

8 Diskussion

Im letzten Kapitel erfolgt die abschließende Diskussion der Forschungsergebnisse, einerseits im Rückblick auf die Problemstellung und die theoretischen wie methodischen Grundlegungen dieser Arbeit (Kap. 8.1), andererseits indem die Forschungsergebnisse komprimiert und daraus mögliche Implikationen für Theater und die Kulturpolitik abgeleitet werden (Kap. 8.2 und Kap. 8.3). Die Arbeit schließt mit dem Fazit und einem Ausblick auf Anschlussmöglichkeiten für zukünftige Forschung (Kap. 8.4).

8.1 Wissenschaftlicher Beitrag

Ausgangspunkt dieser Studie waren Transparenz- und Kommunikationsprobleme in öffentlichen, deutschsprachigen (deutschen, österreichischen, Schweizer) Theatern. Das Ziel der Forschung war es darum, den Umgang mit Information und Wissen in diesen Theaterorganisationen zu beschreiben, dabei darzulegen, welchen Bedingungen und Voraussetzungen ein Informations- und Wissensmanagement im Theater genügen muss, und wie der strategische Umgang mit Information und Wissen bei der Bewältigung von Krisensituationen unterstützen kann. Dazu wurden zunächst verschiedene theoretische Ansätze vorgestellt und davon diejenigen Konzepte ausgewählt, die eine erklärende Perspektive für die Analyse der Informations- und Wissensnetzwerke in Theaterorganisationen besitzen. Die Wahl fiel auf systemtheoretische und netzwerktheoretische Ansätze sowie auf verschiedene Konzepte aus der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung (geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, Rollen des Informationsaustauschs und organisationale Intelligenz).

Diese Ansätze und Konzepte haben sich in der empirischen Analyse bewährt. Die Systemtheorie betonte die Unterscheidung von Theaterorganisation und Umwelt. Die Konzepte des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements und die Rollen des Informationsaustauschs sensibilisierten die Forschung für

den Einfluss unterschiedlicher Rollen und Prozesse im Theater. Das Konzept der organisationalen Intelligenz unterstützte dabei, mögliche Lösungsansätze für vorhandene Herausforderungen zu finden und einzuordnen.

Mehr als alle anderen Konzepte und Ansätze aber überzeugte die soziale Netzwerkanalyse als methodische Innovation in der Kulturbetriebsforschung. Sie erwies sich nicht nur als gut geeignet für die Analyse von Theaterorganisationen, sondern erlaubte es in Verbindung mit der Inhaltsanalyse auch, einen neuartigen Standpunkt einzunehmen und die Komplexität aufzudecken, die der Arbeit in Theaterorganisationen zugrunde liegt. Auf diese Weise ermöglicht die Studie einen Einblick in die Black Box Theater. Da die soziale Netzwerkanalyse zudem in den dichten Theoriekontext der Netzwerktheorie eingebunden ist, war die Interpretation und Einordnung der Forschungsergebnisse in einen größeren Bedeutungszusammenhang möglich.

Diese Forschungsergebnisse sind dabei einerseits die Antworten auf zwölf offene Forschungsfragen und andererseits die Erarbeitung eines empirisch gehaltvollen Modells des Informations- und Wissensnetzwerks im Theater. Damit leistet diese Studie einen wesentlichen wissenschaftlichen Beitrag

- zur Erweiterung des Forschungsstandes, indem erstmals der Umgang mit Information und Wissen in deutschsprachigen Theaterorganisationen empirisch untersucht und im Detail beschrieben wurde,
- zur Stadttheaterdebatte und zu der Frage, wie sich Theaterorganisationen weiterentwickeln müssen, indem konkrete Entwicklungsfelder für Theater benannt wurden,
- zu einem ganzheitlichen Verständnis der Theaterorganisation, indem Mitarbeiter*innen, Teams, Funktionen, Rollen, Strukturen und Prozesse in Theaterorganisationen charakterisiert wurden
- und zur empirisch-qualitativen Fundierung des Konzepts der intelligenten Kulturorganisation.

8.2 Praktische Implikationen für Theaterbetriebe

Da jedes öffentliche Theater eigene Voraussetzungen und auch eigene Besonderheiten im Umgang mit Information und Wissen mitbringt, können auf der Grundlage von nur zwei Fallbeispielen kaum allgemeine Empfehlungen für Theaterbetriebe formuliert werden. Je nachdem, wie Rollen, Cluster und Blöcke in einem Theater verteilt sind, ergeben sich jeweils unterschiedliche Handlungsoptionen, um den Austausch von Informationen und Wissen im Theater zu unterstützen. Ein Überblick über mögliche Interventionen und Maßnahmen, aus

denen jedes Theater individuell passende Maßnahmen und Vorgehensweisen für die eigene Situation auswählen kann, wurde bereits in Kapitel 7.2 vorgestellt. Neben diesen Maßnahmen wurden in den Interviews und Netzwerkkarten aber auch grundlegende Herausforderungen sichtbar, welche die Theater systemisch betreffen und sie in ihrer Zukunftsfähigkeit beeinträchtigen. Diese Herausforderungen werden abschließend in den beiden folgenden Abschnitten zusammengefasst (vgl. Tab. 8-1 und Tab. 8-2).

Tab. 8-1: Entwicklungsfelder für Kulturbetriebe

Handlungsfeld	Implikationen
Kontinuierliches Lernen	<ul style="list-style-type: none"> - strukturiertes Onboarding - strategische Personalqualifizierung / Personalentwicklung - Einrichten einer IT-Infrastruktur und Einstellen von kompetentem Personal
Besucher*innen-orientiertes Lernen	<ul style="list-style-type: none"> - Besucher*innenorientierung / Besucher*innenforschung - Eingehen von Kooperationen - Weiterentwicklung der Vermittler*innen zu Netzwerkmanager*innen und Organisationspädagog*innen - Anerkennung und Unterstützung der Servicepositionen
Flexibilisierung der Informations- und Entscheidungsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> - Einbezug der Technischen Direktion in die Leitung - Einbezug der Künstlerischen Betriebsdirektion in die Leitung - flache Hierarchien und mehr Mitbestimmungsrechte für die Mitarbeiter*innen des Theaters - Stärkung der Personalvertretungen
Flexibilisierung der Kooperationsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> - Bilden von funktions- und abteilungsübergreifenden Teams mit Entscheidungskompetenz - Initiieren von spartenübergreifenden Projekten - Förderung von gegenseitiger Empathie und Wertschätzung - Diversität im Personal - Gestalten und Moderieren des organisationalen Wandels

Quelle: Eigene Darstellung

Kontinuierliches Lernen

Die Befragten berichten übereinstimmend, auch aus ihrer Erfahrung in anderen Häusern, dass im Theater Weiterentwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten nur unzureichend vorhanden sind oder sogar ganz fehlen. Das kann Auswirkungen auf die Einstellungen und auf die Motivation des Personals haben. Viele sind von ihrer alltäglichen Arbeit derart vereinnahmt, dass Innovationen und Neuerungen kaum als Arbeitserleichterung, sondern vielmehr als zusätzliche Belastung empfunden werden. Das kann zu einer Verringerung der Innovationsbereitschaft im Theater und einer Abwehrhaltung gegenüber organisationalen Veränderungen führen.

Daraus ergeben sich gleich mehrere praktische Implikationen für Theater. Zunächst sollten produktive Grundvoraussetzungen für die gemeinsame Arbeit geschaffen werden. Dazu gehört ein planvolles Onboarding bei der Einstellung neuer Mitarbeiter*innen. Hier können bereits kleine Veränderungen und einfache, vergleichsweise unaufwändige Routinen bei der Begrüßung und Einarbeitung gute Erfolge erzielen und maßgeblich zu einer höheren Zufriedenheit beitragen. Zu den Grundvoraussetzungen der Zusammenarbeit gehören außerdem eine informationstechnische Infrastruktur, die den Anforderungen des Betriebs gerecht wird, gut bedienbare Systeme und einheitliche Softwarelösungen, die auch abteilungsübergreifend eingesetzt werden können. Ebenso wird qualifiziertes Personal benötigt, um Systeme einzurichten, zu warten, weiterzuentwickeln und sich um Software-Schulungen zu kümmern. Durch das Einbeziehen der Mitarbeiter*innen bei Auswahl und Anpassung der Software-Systeme und durch angemessene Zeiträume für Schulung und Einarbeitung könnten Vorbehalte gegenüber technologischen Neuerungen abgebaut und könnte die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen zur Nutzung neuer Systeme erheblich gesteigert werden.

In einem nächsten Schritt sollte die Personalentwicklung, insbesondere die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter*innen, auf- und ausgebaut werden, die von den Befragten zwar als notwendig erachtet, bislang in den Theatern aber kaum realisiert wird. Auch hier gilt, dass zunächst einfache, zeitlich begrenzte und leicht umsetzbare Instrumente bevorzugt werden sollten, weil Erfolge und spürbare Arbeitserleichterungen sich in der Regel positiv auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen auswirken. So können Schritt für Schritt ein wissensfreundliches Organisationsklima und optimale Voraussetzungen für kontinuierliches Lernen etabliert werden.

Besucher*innenorientiertes Lernen

Die Studie zeigt: Theaterbetriebe wissen theoretisch, wie wichtig Besucher*innenorientierung für die Legitimation und die gesellschaftliche Relevanz des Theaters ist, praktisch ist das Wissen über Besucher*innen aber in den Interviews und Netzwerkkarten nicht mehr als eine Randnotiz.

Daraus folgt, dass der Besucher*innenforschung und den Daten zum Kaufverhalten ein größerer Stellenwert in den Theaterbetrieben eingeräumt werden sollte. Auch das Eingehen von Kooperationen mit anderen Bildungs- und Kultureinrichtungen und der persönliche Kontakt mit Besucher*innen sollte gezielt gefördert werden. Besucher*innen-Feedback sollte nicht nur für die Darsteller*innen als Applaus, sondern für alle Mitarbeiter*innen spürbar sein und motivieren.

Für den Kontakt zwischen Publikum und Theater – das hat insbesondere die Netzwerkanalyse gezeigt – sind zwei Funktionen im Theater entscheidend: die Vermittler*innen und das Servicepersonal. Eine enge Anbindung der Vermittlung an die Theaterleitung und Sparten-Direktor*innen wäre ein geeigneter Weg, um die Publikumperspektive an zentraler Stelle einzubringen und interne wie externe Kooperationen zu fördern. Damit wäre zugleich auch eine Aufwertung des Kulturvermittler*innen-Berufs im Theater verbunden. Vermittler*innen würden über szenische Praxis, Spielleitung und Aufgaben im Kinder- und Jugendtheater hinaus als Netzwerkmanager*innen eine der wichtigsten Funktionen im Theater ausüben: als Gestalter*innen von Kontakten zwischen Publikum und Mitarbeiter*innen, zwischen Sparten und zwischen Hierarchieebenen.

Das Servicepersonal wiederum würde von häufigeren Kontakten zur Kunst profitieren, weil im Service das Hintergrundwissen (Begeisterung für künstlerische Ideen, gemeinsame Werte und Visionen) von allen Gruppen am schwächsten ausgeprägt ist.

Flexibilisierung der Informations- und Entscheidungsstrukturen

Die Studie hat deutlich gemacht, dass in öffentlichen Theatern in mindestens zwei voneinander grundsätzlich verschiedenen Informationsstrukturen und Produktionslogiken gearbeitet wird: einerseits die Strukturen, in denen Künstler*innen eine Produktion erarbeiten, in einem iterativen Prozess Ideen ausprobieren, verwerfen und dabei künstlerische Entscheidungen treffen (oder eben nicht treffen); andererseits die Strukturen, in denen Mitarbeiter*innen der Werkstätten und technischen Abteilungen mehr oder weniger linear die Ausstattung planen und realisieren. Diese Strukturunterschiede verursachen auch ein Ungleichgewicht bei den Informationsbedürfnissen: während der Informationsaustausch in der Kunst vor allen Dingen offen und anschlussfähig sein muss,

sind für die Technik Genauigkeit und Rechtzeitigkeit die wichtigsten Kriterien beim Informationsaustausch. Anders als es bisherige Darstellungen der Geschäftsprozesse im Theater vermuten lassen, haben Theater es also nicht nur mit einem, sondern mit mindestens zwei Kernprozessen zu tun, die nebeneinander herlaufen. Hinzu kommt, dass sich mit zunehmender Dynamik und Output-Orientierung in Theaterorganisationen auch der Konflikt zwischen Kunst und Technik weiter verschärft, weil die technischen Abteilungen kaum an diese neuen Erfordernisse angepasst sind.

Um diesem Ungleichgewicht zu begegnen, erscheint es gemäß den Ergebnissen der Studie sinnvoll, die Perspektive der Technik stärker in der Theaterleitung zu berücksichtigen, als dies bislang der Fall ist. Das könnte etwa in einem erweiterten Direktoriumsmodell realisiert werden, in dem anders als bei einer Generalintendanz oder einer Doppelspitze auch die Technische Direktion in der Theaterleitung vertreten ist. Würde zusätzlich die Künstlerische Betriebsdirektion als planerische Kompetenz mit in dieses Direktorium geholt, ergäbe sich zudem die Gelegenheit, die vielseitigen Aufgaben der Intendanz zu entzerren und damit auch Überlastungs- und Stressmomenten vorzubeugen. Solche grundlegenden Strukturveränderungen sollten gemeinsam mit einer Personalentwicklung, insbesondere der Führungskräfte, gedacht werden.

Die Umsetzung eines Direktoriumsmodell wäre zugleich ein erster Schritt in Richtung flacher Hierarchien und mehr Mitspracherecht aller Theatermitarbeiter*innen (vgl. dazu z.B. Schmidt 2019: 37f.). Die Analyse zeigt, dass die Personalvertretung – eigentlich zentrales Organ der Mitbestimmung aller Arbeitnehmer*innen eines Betriebs – bislang ihre Vertretungsfunktion vor allem passiv wahrnimmt, etwa indem sie über die Einhaltung von Arbeitszeitbestimmungen wacht. Durch ihre Position in der Netzwerkperipherie haben Personalvertreter*innen zudem kaum Möglichkeiten, an Entscheidungen mitzuwirken und die Perspektive der Mitarbeiter*innen einzubringen. Die Stärkung der Personalvertretungen als bedeutende Ressource für mehr Kommunikation zwischen Personal und Theaterleitung ist dabei nur eine mögliche Strategie, um mehr Mitwirkung und Mitsprache für die Mitarbeiter*innen des Theaters zu ermöglichen.

Flexibilisierung der Kooperationsstrukturen

Immer wieder wurde in der Studie deutlich, dass in Theaterorganisationen eine große Zahl meist hochspezialisierter Mitarbeiter*innen in sehr engen Personalstrukturen gebunden ist. Das damit verbundene Bereichs- und Abteilungsdenken hat viele negative Folgen für den Austausch und die Kommunikation im Theater, so dass eine Flexibilisierung der Personalstrukturen unbedingt notwendig erscheint. Mit Flexibilisierung ist dabei aber nicht gemeint, noch mehr be-

fristete Verträge zu schließen und noch häufiger Kündigungen auszusprechen, um die vorhandenen Stellen bei jeder sich ändernden Anforderung neu besetzen zu können. Gemeint ist auch nicht, die Zahl des Personals weiter zu erhöhen, wodurch zwar die Arbeit auf mehr Schultern verteilt werden könnte, zugleich aber die Komplexität und Unübersichtlichkeit in der Organisation weiter zunehmen würden.

Stattdessen könnten Mitarbeiter*innen aller Bereiche in funktions- und abteilungsübergreifenden Teams zusammenarbeiten, die – gemeinsam und mit umfangreichen Entscheidungskompetenzen ausgestattet – eine Aufgabe oder ein Projekt umsetzen. So würden zugleich auch gegenseitige Empathie und Wertschätzung gefördert, Flaschenhalse in der Informationsweitergabe aufgelöst und Vertretungsregelungen ermöglicht. Dafür müsste nicht gleich die gesamte Organisation auf den Kopf gestellt werden, sondern es könnten zunächst einzelne Themen und Projekte für die Teamarbeit ausgewählt werden, die anschlussfähig an bisherige Prozesse im Theater sind, wie zum Beispiel bei interdisziplinären Verkaufsrunden unter Beteiligung der Künstlerischen Direktor*innen oder bei spartenübergreifenden Produktionen. Als nächste Entwicklungsschritte könnten dann flexible Teams in der Dramaturgie oder der Vermittlung folgen, die spartenunabhängig operieren und sich gegenseitig in ihren Kompetenzen ergänzen.

Für die Auflösung der engen Personalstrukturen zugunsten von funktions- und abteilungsübergreifenden Teams spricht auch, dass damit die Potenziale unterschiedlicher Mitarbeiter*innen in der Organisation besser sichtbar würden, vielfältige Meinungen mehr Berücksichtigung fänden und so die Diversität im Theater unterstützt würde. Dabei wird es von großer Bedeutung sein, diesen organisationalen Wandel bewusst zu moderieren und zu begleiten.

8.3 Praktische Implikationen für die Kulturpolitik

Große Strukturveränderung im Theaterbetrieb wird es ohne die Unterstützung der Kulturpolitik nicht geben können. Dafür sind die Herausforderungen, denen die Kulturorganisationen sich stellen müssen, zu vielfältig und der Einfluss, den die Kulturpolitik auf öffentliche Theaterbetriebe ausübt, zu umfangreich. Der folgende Abschnitt fasst kulturpolitische Handlungsfelder im Hinblick auf Informations- und Wissensnetzwerke in Theaterbetrieben zusammen.

Tab. 8-2: Entwicklungsfelder für die Kulturpolitik

Handlungsfeld	Implikationen
Träger*innen	<ul style="list-style-type: none"> - mehr Interesse an den Vorgängen im Theater - Bereitstellen kompetenter Ansprechpartner*innen - Bereitschaft, Veränderung zu unterstützen und in konkreten Vereinbarungen festzuhalten - Investitionen in die Struktur der Häuser
Kulturförderung, zivilgesellschaftliche Akteur*innen, Einrichtungen der Aus- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> - Förderprogramme zur Erneuerung der IT-Infrastruktur - Förderprogramme zur Stärkung der Kulturvermittlung - Moderation des theaterübergreifenden Austauschs - Vermittlung von modernen Führungsmodellen und von Veränderungskompetenz in der Ausbildung

Quelle: Eigene Darstellung

Unterstützung durch Träger*innen

Die Ergebnisse der Untersuchung deuten darauf hin, dass – anders als angenommen – fehlende Transparenz zwischen Theaterorganisation und Träger*innen nicht dadurch entsteht, dass Theaterorganisationen bewusst Informationen zurückhalten oder Probleme und Schwierigkeiten vor politischen Entscheidungsträger*innen zu verbergen versuchen. Stattdessen kritisieren die Theater-schaffenden in den Interviews ein nur geringes Interesse der Kulturpolitik, sich tatsächlich mit den Theatern und ihren Herausforderungen auseinanderzusetzen. Auch wenn diese Studie nur die Sicht der Theater und nicht die Sicht der Träger*innen beleuchtet hat, so kann doch festgehalten werden, dass sich ein größeres Interesse der Kulturpolitik positiv auf ihre Beziehung zum Theater sowie auf die Informations- und Kommunikationsbeziehungen auswirken könnte.

Voraussetzung dafür wären kompetente Ansprechpersonen in Ministerien, Rathäusern und Kulturämtern. Es müsste die Bereitschaft vorhanden sein, Veränderungsprozesse in den Häusern zu unterstützen oder sogar anzustoßen, zum Beispiel in Form von Zielvereinbarungen oder durch die gezielte Besetzung von Intendant*innenstellen. Zugleich müsste die Kulturpolitik die internen Spielräume für Theater erhöhen, weg von einem Fokus auf immer mehr und immer größere Produktionen und Projekte, hin zu mehr nachhaltigen Investitionen in die Substanz und Struktur der Häuser. Das bedeutet aber auch, die Ressourcen, die öffentlichen Theatern für Personal zur Verfügung stehen, nicht immer weiter zu reduzieren und sie keinem Wettbewerb auszusetzen, in dem das Theater mit der höchsten Premierenzahl und den meisten Spielstätten auch die

höchsten Kultursubventionen erhält. Veränderungen, die so in den Theatern angedrückt werden, werden nicht zu einem größeren Output führen, den die Politik öffentlichkeitswirksam als Erfolg verbuchen kann. Wohl aber werden sie zu Qualitätsunterschieden führen, zu größerer Effektivität (Orientierung an den Besucher*innen, Nichtbesucher*innen) und größerer Effizienz (weniger Reibungsverluste). Theater könnten so sogar zu einem Vorbild für andere Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung werden.

Unterstützung durch Kulturförderung, zivilgesellschaftliche Akteur*innen und Ausbildungsstätten

Fördereinrichtungen und zivilgesellschaftliche Akteur*innen können ebenso einen Beitrag zu Veränderungsprozessen in Theaterorganisationen leisten, etwa in Form von Förderprogrammen, die öffentliche Theater bei der Erneuerung und Weiterentwicklung ihrer IT-Infrastruktur finanziell und personell unterstützen und so Voraussetzungen für zeitgemäße Wissensspeicherung und kollaboratives Arbeiten schaffen. Auch bei der Förderung von Kulturvermittlungsprogrammen, die nach den Ergebnissen dieser Studie zentral für die Besucher*innenorientierung und die Reaktionsfähigkeit der Theater sind, gibt es noch erhebliche Ausbaupotenziale (vgl. dazu z.B. Mandel 2016: 21f. und 30f.); förderwürdig sind vor allem Programme, die Verbindungen zwischen Beschäftigten und Besucher*innen ermöglichen.

Der Deutsche Bühnenverein als zentraler Berufsverband der Darstellenden Künste ist bereits heute Initiator eines organisationsübergreifenden kollegialen Austauschs zwischen Angehörigen verschiedener Berufsgruppen am Theater. Die Ergebnisse der Studie zeigen, wie wertvoll dieser Austausch für die Beschäftigten und für ihren Umgang mit individuellen Herausforderungen ist. Durch gezielte Weiterentwicklung des Formats (weitere Theaterberufe, mehr Lösungsorientierung) könnte der Bühnenverein diesen Austausch moderieren und vertiefen helfen und so das gegenseitige Lernen unterstützen. Das gilt auch für andere kulturpolitische Initiativen und Thinktanks, die immer mehr zur Vernetzung von Theaterschaffenden beitragen.

Insbesondere für die Flexibilisierung ihrer Strukturen sind die Theater zudem auf Wissenschaftler*innen und Lehrende in Universitäten und anderen Einrichtungen der Aus- und Weiterbildung von Kulturschaffenden angewiesen. Sie fördern dort praxisrelevante Kenntnisse, ein Bewusstsein für moderne Führungsmodelle und Veränderungskompetenz bei zukünftigen Entscheider*innen in Kultur und Politik.

8.4 Fazit und Ausblick

Obwohl die Studie nur mit der geringen Zahl von zwei Fallanalysen durchgeführt wurde, stehen die beiden untersuchten Theater in ihrer Größe und Komplexität exemplarisch für einen weit größeren Teil des öffentlichen Kultursektors. Folglich können die Ergebnisse praktische Relevanz für viele andere Theater- und Kulturorganisationen haben und auch Ausgangspunkt weiterer Forschungsvorhaben sein. Künftige Forschung könnte sich dabei zum einen darauf konzentrieren, von der Studie überprüfbare Hypothesen für quantitative Forschungsvorhaben mit einer größeren Stichprobe abzuleiten, um so auf einer breiteren Datenbasis Aussagen über die allgemeine Gültigkeit der Ergebnisse zu erhalten. Zum anderen könnte die Arbeit Vorbild für vergleichbare Untersuchungen in anderen Kulturorganisationen sein. Interessant wäre etwa eine Kontrastierung der Ergebnisse mit Strukturen und Netzwerken in der Freien Szene, in Produktionshäusern ohne festes Ensemble, in Einspartenhäusern oder in Privattheatern. Denkbar wäre auch eine Untersuchung in ganz anderen Kultureinrichtungen, etwa in Museen.

Der hohe Aufwand der Mixed-Methods-Befragung machte in dieser Studie eine Konzentration auf einige wenige Interviewpartner*innen notwendig. Auch wenn die Auswahl dieser Gesprächspartner*innen bewusst getroffen und nach der ersten Auswertung noch einmal um weitere Proband*innen erweitert worden war, gibt es Berufsgruppen, die nicht persönlich befragt werden konnten, die aber durchaus eine ergänzende Perspektive zu den Ergebnissen der Studie hätten beitragen können. Dazu gehören die Regieassistent*innen, die Referent*innen der Intendanz und die Pressesprecher*innen sowie die Träger*innen. Künftige Forschungsvorhaben könnten auf der Grundlage der bisherigen Ergebnisse gezielt weitere Berufsgruppen des Theaters in die Untersuchung einbeziehen und zum Beispiel die besondere Rolle der Regieassistent*innen als Bindeglied zwischen dem Theater und den Regieteams näher untersuchen oder sich auf die Informations- und Kommunikationsprozesse zwischen Theaterorganisationen und Träger*innen konzentrieren.

Da sich die soziale Netzwerkanalyse in dieser Studie als geeignete Forschungsmethode zur Untersuchung der inneren Verfasstheit von Kulturorganisationen erwiesen hat, könnten in Folgestudien zudem die Potenziale der Methode für weiterführende Fragestellungen erkundet werden. Hier wären insbesondere Vollerhebungen von Interesse, bei denen möglichst alle Mitarbeiter*innen einer Kulturorganisation der Befragung – zum Beispiel mit Online-Fragebögen – unterzogen würden, um so einen vollständigen Datensatz für die Gesamtnetzwerkanalyse zu generieren. Auch vergleichende Analysen von Ego-

Netzwerken könnten wichtige Anschlussfragen beantworten, zum Beispiel indem anhand der Netzwerkkarten verschiedener Intendant*innen in unterschiedlichen Theatern mehrere Intendanz-Typen herausgearbeitet und mit ihren Eigenheiten und Herausforderungen beschrieben würden. Nicht zuletzt wäre eine dynamische Netzwerkanalyse mit mehreren Erhebungszeitpunkten geeignet, um Entwicklungen in den Strukturen von Kulturbetrieben zu untersuchen und so die Auswirkungen organisationaler Veränderungen (z.B. bei Leitungswechseln, Fusionen oder Umstrukturierungen) sichtbar zu machen.

Damit hat die soziale Netzwerkanalyse nicht nur großes Potenzial für die Analyse von Informations- und Wissensnetzwerken in Theaterorganisationen, sondern kann auch als ein Instrument verstanden werden, mit dem der institutionelle Wandel in Kulturorganisationen bewusst begleitet und mit dem Veränderungen für einen Weg aus der Krise angestoßen werden können. Diese Arbeit zu den Informations- und Wissensstrukturen in Theaterorganisationen beleuchtet dabei nur einen Aspekt von vielen möglichen Entwicklungsfeldern und bevorstehenden Transformationsprozessen in Kulturorganisationen.

