

# DIE STAATSTHEATER STUTTGART

## EINE GESUNDE EINRICHTUNG

Die Staatstheater Stuttgart sind das größte Drei-Sparten-Theater Europas. Mit über 900 Vorstellungen im Jahr werden 450.000 Zuschauer erreicht. Über 1.350 Beschäftigte aus mehr als 50 Nationen ermöglichen den Spielbetrieb im Opernhaus, Schauspielhaus und weiteren Spielstätten – die Vielzahl der Berufe ist eine Herausforderung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die B-A-D unterstützt die Staatstheater mit einem Arbeitsmediziner.

Die Staatstheater Stuttgart [...] zählen zu Deutschlands gesündesten Einrichtungen. [...] Die Gesundheitsmanager helfen den MitarbeiterInnen aktiv in allen Lebenslagen, zeigen einen hohen persönlichen Einsatz und tragen so dazu bei, dass die Beschäftigten gesund und leistungsfähig bleiben.“ So heißt es in der Begründung zur Verleihung des „Corporate Health Award“ im Dezember 2013, unter der Schirmherrschaft des Bundesarbeitsministeriums, den die Staatstheater Stuttgart für ihre Bemühungen um Gesundheit am Arbeitsplatz erhielten. Bereits im Januar 2013 hatte der Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg und im Jahr 2011 der Verband Deutscher Disability Manager das Gesundheitsmanagement der Staatstheater Stuttgart als beispielgebend ausgezeichnet.

### Basisverbundenheit zählt

Ein vorbildliches Betriebliches Gesundheitsmanagement also, zusätzlich ein für die Branche außergewöhnlich organisiertes Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – wir treffen die Verantwortlichen in Stuttgart: Marc-Oliver Hendriks, Geschäftsführender Intendant und die beiden Mitglieder des Sozialreferates, Martina Lutz und Johannes Egerer. Beide kennen den Theaterbetrieb ausgezeichnet, Martina Lutz leitete bereits die Färberei, bevor sie sich im Sozialreferat engagierte – und tut dies bis heute. Johannes Egerer begann seine Theaterkarriere als Tenor, war dann Chorsänger und ist nun Personalratsvorsitzender. Beide sind überzeugt: Diese Basisverbundenheit ist für den Alltag im Sozialreferat wichtig. Lutz: „Wir haben eine Art Brückenfunktion, um die Akzeptanz der Mitarbeiter zu erlangen. Deshalb habe ich auch nie die Leitung der Färberei aufgegeben. Es ist mir wichtig, dass ich jeden Tag in der Werkstatt bin und das Ohr am Puls des Geschehens habe.“ Hendriks spricht von einer „Niedrigschwelligkeit des Angebots“: „Wir ha-

19 Mitarbeiter und drei Azubis arbeiten in der Theater-Schreinerei. In der letzten Zeit wurden drei Sägen in einen Maschinenraum umgesetzt, sodass die Lärmbelastung massiv abnahm. Schwenkkräne und Vakuumheber erleichtern den Mitarbeitern die Arbeit hier immens.

ben das Sozialreferat 2009 gegründet. Das ist eine Stabsstelle, die direkt bei der Geschäftsführung angesiedelt ist, auch um zum Ausdruck zu bringen, dass die Themen des BGM einen ganz hohen Stellenwert für uns haben.“

### Exzellente Mitarbeiter

Marc-Oliver Hendriks ist seit 2009 am Theater: „Wenn wir betriebliche Theaterprozesse betrachten, dann betrachten wir sie in einem der komplexesten Systeme überhaupt. Die Verwaltung der ‚Maschine des Theaterbetriebs‘, die Bühne, Werkstätten, die Administration – das liegt unter einer einheitlichen Leitung. Über den Zentralbereich, den ich verantworte, können wir bestimmte Themen für das gesamte Haus umsetzen, sofern sie nicht künstlerischer Natur sind. Dazu gehört beispielsweise auch das BGM.“

Als Egerer und Lutz 2005 anfangen, ein BEM für das Haus umzusetzen, ging es nicht nur um die gesetzliche Pflichterfüllung, sondern darüber hinaus zu schauen, wie man das in einen größeren Zusammenhang stellt. „Es ging von Anfang an um den Mitarbeiter, um die Beziehung zwischen Gesundheit, Leistungsfähigkeit, aber auch um das betriebliche Ergebnis, das wir erzielen. Wir sind künstlerisch exzellent in den einzelnen Sparten und dahinter steht auch ein exzellenter Apparat. Nur wenn der Apparat exzellent ist, wenn motivierte, gesunde Mitarbeiter hier arbeiten, haben wir die Arbeitsvoraussetzungen und die Grundlagen, um auch künstlerisch exzellent arbeiten zu können“, führt Hendriks weiter aus.

### Mitarbeiter sind das höchste Gut

Johannes Egerer ist überzeugt: „Arbeits- und Gesundheitsschutz im Theater bedeuten: Alle Mitarbeiter von der höchsten Leitungsebene bis zur Einlassfrau sind unser höchstes Gut! Und als zweiten Grundsatz sehe ich folgenden: Wertschöpfung durch Wertschätzung – das impliziert das Verhalten, die Umstände, die technischen Abläufe, die Arbeitssicherheit. Wir haben das Sozialreferat gegründet, weil guter Arbeits- und Gesundheitsschutz viel mit Vertrauen zu tun hat.“

Das Theater, so Hendriks weiter, sei ein besonderes Unternehmen: „Wir sind ja formal öffentlicher Dienst. Diese weichen Themen werden zwar in der Regel vom Gesetzgeber initiiert. Oft ist es der öffentliche Dienst selbst, der sich zuallererst und mit dem geringsten Einsatz den Themen zuwendet, die er selbst initiiert hat. Der öffentliche Dienst selbst nimmt nicht unbedingt Benchmark-Positionen ein bei diesen wichtigen Themen des Gesundheitsschutzes und der sozialen Standards. Da sind wir ungewöhnlich weit vorangeschritten.“

### Gesundes System – gesunde Mitarbeiter

Bei den Staatstheatern Stuttgart gibt es eine Vielzahl von Berufsgruppen, z. B. Bühnenhandwerker, Schneider, Schreiner, Schlosser, Theatermaler, Verwaltungsangestellte, Abendpersonal, Kunstgewerbler, Tänzer, Sänger, Schauspieler, Musiker und viele mehr. Die Verantwortlichen haben festgestellt, dass sich BEM nicht isoliert von einem ganzheitlichen Ansatz des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für die unterschiedlichen Mitarbeiter sehen lässt. Nur eine nachhaltige Verzahnung aller gesundheitsförderlichen Elemente garantiert auf Dauer den Erfolg für eine gesunde Organisationsstruktur. So haben sich aus dem BEM heraus in Stuttgart weitere Leistungen für die Mitarbeiter „entwickelt“: Es gibt Angebote zum Konfliktmanagement, Burnout-Prävention, Coaching, Mediation und Angebote wie Pilates, Yoga, Feldenkreis, auch Gesundheitstage werden entwickelt. Weiter spielt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine tragende Rolle: So haben die Staatstheater Stuttgart seit 2006 eine eigene Kindertagesstätte.

„Es gibt verschiedene Handlungsstränge, die sich rund um das Thema gesunde Arbeit drehen. Es geht ja nicht immer nur um Rehabilitation, sondern um Prävention“, erklärt Martina Lutz. Theater seien personalintensive Einrichtungen. Daher bedeute der demografische Wandel eine besondere betriebliche Herausforderung. Hendriks ergänzt: „Demografie und Fachkräftemangel werden in den nächsten Jahren ein wichtiges Thema sein, was wir in bestimmten Spezialberufen auch schon >>



>> spüren. Der Altersdurchschnitt liegt bei uns bei 45 bis 48 Jahren. Wir wollen als Arbeitgeber attraktiv sein. Wir befinden uns in einem Wettbewerb und nur wer in einem gesunden System aufgestellt ist, gute Qualität bietet, wird auch die entsprechenden qualitätsvollen Mitarbeiter finden. Die Frage ist auch, wie wir in der Verantwortung, die wir als unternehmerische Leitung haben, mit den uns anvertrauten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern umgehen?“ Frei nach Erich Kästner also: Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.

Und das gilt auch für die Ausbildung. Die Staatstheater bilden in elf Berufen aus. Egerer erklärt: „Als Theaterbetrieb geht es um Wahrung von Kultur und Handwerkskultur. Auch die Ausbildung gehört dazu, wenn es darum geht, ein attraktives Unternehmen zu sein. Wir können Werte vermitteln: Das Theater ist ein Minimodell ‚Welt‘, wie sie funktionieren kann. Wir sind 1.350 Mitarbeiter aus über 50 Nationen – bei uns gibt es nichts, was es nicht gibt. Unsere Azubis gewinnen regelmäßig Preise und Auszeichnungen, nicht zuletzt, weil die Ausbildung von qualifiziertem Nachwuchs im Haus höchste Priorität hat.“

#### Verständnis für die Prozesse

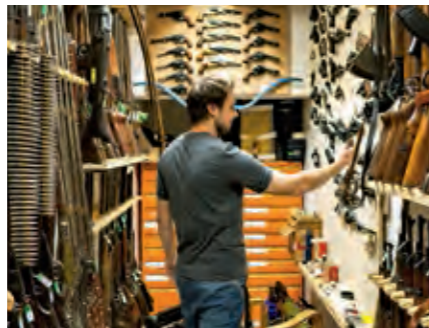
Dass es dem Unternehmen ernst ist mit den Mitarbeitern, das zeigen zwei weitere Projekte, die gemeinsam eingeführt wurden: die Führungsgrundsätze und die Mitarbeitergespräche. Egerer: „Das Mitnehmen der Belegschaft, das Verständnis für die Prozesse, ist nicht einfach – wir haben diese Grundsätze mithilfe von Workshops für die verschiedenen Führungsebenen mithilfe eines Instituts erarbeitet. Jetzt gibt es Anwendungsworkshops, um den Prozess zu optimieren.“ In einer weiteren Stufe

wurden Mitarbeitergespräche implementiert, die zunächst in Pilotabteilungen erprobt werden. Wieder Egerer: „Auch die wurden nicht einfach nur übergestülpt, sondern wir haben über 2,5 Jahre gemeinsam mit der Personalvertretung daran gearbeitet. Und: Niemand geht ohne Vorbereitung in ein Mitarbeitergespräch. Jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft bekommt eine Schulung. Es werden Leitfäden erstellt und wir haben eine Dienstvereinbarung darüber verabschiedet. Nur so kann dieser Prozess leben und auf Dauer von Erfolg gekrönt sein.“ All das, so Egerer, funktioniere übrigens nur, wenn es von der Führungsebene mitgetragen wird. Es gibt außerdem noch eine Art Leitlinie: Der Vorhang muss abends hoch!

#### Kommandieren – Kontrollieren – Korrigieren

Dass solche Prozesse Zeit brauchen, bis sie in einem Unternehmen integriert sind, steht außer Zweifel. „In der Vergangenheit wurden die Themen der fachlichen Qualifikation sehr in den Vordergrund gestellt: ein guter Schreiner, ein guter Schlosser, eine gute Schauspielerin, eine gute Sekretärin. Aber wir können die Führungsqualitäten, die Konfliktmoderationsqualitäten nicht dem Zufall, der Biografie unserer Mitarbeiter überlassen“, so Hendriks. Das ganze System müsse immer wieder überprüft werden. Außerdem sei der Penetranzfaktor ganz wichtig. Bevor so etwas im Sinne einer Selbstregulierung systematisch verankert sei, dauert es eine Zeit – in zehn, 15 Jahren sei das alles einmal ganz selbstverständlich. „Von dem Budget, das wir haben, sind 80 Prozent in den Personalkosten gebunden. Und mit den Menschen muss ich pfleglich umgehen“, unterstreicht Hendriks abschließend.

[www.staatstheater-stuttgart.de](http://www.staatstheater-stuttgart.de)



Die gesamte Kostümabteilung hat in Stuttgart 220 Mitarbeiter. In der Modisterei (Hutmacherei, ganz oben, oben li.) arbeiten fünf Modisten und ein Azubi. Im Kunstgewerbe wird gestickt, genäht und appliziert (li., re. unten). Waffen, Pyrotechnik und Blecharbeiten finden sich in der Rüstmeisterei (oben). Martina Lutz arbeitet in der Färberei (unten).



Im großen Malsaal, er ist 80 m lang, arbeiten 16 Mitarbeiter (oben). Rechts: Die Kulissen für La Bohème werden gemalt. Die reine Bühnentechnik hat insgesamt 90 Mitarbeiter (re. Mitte), Beleuchter und Requisiteure kommen hier noch dazu. Unter hängenden Lasten zu arbeiten ist auf der Bühne für den Arbeitsschutz die große Herausforderung.

## Arbeitsmedizin

Seitens der Arbeitsmedizin werden den Mitarbeitern verschiedene Vorsorgeuntersuchungen angeboten. Dr. med. Rabie Al-Hames betreut seit 2010 als B.A.D-Arbeitsmediziner die Staatstheater Stuttgart. Durch die Vielfältigkeit der Berufe sind auch seine Aufgaben als Arbeitsmediziner vielfältig: Er untersucht auf Lösemittel, bei Absturzgefährdungen, Lärm, Hautbelastungen, ist – falls gewünscht – auch bei den BEM-Fällen als Ansprechpartner dabei. Muss das Ballett ins Ausland, werden die Mitglieder reisemedizinisch beraten. „Das Theater ist eine Stadt in der Stadt“, fasst Al-Hames seine Aufgaben zusammen. In den letzten Jahren wurde erkannt, dass dem Gehörschutz eine elementare Rolle zukommt. So haben die Staatstheater beispielsweise ein Präventionsprogramm im Orchester- und Chorbereich aufgelegt, das die Möglichkeit regelmäßiger Schallmessungen sowie Gehöruntersuchungen und das Vorhalten entsprechender Schutzmittel im Bedarfsfall umfasst.

Weitere Infos: Dr. med. Rabie Al-Hames  
inform@bad-gmbh.de