

## **7 Zusammenführung der Forschungsergebnisse**

---

Was bedeuten diese Ergebnisse nun für das Informations- und Wissensmanagement in Theaterbetrieben? Die empirische Untersuchung hat eine Vielzahl von Detailergebnissen zusammengetragen, die umreißen, wie Theater mit Information und Wissen umgehen und welchen Bedingungen und Voraussetzungen ein für das Theater geeignetes Informations- und Wissensmanagement genügen muss (vgl. Kap. 6). Das folgende Kapitel baut auf diesen Ergebnissen auf und möchte auf verschiedene »Stellschrauben« und »Hebel« hinweisen, die sich für die Informations- und Wissensnetzwerke im Theater ergeben: Wie können Mitarbeiter\*innen künftig beim Lernen sowie beim Teilen, Anwenden und Speichern von Informationen und Wissen unterstützt werden? Welchen Einfluss haben bestimmte Mitarbeiter\*innen auf das Informations- und Wissensnetzwerk? Und welche Voraussetzungen des Netzwerks, welche Prozesse und äußeren Bedingungen sind zu berücksichtigen?

Dazu wird, aufbauend auf den Forschungsergebnissen aus der qualitativen Inhaltsanalyse und der sozialen Netzwerkanalyse und insbesondere unter Zuhilfenahme der Blockmodellanalyse und der beschriebenen Rollen, ein Modell des Informations- und Wissensnetzwerks in Kulturorganisationen entwickelt (Kap. 7.1), aus dem sich mögliche Interventionen bzw. Maßnahmen für die Verbesserung des Informationsaustauschs und der Zusammenarbeit im Theater ableiten lassen (Kap. 7.2).

### **7.1 Modell des Informations- und Wissensnetzwerks im Theater**

Ein Modell ist eine Form des wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns, bei der von Daten, die oftmals mit unterschiedlichen Methoden zusammengetragen wurden, auf bestimmte, dem Forschungsgegenstand zugrundeliegende Zusammenhänge geschlossen wird (vgl. Fuchs-Kittowski 2007: 32f.). Entsprechend werden im folgenden Abschnitt die wichtigsten Ergebnisse der verschiedenen Analysen

in einer gemeinsamen Darstellung zusammengeführt: dem Modell des Informations- und Wissensnetzwerks im Theater. Anders als ein bürokratisches Modell, wie zum Beispiel ein Organigramm, das nur wenig Aufschluss darüber gibt, wer in einer Organisation tatsächlich mit wem zusammenarbeitet, verfolgt das hier vorgestellte Modell den Anspruch, Kommunikation und Austausch in den Theatern nachzuzeichnen, Funktionen zu charakterisieren und so Anlässe für eine Neuausrichtung aufzuzeigen.

### 7.1.1 Schematische Darstellung der Theaterorganisation

Das Schema in Abbildung 7-1 bildet die Kommunikation in den Fallstudientheatern mit Rollen (Expert\*in, Broker\*in, Agent\*in, Konsument\*in), Verbindungen zwischen diesen Rollen und Positionen (Zentrum, Semiperipherie, Peripherie) ab. Zugleich weist das Schema auf fehlende Verbindungen und Problemlagen in den Fallstudientheatern hin:

- fehlende Verbindungslien zwischen den Sparten,
- wenige Verbindungslien zwischen Theater und Publikum und
- eine periphere Position der Personalvertretung, die als Gruppe ohne Einfluss am Rand des Netzwerks steht.

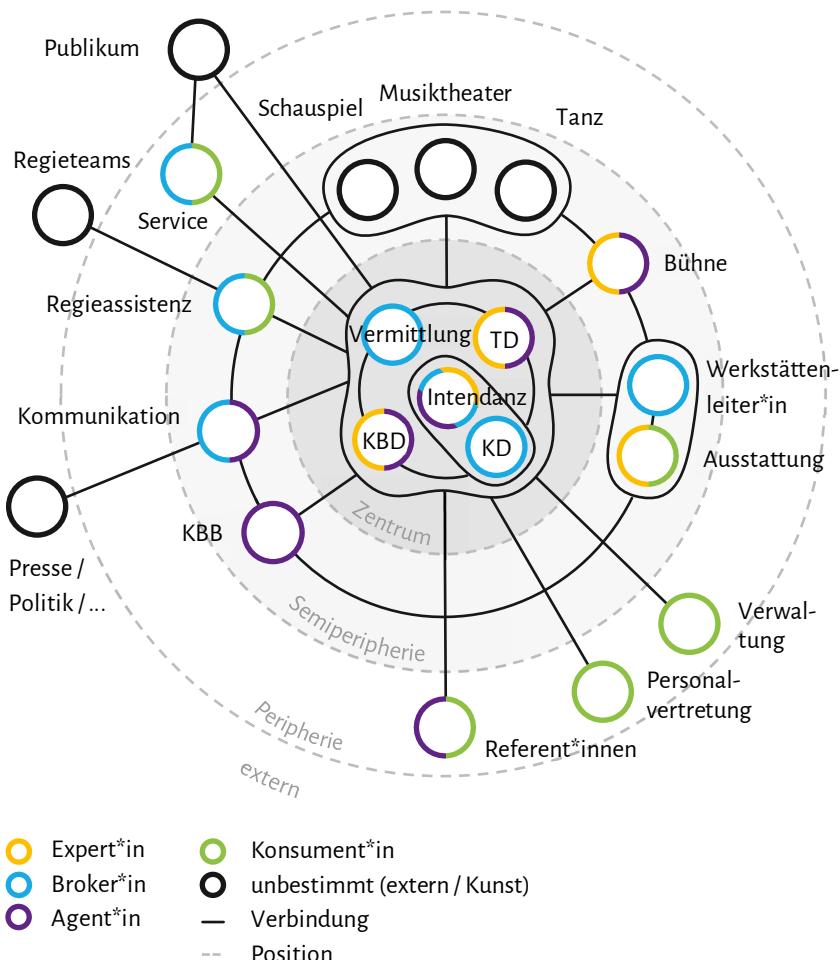
Außerdem wird im Schema deutlich, welche Positionen eine herausragende Rolle für das Teilen von Wissen und Information zwischen Bereichen, Ebenen und Blöcken einnehmen:

- Referent\*innen und Mitarbeiter\*innen im Künstlerischen Betriebsbüro als interne Agent\*innen und
- Mitarbeiter\*innen in der Vermittlung, im Service und in der Regieassistenz als Broker\*innen zu externen Gruppen und Akteur\*innen.

Schließlich zeigt das Schema diejenigen Funktionen, die gemäß ihrer Rolle und Position eine Leitungsfunktion im Netzwerk einnehmen sollten, denen aber bislang dafür notwendige Entscheidungskompetenzen fehlen:

- der bzw. die Leiter\*in der Vermittlung als Verantwortliche\*r für Publikumsorientierung im Theater und den Kontakt zu Zuschauer\*innen,
- die Künstlerische Betriebsdirektion als Verantwortliche\*r für Planung und
- die Technische Direktion als Verantwortliche\*r für die technische Umsetzung.

Abb. 7-1: Modell des Informations- und Wissensnetzwerks im Theater



Quelle: Eigene Darstellung, TD steht für Technische\*r Direktor\*in, KD steht für Kaufmännische\*r Direktor\*in, KBD steht für Künstlerische\*r Betriebsdirektor\*in

## 7.1.2 Funktionsprofile

Der Bereich und die Hierarchieebene, die Abteilungszugehörigkeit und das Cluster, in dem Informationen ausgetauscht werden, sind ebenso wie die individuelle Rolle und die Position Merkmale, die jede\*n Akteur\*in charakterisieren. Auch wenn die Analysen jeweils nur Ausschnitte darstellen und zum Teil schon

zwischen den beiden Fallstudientheatern erhebliche Unterschiede bestehen, so lassen sich anhand dieser Merkmale doch übergreifende Erkenntnisse für die verschiedenen Berufsgruppen bzw. Funktionen im Theater zusammenfassen.

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Netzwerkanalyse zu einzelnen Funktionen gebündelt und durch Ergebnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse angereichert. So entsteht für jede Funktion ein spezifisches Profil, aus dem neben der Position und der Rolle auch individuelle Stärken und Herausforderungen der jeweiligen Akteur\*innen hervorgehen. In Verbindung mit dem Schema in Kapitel 7.1.1 ergibt sich so aus der explorativen Analyse ein empirisch gehaltvolles Modell, von dem sich auch überprüfbare Annahmen zu Informations- und Wissensnetzwerken im Theater ableiten lassen. Als solches kann das Modell Grundlage für zukünftige (hypothesenprüfende) Forschung und für praktische Implikationen in Kulturbetrieben und Kulturpolitik sein (vgl. Kap. 8).

## Intendant und Theaterleitung

»Ich kann nur von mir aus neue Impulse geben, wenn ich mit allem anderen breche.«  
(11B, 112)

Obwohl die Intendant\*innen in den beiden befragten Theatern ganz unterschiedlich beschrieben werden, etwa was ihren Führungsstil und ihre Neigung zu Kontrolle, die Zahl ihrer Kontakte oder ihre Entscheidungsfreude anbelangt, haben sie eines gemeinsam: Beide sind sich der Bedeutung einer guten Zusammenarbeit bewusst und suchen gezielt den Kontakt mit den Beschäftigten anderer Hierarchieebenen; beide werden aber zugleich offen dafür kritisiert, dass sie zu selten Mitsprache und Kooperation ermöglichen und oft nicht erreichbar sind. Als Expert\*innen, die im Zentrum des Netzwerks viel Macht – aber auch viel Verantwortung – auf sich vereinen und als Agent\*innen an allen zentralen Prozessen beteiligt sind, sind sie darauf angewiesen, sich absetzen und im Zweifel auch unpopuläre Entscheidungen treffen zu können. Zugleich müssen Intendant\*innen als Broker\*innen innerhalb und außerhalb des Hauses um Unterstützung für ihre Visionen werben, dabei möglichst große, offene Netzwerke mit Personen aus allen Bereichen und Ebenen aufzubauen, offen für innovative Ideen sein und den »Laden zusammenhalten« (01B, 91).

Die Netzwerkanalyse und Interviews decken hier grundsätzliche Spannungen und Konflikte zwischen Intendant\*innen und Beschäftigten – sowie teilweise auch zwischen Intendant\*innen und Verwaltungsdirektor\*innen – auf, die in den letzten Jahren nicht mehr nur hinter verschlossenen Türen, sondern

immer öfter auch offen in den Feuilletons ausgetragen wurden (vgl. Kap. 1). Der Bruch zwischen tradierten Intendanzmodellen und zeitgemäßen Anforderungen an Führungspersonal im Theater bleibt nicht ohne Folgen für den Informationsaustausch.

Der Beitrag eines Informations- und Wissensmanagements zu Führung im Theater könnte es sein, vorhandene Entwicklungsbedarfe zum Beispiel hinsichtlich Managementkompetenzen zu formulieren, Hierarchien zu überdenken, Kommunikationswege aufzuzeigen und zu gestalten, dabei eventuell vorhandene blinde Flecke der Intendanz aufzudecken und die Grundlage für eine andere Kommunikations- und Organisationskultur im Theater zu schaffen.

## Technische Direktion – Werkstätten – Bühnentechnik

»Wir sind ja die Zwillinge im Haus (lacht).«  
(O8B, 111)

In beiden Fallstudientheatern zeichnen sich die technischen Abteilungen durch besonders kleine, dichte und homogene Netzwerke aus. Sie haben kaum Kontakte zu Externen und nur wenige Kontakte zu Personen aus anderen Bereichen, sowohl was den Austausch von Informationen als auch was das Teilen von Wissen betrifft. Eine besondere Intensität hat dabei in beiden Häusern der Austausch zwischen den Personen mit technischer Leitungsfunktion: Die Technische Direktion, die Leitung der Werkstätten und die Leitung der Bühnentechnik haben eine ganz besonders enge, beinahe familiäre Beziehung. Technische Direktor\*innen stellen als Expert\*innen technisches Spezialwissen zur Verfügung, sind aber auch Agent\*innen für die Entscheidungen der Intendanz; Werkstattleiter\*innen nehmen als Broker\*innen eine wichtige Schnittstellenfunktion zu den unterschiedlichen Mitarbeiter\*innen in den Werkstätten ein.

Stärken der Technik sind ihre innere Verbundenheit und die Effizienz, mit der in den technischen Abteilungen (explizites) Wissen weitergegeben wird. Die Herausforderung besteht für sie darin, ihre Arbeitsweisen, Zeitplanung und Informationsgewohnheiten an die veränderten Produktionslogiken in der Kunst anzupassen. Weil die Technische Direktion nicht Teil der Theaterleitung ist, ergibt sich ein Ungleichgewicht bei Entscheidungen, was zu Problemen im Produktionsablauf führen kann.

## Künstlerische Betriebsdirektion und Künstlerisches Betriebsbüro

»Informationen, die ich von den Einzelnen kriege, sind bei mir gebündelt und werden dann an alle kommuniziert.«  
(08A, 100)

Die Künstlerische Betriebsdirektion und die Disponent\*innen sind verantwortlich für die Zeit- und Personalplanung im Theater, also gewissermaßen für das Herzstück des Informationsaustauschs. Entsprechend kann das Künstlerische Betriebsbüro als Informationszentrale des Theaters bezeichnet werden. Die Stärke des Künstlerischen Betriebsbüros ist es, viele einzelne Informationen zu bündeln und gesammelt für das gesamte Haus bereitzustellen. Dabei schafft es Verbindungen zwischen den Bereichen, v.a. zwischen künstlerischen und technischen Mitarbeiter\*innen.

Obwohl Disponent\*innen als Multiplikator\*innen also von großer Relevanz für viele Akteur\*innen sind, haben sie selbst verhältnismäßig kleine Netzwerke, die ausschließlich aus internen Akteur\*innen bestehen und in denen sie mit hoher Frequenz und Geschwindigkeit Informationen aufnehmen und weitergeben. Als Agent\*innen stehen sie in engem Kontakt zur Künstlerischen Betriebsdirektion und zu anderen Verantwortlichen im Zentrum des Netzwerks und sind oft erste Anlaufstelle für Kritik und Beschwerden aus dem Haus, haben selbst aber keinen Einfluss auf Expert\*innen-Entscheidungen. Zudem ist es herausfordernd für das Künstlerische Betriebsbüro, dass Theater- und Spartenleiter\*innen sich vor einer Entscheidung nicht noch einmal beim Künstlerischen Betriebsbüro rückversichern. Dem könnte eine stärkere Beteiligung der Künstlerischen Betriebsdirektion an der Leitung entgegenwirken.

## Referent\*innen und Sekretariate

»Und [sie] ist eigentlich ein wandelndes Netzwerk, wenn man so will.«  
(11B, 52)

Die Referent\*innen und Assistent\*innen von Intendanz und Verwaltungsdirektion sind Agent\*innen per Definition: ihre Aufgabe besteht darin, Verbindungen zwischen Expert\*innen im Zentrum und Konsument\*innen in der Peripherie herzustellen, Informationen der Theaterleitung an die Mitarbeiter\*innen weiterzugeben und umgekehrt für die Leitung Informationen und Anliegen aus dem

Haus aufzunehmen und zu filtern. Auf diese Weise ermöglichen und moderieren sie den Austausch zwischen Hierarchieebenen. Als Innovationsagent\*innen werden Referent\*innen zudem eingesetzt, um Entwicklungsthemen im Haus aufzuspüren oder um Situationen mit einem frischen Blick zu bewerten.

Die besondere Herausforderung von Referent\*innen und Assistent\*innen ist das Übersetzen zwischen Theaterleitung und Mitarbeiter\*innen – eine Aufgabe, für die sie besondere kommunikative Fähigkeiten und viel Empathie benötigen.

## Regieassistenzen und Produktionsassistenzen

»Die sind natürlich so der Spion sozusagen in die Produktion rein.«  
(08A, 34)

Regieassistent\*innen sind wichtige Broker\*innen zwischen den Regieteams und dem Theaterbetrieb: im dezentralen Block des Netzwerks kümmern sie sich um die Produktionen und geben Informationen zwischen den künstlerischen Teams und den organisatorischen Abteilungen des Theaters (z.B. dem KBB) weiter. So können sich abzeichnende Konflikte frühzeitig erkannt und Probleme im Probenprozess rechtzeitig gelöst werden. Damit sind Regieassistent\*innen, aber auch technische Produktionsassistent\*innen, neben dem Künstlerischen Betriebsbüro die entscheidenden Bindeglieder zwischen den Bereichen Kunst und Technik und haben als solche ein besonderes Potenzial für die Vermeidung von Missverständnissen, Terminkonflikten und Informationsdefiziten auf beiden Seiten. Für diese verantwortungsvolle Aufgabe erfahren sie allerdings nur wenig Wertschätzung (geringer Lohn, Befristung) und Begleitung (besondere Schulung, Feedback), von der gerade diese Gruppe mit ihrem hohen Anteil an Berufsanfänger\*innen und noch unerfahrenen Mitarbeiter\*innen sicherlich profitieren würde.

## Vermittlung

»Und ich bin auch jemand, der viel Vertrauen genießt von Kolleginnen und Kollegen.«  
(10A, 145)

Die Vermittlungsabteilung birgt großes Potenzial für das Informations- und Wissensmanagement: Als Broker\*innen sind die Theaterpädagog\*innen sowohl intern im Haus als auch extern mit anderen Kulturorganisationen, Bildungs-

einrichtungen und mit der Stadtgesellschaft gut vernetzt und mit großen, heterogenen Netzwerken und vielen Kontakten ausgestattet. Als Vernetzer\*innen sind sie Knotenpunkte spartenübergreifender und bereichsübergreifender Zusammenarbeit. Und als Integrationsfiguren genießen sie oftmals auch das Vertrauen der unteren Hierarchieebenen. Sie sind also nicht nur zentral für die externe sondern auch für die interne Kommunikation.

Ums so wichtiger ist es, diese bedeutsamen Aufgaben als Zuständigkeit konkret in der Stellenbeschreibung der Vermittler\*innen festzuhalten, Personal für diese Positionen bewusst auszuwählen, mit ausreichend Ressourcen auszustatten, in Qualifizierungsmaßnahmen hinsichtlich Kommunikations- und Konfliktverhalten zu schulen und stärker an Strategieprozessen zu beteiligen. Dafür wäre eine größere Nähe der Vermittlung zu den Bereichs- und Spartenleiter\*innen sowie zur Theaterleitung vorteilhaft. Wichtig sind zudem die finanzielle Unterstützung und der personelle Ausbau von Vermittlungsabteilungen.

## Serviceabteilungen

»Wir sind ausgelagert und haben mit dem Theater nichts zu tun.«  
(O2A, 6)

Die Servicekräfte sind ein prototypisches Beispiel für Konsument\*innen in der Peripherie des Netzwerks: sie bilden kleine, weitgehend homogene, abgeschlossene Netzwerke, besetzen Stellen auf den unteren Hierarchieebenen und haben nur wenige Relationen mit Akteur\*innen im Kerncluster des Theaters. Weil sie nur selten Kontakt zu Verantwortlichen und Entscheider\*innen haben und gerade auch Kontakte zu künstlerischen Beschäftigten fehlen, fühlen sich die Servicekräfte oftmals abgehängt, wenig gesehen und geschätzt. Darunter leidet auch die Identifikation mit dem Haus – was deshalb besonders problematisch ist, weil Servicemitarbeiter\*innen oft direkten Kontakt zum Publikum (z.B. beim Einlass) oder zu Gästen (z.B. an der Pforte) haben und das Theater repräsentieren. Weil sie zur Bewältigung ihrer Hauptaufgaben in erster Linie auf operative Informationen angewiesen sind, wird ihrem Wissen und ihren Erfahrungen nicht genügend Bedeutung beigemessen.

Die Analysen dieser Studie geben viele Hinweise darauf, dass das Servicepersonal von mehr Wertschätzung, Kontakten mit Künstler\*innen und Austauschmöglichkeiten mit Kolleg\*innen profitieren würde. Sie sind zudem stärker als andere Gruppen auf Brücken-Akteur\*innen wie zum Beispiel die Leitung der

Kasse oder die Leitung des Publikumsservice angewiesen, die den Informationsfluss von und zu ihrem Cluster sicherstellen.

## Personalvertretungen

»Ich glaube, wenn ich wirklich ein Problem habe, bin ich allein gelassen. Dann hilft mir mein Vorgesetzter nicht und der Personalrat auch nicht.«  
(o2A, 226)

Personalvertretungen haben die Aufgabe, das Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrecht der Mitarbeiter\*innen in Kulturbetrieben wahrzunehmen und Anliegen des Personals gegenüber der Theaterleitung zu vertreten. Ein Personalrat, der sich um mehr als nur die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen – wie zum Beispiel Ruhezeiten – kümmert und aktiv an (personellen, organisatorischen) Entscheidungen im Theater mitwirkt, kann eine wichtige Stütze der hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit sein. Dafür muss der Personalrat aber auch eng an das Kerncluster angebunden werden und engagiert die Perspektive der Mitarbeiter\*innen vertreten. Dem widerspricht die momentane Rolle der Personalvertretungen als periphere Konsument\*innen.

## 7.2 Zusammenfassung: Maßnahmen des Informations- und Wissensnetzwerks zur Stärkung und Erhaltung der Zukunftsfähigkeit von Theaterorganisationen

Nach der Erläuterung des Modells des Informations- und Wissensnetzwerks im Theater in Kapitel 7.1, versammelt Kapitel 7.2 mögliche Lösungsansätze aus den Interviews, die entlang der Eigenschaften der intelligenten Organisation und der Forschungsfragen 9-12 strukturiert sind.

### 7.2.1 Maßnahmen zur Stärkung der sozialen Kompetenz

Maßnahmen zur Stärkung der sozialen Kompetenz umfassen das Handlungsfeld soziale und emotionale Kompetenz und Vernetzungsfähigkeit. Neben der gezielten Unterstützung für den Austausch zwischen Bereichen, Abteilungen, Sparten und Hierarchieebenen und dem Einbezug von Gästen, sind auch die Stärkung der Kooperation und Zusammenarbeit mögliche Lösungsansätze.

## F9: Wie kann die soziale Kompetenz und die Vernetzungsfähigkeit von Theaterbetrieben unterstützt werden?

- Die gute Zusammenarbeit in der Theaterleitung ist zentral für die gesamte Organisation. Intendanz und Verwaltungsdirektion sollten sich dieser Verantwortung bewusst sein und in regelmäßigen Sitzungen Einigkeit über die Strategie und Vision, aber auch über gemeinsame Werte herstellen.
- Ein produktiver Umgang mit Informationen und Wissen kann nur in der Theaterleitung vorgelebt werden. Es ist entscheidend, das Teilen von Informationen und Wissen explizit einzufordern, weil nur dann Arbeitszeit und personelle Ressourcen auf diese Aufgabe verwendet werden können.
- Die Zusammenarbeit zwischen Theaterleitung und Mitarbeiter\*innen bedarf niedrigschwelliger Kommunikationsangebote mit persönlicher Erreichbarkeit der Führungskräfte, z.B. zu einem täglich oder wöchentlich festgelegten Termin, bei dem kurze Anliegen direkt besprochen werden oder Termine für längere Anschlussgespräche vereinbart werden können. Denkbar sind auch bewusst kurz gehaltene Stand-up-Meetings.
- Führungskräfte der Theaterleitung sowie der Bereichs- und Spartenleitungen profitieren von Feedbackmethoden mit Selbst- und Fremdeinschätzung.
- Hierarchiefreie Kommunikation scheint unter den gegebenen Rahmenbedingungen kaum möglich, auch wenn Beteiligte aller Hierarchieebenen sie sich wünschen. Einer flacheren Hierarchie und dem Abgeben von Entscheidungskompetenz von der Leitung an untere Hierarchieebenen müsste ein struktureller Umbau der Theater vorausgehen (vgl. Kap. 8.2).
- Eine niedrigschwellige Möglichkeit für mehr bereichsübergreifenden Austausch und mehr Mitspracherecht für Künstler\*innen, aber auch für die Aufarbeitung und Sicherung von Erfahrungswissen, stellen moderierte Produktionsnachgespräche und Feedbackgespräche dar.
- Die Zusammenarbeit zwischen Sparten kann durch spartenübergreifende Projekte gefördert werden, durch eine interdisziplinäre Dramaturgie und Vermittlung sowie durch regelmäßige Strategiesitzungen der Künstlerischen Direktor\*innen. Ein theaterinternes Hospitationsprogramm könnte Künstler\*innen unterschiedlicher Sparten zusammenbringen und in einem abgesteckten Rahmen die Gelegenheit geben, Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu entwickeln und zu erproben.
- Um die Einbindung von Gästen in den Betrieb zu verbessern, sollte der Kontakt zu Regieteams und Solist\*innen so früh wie möglich initiiert und Anforderungen für beide Seiten transparent gemacht werden, etwa indem die Technik bereits an den Sondierungsgesprächen beteiligt wird.

- Weil informelle Beziehungen zentral für den Austausch von Information und Wissen sind und gute persönliche Kontakte außerdem für mehr Querverbindungen in der Organisation sorgen, sollten Orte informeller Kommunikation wie Kantine und Flure aufgewertet werden. Auch die Anordnung der Arbeitsräume von kooperierenden Abteilungen in räumlicher Nähe zueinander verkürzt Wege und schafft Kontaktflächen.
- Weil die Wertschätzung für Mitarbeiter\*innen im Alltagsgeschäft oftmals zu kurz kommt, sollten bewusste Anlässe für Rückmeldung und Lob geschaffen werden, z.B. durch Personalentwicklungsgespräche.

### 7.2.2 Maßnahmen zur Stärkung der Lernfähigkeit

Die Stärkung der Lernfähigkeit in Theaterbetrieben betrifft die Förderung der Innovationsfähigkeit, die erstmalige Implementierung bzw. Weiterentwicklung von Personalmanagement- und Personalentwicklungsstrukturen sowie den bewussten Umgang mit Anspruchsgruppen.

#### F10: Wie kann die Lernfähigkeit bzw. die Reflexions- und Problemlösefähigkeit von Theaterbetrieben unterstützt werden?

- Die Risikobereitschaft und Fehlerkultur leiden unter stark ausgeprägten Hierarchien, dem Druck von oben und unten sowie unter Zeit- und Ressourcenmangel. Förderlich könnten kollegiale Feedbackrunden sein.
- Zentrale Quellen für das Lernen sind Kolleg\*innen anderer Theater und Kulturbetriebe sowie Netzwerkangebote des Deutschen Bühnenvereins. Zusätzlich wäre ein gezielter Austausch mit der Freien Szene denkbar.
- Führungskräfte der Theaterleitung und des mittleren Managements verfügen über ausgeprägte fachliche (oft künstlerische) Kompetenzen, aber nur bedingt über methodische Kompetenzen. Darum lohnen sich gezielte Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote zur Schulung der allgemeinen Methodenkompetenz (Entscheidungsfähigkeit, Lösungsorientierung) und der Kompetenzen im Bereich Management (Führungsfähigkeit).
- Mitarbeiter\*innen ohne Führungsverantwortung profitieren z.B. von IT-Schulungen und von Angeboten zur Förderung personaler Kompetenzen (Reflexions- und Konfliktfähigkeit, Selbstständigkeit, Kreativität).
- Das Onboarding hat in der Befragung besonders schlechte Bewertungen erhalten. Dabei könnten bereits einfache Instrumente wie ein vollständig eingerichteter Arbeitsplatz, funktionsfähige Telekommunikationstechnik, eine konkrete Stellen- und Aufgabenbeschreibung sowie eine Liste mit wichtigen Ansprechpersonen positiven Einfluss ausüben.

- Weil teilweise Personen aus der letzten Intendanz neue Mitarbeiter\*innen einarbeiten oder ältere Führungskräfte gezielt Nachfolger\*innen anlernen, könnten sich zudem Mentoring-Programme lohnen, in denen neue Kolleg\*innen über einen Zeitraum begleitet, in informelle Netzwerke eingeführt und mit implizitem Wissen und Werten vertraut gemacht werden.
- Weil ältere Kolleg\*innen von Jüngeren für ihr umfangreiches Erfahrungswissen und jüngere Kolleg\*innen von Älteren für ihren »frischen Blick« geschätzt werden, könnte sich zudem die Bildung von Tandems lohnen.
- Die Besucher\*innenorientierung ist die maßgebliche Einflussgröße zum Erhalt der Reflexionsfähigkeit von Theaterbetrieben. Besucher\*innenforschung, (digitales) Beziehungsmanagement und aktiver Kontakt zu diversen gesellschaftlichen Gruppen stellen neben der Vermittlung weitere wichtige Kontaktinstrumente zum Publikum dar.

### 7.2.3 Maßnahmen zur Stärkung des Erinnerungsvermögens

Lösungsansätze zur Stärkung des Erinnerungsvermögens umfassen neben einer Optimierung des Dokumentenmanagements und dem Ausbau der Informati-onstechnik in Theaterorganisationen auch den Umgang mit Erfahrungswissen und die Dokumentation von Prozessen, zum Beispiel in Handbüchern.

#### F11: Wie kann Erinnerungsvermögen in Theaterbetrieben unterstützt werden?

- Um Transparenz über Informationen und Wissen sicherzustellen, können vorhandene Kommunikationsinstrumente der Disposition (Tagesplan) oder Prozessmanagement-Instrumente (z.B. Kanban) genutzt werden.
- Das Wissen erfahrener Mitarbeiter\*innen kann vor ihrem Ausscheiden aus dem Betrieb (Pensionierung, Jobwechsel) durch Erfahrungssicherungsgespräche dokumentiert werden.
- Gemeinsames Dokumentenmanagement benötigt Regeln, wie die virtuelle Ablage und Ordnerstruktur gestaltet sein soll und wie Dokumente aktuell gehalten werden. Gemeinsames Informationsmanagement, z.B. geteilte Kalender, Kontakt- oder Wissensdatenbanken erleichtern die Kooperation.
- Mit Blick auf die Geschäftsprozesse können Instrumente aus dem Qualitätsmanagement sinnvoll sein, etwa Handbücher für Service- und Verwaltungs-personal, für den Intendantenzwechsel und die Kommunikation.

### 7.2.4 Maßnahmen zur Stärkung der Reaktionsfähigkeit

Das Handlungsfeld Reaktionsfähigkeit umfasst den Umgang mit Entscheidungen, die Projektorientierung und die Anwendbarkeit von Instrumenten.

#### F12: Wie kann die Reaktionsfähigkeit bzw. die Fähigkeit zur Antwort auf Umweltveränderungen in Theaterbetrieben unterstützt werden?

- Von den Führungskräften fordern die Befragten schnelle Entscheidungen, Klarheit über den gemeinsamen Kurs und die Formulierung von Visionen.
- Mitarbeiter\*innen sollten an der Entwicklung von Instrumenten beteiligt werden, um ihre Arbeitsrealität berücksichtigen zu können; unaufwändige Instrumente stellen die Anwendbarkeit im Arbeitsalltag sicher.

