

<b>Vorlage</b>  Federführende Dienststelle: Dezernat IV Beteiligte Dienststelle/n:	Vorlage-Nr: Dez IV/0001/WP17 Status: öffentlich AZ: Datum: 07.08.2019 Verfasser: Dez. IV/1									
<b>Organisationsuntersuchung der Verwaltungsabteilung der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung Stadttheater und Musikdirektion Aachen hier: Präsentation der Ergebnisse durch die beauftragte Unternehmensberatung</b>										
<b>Beratungsfolge:</b>  <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="188 797 376 824">Datum</th> <th data-bbox="384 797 954 824">Gremium</th> <th data-bbox="962 797 1374 824">Zuständigkeit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="188 835 376 862">18.09.2019</td> <td data-bbox="384 835 954 862">Hauptausschuss</td> <td data-bbox="962 835 1374 862">Kenntnisnahme</td> </tr> <tr> <td data-bbox="188 869 376 896">26.09.2019</td> <td data-bbox="384 869 954 896">Betriebsausschuss Theater und VHS</td> <td data-bbox="962 869 1374 896">Kenntnisnahme</td> </tr> </tbody> </table>		Datum	Gremium	Zuständigkeit	18.09.2019	Hauptausschuss	Kenntnisnahme	26.09.2019	Betriebsausschuss Theater und VHS	Kenntnisnahme
Datum	Gremium	Zuständigkeit								
18.09.2019	Hauptausschuss	Kenntnisnahme								
26.09.2019	Betriebsausschuss Theater und VHS	Kenntnisnahme								

**Beschlussvorschlag:**

Der Hauptausschuss nimmt die Ergebnisse der mit der Organisationsuntersuchung der Verwaltungsabteilung der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung Stadttheater und Musikdirektion Aachen beauftragten Unternehmensberatung zur Kenntnis.

Der Betriebsausschuss Theater/VHS nimmt die Ergebnisse der mit der Organisationsuntersuchung der Verwaltungsabteilung der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung Stadttheater und Musikdirektion Aachen beauftragten Unternehmensberatung zur Kenntnis.

Philipp  
Oberbürgermeister

## Finanzielle Auswirkungen

	JA	NEIN	
		X	

<b>Investive Auswirkungen</b>	Ansatz 20xx	Fortgeschriebe- ner Ansatz 20xx	Ansatz 20xx ff.	Fortgeschriebe- ner Ansatz 20xx ff.	Gesamt- bedarf (alt)	Gesamt- bedarf (neu)
Einzahlungen	0	0	0	0	0	0
Auszahlungen	0	0	0	0	0	0
Ergebnis	0	0	0	0	0	0
<b>+ Verbesserung / - Verschlechterung</b>	<i>0</i>		<i>0</i>			
	Deckung ist gegeben/ keine ausreichende Deckung vorhanden		Deckung ist gegeben/ keine ausreichende Deckung vorhanden			

<b>konsumtive Auswirkungen</b>	Ansatz 20xx	Fortgeschriebe- ner Ansatz 20xx	Ansatz 20xx ff.	Fortgeschriebe- ner Ansatz 20xx ff.	Folgekos- ten (alt)	Folgekos- ten (neu)
Ertrag	0	0	0	0	0	0
Personal-/ Sachaufwand	0	0	0	0	0	0
Abschreibungen	0	0	0	0	0	0
Ergebnis	0	0	0	0	0	0
<b>+ Verbesserung / - Verschlechterung</b>	<i>0</i>		<i>0</i>			
	Deckung ist gegeben/ keine ausreichende Deckung vorhanden		Deckung ist gegeben/ keine ausreichende Deckung vorhanden			

**Erläuterungen:**

Die Stadt Aachen führt ihr Aachener Stadttheater/Musikdirektion als eigenbetriebsähnliche Einrichtung. Das Aachener Stadttheater/Musikdirektion wird als städtische Einrichtung ohne eigene Rechtspersönlichkeit nach den Vorschriften der GO NRW, entsprechend den Bestimmungen der EigVO NRW und gemäß den Bestimmungen seiner Betriebssatzung wie ein Eigenbetrieb geführt. Der umfangreiche Zweck und Gegenstand der Einrichtung ist in § 2 der vorgenannten Betriebssatzung beschrieben.

Seit dem 01.02.2018 wurde die Verwaltungsabteilung des Theaters Aachen durch eine neue Verwaltungsdirektorin geführt. Zum Ende der halbjährigen Probezeit wurde die Verwaltungsdirektorin nicht übernommen, der Vertrag wurde innerhalb der Probezeit beendet. Ausgelöst durch den Prozess dieser Nichtübernahme, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltungsabteilung des Theaters, die Mitarbeitervertretung des Theaters sowie die Politik involviert waren, bestand der Wunsch, die Strukturen der Arbeitsbereiche und der Kommunikation in der Verwaltungsabteilung des Theaters zu analysieren. Die Begleitung durch ein externes Beratungsunternehmen hatte das Ziel, mögliche Schwachstellen zu ermitteln, organisatorische Fortentwicklung zu ermöglichen und Stärken herauszustellen.

Der Personalrat des Stadttheaters wurde im Rahmen seines Mitwirkungsrechtes nach § 73 LPVG entsprechend beteiligt.

Nach Durchführung eines Vergabeverfahrens und Bewertung der eingegangenen Angebote wurde der Firma „TAKE PART Kulturberatung“ der Auftrag zur Organisationsbetrachtung erteilt.

Die Untersuchung fand von Februar bis April 2019 statt. Auf der Grundlage eines partizipativen Analyse-Prozesses mit den Mitarbeitenden der Theaterverwaltung werden 13 Handlungsempfehlungen abgeleitet. Im Rahmen einer Präsentation werden Vertreterinnen und Vertreter der Beratungsfirma in der Sitzung einen Überblick zu Auftrag, Methodik und inhaltlichen Erkenntnissen geben.

**Anlage/n:**

Schlussbericht der Unternehmensberatung „TAKE PART Kulturberatung“

# **Die Organisation der Verwaltung des Stadttheaters Aachen**

## **Schlussbericht**

Ablauf und Ergebnisse eines partizipativen Analyse-Prozesses  
sowie **13** daraus abgeleitete

TAKE **PART**-Handlungsempfehlungen

Februar – April 2019

Prozessgestaltung und Moderation:  
Barbara Haack & Peter Landmann – TAKE **PART** Kulturberatung

## Gliederung des Berichtes

I.	Der Auftrag.....	3
II.	Verlauf des Arbeitsprozesses.....	3
III.	Ergebnisse der Bestandsaufnahme .....	4
IV.	Ergebnisse der Interviews: Organisationsanalyse/Stärken und Schwächen .....	6
V.	Ergebnisse des Workshops mit den Mitarbeiter*innen 18.03. 2019 auf Gut Hebscheid.....	12
	1. Runde 1: Reaktionen auf die Organisationsanalyse .....	12
	2. Runde 2: Verbesserungsbedarfe aus Sicht der Mitarbeiter.....	13
	3. Runde 3: Verbesserungs-Ideen aus den Arbeitsgruppen des Workshops.....	14
VI.	Ergebnisse. Elf TAKE PART-Empfehlungen zur Optimierung der Theaterverwaltung.....	16
VII.	Zwei Empfehlungen im Hinblick auf Auswahl und Einarbeitung einer neuen Verwaltungsleitung .....	23

## I. Der Auftrag

Der Auftrag an die Firma TAKE PART lautete, die Verwaltungsabteilung des Theaters der Stadt Aachen zu überprüfen. Strukturen, Schnittstellen, Kommunikation und Kooperation sollten analysiert, Stärken und Schwächen in diesen Bereichen ermittelt werden. Einbezogen werden sollten auch Schnittstellen zu anderen Abteilungen des Theaters und zur allgemeinen Verwaltung. Schließlich sollte auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter\*innen untersucht werden.

Vor dem Hintergrund einer insbesondere für die Theaterverwaltung schwierigen Phase, in der eine neue Verwaltungsdirektorin eingestellt und nach der Probezeit nicht übernommen wurde, sollten auch die Ursachen und Hintergründe dieses Vorgangs untersucht werden, um für die Zukunft einen Einstellungs- und Einarbeitungsprozess erfolgreich gestalten zu können.

Aus den Ergebnissen dieser Analysen sollten Handlungsempfehlungen zur Fortentwicklung der Abteilung abgeleitet werden.

## II. Verlauf des Arbeitsprozesses

Analyse und Handlungsempfehlungen wurden in einem partizipativen Prozess erarbeitet, der die Mitarbeiter\*innen der Theaterverwaltung in starkem Maß einbezog. Die Idee dahinter: Mitarbeiter\*innen wissen in ihrer Gesamtheit gut über Stärken und Schwächen, über Abläufe und Schnittstellen Bescheid und können natürlich auch zur Frage der Arbeitszufriedenheit am meisten beitragen. Außerdem sind Mitarbeiter\*innen besonders interessiert an Problemlösungen. TAKE PART versteht sich dabei auf der einen Seite als Prozessberater, bringt darüber hinaus aber auch seine Kultur- und Verwaltungsexpertise ein.

Nach einem Vorgespräch mit der Auftraggeberin fand zu Beginn des Prozesses eine Auftaktveranstaltung statt, in der allen verfügbaren Mitarbeiter\*innen der Theaterverwaltung die Zielsetzung und die beabsichtigte Vorgehensweise vorgestellt wurden. Ein weiteres Vorgespräch fand mit dem Vorsitzenden des Personalrats statt. Anschließend hat TAKE PART vorhandene Materialien für eine erste Bestandsaufnahme gesichtet: Organigramme des Theaters sowie der Theaterverwaltung, vorhandene Stellenbeschreibungen, Dienstanweisungen sowie die Betriebsatzung.

Im Anschluss wurde ein detaillierter Leitfaden für eine Mitarbeiterbefragung entwickelt, der die beauftragten Fragestellungen abdeckte. Mit allen verfügbaren Mitarbeiter\*innen der Theaterverwaltung wurden ausführliche Einzel-, in einigen Fällen auch Gruppeninterviews mit 2-3 Teilnehmer\*innen geführt. Außerdem gab es ausführliche Gespräche mit den Vertretern der anderen Theaterabteilungen (Orchesterdirektor, Technischer Leiter, Chefin

der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Chefdisponent) und mit Vertretern der allgemeinen Stadtverwaltung, die für die Schnittstellen zur Theaterverwaltung zuständig sind (Abrechnungswesen, Beschaffungswesen, Kämmerei und Personalabteilung). Den Interview-Partner\*innen wurde Anonymität zugesagt, so dass auch vertrauliche Informationen vermittelt werden konnten.

Die Ergebnisse der Befragung wurden von TAKE PART ausgewertet und zu einer Stärken- und Schwächenanalyse der Theaterverwaltung zusammengefasst. Es folgte ein ganztägiger Mitarbeiter-Workshop, der mit einer Präsentation der Interviewergebnisse bzw. der Stärken-Schwächen-Analyse begann. Anschließend waren die Workshop-Teilnehmer\*innen aufgefordert, sich mit den vorgestellten Thesen auseinanderzusetzen sowie Handlungsfelder und Handlungsempfehlungen für eine Verbesserung zu erarbeiten.

Aus den Ergebnissen der Bestandsaufnahme, der Interviews und des Workshops erarbeitete TAKE PART den vorliegenden Abschlussbericht mit den Handlungsempfehlungen. Bei letzteren wurden nicht nur die Aussagen und Wünsche der Mitarbeiter\*innen berücksichtigt. Vielmehr flossen selbstverständlich auch die auf den Kultur- und Verwaltungserfahrungen der Berater beruhenden Beobachtungen und Einschätzungen von TAKE PART ein.

### III. Ergebnisse der Bestandsaufnahme

Zu den Unterlagen, die TAKE PART für die Bestandsaufnahme erbeten hatte, gehörte ein alle Stellen mit Eingruppierungen und Stelleninhaber\*innen umfassendes **Organigramm** der Theaterverwaltung. Dieses wurde dankenswerterweise schnell zur Verfügung gestellt. TAKE PART gewann in den folgenden Gesprächen den Eindruck, dass die Mitarbeiter\*innen dieses Organigramm nicht oder kaum kannten. Schon in der Auftaktveranstaltung zeigte sich deutlich, dass es bei den Mitarbeiter\*innen kein Bewusstsein für den Charakter der Theaterverwaltung als einer zusammengehörigen Einheit innerhalb des Theaters gibt. Für sie sind die „Abteilungen“, denen sie jeweils angehören, die Personalabteilung und die Finanzabteilung im engeren Sinne.

Als weitere Unterlagen für die Bestandsaufnahme hat TAKE PART um die **Stellenbeschreibungen** für alle Stellen der Theaterverwaltung gebeten. Es zeigte sich, dass teilweise keine aktuellen Stellenbeschreibungen existieren, teilweise nur sehr veraltete. Insgesamt lässt sich aus ihnen jedenfalls kein der aktuellen Realität entsprechendes präzises Bild der Zuständigkeiten und der Schnittstellen in der Theaterverwaltung ableiten. Im weiteren Verlauf des Arbeitsprozesses hat sich dann dementsprechend gezeigt, dass die Mitarbeiter\*innen eine mangelnde Klarheit der Zuständigkeiten, der Vertretungsverhältnisse und der Schnittstellen wahrnehmen und oftmals als problematisch empfinden. Durch die überschaubare Größe der Theaterverwaltung, die kurzen Wege und die dichte, persönliche,

bilaterale Kommunikation hat sich ein Modus entwickelt, der im Alltag bei den Routinevorgängen recht gut funktioniert.

Die **regelmäßigen Kommunikationsstrukturen** innerhalb der Theaterverwaltung sind vielfältig und unübersichtlich. TAKE PART hat auf die Frage, welche Strukturen diesbezüglich in der Abteilung existieren, sehr unterschiedliche Auskünfte erhalten. Es gibt offenbar nur wenig allgemeine Kenntnis bei den Mitarbeiter\*innen der Theaterverwaltung, wer sich regelmäßig mit wem und wann trifft. TAKE PART hat die Assistentin der Betriebsleitung deshalb gebeten, alle regelmäßigen Kommunikationsstrukturen in der Theaterverwaltung zu recherchieren und in einer Tabelle zusammenzufassen. Festzustellen ist, dass die tatsächliche Durchführung der „Jour fixe“ in der alltäglichen Praxis in einigen Fällen weniger regelmäßig ist als eigentlich gedacht. Eine Ausnahme bildet der alltäglich zu Beginn eines jeden Arbeitstages stattfindende „Jour fixe“ der Personalabteilung im engeren Sinne. Nach den Angaben des Abteilungsleiters ist seine Dauer nach Bedarf bemessen, in der Regel aber mit 30 Minuten anzusetzen. Einen „Jour fixe“ der Finanzabteilung (im engeren Sinne) gab es früher, gibt es zurzeit aber nicht. Es besteht wohl die Absicht, ihn demnächst wieder aufzunehmen.

Auffällig ist, dass die Mitarbeiter\*innen der Hausaufsicht und der Pforte/Hausdienste in keine regelmäßigen Kommunikationsstrukturen eingebunden sind.

Auffällig ist auch die große Anerkennung, die die Mitarbeiter\*innen der Theaterverwaltung dem **Theaterintendanten** dafür zollen, dass er sich mit großem Engagement und Geschick darum bemüht, das anhaltende Fehlen einer Verwaltungsdirektion auszugleichen. Der Intendant genießt bei den Mitarbeiter\*innen der Theaterverwaltung insgesamt offenbar eine hohe Wertschätzung.

Am Rande der Bestandsaufnahme, aber mit großem Erstaunen, hat TAKE PART zur Kenntnis genommen, dass das Theater schon seit geraumer Zeit ohne eine **Fachkraft im Bereich des Marketing** existiert.



## IV. Ergebnisse der Interviews: Organisationsanalyse/Stärken und Schwächen

### 1. Gesamteindruck

- Den geführten Interviews in ihrer Gesamtheit kann man entnehmen: Insgesamt ist die Theater-Verwaltung in einem guten Zustand. Es herrscht im Alltag insgesamt eine freundliche, gelassene und kollegiale Atmosphäre. Es gibt einen großen Grundstock von Routine-Aufgaben, die gut und zur allgemeinen Zufriedenheit erledigt werden. Die Abläufe sind im Ganzen gut organisiert und funktionieren im Wesentlichen reibungslos.

- Die Mitarbeiter\*innen sind mit der Gesamtsituation und mit ihrer Arbeit sehr zufrieden.

*Zitat: „Wir sind verwaltungstechnisch in einem gelobten Land.“*

- Diese große Zufriedenheit geht einher mit einer bisher teilweise gering ausgeprägten Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen und eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten ins Auge zu fassen. Aus TAKE PART-Sicht muss solche mangelnde Bereitschaft, den Status Quo und sich selbst zu hinterfragen, im Rahmen einer Stärken-/Schwächenanalyse als eine Schwäche benannt werden.

*Zitat „Wenn man was verändern will, macht man sich unbeliebt“*

## 2. Kommunikation und Kooperation

- Die Kommunikation innerhalb der Unterabteilungen und zwischen den Abteilungen der Theaterverwaltung wird fast ausnahmslos positiv bewertet. Häufig werden von den Mitarbeiter\*innen die Hilfsbereitschaft und die kollegiale Unterstützung der Kolleg\*innen untereinander hervorgehoben.

*Zitat: „Offene Türen, kurze Wege“*

- Bezüglich der Kooperation sehen allerdings einige Mitarbeiter\*innen Probleme in der Zusammenarbeit an den Schnittstellen innerhalb der Theaterverwaltung. Dies betrifft vor allem die Unterabteilungen „Personalabteilung“ und „Finanzen & Vertrieb“.

*Zitate: „Der Informationsfluss funktioniert nicht.“*

*„Durch mehr Informationen könnten wir Fehler vermeiden.“*

*„Es hemmt mein Engagement, wenn ich nicht weiterkomme, weil ich auf andere angewiesen bin.“*

*„Wir werden von denen ignoriert.“*

- Die Theaterverwaltung wird nicht als Einheit wahrgenommen. Viele Mitarbeiter\*innen, insbesondere diejenigen, die in der Hubertusstraße sitzen, empfinden dies jedoch nicht als Manko. Einzelne Mitarbeiter\*innen wünschen sich allerdings mehr wechselseitige Kenntnis über Aufgaben und Abläufe in den anderen Unterabteilungen der Theaterverwaltung.

*Zitat: „Mehr gegenseitiges Verständnis für die Aufgaben der anderen schaffen.“*

*Zitat: „Mir ist unklar, wo die Grenze der Verwaltungsabteilung liegt.“*

- Von Seiten des Haupthauses wird eine starke Trennung und Isolierung von der restlichen Verwaltung empfunden und kritisch gesehen.

*Zitat: „Wir haben keine Ansprechpartner bei akuten Problemen.“*

*Zitat: „Wir hier im Haupthaus sind die Stiefkinder.“*

*Zitat: „Wir sind nicht die da drüben, wir sind alle wir, wir sind das Theater.“*

### 3. Struktur, Aufgaben und Zuständigkeiten

- Die sich aus dem Organigramm ergebenden Zuordnungen zu den Abteilungen und Abteilungsleitern stimmen teilweise nicht mit der Wahrnehmung einzelner Mitarbeiter\*innen und der gelebten Praxis überein. Das betrifft insbesondere die Funktionen, die im Haupthaus ausgeübt werden.
- Außerhalb der Personalabteilung (im engeren Sinne) fehlt eine Reihe von Stellenbeschreibungen. Die vorhandenen sind zum Teil veraltet. Das trägt in manchen Fällen dazu bei, dass Aufgaben und Zuständigkeiten, sowohl bei den Betroffenen selbst als auch bei Kolleg\*innen in der Zusammenarbeit nicht ausreichend geklärt sind. Die Folge: Unsicherheiten, wer welche Informationen hat, wer welche braucht und wer Informationen an wen zu übermitteln hat.

*Zitat: „Der Informationsbedarf ist nicht immer klar.“*

*Zitat: „Hilfreich wäre ein Gesamtüberblick.“*

- Unklarheit besteht insbesondere über Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen bei Vertretungen und Personalwechseln. Diese Unklarheiten werden verschärft durch mangelnde Einarbeitung von Kolleg\*innen.

*Zitat: „Das Thema Einarbeitung liegt bei uns brach.“*

*Zitat: „Wenn jemand neu kommt, bekommt er nicht genügend Infos über die Abläufe.“*

*Zitat: „Zuständigkeitsgeschiebe...“*

Manche Entscheidungsfindungen werden als langwierig empfunden, was teilweise auf die Vakanz des/der Verwaltungsdirektors/-direktorin zurückgeführt wird. .

*Zitat: „Entscheidungen werden vertagt. Man bekommt keine Antworten.“*

- Im Gegensatz zur übrigen Theaterverwaltung werden im Bereich der Kasse immer wieder auftretende Personalengpässe und eine mangelnde Unterstützung im Fall von Krankheiten und Vakanzten beklagt. An einer anderen Stelle im Bereich der Personalabteilung wird eine vergleichbare Kritik geübt.

#### 4. Arbeitszufriedenheit

- Insgesamt gibt es eine hohe Arbeitszufriedenheit in der Theaterverwaltung. Wenn man die Antworten auf die Fragen nach Zufriedenheit mit den Aufgaben, nach den Rahmenbedingungen und nach der Eigenständigkeit bei der Arbeit zusammenfasst, ergibt sich bei einer Höchstpunktzahl von 15 Punkten ein Durchschnitt von 13,3. Bei 14 von 21 Mitarbeiter\*innen liegt die Zufriedenheit bei 14 bis 15 Punkten.

*Zitat: „Für mich ist das ein Traumberuf.“*

*Zitat: „Ich arbeite gerne hier.“*

*Zitat: „Es ist eine tolle Sache, hier zu arbeiten, etwas Besonderes.“*

- Die Arbeitszufriedenheit im Bereich der Kasse liegt deutlich unter dem Durchschnitt (10,6).
- In der Theaterverwaltung besteht auf allen Ebenen eine ausgeprägte Kultur des selbständigen Arbeitens. Das trägt zur Arbeitszufriedenheit offenkundig bei und zählt zu den Stärken der Theaterverwaltung.
- Mehrfach werden zu langsame PCs beklagt, dies insbesondere in Hinblick auf das geplante Digitalisierungsprojekt. Einzelne Mitarbeiter sehen die Abteilung darauf schlecht vorbereitet.

*Zitat: „Wir sind nicht gut gerüstet.“*

#### 5. Wertschätzung

- Die Mitarbeiter fühlen sich in sehr unterschiedlichem Maß wertgeschätzt. Der Gesamtdurchschnitt liegt bei 3,6 (Höchstpunktzahl: 5). Damit liegt dieser Wert unter dem der Arbeitszufriedenheit. Einige Mitarbeiter\*innen im Haupthaus fühlen sich deutlich weniger wertgeschätzt als die meisten Mitarbeiter\*innen in der Hubertusstraße. In der Finanzabteilung (i.e.S.) fällt auf, dass sich die Mitarbeiter\*innen sehr unterschiedlich wertgeschätzt fühlen. Mehrfach wird ein fehlendes Feedback auf die geleistete Arbeit bemängelt.
- Mehrfach wurde kritisiert, dass Mitarbeiter\*innen bei Entscheidungen, die konkret ihren Arbeitsplatz betreffen, nicht einbezogen bzw. befragt werden. Es wurde vorgeschlagen, im Theater ein regelmäßiges Vorschlags- bzw. Ideenmanagement einzuführen.

*Zitat: „Wir werden nicht gefragt zu Dingen, zu denen wir etwas zu sagen hätten.*

*Zitat: „Vorschläge von Mitarbeitern sollten regelmäßig erfragt werden.“*

*Zitat: „Es ist klar, dass die Chefs entscheiden, aber ich wünsche mir, dass wir gefragt werden, wenn wir involviert sind.“*

## **6. Schnittstellen zu anderen Abteilungen des Theaters**

- Die Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen des Theaters wird von den Mitarbeiter\*innen der Verwaltung durchweg positiv und unproblematisch gesehen. Auch die Mitarbeiter\*innen der anderen Abteilungen des Theaters schätzen Kommunikation und Kooperation mit der Theaterverwaltung insgesamt positiv ein: Es gibt offene Türen und kurze Wege und wechselseitige Hilfsbereitschaft. Die Bewertung von Seiten der anderen Theaterabteilungen ist allerdings nicht ganz einheitlich und liegt zwischen 3 und 4 (Höchstpunktzahl: 5). Die Kolleg\*innen, die schwächere Punktzahlen vergeben, wünschen sich von der Theaterverwaltung manchmal mehr Mut, mehr Risikobereitschaft, mehr Flexibilität und mehr Lösungsorientierung.
- Die Verwaltungsmitarbeiter\*innen verstehen sich überwiegend als sehr theateraffin. Sie schätzen besonders die Kontakte mit Künstler\*innen, den Kontakt zu vielen unterschiedlichen Menschengruppen und sehen es als Privileg, für das Theater arbeiten zu können.

*Zitat: „Das Theater ist ein besonderer Arbeitsplatz, eine Insel.“*

*Zitat: „Ich gehe in jede Premiere.“*

Von den Kolleg\*innen in den anderen Abteilungen wird das teilweise anders gesehen. Hier wünscht man sich zum Teil mehr Verständnis für künstlerische Fragen.

*Zitat: „Man hat das Gefühl, man arbeitet gar nicht an einem gemeinsamen Projekt.“*

## **7. Schnittstellen zur allgemeinen Stadtverwaltung**

- Kommunikation und Kooperation zwischen Theaterverwaltung und allgemeiner Stadtverwaltung werden von beiden Seiten sehr positiv bewertet. Die Kämmerei hat hier seit ein paar Monaten eine deutliche Verbesserung festgestellt. Aus Sicht der Befragten der Stadtverwaltung verfügen die Mitarbeiter\*innen der Theaterverwaltung über eine große Fachkompetenz.

*Zitat: „Die Zusammenarbeit mit dem Theater funktioniert besser als mit den meisten anderen Eigenbetrieben der Stadt.“*

## **8. Personalrat**

- Der Personalrat wird nach den Ergebnissen der Befragung im Haus insgesamt wenig wahrgenommen. Die Mehrheit der Mitarbeiter\*innen hat entweder keinen Kontakt oder sieht in der Arbeit des Personalrats für sich keinen besonderen Nutzen. Zweimal wird die Arbeit des Personalrats im Allgemeinen ausdrücklich kritisch beurteilt. Vier Kollegen und Kolleginnen kritisieren den Personalrat wegen seines Verhaltens in einer speziellen Personalangelegenheit. Zwei Stimmen sprechen positiv von einer guten Zusammenarbeit.

## V. Ergebnisse des Workshops mit den Mitarbeiter\*innen 18.03. 2019 auf Gut Hebscheid

Der ganztägige Mitarbeiter-Workshop wurde in **vier „Runden“** durchgeführt.

Zunächst hat TAKE PART die wesentlichen Ergebnisse der Mitarbeiter-Interviews vorgestellt.

In **Runde 1** wurden diese Ergebnisse in vier Kleingruppen reflektiert und diskutiert.

Leitfragen waren dabei: Was sehen wir anders? Was hat uns überrascht? Was hat uns überzeugt?

In **Runde 2** wurde in neu zusammengesetzten Kleingruppen erarbeitet, welches die wichtigsten Handlungsfelder sind, in denen eine Verbesserung der (Zusammen-)Arbeit und/oder der Arbeitszufriedenheit in der Theaterverwaltung notwendig oder wünschenswert erscheint.

In **Runde 3** wurden in nach dem persönlichen Interesse zusammengesetzten Kleingruppen zu den vier aus Sicht der Mitarbeiter\*innen wichtigsten dieser Handlungsfelder konkrete Handlungsmöglichkeiten/Maßnahmenvorschläge oder auch Wünsche und Forderungen zur Verbesserung der Arbeitssituation in der Theaterverwaltung erarbeitet.

**Runde 4** war zum Abschluss dem Rückblick auf die Zusammenarbeit mit der ausgeschiedenen Verwaltungsdirektorin und der Vorausschau auf eine demnächst zu erwartende neue Verwaltungsleitung gewidmet. In großer Plenumsrunde wurde insbesondere die Frage diskutiert, ob und inwiefern die Mitarbeiter\*innen eine aktive Rolle und eine Mitverantwortung dafür übernehmen können und wollen, dass der/die neue Chef\*in sich erfolgreich in die neue Aufgabe einarbeiten kann.

### **Runde 1: Reaktionen auf die Organisationsanalyse**

Die Ergebnisse der auf den Interview-Ergebnissen basierenden Organisationsanalyse, die zu Beginn des Workshops präsentiert wurden, waren für die Mitarbeiter teils überraschend, in großen Teilen überzeugend. Nach den Erlebnissen im Jahr 2018 war vor allem der positive Gesamteindruck von vielen nicht erwartet worden.

Mit Überraschung, teils mit Betroffenheit reagierten die Mitarbeiter der Hubertusstraße auf die von allen Mitarbeiter\*innen des Haupthauses genannte Trennung zwischen Hubertusstraße und Haupthaus. Betroffenheit war insbesondere auch im Hinblick auf die beschriebene Situation der Abteilung „Kasse“ zu spüren.

Teilweise wurde Überraschung über die Aussagen zur Stellung des Personalrats geäußert.

Das zur Verfügung gestellte Organigramm war offensichtlich nicht allen Mitarbeiter\*innen bekannt, das gleiche gilt für die Zuteilungen zu Unterabteilungen und im Organigramm genannte Leitungsfunktionen.

Unterschiedliche Reaktionen gab es auf die Beobachtung einer mangelnden Veränderungsbereitschaft in der Theaterverwaltung. Diese wurde von den Workshop-Teilnehmer\*innen kontrovers beurteilt. Die Workshop-Atmosphäre war allerdings wesentlich von der Bereitschaft der Teilnehmer\*innen geprägt, über Veränderungen und Verbesserungen in der Theaterverwaltung konstruktiv nachzudenken.

Überzeugend fanden die Mitarbeiter\*innen insbesondere folgende aus den Interviews sich ergebende Schwächen:

- Mangelnde Stellenbeschreibungen
- Mangelnde Vertretungsregelungen
- Unklarheit über Entscheidungskompetenzen bei Vertretungen und Neueinstellungen
- Mangelnde Einarbeitung bei Neueinstellungen
- Mangelnde Transparenz in Bezug auf Arbeitsverteilung, -abläufe und -schnittstellen
- Teilweise mangelnde Wertschätzungs- bzw. Feedbackkultur
- Mangelnde Einbindung von Mitarbeiter\*innen in Fragen, die unmittelbar ihr Aufgabengebiet betreffen

## **Runde 2: Verbesserungsbedarfe aus Sicht der Mitarbeiter**

Verbesserungsbedarf wurde insgesamt in folgenden Bereichen gesehen:

- Informationsfluss
- Stellenbeschreibungen
- Schnittstellen, insbesondere zwischen Buchhaltung und Personalabteilung
- Klärung von Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen
- Einarbeitung und Informationsfluss bei Personalwechselln
- Wertschätzung/Feedback
- Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen in Entscheidungsprozesse
- Situation Kasse/Trennung zwischen Haupthaus und Hubertusstraße
- Gegenseitiges Verständnis in allen Bereichen, auch bei den Schnittstellen zu anderen Abteilungen des Theaters
- Geringe Veränderungsbereitschaft



- Mangelnde Einheit der Theater-Verwaltung im Sinne des Organigramms
- Termintreue

Die Workshop-Teilnehmer\*innen haben aus diesen Bereichen bzw. Themen die vier aus ihrer Sicht wichtigsten ausgewählt und dazu in kleinen Arbeitsgruppen konkrete Handlungsmöglichkeiten/Maßnahmenvorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation in der Theaterverwaltung entwickelt.

### **Runde 3: Verbesserungs-Ideen aus den Arbeitsgruppen des Workshops**

#### **a.) Gegenseitiges Verständnis verbessern**

- Regelmäßige Vorstellungsrunden neuer Mitarbeiter
- Kollegen hinter den Kulissen erleben (1 x pro Spielzeit)
- Jede Abteilung stellt sich den anderen vor (1 x pro Spielzeit)
- Teams besuchen gemeinsam Vorstellungen
- Führungen durch die Werkstätten für Mitarbeiter\*innen
- Bei Fragen/anstehenden Entscheidungen den direkten Kontakt zum zuständigen Mitarbeiter suchen statt den Weg über die „Hierarchie“ zu gehen
- Vorstellung neuer Mitarbeiter per E-Mail

#### **b.) Verhältnis Haupthaus – Hubertusstraße / Arbeitszufriedenheit Kasse**

- Interesse der Verwaltung an Produktionen stärken
- Persönliche Gespräche verstärken
- Mitarbeiter\*innen mit Kundenkontakt nach Reaktionen befragen
- Führungen für alle Mitarbeiter\*innen durch das Haupthaus
- Transparenz für alle schaffen: Wer macht was in der Theaterverwaltung?
- Stärkere (verpflichtende?) Beteiligung an Betriebsfesten, Ausflügen, Weihnachtsfeiern
- Zum Thema Kasse wurden folgende Defizite festgestellt:
  - Zu wenig Personal
  - Senkung von vier auf drei Vollzeitstellen
  - Arbeitsplatz-Situation
  - Vertretung Kassenleitung

### c.) **Wertschätzung**

- Vorschlag, regelmäßige Feedbackgespräche mit Lob und konstruktiver Kritik durchzuführen, untereinander und mit Führungskräften
- Schaffung eigener und klarer Verantwortungsbereiche für Mitarbeiter\*innen (wird als Vertrauensbeweis in die Fähigkeit der Mitarbeiter gesehen)
- Noch bessere Nutzung von Erfahrungen und Kompetenzen Einzelner
- Teilweise Abbau von Hierarchien im Sinne von (s.o.): Bei Fragen/anstehenden Entscheidungen den direkten Kontakt zum zuständigen Mitarbeiter suchen statt den Weg über die „Hierarchie“ zu gehen
- Einbeziehung von Mitarbeiter\*innen, die direkten Kundenkontakt haben, bei Werbe- und Kundenaktionen

### d.) **Zuständigkeiten/Klärung der Aufgaben**

- Stellenbeschreibungen aktualisieren bzw. neu anlegen.  
Dabei Stelleninhaber\*in einbeziehen.  
Dadurch Schnittstellen klarer definieren.
- Die Stellenbeschreibungen bei Arbeitsbeginn neuer Kollegen heranziehen.
- Die Stellenbeschreibungen sollten allen Mitarbeiter\*innen zugänglich sein.
- Klare Vertretungsregelungen.
- Neue Mitarbeiter\*innen vorstellen und rundführen.
- Die Beziehungen zwischen den Arbeitsplätzen darstellen.
- Entscheidungswege transparent machen.
- Struktur der Theaterverwaltung angesichts sich verändernder Aufgaben überdenken.

## VI. Ergebnisse.

### Elf TAKE PART-Empfehlungen zur Optimierung der Theaterverwaltung

Aus der Bestandsaufnahme, den Mitarbeiter-Interviews und dem Mitarbeiter-Workshop ergibt sich insgesamt ein positives Bild: Die Theaterverwaltung funktioniert insgesamt gut. Sie hat engagierte Mitarbeiter\*innen und ein gutes Betriebsklima.

Es haben sich keine Anhaltspunkte für die Notwendigkeit oder Nützlichkeit einer grundsätzlichen Veränderung der Organisationsstrukturen in der Theaterverwaltung ergeben. Die Verteilung der Aufgaben, die Arbeits- und Kommunikationsabläufe ist grundsätzlich in Ordnung, d.h. funktionsgerecht.

Zu den besonderen **Stärken** der Theaterverwaltung gehört die im Allgemeinen gute Atmosphäre der Zusammenarbeit und der wechselseitigen Hilfsbereitschaft, die „Kultur der offenen Türen“. Auch die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter\*innen scheint ganz überwiegend gut bis sehr gut zu sein – jedenfalls bescheinigen sich das nicht nur die Mitarbeiter\*innen der Theaterverwaltung untereinander, sondern auch die Schnittstellen-Mitarbeiter\*innen der anderen Abteilungen des Theaters und der allgemeinen Stadtverwaltung äußern sich in diesem Sinne positiv. Eine Stärke ist auch die in der Theaterverwaltung vorherrschende Kultur des selbständigen Arbeitens.

Die **Arbeitszufriedenheit** ist mit einer Ausnahme, dem Bereich der Kasse, hoch. Es ist bemerkenswert, dass die Mitarbeiter\*innen sich über diese insgesamt so positive Bewertung ihrer Kollegen\*innen und die positive Bewertung der Theaterverwaltung durch TAKE PART überrascht gezeigt haben. Das Nachdenken über die eigene Arbeitssituation hat offenbar ein im Arbeitsalltag etwas verschüttetes Bewusstsein der grundsätzlichen, stark ausgeprägten Zufriedenheit zu Tage gebracht.

Der in den Interviews teilweise zu Tage getretene Mangel an Bereitschaft, über Verbesserungsmöglichkeiten nachzudenken, woraus man die Schwäche einer mangelnden Veränderungsbereitschaft folgern könnte, interpretiert TAKE PART als Folge einer ausgeprägten Skepsis einzelner Mitarbeiter\*innen gegenüber dieser von der Stadt Aachen in Auftrag gegebenen Untersuchung insgesamt. Spätestens im Verlaufe des Mitarbeiter-Workshops haben nach unserem Eindruck alle Mitarbeiter\*innen verstanden, dass es nicht darum ging, eine Kritik- oder Sündenbock-Attacke abzuwehren, sondern eine Chance im eigenen Interesse wahrzunehmen.

Von diesem positiven Gesamtbild ausgehend haben sich aus dem Arbeitsprozess allerdings doch einige Verbesserungsbedarfe und –möglichkeiten ergeben, die TAKE PART zu den **folgenden elf Empfehlungen** veranlassen:

## Aufgaben- und Schnittstellenklärung

1. **TAKE PART** empfiehlt, möglichst kurzfristig die Stellenbeschreibungen der gesamten Theaterverwaltung zu überprüfen und zu aktualisieren bzw. neu zu erstellen.
  - In diesem Zusammenhang sollten die regelmäßig relevanten Schnittstellen der jeweiligen Stelle ebenfalls erfasst, (schriftlich) definiert und mit der Schnittstellenbeschreibung der jeweils korrespondierenden Stelle abgeglichen werden. Die Schnittstellenbeschreibung muss insbesondere die regelmäßigen, wechselseitigen Informations- und Kooperationsbedarfe enthalten.
  - Zu jeder Stellenbeschreibung gehört eine exakte Definition der Vertretungsaufgaben und –Befugnisse der jeweiligen Stelle.
  - In die Erarbeitung des Aufgaben- und Schnittstellen-Profils sollte der/die jeweilige Mitarbeiter/in aktiv einbezogen werden.
  - Wenn ein vollständiger Entwurf der Zuständigkeits- und Schnittstellen-Beschreibung vorliegt, sollte zwischen den beiden Abteilungen Personal und Finanzen eine „Schnittstellen-Konferenz“ mit allen Mitarbeiter\*innen stattfinden, in der insbesondere die Schnittstellen beleuchtet, reflektiert und ggfls. noch präzisiert, ergänzt oder korrigiert werden.
  - Wenn sie fertig sind, sollten die Zuständigkeits- und Schnittstellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter dauerhaft transparent und deshalb im Intranet jederzeit einsehbar sein. Bei Veränderungen sollten sie jeweils zeitnah fortgeschrieben werden. Nur so wird sichergestellt, dass bei Veränderungen, zum Beispiel Personalwechseln, tatsächlich alle notwendigen Organisationsentscheidungen getroffen und bekannt gemacht werden.

**2. TAKE PART empfiehlt, in Bezug auf einen Teil der Leitungsaufgaben in der Theaterverwaltung eine Klärung herbeizuführen, Transparenz herzustellen und die tatsächliche Wahrnehmung dieser Aufgaben sicherzustellen.**

- Diese Unklarheit betrifft zum Beispiel die Stelle „Teamleitung Buchhaltung/Controlling“ (Finanzabteilung). Insgesamt sind sowohl bei den Abteilungsleitungen als auch bei den Unterabteilungsleitungen die Vertretungen entweder gar nicht geregelt oder zumindest unklar bzw. bei den Mitarbeiter\*innen nicht bekannt.
- Außerdem: Die sich aus dem Organigramm ergebende Zuordnung der für die Hausaufsicht bzw. für die Pforte/Hausdienste zuständigen Teams zur Personalabteilung wird nicht oder nur unzureichend gelebt. Dies löst bei den betr. Mitarbeitern zwar offenkundig keinen nennenswerten Leidensdruck aus, auch gibt es bezüglich der Aufgabenerledigung keine Beanstandungen. Eine veränderte Zuordnung/Organisation dieser Aufgaben empfiehlt TAKE PART deshalb nicht. Dennoch sollte man diesen Zustand nicht einfach auf sich beruhen lassen. Er intensiviert die oftmals beklagte Kluft zwischen dem Haupthaus und der Hubertusstraße. Zudem fehlt den betreffenden Mitarbeitern die notwendige Führung, das notwendige Feedback und die notwendige Unterstützung. TAKE PART empfiehlt hier die Etablierung institutionalisierter, d.h. verbindlich festgelegter, regelmäßiger Kommunikationsstrukturen. Das sollte durch regelmäßige Mitarbeitergespräche beim Abteilungsleiter und durch Einbindung der Mitarbeiter in einen geeigneten „Jour fix“ erfolgen. Derzeit sind diese Mitarbeiter in keine regelmäßige Kommunikationsstruktur eingebunden.

### **Neue Mitarbeiter\*innen bzw. Personalwechsel**

- **TAKE PART empfiehlt**, einen einfachen Leitfaden für die Einarbeitung von neuen Mitarbeiter\*innen der Theaterverwaltung zu entwickeln, der u.a. die Punkte „Vorstellung bei den Kolleg\*innen, Informationen über die Struktur der Theaterverwaltung und erforderlichenfalls des Theaters, über die Aufgabenverteilung in der Theaterverwaltung sowie die Aufgaben und Schnittstellen der betreffenden Stelle“ enthalten sollte. Die aktive Unterstützung neuer Mitarbeiter\*innen bei der Einarbeitung ist eine wichtige Aufgabe, die jeweils einer Kraft der betreffenden Abteilung ausdrücklich übertragen und vom Abteilungsleiter überprüft und begleitet werden sollte.

## Zusammenhalt in der Theaterverwaltung

3. **TAKE PART empfiehlt**, alle Mitarbeiter\*innen der Theaterverwaltung mindestens einmal pro Spielzeit zu einer Versammlung/einem Treffen zu laden, um hier über Veränderungen, Arbeitsabläufe oder Probleme zu informieren und sich auszutauschen.  
Neue Mitarbeiter\*innen der Theaterverwaltung, aber auch solche anderer Abteilungen, die mit der Verwaltung zusammenzuarbeiten haben, sollten auf dieser Versammlung vorgestellt werden oder sich selbst vorstellen.
4. **TAKE PART empfiehlt**, die Ideen aus dem Mitarbeiter-Workshop aufzugreifen und regelmäßige Führungen, Begegnungen, Vorstellungsbesuche der einzelnen Teams oder Unterabteilungen des Theaters zu etablieren, insbesondere zwischen Haupthaus und Hubertusstraße. Hierzu empfehlen wir die Einrichtung einer kleinen Arbeitsgruppe, die solche Aktionen entwickelt und realisiert.

## Verbesserung der Kommunikation - Regelmäßige Kommunikationsstrukturen

5. **TAKE PART empfiehlt**, die regelmäßigen Kommunikationsstrukturen („Jour fixe“) in der Theaterverwaltung einmal bezüglich Thematik, Teilnehmer\*innen, Durchführungs-Rhythmus auf den Prüfstand zu stellen, das Ergebnis schriftlich zu fixieren, bei allen Mitarbeiter\*innen der Theaterverwaltung transparent zu machen und in dem dann fixierten Umfang die tatsächliche Durchführung sicherzustellen. Lieber den Rhythmus etwas lockerer und damit realistisch gestalten und diesen dann wirklich einhalten.  
Bei dieser Revision der regelmäßigen Kommunikationsstrukturen sollte die demnächst zu erwartende neue Verwaltungsleitung immer schon mitgedacht werden. Je nachdem wie lange sich der Findungsprozess noch hinzieht, kann es auch sinnvoll sein, dieses Thema als eine der ersten Aufgaben des/der neuen Verwaltungsdirektor\*in zunächst noch zurückzustellen.
- Der/die jeweilige Vorsitzende sollte eine/n Stellvertreter/in haben, damit die Durchführung auch dann gewährleistet ist, wenn der/die Vorsitzende zwingend verhindert ist. Dieser sollte sich bewusst machen, dass die regelmäßige Durchführung solcher Zusammenkünfte eine weit über die bloße Informationsvermittlung hinausgehende Bedeutung hat und deshalb in der Prioritätenfolge der Führungskraft weit oben stehen sollte.
  - Der Jour fixe der Finanzabteilung sollte, wie schon beabsichtigt, in der Tat unverzüglich wieder eingeführt werden. Allerdings würde nach Einschätzung von

TAKE PART höchstens ein wöchentlicher oder zwei-wöchentlicher Rhythmus Sinn machen. Die Erfahrung wird schnell zeigen, welcher Rhythmus praxisgerecht und zielführend ist. Es sollte geprüft werden, ob in diesen Jour fixe die Unterabteilung Vertrieb/Kasse einbezogen werden kann. Wenn das organisatorisch nicht möglich ist, empfiehlt TAKE PART, auf andere Weise dafür Sorge zu tragen, dass der Abteilungsleiter Finanzen einmal monatlich mit der Unterabteilung Kasse/Abo/Vertrieb verlässlich zusammentrifft.

- Zu jedem Jour fixe sollte es ein kurzes Ergebnisprotokoll geben, das allen Teilnehmer\*innen im Anschluss an die Sitzung kurzfristig zur Verfügung gestellt wird. Die Dauer des Jour fixe sollte für alle Teilnehmer\*innen verlässlich strikt begrenzt sein. In der Regel sollte ein Jour fixe nicht länger als eine Stunde dauern. Was darin nicht unterzubringen ist, ist nicht jour-fixe-tauglich sondern bedarf einer besonderen Besprechung.

## Ein betriebliches Vorschlagsmanagement

6. **TAKE PART empfiehlt**, für den Gesamtbetrieb des Stadttheaters ein einfaches, d.h. vor allem niedrighschwelliges System für Verbesserungsvorschläge aus der Mitarbeiterschaft zu etablieren. In den Interviews und im Workshop wurde deutlich, dass es insbesondere für Mitarbeiter\*innen, die aufgrund ihrer Aufgaben alltäglich Kontakt und Kommunikation mit dem Publikum haben, einen Bedarf dafür gibt. Dies ist auch ein wichtiges Signal der Wertschätzung an die Mitarbeiterschaft auf allen Ebenen des Theaterbetriebes. Vor allem aber liegt es im Interesse des Theaters, weil es erhebliche Potentiale des Engagements und der Identifizierung der Mitarbeiter\*innen aktivieren kann und großen Nutzen für den Gesamtbetrieb stiften kann. Es hat aber nur dann Sinn, wenn sichergestellt wird, dass die Vorschläge nicht ins Leere laufen. Im Gegenteil: dann geht der Schuss nach hinten los! Es muss deshalb ein „Kümmerer“ auf Seiten der Betriebsleitung dafür bestimmt werden.

## **Intensivierung der Mitarbeiter-Führung und Verbesserung der Kommunikation**

- 7. TAKE PART empfiehlt**, regelmäßige Mitarbeitergespräche zu institutionalisieren, in denen nach einem festgelegten Leitfaden Lob, Kritik, Wünsche und Probleme der Führungskraft wie des/der Mitarbeiter/-in geäußert und Verabredungen für die zukünftige Zusammenarbeit getroffen werden. Das sollte in der gesamten Theaterverwaltung geschehen, insbesondere aber als Instrument genutzt werden für eine Intensivierung der Kommunikation zwischen den Abteilungsleitern und ihren Mitarbeiter\*innen im Haupthaus. (Siehe dazu auch Empfehlung Nr.6). Solche Mitarbeitergespräche sollten außerdem genutzt werden, Vorschläge/Ideen der Mitarbeiter\*innen zu Veränderungen und Verbesserungen innerhalb der Theaterverwaltung zu erfragen bzw. zu äußern.

## **Personalsituation im Bereich der Kasse**

- 8. TAKE PART empfiehlt**, die Arbeitssituation der Unterabteilung „Kasse“ kurzfristig zu überprüfen und dort insbesondere bezüglich der Arbeitsbelastung und bezüglich der Arbeitsplatzsituation Abhilfe zu schaffen. TAKE PART hat aufgrund der Gespräche mit den Mitarbeiterinnen der Kasse den Eindruck gewonnen, dass die Aufgaben mit dem derzeitigen Personalbestand nicht zu bewältigen sind. Alles spricht aus unserer Sicht dafür, dass das sehr engagierte Kassenspersonal mit diesem Problem nicht länger allein gelassen werden darf, wenn die Mitarbeiter\*innen und das Theater nicht erheblichen Schaden nehmen sollen. In diesem Zusammenhang muss kurzfristig auch die Vertretung der Stelle „Leitung Kasse“ geklärt werden. Einer Überprüfung und Verbesserung bedürfen auch die räumlichen Bedingungen für Arbeiten ohne Kundenkontakt.



## Marketing

Mit Erstaunen hat TAKE PART zur Kenntnis genommen, dass das Stadttheater Aachen seit geraumer Zeit ohne eine Fachkraft für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit unterwegs ist.

9. **TAKE PART empfiehlt**, diesem für ein Unternehmen wie dem Stadttheater Aachen Zustand sobald als möglich ein Ende zu setzen. Rat und Verwaltung erwarten zu Recht, dass der künstlerisch erfolgreiche Betrieb zugleich als ein erfolgreiches Wirtschaftsunternehmen geführt wird. An dieser Stelle wird der Einsatz einer qualifizierten Fachkraft als unbedingt erforderlich gesehen, um die Realisierung der wirtschaftlichen Ziele durch ein optimales Marketing zu unterstützen.

## Digitalisierung

10. **TAKE PART empfiehlt**, die IT-Ausrüstung der einzelnen Arbeitsplätze im Hinblick auf das geplante Digitalisierungsprojekt zu überprüfen und ggf. zu verbessern. Eine Reihe von Mitarbeiter\*innen weist darauf hin, dass die Digitalisierung mit der derzeitigen Ausstattung nicht gelingen kann.

## VII. Zwei Empfehlungen im Hinblick auf Auswahl und Einarbeitung einer neuen Verwaltungsleitung

### Auswahl der neuen Verwaltungsleitung

1. **TAKE PART empfiehlt**, den Generalintendanten oder eine andere Person mit langjähriger Leitungserfahrung in einem Theater in den Auswahlprozess eines/einer neuen Verwaltungsdirektors/-in einzubeziehen, um zu gewährleisten, dass das Wissen um interne Prozesse und Aufgaben in die Personalentscheidung einfließt.

### Einarbeitung

2. **TAKE PART empfiehlt**, die Etablierung einer neuen Verwaltungsleitung im Stadttheater während der Einführungs- und Einarbeitungszeit intensiv zu begleiten.

Die Betriebsleitung sollte mit dem/der neuen Verwaltungsleiter\*in einen detaillierten Einarbeitungsplan entwickeln und verbindlich vereinbaren. Dieser sollte mindestens folgende Punkte enthalten:

- „Vorstellung“ des/der neuen Verwaltungsdirektors/-in vor allen Mitarbeiter\*innen des Theaters.
- Spezielles Vorstellungsgespräch mit den Mitarbeiter\*innen der Verwaltung
- Vorstellung der Abteilungen und einzelner Mitarbeiter\*innen (ggf. in Gruppen) mit Informationen über deren Aufgaben und Schnittstellen im Rahmen eines ganztägigen Workshops, der über die bloße Informationsvermittlung hinaus der Vertrauensbildung, der Teambildung und dem persönlichen Kennenlernen dient