



Konzept zur Unternehmenskommunikation bei Jena-Kultur

Birgit Liebold | Jonas Zipf

Keiner versteht den anderen ganz, weil keiner beim selben Wort genau dasselbe denkt wie der andere.

Johann Wolfgang von Goethe

Kommunikation ist unwahrscheinlich.

Niklas Luhmann

Inhalt

0. Zum Geleit	2
1. Analytische Stufe	4
1.1. Was ist JenaKultur? Wie funktioniert der Eigenbetrieb?	4
1.2. Die Komplexität von JenaKultur: Licht- und Schattenseiten	7
1.3. Unternehmenskommunikation bei JenaKultur: Stabsstelle Unternehmenskommunikation und Anamnese	10
1.3.1. Worldcafé am 1. Juni 2017	14
1.3.2. Interview mit den Gründern am 28. Juni 2017	18
1.3.3. Klausurtagung der Führungsebene 21. / 22. Februar 2018	19
1.3.4. Mitarbeiterbefragung(en)	21
1.3.5. Wertediskussion und Selbstdefinition	25
1.4. Zusammenfassung der Befunde / Fazit	26
2. Strategische Stufe	28
3. Operative Stufe	30
3.1. Ziel: Beförderung des Wir-Gefühls bei JenaKultur	30
3.2. Ziel: Öffentlichkeitswirksame Begleitung des Engagements des Eigenbetriebs in allen kulturpolitischen Belangen der Stadt	34
4. Ausblick	39
Quellen (Auszug):	41
Anlagen	42



0. Zum Geleit

Unsere Arbeitswelt wird komplexer, kommunikative Herausforderungen – nicht nur als Folge der Digitalisierung – wachsen. Der Mehrwert einer gut aufgestellten Unternehmenskommunikation ist deshalb mittlerweile unstrittig, viele Arbeitgeber leisten sich dafür eine oder – je nach Größe der Belegschaft – auch mehrere Stellen. Dabei muss Unternehmenskommunikation heute weit mehr leisten, als Inhalte hübsch aufzubereiten und klug zu verteilen. Sie kann zum Pulsschlag eines erfolgreichen Unternehmens werden, indem sie – dialogorientiert, partizipativ – mehr und mehr auch moderierende Aufgaben wahrnimmt und inklusiv wirkt. Von daher sollte sie vor allem an Unternehmenszielen ausgerichtet und strategisch bzw. ganzheitlich gedacht werden. Was heißt das? Wichtig ist vor allem der vielgepriesene „rote Faden“, die Verknüpfung aller Maßnahmen, die im günstigen Fall aufeinander Bezug nehmen und auf diese Weise in ihrem Wirkungsgrad erhöht werden.

Unternehmenskommunikation hat dabei zwei wesentliche Aspekte bzw. zwei Richtungen. Sie soll nach innen und nach außen wirken. Letztlich sollten sich beide Richtungen gegenseitig befruchten; betrachten muss man sie aber zunächst getrennt.

Bei der **internen Kommunikation** ist es wichtig, zu wissen, dass Belegschaften heutzutage eingebunden werden wollen. Top-Down¹-Kommunikation als Einbahnstraße ist unzeitgemäß, ebenso ein Führungsstil, der Wissen als Herrschaftswissen begreift und nicht weitergibt; kommen doch so kritische Themen oft zu spät auf den Schirm oder heizen unnötig die Gerüchteküche an. Unternehmenskommunikation hat nicht nur darauf zu reagieren, sie muss auch in die Lage versetzt werden, ungleiche Wissensstände zwischen den Bereichen und Kolleginnen und Kollegen auszuräumen. Gleichzeitig muss sie versuchen, geballtem Halbwissen und Spekulationen entgegen zu treten. Dazu braucht es nicht nur ein Gespür dafür, wann Informationen und Entscheidungen wasserfest sind und wann sie sich noch im Prozess befinden, sondern auch eindeutige Verabredungen mit der Geschäftsleitung darüber, wann wer mit wem wie worüber sprechen soll und kann! Wir begreifen Unternehmenskommunikation also als Scharnier zwischen Führungsebene und Belegschaft.

¹ „Top-Down“ und „Bottom-Up“ beschreiben innerhalb von Hierarchien zwei unterschiedliche Prozessrichtungen bei Analysen oder Synthesen; nämlich von oben (Führung) nach unten (Belegschaft) bzw. umgekehrt, von unten nach oben.

Bei der **externen Kommunikation** ist den unterschiedlichen Zielgruppen Rechnung zu tragen. Kunden², Politiker, Wirtschaftsvertreter, STAKEHOLDER³ ... brauchen eine spezifische Ansprache, individuelle Kommunikationswege und -mittel.

Ein Konzept, wie es hier erstmalig für die Unternehmenskommunikation von JenaKultur versucht wird, muss in einem Dreischritt zunächst den Iststand bzw. die Iststände beschreiben, daraus Strategien ableiten, die dann schlussendlich zum Vorschlag operativer Maßnahmen führen.⁴

² Mit dem Begriff „Kunden“ werden im Folgenden alle Personengruppen zusammengefasst, die die Angebote von JenaKultur nutzen: Zuschauer, Konzertbesucher, Leser der Bücherei, Ausstellungsbesucher, Kursteilnehmer in VHS und MKS usw.

³ Stakeholder, wörtlich übersetzt Teilhaber, sind Anspruchsgruppen.

⁴ Verfasser haben u.a. am 21. / 22. November 2016 an einem depak-Seminar „Grundlagen der internen Kommunikation“, geleitet von Ulrike Führmann, teilgenommen. Zahlreiche Inspirationen verdanken sich dieser systematischen Herangehensweise und dem Studium ihrer Texte in Büchern, Blogs bzw. Newsletter.

1. Analytische Stufe

1.1. Was ist JenaKultur? Wie funktioniert der Eigenbetrieb?

Der Eigenbetrieb wurde 2005 gegründet. Er ist eine hundertprozentige Tochter der Stadt und vereinigt unter seinem Dach alle städtischen Kultur- und Bildungseinrichtungen, zahlreiche Sonderveranstaltungen und Projekte, dazu das Tourismusmarketing, die Kulturförderung und die Denkmalverwaltung. Diese am besten mit dem Terminus „Leistungsprozesse“ zu fassenden Bereiche werden flankiert und gefördert durch zentrale „Dienstleistungs- oder auch Unterstützungsprozesse“ wie einem (zentralen) kaufmännischen Bereich mit Buchhaltung und Controlling, einer (zentralen) Personal- und Organisationsabteilung, einer (zentralen) Marketingabteilung, einen (zentralen) technischen Service und einigen Stabsstellen. Über all dem sitzt die Werkleitung als strategischer Kopf mit Lobby- und Mittlerfunktion und als Schnittstelle zu Verwaltung und Politik. Mit den Politikern ist verabredet, dass man gemeinsam alle vier Jahre einen Leistungskatalog für JenaKultur erarbeitet, der dann mit entsprechenden Zuschüssen bepreist wird. So liefert die sogenannte „Zuschussvereinbarung“ den Rahmen für größere Flexibilität durch gewissermaßen unternehmerische Anreize und größere inhaltliche Freiheit. (vgl. Anlage 4: Zuschussvereinbarung 2017 bis 2020: JenaKultur erhält demnach momentan jährlich 13,988 Millionen Euro für seine eigene Kultur-, Bildungs- und sonstige Arbeit und außerdem 2,142 Millionen Euro, die als Fördermittel weitergereicht bzw. verwaltet werden, etwa für Theaterhaus Jena, Kassablanca und Thüringer Archiv für Zeitgeschichte sowie freie Träger, Vereine und Projekte).

Gut vergleichbar ist die Funktionsweise von JenaKultur in ihrem Wechselspiel aus zentralen und dezentralen Zuständigkeiten und Befugnissen mit der Funktionsweise einer Universität, die wiederum auf die eines Klosters zurückverweist.

Was ist damit gemeint? Charakteristisch für das Betriebssystem Universität⁵ – hervorgegangen aus den christlichen Kloster- bzw. Domschulen – ist seit dem europäischen Mittelalter die Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden (universitas magistrorum et scholarium), das Recht zur **Selbstverwaltung** mit der Möglichkeit der eigenständigen Erstellung und Ausführung von Studienplänen und Forschungsvorhaben (**Akademische Freiheit**).

⁵ Vgl. u.a. WIKIPEDIA Online-Enzyklopädie (Termini „Universität“ oder auch „Geschichte der Universität“): Hier wird hergeleitet, wie sich an die alten Dom- und Klosterschulen im 8. und 9. Jh. die ersten Universitäten anschlossen; diesen gelang es erst ab dem 13.Jh. eine von der Kirche weitgehend unabhängige Organisationsform zu bilden und nicht mehr nur als Wissenschaft betreibende Institution für die kirchliche Ausbildung zu fungieren.

Eine Universität wird durch das Rektorat / Rektor- bzw. Präsidialamt geleitet. Ihm gehören der Rektor bzw. Präsident als Vorsitzender, mehrere Prorektoren mit Zuständigkeiten für Lehre und Forschung und der Kanzler als Verwaltungsleiter an.

Das Rektorat ist zuständig für grundsätzliche Angelegenheiten des Haushalts, für bauliche Entwicklungen, Verwaltungs- und Bewirtschaftungsordnungen⁶, die Aufstellung eines Hochschulentwicklungsplans⁷ sowie für die Genehmigung von Studien- und Prüfungsordnungen⁸.

Als wichtigstes Entscheidungsgremium fungiert der Senat, in dem ProfessorInnen, wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche MitarbeiterInnen sowie teilweise auch Studierende ihren Sitz haben.

Die Fakultäten und Institute können dagegen als die eigentlichen Leistungsträger angesehen werden, läuft doch dort im engeren Sinne die wissenschaftliche, also inhaltliche Arbeit.

Selbstverständlich hat ein Vergleich meist die Tücke, dass er an dieser oder jener Stelle womöglich ein bisschen hinkt. Dennoch sei er hier ganz einfach zur Versinnbildlichung, zur Illustration gewagt, wissend, dass natürlich der gravierendste Unterschied zwischen einer Universität und JenaKultur die Hauptbetätigungsfelder sind: im ersten Fall Wissenschaft, Forschung und Lehre, im zweiten Kultur und Bildung.⁹

Versuchen wir nun also, den Gremien einer Universität Entsprechungen bei JenaKultur zuzuordnen: Analog zum Rektoramt agiert hier die **Werkleitung** von JenaKultur als Führungsspitze. Dem Rektor¹⁰ entspricht der Werkleiter (Jonas Zipf), einem Prorektor der stellvertretende WL (Carsten Müller) und dem Kanzler der Kaufmännische Leiter (Thomas Vogl). In ihren Händen liegen neben der Kommunikation an der Schnittstelle zur Politik die grundsätzlichen Angelegenheiten des Eigenbetriebs und also letztendlich die Verwaltung sämtlicher – pekuniärer, personeller und Facility- – Ressourcen, die mit der jährlichen Erstellung von Wirtschaftsplänen als wichtigster rahmenbedingter Bedingung fundiert werden und die möglichst autonome fachlich-inhaltliche Arbeit der Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken gewährleisten bzw. stützen.

⁶ Dies ist vergleichbar mit der sogenannten Wirtschaftsplanung eines Eigenbetriebs.

⁷ Dies ist vergleichbar bei JenaKultur mit den Strategie- und Zukunftskonzepten für einzelne Einrichtungen.

⁸ Bei JenaKultur ist dies am ehesten vergleichbar mit Nutzer- und Entgeltordnungen.

⁹ Selbstredend lassen sich zur Illustration auch andere Vergleiche bemühen, etwa der mit den Rundfunkanstalten: Der INTENDANT (≙ Werkleiter) hat Leitung, Programmverantwortung, Repräsentation und Geschäftsführung inne; der RUNDFUNKRAT (≙ Kulturausschuss) vertritt die Interessen der Allgemeinheit und wählt den Intendanten, er übt die Kontrolle aus und setzt sich aus Repräsentanten aus allen gesellschaftlich relevanten Gruppen zusammen; der VERWALTUNGSRAT (≙ Werkausschuss) überwacht den Intendanten außerhalb der Programmplanung und wird vom Rundfunkrat gewählt. Die einzelnen Sendeanstalten (≙ Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken) haben die Programmverantwortung in ihrem Segment, das heißt hier in ihrem meist regional definierten Wirkungskreis.

¹⁰ „Meine Position ist vergleichbar mit der eines Universitätspräsidenten, der sämtliche Ressourcen verwaltet und nun versucht, die oft diametral auseinanderliegenden Fakultäten und Institute, die in ganz eigenen Traditionen und Logiken arbeiten, unter einen Hut zu bringen. Und es kommt immer der Zeitpunkt, an dem eine Universität strategische Interessen hat, denken Sie an die Exzellenzförderung etwa, und alle an einen Tisch holen muss.“ (Jonas Zipf)

Den Fakultäten und Instituten sind daneben die **Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken**¹¹ gleichzusetzen. Hier findet die eigentliche kulturelle, bildende und auch künstlerische Arbeit statt.

Für den Senat gibt es keine adäquate institutionelle Entsprechung bei JenaKultur. Am ehesten nehmen die Einrichtungs- und Teamleiter in ähnlicher Weise „programmatische“ (analog zur wissenschaftlichen“), also legislative, beratende, strategische, kontrollierende und Leitungsaufgaben wahr (z.B. im Rahmen von Dienstberatungen, Leitungssitzungen oder Arbeitsgruppen).

Dem externen Aufsichtsgremium Hochschulrat entspricht der **Werkausschuss** von JenaKultur, der sich aus Politikern aller Fraktionen des Stadtrates zusammensetzt. (vgl. Betriebssatzung des Eigenbetriebes \triangleq Anlage 1: Gründungsdokumente). Er agiert ebenso wie der Kulturausschuss im Auftrag des Stadtrates.

Exkurs: Seit seiner Gründung 2005 steht der Eigenbetrieb auch im vertrauensvollen Dialog mit anderen Kulturreformbetrieben¹² in der Bundesrepublik. Hier finden mindestens zweimal im Jahr wertvolle Erfahrungsaustausche statt.

Dabei werden seit einigen Jahren auch gemeinsam abgestimmte Kennzahlen erstellt und verglichen.

Bei all diesen Zusammenkünften hat es sich herausgestellt, dass JenaKultur unterdessen Vorbildcharakter hat. Herausstechendster Vorteil gegenüber allen anderen städtischen Eigenbetrieben ist im Gegensatz zu den traditionell ausgehandelten Jahresbudgets die jeweils für vier Jahre gültige Zuschussvereinbarung. Sie ermöglicht auf Grund dieser Laufzeit ein noch flexibleres Arbeiten und schlägt sich am Ende auch in hervorragenden Kennzahlen in allen Bereichen nieder. So kann man ohne Übertreibung sagen, dass selbst der Vorreiterbetrieb in Dortmund unterdessen gern von Jena in diesem oder jenem Segment inspiratorische Anleihen aufnimmt. Kein Wunder, dass Jena insgesamt um diese „Schöpfung“ beneidet wird.

¹¹ Im CD-Handbuch von 2009 wird hergeleitet, dass summiert unter dem Terminus Kulturmarken = Produktmarken = Kultur- und Bildungseinrichtungen und Veranstaltungsprojekte mit ihren spezifischen „Produkten“ bzw. „Angeboten“ zu verstehen sind. (vgl. Handbuch zum Kommunikationsdesign, S. 6 \triangleq Anlage 5)

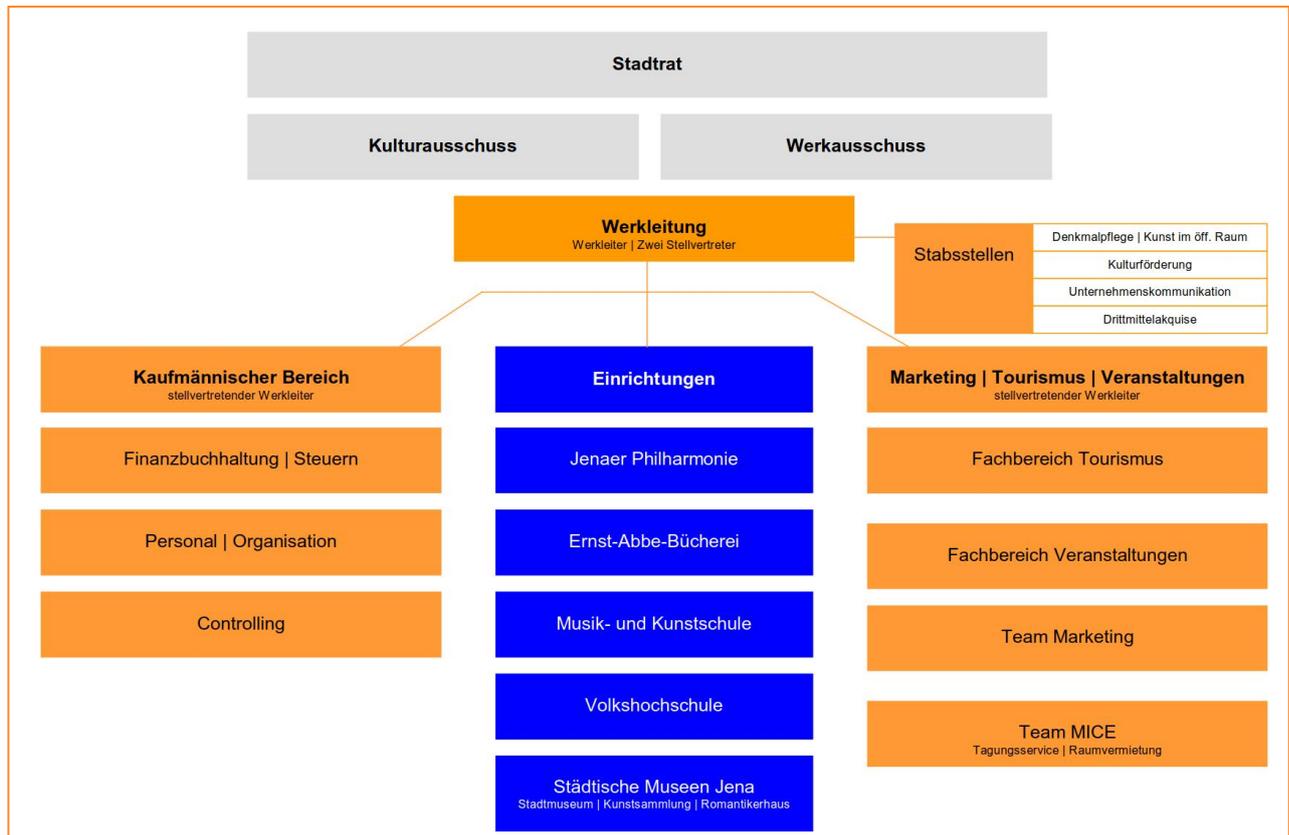
¹² Eine schnelle Recherche bei Google zeigt, dass im Gefolge der als Vorreiter bereits 1995 gegründeten Kulturbetriebe Dortmund bis heute zahlreiche städtische Eigenbetriebe im gesamten Bundesgebiet entstanden sind, die sich im weitesten Sinne den sogenannten freiwilligen Aufgaben einer Kommune widmen und gleichzeitig in gewisser Weise eine Zwitterstellung zwischen den klassischen Kulturämtern und wirtschaftlich(er) orientierten Einheiten einnehmen, da sie eben auch hoheitliche Aufgaben wahrnehmen. Jeder der Eigenbetriebe für Kultur hat gemäß individuellen Rahmenbedingungen vor Ort einen spezifischen Zuschnitt, nimmt neben der Kultur auch Aufgabenbereiche wie Sport, Stadtmarketing, Tourismus oder auch Tagungs- und Veranstaltungsgeschäft auf oder auch nicht.

Hier ein paar Beispiele mit den jeweils selbst vorgenommenen Attribuierungen zur Versinnbildlichung : Frankfurt / Oder: Kulturbetriebe | Stadt Mittweida: Tourismus, Kultur, Leben | Eisleben: Märkte, seit 2018 auch Kultur | Coburg: Kongresshaus Rosengarten | Rastatt: Kultur und Veranstaltungen | Forst (Lausitz): Kultur, Tourismus, Marketing | Wittenberge: Kultur-, Sport- und Tourismusbetrieb | Hoyerswerda: Kultur und Bildung | Leipzig: Kultur | Bremen: Mehrere einzelne kulturelle Eigenbetriebe | Rüsselsheim: Bildung und Kultur | Ludwigsburg: Tourismus und Events | Marburg: Jugend- und Kulturförderung des Landkreises Marburg-Biedenkopf | Schwerin: Kultur-, Sport- und & Tourismusbetrieb | Oestrich-Winkel: Kultur und Freizeit | Gera: Kultur- und Veranstaltungsmanagement | Kulmbach: Bildung und Kultur | Oberammergau: Kultur | Torgau: Kultur | Dortmund: Kulturbetriebe usw.

1.2. Die Komplexität von JenaKultur: Licht- und Schattenseiten

Die aktuellen Strukturen von JenaKultur

Das aktuelle – zur Vereinfachung schematisierte – Organigramm veranschaulicht die Strukturen und Hierarchien, aber auch die Vielfältigkeit und Komplexität des Eigenbetriebs.



Aktuelles Organigramm von JenaKultur

Dieser „Gemischtwarenladen“¹³, wie Jenakultur mitunter augenzwinkernd bezeichnet wird, zeitigt sowohl vertikal als auch horizontal eine Vielzahl an heterogenen Ansprüchen, Interessen, Sicht-

¹³ Notwendiger Exkurs zum Wording: Gerade weil JenaKultur in der Tat sehr viele unterschiedliche Akteure mit sehr unterschiedlichen Aufgaben und Tätigkeiten verknüpft, ist es nicht ganz leicht, jeweils für jeden Sachverhalt und jede Struktureinheit eindeutige Vokabeln zu haben. Wir werden im Folgenden vom **Zentralbereich** (auch mitunter als **Overhead** bezeichnet) sprechen, wenn summarisch Werkleitung mit Stabsstellen, Kaufmännischer Bereich und Team Marketing, Team MICE und der Veranstaltungsservice, also im weitesten Sinne **Unterstützungsbereiche**, gemeint sind. Es sei hier explizit darauf hingewiesen, dass auch dieses verbale Behelfskonstrukt problembehaftet ist, da selbstverständlich im Zentralbereich auch Projekte gehandelt werden, nur haben diese eben meist einen anderen Charakter als kulturelle, künstlerische oder Bildungsprojekte. Das bedeutet, dass die Begriffskette **Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken** als Synonym für alle **Leistungsbereiche** fungiert und etwa EAB, JP, Städtische Museen Jena, MKS Jena, Volkshochschule Jena, aber auch temporäre oder regelmäßige Projekte und Festivals wie KulturArena, Lesemarathon, Kunstmarkt, die Langen Nächte der Museen oder der Wissenschaften oder aber das Marx-Symposium und diverse Themenjahre meint.

(Geschäfts-) **Bereich** ist ein Begriff, der jenseits des Organigramms zusammenfassend Struktureinheiten meint, egal ob es sich um Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken oder Zentralbereich oder auch nur jeweils Ausschnitte davon handelt. Hier ergibt sich die genaue Bedeutung aus dem Kontext, in dem der Begriff benutzt wird. Schließlich gibt es im Begriff **Ebene** den Beschreibungsversuch der vertikalen Hierarchien, die von oben nach unten Werkleitung, Führungsebene und MitarbeiterInnen umfassen.

weisen, Persönlichkeitsstrukturen. Diese entspringen auch den ganz unterschiedlichen Professionen, die im Eigenbetrieb versammelt sind: Kaufleute, Vertriebler, Marketingexperten, Techniker, Künstler, Kultur- bzw. Projektmanager, Bildungsträger... Die einen müssen Geld und Rahmen im Blick behalten, die nächsten sehen ihren künstlerischen, kulturellen bzw. Bildungsauftrag, die Dritten müssen inhaltliche Planungen umsetzen und dabei alle rechtlichen Erfordernisse im Blick behalten...

Jede dieser Sichtweisen hat einen ganz speziellen Fokus, hat ihre Berechtigung, jede dieser Sichtweisen produziert gegenüber allen anderen Akteuren vermeintliche oder tatsächliche Egoismen, die – jenseits des Wettstreits um Ressourcen – zu Konflikten führen können. Die grundsätzliche Überzeugung, bisweilen sogar Erfahrung und Erlebnis, gemeinsam stark, stärker zu sein, in einem Boot zu sitzen, wurde so in den bisherigen 13 Jahren der Existenz des Eigenbetriebs einige Male konterkariert. Einige Stichworte sollen dies illustrieren.

Die Eigenbetriebsgründung hatte das Ziel, nach **außen** eine starke, eine stärkere Lobby für diese größtenteils freiwilligen kommunalen Aufgaben zu schaffen, indem nunmehr mit *einer* – konzentrierten – Stimme nach außen kommuniziert werden konnte. Nach **innen** war man mit dem Anspruch angetreten, Dinge zu vereinfachen, zu bündeln, betriebliche, personelle, finanzielle UND inhaltliche Synergien zu schaffen. Besonders in der Binnenperspektive reiften aus ganz unterschiedlichen Gründen nicht alle Blümenträume.

JenaKultur band starke Kulturmarken mit größtenteils Jahrzehnte langer Tradition zusammen: Ernst-Abbe-Bücherei (gegründet 1896 als Jenaer Lesehalle), Stadtmuseum Jena (gegründet 1903), Volkshochschule Jena (gegründet 1919), Jenaer Philharmonie (gegründet 1934), Musik- und Kunstschule Jena (gegründet 1948)! Selbst die KulturArena (erstmalig 1992 veranstaltet) ist längst „erwachsen“ geworden. Mit Gründung des Eigenbetriebs wurden außerdem so wichtige Aufgaben wie Stadtmarketing, Tourismus oder Veranstaltungen (inkl. städtische Märkte und Stadtfeste sowie der Veranstaltungshäuser LISA und Volkshaus, später Volksbad, Villa Rosenthal und Rathausdiele) im Eigenbetrieb versammelt¹⁴. Jede dieser Kulturmarken hat eine eigene lange Geschichte, viele sind also älter als der Verbund selbst. Dennoch galt für sie ab 2005 fortan, dem Verbund Tribut zu zollen. Besonders das Aufgeben von ehemaliger Autonomie, wie es sich beispielsweise in einem langen aufwendigen konfliktreichen CD-Prozess manifestierte, in dem man sich in hartem Ringen schließlich zu einem kleinsten gemeinsamen Nenner verständigte, brachte und bringt hin und wieder Frustrationen bzw. Irritationen.

¹⁴ Nicht zuletzt übernimmt JenaKultur mit den Bereichen Kulturförderung und Denkmäler / Kunst im öffentlichen Raum hoheitliche Funktionen eines klassischen Kulturamts.

Die Erfordernisse eines viel komplexeren Berichtswesens mach(t)en größere Verwaltungsaufwände notwendig. Integris und eGecko¹⁵ sind Synonyme hierfür. Beide kaufmännischen Tools professionalisieren fraglos Finanzflüsse, generieren aber gleichzeitig neue Aufgaben für jede/n einzelne/n MitarbeiterIn, jeden einzelnen Bereich.

Im Umkehrschluss war und ist Unterstützung durch das zentrale Marketing und den zentralen Veranstaltungsservice hingegen aus verschiedenen Gründen bestenfalls punktuell möglich.¹⁶

In der besonderen Krisenerfahrung des Jahres 2009 dann, in dem der Eigenbetrieb das erste und glücklicherweise bisher auch einzige Mal, ernsthaft ins Schlingern geriet, da die Kosten aus dem Ruder zu laufen drohten, brachen sich manchmal offen oder verdeckt ausgetragene Eifersüchteleien zwischen den einzelnen Einrichtungen, Projekten, Kulturmarken Bahn. Warum etwa sollte eine stets vorbildlich wirtschaftende Volkshochschule die Mehrausgaben oder Mindereinnahmen anderer Bereiche kompensieren? Warum erfuhr eine Jenaer Philharmonie als größter Kostenfaktor und zugleich sensibler Organismus eine exponierte Schützenhilfe von der Stadtspitze? Wieso baute der Zentralbereich Manpower auf, obwohl anderswo am Limit gearbeitet wurde? Wie war es um Solidarität und Gerechtigkeit bestellt?

Diese Beispiele zurecht oder zu Unrecht empfundener Ungleichheit vermitteln schlaglichtartige Einblicke in Gefühlswelt und Atmosphäre, in die psychosoziale Gemengelage des Eigenbetriebs. Mitunter entstehen hochexplosive Gefühlslagen, die sich potenzieren, wenn quasi noch von außen Öl ins Feuer gegossen wird, wenn beispielsweise Politik oder Stadtspitze unbequeme Rückfragen stellen oder Medien kritisch berichten.

Schnell geraten dann leider all die positiven Effekte und Entwicklungen¹⁷ aus dem Blick oder werden klein geredet, für die der Eigenbetrieb überregional als Best-Practice-Modell¹⁸ wahrgenommen wird.

¹⁵ eGecko und Integris sind kaufmännische Systeme zur professionellen Finanzbuchhaltung bzw. zur Materialwirtschaft.

¹⁶ Bei der Eigenbetriebsgründung sollten Marketing und Veranstaltungsservice durchaus für alle zuständig sein, auf Grund der verfügbaren Ressourcen (vor allem Finanzen und Personal) ließ sich dies aber nicht umsetzen.

¹⁷ Hierfür nur ein stichwortartiges Erfolgsbeispiel: Jena konnte den Titel „Stadt der Wissenschaft 2008“ des Stifterverbandes der Deutschen Wissenschaft erringen und ein exzellentes Themenjahr ausrichten. Maßgeblich hierfür war die geballte Power und vor allem engagierte Federführung von JenaKultur.

¹⁸ JenaKultur wird in diversen Lehrbüchern zu Kulturbetrieben erwähnt und erfährt große Wertschätzung in der bundesweiten Arbeitsgruppe der sogenannten Reformbetriebe.

1.3. Unternehmenskommunikation bei JenaKultur: Stabsstelle Unternehmenskommunikation und Anamnese

Im Angesicht all dessen erscheint es nur folgerichtig, immer und immer wieder über Kommunikation im Allgemeinen, über vertikale und horizontale Kommunikationswege und -mittel im Besonderen nachzudenken. Um dies kontinuierlich und vor allem auch professionell sicherzustellen, wurde die Stelle Unternehmenskommunikation wieder belebt. Sie ist bei der Werkleitung ange dockt und wurde zur Stabsstelle aufgewertet. Als markante Schnittstelle nach innen und außen trägt sie auch der Erkenntnis Rechnung, dass das reibungslose Funktionieren des Eigenbetriebs mehr und mehr eine Frage der erfolgreichen Fachkräftegewinnung und -bindung ist. Gerade im laufenden Jahr 2018 zeigte sich, dass das Thema existentielle Dimensionen anzunehmen droht.

Mit ihrer Etablierung verband sich die Aufgabe, bis Ende 2018 ein Konzept vorzulegen. Dabei entstand schnell Konsens darüber, dass ein Hauptaugenmerk auf **interne Kommunikation** gelegt werden sollte.

Im Tagesgeschäft bleibt diese nämlich meist oft auf der Strecke. Dabei ist für einen weitgehend kreativ arbeitenden Organismus ein gutes, also von Wertschätzung und Transparenz geprägtes Arbeitsklima existentiell wichtig. Im Sinne entsprechender Dringlichkeit ist es zu verstehen, dass parallel zur Konzeptarbeit – mithin also *vor* der im Rahmen des Konzepts vorgeschlagenen Maßnahmen – bereits einzelne Instrumente implementiert wurden.

Dazu gehören die seit Anfang 2017 wöchentlich verschickte Mitarbeiterinfo (2017 43 Ausgaben | 2018 bisher 34 Ausgaben, Stand 29. November 2018), regelmäßige Mitarbeiterführungen bzw. -angebote (2017: 5 | 2018 bisher 3), Vollversammlungen (mit dem Akzent, über die individuellen Programme und Planungen der Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken zu informieren), Organisation gemeinsamer Weihnachtsfeiern, Erstellung von Arbeitsmitteln für die Mitarbeiter, die zugleich Werbeträger für JenaKultur sind (Notizbuch, Touchpen, USB Stick) mit Unterstützung des Teams Marketing und einiges mehr.



JenaKultur-T-Shirt



Weihnachtskarte 2017



Notizbuch mit Touchpen und USB-Stick



Mousepad

Externe Kommunikation dagegen läuft gemäß der weitgehenden inhaltlichen Autonomie der einzelnen Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken größtenteils dezentral. Selbstverständlich sind auch hier neue Akzente zu setzen. Dabei geht es im Wesentlichen um zwei Aspekte:

„Dezentrale Kommunikation“, wie wir die externe Kommunikation der einzelnen Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken nennen wollen, braucht die Verabredung bestimmter inhaltlicher aber auch formaler Standards, nicht zuletzt um dem Anspruch von Professionalität gerecht zu werden. Das momentan größte Desiderat ist die kontinuierliche und vor allem professionelle Begleitung der Prozesse, in die die Werkleitung und einzelne Führungskräfte oder Bereiche über das Tagesgeschäft hinaus eingebunden sind: Prozesse, die häufig sehr komplex sind und daher viel Kraft binden. Wichtigste Beispiele hierfür waren, sind und werden sein:

- die aktive Begleitung des Projektes „Neubau von Ernst-Abbe-Bücherei und Bürgerservice“,
- die sich aus einer Exzellenzförderung der Jenaer Philharmonie durch den Bund ergebende Neuausrichtung und Neuprofilierung der Orchestertätigkeit, die einen komplexen Changeprozess in der Jenaer Philharmonie bedingt,
- die Erarbeitung bzw. Umsetzung einer neuen Tourismusstrategie für Jena,
- die Konzipierung, bauliche und betriebliche Etablierung eines Tagungs- und Konzertentrums für Jena,
- die konzeptionelle und arbeitsorganisatorische Weiterentwicklung der Angebote und Einrichtungen kultureller Bildung,
- die Entwicklung eines integrierten Stadtmarketingkonzeptes für Jena,
- ein vom städtischen Kulturausschuss beauftragter Strategieprozess für die Städtischen Museen Jena, zunächst für den Bereich Stadtgeschichte,
- Erarbeitung und Umsetzung der Richtlinie zu Kulturförderung + Innovationsförderung sowie Etablierung einer Stelle Kulturberatung/Drittmittelakquise.

Auch in diesem Segment wurden bereits Maßnahmen auf den Weg gebracht. Dazu gehören regelmäßige, von Werkleiter Jonas Zipf moderierte Podiumsdiskussionen zu allgemeinen kulturpolitischen Fragestellungen.

2017

1. „Viele gute Ideen pro Quadratmeter. Bürgerservice & Bibliothek der Zukunft“ (01.02.2017 | 20 Uhr | R 10/11 Volkshaus)
2. „Steine, Kunst oder Kann das weg?“ Zum Umgang mit Denkmälern und Kunst im öffentlichen Raum (16.03.2017 | 19 Uhr | Raum Dez. 3 in der TI)
3. „Lasst die Kirche im Dorf“. Zur Landflucht im Osten (26.05.2017 | 11 Uhr | Volksbad Jena; innerhalb des Kirchentages auf dem Weg)
4. „Von stolzen Burgen und zerfallenen Dächern. Freie Räume für freie Kultur in Jena“ (25. 08.2018 | 20 Uhr | Trafo-Station, Nollendorfer Straße)
5. „Krieg oder Frieden. Erinnerungen an einen Berg“ (19. November 2018 | 17 Uhr, Kassablanca Gleis 1 e.V.)



2018

1. „Im Osten nichts Neues? Wie entsteht Innovation in Kunst und Kultur?“ (23.01.2018 | 19 Uhr | Volksbad Jena)
2. „Staatssozialistischer Marxismus – Drei biografische Rückblenden“ (im Kontext des wissenschaftlich-künstlerischen Symposiums aus Anlass des 200. Geburtstages von Karl Marx)
3. „Orchester der Zukunft oder Zukunft des Orchesters. Zur Lage der Jenaer Philharmonie“ (18. Juni 2018 | 21 Uhr | Volksbad Jena)
4. „Zum Umgang mit dem Blinkerdenkmal auf dem Landgrafenberg“ (10. November 2018 | 12:30 Uhr | Historisches Rathaus, innerhalb des Tages der Stadtgeschichte 2018)

5. „Hommage an einen fast Vergessenen. Eduard Rosenthal. Demokrat, Menschenfreund, Verfassungsvater“ (21. November 2018 | 19:30 Uhr | Villa Rosenthal)



Daneben wurden einige Exklusivgespräche mit Journalisten initiiert: beispielsweise zum Amtsantritt von Jonas Zipf, zur Bilanz seiner ersten einhundert Tage, zum Neubau der EAB und des Bürgerservices am Engelplatz.



Ferner wurden auch Resümees zu wichtigen Projekten erstellt und an die Medien verschickt, etwa zu einigen Podiumsdiskussionen oder zum Reformationsjahr 2017.

Parallel aber wurden spezielle Analyseschritte eingeleitet, da es sich zeigte, dass – um wirkliche Durchschlagskraft zu erzeugen – ein systematischer bzw. ganzheitlicher Ansatz vonnöten ist.

Dabei ist zur insgesamt angewendeten Methodik anzumerken, dass sie *keinen* strengen wissenschaftlichen Kriterien folgt. Vielmehr hatten die Verfasser an vielen Stellen gerade bezüglich der Analyse der aktuellen Gesamtsituation bei JenaKultur auf Grund von Beobachtungen mittels gesunden Menschenverstands bereits starke Vermutungen, für deren Zutreffen oder auch Nichtzutreffen empirische Belege gesucht wurden. So erklärt sich übrigens auch, dass bestimmte Maßnahmen (s.o.) bereits in der Analysephase umgesetzt wurden.

1.3.1. Worldcafé am 1. Juni 2017

Der erste Aufschlag, die unterschiedlichen Wahrnehmungen im Eigenbetrieb etwas systematischer zu erforschen, war ein interner Workshop Anfang Juni 2017 im Stadtteilzentrum LISA. Begleitet, dokumentiert und nachbereitet wurde die Veranstaltung von Dirk Schütz (Coach, Kulturberater und Geschäftsführer der Firmen KM Kulturmanagement Network GmbH und Kulturpersonal GmbH) und seinem Mitarbeiter, David Hildebrandt (siehe Anlage 7: Worldcafé 1. Juni 2017).

Die gewählte Workshop-Methode „World-Café“ ist quasi ein Großgruppdialog und besonders wirkungsvoll bei heterogenen, durchmischten Teilnehmergruppen, die von einem gemeinsamen Thema betroffen sind. Immerhin 50 MitarbeiterInnen¹⁹ aus allen Bereichen bzw. Einrichtungen stellten sich den Diskussionen, mithin also ein Fünftel der Belegschaft.

In einzelnen Tischgruppen, die von je einem „Gastgeber“ betreut wurden, bestand das Ziel darin, Fragen rund um das Selbstverständnis von JenaKultur zu stellen und zu diskutieren. Zum Beispiel:

Wofür steht JenaKultur?

Sind wir Dienstleister oder Kulturproduzent?

Gestalter oder Verwalter?

Unternehmen oder Amt?

Gemäß ca. 20minütigem Rotationsprinzip wechselte die Besetzung der Tische, so dass sich neue Gruppen bildeten, die bereits festgehaltene Ergebnisse des Tisches weiter durchdachten und weiter entwickelten. Die Resultate aller Diskussionen lagen schlussendlich in Form von beschriebenen Tischdecken oder Moderationskarten vor.

Die Teilnahme erfolgte freiwillig und konnte als Arbeitszeit erfasst werden.

¹⁹ Stand 30. Juni 2018: JenaKultur-Mitarbeiterzahl: insgesamt 261 (inklusive Azubis), davon weiblich: 165, davon männlich: 96.

Folgende Fragen wurden an den einzelnen Tischen bearbeitet.

Tisch 1

Frage: Beschreiben Sie ein ideales Verhältnis der Einrichtungen zum Zentralbereich von JenaKultur! Betrachten Sie JenaKultur eher als Holding oder Kulturproduzent?

Tisch 2

Frage: Beschreiben Sie ein ideales Verhältnis des Zentralbereiches zu den Einrichtungen von JenaKultur! Welche Rolle kommt dabei der Werkleitung zu: eher die des Verwalters oder die des Gestalters?

Tisch 3

Frage: Welche Erwartungen formulieren Sie an eine ideale Führungskraft von JenaKultur?

Tisch 4

Frage: Welche Erwartungen formulieren Sie an eine(n) ideale(n) MitarbeiterIn von JenaKultur?

Tisch 5

Frage: Welche Werte erachten Sie für eine gelingende Binnenkultur und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit bei JenaKultur als unverzichtbar?

Tisch 6

Frage: Welche Werte erachten Sie für eine gelingende öffentliche Darstellung von JenaKultur als unverzichtbar?

Tisch 7

Frage: Welche Rolle soll JenaKultur im Gefüge der städtischen Verwaltung und Politik in Jena übernehmen?

Tisch 8

Frage: JenaKultur ist ein... Eigenbetrieb. Bitte vervollständigen Sie diesen Satz auf möglichst prägnante und lesbare Weise!

Tisch 9

Frage: Wozu gibt es die Konstruktion von JenaKultur bzw. worin besteht der Sinn der Konstruktion von JenaKultur?

Eine grundlegende Einsicht besteht darin, dass JenaKultur auf Grund seiner Heterogenität Kommunikations- und Wissensdesiderata schafft, die es mitunter der/m einzelnen MitarbeiterIn erschweren, eine sinnvolle Gesamtsicht auf die Dinge zu entwickeln. Gleichwohl aber wird – und hier ist durchaus Stolz auf den Eigenbetrieb heraus zu hören – JenaKultur als starker Player wahrgenommen, der kultureller Ermöglicher und Wegweiser in der Stadt sein sollte. Fast visionär erscheint die Ableitung, dass JenaKultur Vorreiter in Sachen Offenheit, Menschlichkeit und Vielfalt, ja DIE kulturelle „Kraftzelle“ der Stadt sein müsste. Wie kann dies erreicht werden? JenaKultur müsse einrichtungs- und bereichsübergreifend denken lernen, dazu brauche es den Mut zur Veränderung, zur Organisations- und Personalentwicklung, gepaart mit einem wertschätzenden, fordernden und förderndem Umgang mit- und untereinander, der Raum für Ideen schafft. Erfreulicherweise vermittelte sich allenthalben die Bereitschaft der Belegschaft, proaktiv an solchen Prozessen teilnehmen zu wollen.

Die Ergebnisse können im Einzelnen wie folgt geclustert werden:

⇒ Nach innen:

- Kommunikation muss sinnvoll direkt bleiben
- Wertschätzung der fachlichen Kompetenz des Gegenübers
- Transparenz
- Die Werkleitung soll sowohl verwalten als auch gestalten.
- Respekt / Vertrauen / Wertschätzung
- Identifikation mit JenaKultur

⇐ Nach außen:

- Starker städtischer Player mit Potenzial
- DER städtische Ermöglicher von Kultur, kultureller Bildung und touristischen Leistungen, sprich: kulturelle „Kraftzelle“ der Stadt.
- = Kultureller Ermöglicher und Wegweiser in der Stadt**

⇔ Nach innen und außen:

JenaKultur ist Holding, Kulturproduzent und Dienstleister.

Dabei: WL priorisiert und trägt die Verantwortung für ein koordiniertes Angebot.

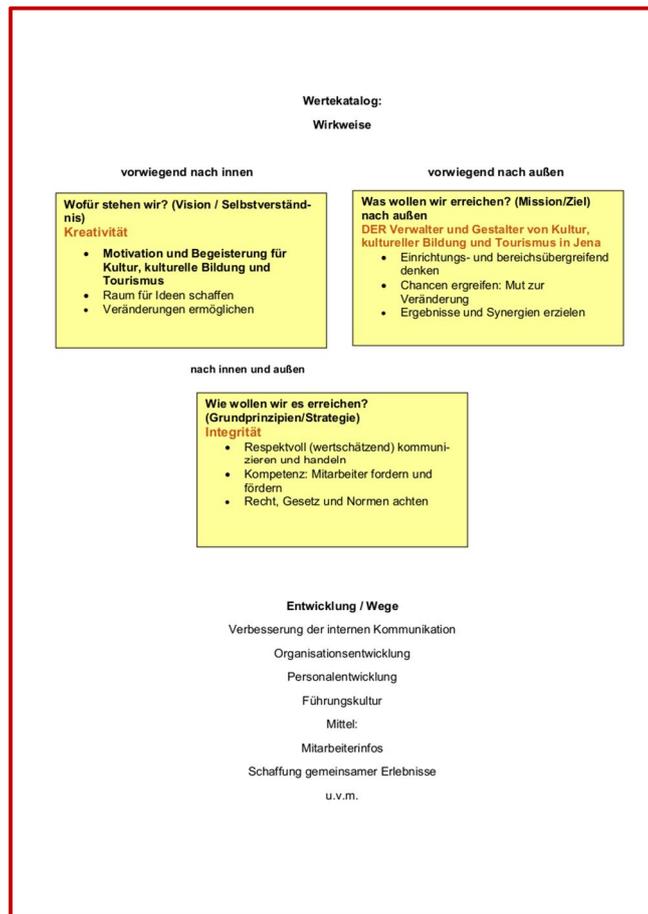
- Fachliche und soziale Kompetenz
- Begeisterung(sfähigkeit) nach innen und außen
- Visionen
- Vorbild
- Rechtzeitiger Informationsfluss / aktive Kommunikation
- Kulturelle Aufgeschlossenheit Wertschätzung
- Rolle des Vorreiters in Sachen Menschlichkeit, Offenheit und Vielfalt in Jena.

Bestandsaufnahme:

Heterogenität von JenaKultur schafft auf Grund nicht optimaler Informationsflüsse bei einzelner Mitarbeiter / einzelner Mitarbeiterin Wissensdesiderata und Identifikationsprobleme

Zielbestimmung / Wertekatalog

Gegenseitige Wertschätzung durch Kenntnis voneinander, proaktive Schaffung eines Gemeinschafts- bzw. Zusammengehörigkeitsgefühls



Jenseits dieser inhaltlichen Auswertung ist auch der „fremde Blick“ der beauftragten Agentur ein eindrücklicher Beleg für die Notwendigkeit von und die Bereitschaft zu unternehmenskommunikatorischer Arbeit:

„Bemerkenswert war die **konstruktive, offene und positive** Atmosphäre des Dialoges, in den sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit großem Engagement einbrachten. Wichtig für den Prozess war breite der Teilnehmerinnen und Teilnehmer **aus allen Einrichtungen** und Mitarbeiter-Ebenen von JenaKultur. Nicht zuletzt durch das durchweg positive Feedback zum Veranstaltungsformat wurde das **große Bedürfnis der Mitarbeiter nach Teilhabe, Austausch und Vernetzung innerhalb von JenaKultur** deutlich. Dies ermöglichte auch, den bisherigen Weg von JenaKultur sowie die Kommunikationskultur innerhalb der Organisation konstruktiv kritisch sowie motivierend zu diskutieren. Auffällig war dabei auch **das große Engagement der jüngsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, die vielfältige Ideen zur Weiterentwicklung der Organisation und Kommunikation einbrachten.“

1.3.2. Interview mit den Gründern am 28. Juni 2017

Ein Gespräch mit Frau Dr. Margret Franz²⁰ und Herrn Martin Berger²¹ -- den „Gründungseltern“ von JenaKultur, wenn man so will – sollte vor allem noch einmal die genauen Motive für die Schaffung des Eigenbetriebs eruieren. Jenseits aller beabsichtigten und nachträglichen Bedeutungsaufladung seitens der Macher bleibt ein zentraler Schlüsselsatz stehen. Martin Berger sagt zu den politischen Gründen der Eigenbetriebslösung: „Damit sollte sichergestellt werden, dass alles doppelt so gut wird, aber nur noch halb so viel kostet. Und weil die Stadt gerade Anfang der Nuller-Jahre diverse Haushaltsprobleme hatten, sollte das alles bereits zum 1. Januar 2004 starten.“ (vgl. Anlage 6: Gründungsmotivation von JenaKultur).

Das bedeutet, von außen gesehen, sollte der Eigenbetrieb vor allem ein Mittel zum Zweck sein. Die freiwillige Aufgabe KULTUR sollte leistungsfähiger und gleichzeitig kostengünstiger werden.

Natürlich sind dem wiederum bei den verschiedenen Akteuren verschiedene Intentionen bei- bzw. nachgeordnet.

Auf Seiten der Kulturmacher, also von innen, war – so Dr. Margret Franz - das Bestreben groß „...weg [zu kommen] von der Verwaltung hin zur Gestaltung. Weg [zu kommen] von der Behördenmentalität hin zum Dienstleistungscharakter...“ (vgl. Ebenda)

Für die Verwaltungsspitze und die Politik existierte die Überzeugung, dass mit dem Zusammenbinden gleichartiger Prozesse positive Kosteneffekte entstünden. „Was was kostet, war am Anfang auch schwer einzuschätzen, weil es jede Menge verstreute Einrichtungen und Bereiche gab, wie eben die Tourist-Information, die Wirtschaftsförderung oder die Volkshochschule. Du wusstest nicht, was dadurch alles redundant gemacht wird. Wenn du somit verschiedene Bereiche zusammenfügst, dann wird es vielleicht wirklich nur noch halb so teuer, so die Überlegungen?!“ vgl. (Ebenda).

Das vielbemühte Wort in diesem Zusammenhang wurde der Begriff SYNERGIE, meist gleich im Plural verwendet. Die Synergien sollten sich finanziell, aber auch inhaltlich einstellen, indem nicht nur Bereiche näher zueinander rückten, die näher (als bisher) zueinander gehörten, wie etwa der

²⁰ Dr. Margret Franz war von 2005 bis 2014 Werkleiterin von JenaKultur. Seitdem engagiert sie sich u.a. als Stadträtin für die Belange von Kunst und Kultur.

²¹ Martin Berger ist Fachdienstleister für Haushalt und Controlling und Organisationsentwicklung („Kämmerer“) bei der Stadt Jena und bekleidete zum Zeitpunkt der Gründung des Eigenbetriebs die Funktion des kaufmännischen Leiters im Eigenbetrieb Kommunale Immobilien Jena.

Vertrieb und das touristische Marketing (Jena Tourist-Information) zur Kulturproduktion (Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken), sondern indem auch unterschiedliche Kultur- und Bildungsakteure enger miteinander in Berührung kamen, so dass neuartige Veranstaltungsformate über Einrichtungsgrenzen hinweg entstehen könnten.

Ein Beispiel hierfür:

„Die Jeunesses Musicales Deutschland und die Deutsche Orchestervereinigung rufen seit 2004 bundesweit zur Zusammenarbeit von Jugend- und Berufsorchestern auf. 2008 schlossen sich auch die Jenaer Philharmonie und das Jugendorchester der Musik- und Kunstschule Jena in dieser Initiative namens ‚Tutti Pro‘ zusammen. Hierbei geht es darum, sich gegenseitig zu inspirieren, voneinander zu lernen und gemeinsam zu musizieren. [...]

Regelmäßig alle zwei Jahre treten Jugendorchester und Philharmonie gemeinsam in Konzerten auf.“ (vgl. Infoblatt der MKS 2014 | Herausgeber: Schulleitung der MKS | Redaktion und Gestaltung: Toni Rack | 2. Auflage März 2013)

Als weitere Beispiele können alle Themenjahre, die seit Eigenbetriebsgründung veranstaltet wurden, genannt werden, allen voran das Themenjahr „rendezvous“ zum 200. Jahrestag der Doppelschlacht von Jena-Auerstedt 2006, zum 90. Jubiläum der Gründung des Staatlichen Bauhauses 2009 oder das Romantikjahr 2015, das Reformationsjahr 2017. Daneben sind die kulturellen Bildungseinrichtungen im Moment wieder verstärkt dabei, die pädagogischen Aspekte ihrer Betätigungsfelder mehr zusammen zu denken, indem sie eine Arbeitsgruppe „Kulturelle Bildung“ gegründet haben.

1.3.3. Klausurtagung der Führungsebene 21. / 22. Februar 2018

Die Notwendigkeit für eine solche Klausur, deren Begleitung und Dokumentation durch Dirk Schütz (Kultur Management Kommunikation) und Jana Symalzek (Visionsentwicklung und Prozessbegleitung) sichergestellt wurde, ergab sich im Laufe der Zusammenarbeit der neuen Werkleitung mit den Einrichtungsleitern. Es kristallisierte sich deutlich heraus: Das Wir bei JenaKultur ist ein Sollzustand. Diesen zu erreichen, wiederum ein ständiger Prozess. Ziel sollte es auf diesem Weg zunächst sein, dass es eine klar(er)e Rollenverteilung zwischen dem Zentralbereich, insbesondere der Werkleitung, und den Einrichtungsleitern gäbe. Ebenso wurde die Definition gemeinsamer Werte als wichtig erachtet.

Bezüglich der Rollenverteilung zeigte sich folgendes:

1. Die Werkleitung erwartet eine deutlichere Wahrnehmung von Führungsverantwortung und Eigeninitiative durch die mittlere Leitungsebene.

2. Aufgrund der „Sandwichposition“ der Einrichtungs-/Bereichsleiter (zwischen Werkleitung einerseits und Belegschaft ihrer Bereiche andererseits) entstehen aber immer wieder Irritationen, Verunsicherungen und Kompetenzkonflikte: Was darf der Einrichtungs-/Bereichsleiter wann allein entscheiden? Wo ist Abstimmung mit der Werkleitung unumgänglich? Wann muss der Einrichtungs-/Bereichsleiter sogar komplett seine Führungsrolle an die Werkleitung abtreten? Und was bedeutet das hinsichtlich seiner Leitungsrolle im eigenen Haus?

Folgende Erkenntnisse und Ergebnisse wurden in zwei Tagen gemeinsam herausgearbeitet (siehe Anlage 8: Klausurtagung Führungsebene 21./22. Februar 2018):

Es wurde die Angst laut, dass sich JenaKultur ohne Rollenklarheit zu kannibalisieren, zumindest aber immer wieder zu sehr mit sich selber zu beschäftigen droht.

Deshalb wurde vereinbart:

- Die Werkleitung baut Parallelstrukturen in der Projektarbeit ab, insbesondere hinsichtlich Veranstaltungstätigkeiten.
- Die Werkleitung klärt interne Strukturen, Rollen und Entscheidungsbefugnisse und macht dies transparent.
- Die Werkleitung stellt sich ihrer Ressourcenüberlastung.
- Die Werkleitung garantiert weiterhin eine zeitnahe Erreichbarkeit für die Einrichtungsleiter.
- Überdacht und überarbeitet werden Agenda-Setting und Meeting-Kultur.
- Die Position der Einrichtungsleiter wird gestärkt, indem bei ihnen das Prä der fachlichen Kompetenz für ihre Bereiche verortet wird.

Erste Ableitungen aus diesen Befunden lauten:

1. Die Werkleitung erstellt für sich einen Ressourcenplan.
2. Dirk Schütz begleitet die internen Findungsprozesse als Coach und Moderator weiter.
3. Angestrebt wird eine Neuaufstellung des Fachbereichs Veranstaltungen, der auch Kapazitäten hat, Sonderprojekte und -vorhaben der Werkleitung zu übernehmen.

Als Parenthese sei hier nämlich ausdrücklich darauf hingewiesen, dass mit der Besetzung der Stelle des Werkleiters mit Jonas Zipf u.a. die Absicht verfolgt wurde, wieder mehr übergreifende Projekte mit Strahlkraft oder strategischer Dimension zu initiieren.

4. Wünschenswert erscheint deshalb auch die Installation eines Referenten/einer Referentin für die Werkleitung, der/die an der Schaltstelle zur (Stadt-)Politik Prozesse planen, begleiten und moderieren kann.

1.3.4. Mitarbeiterbefragung(en)

Die Ergebnisse von zwei Mitarbeiterbefragungen (siehe Anlage 9: Mitarbeiterbefragungen) können hier mit herangezogen werden.

1. Mitarbeiterbefragung Arbeitszufriedenheit / Gesundheit 2017 in der Kernverwaltung Jena und allen Eigenbetrieben, als analoge Fortschreibung einer Befragung aus dem Jahre 2013. Es nahmen bei JenaKultur 98 von – von damals – 233 Kolleginnen und Kollegen teil, das sind 42% der Belegschaft. Eine exakte Aufteilung zwischen zentralem Bereich und Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken ist nicht möglich, da zur Wahrung der Anonymität lediglich Probandengruppen von mehr als 10 MitarbeiterInnen als einzelne Bereichsgruppen erfasst wurden.

Hier eine Zusammenfassung der wichtigsten Befunde, wie sie der Fachdienst Personal der Stadtverwaltung mit der Freiburger Forschungsstelle für Arbeits- und Sozialmedizin (FFAS) herausgearbeitet hat.

Gesamtbild JenaKultur im Vergleich von 2013 zu 2017

Günstige Werteentwicklung

- Emotionale Anforderungen
- Verbergen von Emotionen
- Work-privacy-conflict
- Einfluss auf die Arbeit
- Spielraum Pausen/Urlaub
- Entwicklungsmöglichkeit
- Unterstützung bei Arbeit
- Menge sozialer Kontakte
- Unsicherheit Arbeitsplatz

Ungünstige Werteentwicklung

- Vorhersehbarkeit der Arbeit
- Allgemeiner Gesundheitszustand
- Burnout-Symptome
- Präsentismus
- Entgrenzung
- Gemeinschaftsgefühl

2. Befragung der JenaKultur-MitarbeiterInnen

Neben dieser zentralen Befragung zur Arbeitszufriedenheit und Gesundheit erstellten Unternehmenskommunikation und Werkleitung in Abstimmung mit dem Personalrat einen Fragebogen, der einige dort bereits angetippte Punkte jenakulturspezifisch vertiefen sollte. Hatte sich dort bereits klar herauskristallisiert, dass insgesamt eine starke Bindung an die eigene Tätigkeit zu konstatieren ist, selbst wenn die Arbeitsanforderungen als wachsend empfunden werden, so war es in der eigenen Befragung wichtig, beispielsweise den Versuch, Top-Down-Festlegungen wie die zu einem möglichen Wertekanon bzw. zu einer Kurzdefinition von JenaKultur mit der Belegschaft abzugleichen. Gibt es Wahrnehmungsunterschiede zwischen Einrichtung, Projekt, Kulturmarke auf der einen und Dienstleistungs- bzw. Unterstützungsprozessen auf der anderen Seite und wenn ja, wo liegen sie? Wird der Eigenbetrieb insgesamt eher als sinnvoll erachtet? Wie logisch oder unlogisch sind seine Strukturen für die/den Einzelne/n?

Dieser Fragebogen wurde Ende Juni 2018 mit der Mitarbeiterinfo versandt. 43 MitarbeiterInnen beteiligten sich an der Befragung. Das sind 16,5 Prozent der Gesamtbelegschaft von JenaKultur. Dabei kamen 19 Antworten aus dem Zentralbereich und 23 von Einrichtungen, Projekten, Kulturmarken; ein/e MitarbeiterIn wollte ihre/seine Zugehörigkeit nicht preisgeben.

Fragebogen



JenaKULTUR
Kultur Tourismus Marketing

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

bei der Mitarbeitervollversammlung im April haben wir es angekündigt: vor jeder Strategieentwicklung steht eine Analyse des Istzustands. JenaKultur war und ist ein recht heterogenes Gebilde. Deshalb wurde nun unter anderem (meine Stelle für Unternehmenskommunikation einbezogen). Sie hat Aufgaben nach außen, aber eben auch nach innen. Ehe wir gemeinsam überlegen, welche Instrumente wir installieren wollen, um Kommunikationsflüsse zu verbessern, bitte ich sehr herzlich darum, sich die Zeit zu nehmen und ein paar Fragen zu beantworten. Jeweils ist ein Kreuz dort zu setzen, welche Antwort die größte Übereinstimmung hat.

Die Bögen sollen ausgedruckt und in verschlossenem Umschlag bis zum 31. Juli 2018 in mein Postfach gelegt werden. So ist Anonymität gewährleistet. Ich danke schon jetzt herzlich für die Unterstützung und werde zeitnah über das Ergebnis informieren.

Herzliche Grüße
B. Liebold

Angaben zur eigenen Person (Zutreffendes bitte ankreuzen! Bitte nur 1 Kreuz in der ersten Spalte – oben oder unten – machen)

Ich gehöre...

Zur Werkleitung Stabsstellen Sekretariate Zum Kaufmännischen Bereich Zum Bereich Veranstaltungen Marketing Tourismus	zu einer Einrichtung EAB J.P MKS VHS Städtische Museen Jena
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

JenaKultur | Ansprechpartner: Birgit Liebold | birgit.liebold@jeka.de
 Kassenstraße 10, 07743 Jena | Tel. 03641 69-8005, Fax 03641 69-8165
 www.jenakultur.de



Fragebogen



JenaKULTUR
Kultur Tourismus Marketing

1. Jenakultur ist für mich...

...am ehesten vergleichbar mit einer „Holding“ (Unternehmen, dessen betriebl. Hauptzweck in einer auf Dauer angelegten Beziehung zu einem oder mehreren rechtlich selbständigen Unternehmen liegt).

Stimmt vollkommen	Stimmt weitgehend	Stimmt eher nicht	Stimmt gar nicht	
...Kulturproduzent				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...Kulturproduzenten				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...Bildungsanbieter				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...Dienstleister				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Weder noch:				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es trifft alles zu:				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wertschätzung	Teamgeist	Kreativität	Professionalität	Ihr persönlicher Wert
<input type="checkbox"/>				
1.	2.	3.	4.	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

Bitte zusätzliche/ Anmerkung/Hinweis?

3. Die **Strukturen** von JenaKultur sind mir klar:

Stimmt vollkommen | Stimmt weitgehend | Stimmt eher nicht | Stimmt gar nicht

Ich weiß immer, wann eine Aufgabe eher zentral oder in einer Einrichtung zu lösen ist:

Stimmt vollkommen | Stimmt weitgehend | Stimmt eher nicht | Stimmt gar nicht

Ich weiß immer, wohin ich mich wenden muss, wenn ich (Entscheidungs-)Hilfe brauche:

Stimmt vollkommen | Stimmt weitgehend | Stimmt eher nicht | Stimmt gar nicht

Ich bekomme in der Regel die Unterstützung, die ich brauche:

Stimmt vollkommen | Stimmt weitgehend | Stimmt eher nicht | Stimmt gar nicht

Die Aufgabenteilung innerhalb der Werkleitung ist mir klar:

Stimmt vollkommen | Stimmt weitgehend | Stimmt eher nicht | Stimmt gar nicht

4. **Jenakultur** sollte in seiner Gesamtheit erhalten und weiter entwickelt werden:

Stimmt vollkommen | Stimmt weitgehend | Stimmt eher nicht | Stimmt gar nicht

5. Der folgende Textvorschlag ist der Versuch, JenaKultur in einem Satz zu beschreiben. Wie treffend finden Sie diese **Kurzdefinition**?

„JK ist ein unternehmerisch geführter städtischer Eigenbetrieb, zu gleichen Teilen Förderer und Produzent innovativer Kunst, Träger kultureller Bildung, Betreiber von Veranstaltungshäusern sowie Kultur-, Stadt- und Tourismusvermarkter.“

Stimmt vollkommen | Stimmt weitgehend | Stimmt eher nicht | Stimmt gar nicht

Danke für Ihre Mitarbeit!

3



Grundsätzlich waren im Regelfall vier Antwortmöglichkeiten vorgegeben: „Stimmt vollkommen“ | „Stimmt weitgehend“ | „Stimmt eher nicht“ | „Stimmt gar nicht“. Mithin musste der/die Antwortende auch eine prinzipielle Entscheidung eher Pro oder eher Contra treffen.

Bei den Werten sollten Schulnoten verteilt werden, wobei 1 die beste, 6 die schlechteste Bewertung sein sollte. Werte mit gleicher Wichtigkeit sollten die gleiche Note erhalten. Aus diesem Procedere ergibt sich, dass die Werte mit der niedrigsten Gesamtpunktzahl als am höchsten bewertet gelten können, die mit der höchsten Gesamtpunktzahl als am schlechtesten.

Demzufolge werden Professionalität (74 Punkte) und Wertschätzung (84 Punkte) als die wichtigsten Werte, dicht gefolgt von Teamgeist (92 Punkte) und Kreativität (93 Punkte) herausgestellt. Diese Werte waren vorgegeben, während in der letzten Spalte ein eigener Wert benannt und in das Gesamtvotum durch Notenerteilung einbezogen werden konnte. Davon machte nicht jede/r Gebrauch. Aber sehr häufig finden sich die Termini Wertschätzung und Transparenz auch hier, mitunter in synonymischen Formulierungen wieder.

JenaKultur wird in erster Linie als Kultur- und Bildungsanbieter gesehen, daneben wird aber auch der Dienstleistungsgedanke stark gemacht. In der Gewichtung gibt es dabei kaum Unterschiede zwischen Zentralbereich auf der einen und Einrichtungen, Projekten und Kulturmarken auf der anderen Seite.

Es besteht auch weitgehende Einigkeit, dass JenaKultur erhalten und weiterentwickelt werden soll.

Gesehen werden allerdings auch zahlreiche Schwachstellen. In den Feldern für freie Angaben wurden einige Denkanstöße gegeben, aber natürlich auch Frustrationspunkte benannt. Herausstechend ist hier das nachdrückliche Beklagen von derzeit mangelnder **Wertschätzung** (Synonyme: Vertrauen, Respekt), ungenügender **Transparenz** (Synonyme: Offenheit, Kommunikationskultur, int. Kommunikation, Infoweitergabe o.ä.), fehlendem **Teamegeist** (Synonyme: Kenntnis voneinander o.ä.), aber auch Mängeln im Führungsstil (Synonyme: Zeitmanagement WL, Führungsunfähigkeiten, Mitarbeiterführung, WL tritt nicht immer einheitlich auf o.ä.). Teilweise werden dafür sehr drastische Formulierungen benutzt, die auf die emotionale Betroffenheit des Antwortgebers schließen lassen. Viele Kritikpunkte werden jeweils im individuellen Formulierungsversuch nur einmal genannt. Bei der Auswertung wurde deshalb versucht, synonymische Formulierungen durch gleiche Farbigkeit miteinander in Beziehung zu setzen, so dass dann die oben genannten Punkte schon verallgemeinert werden konnten.

Folgen dieser Befunde lassen sich nicht zuletzt in den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit und Gesundheit ausmachen, wenn dort – gegenüber 2013 – eine steigende Tendenz von Burnout-Symptomen und Entgrenzung und ein geringeres Gemeinschaftsgefühl diagnostiziert werden.

Wie in der Klausurtagung auf Leitungsebene wird schlussendlich die Sorge um den Eigenbetrieb in seiner Gesamtheit laut, wenn es etwa heißt „Das Wir-Gefühl von JenaKultur geht mehr und mehr verloren“ oder „Auch die Dachmarke JenaKultur muss gepflegt werden. Sonst ist der Eigenbetrieb immer weniger sichtbar und macht sich so selber überflüssig“. Zumal die Konstruktion Eigenbetrieb einen zusätzlichen Verwaltungsaufwand generiere, der Ressourcen binde und auch dazu führe, dass Dinge begonnen, aber nicht zu Ende gebracht werden, Kreativität so auf der Strecke bleibe. Und schlussendlich kommt von den Einrichtungen, Projekten, Kulturmarken mehrfach der Hinweis, dass sie sich gegängelt fühlen, ja ihnen der Vorteil des Eigenbetriebs nicht ganz ersichtlich sei, weil er am Ende Abläufe verzögere, die künstlerische Arbeit behindere.

Und obwohl der Eigenbetrieb im 14. Jahr seiner Existenz steht, gibt es hinsichtlich der Strukturen und Rollenverteilung Unsicherheiten. Auch die exakte Aufgabenverteilung innerhalb der nunmehr 3-köpfigen Werkleitung erscheint nicht jedem gänzlich klar. Interessant hierbei: Es gibt einen signifikanten Unterschied in der Bewertung zwischen Zentralbereich und Einrichtungen, Projekten, Kulturmarken. Alle MitarbeiterInnen im Zentralbereich, die zum großen Teil im Volksbad versammelt sind, haben ein größeres Verständnis für die Gesamtkonstruktion des Eigenbetriebs. Das verwundert insofern nicht, als genau diese Bereiche ja auch übergreifende Aufgaben wahrnehmen, heißen sie nun Buchhaltung, Controlling, Marketing oder auch Veranstaltungsservice. Sie

haben also von der Art ihrer Tätigkeit her notwendigerweise eine globalere Sicht auf den Eigenbetrieb

Und ein wichtiger Befund ist natürlich die Tatsache, dass sich die Kritik sehr stark auf die Werkleitung fokussiert, man sich regelrecht auf sie „einschießt“.

Es stellt sich die Frage, ob die Rolle der Werkleitung nicht schlicht und ergreifend überschätzt wird?

1.3.5. Wertediskussion und Selbstdefinition

Top-Down wurde parallel zu allen kurz vorgestellten Analyseschritten eine Wertediskussion vor allem in der Werkleitung geführt. Gesucht wurden Attribute, die die ideale Verfasstheit von JenaKultur beschreiben und dabei zugleich Zwischenergebnisse aus anderen Analysetools kritisch mitdenken bzw. einbeziehen. Besonders aus Worldcafé und jena kulturinterner Mitarbeiterbefragung konnten wichtige Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Art von Kulturbetrieb sich die Belegschaft wünscht. Immer wieder wurden dabei genannt: nach innen ein wertschätzender und respektvoller Umgang, nach außen ein kreatives, innovatives Wirken als „Trendsetter“ im Kulturbereich der Stadt.

Aus einer anfänglichen Sammlung von beschreibenden Attributen sollten am Ende die drei zutreffendsten stehen bleiben. Wichtig: Die drei Attribute, die am Ende übrig blieben, erfassen das, was JenaKultur nach *innen und außen* hin sein möchte: OFFEN. KRITISCH. INNOVATIV. Um so wahrgenommen werden zu können, ist ein inneres Klima von Wertschätzung und Respekt, von Fördern und Fordern grundlegende Voraussetzung. Dem entstandenen Dreiklang, der als kurze Marketingbotschaft fungieren soll (z.B. als Label auf Briefköpfen o.ä.), sind damit alle internen Aspekte immanent. Sie sind nicht aus dem Blick gefallen, sondern in den drei Termini aufgegangen.

Die ebenfalls entstandene Kurzdefinition zu JenaKultur wurde in der Mitarbeiterbefragung hinsichtlich ihrer Treffsicherheit bzw. Konsensfähigkeit zur Diskussion gestellt.

„JenaKultur ist ein unternehmerisch geführter städtischer Eigenbetrieb, zu gleichen Teilen Förderer und Produzent innovativer Kunst, Träger kultureller Bildung, Betreiber von Veranstaltungshäusern sowie Kultur-, Stadt- und Tourismusvermarkter.“

Über 80 Prozent (18 stimmten auf die Frage, wie treffend sie die Definition fänden, mit „Stimmt vollkommen“, 10 mit „Stimmt weitgehend“, dagegen votierten auf der ablehnenden Seite nur 6 mit „Stimmt eher nicht“ und eine/r mit „Stimmt gar nicht), damit eine überwältigende Mehrheit der

Kolleginnen und Kollegen, die an der Befragung teilgenommen haben, bestätigten diesen Beschreibungsvorschlag von JenaKultur.

1.4. Zusammenfassung der Befunde / Fazit

Die wichtigen Erkenntnisse aller Erhebungen auf einen Blick:

- Wir wissen zu wenig voneinander. Dadurch gibt es zwischen den Akteuren zwischen und auf allen Ebenen nicht nur viel Argwohn, sondern vor allem nur ein bestenfalls rudimentäres Wir-Gefühl.
- Gleichzeitig haben wir ein großes Bedürfnis nach Austausch, Vernetzung, Transparenz.
- Wir sind zu wenig achtsam und wertschätzend. Wir urteilen schnell nach dem Strickmuster „die da – wir hier“.
- Professionalität als inhaltliche und Wertschätzung als moralische Größe definieren wir deshalb als die uns wichtigsten Werte (= Sollgrößen erstrebenswerter oder moralisch gut bewerteter Eigenschaften), dicht gefolgt von Teamgeist, Kreativität und Transparenz. Diese Werte gehen tatsächlich in den Kernbedeutungen der Marketingattribute OFFEN. KRITISCH. INNOVATIV auf.
- Wir sehen JenaKultur in erster Linie als Kultur- und Bildungsanbieter, daneben machen wir aber auch den Dienstleistungsgedanken stark. In der Gewichtung gibt es kaum Unterschiede zwischen Zentralbereich auf der einen und Einrichtungen, Projekten und Kulturmarken auf der anderen Seite.
- Wir sind uns bei aller Kritik auch einig, dass wir JenaKultur erhalten und weiterentwickeln wollen. Dabei gilt es, die Balance zwischen dem Eigenbetrieb, der von Politik und Stadtspitze ursprünglich als etwas eher Funktionales gedacht wurde, und seinen vielen Bereichen, die teilweise jahrzehntelange Traditionen vorweisen können, klug auszubalancieren. Es besteht auch die Notwendigkeit, weitere Balancen herzustellen: zwischen Wollen und Können, zwischen Inhalt und Formalität und zwischen Mut zur Veränderung und dem Wissen, was wir tatsächlich leisten können.

Fazit: Alle vorliegenden Analysen zusammengenommen, zeigen, dass momentan ein recht hoher Grad an Verunsicherung im Eigenbetrieb herrscht. Das gilt auf allen Ebenen. Einrichtungsleiter haben für sich keine Rollenklarheit, Führung ist so durch sie nur punktuell zu leisten, MitarbeiterInnen erkennen folglich kaum Sinn und Richtung der Gesamtkonstruktion. Motivationen drohen so durch Frustrationen verloren zu gehen. Dabei ist der Eigenbetrieb gerade dabei, von der prosperierenden Stadtentwicklung in einem nie dagewesenen Grad zu profitieren. Einige Stichworte sind schon angeklungen. Es gilt: Visionen haben reale Chancen, realisiert zu werden, anstatt nur Utopien zu bleiben.

Woher kommt also diese Diskrepanz?

Vor allem hat mit der Neustrukturierung des Eigenbetriebs vor zwei Jahren ein merklicher Paradigmenwechsel stattgefunden. War der Eigenbetrieb bislang in allererster Linie als etwas sehr Funktionales verstanden worden, genau wie es das Interview mit den „Gründungseltern“ beschreibt, so ist er gerade dabei, sich unter der neuen Werkleitung völlig neu zu erfinden. Verstanden sich alle Zentralbereiche, inklusive der Werkleitung, bislang mehr oder weniger lediglich als Unterstützer oder Dienstleister für die Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken, so reklamiert die neue Führung für sich – auch im Zusammenspiel mit diesen Bereichen – einen starken Gestaltungswillen. Die sich daraus ergebende neue Unternehmensstrategie, die strategische und zukunftssichernde Überlegungen für alle Einzelbereiche, aber auch für das Gesamtunternehmen anstrebt, muss nicht nur mit der Unternehmensstrategie für die „Konzernmutter“ Stadt abgeglichen werden, sie muss dann in einem zweiten Schritt auch unbedingt innerhalb des Eigenbetriebs und seiner Belegschaft kommuniziert und transparent gemacht werden. Schließlich kann intern erst so eine klare und sinnvolle Abgrenzung von Verantwortungsbereichen erfolgen, kann jeder einzelne Bereich, jede/r einzelne MitarbeiterIn verstehen, wohin die Reise gehen soll.

Mit der Kommunikation dieses Selbstverständnisses nach außen verknüpfen sich vor allem wichtige Lobbybestrebungen: Immerhin bleibt Kultur eine freiwillige Aufgabe der Kommune, wiewohl sie als weicher Standortfaktor letztlich ganz klar auf die Gesamtentwicklung der Stadt einzahlt.

2. Strategische Stufe

Ausgehend von den oben genannten Befunden bleibt zunächst festzuhalten, dass bei JenaKultur der Akzent – wie anfänglich vermutet – stark auf die Verbesserung der **internen** Kommunikation gelegt werden muss. MitarbeiterInnen fungieren ja auch als die Botschafter ihres Betriebs, sind Pender zwischen JenaKultur-Innenwelt und JenaKultur-Außenwelt. Ein Unternehmen, das im Freizeitbereich aktiv ist wie JenaKultur und deshalb Kunden davon zunächst überzeugen muss, seine Angebote auf wohlgeerntet freiwilliger Basis wahrzunehmen, braucht MitarbeiterInnen, die nicht nur für ihr jeweiliges Fachgebiet, sondern den gesamten Eigenbetrieb „brennen“.

1. Erstes Kommunikationsziel muss es deshalb sein, nach **innen** die **gegenseitige Wertschätzung und das Verständnis** untereinander, das Wir-Gefühl zu fördern.

Das gilt zwischen folgenden Bezugsgruppen:

- A) Werkleitung und Führungsebene
- B) Werkleitung und MitarbeiterInnen
- C) Einrichtungen, Projekten und Kulturmarken bzw. den MitarbeiterInnen untereinander

Besonders bei den Bezugsgruppen B und C kann Unternehmenskommunikation sinnvoll aktiv werden. Bezogen auf die Bezugsgruppe B „Werkleitung und MitarbeiterInnen“ muss sie in beide Richtungen als eine Art Sprachrohr fungieren, muss sozusagen von oben nach unten Prozesse kommentieren, erläutern, übersetzen und umgekehrt Stimmungslagen oder auch Fragen von unten aufnehmen und zur Werkleitung transportieren, damit dort für die Belange der Belegschaft sensibilisiert und Lösungen erarbeitet werden können.

Bei den unter C aufgeführten Bezugsgruppen geht es in erster Linie um Informationsaustausch. Das klingt trockener, als es gemeint ist. Schlussendlich ist jede Einrichtung, jedes Projekt, jede Kulturmarke, aber auch jede Fachabteilung im Zentralbereich ein ganz eigener Organismus, ein eigener „Kosmos“ mit eigenen Befindlichkeiten, Notwendigkeiten und Wahrnehmungen. Das Wissen darum, wie jeder dieser Organismen „tickt“, ist nicht nur interessant, sondern schafft auch Verständnis für die jeweils andere Perspektive. Es schärft den Blick für das jeweils Unterscheidende aber eben auch Verbindende. Jeder muss begreifen, welche Rolle er im Gesamtkonstrukt spielt, wohin die Reise geht, was die Führungsspitze bezweckt.

2. Die **externe** Kommunikation muss deutlicher als bisher das vielfältige strategische Engagement des Eigenbetriebs in allen kulturpolitischen Belangen der Stadt herausstellen.

Das gilt besonders zwischen folgenden Bezugsgruppen:

- JenaKultur und Stakeholdern, wie Politik und Unterstützern, Partnern, aber auch Medienvertretern
 - JenaKultur und Bürgerschaft als Kunden der einzelnen Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken
3. Alle bestehenden Kommunikationstools, ob sie primär nach innen oder außen gerichtet sind, müssen überprüft, evaluiert und gegebenenfalls weiterentwickelt werden. Sie müssen sowohl horizontal unterhalb der Belegschaft als auch vertikal zwischen den Hierarchieebenen funktionieren.

Wichtig erscheint folglich in den genannten Kontexten die enge Zusammenarbeit

- zwischen Stabsstelle Unternehmenskommunikation und Werkleitung sowie Bereich Personal/Organisation
- zwischen Stabsstelle Unternehmenskommunikation und Team Marketing

Im ersten Fall muss Vertrauen herrschen. Die Stabsstelle Unternehmenskommunikation muss ganz einfach an alle Brennpunkte im Eigenbetrieb informativ angeschlossen sein und in die Lage versetzt werden, die wichtigen strategischen Ziele der Werkleitung zu kennen. Sonst kann sie nur eingeschränkt funktionieren. Im zweiten Fall gibt es augenfällige Schnittstellen und Überschneidungen zum Wirkungsbereich des Teams Marketing. Sie liegen vor allem im Bereich von Markenführung bzw. auch CI von JenaKultur und im Bereich Öffentlichkeitsarbeit für den gesamten Eigenbetrieb (Pressearbeit, Webpräsenz usw.).

3. Operative Stufe

3.1. Ziel: Beförderung des Wir-Gefühls bei JenaKultur

Dieses Ziel ist selbstverständlich in erster Linie nach innen gerichtet. Es strahlt aber, wie oben bereits erwähnt, zurück auf das Image des Eigenbetriebs und hat deshalb auch eine starke Außen-Komponente. Wichtig ist es, in der Belegschaft ein Bewusstsein dafür zu erzeugen, dass der Eigenbetrieb für Teilaspekte einen Rahmen liefert, dass er nach dem Solidarprinzip funktioniert, dass er für Teilaspekte Schutz und Entfaltungsmöglichkeiten bietet, die es zu nutzen gilt.

Kommunikationsinstrumente

- **Mitarbeiterinfo** läuft, i.d.R. wöchentlich, überwiegend monologisch informierend

Sie resümiert die relevanten Inhalte aus unterschiedlichen Gremien, wie OB-Dienstberatung, Werkausschuss, Kulturausschuss und Einrichtungsleiterrunde und fungiert auch als interne Plattform für Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken.

- **Überprüfung der Meeting- und Informations-Kultur im Eigenbetrieb**

Damit wurde bereits begonnen; der Prozess sollte aber unbedingt kontinuierlich weiter laufen. Ziel sollte ein vernetztes, einrichtungsübergreifendes Arbeiten werden, das aber die Effektivität nicht aus den Augen verliert. Es dürfen also keinesfalls additiv neue Beratungsformate entstehen, vielmehr muss ausgehend von den notwendigen Informationsständen über thematische und personelle Zuschnitte nachgedacht werden. Erstes sichtbares Ergebnis der begonnenen Überlegungen ist die **Programmrunde**, die i.d.R. quartalsweise, überwiegend dialogisch läuft.

Sie findet unregelmäßig statt und richtet sich an alle MitarbeiterInnen, die Programmverantwortung haben. Sie sollen wissen, was in anderen Einrichtungen gedacht und geplant wird, um so gegebenenfalls Anknüpfungspunkte, aber auch Inspirationen zu bekommen. Punktuell und themenbezogen können dazu auch andere Akteure der Stadtgesellschaft eingeladen werden. Eng damit verbunden ist eine erst noch umzusetzende lang-, mittel- und kurzfristige **Programmplanung** für den gesamten Eigenbetrieb für jeweils ein Jahr. Darin sollen sich insbesondere Projektplanungen niederschlagen, die über die traditionellen Veranstaltungsvorhaben hinausgehen, die alle wichtigen Termine des Eigenbetriebs (Jubiläen, Großprojekte, [politische] Entscheidungsketten u.v.m.) enthalten. Diese Planungen, die wohlgerne nur konzertiert dokumentiert werden können, müssen sukzessive fortgeschrieben, Termine im Blick behalten werden. Geeignete Tools hierfür müssen noch gesucht werden.

- **Vollversammlung** bisher einmal; angedacht jeweils im Frühsommer zu den Programmplanungen in allen Bereichen, überwiegend dialogisch

Dieses Format ist aufwendig, weil es nicht zuletzt auf Grund überall überbordender Kalender bzw. einzuhaltender Öffnungszeiten eines großen Planungsvorlaufs bedarf. Gleichwohl erscheint es wichtig, immer und immer wieder Begegnungspunkte zwischen allen Bereichen zu schaffen, die so oder so kommunikationsstiftend wirken. 2018 wurde dabei das Format Pecha Kucha genutzt. Es handelt sich dabei um eine Vortragsform, bei der der/die Vortragende nur maximal 20 Folien bzw. Bildmotive á 20 Sekunden automatisch getakteter Einblendzeit zur Verfügung hat. Er/sie muss sich also kurz fassen, was der Gesamtveranstaltung Dynamik, Frische und Kurzweil sichert. Die Premiere kann als gelungen gelten.

- **Gemeinsame Erlebnisse**, unregelmäßig, interaktiv

Hierzu gehören die jährliche Weihnachtsfeier, Mitarbeiterführungen/-angebote und sonstige teambildende Maßnahmen, die an der Schnittstelle von Dienst und Nicht-Dienst bereichsübergreifend neue Erfahrungshorizonte schaffen. Ein stark in den Fokus geratenes Thema ist dabei auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Nicht vordergründig eine unternehmenskommunikatorische Aufgabe gibt es doch Anknüpfungspunkte, gegenseitiges „Befruchtungspotential“. Nicht zuletzt zielen beide Aufgabenbereiche in die gleiche Richtung: „Achtsamkeit“ ist das Wort, das hierfür von Eva Munkelt, Fachbereichsleiterin Gesundheit an der Volkshochschule, geprägt wurde. Es meint die Achtsamkeit mit sich selbst, die Voraussetzung auch für die Achtsamkeit untereinander ist. Achtsamkeit und Wertschätzung sind in einer bestimmten Bedeutungskomponente synonymisch. Wertschätzung bedeutet auch, Erfolge nicht nur zu kommunizieren, sondern sie auch von Seiten der Werkleitung zu würdigen und hin und wieder gemeinsam zu feiern. Nicht immer muss da zwangsläufig der gesamte Eigenbetrieb geladen sein. Aber vor allem die großen, zeitaufwendigen Projekte des Eigenbetriebs sind meist multilaterale Projekte, in die mehrere Geschäftsbereiche intensiv eingebunden sind.²² Mit einer kleinen Dankeschön-Feier **allen** Beteiligten zu zeigen, dass das Scherflein, das sie jeweils beigetragen haben, gesehen wird, ist so einfach wie wirkungsvoll. Das gilt für die gesamte Lob- und Dankeskultur, auch für diejenige am Ende eines Arbeitsverhältnisses bei JenaKultur. Gibt es neben einem Begrüßungs- auch ein Verabschiedungsritual? Erste Schritte wurden bereits Schritte unternommen. So stehen die Stabsstelle Unternehmenskommunikation und einige andere übergreifende Bereiche seit 2018 mit auf den Laufzetteln für neue und auch ausscheidende MitarbeiterInnen. So können auf sehr einfache, unaufwendige Weise zum Beginn der Beschäftigung im Eigenbetrieb für dessen Ge-

²² Beispiel hierfür ist die Kulturarena. Ohne Veranstaltungsservice, Buchhaltung, Team Marketing und Jena Tourist-Information würde sie nicht funktionieren. Der Grundgedanke lässt sich auf Themenjahre und alle Langen Nächte übertragen.

samtheit sensibilisiert und geworben und bei deren Ende Beobachtungen, Empfindungen, Wahrnehmungen erfragt werden, die wiederum in die Arbeit der Stabsstelle Unternehmenskommunikation einfließen.

Generell gilt es, permanent über die Möglichkeiten einer professionellen Verbesserung der Meeting-Kultur – etwa im Rahmen eines Coachings – nachzudenken. Gearbeitet werden muss, wie schon erwähnt, am Agenda-Setting (Vorbereitung), an der Moderation (Durchführung), Dokumentation (Nachbereitung) im Sinne von Verbindlichkeit und Transparenz von Festlegungen, Entscheidungen, Ergebnissen.

Kommunikationsstrukturen

Am Beispiel der größten Einrichtung innerhalb des Eigenbetriebs, der Jenaer Philharmonie, die sich in mehreren Arbeitsgruppen 2017 / 2018 mit ihren kommunikatorischen Achillesfersen beschäftigte, wurde deutlich, dass selbstverständlich alle existierenden Beratungsformate, sofern sie als sinnvoll angesehen werden, gelebt, aber gelegentlich eben auch hinsichtlich ihrer Zielgenauigkeit überprüft werden müssen. Redet der richtige Personenkreis zum richtigen Zeitpunkt zu den richtigen Themen? Welche Verbindlichkeit haben Festlegungen, wer überprüft ihre Einhaltung? Wie werden Festlegungen dokumentiert und abgelegt, wer braucht sie, neben dem involvierten Personenkreis, wann für andere Arbeitsschritte? Wie wird Agenda-Setting betrieben? Wer lädt ein? Usw. usf.

In diesem Segment hat der gesamte Eigenbetrieb ungehobene Potenziale. Dabei sind es nicht immer nur die ganz großen Würfe, die notwendig und zielführend sein können. Mitunter sind auch kleinere, einfach umzusetzende Maßnahmen möglich und treffsicher.

Daneben sind alle Formate wichtig und richtig, die bereichsübergreifend der Teilhabe und Transparenz, dem Austausch und der Vernetzung dienen. Neben der Arbeit der Mitarbeiterjury für die Vergabe der Erfolgsprämie, die unter ihrer spezifischen Aufgabenstellung beteiligte MitarbeiterInnen dazu animiert, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken, sollten also hin und wieder zentrale Fragestellungen des Eigenbetriebs partizipativ beantwortet werden. Die Teilnahme an solchen kleinen extern oder auch intern moderierten Workshops unterschiedlichen Formats²³ (die je nach Thema 2 bis 4 Termine von je 2 h nicht überschreiten sollten), könnte interessengebunden auf freiwilliger Basis stattfinden und müsste als Arbeitszeit gelten.

Fragestellungen wären beispielsweise:

²³ Denkbar sind Formate wie Fishbowl (Ziel= heterogene Gruppe zu Schlüsselfragen in intensive Gespräche bringen) Open Space (=“Kaffeepause als Organisationsprinzip“, da hier oft die besten Ergebnisse erzielt werden), aber auch Worldcafé (Erkunden von gemeinsamen Haltungen, Werten und Normen; für Gruppen jeder Größe geeignet).

- Was leiten wir aus den Erkenntnissen unserer eigenen Mitarbeiterbefragung ab? Welche Themen müssen wir unbedingt wie gemeinsam anpacken? Wie kann man die gehighlighteten Werte „Professionalität“, „Wertschätzung“, „Teamgeist“ und „Kreativität“ leben?
- Wie wollen wir unsere Corporate Identity weiterentwickeln?
- Was sind die Unternehmensziele, was der Markenkern von JenaKultur? Wie stehen sie zu den Zielen und Markenkernen der Einrichtungen, Projekte, Kulturmarken?
- Welche Möglichkeiten sehen wir, die Kenntnis vom jeweils anderen zu befördern? Usw.

Jeweils mindestens einer solchen Fragestellung sollte sich JenaKultur pro Jahr stellen. Dabei kann die Stabsstelle Unternehmenskommunikation als Anlaufpunkt, Katalysator und Umsetzer fungieren.

Wichtig: Die Ergebnisse müssen mit der Werkleitung besprochen werden; sie müssen in akzeptablen Zeitfenstern zu jeweils sichtbaren bzw. nachvollziehbaren Ableitungen, die wiederum rückgespiegelt werden sollten, führen. Erwartungen, die geweckt, Dinge, die mit großem Aufwand begonnen, aber nie bis zum Ende durchgezogen werden, frustrieren und schaffen Lethargie.

3.2. Ziel: Öffentlichkeitswirksame Begleitung des Engagements des Eigenbetriebs in allen kulturpolitischen Belangen der Stadt

Die hier aufgeführten Maßnahmen haben vordergründig ihre Stoßrichtung nach außen gerichtet, vermögen aber auch nach innen zu wirken, indem sie alle unter der großen Überschrift „Was macht JenaKultur? Wozu braucht man diesen Eigenbetrieb?“ gefasst werden können und insofern „Aufklärungspotential“ enthalten. Sie sollten deshalb ausdrücklich die Belegschaft als Adressaten immer mitdenken. Wichtig werden aber natürlich hier vor allem alle Stakeholder, also die Anspruchsgruppen von JenaKultur: Stadt- und Landespolitik, Sponsoren, Förderer, Partner und Kunden. Für jede dieser Gruppen gilt es, alle bereits existierenden Kommunikationsinstrumente bereichsübergreifend Stück für Stück gründlich zu erfassen, zu analysieren, zu überdenken und unter aktuellen strategischen Gesichtspunkten zusammenzuführen. An dieser Stelle wird eine professionelle Markenstrategie des Eigenbetriebs wichtig. Sie muss im Laufe der nächsten zwei Jahre mit externer Unterstützung erarbeitet werden. Parallel und kurzfristiger sind die folgenden Maßnahmen fortzuführen oder auch implementierbar.²⁴

Kommunikationsinstrumente

- Aktualisierung und danach Revitalisierung der Vorgaben des **CD-Handbuches von 2009** | hier berühren sich interne und externe Unternehmenskommunikation in besonderer Weise.
- Fortsetzung der **Podiumsdiskussionen** zu aktuellen kulturpolitischen Themenfeldern, läuft unregelmäßig, ca. 3 bis 4 x jährlich

Hier kann nicht nur gezeigt werden, welche kultur- und bildungspolitischen Aufgaben JenaKultur neben dem Tagesgeschäft wahrnimmt, es können auch mit fachmännischer Expertise selbstreflektorische Prozesse bei unterschiedlichen Akteuren initialisiert und damit strategische Überlegungen angestoßen werden, vor allem aber kann ein Dialog zwischen ganz unterschiedlichen Interessensgruppen initiiert werden.

- Installierung eines **JenaKultur-Blogs** (angedockt an jenakultur.de) mit allen über das Tagesgeschäft hinausgehenden Themen, Realisierung 1. Quartal 2019

Ein solcher Blog flankiert und vertieft auf eine spezielle Weise und vor allem kontinuierlich die Ziele der eher punktuell stattfindenden Podiumsdiskussionen. Wer nicht von sich Reden macht, wer sich nicht erklärt, wird kaum wahrgenommen und selten verstanden.

²⁴ Außen vor bleibt hier ausdrücklich die Betrachtung von Preisen und Stipendien. Die Wettbewerbe hierzu erfolgen im Auftrag der Stadt. Gleiches gilt für zahlreiche Sonderprojekte. Selbstverständlich sind diese imagebildend.

Viele Projekte, die derzeit Ressourcen binden und sich u.a. einer prosperierenden Stadtentwicklung verdanken, sind extrem unterbelichtet, laufen scheinbar nebeneinander. Ein Blogbeitrag sollte einmal wöchentlich mit einem Umfang von etwa einer DIN A4-Seite (Lesezeit 7 Minuten) gepostet werden und natürlich möglichst ein Bild oder ein Video enthalten. Wichtig ist auch, dass Blogbeiträge nicht vorzugsweise werblich, sondern informierend oder unterhaltend sein sollten. Anliegend (vgl. Anlage 10: Sonstiges) findet sich der Entwurf eines möglichen Redaktionsplanes, den Stabsstelle Unternehmenskommunikation und Team Marketing gemeinsam erarbeitet haben.

Beide sähen sich auch bzgl. Installation und Pflege des Blogs als federführend in der Pflicht, benötigen aber die redaktionelle Unterstützung von Werkleitung und vor allem Führungsebene.



· Erstellung eines **Wiki-Eintrags** zu JenaKultur bis Ende 2019

Bisher findet sich zum Eigenbetrieb kein Eintrag bei Wikipedia. Er sollte unter der Federführung der Stabsstelle Unternehmenskommunikation in enger Zusammenarbeit mit externen AutorInnen, aber auch mit Werkleitung und Führungsebene erstellt werden.

Eine erste Recherche ergab, dass es Wiki-Einträge unterschiedlicher Qualität zu Kunstsammlung Jena, Stadtmuseum Jena, Romantikerhaus, Jenaer Philharmonie, Volkshochschule Jena, Volksbad und Volkshaus Jena und Kulturarena bereits gibt, keine Einträge dagegen sind vorhanden für Musik- und Kunstschule Jena, Ernst-Abbe-Bücherei, Städtische Museen Jena, Stadtteilzentrum LISA, Villa Rosenthal und Jena Tourist-Information. Um in der beliebten freien Online-Enzyklopädie gefunden zu werden, ist ein Redaktionsprozess zu initiieren. Er müsste MitarbeiterInnen aus allen Bereichen versammeln, die gemeinsam über die Darstellung des gesamten Eigenbetriebs nachdenken und zahlreiche miteinander verlinkte Einzeltexte erstellen. Für einen solchen wichtigen Selbstverständigungsprozess, der zugleich Marketing nach außen bedeutet, ist ein Zeitfenster von wenigstens einem Jahr zu veranschlagen.

In seiner Folge könnten neben Wiki-Eintrag/-Einträgen von Umfang und Duktus her kompatible Text- und Imagebausteine für die Bewerbung des Eigenbetriebs als Ganzes und auch für alle seine Teile entstehen, die quasi als Tools/Baukasten für unterschiedliche Zwecke nutzbar und adaptierbar werden: Ausschreibungen aller Art, Werbepresenzen

unterschiedlicher Art, Informationen für unterschiedliche öffentliche Belange, Anzeigen usw.

Inwieweit dieser Prozess auch mit der Überprüfung der gesamten Markenstrategie des Eigenbetriebs sinnvoll verkoppelt werden sollte, muss noch überlegt werden.

Als Nukleus für die Erstellung dieser Textbausteine kann die in der Mitarbeiterbefragung erstmals kommunizierte Kurzdefinition gesehen werden:

„JenaKultur ist ein unternehmerisch geführter städtischer Eigenbetrieb, zu gleichen Teilen Förderer und Produzent innovativer Kunst, Träger kultureller Bildung, Betreiber von Veranstaltungshäusern sowie Kultur-, Stadt- und Tourismusvermarkter.“

Eine überwältigende Mehrheit der Belegschaft findet diese Formulierung zutreffend, wiewohl auch hie und da, vor allem im mündlichen Zwiegespräch, beklagt wurde, dass sie zwar sachlich weitgehend zuträfe, aber im Wording zu umständlich und technokratisch klinge und folglich nicht recht zu einem Kulturbetrieb passe.

Deshalb kann und sollte auch das Leitbild von JenaKultur, das zur Eigenbetriebsgründung Top-Down erstellt wurde, noch einmal vorgenommen und auch Bottom-Up auf seine Aktualität hin abgeklopft werden. Möglicherweise könnte es mit eventuellen Änderungen und Akzentverschiebungen bei einer Mitarbeiterbefragung abgestimmt werden?! Da Leitbilder nach innen UND außen gerichtet sind, läge hier die Chance, der nüchternen Kurzdefinition noch einen werblicheren Text zuzuordnen²⁵²⁶²⁷.

²⁵ Leitbild von JenaKultur, siehe u.a. im Handbuch zum Kommunikationsdesign, S. 10/11 ≙ Anlage 5.

²⁶ Die „Unternehmenskultur“ (corporate identity) ist die Gesamtheit der im Unternehmen vorherrschenden Wertvorstellungen. Sie vermittelt neben den überlieferten, allgemein gültigen Werten der Gesellschaft, MitarbeiterInnen auf allen Verantwortungsebenen Sinn und Richtlinien für ihr Verhalten. Ein Leitbild ist da eine gute Orientierungshilfe für Mitarbeiter und Führungskräfte.

²⁷ Für das neue Kulturportal unter jena.de wurde eine erste Formulierung gewagt: „JenaKultur – der 2005 gegründete städtische Eigenbetrieb für Kultur, kulturelle Bildung und Stadtmarketing – sorgt mit seinen vielfältigen, ganz unterschiedlichen Freizeitangeboten dafür, dass sich Menschen in Jena wohlfühlen. Ob die begeisternden Konzerte der Jenaer Philharmonie, die hochkarätigen Kunst- und Stadtgeschichtsausstellungen der Städtischen Museen Jena, die zahllosen Kurse und Vorträge in der Volkshochschule, die breiten musischen und künstlerischen Bildungsangebote der Musik- und Kunstschule Jena oder auch die anspruchsvollen Lesungen in der Ernst-Abbe-Bücherei – überall haben Integration und Teilhabe, Kommunikation, Begegnung, Information und Unterhaltung einen hohen Stellenwert. Auch mit den zahlreichen Sonderprojekten und Themenjahren werden Menschen aller Altersgruppen dazu angeregt, sich mit der Geschichte zu befassen, um Gegenwart zu verstehen und Zukunft zu gestalten. Dabei geht es immer auch darum, als weicher Standortfaktor auf hohem Niveau zur Attraktivität der Lichtstadt beizutragen. Die Langen Nächte der Museen und der Wissenschaft, die Kulturarena Jena, aber auch alle Märkte und Stadtfeste ziehen längst – ebenso wie die Jenaer Philharmonie und die hiesige Kunstsammlung – auch überregional in ihren Bann. Davon profitiert auch das Tourismusmarketing der Lichtstadt, das im Eigenbetrieb angedockt, für kurze Wege zu allen Gästen führt. Und JenaKultur nimmt auch wichtige hoheitliche Aufgaben, ähnlich einem Kulturamt, wahr. Dazu gehören beispielsweise die Denkmal- und Kulturförderung. Das sind wir: Denkmale/Kunst im öffentlichen Raum | Ernst-Abbe-Bücherei Jena | Jenaer Philharmonie | Jena Tourist-Information | Kulturarena | Kulturförderung | Kunstsammlung Jena | Märkte & Stadtfeste | Musik- und Kunstschule Jena | Romantikerhaus | Sonderprojekte | Stadtmuseum | Stadtteilzentrum LISA | Tourismus | Villa Rosenthal | Volksbad | Volkshaus | Volkshochschule Jena

Ein solches Magazin als Print- aber auch Onlineversion sollte mit externer Unterstützung entstehen. Die genaue Struktur, Erscheinungsweise und Auflagenhöhe müsste noch überlegt werden. Es scheint eine quartalsweise oder halbjährliche Ausgabe denkbar. Neben der Möglichkeit, Projekte und Veranstaltungen zu kommunizieren, sollten vor allem – redaktionell aufbereitet – Blicke hinter die Kulissen erfolgen. Attraktiv wären sowohl Mitarbeiterporträts als auch die Vorstellung von Arbeitsprofilen (Was macht eigentlich ein Ausstellungsmacher, Bühnenmeister, Cellist, Controller... bei JenaKultur?) und die Beschreibung von interessanten Hintergrundprozessen (Wie entsteht ein Volkshochschul-/Kulturarenaprogramm? Was macht ein MICE-Team? ...). MitarbeiterInnen stünden so im Sinne eines interessanten Storytellings im Zentrum der Kommunikation über den Eigenbetrieb. Das heißt, es würde versucht, die Menschen und ihre Liebe für ihre Tätigkeit hinter den Projekten hervortreten zu lassen.

Ein solches hochwertiges Magazin als Printversion hätte sowohl wichtige Stakeholder, als auch die Belegschaft selbst als Adressat im Blick. Mit einer Onlineversion unter jena-kultur.de gäbe, könnten auch alle Kunden davon partizipieren. Nebenbei entstünde auf diese Weise auch eine Art Chronik des Eigenbetriebs. Und alle Einzeltexte könnten auch für diverse andere Marketingmaßnahmen genutzt werden.

Hinweis: Seit einiger Zeit geben die Musiker der Jenaer Philharmonie unregelmäßig eine Zeitschrift heraus, die unter dem Titel „SeitenKlang“ „interessante Einblicke in den Alltag unseres Musikerlebens“ geben will. Inwieweit es hier punktuell sinnvolle Zusammenarbeit geben könnte, muss man ausloten. Warum aber sollte nicht ein Interview mit dem Generalmusikdirektor zu den Prämissen des neuen Spielzeitprogramms mehrmals an verschiedenen Stellen publiziert werden?

Um nicht in Aktionismus zu verfallen, muss überlegt werden, ob man den langen Atem für ein solches Magazin UND einen Blog haben kann.

²⁸ Mitte 2017 haben SCM (School for Communication and Management) und die Beratungsfirma Kuhn, Kamman & Kuhn die Studie zur Bedeutung der Mitarbeiterzeitschrift veröffentlicht. 203 Kommunikatoren haben an der Befragung teilgenommen. In knapp drei Viertel der befragten Unternehmen erscheint eine Mitarbeiterzeitschrift. In 2015 waren es noch 87 Prozent. Die gedruckte Version liegt nach wie vor ganz vorne, gefolgt von PDF-Versionen mit und ohne Bildern, Links und Podcasts.

· **JenaKulturCard, noch ohne Vorschlag für einen Realisations-Termin:**

Hierbei ist an ein kluges Bonussystem für Kunden gedacht. In einem ersten Schritt könnten zwei oder drei unterschiedliche JenaKultur-Angebote verkoppelt werden: beispielsweise der Besuch eines Konzerts der Jenaer Philharmonie bedeutet einen kostenfreien Eintritt in den Städtischen Museen Jena innerhalb der folgenden 14 Tage. Der Nebeneffekt: das gemeinsame Erarbeiten des Konzeptes befördert bereichsübergreifendes Denken!

Möglichkeit der Erfolgskontrolle.

Eine regelmäßige Wiederholung der Mitarbeiterbefragung könnte ein Instrument sein, um in bestimmten Abständen Informationen - beispielsweise zweijährlich - darüber aus der Belegschaft zu erhalten, ob implementierte Maßnahmen in der Innensicht greifen oder nicht. Daneben kann die Resonanz aller Maßnahmen nach außen mit den Zugriffszahlen auf den JenaKultur-Blog gemessen werden.

4. Ausblick

JenaKultur ist von außen betrachtet ohne Frage ein gesunder, stabiler, gut durchorganisierter Eigenbetrieb, dessen Erfolg kaum in Frage steht. Gleichwohl ist er an einer Stelle seiner Entwicklung angekommen, die vor allem nach innen gesehen ein Innehalten, eine Selbstverständigung und zumindest teilweise eine Neuorientierung unabdingbar macht. Warum? In den zurückliegenden Jahren seit dem Ausscheiden von Frau Dr. Margret Franz als Werkleiterin 2014 hat der Eigenbetrieb tiefgreifende strukturelle und personelle Veränderungen erfahren. Allein auf der Ebene der Einrichtungsleiter drehte sich das Personalkarussell sehr schnell: Nur in der Volkshochschule ist die Leitung gleich geblieben. Hinzu kommen personelle und strukturelle Veränderungen in der Werkleitung, die – wie zwischen 2005 und 2010 – wieder dreiköpfig ist, aber nun unter dem stellvertretenden Werkleiter Carsten Müller die Zuständigkeiten für Veranstaltungen, Marketing und Tourismus völlig neu geordnet und vier Teams mit eigenen Teamleitungen geschaffen hat. Gleichzeitig wurden unter dem – neuen – Werkleiter Jonas Zipf Stabsstellen eingerichtet. Sie nehmen hoheitliche Aufgaben wahr (vgl. Kulturförderung und Denkmale/Kunst im öffentlichen Raum) oder sind für die Weiterentwicklung des Eigenbetriebs essentiell wichtig (wie Drittmittelakquise oder Unternehmenskommunikation). Nicht in jedem Fall sind die aus den neuen Zuschnitten von Aufgabengebieten resultierenden Schnittstellen ausreichend analysiert und entsprechend inhaltlich und kompetenzseitig geregelt worden, so dass es Reibungsverluste gibt. Hinzu kommen auf der Ebene der MitarbeiterInnen zahlreiche Wechsel, die nicht zuletzt der erfreulichen Tatsache geschuldet sind, dass zahlreiche Babys geboren wurden und werden, die Mutterschutz und Elternzeiten von Kolleginnen und mehr und mehr auch Kollegen und somit Vertretungsregelungen nach sich ziehen.

Auf Grund von Art und Rasanz der personellen und strukturellen Veränderungen gepaart mit dem oben beschriebenen unternehmensstrategischen Paradigmenwechsel blieb die Kommunikation nach innen, das Mitnehmen der Belegschaft ein Stückweit auf der Strecke bzw. ging am Kern vorbei. Zumal in jüngster Zeit zahlreiche Ressourcen gerade auch der Werkleitung in strategischen Großprojekten der Stadt (Neubau Ernst-Abbe-Bücherei | Bürgerservice, Sanierung und Umprofilierung des Volkshauses zum Tagungs- und Konzerthaus, Exzellenzprozess der Jenaer Philharmonie, Erarbeitung einer Museumskonzeption) absorbiert wurden und werden. Nicht nur all jenen, die erst nach der Gründung des Eigenbetriebs hinzugekommen sind, müssen die Vorteile der „Solidargemeinschaft“ JenaKultur, die innerhalb der Bundesrepublik Vorbildcharakter hat, nahegebracht werden, damit sie gewertschätzt werden können. Wie groß Unabhängigkeit und also Gestaltungsrahmen im Eigenbetrieb sind, macht ein Blick etwa auf Zwänge der Kulturverwaltungen in den benachbarten Kommunen deutlich.

Mit diesem Konzept eröffnet sich die Möglichkeit, das Bewusstsein für die Chancen, die der Eigenbetrieb gerade durch seine geballte Kraft jeder Einrichtung, jedem Projekt, jeder Kulturmarke, jedem Bereich und jeder/m MitarbeiterIn bietet, zu schärfen. Rahmenbedingungen müssen dabei klug von der Werkleitung kommuniziert werden. Gleichwohl gibt es nicht nur deren „Bringschuld“, sondern auch eine „Holschuld“ auf allen anderen Ebenen.

Um einen kontinuierlichen Prozess zu initiieren, der keine „One-(Wo)Man-Show“ sein darf, wird vorgeschlagen, jeweils im 4. Quartal des Vorjahres gemeinsam mit der Werkleitung das Maßnahmenbündel nebst Verantwortlichkeiten für das folgende Jahr zu verabreden und dann auch in die Belegschaft hinein zu kommunizieren, Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Themen zu installieren usw.

Unterjährig bietet daneben der Jourfix Unternehmenskommunikation unter Beteiligung des Teams Marketing die Möglichkeit, erreichte Arbeitsstände zu bilanzieren und auf aktuelle Entwicklungen und Brennpunkte einzugehen.

Ein abschließender Satz sei noch erlaubt: Ganz sicher werden manche Befunde aus der Analysephase erstaunen, vielleicht sogar erschrecken, aber: Wie komfortabel die Situation der Stadt Jena und mithin auch des Eigenbetriebs JenaKultur ist, kann auch daran abgelesen werden, dass es in jeglicher Hinsicht möglich ist, einen solchen Selbstverständigungsprozess überhaupt zu führen. JenaKultur kann also selbstbewusst und zuversichtlich nach vorn gehen!

Birgit Liebold | Jonas Zipf im November 2018

Quellen (Auszug):

Ulrike Führmann & Klaus Schmidbauer: Wie kommt System in die interne Kommunikation?, 3., überarbeitete Auflage; 2016.

Handbuch zum Kommunikationsdesign JenaKultur, November 2009.

Zahlen, Fakten und Projekte: JenaKultur 2005 bis 2010, Dezember 2009.

Zuschussvereinbarungen JenaKultur 2005 bis 2009 | 2009 bis 2013 | 2013 bis 2016 | 2017 bis 2020.

Leitbild: Die Unternehmenskultur - das sind alle (<http://www.arge-hr.com/docs/leitbild.pdf> 07.03.2016, 16:45 Uhr).

Fokus IK: Fachbeiträge zum Medieneinsatz in der internen Kommunikation, vor allem Ausgabe Herbst 2014 (Fokus IK ist eine Seite der SCM = School of Communication and Management, Berlin).

Jutta Kersting und Thomas Hilsenbeck: Leitbildentwicklung, Kürnach 2004.

Ulrike Führmann, u.a. <https://www.lk-blog.de>

www.wikipedia.org

Redaktionsschluss: 29. November 2018

Anlagen

[Anlage 1 Gründungsdokumente](#)

[Anlage 2 Zuschussvereinbarung 2009 bis 2013](#)

[Anlage 3 Zuschussvereinbarung 2013 bis 2016](#)

[Anlage 4 Zuschussvereinbarung 2017 bis 2020](#)

[Anlage 5 Handbuch zum Kommunikationsdesign](#)

[Anlage 6 Gründungsmotivation von JenaKultur – Ein Gespräch mit den Gründern](#)

[Anlage 7 Worldcafé 1. Juni 2017](#)

[Anlage 8 Klausurtagung der Führungsebene 21./22. Februar 2018](#)

[Anlage 9 Mitarbeiterbefragungen](#)

[Anlage 10 Sonstiges](#)