mit ihren Strukturen. Bei solch grundlegenden Veränderungen hat sich Change Management als eine sehr hilfreiche Strategie erwiesen.

### **Change Management: den Wandel gestalten**

Change Management (CM) ist ein Prozess der kontinuierlichen Planung und Realisierung von tief greifenden Veränderungen. Im Zentrum aller Aktivitäten steht der Mensch. Das gilt für die Leitungsebene ebenso wie für alle anderen Mitarbeitenden, denn Ziel und gleichzeitig Notwendigkeit ist die Verhaltensänderung jedes Einzelnen.

Change Management kann das Risiko des Scheiterns bei Veränderungsprozessen minimieren. Es begleitet und fördert Veränderungen, die strategisch und systematisch geplant sind und zielt auf eine Stabilisierung der neuen Entwicklungen, damit diese nachhaltig realisiert werden können. CM beinhaltet häufig einen Paradigmenwechsel und provoziert deshalb nicht selten Widerstand. Dann heißt es zum Beispiel: „Das ging doch bisher auch.“ Oder: „Warum schon wieder etwas Neues?“. Wichtig ist es daher, alle Beteiligten für den Veränderungsprozess zu gewinnen.

### **Wie verändert sich etwas?**

Als Ursprung der Change-Management-Strategie gelten Untersuchungen in Betrieben, die in den 1930er-Jahren in den USA durchgeführt wurden. Seitdem wurde die Theorie kontinuierlich weiterentwickelt, insbesondere durch den Sozialpsychologen Kurt Lewin. Heute gehört Change Management zum Standardrepertoire einer modernen Team- und Organisationsentwicklung.

Die Veränderung vollzieht sich nach dem Modell von Lewin in drei Phasen:

1. Auftauen (unfreezing), das heißt Vorbereitung, Diagnose und Konzeption, wichtig ist hier insbesondere das Erkennen der subtilen Strukturen und Muster;
2. Verändern (moving);
3. Fixieren (refreezing) auf einem neuen Niveau: Stabilisierung und Kontinuität.

Die Phasen sind miteinander vernetzt und gehen ineinander über. Sie finden nicht immer bei allen Beteiligten gleichzeitig statt. Die Verantwortlichen müssen die Phasen gestalten und gleichzeitig die Übersicht über alle Entwicklungen haben.

## **Ablauf des Change-Management-Prozesses**

### **Vorbereitung**

Zunächst gilt es, die Ziele des Veränderungsprozesses aus unterschiedlichen Perspektiven zu definieren. Anschließend muss geklärt werden, wer bzw. welche Teile der Organisation/ des Unternehmens in welcher Weise von dem Prozess betroffen sind. Außerdem werden die Personen bestimmt, die im Team das Change Management steuern, häufig ist es sinnvoll, dabei auch externe Fachleute einzubeziehen. Die erste Aufgabe des Teams ist es, ein Vorgehensmodell und ein Kommunikationskonzept zu entwickeln. Die frühzeitige Information der Mitarbeitenden über die geplanten Veränderungen ist sehr wichtig, dabei sollten auch unbequeme Wahrheiten zur Sprache kommen.

### **Diagnose**

Häufig vernachlässigt, aber wesentlich: die Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation – der vorhandenen Ressourcen, Kompetenzen, Strukturen und Arbeitsabläufe – und, darauf basierend, die Einschätzung, was machbar ist. Geklärt werden muss auch, welche Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen existieren, dazu können außer den Mitarbeitenden auch externe Kreise gehören, etwa Kunden, Publikum oder Medien. Die Interessen der Anspruchsgruppen können durchaus widersprüchlich sein, was bei Zielsetzung und Ablauf des Veränderungsprozesses berücksichtigt werden muss.

### **Konzeption**

Zur genauen Konzeption gehört die Ressourcenplanung, sie betrifft Finanzen und Personal ebenso wie das Zeitbudget. Dabei muss einkalkuliert werden, dass das Leistungsvermögen der Gesamtorganisation während des Veränderungsprozesses vorübergehend sinkt, weil Zeit für Treffen, für die Etablierung neuer Arbeitsstrukturen und zum Lernen gebraucht wird. Eingeplant werden sollten „quick wins“, also erste schnelle Erfolge, um die Attraktivität der geplanten Veränderungen, der neuen Unternehmenskultur zu erhöhen und Kritik bzw. Skepsis entgegenzutreten. Eine ähnliche Wirkung kann ein Bereich oder eine Abteilung erzielen, die im Veränderungsprozess eine Pilotfunktion hat und so die Realisierbarkeit beweist. Bei der Konzeption sollten die Key-Stakeholder eingebunden werden, also die Meinungsmacher und Mächtigen. Bewährt haben sich Teams, die auch Querdenker einbeziehen. Genau geplant werden muss außerdem, wann Feedbacks von den Mitarbeitenden erbeten werden und in welcher Form dies geschehen soll.

### **Veränderung**

Der konkrete Veränderungsprozess beginnt meist mit einer Kick-off-Veranstaltung. Hier wird der Change-Prozess mit seinen Zielen und Maßnahmen vorgestellt. Wichtig ist es, schon hier Stimmungen einzufangen und zu dokumentieren. Nach dem Kick-off beginnt die eigentliche Arbeit, auch wenn viele meinen, danach müsste alles klar sein. Wenn die erste Euphorie verfliegt, kommen Zweifel und Bedenken, entstehen Gerüchte. Dem sollte begegnet werden durch Gespräche, gezielte Informationen und das konkrete Ansprechen von Ängsten und Bedenken. Mit den und für die Mitarbeitenden wird ihre Rolle im Change-Prozess und danach festgelegt. Weitere Aufgaben sind der Aufbau neuer Organisationsstrukturen und die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen, falls Mitarbeitende etwas Neues lernen müssen. Sehr wichtig ist es, während dieser Phase in ständigem Kontakt zu bleiben und einen guten Informationsfluss zu gewährleisten.

### **Stabilisierung**

Vor dem Abschluss des Veränderungsprozesses werden die Ziele und ihre Realisierung bewertet. Dann beginnt die Phase der Stabilisierung. Die Neuerungen werden etabliert oder ggf. noch einmal angepasst und korrigiert. Alle Beteiligten müssen in ihren neuen Rollen bestärkt werden. Sehr wichtig ist es, gemeinsam das Erreichte zu feiern, einen guten Projektabschluss zu inszenieren und verdienten Lob auszusprechen.

### **Kontinuität**

Das Steuerungsteam, die Change-Organisation, wird aufgelöst, die Projektverantwortlichen kehren zu ihren normalen Aufgaben zurück. Um – auch ohne spezielles Personal – die Kontinuität der Veränderungen bzw. der neuen Unternehmenskultur zu sichern, muss langfristig geplant werden. Wichtig ist hier auch eine Schwachstellenanalyse. Als eine entscheidende Orientierungshilfe sollte die Perspektive der Kunden kontinuierlich einbezogen werden. So bleibt eine Außensicht erhalten, die wichtige Impulse für weitere Entwicklungen bietet. Ein Unternehmen ist kein statisches Gebilde, sondern verändert sich und muss zum Lernen bereit sein. Nur wenn es eine Kultur des Wandels gibt, ein neues Selbstbild wirklich gelebt wird (und zwar von allen), kann ein Veränderungsprozess erfolgreich sein. Besonders gefordert ist hierbei die Leitungsebene. Change kann nicht durch das mittlere oder untere Management umgesetzt oder gesteuert werden. Es muss durch die Leitung gewollt und stetig befeuert werden.

### **Widerstände**

Häufig rufen Veränderungen Widerstände hervor, die vor allem aus Ängsten resultieren. Es ist weniger die Angst vor dem Neuen, sondern man möchte das Alte nicht verlassen, denn die existierenden Strukturen, Teams und Aufgaben sind vertraut und komfortabel. Hinzu kommt eine andere Befürchtung: Wenn etwas Neues vorgeschlagen wird, könnte das bedeuten, dass die bisherige Arbeit nicht gut genug war. Ein gutes Change Management muss die individuell unterschiedlich ausgeprägten Ängste der Mitarbeitenden berücksichtigen und sie, zum Beispiel durch persönliche Gespräche, abbauen.

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang auch, dass die gewünschten Veränderungen überzeugend kommuniziert werden. Das Neue muss sinnvoll sein, die Führungskräfte müssen dahinterstehen und sie müssen dies allen Mitarbeitenden vermitteln. Und noch etwas ist wichtig, um Widerstände zu verhindern bzw. abzubauen: Menschen wollen nicht Objekt eines Prozesses sein, sondern beteiligt werden.

Aus (sozial-)psychologischer Perspektive lässt sich der Verlauf der Veränderung in sieben Phasen darstellen:

1. Schock: Die anstehenden Veränderungen werden als Kritik am Bestehenden wahrgenommen. 2. Starteuphorie: Das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit entwickelt sich, es zeigen sich erste sichtbare Erfolge. 3. Verunsicherung: Es wird deutlich, dass sich tatsächlich etwas ändert und dass der Veränderungsprozess sehr komplex ist. 4. Zweifel/Krise: Das Neue wird infrage gestellt, das Gewohnte verlernt. 5. Ausprobieren und Lernen: Es gibt Positives und Negatives, Erfolge und Misserfolge, Ärger und Freude. 6. Erkenntnis: Kompetenzgewinn und Erfolge werden wahrgenommen. 7. Stabilisierung: Die Veränderung ist auf höherem Niveau integriert.

### **Erfolgsfaktoren**

Wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiches Change Management sind nach unserer Erfahrung:

- genügend Zeit, besonders für die Planung,
- Überzeugen vom Sinn der Veränderung,
- Menschen einbinden und ihnen vermitteln, wie der Veränderungsprozess abläuft,
- der Blick von außen, zum Beispiel durch externe Begleitung oder durch Klausuren.

### **Nachfragen/ Diskussion**

Als eine wesentliche Voraussetzung für den Wandel der Unternehmenskultur hatte Wiebke Doktor genannt, dass die Leitungsebene von dem Veränderungsprozess überzeugt ist. Was aber soll man tun, wenn dies nicht der Fall ist oder wenn es bei Lippenbekenntnissen bleibt, aus denen keinerlei Konsequenzen resultieren? Zu diesen Fragen aus dem Publikum sagte Wiebke Doktor: „Das Problem ist: Wenn die Leitung nicht wirklich überzeugt ist, werden weder personelle noch finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt. Diejenigen, die einen Wandel wollen, zum Beispiel die interkulturelle Öffnung einer Institution, müssen deshalb Überzeugungsarbeit leisten.“ Hilfreich könne es sein, auf die positiven Erfahrungen anderer Institutionen oder Unternehmen hinzuweisen oder sich Personen als Verbündete zu suchen, die Einfluss auf die Leitungsebene haben.

Das überzeugendste Argument sei immer die Wirtschaftlichkeit, meinte ein Teilnehmer. Dies gelte auch für Kultureinrichtungen. „Moralische oder soziale Argumente ziehen nicht, deshalb muss die Begründung für interkulturelle Öffnung zum Beispiel sein: Wir wollen und brauchen mehr Besucher.“ Die Bedeutung der ökonomischen Faktoren bestätigte eine andere Teilnehmerin. Bei Kommunen, die unter Haushaltsaufsicht stehen, nutze auch die Überzeugung der Stadtspitze nichts. „Wir wissen alle, dass Diversity Management und interkulturelle Öffnung wichtig sind, auch der Dezernent. Aber er hat keine Ressourcen und kann zum Beispiel auch keine neuen Mitarbeiter mit Migrationshintergrund einstellen. Hinzu kommt: Bei der knappen Personalsituation können wir nicht viel Zeit für Veränderungsprozesse erübrigen. Kultureinrichtungen sind Publikumsbetriebe, man kann sich keine Flaute leisten.“

„Sollte das Change Management von außen gestalten werden und wie kann man die Erfolge messen?“, wollte ein Teilnehmer wissen. Externe Beratung sei gut, sie sollte allerdings nur in Abstimmung und in Kooperation mit einem internen Team erfolgen, das sich aus Vertretern des oberen oder mittleren Managements zusammensetzt, so die Empfehlung von Wiebke Doktor. Wie Erfolge gemessen werden sollten, müsse bereits in der Konzeptionsphase überlegt werden. Man könnte zum Beispiel mit Indikatoren arbeiten, etwa die Entwicklung von Zuschauerzahlen. Eine andere Möglichkeit wäre eine Mitarbeiter- oder Kundenbefragung. Die Art der Messung sei immer eng mit dem Ziel verbunden.

## Verwaltungsmodernisierung: Gemeinsam mehr bewirken

**Lydia Kyas, Stadt Mannheim**

Das tolerante Zusammenleben verschiedener Nationen und Kulturen reicht in Mannheim bis in die Mitte des 18. Jahrhunderts zurück. Damals lud Kurfürst Karl Ludwig „alle ehrlichen Leute von allen Nationen“ ein, sich hier niederzulassen und sicherte ihnen – für jene Zeit höchst ungewöhnlich – Berufs- und Religionsfreiheit zu. In der Fortsetzung dieser Tradition lautet heute, im 21. Jahrhundert, ein strategisches Ziel der Stadt „Mannheim ist Vorbild für das Zusammenleben in Metropolen“. Insgesamt sieben dieser strategischen Ziele gibt es, an denen die Stadt Mannheim ihr künftiges politisches Handeln ausrichten will. Eingebettet sind sie in einen umfassenden Veränderungsprozess „CHANGE<sup>2</sup> – Wandel im Quadrat“, der Mannheim bis 2013 zu einer der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands machen soll.

Der Fokus des Reformansatzes war von Anfang an klar: Weg vom Denken in Organisationsstrukturen hin zu einem Verwaltungshandeln, das auf Ergebnisse und Wirkungen achtet. Basis dafür sind Ziele, die für die gesamte Stadtverwaltung gelten. Das heißt: Alles, was angepackt wird, muss vom Ergebnis her gedacht und nicht einfach als laufende Aufgabe verstanden werden.

### **CHANGE<sup>2</sup>: Ein Oberziel und sieben strategische Ziele**

Mannheim als Deutschlands kompakteste Metropole wächst und entwickelt sich weiter als vielgestaltige, tolerante und bunte Stadt. Dabei versteht sich Mannheim in besonderer Weise als Stadt aktiver Einwohnerinnen und Einwohner und damit als Bürgerstadt.

*Stärkung der Urbanität:* „Mannheim bietet mit einer ökologisch und sozial ausgewogenen Urbanität die Vorzüge einer Metropole auf engem Raum ohne die dabei sonst verbundenen negativen Eigenschaften von Megacities.“

*Talente überdurchschnittlich gewinnen, entwickeln und halten:* „Mannheim etabliert sich als Stadt der Talente und der Bildung und gewinnt mehr Menschen für sich.“

*Zahl der Unternehmen und (qualifizierten) Arbeitsplätze in Mannheim steigern:* „Mannheim gewinnt überdurchschnittlich Unternehmen und GründerInnen.“

*Toleranz bewahren, zusammenleben:* „Mannheim ist Vorbild für das Zusammenleben in Metropolen.“

*Bildungserfolg der in Mannheim lebenden Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen erhöhen:* „Mannheim ist Vorbild für Bildungsgerechtigkeit in Deutschland.“

*Die zentralen Projekte „Kulturhauptstadt 2020“ und „Masterplan Kreativwirtschaft“ erfolgreich umsetzen:* „Mannheim ist in der Spitzengruppe der besonders stadtkulturell und kreativwirtschaftlich geprägten und wahrgenommenen Städte.“

*Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und der Mitwirkung:* „Mannheims Einwohner sind überdurchschnittlich bürgerschaftlich engagiert und von der Stadt unterstützt.“

## **Messen – steuern – entscheiden**

„Wir wollen besser und genauer steuern und die für uns alle wichtigen Erfolge steigern, indem wir unsere Ziele genau beschreiben und indem wir messen, ob und wie weit wir diese Ziele erreicht haben.“ Dies ist der Ansatz des Mannheimer Oberbürgermeisters Dr. Peter Kurz, den er bereits in seinem Wahlprogramm im Jahr 2007 vorgeschlagen hatte. Noch im selben Jahr beschloss der Gemeinderat den „Masterplan Verwaltungsmodernisierung“, die Basis für CHANGE<sup>2</sup>.

Künftig sollen messbare Ergebnisse die Grundlage für die Entscheidung über Ressourcenzuweisung bilden. Das ist für uns alle neu und ungewohnt. Aber die Stadtverwaltung versteht sich als lernende Organisation. Und nur eine solche Organisation ist zukunftsfähig. Denn die Gesellschaft hat sich geändert: Die Probleme, die vor Ort, in den Kommunen und durch sie bewältigt werden müssen, werden immer größer. Für wichtige Aufgaben steht immer weniger Geld zur Verfügung. Obwohl insgesamt mehr Geld ausgegeben wird, herrscht an vielen Stellen das Gefühl von Mangel, Stagnation, Rückschritt. Für eine Antwort braucht es überzeugende Konzepte und eine gelungene Umsetzung. CHANGE<sup>2</sup> baut auf vielen guten und bestehenden Ansätzen in der Stadtverwaltung Mannheim auf – keineswegs muss alles neu erfunden werden.

## **Organisatorische Voraussetzungen**

Wichtige Voraussetzungen für den Modernisierungsprozess waren die Neuordnung der Dezernatsstruktur (2007) und die Gründung der „Fachgruppe Verwaltungsarchitektur“ (2008). Die Fachgruppe versteht sich als Dienstleister, Begleiter und Promotor des Prozesses. Sie ist eine Art stadteigene Unternehmensberatung und setzt sich aus Mitarbeitern von unterschiedlichen Fachbereichen zusammen, die Erfahrungen im Projektmanagement, in der Prozessoptimierung und der Personalentwicklung mitbringen. Externe Berater setzen wir zusätzlich dann ein, wenn sie uns Überblickswissen vermitteln können, das man innerhalb der Stadtverwaltung in dieser Form nicht findet.

## **CHANGE<sup>2</sup>-Projekt „Integrationskonzept“**

Das Rückgrat des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses bildet ein Masterplan mit mittlerweile 40 Projekten. Da Verwaltung alle Bereiche des öffentlichen und privaten Lebens abdeckt, reichen die Themen von Bildungsgerechtigkeit über Wirtschaftspolitik bis hin zur aktiven Teilhabe der Bürgerkommune und der Neugestaltung der Gemeinderatsarbeit. Beispielweise wurden im Rahmen des CHANGE<sup>2</sup>-Projekts „Integrationskonzept“ neue Leitziele und Grundsätze der Mannheimer Integrationspolitik entwickelt, eine Art „Verfassung der Integration“.

Worum geht es dabei? Mannheim ist eine Einwanderungsstadt, in der aktuell über 30 Prozent der Bevölkerung einen Migrationshintergrund aufweisen. Die Zuwanderung der vergangenen Jahrzehnte hat die Stadt nachhaltig geprägt und wird dies auch weiterhin tun. Das bereits abgeschlossene Projekt „Integrationskonzept“ hatte zwei Zielsetzungen: die Verankerung von Integration als Querschnittsaufgabe in der Gesamtverwaltung sowie die zieldefinierte Steuerung und Planung der (gesamt)städtischen Integrationsaktivitäten. Integration wird dabei verstanden als ein gesamtgesellschaftlicher Anpassungsprozess an die veränderte und sich zukünftig auch weiter verändernde Lebenswirklichkeit einer kulturell äußerst heterogenen Stadtbevölkerung.





Das Konzept besteht aus vier Leitziele und 14 integrationspolitischen Grundsätzen, die 2009 vom Gemeinderat beschlossen wurden. Ein Baustein zur Umsetzung der Grundsätze ist der Migrationsbeirat, dessen Struktur und Aufgabenbereiche neu konzipiert wurde. Die 20 Mitglieder wurden durch eine Kommission von Migrantenvvertretern und Gemeinderäten berufen, um die Interessen der Mannheimer Migrantinnen und Migranten in der Stadtpolitik zu vertreten. Der Migrationsbeirat ist in allen Fachausschüssen des Gemeinderates vertreten.<sup>2</sup>

### **Kulturwandel in der Verwaltung**

CHANGE<sup>2</sup> ist weit mehr als nur ein „Abarbeiten“ von einzelnen Projekten. Im Zentrum steht der Kulturwandel hin zu einem wirkungsorientierten Verwaltungshandeln auf der Basis ressortübergreifender Ziele. Daher setzt CHANGE<sup>2</sup> für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bereichen Organisation, Führung und Kultur der Zusammenarbeit an – ganzheitlich. „Gemeinsam mehr bewirken“ lautet das Motto des Prozesses. Dabei geht es um Kommunikation (Wie entwickeln wir eine Kultur des Dialogs?), Zusammenarbeit (Wie arbeiten wir miteinander? Wie gehen wir miteinander um?) und Wirkungsorientierung (Wie messen wir unser Handeln am Ergebnis?).

Ein Motto allein bewirkt natürlich noch keinen Kulturwandel, hierzu bedarf es eines intensiven Austauschs mit den Beschäftigten auf unterschiedlichen Ebenen und Foren, denn: Der Erfolg eines Veränderungsprozesses hängt vor allem von der Akzeptanz bei den Beteiligten ab – und das sind in der Stadtverwaltung Mannheim rund 6.500 Personen.

Aus diesem Grund hat man verschiedene Dialog-Runden mit dem Oberbürgermeister eingeführt. So setzt Peter Kurz sich nicht nur regelmäßig mit seinen Führungskräften und den Personalvertretungen zusammen, sondern auch mit per Losverfahren ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – quer durch alle Fachbereiche und Hierarchieebenen. Gerade dieser Mitarbeiterdialog kommt bei den Beschäftigten ausgesprochen gut an. „Das ist ein völlig neuer Kommunikationsstil bei der Stadt, der früher undenkbar gewesen wäre“, lautet beispielsweise das Fazit eines Mitarbeiters, stellvertretend für viele positive Rückmeldungen. Die Dialog-Veranstaltungen sind übrigens auch aus einem anderen Grund attraktiv: Immer mit dabei ist unsere mobile Espresso-Bar, die unter dem Namen „VeränderBAR“ firmiert. Weitere Kommunikationsinstrumente sind zum Beispiel unser neues Mitarbeitermagazin „magma“, Newsletter und Mitarbeiterbefragungen. Die Befragungen sind anonym und werden von Fachleuten aus der Universität Mannheim durchgeführt.

### **Die Leitlinien: Wandel ist unser Alltag**

Ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung neue Unternehmenskultur: die „Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Mannheim“<sup>3</sup>. Sie wurden im Sommer 2010 in einer Klausurtagung gemeinsam von Oberbürgermeister, Dezernenten und Dienststellenleitungen erarbeitet. Die Leitlinien gelten für alle Führungskräfte und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind zum einen als Selbstverpflichtung für die Führungskräfte zu verstehen, zum anderen beinhalten sie auch Erwartungen der Führung an die Beschäftigten – und umgekehrt. Das Grundverständnis, das hinter diesen Leitlinien steckt: Wir müssen eine Kultur des offenen Dialogs schaffen, die Kritik erlaubt und zulässt. Nur so können wir die gesamte Organisation voranbringen. Die Leitlinien sind jetzt schon maßgeblich für Personalentscheidungen oder die Weiterentwicklung von Führungskräften. 2011 sollen Kommunikation und Dialog über die Leitlinien noch verstärkt in die Mitarbeiterschaft getragen werden.

---

<sup>2</sup> Mehr zum Integrationskonzept unter: [www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-11-integrationskonzept](http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-11-integrationskonzept); Weitere, umfangreiche Informationen zum gesamten CHANGE<sup>2</sup>-Prozess auf der Internetseite [www.mannheim.de/stadt-gestalten/change](http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/change)

<sup>3</sup> Die Leitlinien finden Sie im Anhang.

## **Die Gesamtstrategie: Alle ziehen an einem Strang**

Die Gesamtstrategie für die Stadtverwaltung Mannheim ist das Schlüsselprojekt im CHANGE<sup>2</sup>-Prozess. Der Entwicklung und Formulierung dieser Strategie lag die Überlegung zugrunde, dass Mannheim einen ganz besonderen Mix an Eigenschaften hat. So geht es um besondere Herausforderungen wie Integration und Bildungsgerechtigkeit und um die Nutzung besonderer Chancen wie Vielfalt, eine überdurchschnittlich engagierte Bürgerschaft und eine große Kulturtradition und -gegenwart. Auf Basis dieser Analyse wurden strategische Ziele erarbeitet, die in Zukunft dezernats- und bereichsübergreifend für das Handeln der städtischen Mitarbeiter maßgeblich sein sollen. Ausgehend von den sieben strategischen Zielen und einem gemeinsamen Verständnis davon „wo die Stadt hin will“ erfolgte dann die Ableitung der Zielsysteme für die Dienststellen.

Zum strategischen Ziel „Vorbild für das Zusammenleben in Metropolen“ lautet beispielsweise das Managementziel der Reiss-Engelhorn-Museen „Bürger mit Migrationshintergrund besuchen die Museen“. Das Nationaltheater wiederum hat sich die „Weiterentwicklung des Kinder- und Jugendtheaters Schnawwl als Ort transkultureller Identitätsstiftung für Heranwachsende“ auf die Fahne geschrieben. Bei all dem galt es nicht, das Rad komplett neu zu erfinden, denn vieles, was in den Ämtern, Fachbereichen und Eigenbetrieben gemacht wurde und wird, ist bereits strategiekonform. Neu ist aber, dass alle Dienststellen nun an einem gemeinsamen Strang ziehen, den sieben strategischen Zielen. Und so kann fast jeder, auch in seinem Bereich, einen kleinen Beitrag zur Gesamtstrategie beitragen, der in toto ein großer Beitrag ist.

## **Nachfragen**

Auf Bitten aus dem Publikum erläuterte Lydia Kyas einige Aspekte des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses genauer.

## **Erarbeitungsprozess der Managementziele und der Zusammenhang zum Haushalt**

Orientiert an der Gesamtstrategie der Stadt Mannheim wurden im Rahmen von Workshops stadtweit in allen Dienststellen Managementziele abgeleitet bzw. entwickelt. Nach einer Spiegelung auf Dezernatsebene wurde das Zielsystem im Sommer 2010 vom Oberbürgermeister und den Dezernenten beschlossen. Die als Beispiel genannten drei Ziele im Kulturbereich sind, wie alle Managementziele, mit konkreten Maßnahmen und Kennzahlen hinterlegt und wurden von den einzelnen Einrichtungen noch weiter differenziert.

Die Managementziele der Dienststellen werden als Steuerungsinstrument eine wichtige Rolle bei der Aufstellung des Haushaltsplans spielen. Dieser wird künftig ganz anders aussehen als bisher. Das liegt vor allem an der Umsetzung der Vorgaben des Neuen Kommunalen Haushaltsrechts (NKHR), das derzeit in einem CHANGE<sup>2</sup>-Projekt bearbeitet wird. Aber eben auch an den Managementzielen der Dienststellen, die mit dem NKHR verzahnt werden sollen. Wir verschränken das Aufstellungsverfahren des Haushaltsplans mit den Managementzielen der Dienststellen und damit der strategischen Steuerung. Indem wir Ziele und die dafür erforderlichen Ressourcen im Zusammenhang mit dem Haushalt erörtern, kann weitaus besser als bisher über den Einsatz von immer knapper werdenden Finanzmitteln entschieden werden. „Steuern durch Ziele“ lautet also die Vorgehensweise, weshalb die Managementziele der Dienststellen auch explizit Bestandteil des Haushaltsplans werden.

## **Kommunikation**

Unsere Erfahrung ist: Das direkte Gespräch ist durch nichts zu ersetzen. Von daher haben bei der Stadtverwaltung Mannheim inzwischen die regelmäßigen Dialogformate mit den Mitarbeitenden, den Führungskräften und den Personalvertretungen Priorität in der Kommunikation. Mehrfach im Jahr trifft sich der OB mit einer Gruppe von Mitarbeitern, um mit ihnen über die CHANGE<sup>2</sup>-Philosophie, Ziele und Hintergründe für diesen umfassenden Modernisierungsprozess zu sprechen. Aber natürlich geht es auch darum, Meinungen, Erfahrungen oder individuelle Befürchtungen zum Prozess auszutauschen und zwar in einer offenen, vertrauensvollen Atmosphäre, in der man auch kritische Themen ansprechen kann. Gerade dies beeindruckt die Mitarbeiterschaft besonders. Zu Beginn des Prozesses haben wir uns durch eine Kommunikations-Agentur beraten lassen und Erfahrungen gemacht, aus denen wir viel gelernt haben. Inzwischen wird – parallel zur „Linienkommunikation“ der Dezernate und Führungskräfte – der gesamte Aufgabenkomplex der Kommunikation und Veranstaltungen stadintern geleistet.

## **Wie geht es 2013 weiter?**

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, mit dem CHANGE<sup>2</sup>-Prozess bis 2013 zu einer der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands zu werden. Doch diese Jahreszahl bedeutet nicht, dass es kein „Danach“ geben wird. Die ständigen Herausforderungen, vor der eine Stadtgesellschaft und damit ihre Verwaltung stehen, werden immer komplexer. Das fordert uns und unsere Bereitschaft für Veränderungen täglich, eröffnet aber auch ganz neue Chancen und Perspektiven für unser Arbeiten und Handeln. Bis 2013 werden die 40 Projekte, die zurzeit im Masterplan stehen, entweder abgeschlossen oder so gut vorbereitet sein, dass sie in den betreffenden Bereichen umgesetzt und zu Ende geführt werden können. Noch wichtiger ist aber, dass der mit CHANGE<sup>2</sup> beabsichtigte Wandel täglich von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung gelebt wird. Der CHANGE<sup>2</sup>-Prozess wird nicht zum 31. Dezember 2013 enden. Er wird uns in der einen oder anderen Form weiter begleiten. Und: Wir alle sind zur Mitarbeit aufgerufen, denn nur so können wir wirklich gemeinsam mehr bewirken.

## **Einbindung der Politik**

Eingebunden ist die Politik über den CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschuss, das offizielle Gremium für den gesamten Masterplan. Dort werden von der Politik Projektaufträge, Zwischenergebnisse und Projektergebnisse abgenommen.

Der CHANGE<sup>2</sup>-Prozess ist mittlerweile von einem parteiübergreifenden Konsens getragen, sodass er vermutlich auch bei einer anderen Parteien- bzw. Regierungskonstellation fortgesetzt würde.

## **Interkulturelle Öffnung**

Das Ziel der Stadt Mannheim ist ein Miteinander aller Menschen, egal welcher Herkunft. Damit sich dies auch in der personellen Besetzung der Stadtverwaltung widerspiegelt, hat das CHANGE<sup>2</sup>-Projekt „Diversity-Management“ zum Ziel, dass mindestens 20 Prozent der neu eingestellten Auszubildenden Jugendliche mit Migrationshintergrund sind.

Für den Bereich Kultur verwies Tina Jerman auf das kommunale Handlungskonzept Interkulturelle Kulturarbeit, das der Mannheimer Gemeinderat 2007 beschlossen hat. In dem Konzept wird interkulturelle Kulturarbeit als unverzichtbarer Bestandteil kommunaler Kulturarbeit definiert, der von den einzelnen kommunalen Kultureinrichtungen zu gestalten ist.<sup>4</sup> Nach Einschätzung von Lydia Kyas wird die interkulturelle Öffnung einen deutlichen Schub bekommen, zum einen durch die Zusammenarbeit mit dem neuen Migrationsbeirat, zum anderen durch die Bewerbung zur Kulturhauptstadt 2020.

---

<sup>4</sup> Mehr zum Handlungskonzept unter: [www.mannheim.de/kultur-erleben/handlungskonzept-interkulturelle-kulturarbeit](http://www.mannheim.de/kultur-erleben/handlungskonzept-interkulturelle-kulturarbeit)

## Change Management – den Wandel managen

### *Manfred Weber, Geschäftsführender Direktor des Düsseldorfer Schauspielhauses*

Wenn man das Düsseldorfer Schauspielhaus als Betrieb betrachtet, so haben wir es zunächst einmal mit einem der größten deutschen Schauspielhäuser und Repertoire-Betriebe zu tun (bis zu 750 Vorstellungen von über 50 Repertoire-Produktionen), der sich durch ständige Veränderungsprozesse auszeichnet. Unser Theaterbetrieb bedarf eng abgestimmter und koordinierter Prozesse, die von Menschen geleistet werden, genauer von 300 Mitarbeitenden und zahlreichen zusätzlichen Gästen.

Theaterarbeit bedeutet Teamarbeit, um die höchstmögliche Qualität einer Vorstellung zu erreichen. Alle Abteilungen arbeiten auf diesen Punkt hin. Jede Inszenierung ist für sich betrachtet ein besonderes Produkt der Teamarbeit aller am Theater Beschäftigten, ein Projekt, und als solches bedarf es eines eigenständigen Projektmanagements, das in stetigem Wandel begriffen ist.

Sosehr der künstlerische Betrieb von Kreativität und permanenter künstlerischer Innovation lebt, sosehr ist es ständige Aufgabe der künstlerischen und kaufmännischen Geschäftsführung, mit den Prozessen der Herstellung und Organisation auf die wechselnden Anforderungen für jede Inszenierung zu reagieren. Diese Betriebsprozesse haben wir aber nicht nur angebotsorientiert zu begreifen – zum Beispiel: wie sieht der Spielplan aus? welche Regisseure setzen wir ein? –, sondern in größtem Maße kundenorientiert. Wir messen uns also an den Bedürfnissen unseres Publikums, müssen uns allerdings auch an den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen orientieren.

Bei der Reflektion unseres Arbeitsalltags, etwa in Gesprächen mit Mitarbeitenden oder durch Analysen der Arbeitsabläufe, können wir bereits viel über das Veränderungspotenzial unseres Betriebs erfahren. Um dieses Potenzial systematisch zu nutzen, haben wir in letzter Zeit mehrere große Veränderungsprozesse initiiert:

- Optimierung der Betriebsabläufe: Hier ist das 2009 im „Central“ eingerichtete Produktionszentrum von großer Bedeutung. Es bietet optimale Probebühnen, und wir brauchen weniger Personal, weil nicht ständig auf- und abgebaut werden muss. Sehr vorteilhaft ist außerdem, dass im Produktionszentrum auch die Werkstätten untergebracht sind.
- Reduktion der Überstunden: Der Theaterbetrieb ist ein sehr intensives Termingeschäft. Das führt immer wieder zu Spitzen beim personellen Bedarf und damit zu zahlreichen Überstunden. Um die Personalkosten nicht weiter zu erhöhen – sie betragen rund 80 Prozent unseres Budgets –, aber auch im Sinne unserer Mitarbeitenden, haben wir eine Betriebsvereinbarung über Freizeitausgleich beschlossen. Das führte zuerst zu einigem Protest, vor allem die jüngeren Männer wollten ihre Überstunden lieber ausbezahlt bekommen. Aber inzwischen erkennen die Mitarbeitenden die Vorteile, zum Beispiel dass sie gelegentlich einige Tage zuhause bei der Familie sein können.
- Wirtschaftlicherer Umgang mit der Ressource Arbeitskraft: Dies wird durch die Einführung eines Personaleinsatzmanagements gefördert, das die Betriebsabläufe den Kriterien des Kapazitätsmanagements unterzieht. Die Entwicklung erfolgte in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung. Wichtig ist es dabei, sich nicht nur am Bedarf des Betriebs zu orientieren, sondern auch am Nutzen für die Beschäftigten. Eine Bewusstseinsveränderung reicht nicht als Motivation für den Wandel, sondern die Mitarbeitenden müssen davon profitieren, zum Beispiel durch mehr Lebensqualität oder durch ein der Leistung angemessenes Entgelt.
- Aufbau eines interkulturellen Audience Developments: Ein wichtiger Indikator für eine interkulturell agierende Einrichtung ist die Zusammensetzung des Publikums. Dazu müssen wir Besucherbefragungen machen. Anschließend muss überlegt werden, wie man neue Zielgruppen erreichen kann. Entscheidend für eine interkulturelle Ausrichtung sind sicherlich Änderungen bei der Programmgestaltung, die Basis dafür sind Analysen des bisherigen Programms.

- Betriebsvereinbarung zum respektvollen Verhalten: Zur Prozess- und Teamorientierung des Theaterbetriebs gehört als wichtige Grundvoraussetzung der respektvolle Umgang aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander. Deshalb haben wir, vermutlich als einziges Theater in Deutschland, gemeinsam mit dem Betriebsrat eine Vereinbarung entwickelt, die „Betriebsvereinbarung zum respektoorientierten Verhalten am Arbeitsplatz“. Die Vereinbarung entstand nicht wegen besonderer oder gehäufter Vorfälle am Schauspielhaus. Aber die spezielle Situation im Theater – Stress, Hektik, die Situation auf der Bühne – bringt viele Reibungspunkte mit sich, auf die wir mithilfe der Vereinbarung besser reagieren können.

### **Betriebsvereinbarung zum respektoorientierten Verhalten**

„Diskriminierung, sexuelle Belästigung und Mobbing stellen am Arbeitsplatz eine schwerwiegende Störung des Betriebsfriedens dar. ... Sie gelten als Verstoß gegen die Menschenwürde und als Verletzung des Persönlichkeitsrechts. Sie schaffen ein eingeeengtes, stressbelastetes und entwürdigendes Arbeits- und Lernumfeld und können Ursache sein für gesundheitliche Störungen.“ So heißt es in der Präambel der Vereinbarung. Als Verletzung der Würde eines Mitarbeitenden gilt unter anderem die Diskriminierung wegen Abstammung, Religion, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung oder politischer Einstellung.

Die Vereinbarung gilt für alle Betriebsangehörigen und auch für das Verhalten gegenüber Mitarbeitenden von Fremdfirmen. Als Fördermaßnahme werden für Vorgesetzte regelmäßig Schulungen durchgeführt, besonders zu Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas und zur Verhinderung von Mobbing. Der Betriebsrat ist an der Konzeption der Schulungen beteiligt und kann auch daran teilnehmen.

Jeder Betriebsangehörige hat das Recht zur Beschwerde, wenn er sich benachteiligt, ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlt. Aus der Beschwerde darf ihm kein Nachteil entstehen. Als Ansprechpersonen stehen ein Beschwerdeausschuss und – als weitere „betriebliche Ansprechpartner“ – die Betriebsratsmitglieder und die jeweiligen Dienstvorgesetzten zur Verfügung. Der Beschwerdeausschuss besteht aus je drei von der Geschäftsleitung bzw. dem Betriebsrat benannten Mitgliedern. Sie wurden für ihre Aufgabe in den Bereichen Moderation, Mediation und Konfliktberatung geschult. Der Ausschuss hat das Recht, Maßnahmen zur Beilegung des Konflikts vorzuschlagen. Geschäftsleitung und Betriebsrat sind zur Umsetzung der Entscheidung des Beschwerdeausschusses verpflichtet.

Gegebenenfalls hat die Geschäftsleitung in Absprache mit dem Betriebsrat angemessene betriebsrechtliche oder arbeitsrechtliche Maßnahmen zu ergreifen, die von mündlichen Verwarnungen über Versetzungen bis zur Kündigung reichen können. Außerdem kann ein Beratungs- und/oder Therapieangebot empfohlen werden. Ein solches Angebot wurde übrigens schon mehrfach vorgeschlagen und auch angenommen.



Wir haben mit der Betriebsvereinbarung sehr positive Erfahrungen gemacht. Konflikte werden häufiger und früher angesprochen, sodass sie oft leichter zu lösen sind. Wichtig ist auch, dass wir bei der Entwicklung der Vereinbarung und bei akuten Problemen mehr über die Ursachen von Konflikten erfahren haben. Denn häufig sind sie weniger durch einzelne Personen, sondern stark durch die Arbeitsprozesse bedingt, etwa wenn Abteilungen personell zu knapp besetzt sind. Wir haben mehr über unseren Umgang miteinander erfahren, wir können Stressfaktoren genauer erkennen und versuchen, sie zu beseitigen oder zumindest abzuschwächen. Denn genau das ist ja unser Ziel: Wir verstehen den Beschwerdeausschuss nicht als Notfallambulanz und auch nicht als Alibi, sondern wir wollen im Schauspielhaus ein partnerschaftliches Klima fördern.

Die Betriebsvereinbarung zum respektorientierten Verhalten stellt einen wichtigen Beitrag zu unserer Kultur der Zusammenarbeit dar. Aber um entsprechende Veränderungsprozesse im Theaterbetrieb noch stärker anzuregen und Teams und Mitarbeitende dazu zu motivieren, bedarf es noch weitergehender Maßnahmen. Dies soll im Rahmen eines noch zu entwickelnden umfassenden Qualitätsmanagements geschehen, das auf die Anforderungen und Bedürfnisse eines öffentlichen Kulturbetriebs ausgerichtet ist.

## **Podiumsdiskussion**

Wie kann die Leitung einer Organisation oder eines Unternehmens die Mitarbeitenden für Veränderungsprozesse gewinnen? Und welche Möglichkeiten haben wiederum die Beschäftigten, um ihre Ideen bei der Hausspitze einzubringen? Zu diesen Fragen erbat Tina Jerman die Einschätzung der ReferentInnen.

Für die Motivation der Mitarbeitenden, sich an einem Veränderungsprozess zu beteiligen, sei die Identifikation mit dem Haus sehr wichtig, meinte Manfred Weber. Außerdem müssten die Beschäftigten von dem Wandel profitieren, nur dann sei er nachhaltig. „Die Veränderung im Betrieb muss bei der Lebensplanung und -gestaltung der Mitarbeitenden etwas bewirken. Auch finanzielle Aspekte können eine Rolle spielen, zum Beispiel ist die Honorierung zusätzlicher Leistungen im Theater eine wichtige Frage.“ Um die Potenziale und Anregungen der Beschäftigten zu nutzen und ihre Ideen umzusetzen, sei ein gutes Vorschlagswesen hilfreich.

Auch Lydia Kyas plädierte dafür, die Anregungen der Beschäftigten stärker aufzugreifen. „Viele fühlen sich mit ihren Ideen und Impulsen nicht eingebunden.“ Deshalb müssten den Beschäftigten systematisch Kommunikationsmöglichkeiten mit der Leitungsebene angeboten werden. In Mannheim habe man sehr gute Erfahrungen mit den Dialog-Veranstaltungen gemacht, bei denen verschiedenste Verwaltungsmitarbeitende direkt mit dem Oberbürgermeister diskutieren. Grundsätzlich empfahl Lydia Kyas, auch selber die Initiative zu ergreifen, wenn man in Unternehmen oder Verwaltungen etwas ändern wolle. „Es geht viel mehr, als man denkt, man kann im eigenen Umfeld einiges bewegen.“ Wirklich große Veränderungsprozesse allerdings, darauf wies Wiebke Doktor noch einmal hin, sind nur möglich, wenn dies von den obersten Verantwortlichen gewollt, gefördert und gesteuert wird.

Selbst wenn die Leitungsebene einen Wandel in der Unternehmenskultur oder -organisation befürwortet, kann es allerdings schwierig sein, die dafür notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Darauf wies Tina Jerman hin und fragte: „Was macht eine Stadt, die unter Haushaltsaufsicht steht und nicht zu zusätzlichen Ausgaben befugt ist?“

Kurzfristig sei es auch in einer solchen Situation möglich, Ressourcen für Veränderungsprozesse einzusetzen, meinte Wiebke Doktor: „Wenn man etwas bestimmtes erreichen will, sollte man diesem Ziel gegenüber anderen Aufgaben und Aktivitäten Priorität einräumen. Das ist allerdings nur innerhalb eines begrenzten Rahmens und für eine begrenzte Zeit möglich.“ Langfristig kann eine veränderte Unternehmenskultur selbst dazu beitragen, Geld einzusparen, sich also auch in finanzieller Hinsicht lohnen. Darauf wies Lydia Kyas hin. In Mannheim wurde den einzelnen Dezernaten und Fachbereichen mehr Eigenverantwortung bei der Bewirtschaftung ihrer Haushaltsmittel übertragen. „Sie schlagen auch selber vor, wo man etwas einsparen kann. Das wird nicht mehr nach oben delegiert. Dadurch haben wir es geschafft, nicht unter die Kuratel der Bezirksregierung zu kommen.“

Zum Abschluss der Diskussion wollte ein Teilnehmer wissen, ob die Stadt Mannheim und das Schauspielhaus Düsseldorf sich bei ihren Veränderungsprozessen an Vorbildern orientieren: „Nutzen Sie die Erfahrungen anderer? Wir sind ja oft gehemmt, von anderen zu 'klauen'.“ Es sei sehr wichtig, gute Ideen und Erfahrungen aufzugreifen, meinte Lydia Kyas. „Vor allem bei der Entwicklung der verschiedenen CHANGE<sup>2</sup>-Projekte haben wir geguckt, in welchen Städten es dazu Erfahrungen gibt und haben uns von den dort Zuständigen Informationen und Beratung geholt. Auch über unsere internationalen Städtepartnerschaften haben wir Anregungen bekommen.“ Manfred Weber bestätigte die Bedeutung von Austausch und wechselseitigem Lernen. „Die Geschäftsführer der großen Theater treffen sich zweimal im Jahr und reden über die Situation, Probleme und Lösungen. Ein solcher regelmäßiger Austausch von Erfahrungen und Ideen ist sehr wichtig, gerade in Zeiten, die für viele Theater und andere Kultureinrichtungen sehr schwierig sind.“



## **Interkultur.pro – interkulturelles Kunst- und Kulturmanagement**

Das Projekt *interkultur.pro* hat 2007 seine Arbeit aufgenommen und endet im Frühjahr 2011. Es richtet sich an folgende Zielgruppen in Nordrhein-Westfalen:

- Künstlerinnen und Künstler sowie das Projektmanagement interkulturell ausgerichteter Kunst- und Kulturprojekte
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Kulturverwaltungen
- Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker
- Journalistinnen und Journalisten.

In verschiedenen Modulen – wie Seminare, Multimedia-Präsentationen, Workshops und Beratungen vor Ort – bieten wir ein breites Spektrum zur Professionalisierung in diesem wichtigen gesellschaftlichen Feld an. Zur nachhaltigen Verankerung der interkulturellen Kunst- und Kulturarbeit in Nordrhein-Westfalen tragen außerdem wissenschaftliche Diskurse zu Fragen der Interkultur bei.

### **Interkulturelles Projektmanagement**

Ein interkulturell ausgerichtetes Projekt vom Anfang bis zum Ende erfolgreich durchzuführen, bedarf einer planvollen und systematischen Herangehensweise. Methoden und Instrumente des Projektmanagements können hier eine hilfreiche Struktur bieten. Gleichzeitig ist es wichtig, alle am Projekt beteiligten Akteure „mit ins Boot zu holen“ und dafür Sorge zu tragen, dass die interkulturelle Kommunikation zwischen den Projektgruppenmitgliedern und mit Verantwortlichen/Entscheidern aus dem Projektumfeld möglichst reibungslos und zielführend verläuft. Dieser Aspekt wird vor dem Hintergrund eines kulturell vielfältig zusammengesetzten Projektteams bzw. eines interkulturellen Umfelds umso wichtiger.

### **Modul „Daten, Fakten, Lebenswelten“**

Welche kulturellen Präferenzen und Gewohnheiten haben Zugewanderte? Welche Medien und Informationswege werden genutzt, um sich über kulturelle Angebote zu informieren? Genau hier setzt das Modul „Daten, Fakten, Lebenswelten“ an, in dem neueste empirische und kulturwissenschaftliche Ergebnisse – praxisorientiert aufbereitet – präsentiert und diskutiert werden. Zielsetzung ist es, Kulturverantwortliche für diese Zielgruppen zu sensibilisieren und notwendiges Wissen zur Verfügung zu stellen. So können Kulturangebote besser auf die Wünsche der zugewanderten Menschen abgestimmt werden.

### **Modul „Theorie-Praxis-Diskurs“**

Ausreichende Grundlagen und fundierte Informationen über Theorien und Arbeitsansätze sowie ein guter Überblick über die Themen und Thesen in der aktuellen interkulturellen Debatte sind für eine kompetente Arbeit im interkulturellen Kunst- und Kulturmanagement unverzichtbar.

Deshalb bieten wir den Teilnehmenden im Theorie-Praxis-Diskurs die Möglichkeit, sich argumentativ, konzeptionell und im Diskurs zu orientieren, den eigenen Standpunkt zu finden und immer wieder zu überprüfen. Dazu gehören zum Beispiel Informationen zu Daten, Fakten, Lebenswelten, zu Kulturkonzepten und dahinterstehenden politischen Konzepten.



### **Modul „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“**

Was gilt es zu beachten, wenn gerade Migrantinnen und Migranten als potenzielle Nutzer von Kulturangeboten angesprochen werden sollen? Was muss ich als Künstlerin oder Künstler mit Migrationshintergrund berücksichtigen, wenn ich mir eine professionelle Selbstdarstellung wünsche? Antworten auf diese und weitere Fragen werden in dem Modul „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ erarbeitet und erprobt. Neben einer Einführung in die Grundlagen von Public Relation und Öffentlichkeitsarbeit werden Best-Practice-Beispiele der interkulturellen Public Relation besprochen und Konzepte mit konkreten Lösungsansätzen erarbeitet.

### **Modul „Finanzmanagement“**

Die Hauptaufgabe professionellen Finanzmanagements besteht darin, Einnahmen und Ausgaben nach Möglichkeit so in Deckung zu bringen, dass auf den Einsatz von Fremdmitteln verzichtet werden kann. In dem Modul werden, aufbauend auf einer Analyse der Finanzierungssituation des jeweils eigenen oder eines eingebrachten Beispiels, Finanzierungsstrategien entwickelt und in eine konkrete Maßnahmenplanung umgesetzt. Das erarbeitete Know-how ist in den verschiedensten Sparten der Projektarbeit anwendbar.

### **Modul „Flying Workshops“**

Mit den „Flying Workshops“ – einer Beratung vor Ort – möchten wir Projekten und Institutionen in interkulturellen Zusammenhängen in Phasen akuter Krisen helfen. Dabei kann es um Probleme im Umgang mit Entscheidungsstrukturen und Führungsstilen gehen, um interkulturelle Missverständnisse oder Spannungen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Kräften. Behandelt werden können zum Beispiel auch Schnittstellenprobleme zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern oder zwischen Kulturverwaltung und politischen Entscheidungsträgern.

### **Impressum**

Herausgeber:

*interkultur.pro*

Mintropstraße 20

40215 Düsseldorf

Text: Christel Schwiederski; Redaktion: Tina Jerman, Gabriela Schmitt

Fotos: Thomas L.H. Schmidt

Layout: Anna Ziener

Düsseldorf, Februar 2011

# Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Mannheim

Mannheim, im Juli 2010  
(Stand 24.7.2010)

## **Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Mannheim**

### ***Auftrag, Selbstverständnis und Rahmen***

1. Wir gestalten unsere Stadt, schaffen Chancen und Perspektiven, gewährleisten Daseinsvorsorge, handeln nach Recht und Gesetz und sehen uns bei allem verpflichtet, das Gemeinwohl zu mehren.
  - Wir sind stolz auf unsere Stadt, ihre Kultur und ihre Traditionen. Das ist Verpflichtung und Antrieb für unsere Arbeit.
  - Wir sehen den Gemeinderat als demokratisch legitimierten Vertreter der Bürgerschaft als unseren Auftraggeber und nehmen den Anspruch der Bürgerschaft auf Beteiligung ernst.
  - Wir gehen verantwortlich mit unseren Ressourcen um.

### ***Zukunftsbild: Wir wollen eine der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands sein***

2. Wir haben klar definierte Ziele. Wir wollen wissen, was wir erreichen, messen Ergebnisse und Wirkungen und stellen uns dem Wettbewerb.
3. Wir entwickeln systematisch unsere Organisation, unsere Prozesse und Instrumente weiter. Wir fördern systematisch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte.
4. Wandel ist unser Alltag. Wir sind veränderungsbereit und suchen stets nach noch besseren Lösungen.

### ***Unser Verständnis von Führung***

5. Führung ist eine eigene Qualifikation. Es ist die Aufgabe von Führung, die übertragene Verantwortung wahrzunehmen, zu entscheiden und klare Orientierung zu geben. Sie setzt Ziele und Prioritäten und verantwortet und steht für Ergebnisse. Sie vermittelt getroffene Entscheidungen und schafft ein Klima, in dem Kritik geäußert und konstruktive Diskussionen geführt werden.
6. Führung ist Vorbild in Engagement und Leistung. Führung anerkennt, fördert und fordert die Leistungen und die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Konfliktsituationen, die von ihnen nicht gelöst werden können. Sie achtet auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## ***Kommunikation und Zusammenarbeit***

7. Gute Kommunikation ist die Aufgabe von allen:
  - Wir kommunizieren respektvoll.
  - Wir geben Rückmeldung.
  - Wir sprechen Probleme offen, möglichst persönlich und direkt sowie zeitnah an. Auch kontroverse Diskussion bringen uns voran. Fairness ist dabei die Spielregel.
  - Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen gemeinsam dafür, dass Informationen fließen und Zielklarheit besteht.
  
8. Unser Erfolg basiert auf guter Zusammenarbeit.
  - Bei der Zusammenarbeit kennen wir die Rolle, Ziele und Aufgaben der Anderen und unterstützen uns dann wechselseitig.
  - Verantwortlichkeiten klären wir frühzeitig und verbindlich.
  - Wir bewerten sowohl die Ergebnisse als auch den Prozess, um die weitere Zusammenarbeit zu verbessern.
  
9. Was wir miteinander vereinbaren, halten wir ein. Gegensätzliche Auffassungen zu Vereinbarungen und Entscheidungen dürfen die Umsetzung nicht behindern.
  
10. Die Stadtverwaltung Mannheim ist ein Team. Wir gewinnen, indem wir uns gegenseitig stärken und nach außen abgestimmt auftreten.

Diese Leitlinien wurden von Oberbürgermeister, Dezernenten und Dienststellenleitungen gemeinsam am 23. und 24. Juli 2010 erarbeitet. Sie formulieren ein Zielbild, das der Anstrengung aller bedarf, um es zu erreichen.