

## 5 Forschungsergebnisse

---

Das folgende Kapitel beschreibt ausführlich die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, beginnend mit den Ergebnissen aus den problemzentrierten Interviews und der qualitativen Inhaltsanalyse in Kapitel 5.1. Anschließend folgen die Ergebnisse des Netzwerkkarten-Interviews und der sozialen Netzwerkanalyse in Kapitel 5.2. Die Ergebnisse beider Forschungsmethoden ergänzen, bestätigen oder kontrastieren sich. Insbesondere sind die problemzentrierten Interviews eine wichtige Ressource, um die Ergebnisse der sozialen Netzwerkanalyse kontextualisieren und aussagekräftige Schlüsse ziehen zu können.

### 5.1 Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse

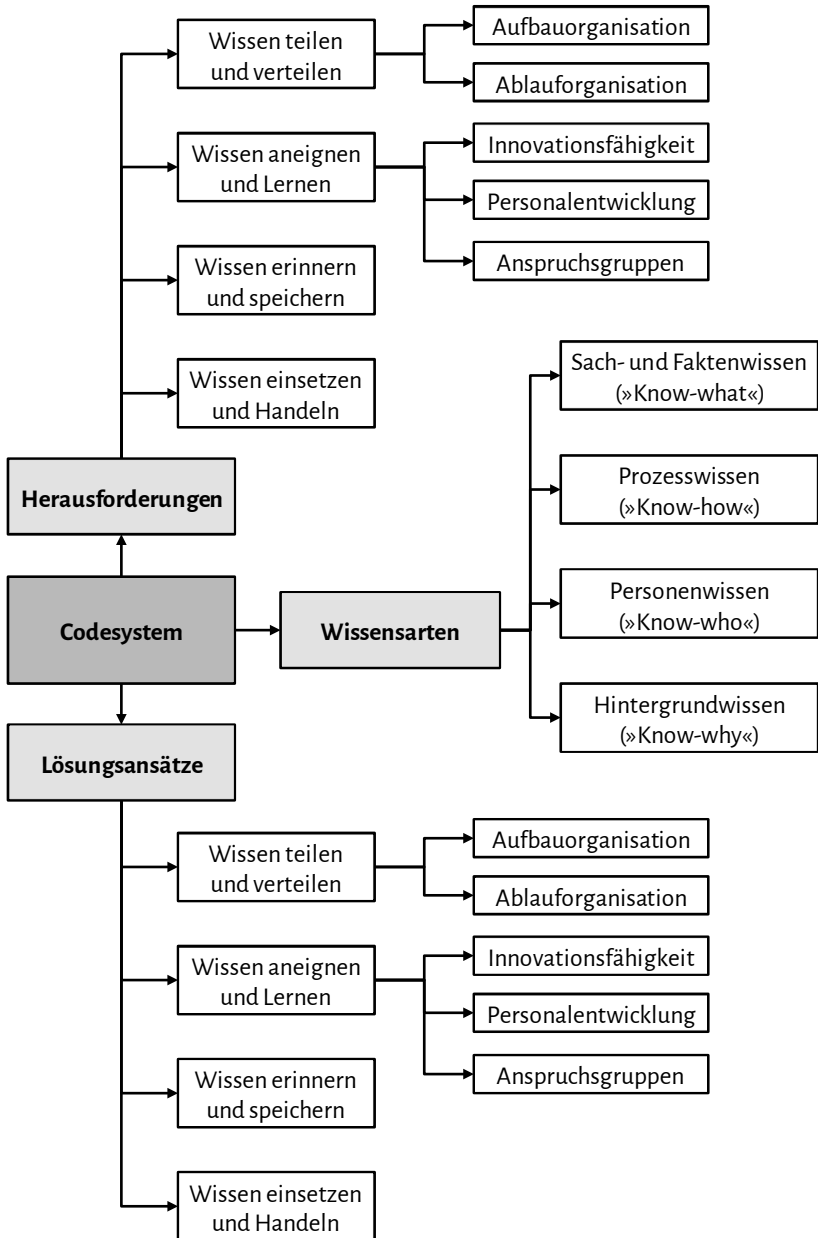
Zunächst werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse entlang des erarbeiteten Kategorienschemas vorgestellt und jeweils mit Belegen aus den Interviews anschaulich gemacht.<sup>1</sup>

In Kapitel 5.1.1 werden zunächst die verschiedenen relevanten Arten von Information und Wissen, Kompetenzen und Kontakten in Theaterorganisationen vorgestellt. Anschließend folgen in Kapitel 5.1.2 Herausforderungen und mögliche Lösungsstrategien im Zusammenhang mit Information und Wissen im Theater. Das Kategorienschema teilt sich in drei Hauptkategorien auf, mit jeweils vier Subkategorien und weiteren Ebenen darunter (vgl. Abb. 5-1).

---

<sup>1</sup> Interviewauszüge werden in dieser Arbeit mit einem Zahlen- und Buchstabencode für das Interview sowie mit der Angabe des betreffenden Interviewabsatzes zitiert (z.B. 04B, 58).

Abb. 5-1: Codesystem für die qualitative Inhaltsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung

### 5.1.1 Wissensarten in Theaterorganisationen

Im ersten Fragenblock – nach Warm-Up-Fragen und den Namensgeneratoren – wurden die Interviewpartner\*innen danach gefragt, welche Arten von Information für ihre Arbeit am Theater besonders wichtig sind und auf welches Wissen sie zurückgreifen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Ziel dieser Fragen war es, ausgehend von der Vielzahl möglicher Formen und Inhalte von Information und Wissen, diejenigen Arten zu identifizieren, die in Theaterorganisationen von besonderer Bedeutung sind und die aus diesem Grund eine besondere Rolle bei der Gestaltung eines Informations- und Wissensmanagements in Theaterorganisationen einnehmen sollten.

Es wurden – analog zur Unterscheidung nach Lundvall und Johnson (1994) (vgl. Kap. 2.1.1) – vier unterschiedliche Kategorien auf der Grundlage des Interviewmaterials gebildet: Sach- und Faktenwissen, Prozesswissen, Personenwissen und Hintergrundwissen.

#### Sach- und Faktenwissen («Know-what»)

Das Sach- und Faktenwissen stellt mit über 300 codierten Segmenten die am häufigsten genannte Wissensart dar. Jede\*r der 24 Befragten berichtete auf die eine oder andere Weise von Sachwissen. Insgesamt wurden anhand des Materials zwölf Subkategorien erarbeitet (vgl. Tab. 5-1):

Tab. 5-1: Wissensarten der Kategorie Sach- und Faktenwissen

| Code   | Anzahl codierter Segmente | Anteil an Befragten (n=24) |
|--|---------------------------|----------------------------|
| Disposition / Termine / Tages- / Wochen- / Jahrespläne         | 68                        | 70,8%                      |
| Personal / Kapazitäten / Besetzung / Proben / Dienste / Urlaub | 40                        | 54,2%                      |
| Verträge   | 19                        | 50,0%                      |
| Verkäufe / Budgets / Gagen                                     | 32                        | 50,0%                      |

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Fortsetzung Tab. 5-1: Wissensarten der Kategorie Sach- und Faktenwissen

| Code   | Anzahl codierter Segmente | Anteil an Befragten (n=24) |
|--|---------------------------|----------------------------|
| Ordnungen / Vereinbarungen / Gesetze                               | 33                        | 58,3%                      |
| Betriebsanweisungen / technische Anforderungen                     | 26                        | 33,3%                      |
| Räume / Raumpläne / Baupläne                                       | 9                         | 29,3%                      |
| Berufsfachwissen   | 22                        | 45,8%                      |
| Ausbildungsinhalte   | 6                         | 16,7%                      |
| künstlerische Inhalte / Stücke / Stoffe / Autor*innen / Ästhetiken | 25                        | 45,8%                      |
| Corporate Identity / Image / Marke                                 | 6                         | 16,7%                      |
| IT-Kenntnisse  | 12                        | 41,7%                      |

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Diese Kategorien bilden das explizite Wissen in der Theaterorganisation ab. Es zeigt sich einerseits als kollektives Wissen des gesamten Theaters, das sich zum Beispiel in Plänen, Vereinbarungen, Gesetzen und Anordnungen manifestiert (encoded knowledge), andererseits als individuelles Fachwissen<sup>2</sup> des Theaterpersonals (embrained knowledge) (vgl. Kap. 2.1.1).

Besonders häufig werden von den Befragten die Disposition mit der Terminplanung und die Personalplanung als zentrale Informationsquellen genannt, darunter die Jahresdisposition, Spielpläne, Monats-, Wochen- und Tagespläne, Dienstpläne, Terminpläne, Besetzungslisten sowie Listen aus der Arbeitszeitdokumentation und der Urlaubsplanung. Die langfristige, mittelfristige und tagesaktuelle Disposition stellt das zentrale Planungsinstrument im Theater dar und kann in ihrer Bedeutung als Informationsquelle für die tägliche Arbeit – aber auch die strategische Arbeit – nicht hoch genug eingeschätzt werden:

2 Mit Fachwissen sind dabei ausschließlich explizite Wissensbestände gemeint. Implizite, handlungs- und situationsgebundene Fachkompetenzen werden im nächsten Abschnitt unter der Überschrift Prozesswissen thematisiert.

»Das ist quasi die Bibel für uns, nach der arbeiten wir.« (O2B, 12)

Sie wird von zwei Dritteln aller Befragten über alle Hierarchiestufen und Bereiche hinweg gleichermaßen thematisiert, dabei aber kaum problematisiert. Streitbare Besonderheiten, wie etwa kurzfristige Änderungen oder Abmeldepflichten für Schauspieler\*innen, sind nicht Thema der Interviews.

Auch Verträge, zum Beispiel für Künstler\*innen oder Aushilfen, sowie Finanzinformationen zu Budgets, Gagen und Kartenverkäufen werden von jeweils der Hälfte der Befragten als bedeutsam für die eigene Arbeit eingeschätzt. Budgets sind dabei insbesondere für die Theaterleitung und die Mitarbeiter\*innen im Künstlerischen Betriebsbüro wichtig, also für Mitglieder des höheren Managements und für den Bereich Organisation. Vertragsinformationen hingegen haben vor allem für künstlerische Mitarbeitende und für die Künstlerische Betriebsdirektion eine große Relevanz. Beschäftigte in Servicepositionen hingegen erwähnen im Gespräch weder Verträge noch Budgets.

Andere Auszüge aus den Interviews illustrieren wie stark Theaterorganisationen von gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie von theaterinternen Ordnungen und Vereinbarungen dominiert werden, darunter Tarifverträge, Arbeitszeitgesetze, Richtlinien für den Datenschutz und das Urheberrecht, Sicherheitsbestimmungen für die Bühne und andere Vorschriften. Die Regularien sind ein Kennzeichen für Bürokratie, dafür, wie stark Theater in unzählige Bestimmungen eingebunden sind, obwohl diese nicht eigentlich zum Gelingen des Theaterabends beitragen, sondern nur den Rahmen für die Kunst stellen und oftmals sogar behindern oder verzögern. Für die meisten Interviewpartner\*innen ist es von zentraler Bedeutung, geltende Bestimmungen zu kennen und ihr berufliches Handeln an ihnen auszurichten. Weitere Kategorien aus dem Bereich »encoded knowledge« umfassen etwa technische Anforderungskataloge (26 codierte Segmente in acht Interviews) sowie Raum- und Baupläne (neun codierte Segmente in sieben Interviews).

Im Bereich des individuellen Wissens ist die am häufigsten genannte Kategorie das berufliche Fachwissen, das zum Beispiel im Technikbereich bestimmtes handwerkliches<sup>3</sup> Wissen, im Verwaltungsbereich kaufmännisches Wissen und im Kunstbereich ein musikwissenschaftliches Grundwissen oder auch die Kenntnis unterschiedlicher pädagogischer Konzepte umfasst. Diese Wissens-

---

3 Gerade im handwerklichen Bereich kann es oftmals schwierig sein, implizites Wissen sauber von explizitem Wissen zu trennen, da Kenntnisse in einem engen Verhältnis von Meister\*in und Auszubildenden weitergegeben werden, durch Vermittlung expliziten Wissens aber auch durch Anschauung bzw. Sozialisation (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997: 75).

inhalte sind so vielfältig wie die Berufsbilder am Theater und werden in über 20 codierten Segmenten thematisiert. Gerade in den technischen Abteilungen des Theaters sind sie überdies eine Quelle von Stolz auf die eigene Arbeit:

»Die handwerkliche Qualität vom Bühnenbild, von den Kostümen, vom Licht, vom Ton; die Menschen haben alle einen unheimlich hohen Anspruch an sich selbst und den wollen sie auch verwirklichen.« (O6A, 102)

Kenntnisse zu im engeren Sinne künstlerischen Inhalten, zum Beispiel Autor\*innen, Sprechtheater- und Musikstücken, Programmen und Choreographien, werden ebenfalls von fast der Hälfte der Befragten (überwiegend aus den Bereichen Kunst und Organisation, seltener aus dem Bereich Technik) genannt, oft in thematischer Nähe zur Kategorie Image und Marke. Die Befragten stellen also einen Zusammenhang zwischen dem künstlerischen Profil und der Außenwirkung eines Hauses her. Weitere individuelle Kenntnisse umfassen etwa Inhalte aus Berufsausbildung und Studium (sechs codierte Segmente in vier Interviews) sowie Kenntnisse im Umgang mit IT, zum Beispiel mit Software und sozialen Medien (zwölf codierte Segmente in zehn Interviews).

Während Mitarbeiter\*innen aus den Bereichen Kunst und Organisation einzelne Informations- und Wissensarten häufig als ähnlich bedeutsam für die eigene Arbeit einschätzen, bestehen zur Einschätzung der Mitarbeiter\*innen aus der Technik teils erhebliche Unterschiede. Für sie spielen naturgemäß künstlerische Inhalte eine eher untergeordnete Rolle, ebenso wie Tarifverträge und die besonderen Arbeitszeitbestimmungen zum Beispiel des Orchesters. Aber auch die Disposition nimmt für die technischen Mitarbeiter\*innen im Vergleich mit den künstlerisch und organisatorisch tätigen Mitarbeiter\*innen einen vergleichsweise geringen Stellenwert ein.<sup>4</sup> Dies deutet auf zwei parallel laufende Zeitschemata hin, die beide auf dasselbe Ziel – die Premiere – hinarbeiten, dabei aber einerseits Menschen (Künstler\*innen, Regisseur\*innen, Dramaturg\*innen und andere Probenbeteiligte) und andererseits Objekte bzw. die Ausstattung (Bühnenbilder, Requisiten, Licht und Ton) zu steuern versuchen. In der Technik kommt neben dem Lernen durch Anschauung auch den expliziten Fachkenntnissen und dem Wissen aus Studium oder Ausbildung eine größere Bedeutung zu. Das wiederum könnte darauf hindeuten, dass diese Gruppe auch besonders gut durch Mittel der formalen Weiterbildung zu erreichen ist.

---

4 Eine Ausnahme sind hier Mitarbeiter\*innen, die eine Querschnittsfunktion im Bereich Technik ausüben, z.B. die Werkstättenleiter\*innen. Für sie ist etwa die Bauprobe ein wichtiger Termin in der Gesamtdisposition, an dem sie ihre eigenen Zeit- und Arbeitspläne ausrichten.

Beim Vergleich der Ergebnisse unterschiedlicher Hierarchiestufen sind nur wenige Auffälligkeiten zu beobachten. Manche Informationen sind eher für die Theaterleitung und das mittlere Management von Belang und spielen für Mitarbeiter\*innen auf unteren Ebenen eine weniger bedeutende Rolle, so zum Beispiel Budgetinformationen.

### Prozesswissen (»Know-how«)

Das Prozesswissen oder Know-how bezieht sich im Gegensatz zum Sach- und Faktenwissen auf ein meist implizites, verinnerlichtes Wissen, das stark an Handlungen und Situationen gebunden ist, zum Beispiel Fähigkeiten, Kompetenzen oder Können (embodied knowledge). In den untersuchten Theatern trat diese Wissensform einerseits auf im Wissen über die Produktions- und Verwaltungsprozesse des Theaters, zum Beispiel Wissen über konkrete Abläufe bei Proben und Vorstellungen oder Vorgehensweisen bei Krankmeldungen. Andererseits diskutierten die Interviewpartner\*innen in den Gesprächen eine Vielzahl persönlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen, die für ihre Arbeit am Theater von zentraler Bedeutung sind (vgl. Tab. 5-2):

Tab. 5-2: Wissensarten der Kategorie Prozesswissen

| Code   | Anzahl codierter Segmente | Anteil an Befragten (n=24) |
|--|---------------------------|----------------------------|
| Wissen über Produktionsprozesse                    | 86                        | 87,5%                      |
| Wissen über Organisations- und Verwaltungsprozesse | 29                        | 58,3%                      |
| personale Kompetenzen                              | 14                        | 29,2%                      |
| soziale Kompetenzen                                | 34                        | 70,8%                      |
| Methodenkompetenz, allgemein                       | 5                         | 8,3%                       |
| Methodenkompetenz, künstlerisch                    | 33                        | 54,2%                      |
| Methodenkompetenz, Management                      | 21                        | 45,8%                      |
| Sachkompetenzen                                    | 8                         | 29,2%                      |

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Mit über 80 codierten Segmenten in beinahe 90 Prozent der Interviews ist das Wissen über Produktionsprozesse schlicht das zentrale implizite Wissen im Theater. Das Wissen um Produktionsprozesse umfasst Abläufe bei Proben, bei der Herstellung der Ausstattung und bei Vorstellungen sowie Prozesse, die diese Produktionsprozesse begleiten, zum Beispiel Prozesse in der Vermittlung oder der Öffentlichkeitsarbeit. Es handelt sich bei diesem Wissen in aller Regel um Erfahrungswissen, das die Beteiligten im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn erwerben und für das sie oftmals von den Kolleg\*innen geschätzt werden:

»Da ist wiederum die [Gisela] aufgrund ihrer vielen Berufsjahre ein guter Parameter dafür. Weil oft, wenn mir jemand was sagt, sage ich: Ich sehe das so, aber ich würde gern mir noch vorbehalten, die [Gisela] zu fragen. Weil ihr dann oft noch Gründe einfallen, warum etwas geht oder nicht geht, die ich noch gar nicht so auf dem Schirm habe. Oder die ich noch nicht so aus dem Effeff irgendwie parat habe wie sie jetzt.« (O6B, 221)

Oftmals formulieren die Befragten ihre Kompetenzen in diesem Bereich mit dem Ausdruck »einschätzen können«, sie müssen zum Beispiel einschätzen können,

- was günstige Zeitfenster für bestimmte (technische) Arbeiten sind und wie lange ein bestimmter Arbeitsschritt dauern wird,
- wie viel die Ausstattung und das Personal einer Produktionen kosten werden,
- wie viele und welche Mitarbeiter\*innen für bestimmte Projekte benötigt werden, z.B. für Musicalproduktionen im Vergleich zu Konzerten, oder
- welchen Einfluss Budget-, Personal- und Terminverschiebungen haben.

Mitarbeiter\*innen mit viel Wissen über Produktionsprozesse kennen die Besonderheiten eines Hauses genau und können darauf eingehen. Sie fangen Stimmungen im Theater auf und schätzen anhand ihrer Erfahrung zuverlässig ein, wie sich bestimmte Dinge entwickeln werden.

Know-how begegnet man auch in vielen Aussagen der Befragten zu Verwaltungsprozessen bzw. organisatorischen Prozessen, wie zum Beispiel dem Wissen zum Ablauf von Controlling und Qualitätssicherung (Führungsprozesse) oder zu Vorgängen an der Kasse und im Einlass, beim Reinigungsservice und im Personalwesen (Serviceprozesse). So berichtet zum Beispiel ein\*e Befragte\*r von einem Vermietungsprozess und vom Wissen darüber, welche Prozesse nacheinander ablaufen müssen:

»Es kommt eine Anfrage ans Haus, dass da das Haus angemietet wird für irgendeine Fremdveranstaltung. Dann schaut sich der [Bertold] den Umfang an, schaut an, ob er Leute dafür da hat und teilt das dann so ein. Und die Verwaltung, also jetzt zum Beispiel der [Johannes], wird dann ein Angebot stellen und so was und einfach das da reinnehmen. Und das KBB eigentlich nimmt es dann nur auf den Arbeitsplan oder auf den Probenplan und wird vielleicht die Leute im Haus dann sensibilisieren und sagen: Da sind Leute von draußen da, erschreckt nicht.« (06B, 209)

Verwaltungsprozesse spielen in allen Ebenen und Bereichen des Theaters eine Rolle, werden aber schwerpunktmäßig von Interviewpartner\*innen in den organisatorischen und kunstnahen Positionen, seltener von Techniker\*innen, thematisiert. Es überrascht nicht, dass in einem personalintensiven Betrieb wie dem Theater besonders viele der Serviceprozesse im Personalwesen angesiedelt sind: Betreuung von Gästen und Ehrenamtlichen, Hotelbuchungen, Ausgabe von Freikarten, Erstellen von Verträgen, An- und Abmeldungen oder Krankmeldungen.

Über das Prozesswissen hinaus berichten die Befragten immer wieder von verschiedenen sozialen, persönlichen und methodischen Kompetenzen.<sup>5</sup> Die Sozialkompetenz umfasst zentrale Fähigkeiten für die Zusammenarbeit und das Miteinander (vgl. Gnahs 2010: 27) bzw. »Fähigkeiten, die den Austausch von Informationen, Verständigung und den Aufbau, die Gestaltung sowie die Aufrechterhaltung von sozialen Beziehungen ermöglichen« (Schaeper/Briedis 2004: 5) und wird von mehr als 70 Prozent der Befragten als zentrale Kompetenz benannt. Sie betonen unter diesem Stichwort die Bedeutung des Einfühlungsvermögens, gerade um die Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen aus anderen Bereichen positiv und produktiv zu gestalten:

»Und das heißt, das erfordert unvorstellbar viel Kommunikation und unvorstellbar viel Empathie und Fantasie, weil die Arbeitslogiken und das Effizienzverständnis ist komplett anders.« (04A, 58)

Zum Einfühlungsvermögen gehört für die Befragten auch die Bereitschaft, den Blickwinkel von Kolleg\*innen einzunehmen und Verständnis für die individuelle Situation jedes Einzelnen aufzubringen. Spezifisch für die Sozialkompetenz im Theater ist auch das Fingerspitzengefühl im Umgang mit Künstler\*innen, wie die folgende Anekdote gut veranschaulicht:

---

5 Zur Systematik des Kompetenzbegriffs vgl. Gnahs 2010: 26f.

»Da war so ein tiefenentspannter Tenor, der war aber Gott sei Dank nur im Hotel [...]. Zehn Minuten vor der Vorstellung war er nicht da. Und ich habe ihn dann relativ ruhig noch angerufen und habe gesagt: Ja, wo sind Sie denn? Weil, der muss ganz am Anfang hohe Töne singen und ich wusste, der ist so [unbeholfen], der ist so zartbesaitet, dass wenn man den jetzt total zur Sau macht und sagt: Schwing deinen [Hintern] rüber! Dann kriegt er es nicht mehr hin.« (O6B, 171)

Während Sozialkompetenz in allen Arten von Organisationen und auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen von großer Bedeutung ist, bestehen bei Theaterbetrieben (und anderen Kulturbetrieben) einige Besonderheiten, insbesondere im Umgang mit externen Anspruchsgruppen. Da Theater nicht nur mit Partner\*innen und Kund\*innen interagieren, sondern durch ihren gesellschaftlichen Auftrag viel häufiger und intensiver als Wirtschaftsbetriebe mit der Presse und mit politischen Entscheidungsträger\*innen zu tun haben, sind besondere Kommunikations- und Argumentationsfähigkeiten gefragt, um für Unterstützung zu werben und die eigene Legitimität zu sichern.

Generell ist die Fähigkeit zu empfänger\*innenspezifischer Kommunikation von großer Bedeutung: einschätzen zu können, welcher Informationsweg für welche\*n Mitarbeiter\*in funktioniert, bei der Ansprache von Kolleg\*innen den richtigen Ton zu treffen oder zu wissen, wie konkret Aufgabenstellungen formuliert werden müssen. Zusammengefasst also »die schöne Frage, mit was für einer Kommunikation kann ich wie und wann kommen« (10A, 159). Immer wieder wird in diesem Zusammenhang auch von einer besonderen Menschenkenntnis berichtet, um Verhalten oder Aussagen von Mitarbeiter\*innen – teilweise auch entgegen deren eigenen Äußerungen – richtig einschätzen zu können:

»Wie ernst ist das Quietschen? Das ist so, da muss man ja auch ein Gefühl für bekommen. Es gibt Menschen, die quietschen immer und kriegen es trotzdem immer hin. Und es gibt Menschen, die quietschen und dann muss man das aber sehr ernst nehmen, weil die sonst eigentlich nicht so quietschen. Also, das hat ganz viel mit einer Menschenkenntnis zu tun, die man mitbringen muss, um dann wirklich auch adäquat zu reagieren.« (12A, 62)

Zu den gefragten Kommunikationsfähigkeiten zählen auch Konfliktmanagement und die Fähigkeit, genau zuzuhören.<sup>6</sup>

---

6 Der Themenkomplex kommunikative Fähigkeiten und Empathie wird in Kap. 5.1.2 noch genauer problematisiert.

Im Vergleich der verschiedenen Bereiche und Hierarchieebenen fällt auf, dass ein Großteil der Befragten auf Mitarbeiter\*innen- und Bereichsleitungsebene (jeweils mehr als 2/3) über die Bedeutung sozialer Kompetenzen spricht, von den Personen aus der Theaterleitung aber nur ein Befragter sich zu diesem Thema äußert.<sup>7</sup>

Neben Kompetenzen, die sich auf Beziehungen zwischen Personen beziehen, sind auch die personalen Kompetenzen im Theater von Bedeutung; Kompetenzen also, die intra- statt interpersonal ausgerichtet sind und beschreiben, wie sich eine Person selbst einschätzt, organisiert und motiviert (vgl. Gnahs 2010: 27). Dazu zählt ein breiter Katalog an Kompetenzen, zu denen unter anderem Kreativität, Flexibilität und Offenheit, Reflexions- und Kritikfähigkeit sowie Bodenständigkeit und Standfestigkeit gehören:

»Und in der Gesellschaft ist ja nicht mehr [wichtig], wer sozusagen am besten weiß, wie wir immer schon diese Probleme gelöst haben, sondern wer am besten dazu lernt und wer in dieser Situation [...] am kreativsten ist. Wer kann da ins Offene denken und in die Zukunft?« (O4A, 52)

Befragte aus der Theaterleitung benennen zudem die Selbstständigkeit als zentrale Fähigkeit ihrer Mitarbeiter\*innen, um ihnen selbst eine moderne Personalführung und zeitgemäße Aufgabenverteilung zu ermöglichen. Ein\*e Mitarbeiter\*in erwähnt außerdem die Fähigkeit sich abzugrenzen und »Nein« zu sagen.

»Die haben das Problem beide, [...] manchmal Abteilungen zu haben mit älteren Führungskräften, die sehr unselbstständig arbeiten und sehr passiv sind. Deswegen haben beide das Problem, dass sie ständig in irgendein Vakuum reingehen müssen und dann machen sie es halt selbst.« (O1B, 83)

»Und ich glaube, was uns so ein bisschen manchmal abhandengekommen ist, ist früher Stopp zu sagen. Also, man merkt schon, dass viele über ihre Grenzen gehen und einfach Sachen ausloten. Und ich finde schon, dass man da einfach oft früher sagen müsste: Nein. Oder: Nein, das gibt es nicht. Oder man sagt einfach: Du, wir haben jetzt alles versucht, es funktioniert nicht. Aber dann auch dabei bleibt und nicht oft dann umfällt.« (O6B, 38)

---

7 Ob und wie sich die Mitglieder der Theaterleitung in den Fallstudientheatern hinsichtlich ihrer sozialen Kompetenzen von anderen Mitarbeiter\*innen des Theaters unterscheiden, wird in Kap. 5.1.2 sowie in Kap. 5.2 eingehend beleuchtet.

Eine weitere Gruppe von Kompetenzen, die Methodenkompetenzen, umfassen »den Umgang und den zielgerichteten und richtigen Einsatz von Methoden, die im jeweiligen beruflichen Kontext anerkannt und sinnvoll sind« (Lerch 2016: 49). Da im Theater viele unterschiedliche berufliche Kontexte vorkommen, sowohl in den Bereichen (z.B. Kunst, Organisation) als auch in den Abteilungen darunter (z.B. Schneiderei, Bühnentechnik), gibt es eine entsprechend große Zahl beruflicher und fachlicher Sozialisierungen und individueller Vorlieben (vgl. Lerch 2016: 49). Dem entspricht eine Vielfalt verschiedener methodischer Kompetenzen in den Antworten der Befragten, die zugleich auch auf eine hohe Komplexität der Bereiche und Abteilungen in Theaterorganisationen hindeuten.

Neben allgemeinen Kompetenzen wie Problemlösefähigkeit und Entscheidungsfähigkeit, die für alle Befragten gelten, lassen sich die Kompetenzen in zwei Untergruppen einteilen: Methoden für künstlerische und programmatische Aufgaben (Befragte aus der Kunst) sowie Methoden, die unter der Überschrift Managementkompetenzen zusammengefasst werden können (Befragte aus allen Bereichen). Über 70 Prozent aller Befragten erwähnen eine oder mehrere methodische Kompetenzen.

Methodenkompetenzen aus dem künstlerischen Bereich konzentrieren sich auf die Kompetenz, Entscheidungen bezüglich Programm und Ästhetik zu treffen und danach zu handeln. Dazu zählt etwa die Fähigkeit, künstlerisch-programmatische Ideen zu entwickeln, diese Ideen in konkrete Ästhetiken für die Bühne umzusetzen, ein tragfähiges künstlerisches Konzept für eine Produktion oder eine ganze Spielzeit zu entwerfen. Hinzu kommen Strategien für die bewusste Auswahl von Solist\*innen oder Dirigent\*innen, außerdem »Seherfahrung« (O8A, 72) und aus dieser Erfahrung resultierende Kompetenzen, zum Beispiel für Dramaturgie oder Regie:

»Und da sind natürlich [Theodor] und [Clemens] immer mit dabei, die natürlich aber auch die zwei sind, wo man sagt, die haben, was das Theater angeht, eine unglaubliche Erfahrung, unglaubliche Seherfahrung. Und da kann man einfach dann auch sehr viel lernen, was eben eine Produktion ausmacht [...]. Also da ist [Clemens] sehr gut drin, wenn er was gesehen hat: Wo kann man irgendwie so kleine Stellschrauben machen und die Produktion kriegt noch mal einen ganz anderen Dreh? So und das sind so die Gespräche, wo man, glaube ich, viel von mitnimmt.« (O8A, 72)

Managementkompetenzen sind für Mitarbeiter\*innen in allen Bereichen und auf allen Ebenen relevant, insbesondere aber für die Intendanz und die Verwaltungsleitung, die am Kopf des Theaters Leitungsentscheidungen treffen.

Besonders häufig wird in den Interviews über die Führungskompetenz gesprochen, oftmals mit dem Hinweis, dass diese Kompetenz in den Theaterbetrieben nur unzureichend ausgebildet ist.<sup>8</sup> Daran anknüpfend werden weitere Fähigkeiten aus dem Personalmanagement benannt, zum Beispiel Personalplanung, Personalentwicklung und Konfliktlösung, sowie Fähigkeiten, die für das Marketing wichtig sind, wie die Kompetenz, Programme auf Publikumsgruppen zuzuschneiden oder einschätzen zu können, wie sich eine bestimmte Produktion verkaufen wird. Außerdem wichtig sind Kenntnisse und Erfahrungen in Organisationsentwicklung, Projektmanagement und Qualitätssicherung.

Analog zum expliziten Sachwissen finden sich auch implizite Sachkompetenzen in den Interviews. Oftmals geht es dabei um handwerkliche Fähigkeiten, aber zum Beispiel auch um räumliches Vorstellungsvermögen.

### Personenwissen («Know-who«)

Das Personenwissen umfasst Wissen darüber, welche Personen innerhalb (internes Wissen) und außerhalb (externes Wissen) des Theaters über relevantes Wissen verfügen und wie dieses Wissen für die Organisation nutzbar gemacht werden kann. Für die Proband\*innen war es dabei entscheidend, guten Kontakt zu Kolleg\*innen am eigenen Haus zu haben. Andererseits beschrieben sie ihr Netzwerk außerhalb des Theaters mit zahlreichen Stakeholder\*innen (vgl. Tab. 5-3).

Die Mehrzahl der Befragten, gleich aus welcher Hierarchieebene oder aus welchem Bereich, benennt Kolleg\*innen am Theater als wichtige Informationsquelle. Das Haus genau zu kennen ist eine entscheidende Kompetenz für die tägliche Arbeit. Zu wissen, wer Ansprechpartner\*in für ein bestimmtes Anliegen ist, wer Expertise besitzt, über ein Thema genau Bescheid weiß und bei Fragen weiterhelfen kann oder wer einen guten Draht zur Intendanz hat und darum als Kommunikationskanal fungieren kann, kann die eigene Arbeit erleichtern und Prozesse beschleunigen, wie die folgenden Interviewausschnitte zeigen:

»[Bertold] ist oft einer, der Sachen möglich macht einfach.« (O6B, 130)

»Er hat die Gesamtübersicht über alle Werkstätten, weiß wann was gemacht wird. Deswegen ist das ein ganz wichtiger Ansprechpartner.« (O1A, 26)

---

8 Auch das Thema Leadership wird in Kap. 5.1.2 und in der Netzwerkanalyse in Kap. 5.2 noch genauer zu beleuchten sein.

Tab. 5-3: Wissensarten der Kategorie Personenwissen

| Code   | Anzahl codierter Segmente | Anteil an Befragten (n=24) |
|--|---------------------------|----------------------------|
| Kolleg*innen am eigenen Haus / Zuständigkeiten               | 49                        | 79,2%                      |
| Kolleg*innen an anderen Häusern                              | 21                        | 58,3%                      |
| Kolleg*innen in anderen Kultureinrichtungen                  | 4                         | 12,5%                      |
| Bildungseinrichtungen / Lehrer*innen                         | 15                        | 12,5%                      |
| Vereine / Verbände   | 10                        | 29,2%                      |
| Publikum / junges Publikum                                   | 25                        | 33,3%                      |
| externe Künstler*innen / Gäste / Regieteams                  | 23                        | 37,5%                      |
| externe Partner*innen / Zuliefer*innen / Förder*innen        | 11                        | 33,3%                      |
| Träger*innen / Gesellschafter*innen / Politik / Förder*innen | 17                        | 33,3%                      |
| Presse   | 3                         | 4,2%                       |

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

In den Interviews werden bestimmte Personen immer wieder als wichtige Ansprechpartner\*innen genannt. Spezifisch für Theaterorganisationen ist außerdem der besondere Kontakt zu Künstler\*innen, zu Personalvertretungen sowie zu den eigenen Vorgesetzten bzw. den unmittelbar zugeordneten Mitarbeiter\*innen. Die Verteilung von und die Transparenz über Zuständigkeiten werden von den Gesprächspartner\*innen vorwiegend kritisch gesehen:

»Bin ich dafür zuständig? Mache ich es jetzt, mache ich es nicht? Ach, du hättest es doch machen sollen. Ach, ich hätte es machen sollen?« (10B, 70)

»Also es fehlt, glaube ich, oft das Wissen von Zuständigkeiten bzw. es fehlen die Zuständigkeiten überhaupt.« (10A, 213)

Neben Kolleg\*innen im eigenen Haus haben zahlreiche Befragte (mindestens 58%) auch Kontakte zu Mitarbeiter\*innen anderer Theater und Kultureinrichtungen, zum Beispiel zu ehemaligen Kolleg\*innen oder Gastspielpartner\*innen. Weitere Austauschpartner\*innen der Befragten bzw. des Theaters umfassen, geordnet nach der Stakeholder-Typologie von Klein (2011c: 539f.):

- Input-Gruppen, die dem Theater (finanzielle, personelle, räumliche) Ressourcen oder Unterstützung zur Verfügung stellen, z.B. Förder\*innen, aber auch Kund\*innen im Rahmen von Vermietungen, Gäste wie externe Solist\*innen oder Regieteams, freiberufliche Kräfte, Mitarbeiter\*innen von Künstler\*innenagenturen und Hotels sowie alle Arten von Zulieferfirmen (z.B. Baustoff- und Textillieferant\*innen) und Dienstleister\*innen (z.B. für Reinigung, Sanierung oder Physiotherapie),
- inputorientierte Gruppen wie Träger\*innen, Gesellschafter\*innen oder politische Einflusssträger\*innen, die besonders für Mitglieder der Theaterleitung von großer Relevanz sind, außerdem Vereine und Verbände, wie z.B. der Deutsche Bühnenverein oder die theaterpädagogischen Landesverbände, die Treffen für bestimmte Berufsgruppen (z.B. Direktor\*innen, Vermittler\*innen) organisieren und so den Kontakt zwischen unterschiedlichen Theatern befördern,
- Mittler\*innen-Gruppen, wie beispielsweise Lehrer\*innen oder Verantwortliche in anderen Bildungseinrichtungen, außerdem die Freundeskreise der Theater, die zum Teil eigene Kartenkontingente halten
- sowie Abnehmer\*innen-Gruppen, also vor allem die Besucher\*innen, aber z.B. auch Pressevertreter\*innen.

Dabei ist auffallend, dass externe Netzwerke von Mitarbeiter\*innen in der Kunst stärker ausgeprägt zu sein scheinen, das heißt Mitarbeiter\*innen in künstlerischen Bereichen pflegen häufiger externe Netzwerke zu einer größeren Zahl unterschiedlicher Personen und Gruppen<sup>9</sup>, zum Beispiel Kolleg\*innen an anderen Theatern oder auch anderen Kultureinrichtungen. Insbesondere technische Mitarbeiter\*innen, aber zum Beispiel auch Mitarbeiter\*innen im Service oder in der Disposition, haben nur wenige Kontakte nach außen, obwohl durchaus Interesse an einem Austausch bestünde:

---

9 Größe und Gestalt externer Netzwerke sowie ihre Verteilung über verschiedene Gruppen im Theater werden im Rahmen der Netzwerkanalyse (vgl. Kap. 5.2.1) erneut thematisiert.

»Also ich fände es lustig tatsächlich, sich mit anderen Leuten mal auszutauschen, gerade mit [einer Person mit demselben Job].« (O2A, 150)

Insbesondere das Segment Zuschauer\*innen und Presse scheint für sie keine Rolle zu spielen. Folglich fehlt ihnen das Publikum als elementarer Bestandteil und Zielrichtung des »großen Ganzen« Theater, was sich auch auf ihre Motivation und ihr Zugehörigkeitsgefühl gegenüber dem Theater auswirken kann (vgl. Röper 2001: 61f.).

### Hintergrundwissen («Know-why«)

Der Begriff Hintergrundwissen steht in seiner ursprünglichen Verwendung bei Lundvall und Johnson (1994) für (natur-)wissenschaftliche Grundlagenforschung über Gesetzmäßigkeiten der Natur, des Menschen und der Gesellschaft. Bereits in Kapitel 2.1.1 wurde festgehalten, dass dieses Wissen in manchen Branchen, beispielsweise in der Elektroindustrie, überaus wichtig für die Weiterentwicklung und das Behaupten gegenüber Mitbewerber\*innen (vgl. Lundvall/Johnson 1994: 27) sein kann. In Kulturbetrieben nimmt es aber nur eine nachgeordnete Rolle ein. Gleichwohl verfügen auch Kulturorganisationen wie Theater über ein Know-why, das heißt über eine gemeinsame Arbeitsgrundlage, über geteilte Werte, über allgemeingültige Normen, die nachhaltig die Zusammenarbeit bestimmen. Solche mentalen Modelle und die daraus resultierenden organisationalen Routinen machen das kollektive, implizite Wissen der Theaterorganisation aus (embedded knowledge).

Tab. 5-4: Wissensarten der Kategorie Hintergrundwissen

| Code                  | Anzahl codierter Segmente | Anteil an Befragten (n=24) |
|-----------------------|---------------------------|----------------------------|
| Geschichte des Hauses | 10                        | 20,8%                      |
| Strategie             | 21                        | 33,3%                      |
| Vision                | 11                        | 25,0%                      |
| Sinn                  | 5                         | 16,7%                      |

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Neben dem Wissen über die Geschichte und die Traditionen eines Hauses und allen Auswirkungen, die sich daraus für die Mitarbeiter\*innen ergeben, waren Strategie, Philosophie, Vision, Sinnhaftigkeit und ein Selbstverständnis als »Theatermensch« (02B, 92 und 06B, 146) wiederholt Themen in den Interviews (vgl. Tab. 5-4).

So hat die Geschichte eines Theaters trotz häufiger Personalwechsel spürbare Auswirkungen auf Netzwerke und Strukturen, auf Ausrichtung und Abläufe:

»Wie ist es hier im Haus gelaufen? Wie ist die Historie dieses Hauses? Warum funktionieren bestimmte Themen hier und warum funktionieren die nicht?« (01B, 115)

»Was sind Arbeitsabläufe, die hier tradiert sind?« (10B, 74)

Die Strategie beeinflusst künstlerische (z.B. Spielzeitmotto, Premieren, Spielplansetzungen) wie organisatorische (z.B. Management-Innovationen, neue Services, Organisationsentwicklung) Richtungsentscheidungen des Theaters, ebenso wie die Vision der Theatermacher\*innen, insbesondere der Intendanz:

»Das würde ich mir wünschen. Und eigentlich einen Chef, der einen wirklichen Überblick hat über alles und man das Gefühl hat, er sieht [das große Ganze] und hat die Fäden in der Hand und dirigiert in die richtigen Richtungen.« (11A, 120)

Abläufe im Theater werden nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund eines ganz persönlichen Sinns, den viele in der eigenen Arbeit sehen, begriffen und bewertet:

»Der Geist dieses Wahnsinns hier, wenn das einem nicht irgendwie was gibt, dann will man es, glaube ich, nicht lang machen.« (06B, 144)

»Das ist mein Theater und was auch immer passiert, dieser Vorhang geht hoch.« (02B, 138)

Das Publikum ist dabei eine wesentliche Quelle der Motivation für die Befragten:

»Man sieht, sie sind einfach zufrieden und sie gehen lachend oder zufriedengestellt nach Hause. [...] Das macht die Arbeit einfach schön.« (07B, 274)

Theater wird von diesen Mitarbeiter\*innen als persönliche Mission aufgefasst; der Erfolg der Organisation ist eng verknüpft mit eigenen Idealen und Werten. Diese besondere Einstellung erklärt auch, weshalb viele sich mit dem Theater verbunden fühlen und bei vielen Beschäftigten der Wunsch am Theater zu arbeiten weiterhin groß ist, obwohl die Arbeitsbedingungen von denselben Beschäftigten teilweise als belastend empfunden werden. Zu Konflikten kommt es dann, wenn die Einstellung nicht von allen geteilt wird, wenn es für manche Mitarbeiter\*innen »am Ende des Tages schon einfach ein Job« (O2B, 92) ist, andere Mitarbeiter\*innen sich aber für »[ihr] Theater [aufopfern]« (10B, 138).<sup>10</sup>

## 5.1.2 Herausforderungen und Lösungsansätze des Wissensmanagements in Theaterorganisationen

Der folgende Abschnitt der Auswertung widmet sich speziellen Herausforderungen hinsichtlich Information und Wissen, mit denen die Befragten in ihrer täglichen Arbeit im Theater konfrontiert sind. Während in Kapitel 5.1.1 also die wichtigsten Wissensarten, Informationsquellen und Kompetenzen identifiziert wurden, die für die strategische Steuerung des Wissens im Theater von Bedeutung sind, werden in Kapitel 5.1.2 konkrete Herausforderungen für den Umgang mit Information und mit Wissen im Theater benannt. Immer wieder waren die Herausforderungen dabei auch Anknüpfungspunkt für konkrete Lösungsansätze und Ideen zur Verbesserung, die von den Befragten diskutiert wurden. Diese Herausforderungen und Lösungsansätze werden im Folgenden gemeinsam dargestellt, strukturiert nach den zuvor definierten Schritten des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (vgl. Kap. 2.1.3): Wissen teilen und verteilen, Wissen aneignen und Lernen, Wissen erinnern und speichern sowie Wissen einsetzen und Handeln.<sup>11</sup>

---

10 Vgl. dazu auch die Konfliktsituation zwischen Sparten und Bereichen im Kap. 5.1.2.

11 Es ist dem offenen Forschungsdesign dieser Untersuchung geschuldet, dass die Befragten in diesem Zusammenhang auch allgemeine Herausforderungen thematisierten, die nicht immer nur typisch für Theater- bzw. Kulturbetriebe sind, sondern durchaus auch in anderen Organisationstypen vorkommen. Ein besonderer Fokus wird daher im Folgenden auf die durch die besonderen Voraussetzungen des Theaters beeinflussten Rahmenbedingungen gelegt. Durch die Anlage der Untersuchung mit Netzwerkarten-Interview ergab sich zudem ein inhaltlicher Schwerpunkt auf dem Thema »Wissen teilen und verteilen«, so dass diese Kategorie in den Interviews in überproportionalem Umfang vertreten ist.

## Wissen teilen und verteilen: Aufbauorganisation

Unter dem Stichwort Wissen teilen und verteilen diskutierten die Befragten einerseits Herausforderungen, die aus der Aufbauorganisation entstehen, also aus der Aufteilung in Bereiche, Sparten, Abteilungen, Gruppen und Hierarchieebenen, andererseits Herausforderungen, die aus der Ablauforganisation entstehen, also aus der Kooperation und Zusammenarbeit, der Weitergabe von Informationen, dem (persönlichen, digitalen) Austausch der Mitarbeiter\*innen untereinander. Relevant war hier auch das Organisationsklima, das diesen Austausch prägt und gestaltet. Für die Aufbauorganisation wurden sechs Subkategorien gebildet (vgl. Tab. 5-5):

Tab. 5-5: Herausforderungen / Lösungsansätze zu Wissen teilen und verteilen: Aufbauorganisation

| Code  | Anzahl codierter Segmente in Herausforderungen | Anzahl codierter Segmente in Lösungsansätze | Anteil an Befragten (n=24) |
|---|--|---|----------------------------|
| Bereiche, Abteilungen                       | 63   | 89  | 95,8%                      |
| Hierarchie und Theaterleitung               | 85   | 78  | 91,7%                      |
| Sparten, insbesondere Orchester und Ballett | 32   | 26  | 62,5%                      |
| Größe, Komplexität                          | 25   | -   | 50,0%                      |
| Gäste                                       | 5  | -   | 8,3%                       |
| Mittler*innen                               | -  | 79  | 87,5%                      |

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Die am häufigsten genannten Kategorien, sowohl bei den Herausforderungen als auch bei den Lösungen, waren die Segmentierung des Theaters in Bereiche und Abteilungen einerseits und in unterschiedliche Hierarchieebenen andererseits. Das Bereichsdenken wird dabei charakterisiert durch die nur lückenhafte Kenntnis anderer Bereiche, durch fehlende Einblicke und Kontakte in andere Abteilungen, durch abweichende Arbeitszeiten, Arbeitsweisen und Mechanismen der Problembewältigung, durch unterschiedliche Temperamente, Sichtweisen und Befindlichkeiten, durch verschiedene Begriffe und Sprechweisen

sowie durch konfligierende Ziele und Zwänge – kurz: durch ein fehlendes Verständnis der drei Bereiche Kunst, Verwaltung und Technik füreinander. Der folgende Ausschnitt illustriert dies am Beispiel abweichender Arbeitsweisen in den Bereichen Kunst und Technik:

»Das Verständnis, was Effizienz [bzw. Effektivität] ist, ist in einer Werkstatt komplett anders als im künstlerischen Prozess. Im künstlerischen Prozess kann es hocheffizient [bzw. effektiv] sein, sehr verschiedene Dinge auszuprobieren und wieder zu verwerfen. Für eine Werkstatt ist das ein komplett ineffizienter Prozess. Weil wenn ich quasi einen Raum erst grün anstreichen lasse und ich lasse ihn mir dann rot streichen und dann lasse ich ihn mir blau streichen, um mich dann zu entscheiden, dass ich die Rückseite nehme von den Wänden, dann ist das aus der Sicht von den Werkstätten unvorstellbar ineffizient. Es ist aber aus der Sicht vom künstlerischen Prozess vielleicht ein goldrichtiger Weg, um zu einer guten Lösung zu kommen.« (04A, 56)

Die Forderung nach einer besseren bereichsübergreifenden Zusammenarbeit wird über alle Bereiche hinweg gleichermaßen geäußert, das heißt sowohl von den künstlerischen Mitarbeiter\*innen als auch von Beschäftigten in Organisation und Technik. Dennoch unterscheiden sich die Befragten der drei Bereiche insofern in ihrer Wahrnehmung, als sie jeweils verschiedene Herausforderungen bereichsübergreifender Zusammenarbeit thematisieren, jeweils andere Problemlagen in der Kooperation sehen und oftmals von den jeweils anderen Bereichen fordern, sich auf ihren Bereich zuzubewegen.

Das Bewusstsein für die Funktion und die Grenzen des eigenen Bereichs ist dabei stark ausgeprägt; Einmischungen von Technik oder Verwaltung in künstlerische Belange kommen kaum vor und bei allem Unverständnis bleibt es das erklärte Ziel von Technik und Verwaltung, bestmögliche Rahmenbedingungen für ein Gelingen von Kunst zu schaffen. Zur Debatte steht daher eher das »Wie« der Zusammenarbeit, der Umgang, der Tonfall und die Wertschätzung füreinander. Wo es bereits Schnittstellen zwischen den Bereichen gibt, werden diese fast immer als Mehrwert wahrgenommen. Wenn zum Beispiel das Servicepersonal die Reaktionen des Publikums an die Darsteller\*innen weitergeben kann, dann ist das nicht nur eine wertvolle Information für die Künstler\*innen, sondern könnte auch eine positive Begegnung und ein bereichernder Kontakt für das Servicepersonal selbst sein, das den Kontakt mit Künstler\*innen schätzt und davon profitiert:

»Und das ist jetzt drüben bei der [kleinen Spielstätte] ganz, ganz ähnlich, weil wir eben nur einen Aufgang haben. Also sehe ich sie immer, wenn sie kommen und wenn sie gehen. Und da redet man natürlich darüber: Und, wie ist es heute gelaufen? Oder: Wie geht es Dir davor? Ach, ich bin heute so müde. Oder: Mir geht es gut. Und so. Also, das sind Sachen, das ist einfach, ja, für mich so interessant. Und da hat man so guten Kontakt dadurch.« (O7B, 140)

Und wenn organisatorische Mitarbeiter\*innen sich den Bühnenraum zeigen lassen – »boah, ich würde wahnsinnig gerne mal in den Schnürboden mit Euch gehen« (O6B, 146) – dann ist das nicht nur eine Form von Wertschätzung für die Technik, sondern trägt auch dazu bei, dass sie Abläufe im Theater besser verstehen:

»Dass ich irgendwie auch die Befindlichkeiten vielleicht besser verstehe. Und nicht irgendwie dasitze und schimpfe und sage: Es sind alle blöd oder alle [...] wollen es nur nicht machen, um stur zu sein. Sondern, dass ich eben die Hintergründe dazu verstehe.« (O6B, 146)

Vorschläge der Befragten für eine bessere Zusammenarbeit der Bereiche beziehen sich oftmals darauf, den Informationsfluss zwischen den Bereichen zu fördern und zusätzliche bzw. andere Gelegenheiten für Austausch zu schaffen, etwa bereichsübergreifende Sitzungen einzuführen, vorhandene Schnittstellen zwischen den Bereichen (z.B. von Marketing zu Dramaturgie) bewusst zu gestalten, gezielt Feedback zur eigenen Arbeit aus den anderen Bereichen einzuholen, eigene Sprachgewohnheiten zu überdenken und sich an die Gesprächspartner\*innen anzupassen sowie Mitbestimmungsmöglichkeiten (z.B. für Künstler\*innen) zu eröffnen. Durch das Überdenken und Verändern von Strukturen, das Planen von Stellen entlang der Bedürfnisse der Organisation, durch das Zusammenlegen von Abteilungen und die Anordnung von kooperierenden Abteilungen in räumlicher Nähe zueinander könnten zusätzliche Austauschmöglichkeiten geschaffen werden. Als besonders wirkungsvoll für ein Zusammenwachsen der Bereiche wird von den Befragten auch das Einbeziehen von künstlerisch Verantwortlichen, zum Beispiel Schauspielregisseur\*innen oder Chorleiter\*innen, in Management- und Budgetentscheidungen eingeschätzt:

»Auch dass man die ganzen Direktoren mit in eine Verkaufsrunde mit einbezieht und sie auch mal für Marketingthemen sensibilisiert. Oder auch mit ihnen offen die Zahlen hinlegt und sagt: Schau mal, wo wir stehen oder was wir geplant haben.« (O1B, 121)

Auch ein Wissensaustausch und gegenseitiges Verständnis zwischen Intendanz und Verwaltungsleitung ist immer wieder Thema in den Interviews:

»Ich glaube, es kann nur funktionieren, wenn die handelnden Personen in der Führung gut miteinander können.« (01B, 91)

Viele Gestaltungsvorschläge der Befragten zielen darauf ab, Personen aus der Theaterleitung (Intendanz, Geschäftsführende Direktion) und aus den Bereichsleitungen besser miteinander zu vernetzen.

Mitarbeiter\*innen auf den unteren Hierarchiestufen sind hingegen nur selten Gegenstand der Überlegungen und der Lösungsansätze. Selbst wenn sicher kritisch hinterfragt werden darf, ob die gegenseitige Information und die Kommunikation zwischen den Bereichen immer und für alle Mitarbeiter\*innen auf allen Hierarchieebenen (z.B. für Beleuchter\*innen oder Servicekräfte) unbedingt notwendig ist, oder ob es oft nicht ausreicht, wenn Mitarbeiter\*innen in Querschnittsfunktionen (z.B. im Künstlerischen Betriebsbüro) den Austausch von Information und Wissen zwischen Kunst, Verwaltung und Technik sicherstellen<sup>12</sup>, so ist in den Interviews doch deutlich spürbar, dass neben den Bereichsgrenzen auch hierarchische Grenzen eine große Herausforderung für den Informations- und Wissensaustausch im Theater darstellen.

Dieser Eindruck bestätigt sich bei einer genaueren Analyse der Subkategorien zum Thema Hierarchie. Themen der Befragten sind hier eine oft problematische, machtbewusste Kommunikation von oben nach unten, fehlende Kommunikationswege von unten nach oben, insbesondere fehlende Möglichkeiten zur Ansprache von Intendanz und Verwaltungsleitung sowie eine fehlende Bereitschaft der Intendanz, mit Spartenleitungen und Bereichsleitungen zu kooperieren. Wie schon die Unterschiede zwischen den Bereichen, überraschen auch diese Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen nicht, sind sie doch in der Kulturmanagement-Literatur vielfach beschrieben und gelten als typisch – beinahe schon anekdotisch – für Theaterorganisationen (vgl. z.B. Masberg 2020). So müssen auch die vielen sprachlichen Bilder gelesen werden, welche die Befragten für die Hierarchie finden: Theater sei in dieser Hinsicht »eine der letzten Diktaturen« (02B, 106), beinahe »militärisch« (06B, 38) und Gleichberechtigung »dann doch ein Euphemismus« (04A, 32), denn »auf dem Fußballplatz und im Theater hört die Demokratie auf« (01B, 75). Den Befragten ist dabei durchaus bewusst, wie problematisch sich hierarchische Grenzen auf den Austausch und die Zusammenarbeit im Theater auswirken können. Entsprechend wird das Thema

---

12 Vgl. zur Zusammenarbeit mehrerer Bereiche entlang der Geschäftsprozesse Kap. 2.2.3.

Hierarchie in allen Bereichen und von Personal auf allen Ebenen der Hierarchie thematisiert.

Mitglieder der Theaterleitung sprechen davon, einen Austausch auf Augenhöhe zu realisieren, Vertrauen abzugeben und Mitarbeiter\*innen dazu zu befähigen, eigene Entscheidungen treffen zu können. Dafür seien aber Selbstständigkeit und Lösungsorientierung zentrale Kompetenzen, die bei den Mitarbeiter\*innen noch nicht immer vorhanden seien:

»Und es muss nicht jeder Bleistift und es muss nicht jede Kleinigkeit immer von mir entschieden werden. Also, sie haben auch eine eigene Entscheidungskompetenz, mit der sie relativ frei arbeiten können. Was natürlich einerseits gute Kollegen braucht auf diesen Ebenen, die auch selbstständig arbeiten können und auch damit umgehen können. Und was auch einen regelmäßigen Austausch wieder braucht.« (O1B, 71)

Zudem zeichnet die Theaterleitung in den Interviews ein Bild von sich selbst als Zentrum eines dichten Kommunikationsnetzwerks mit Beziehungen zu allen Arten von Mitarbeiter\*innen, ein Bild als kooperationsbereite Führungsfiguren, die in dringenden Fällen jederzeit und für jede\*n Mitarbeiter\*in erreichbar sind. Dieses Selbstbild der Intendant\*innen und Verwaltungsdirektor\*innen hält der Überprüfung durch das Fremdbild der Mitarbeiter\*innen auf die Theaterleitung aber eher nicht stand.<sup>13</sup> Mitarbeiter\*innen ohne Führungsaufgaben kritisieren, dass es in der Praxis nur wenige Möglichkeiten zur Mitsprache gäbe. Einzelne Interviewpartner\*innen fühlen sich alleine gelassen oder klagen, dass die Theaterleitung nicht erreichbar sei und ihr\*e Vorgesetzte\*r über den Dingen »schwebt« (O7A, 32). Andere Befragte, gerade in der Kunst und in den kunstnahen Abteilungen der Organisation, berichten hingegen von einer engen Zusammenarbeit, einer guten Ansprechbarkeit und einer unkomplizierten »allürenlos[en]« (O5B, 114) Kommunikation mit der Theaterleitung. Auch diese Problematik scheint also von Bereich und Hierarchiestufe abzuhängen. Trotz ihrer grundsätzlich positiven Sichtweise halten Mitarbeiter\*innen in den kunstnahen Abteilungen die Vorstellung der Theaterleitung, nach der eine gleichberechtigte Zusammenarbeit über alle Hierarchieebenen hinweg möglich sei, angesichts der geltenden hierarchischen Schranken für unrealistisch:

---

13 Vgl. zu dieser Frage auch die Ergebnisse des Dyadenzensus in Kap. 5.2.1.

»Dass die Annahme, man könne in den gleichen hierarchischen Strukturen ganz offen einen Informationsaustausch und gemeinsame Diskussionen ermöglichen, dass die nicht funktioniert. Also, [...] diese Annahme clasht mit den faktischen Gegebenheiten.« (09A, 128)

Eine besondere Position hinsichtlich Hierarchie nehmen auch die Mitarbeiter\*innen im mittleren Management ein, die sich auf »Sandwich-Positionen« (01A, 160) zwischen Theaterleitung und Mitarbeiter\*innen am unteren Ende der Hierarchie befinden. Sie spüren einerseits Druck und Verantwortung von oben, andererseits müssen sie aber damit umgehen, dass sie durch die Fokussierung des Theaters auf die Intendant\*innenfigur nicht immer ernst genommen werden und dass sie bei wichtigen Anliegen von ihren Mitarbeiter\*innen gelegentlich umgangen werden.

Diese Mitarbeiter\*innen wünschen sich ihrerseits für eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Hierarchien flacher angelegte Rangordnungen im Theater, hierarchiefreie Kommunikation, kurze Kommunikationswege und mehr Möglichkeiten für Mitsprache, eine offene Gesprächsatmosphäre und mehr Vertrauen der Theaterleitung in ihre Fähigkeiten. Dabei werden auch grundlegende Gesetzmäßigkeiten in Frage gestellt und zum Beispiel hinterfragt, wieso der bzw. die Technische\*r Direktor\*in nicht auch Teil der Theaterleitung ist.<sup>14</sup> Zugleich sind es aber auch vor allem die Mitarbeiter\*innen ohne Führungsaufgaben, die eine strenge und intakte Hierarchie nach wie vor als Grundvoraussetzung der Arbeit im Theater ansehen, insbesondere in der Technik:

»Würde vielleicht auch gar nicht anders funktionieren. Ich bin jetzt nicht gerade der größte Feind der Diktatur, wenn es sein muss.« (02B, 108)

Neue Organisationsformen und die Veränderung von Hierarchien sollten durch Changemanagement und durch ein entsprechendes Instrumentarium begleitet werden, weil Veränderung in den Theatern eine große Herausforderung darstellt:

---

14 In der Tat spricht einiges dafür, dass Herausforderungen insbesondere in den Produktionsprozessen durch eine bessere Einbindung und mehr Mitsprache der Technischen Direktion entschärft werden könnten (vgl. dazu den folgenden Abschnitt zur Ablauforganisation). Dies könnte selbst beim rechtlichen Erfordernis zweier Geschäftsführer\*innen z.B. über ein Direktorium mit Entscheidungskompetenzen gelöst werden.

»Und das ist quasi sozusagen, glaube ich, die eine Herausforderung, die hierarchische Betriebe, also alle [Theater] ungefähr, in einem Change-Prozess haben: Ist dieses Nebeneinander von Abteilungshierarchie und Vorgesetztendenken mit Projektdenken, wo dann in Bezug auf das Problem es komplett egal ist, ob die Assistentin, der Praktikant oder der Abteilungsleiter einen Vorschlag gemacht hat, Hauptsache der ist gut. [...]. Früher war es eben wichtig, dass der Abteilungsleiter einen Vorschlag gemacht hat und der wurde dann umgesetzt. Aber so ist es nicht mehr.« (04A, 54)

In mehr als der Hälfte der Interviews werden außerdem Unterschiede zwischen den Sparten als ein weiterer Grund für Schwellen in der Kommunikation von Wissen und Information benannt. Jede der Sparten Schauspiel, Tanz und Musiktheater folgt dabei eigenen Überzeugungen und Gesetzen, die für die anderen Sparten nicht immer offensichtlich sind, so dass sie von anderen teils als anstrengend-chaotisch (Schauspiel), teils als konservativ (Musiktheater) wahrgenommen werden. Zudem befinden sich die Sparten in einer Konkurrenz um Erfolg und die Zuneigung des Publikums, aber auch um Ressourcen wie Assistent\*innenstellen und Gehälter. Das resultiert oftmals in einer fehlenden Sympathie und teilweise sogar in einer Geringschätzung der Sparten füreinander, wie der folgende Interviewausschnitt zu einem Kooperationsprojekt zeigt:

»Völliger Wahnsinn, weil (...) das ist, ich weiß nicht, ob das unterstellt ist, aber es ist schon für mich sehr spürbar, dass Musiktheater und Musik insgesamt im 19. Jahrhundert einfach verhaftet ist, was hierarchisches Denken und auch die Besoffenheit von der eigenen Bedeutung angeht. Also das ist schwer, da irgendwie in einen ordentlichen Dialog zu kommen. [...] Ignorant und selbstbezüglich finde ich die anderen Sparten da, in dem, dass die Kooperation so als Sonntagsversprechen immer gerne hochgehalten wird. [...] Und die anderen, da hört man dann irgendwie so einen wirklich saudämlichen Spruch von einem Orchesterleiter: Ja, wir haben eine Oboe frei.« (09A, 80)

Grenzen zwischen Sparten beschränken sich dabei nicht nur auf das künstlerische Personal selbst, sondern setzen sich auch in den kunstnahen Teilen der Organisation fort, etwa in der Disposition, wo auch in kleineren Häusern häufig Zuständigkeiten für bestimmte Sparten auf verschiedene Mitarbeiter\*innen verteilt werden. Nicht zuletzt durch diese Aufteilung entstehen an manchen Stellen der Organisation Engstellen im Informationsfluss, weil jede\*r Mitarbeiter\*in hochspezialisiert in einer Abteilung für eine bestimmte Sparte zuständig ist und sich alles entscheidende Wissen für eine Funktion in einer Person vereint.

Fällt diese\*r Mitarbeiter\*in aus oder übersieht etwas, kommt die Kommunikation schnell zum Erliegen.<sup>15</sup> Besonders hervorgehoben wird beim Spartendenken die Rolle von Ballettkompanie und Orchester: sowohl bei künstlerischen Entscheidungen als auch bei Prozessen im Bereich Verwaltung haben die Kollektive eigene Handlungskompetenzen und pflegen eigene Abläufe, oftmals sogar in gesonderten Personalstrukturen. Ballett und Orchester werden darum charakterisiert mit Begriffen wie »autark« (05A, 74) »eigenständig« (01B, 10) oder »ausgelagert« (08A, 4), sie nehmen eine »Sonderstellung« (12A, 28) ein oder bilden »eine eigene Welt« (05B, 112) innerhalb der Theaterorganisation. Diese Einschätzung stellt nicht nur ein Fremdbild anderer auf die Kollektive dar, sondern wird auch von den Interviewpartner\*innen aus Ballett und Orchester selbst so gesehen:

»Dadurch, dass wir so eine Marke [...] sind und so sehr autark, sind wir eigentlich sehr eigenbrötlerisch.« (11A, 126)

»Naja, also es ist gelungen, das Orchester zu integrieren, aber eine gewisse Hemmschwelle gibt es, glaube ich, immer noch, ja.« (04B, 140)

Begründet werden diese Unterschiede mit einem besonderen Selbstverständnis von Ballett und Orchester, die »mehr als Kollektiv funktionieren, die anderen mehr als Individualpersönlichkeiten« (11B, 96). Ballettkompanien sind im Vergleich mit den anderen Sparten oftmals besonders international aufgestellt und haben als »Hochleistungssportler[\*innen]« (05B, 112) einen anderen Probenrhythmus als Künstler\*innen im Schauspiel oder in der Oper. Orchestern wiederum ist es über die Jahre gelungen, eine starke Position bei der Verhandlung von Tarifbedingungen zu erreichen, so dass sie von besonderen Konditionen profitieren. Was angesichts der Diskussion um untragbare Arbeitsbedingungen an Theatern (vgl. Weber 2018 oder Kreienbrink 2016) auf den ersten Blick vorbildlich erscheint, verhindert eine Flexibilisierung der Abläufe und erschwert die Arbeit für andere Gruppen im Theater weiter:

»Das erste Argument, wenn bei uns irgendwie in der Dispo immer irgendwas nicht geht, ist: Nein, da haben wir keinen Tag mehr, keinen Orchestertag mehr, keinen Orchesterdienst mehr. Wenn das Orchester keinen Dienst mehr hat, das ist in Stein gemeißelt. Wenn ich sage, da habe ich kein Geld mehr, das interessiert keinen eigentlich.« (06A, 128)

---

15 Vgl. dazu das Phänomen Bottlenecks im folgenden Abschnitt sowie in Kap. 5.2.2.

Die Zusammenarbeit zwischen den Sparten zu verbessern ist denn auch ein großes Anliegen vieler Interviewpartner\*innen, etwa durch gemeinsam realisierte Projekte und Programme, durch eine interdisziplinäre Dramaturgie, deren Mitarbeiter\*innen variabel in verschiedenen Sparten und auch spartenübergreifend tätig sind, durch eine bessere Zusammenarbeit der Spartenleitungen untereinander oder auch durch Hospitationen von Mitarbeiter\*innen einer bestimmten Sparte in anderen Sparten:

»Das Geheimnis wäre, man müsste Zeit haben, bei den Anderen zu hospitieren und zu erleben, wie die Arbeitsvorgänge sind.« (11A,130)

Neben den Spartenleitungen und der Dramaturgie stellt nach Einschätzung der Befragten auch die Vermittlungsabteilung einen vielversprechenden Ansatzpunkt für die spartenübergreifende Arbeit dar. Die Mitarbeiter\*innen in dieser Abteilung haben ohnehin bereits Einblick und Kontakt in verschiedene Sparten und sehen diese nicht getrennt voneinander, sondern als sich ergänzende Teile:

»Ich glaube durch [die Vermittlung] ist viel passiert. Weil da sitzt eine drin, die sich ums Schauspiel kümmert, eine, die sich um generell alles Musikpädagogische kümmert und eine [Person], die sich um den Tanzbereich kümmert. [...] Also, das heißt, was den Bereich der Vernetzung zwischen Schauspiel, Musiktheater und Tanz angeht, glaube ich, wird sich das in Zukunft deutlich noch verbessern, durch gemeinsame Projekte auch. Und einfach weil es dann diese Personen gibt, die es zusammenführen.« (03A, 158)

Als herausfordernd in organisatorischer Hinsicht wird außerdem immer wieder die Größe der Betriebe mit vielen Mitarbeiter\*innen kritisiert. Theater werden auch als »riesen Tanker« (11A, 154) wahrgenommen, die mit teilweise unübersichtlichen und chaotischen Strukturen die Arbeit verkomplizieren. Dabei machte in der Befragung die tatsächliche Mitarbeiter\*innenanzahl keinen Unterschied: sowohl im mittelgroßen Theater (200-400 Mitarbeiter\*innen) als auch im großen Theater (über 400-550 Mitarbeiter\*innen) äußerten sich je drei Proband\*innen negativ zu dieser Subkategorie. Die tatsächliche Mitarbeiter\*innenanzahl scheint also für die Wahrnehmung der Größe eines Hauses weniger relevant zu sein als die Undurchsichtigkeit der Strukturen und die Kompliziertheit der Kommunikation. Dafür spricht auch, dass immer wieder die sehr hohe Komplexität der Theaterbetriebe als problematisch für die Kommunikation von Wissen beschrieben wird, die sich aus einer Vielzahl verschiedener Bereiche, Abteilungen und Sparten, aus dem Nebeneinander verschiedener Spielstätten und zu-

sätzlicher Festivals, Kooperations- und Fremdveranstaltungen sowie aus einer steigenden Zahl an Neuproduktionen und Vorstellungen jedes Jahr mit sich überschneidenden Prozessen ergibt:

»Das heißt also, ich habe dann jetzt zum Beispiel die Vorbereitung auf neue Produktionen, wo wir die ersten Informationen kriegen. Die zweiten Bereiche sind so, dass die Kalkulationen durch sind, wo ich die Freigaben mache. Die dritten laufen, weswegen wir schon am Zeichnen, am Konstruieren sind und wir machen Materialrecherche, Brandschutz, weiß der Teufel was nicht alles, Statik und so weiter. Und der vierte Schritt ist dann, dass die Teile schon in den Werkstätten sind. Da haben wir im Moment glaube ich am Laufen, ja, wir haben im Moment vier Produktionen am Laufen in verschiedenen Arbeitsständen.« (O7A, 12)

Die Vielzahl der Neuproduktionen führt regelmäßig Gäste und Regieteams ans Haus, die noch kein Erfahrungswissen zu den jeweils individuellen Prozessen und Produktionsweisen mitbringen und aus diesem Grund teilweise unrealistische Erwartungen an die Theater richten. Sie müssen jedes Mal aufs Neue mit den Gegebenheiten vor Ort vertraut gemacht werden. Hier ist insbesondere das Künstlerische Betriebsbüro gefragt, aktiv den Kontakt zu den Regieteams zu pflegen und die Terminierung und Kommunikation »offen und transparent« (O2B, 84) zu gestalten, so dass alle an einer Produktion Beteiligten jederzeit über alle relevanten Informationen und über notwendiges Wissen verfügen.

In den Interviews treten nicht nur die Disponent\*innen im Künstlerischen Betriebsbüro und die Mitarbeiter\*innen der Vermittlungsabteilung, sondern auch Mitarbeiter\*innen auf anderen Positionen im Theater immer wieder in der Rolle als Mittler\*innen und Multiplikator\*innen in Erscheinung (vgl. Tab. 5-6).

Häufig handelt es sich bei den Mittler\*innen um ausgesprochen kommunikative und integrative Personen, die an verschiedenen Schnittstellen die Zusammenarbeit ermöglichen und erleichtern. So fungieren zum Beispiel die Regieassistent\*innen als Bindeglied zwischen dem Theater und den Regieteams, als eine Art »Frühwarnsystem«, das aufkommende Konflikte in den Proben rechtzeitig erkennt und an das Theater zurückmeldet. Die Referent\*innen von Verwaltungsleitung und Intendanz werden als »Innovationsagent\*innen« eingesetzt, die sich selbst im Haus eigene Aufgaben und Projekte suchen, Themen entdecken und sie in Abstimmung mit der Theaterleitung bearbeiten. Zugleich sind sie ein Filter für die unzähligen Anfragen, die jeden Tag bei der Theaterleitung eingehen und helfen zwischen wichtigen und unwichtigen Anliegen zu unterscheiden. Eine ähnliche Funktion nehmen häufig auch die Sekretär\*innen der Theaterleitung ein, die mit besonders viel Know-who als »wandelnd[e] Netz-

werk[e]« (11B, 52) jede\*n im Theater kennen und erreichen können. Auch die Disponent\*innen müssen ihre Ohren überall haben. Sie sind wahre Talente darin, Informationen zu bündeln und über das Kommunikationskreuz Künstlerisches Betriebsbüro an die entscheidenden Stellen weiterzugeben.

Nach außen erfüllen darüber hinaus alle Positionen mit Publikumskontakt, zum Beispiel an Kasse und Garderobe, im Publikumsdienst, in der Vermittlungsabteilung und in der Öffentlichkeitsarbeit eine Rolle als Mittler\*innen:

»Also ich sehe uns gerne als eine Membran, wo was von außen reinkommt, aber auch von innen raus und sich das ein bisschen mischt. Was natürlich auch für die Kolleginnen und Kollegen manchmal eine andere Motivation haben kann, wenn sie an einer Sache arbeiten, zu wissen [...]: Wer ist da im Publikum? Oder für wen macht man das? Oder was sind da auch Interessen? Ja, ein Austauschbereich (lacht) sozusagen.« (10A, 12)

Tab. 5-6: Beschreibungen / Selbstbezeichnungen von Mittler\*innen in den Interviews

| Position                    | Rolle als Mittler*in (intern)                      | Quellen                       |
|-----------------------------|--|-------------------------------|
| Sekretär*innen              | Strippenzieher*innen, wandelnde Netzwerke          | 11B, 54 / 11B, 52             |
| Referent*innen              | Filter, Innovationsagent*innen                     | 04A, 48 / 01B, 63             |
| Regieassistent*innen        | Scharniere, Spion*innen, Frühwarnsysteme           | 10B, 18 / 08A, 34             |
| Künstlerisches Betriebsbüro | Möglichmacher*innen, Herzstück, Alles-Wisser*innen | 08A, 200 / 12A, 38 / 08B, 219 |

| Position        | Rolle als Mittler*in (extern)           | Quellen            |
|-----------------|---|--------------------|
| Vermittlung     | Membrane, Mediator*innen                | 10A, 12 / 10A, 141 |
| Publikumsdienst | Schnittstellen von Theater und Publikum | 07B, 38            |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ausgewählte Interviewausschnitte

Es ist ein bezeichnender Widerspruch, dass ausgerechnet die Positionen an der Schnittstelle zwischen Theater und Publikum – also diejenigen, die in Anbetracht der Legitimationskrise des Theaters eine der wichtigsten Funktionen im

Theater ausfüllen – sich oftmals nicht ernst genommen fühlen und die Bedeutung ihrer Arbeit gegenüber anderen verteidigen müssen. Überhaupt fällt auf, dass viele der Mittler\*innen als Assistent\*innen auf befristeten und schlecht bezahlten Stellen beschäftigt sind, ohne eigene Entscheidungskompetenz und ohne, dass sie für ihre schwierige Aufgabe anerkannt und wertgeschätzt würden.

»Die Ungerechtigkeit im Theater ist immer total krass. Diejenigen, die anfangen, haben so wenig Geld und die arbeiten am allermeisten und sind so wichtig.« (12A, 120)

Auch erfahren sie keine besondere Begleitung für diese verantwortungsvolle Tätigkeit, zum Beispiel durch regelmäßige Schulungen oder durch kollegiale Feedbackrunden.

### **Wissen teilen und verteilen: Ablauforganisation**

»Klar, weil die meisten Probleme durch schlechte Kommunikation oder durch unkoordinierte Kommunikation entstehen. Ich glaube, das ist einer der Haupt-Unzufriedenheitsfaktoren im Theater, nicht vorhandene oder schlechte Kommunikation. Also von daher ist es, glaube ich, das Thema für das Theater.« (11A, 158)

Was ein\*e Mitarbeiter\*in hier in einem Interviewausschnitt auf den Punkt bringt, findet sich so oder ähnlich formuliert auch in den anderen 23 Interviews: Mit über 700 Codierungen ist die Kommunikation und die Kooperation entlang der Ablauforganisation des Theaters das Thema, welches von den Befragten am häufigsten als Problem benannt und für das der größte Verbesserungsbedarf gesehen wird. Für den Bereich Ablauforganisation konnten drei größere Subkategorien (Umgang mit Informationen, Organisationsklima und Qualität der Beziehungen, persönlicher Austausch und Sitzungen) sowie verschiedene Einzelthematiken (zusammengefasst unter »Weitere Themen«) ausgemacht werden (vgl. Tab. 5-7):

Tab. 5-7: Herausforderungen / Lösungsansätze zu Wissen teilen und verteilen: Abläufe

| Code                              | Anzahl codierter Segmente in Herausforderungen | Anzahl codierter Segmente in Lösungsansätze | Anteil an Befragten (n=24) |
|-----------------------------------|--|---|----------------------------|
| Umgang mit Informationen          | 80   | 30  | 87,5%                      |
| Organisationsklima                | 128  | 159   | 100,0%                     |
| Sitzungen, persönlicher Austausch | 18   | 117   | 100,0%                     |
| Weitere Themen                    | 127  | 47  | 100,0%                     |

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Problemlagen im Umgang mit Wissen und Informationen bestehen einerseits darin, dass Informationen nicht weitergegeben werden bzw. aus oftmals ungeklärten Gründen ihr Ziel nicht erreichen, und andererseits darin, dass Informationen nicht früh genug weitergegeben werden und folglich die Rechtzeitigkeit als zentrales Qualitätskriterium von Information nicht erfüllt ist. Von dieser Problematik sind insbesondere die technischen Abteilungen betroffen. Die Schwierigkeit, Informationen rechtzeitig an die Technik weiterzugeben, ist auf eine Grundproblematik zurückzuführen, die durch veränderte Strukturen in den Abläufen der Theater entsteht:

»Heutzutage sind [...] Stücke in der Entwicklung. Die künstlerischen Teams kommen hierher und haben noch keine so klare Vorstellung von dem Endprodukt. Und das bringt uns natürlich in die Enge, weil wir so nicht reagieren können. Wir brauchen einen gewissen Vorlauf. Es gibt halt Dinge wie Lieferfristen, es gibt Sachen, die brauchen einfach Zeit. Wenn jemand Rokoko-Kostüme haben will, dann braucht man dafür Zeit. [...] So was kann ich nicht von heute auf morgen machen. Wenn dieser Entwurf nicht früh genug kommt, weil noch gar nicht klar ist, was spielen wir für ein Stück, weil das künstlerische Team noch nicht feststeht, weil man ganz kurzfristig draufgekommen ist, dass man ja eigentlich den Chor gerne da oben hätte oder was auch immer, dann können wir nicht mehr reagieren. Und dann erfüllen wir unsere Aufgabe nicht, weil unsere Aufgabe ist, den Wunsch der Künstler möglich zu machen. Und das geht dann nicht mehr und macht auch unzufrieden.« (O6A, 114)

Die Produktionsprozesse, in denen Stücke erarbeitet werden – so beschreiben es die Befragten aus ihrer Erfahrung an den Fallstudientheatern und anderen Häusern – verändern sich, gleichzeitig aber bewegen sich die Strukturen in den Theatern nicht mit. So prallen zwei unterschiedliche Systeme der Planung aufeinander:

»Also das System muss sich der Denkweise angleichen und die Denkweise muss sich dem System angleichen. Ganz ohne wird es nicht gehen. Nur, im Moment ist es so, dass praktisch diese Hutmutter mittlerweile eine andere Form hat und jetzt versucht man, die auf die alten Schraubenköpfe drauf zu machen.« (07A, 80)

Dieser Prozess wird sich wahrscheinlich immer weiter verschärfen: Wenn an den Theatern jedes Jahr eine immer größere Zahl an Neuproduktionen Premiere feiert und sich damit die Produktionszeiträume verkürzen, zugleich aber Bühnenbilder und Kostüme immer aufwändiger werden, Entscheidungen länger offenbleiben müssen, um der Kunst notwendige Flexibilität für neue Produktionslogiken zu garantieren, und selbst die Entscheidung für oder gegen ein Regieteam lange hinausgezögert wird, dann manövrieren sich die Theater in eine problematische Lage:

»Und damit reduzieren sich dann die Vorlaufzeiten für uns manchmal aber so brutal, dass wir dann statt einem Vierteljahr oder sowas noch vier, fünf Wochen haben für eine Produktion. Und das ist natürlich tödlich. Das ist Schrottpresse, aber von oben und unten. Und beinhaltet natürlich Fehlerquellen ohne Ende.« (07A, 74)

Die Frage des Informationsmanagements in veränderten Produktionsprozessen ist also von hoher Wichtigkeit. Befragte sehen die Verantwortung für die Auflösung solcher Konflikte vorrangig bei der Intendanz, wo durch frühe Entscheidungen sowie durch proaktive Kommunikation solchen Zwickmühlen für die Technik vorgebeugt und zugleich der Gestaltungsspielraum für die Kunst erhalten werden könnte. Das proaktive Weitergeben und Einholen von Informationen erweist sich auch bei den weiteren identifizierten Problemlagen als geeignete Lösungsstrategie, etwa wenn es darum geht, Löcher in der Kommunikation zu überbrücken, Informationen transparent zu machen, Wissen aktiv einzufordern, es aktiv zu verteilen und sicherzustellen, dass es auch bei den Mitarbeiter\*innen ankommt, die es benötigen:

»Das Bewusstsein, dass jeder Informationslieferant ist, um den Betrieb am Laufen zu halten, das ist glaube ich nicht so da. Viele sehen sich praktisch als Informationsempfänger, die dann das weiterverarbeiten, was sie an Informationen kriegen. Aber dass jeder auch ein Informationsgeber ist, das ist glaube ich noch nicht so ganz drin, dass alle auch auf Informationen von vielen angewiesen sind, damit es rund läuft.« (05A, 108)

»Und man muss, und das ist glaube ich das ganz Wichtige, man muss aktiv Information einholen. Da zu sitzen und zu warten, dass man schon irgendwann informiert werden würde, ist manchmal der falsche Weg. [...] Man muss Fragen stellen, muss nachfragen und auch selber zeigen, dass man der Information bedarf, dass man sie will, dass man informiert sein möchte, mit auf den Weg genommen sein will und nicht belästigt ist von Information. Das glaube ich, ist das Wichtigste.« (11B, 84)

Durch die Besonderheit der Theaterorganisation, die über viele hochspezialisierte Mitarbeiter\*innen und zugleich über eine oftmals nur dünne Personaldecke verfügt, gibt es viele Mitarbeiter\*innen, die jeweils die Einzigen mit einer bestimmten Kompetenz oder bestimmten Kontakten im Theater sind. Es entstehen also regelmäßig sogenannte »Bottlenecks« oder »Flaschenhalse« (Müller-Prothmann 2010: 841) – einzelne Akteur\*innen, die ansonsten nur lose verbundene Teile des Informations- und Wissensnetzwerks zusammenhalten (vgl. Müller-Prothmann 2010: 841), die Engstellen für den Informationsfluss darstellen und aus diesem Grund besonders kritisch für den reibungslosen Ablauf von Prozessen sind:

»Das Tor [zu dieser Gruppe] sind nur wir beide, so. Und wenn einer von uns beiden Informationen verliert, dann geht das halt nicht weiter.« (03A, 136)

Dadurch, dass es kaum Redundanzen und zu wenige Querverbindungen – horizontal wie vertikal – bei den Informationswegen gibt, läuft die Organisation ständig Gefahr, Informationen zu verlieren und Informationsflüsse zu unterbrechen. Die Theaterorganisation ist also einerseits zu groß und zu komplex, um einen funktionierenden Informationsaustausch zu gewährleisten, zugleich ist das Personal aber sehr spezialisiert und nicht flexibel genug einsetzbar, um dieser Komplexität gerecht zu werden.

Informationen sollten einerseits proaktiv und angemessen breit gestreut werden. Andererseits klagen in den Fallstudientheatern viele Mitarbeiter\*innen über eine Flut (teils irrelevanter) Informationen, die sie als »belastend« (02B, 62)

empfinden. Zudem berichten sie von vereinzelt Fällen von Knowledge Hoarding: ein Phänomen, bei dem Mitarbeiter\*innen ihr Wissen nicht weitergeben, sondern es »hüten wie einen Schatz« (O2B, 58), Informationen »hamstern« bzw. bewusst anhäufen, verbergen und zurückhalten (vgl. Bilginoğlu 2019: 62). Beide Verhaltensweisen – sowohl das Zurückhalten als auch das Fluten mit Informationen – werden dadurch begünstigt, dass keine eindeutigen Richtlinien für den Informationsaustausch definiert werden, konkrete Absprachen zur Kommunikation fehlen und die Leitung das Teilen von Wissen nicht als eine Aufgabe definiert, für die Mitarbeiter\*innen wertgeschätzt und gelobt werden können.

Mit dem Stichwort »Wertschätzung« knüpft dieses Thema nahtlos an die nächste Subkategorie Organisationsklima und Qualität der Beziehungen an, die für die Interviewpartner\*innen eine herausragende Rolle einnimmt (287 Codierungen, in allen Interviews) (vgl. Tab. 5-8).

Tab. 5-8: Subcodes Organisationsklima / Qualität der Beziehungen

| Subcode  | Anzahl codierter Segmente in Herausforderungen | Anzahl codierter Segmente in Lösungsansätze | Anteil an Befragten (n=24) |
|--|--|---|----------------------------|
| Interesse / Verständnis / Empathie / Einfühlungsvermögen | 31   | 21  | 66,7%                      |
| Wertschätzung / Lob / Dankbarkeit                        | 18   | 23  | 62,5%                      |
| Vertrauen / Vertraulichkeit                              | 11   | 42  | 83,3%                      |
| Respekt im Umgang miteinander                            | 22   | 18  | 66,7%                      |
| Individualistisch-selbstbezügliche Tendenzen             | 13   | 8   | 41,7%                      |
| Zugehörigkeitsgefühl / Identifikation / Gemeinschaft     | 9  | 9   | 37,5%                      |
| Leidenschaft für Kunst und Kultur                        | 15   | 12  | 37,5%                      |
| Kritikfähigkeit / Feedback / schwer lösbare Konflikte    | 9  | 26  | 62,5%                      |

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Wie bereits deutlich wurde, wird die Einschätzung der Befragten maßgeblich davon bestimmt, zu welchem Bereich oder zu welcher Sparte sie sich zugehörig fühlen. Ist diese Zuordnung einmal erfolgt, betrachten sie die Kolleg\*innen aus anderen Bereichen häufig als »die anderen« – mit negativen Folgen für das Organisationsklima. Aus den Interviews spricht dann häufig nicht nur ein Mangel an Interesse für die anderen Bereiche und Sparten, sondern auch fehlende Empathie, Unverständnis und teilweise sogar Missgunst, deutlicher als dies etwa in einem Wirtschaftsbetrieb zwischen unterschiedlichen Abteilungen zu erwarten wäre:

»Sei es jetzt, dass Leute bei uns sagen: Ey, krass, die ist am Freitag um 15:00 Uhr schon weg, das geht doch einfach nicht. Wie auch umgekehrt vielleicht: Können die nicht um 8:00 Uhr schon da sein?« (10A, 211)

»Also, für viele trinken wir wahrscheinlich die ganze Zeit nur Kaffee und sitzen hier oben rum, was eben überhaupt nicht der Fall ist.« (06B, 28)

»Manchmal, sage ich, ist es Mangel an Interesse an der Arbeit des anderen, da halt kein Verständnis aufzubringen. Warum ist es so?« (02B, 94)

Dadurch, dass die Arbeitsrealität der anderen Mitarbeiter\*innen nicht richtig wahrgenommen wird, wird oft zu wenig Wertschätzung für Kolleg\*innen ausgedrückt:

»[Als] ich hier mich beworben habe, haben mir [mein\*e Vorgänger\*in] und die [Gisela] auch gesagt, dass [das] eigentlich die undankbarste Stelle am Theater ist, weil du bist für alles immer schuld, heißt es. Also, das heißt, du musst sehr viel Schuld auf dich nehmen immer, ob es gerechtfertigt ist oder oftmals auch nicht. Weil die Leute natürlich die ganzen Prozesse, die ablaufen, nicht kennen.« (06B, 28)

»Man kann sich sehr schnell in so einem Opfergestus einrichten, das finde ich auch hochgefährlich. Aber es ist schon so, dass ich denke, dass [unsere Abteilung] gerne mal so hergenommen wird: Die stopfen die Löcher, die machen das schon. Und was die selber machen, naja, das wird schon irgendwie klappen. Und das nervt auf die Dauer doch.« (09A, 22)

Es ist eine Binsenweisheit, dass »man vom Pförtner an über die [Reinigungskraft]« (03B, 94) alle Mitarbeiter\*innen einer Organisation wertschätzen und loben, respektvoll mit ihnen umgehen und ihnen Anerkennung aussprechen soll. Dennoch sind in den Interviews gerade Mitarbeiter\*innen in Servicepositionen und auf Assistenzstellen diejenigen, die sich am wenigsten für ihre Arbeit gesehen und geschätzt fühlen. Manche Befragte thematisieren auch die Anerkennung durch das Publikum als eine zentrale Größe in der Theaterarbeit, die viel zur persönlichen Motivation von Mitarbeitenden beitragen kann (vgl. auch Vorwerk 2012: 209), zugleich aber nur bei wenigen unmittelbar ankommt und für viele eine abstrakte Größe bleibt.

Wo einerseits Wertschätzung und Vertrauen füreinander fehlen, können andererseits im Theater auch besonders enge und vertrauensvolle Beziehungen beobachtet werden, mit einer freundschaftlichen, fast schon familiären Verbundenheit. Dies ist in den Interviews insbesondere in den Ensembles zu beobachten, etwa im Ballettensemble, aber auch zwischen Technischer Direktion, Leitung der Werkstätten und Leitung der Bühnentechnik – bemerkenswerterweise in beiden befragten Theatern. Gute persönliche Beziehungen entstehen vor allem durch informelle Kontakte im Theater, insbesondere an Gemeinschaftsorten, wie zum Beispiel der Kantine, der Raucher\*innenecke und auf den Fluren, oder durch private Kontakte außerhalb des Theaters, zum Beispiel beim Sport. Dadurch, dass bei einem Intendantzweckel künstlerische Mitarbeiter\*innen häufig mit der bzw. dem Intendant\*in an ein neues Theater weiterziehen, kommt es außerdem zu einem Phänomen, das ein\*e Befragte\*r die »Theaterfamilie« (10 B, 46) nennt: Durch häufige Ortswechsel über die Jahre sind die engen Vertrauten der Intendant\*innen zugleich eine der wenigen beruflichen Konstanten und darum von besonderer Bedeutung.

Neben einer gering ausgeprägten Empathie, mangelnder Wertschätzung und fehlendem Vertrauen, benennen die Befragten weitere Herausforderungen in der Zusammenarbeit, die sie einzelnen Bereichen oder Hierarchieebenen zuschreiben: Verwaltungsmitarbeiter\*innen hätten eine Verhinderungsmentalität, seien »Nein-Sager«\*innen (11A, 138) und brächten nicht die nötige Leidenschaft für Kunst und Kultur mit, Künstler\*innen seien häufig emotional, selbstbezüglich und selbstvergessen und würden sich nur allzu leicht von persönlichen Befindlichkeiten leiten lassen, Servicemitarbeiter\*innen identifizierten sich nicht ausreichend mit Werten und Zielen (»Know-why«) des Theaters und die Theaterleitung würde die Bedenken und die hohe Auslastung der Technik nicht ausreichend ernst nehmen.

»Und das macht bei manchen Kollegen in der Verwaltung beispielsweise keinen Unterschied, ob wir hier ein Theater haben oder ein Schwimmbad.« (08A, 12)

»Wir machen das jetzt mit irgendeiner Aushilfe und einer vom großen Haus kommt noch und ich setze mich selbst ab und zu [hin] und dadurch kriegen wir es gerade so hin. Wenn einer oder zwei krank werden, bricht das Ganze zusammen. Und das sind alles Sachen, die jetzt auch von der Theaterleitung nicht wirklich ernst genommen werden.« (01A, 110)

Insbesondere in technischen Abteilungen berichten die Interviewpartner\*innen von einer fehlenden Kritikfähigkeit, Problemen bei der Formulierung sachlicher Kritik und fehlender Bereitschaft, Kritik anzunehmen. Bei schwer lösbaren Konflikten wünscht sich ein\*e Mitarbeiter\*in mehr Unterstützung durch eine starke Personalvertretung bzw. eine\*n unabhängige\*n Mediator\*in. Auch ein rauer Ton und eine unfreundliche, teils respektlose Kommunikation wird von manchen kritisiert.

Wie Sitzungen möglichst kurz und effizient gestaltet werden können, zum Beispiel durch Stand-up-Meetings, wie die Auswahl von Teilnehmer\*innen und Themen für Sitzungen optimiert werden kann, ohne einer Spezialisierung weiter Vorschub zu leisten, in der die rechte Hand nicht mehr weiß, was die linke tut, wie Ansprechbarkeit signalisiert werden kann, ohne die Arbeit an eigenen Aufgaben permanent unterbrechen zu müssen und wie wichtig persönliche Anwesenheit in Zeiten permanenter Erreichbarkeit durch Telefon und E-Mail noch ist – das sind Fragen, die sich viele Betriebe auch außerhalb des Kulturbereichs stellen, die aber in beiden Fallstudientheatern eine große Aktualität besitzen. Auch andere Herausforderungen, wie etwa die ungenaue Verteilung von Zuständigkeiten, die Notwendigkeit, mehrere Rollen zugleich auszufüllen, zum Beispiel als regieführende\*r und managende\*r Intendant\*in, oder ein zu hohes Arbeitspensum, das keine Zeit für Austausch lässt, werden immer wieder erwähnt. Lösungsansätze sehen mehrere Befragte in der Einführung einer Qualitätssicherung und Prozessoptimierung:

»Das wäre auch ein großes Thema, das wahrscheinlich gleichzeitig eine Organisationsentwicklung fürs Haus wäre, wenn man bestimmte Kernprozesse und -abläufe mal sauber definieren könnte und sagen könnte: Wir wollen, dass das bei uns so und so abläuft.« (05A, 120)

Typisch für das Theater sind hingegen Misstrauen und Vorbehalte gegenüber digitalen Kommunikationsformen und -mitteln. Die Vorliebe für den persönlichen Kontakt und schlechte Erfahrung mit E-Mails, die zeitraubend seien, häufig liegen blieben und zudem keine unmittelbare Reaktion des Gegenübers erforderten, führen dazu, dass digitale Kommunikationsmethoden von den Befragten kritisch gesehen werden – was schade ist, weil viele dieser Mittel gerade für die Arbeit im Theater mit kurzfristigen Änderungen, verteiltem Personal und häufiger Nicht-Anwesenheit in Büros durchaus Erleichterungen, zum Beispiel durch dezentralen Austausch, bringen könnten.

### Wissen aneignen und Lernen: Anspruchsgruppen

Für das Entstehen einer neuen Theaterproduktion und den Erfolg des Theaters ist es nicht nur entscheidend, bestehendes Wissen in der Organisation zu verteilen und an den richtigen Stellen des Konzeptions- oder Produktionsprozesses verfügbar zu machen, sondern genauso wichtig, neues Wissen für neue Ideen, neue Programme und neue Prozesse zu generieren und ins Theater zu holen. Zum Thema Lernfähigkeit, die eine wichtige Eigenschaft der intelligenten Organisation darstellt, äußerten sich alle 24 Befragten in insgesamt über 450 Codierungen. Diese können unter den Subcodes Anspruchsgruppen bzw. Umgang mit externen Informations- und Wissensquellen außerhalb der Theaterorganisationen, Personalentwicklung bzw. Aufbau neuer Fähigkeiten und Kompetenzen bei den Mitarbeiter\*innen im Theater und Innovationsfähigkeit bzw. Potenziale eines Theaters für das Hervorbringen neuer Ideen, Produkte, Services und Prozesse zusammengefasst werden (vgl. Tab. 5-9).

Tab. 5-9: Herausforderungen / Lösungsansätze zu Wissen aneignen und Lernen

| Code                 | Anzahl codierter Segmente in Herausforderungen | Anzahl codierter Segmente in Lösungsansätze | Anteil an Befragten (n=24) |
|----------------------|--|---|----------------------------|
| Anspruchsgruppen     | 28   | 155   | 95,8%                      |
| Personalentwicklung  | 67   | 137   | 100,0%                     |
| Innovationsfähigkeit | 59   | 15  | 79,2%                      |

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Dass Theater, wie alle Kultureinrichtungen, ihre Zuschauer\*innen genau kennen und sich im Sinne einer konsequenten Besucher\*innenorientierung auf das Publikum einstellen müssen (vgl. Klein 2011: 99f.), wird seit Langem von der Kulturpolitik gefordert, an den Hochschulen gelehrt und von Kulturmanager\*innen umgesetzt. Dafür müssen die Theater ihre Besucher\*innen, aber auch »Menschen, die kaum oder gar keine Berührung mit Theater« (10A, 12) haben, verstehen lernen. Zu diesem Zweck wollen auch die Fallstudientheater sich darum bemühen, mehr über ihre Besucher\*innen zu erfahren. Ein Mittel dafür sind etwa Publikumsbefragungen und die Analyse der Daten zum Kaufverhalten der Besucher\*innen. Auch wird aktiv der Kontakt zu Besucher\*innen gepflegt, zum Beispiel in Freundeskreisen oder durch Vermittlungsangebote für vielfältige Gruppen (Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Studierende, Firmen, Lehrer\*innen und Schulen), indem Bürger\*innenbühnen gegründet und offene Formate wie Probenbesuche angeboten werden, indem spezielle Formate, Themen und Kommunikationskanäle für junge Menschen erdacht werden oder indem sie versuchen, durch spezielle Services auch den Besucher\*innen mit besonderen Bedürfnissen (z.B. Personen im Rollstuhl oder Personen ohne Deutschkenntnisse) gerecht zu werden. All dies ist weder neu noch bahnbrechend und wird von den Befragten auch nicht als eine Innovation sondern als Notwendigkeit moderner Theaterarbeit verstanden:

»Eine Publikumsbefragung haben wir auch gemacht, na selbstverständlich.«  
(04B, 204)

Es überrascht dann aber doch, dass weniger als die Hälfte der Befragten das Thema Publikum bzw. Besucher\*innen im Gespräch überhaupt erwähnt. Neben den Interviewpartner\*innen in der Theaterleitung, die als Repräsentant\*innen des Theaters den Kontakt zur interessierten Öffentlichkeit und zur Stadtgesellschaft pflegen, der Vermittlung und dem Publikumsdienst gibt es nur wenige andere Befragte, die das Publikum überhaupt thematisieren. Dabei wären eine genaue Kenntnis und ein guter Kontakt zum Publikum auch wichtig für die Motivation der Mitarbeiter\*innen.

Neben dem Kontakt mit Besucher\*innen profitieren die Befragten zur Erweiterung ihres Wissens auch vom Kontakt mit anderen Kulturorganisationen, vor allem mit Theatern, aber auch Museen, (Sozio-)Kulturzentren oder Chören. Zumeist handelt es sich dabei um einen direkten Kontakt zu Kulturschaffenden in anderen Organisationen. Oft bestehen auch Kontakte zu ehemaligen Kolleg\*innen, die nun auf einer neuen Stelle tätig sind, oder zu früheren Arbeitsstellen der Befragten:

»Wir reden relativ viel. Die Leute sind überall verteilt mittlerweile in den Häusern in ähnlichen Positionen, als Technische Leiter, Werkstättenleiter, sonst irgendwas. Und das ist eigentlich recht schön, weil man sich abspricht. Man telefoniert mal: Du, pass mal auf, ich habe da ein neues Material entdeckt. Oder aber: Hast du nicht jemanden? Oder aber, dass dann auch mal Fragen kommen: Wie würdest denn du das machen? Das findet statt, ja. Bin ich auch froh drum.« (07A, 68)

Andere Befragte, zum Beispiel die Kaufmännischen Direktor\*innen, pflegen solche Unterstützungs- und Ratsuchernetzwerke auch außerhalb des Theaters, in denen sie sich Anregungen etwa bei Personalfragen oder zu Führungsthemen holen.

Insbesondere die Mitarbeiter\*innen im künstlerischen Bereich legen Wert darauf, regelmäßig Theater- bzw. Tanzstücke an anderen Häusern zu sehen, einerseits als Inspirationsquelle, andererseits um die Arbeit von Theatermacher\*innen kennenzulernen, die als Gast-Regisseur\*innen für das eigene Haus in Betracht kommen. Auch die Möglichkeit, von der Freien Szene, von anderen Produktionsrhythmen und Arbeitsweisen zu lernen, wird erwähnt. Immer öfter wird ein Austausch zwischen Theaterschaffenden auch über Vereine oder Verbände organisiert, zum Beispiel über den Deutschen Bühnenverein, der Netzwerktreffen für verschiedene Berufsgruppen veranstaltet, etwa eine Intendant\*innengruppe, ein Führungskräfte-treffen Technik und eine Verwaltungsdirektor\*innen-Runde unterhält. Diese Treffen werden von den Befragten als sehr wertvoll beschrieben und werden bzw. würden durchaus auch von Mitarbeitenden unterhalb der Führungsebene geschätzt.

Weiterhin sind gute Informationsbeziehungen zu den Träger\*innen und den Förder\*innen des Theaters entscheidend. Entgegen der initialen Vermutung dieser Arbeit, Theater würden sich intransparent gegenüber Träger\*innen zeigen, entsteht in den Interviews eher der Eindruck, Verantwortliche in der Politik seien umgekehrt nur schlecht für die Theater erreichbar und es mangle ihnen an Interesse und Willen für einen Austausch mit den Theatern.<sup>16</sup>

»Die Vertreter [...] spreche ich halt an, wenn ich was brauche. Das sage ich jetzt mal so. [...] Die kommen ganz selten mal auf mich zu, um so informell mal was erfahren zu wollen.« (05A, 46)

---

16 Weil in der Studie keine Politiker\*innen befragt wurden, lässt sich diese Behauptung leider nur von einer Seite – aus Sicht der Theater – und nicht von beiden Seiten beleuchten.

»Da komme ich auch nicht an [den bzw. die Minister\*in ran], sondern da scheitere ich schon am ersten Referenten, ja. Das ist ein mühseliger langer Weg und wenn ich dann noch eine Antwort kriege, dann kommt sie mit einem kurzen Brief, den vermutlich auch wieder nicht die entsprechenden Repräsentanten geschrieben haben.« (11B, 68)

Andererseits werden enge Kontakte zu Förder\*innen, Unterstützer\*innen sowie zu einzelnen Mitarbeiter\*innen der Stadt, zum Beispiel in Kulturamt und Kämmererei, gepflegt. Vereinzelt fürchten Mitarbeiter\*innen auch eine Einflussnahme durch die Politik, speziell durch Parteien am rechten Rand des politischen Spektrums (vgl. hierzu z.B. auch Nioduschewski 2019: 11f.).

### **Wissen aneignen und Lernen: Personalentwicklung**

Neben dem Erwerb neuen Wissens aus externen Quellen stellt auch die Wissensentwicklung – oder anders ausgedrückt: das Lernen – eine wichtige Aktivität der intelligenten Organisation dar. Das haben die Fallstudientheater erkannt, so dass Personalentwicklung und Qualifizierung mit 204 Fundstellen eines der wichtigsten Themen in den Interviews, aber leider noch nicht in den Theaterorganisationen, ist:

»Das heißt, diese ganzen Themen, was Personalentwicklung, Personalmanagement, Onboarding-Prozesse, Wissensaustausch [betrifft], das ist überhaupt nicht präsent in den Häusern, auch hier nicht.« (01B, 93)

Nur in den seltensten Fällen findet in den befragten Theatern ein strukturiertes und geplantes Onboarding statt. Die meisten Befragten bezeichnen ihre ersten Wochen am Theater als »kalte[s] Wasser« (06A, 132), als »Learning-by-Doing« (02A, 90) oder auch als Durchwurschteln (11A, 100) bzw. Durchboxen (10B, 80), was auch damit zusammenhängt, dass jedes Theater ein wenig anders funktioniert. Welche Auswirkungen ein so schwieriger Start haben kann und welchen Ressourcenverlust das für die Theater mitunter bedeutet, bringen die Befragten sehr gut auf den Punkt:

»Die [Vorgänger\*innen] haben im Computer alles gelöscht. Und ich habe also von außerhalb eine Dispo erstellt, obwohl ich das Theater nicht kannte. Also das war nicht so ganz einfach, weil es da keine Hilfe gab.« (03B, 78)

»Fakt ist, wenn man neu anfängt, (...) so würde ich das einschätzen, bringt man auf jeden Fall zu Beginn ungenügende Arbeitsleistung. Weil man es nicht kennt, weil man nicht weiß, was man wirklich tun soll, zu tun hat. (...) Da musste man reinkommen. Und ich bin mir sicher, dass ich sechs Monate einfach nur so nebenhergelaufen bin. Ob ich [...] da war oder nicht, hätte überhaupt keine Rolle gespielt.« (O6A, 134)

Es können in den Interviews verschiedene Arten von Einarbeitungen unterschieden werden: Einarbeitungen vor Ort durch andere Mitarbeiter\*innen, Einarbeitungen über räumliche Distanzen hinweg und Einarbeitungen, die vorrangig über Dokumente und Listen organisiert werden, sowie Mischformen. Weil Stelleninhaber\*in und Nachfolger\*in meist ohne zeitliche Überlappung eingestellt werden, wird die Einarbeitung nur selten von den Vorgänger\*innen selbst durchgeführt. Oft sind es die direkten Kolleg\*innen, die neue Mitarbeiter\*innen bei ihren ersten Schritten unterstützen. Dafür spricht auch die verbreitete Praxis, bei einem Intendanzwechsel bewusst einzelne Mitarbeiter\*innen weiter zu beschäftigen, um an die vergangene Intendanz anschließen zu können und Prozess- wie Personenwissen zu erhalten.

»[Clarissa] war sozusagen übernommen aus der alten Mannschaft. Sie war vorher auch schon [hier] unter der Vorgängerintendanz. Und eben die [Alessia] und die [Patricia] waren damals auch schon hier am Haus, als wir hier hinkamen und haben auch schon länger gearbeitet. Das war sozusagen unser Back-up-System, wenn es darum geht: Wir planen etwas, macht das Sinn? [...] Und das war auch [der Intendanz] wichtig, dass eben bestimmte Positionen hier am Haus, dass man die nicht kündigt, einfach weil es da um Kontakte geht.« (10B, 74)

In einigen Fällen werden auch Nachfolger\*innen, vor allem für Führungskräfte-Positionen gezielt angelernt, so dass sie nach einer Übergangsphase den Job der ausscheidenden Führungskraft direkt übernehmen können:

»Wir wissen, dass der Leiter der Schreinerei ausscheidet. Und dann wird aber jemand sozusagen schon Jahre parallel aufgebaut. So haben wir jetzt verschiedene Abteilungsleitungen intern nachbesetzt, von Menschen die dort irgendwie sowohl eine Menge gelernt haben, eine Menge Wissen sich sozusagen angeeignet haben, als auch eine Menge Vorstellungen entwickelt haben, was man verändern könnte und was man neu machen könnte. Also, wirklich eine gute Mischung aus Kontinuität und Innovation.« (O4A, 62)

Diese Form der Personalentwicklung ist nicht zuletzt auch deshalb geboten, weil die Theater nach Aussage der Befragten immer mehr mit Fachkräftemangel und fehlendem Nachwuchs zu kämpfen haben, was umso schwerer wiegt, als viele Theater gerade vor einem Generationenwechsel stehen und dringend auf junge Mitarbeiter\*innen angewiesen sind. Immer öfter finden sie keine geeigneten Bewerber\*innen für offene Stellen, insbesondere in den technischen Abteilungen:

»Es ist schwierig, Leute zu finden. Das ist wirklich, auch gerade für qualifizierte Positionen, sehr sehr schwierig geworden.« (04A, 62)

Dass die Startbedingungen neuer Mitarbeiter\*innen verbessert werden müssen, darin sind sich die Befragten einig. In den Interviews bleibt allerdings offen, wie eine solches Onboarding konkret aussehen sollte, wie es also gelingen kann, durch die Einarbeitung einen realen und unmittelbaren Nutzen zu erzeugen, und wie über einige allgemeine und weitgehend theoretische Hinweise hinaus das Erfahrungswissen der Vorgänger\*innen so vermittelt werden kann, dass Nachfolger\*innen in Problemsituationen tatsächlich darauf zurückgreifen können. Oftmals scheitert es schon am Elementaren, zum Beispiel daran, dass neue Mitarbeiter\*innen nicht durchs Haus geführt und vorgestellt werden, dass keine genaue Absprache darüber getroffen wird, welche wichtige Aufgaben auf der neuen Stelle sind oder dass maßgebliche Arbeitsmittel wie Computer und Telefon zu Beginn nicht zur Verfügung stehen.

Auch wenn die Mitarbeiter\*innen auf ihrer Stelle angekommen sind, bleiben die Kolleg\*innen die wichtigste Ressource für neues Wissen und für das Lernen: knapp 30 Prozent tauschen sich gezielt mit anderen Bereichen, Abteilungen und Sparten aus, um von deren Spezialkenntnissen zu profitieren und über 60 Prozent der Befragten berichten, dass ihnen bei ihrer Arbeit das Wissen von erfahrenen Kolleg\*innen weiterhilft. In den Antworten drücken sie große Wertschätzung für die Mitarbeiter\*innen aus, die schon lange am Theater sind und zum Teil bereits kurz vor der Rente stehen:

»Da kriege ich aber, sage ich jetzt, mehr Input von [Reinhard], als dass ich wahrscheinlich ihm liefere. Er ist 25 Jahre im Theater, kennt es von der Pike auf.« (08B, 165)

»Wenn ich jetzt einen älteren Kollegen gehabt hätte [...] mit 20 Jahren Berufserfahrung, ich wäre heilfroh gewesen.« (09A, 122)

Umgekehrt wird von den Befragten die Fähigkeit jüngerer Kolleg\*innen, die Dinge mit einem »frischen Blick« (12A, 78) zu betrachten, Strukturen und Routinen zu hinterfragen sowie ihre Neugier für neue Tools und Techniken geschätzt.<sup>17</sup>

Andere Informationsquellen für das Lernen zu selbstgewählten Schwerpunkten sind das Internet, Fachmessen, Fachliteratur und Fachzeitschriften, Vorträge und Umfrageergebnisse sowie eigene Recherchen. Formale Weiterbildung und Weiterqualifizierung der Mitarbeiter\*innen, zum Beispiel im Rahmen von Fortbildungen, sind – wie das Personalmanagement insgesamt – am Theater nach wie vor schwach ausgeprägt. Sie werden selten und auch nicht für alle Beschäftigten gleichermaßen angeboten, auch wenn es erste Bemühungen in diese Richtung gibt.

»Fortbildungen und auch Coachings von Führungskräften [wollen wir], weil das natürlich ein Defizit in den ganzen technischen Abteilungen ist, aber auch in der Verwaltung zum Teil. Das sind wichtige Themen. Aber ich habe noch kein Theater bisher entdeckt, wo es gut funktioniert.« (01B, 95)

Es scheint dabei ein theaterspezifisches Problem zu sein, dass vielfach Personen in Führungsverantwortung kommen, die nicht ausreichend dafür qualifiziert wurden:

»Führungskräfte, die einfach, weil sie eine Fachkraft sind, Führungskraft geworden sind, nicht, weil sie eine Führungskraft sind. Die das auch in der Schneiderei beispielsweise überhaupt nicht gelernt haben, [...] nicht gewohnt sind, dass man auch Leute ausbilden muss, mit heranziehen muss oder auch irgendwie mal Führungsthemen wahrnehmen muss.« (01B, 83)

### Wissen aneignen und Lernen: Innovationsfähigkeit

Organisationale Veränderung zu erwirken, indem Mitarbeiter\*innen gezielt gefördert werden, klingt leichter, als es im Theater oftmals ist. Über drei Viertel der Interviewpartner\*innen weisen auf die nur mangelhaft ausgeprägten Innovationsfähigkeiten in ihrem Theater hin, zum Beispiel weil insbesondere ältere Mitarbeiter\*innen, aber auch andere Personen in allen Bereichen des Theaters, eine Abwehrhaltung gegenüber Neuerungen und eine fehlende Entwicklungsbereit-

---

17 Dieser frische Blick auf die Dinge wird auch von Intendant\*innen erwartet, die für neue künstlerische Wege stehen und darum meist bewusst nicht von Vorgänger\*innen lernen.

schaft zeigen und aus Angst vor Veränderung oder aus Bequemlichkeit an alten Lösungen festhalten.

Auch die nicht vorhandene Fehlerkultur und die fehlende Risikobereitschaft wird von den Befragten thematisiert. Neben der an Theatern oft stark ausgeprägten Hierarchie, welche die Angst vor Fehlern begünstigt, neben fehlenden Absprachen und nur ungenau abgesteckten Kompetenzbereichen, welche die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter\*innen hemmen, begründen die Befragten die fehlende Risikobereitschaft vor allem aber mit fehlenden zeitlichen (und personellen) Ressourcen:

»Und viele, glaube ich auch, aus dieser Angst heraus, es muss zehn Monate wie am Schnürchen laufen, bleiben sie alle bei ihren alten Systemen. Und deshalb, glaube ich, öffnet sich dann niemand den neuen [Ideen], was ich verstehe, weil es einfach ein riesen Risiko birgt auch.« (06B, 261)

Ähnliches trifft auch für das Lernen und den Blick über den eigenen Tellerrand zu, denn durch die hohe Arbeitsbelastung im Theater bleibt nur wenig Zeit für Dinge, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der eigenen Arbeit stehen.

»Vieles scheitert an Zeit und Kapazität im Theater. Was eigentlich toll wäre oder ideal wäre, also ich gucke mir kaum Vorstellungen anderer Sparten an, weil wenn ich von Montag bis Samstag hier bin, dann will ich nicht noch am Samstagabend hier sein, um eine Vorstellung zu sehen. [...] Vieles sind Zeitprobleme, dass man dann irgendwann nicht mehr aufnahmefähig ist. Oder sagt: Puh, Hauptsache jetzt mal raus.« (11A, 130)

Eine bessere Fehlerkultur und eine größere Risikobereitschaft wären am Theater also denkbar. Das größte Hindernis ist offenbar nicht der Unwille der Mitarbeiter\*innen, sondern die fehlende Zeit und fehlende personelle Ressourcen: Fehler dürfen nicht passieren, weil durch die Fülle an Produktionen keine Zeit bliebe, sie auszubügeln. Zudem hat im Produktionsprozess jede Handlung unmittelbaren Einfluss auf die folgenden Arbeitsschritte, so dass Fehler und Verzögerungen oft weitreichende Auswirkungen haben. Es ist eine Herausforderung, in dieser angespannten Lage dennoch Scheitern zu ermöglichen und Experimente für mehr Innovation zu wagen.

## Wissen erinnern und speichern

Für die intelligente Organisation ist weiterhin das Erinnerungsvermögen des Theaters entscheidend, also die Fähigkeit, Information und Wissen zu speichern.

Tab. 5-10: Herausforderungen / Lösungsansätze zu Wissen erinnern und speichern

| Code                          | Anzahl codierter Segmente in Herausforderungen | Anzahl codierter Segmente in Lösungsansätze | Anteil an Befragten (n=24) |
|-------------------------------|--|---|----------------------------|
| Prozesssteuerung, Organigramm | 10   | 16  | 45,8%                      |
| Umgang mit Erfahrungswissen   | 18   | 6   | 50,0%                      |
| Dokumentenmanagement          | 25   | 36  | 75,0%                      |
| Informationstechnik           | 40   | 22  | 58,3%                      |

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Das Erinnern ist darum so bedeutsam, weil es durch häufige Intendanzwechsel zu permanenten Personalveränderungen kommt und ein Informations- und Wissenstransfer von den alten Stelleninhaber\*innen auf die neuen Mitarbeiter\*innen immer wieder neu organisiert werden muss:

»Also im letzten Jahr, das ganze KBB hat sich einmal rundherum erneuert. Und dadurch bleiben Informationen auf der Strecke. Das ist einfach ein Problem.« (O3A, 142)

»Und dann dieser ständige Wechsel, den man natürlich hat in der Intendanz, wo halt komplett ausgewechselt wird. Was natürlich auch wieder die ganzen Sachen mit sich zieht, dass da nicht kontinuierlich dann auch mit Wissen und so was gearbeitet wird.« (O1B, 99)

Instabilitäten im Personal führen dazu, dass der Austausch insgesamt leidet, weil Mitarbeiter\*innen ohne Bleibeperspektive sich an einem Haus eher nicht für gute Kommunikationsformen einsetzen. Auch durch wechselnde Gast-

künstler\*innen und Regieteams fehlt es den Theatern an Kontinuität im Personal. Und selbst langjährige Mitarbeiter\*innen tun sich schwer damit, Erfahrungswissen zu explizieren:

»Das heißt, viele Dinge sind einfach im Kopf. Ich weiß das natürlich nach 20 Jahren, wie das läuft und sehe jetzt mal nicht die Notwendigkeit, das niederzuschreiben.« (O2B, 78)

Insgesamt konnten vier Subcodes gebildet werden (vgl. Tab. 5-10): Sichern der Aufbau- und Ablauforganisation (Prozessesteuerung, Organigramme), Umgang mit Erfahrungswissen, Dokumentenmanagement und Informationstechnik.

Um auf die Besonderheit permanenter personeller Veränderungen im Theater zu reagieren, schlagen die Interviewpartner\*innen vor, verschiedene Instrumente der Wissensspeicherung einzusetzen, wie etwa ein Handbuch der Abläufe im Theater zu erstellen, eine Wissensdatenbank zu entwickeln und zu befüllen oder nach dem Abschluss einer Produktion Erfahrungssicherungsgespräche mit den beteiligten Ensemblemitgliedern zu führen:

»Dass man tatsächlich mal Prozesse definiert und festschreibt quasi und die Abläufe auch definiert. Damit definiert man auch Schnittstellen zwischen den Abteilungen oder Bereichen. Und auch dieses: Wer ist Informationslieferant oder -geber / -nehmer? Und wer muss wen und warum informieren?« (O5A, 118)

»Gibt es praktisch Tools, die einen dabei unterstützen, dass man das Wissen konserviert und weitergeben kann systematisch? [...] Man hat ein bestimmtes Tool, das dann funktioniert, und da muss man Wissen einspeichern und da kann man das auch abrufen.« (O5A, 132)

»Also ich glaube, was jetzt für die Zusammenarbeit mit dem Ensemble und vertrauensbildend für das Ensemble uns gegenüber ist, glaube ich, [...] dass es nach den Premieren so Produktionsnachgespräche gibt. Wo man sich eben mit den beteiligten Schauspielern zusammensetzt und die auch einmal sagen können: Was lief für sie in der Produktion gut? Was lief nicht so gut? Wie sind sie mit dem Team klargekommen, mit der Regisseurin oder dem Regisseur klargekommen? Wo sind sie nicht klargekommen mit der Planung? Wo kann man Anregungen mitnehmen, die man vielleicht in der nächsten Planung auch berücksichtigen kann?« (O8A, 158)

Bei den Themen Dokumentenmanagement und Informationstechnik sind Theater mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert, wie sie auch in kommerziellen Betrieben auftreten, zum Beispiel damit, dass schriftlich fixierte (d.h. explizierte) Wissensbestände schnell veralten und nicht mehr aktualisiert werden, dass Sitzungsprotokolle als aufwändig und zugleich als wenig nützlich aufgefasst werden, dass es keine einheitlichen Regeln für die Ablage von Dateien auf gemeinsamen Servern gibt, dass beim Abschluss von Produktionen bzw. Projekten keine Energie mehr für eine ordentliche Archivierung aufgewendet wird und Dokumentationen oft nicht ausreichend gepflegt werden. Teilweise fehlen Selbstverständlichkeiten wie ein Mitarbeiter\*innenverzeichnis oder gemeinsam gepflegte Kalender und Kontakte. Ein fehlendes Organigramm ist deshalb so problematisch, weil häufig nicht nur versäumt wurde, die Struktur zu dokumentieren, sondern es gar keine klare Struktur gibt.

Noch stärker als in vergleichbar großen Wirtschaftsbetrieben scheint im Theater die Digitalisierung eine Herausforderung zu sein. Insbesondere jüngere Befragte kritisierten den desolaten Zustand der IT-Infrastruktur, veraltete Systeme, fehlende Speicherkapazitäten, ungeeignete Software, die schwer zu bedienen ist und nicht zu den Bedürfnissen der Theater passt, Insellösungen und nicht kompatible Programme, doppelte Datenhaltung und komplizierte, gewachsene Systeme, die längst nicht mehr den Arbeitsanforderungen entsprechen. Auch mangelt es an IT-Kompetenzen, an Schulungen für informationstechnische Aufgaben, an Zeit, sich gründlich in neue Programme einzuarbeiten, und an Personal, das die Theatermitarbeiter\*innen unterstützt und ihnen die Vorteile der Tools erklärt.

»Also, ich möchte manchmal reinschlagen. Also, langsames Internet, langsame Geräte. Das ist ziemlich rückständig.« (11A, 106)

»Ich würde sagen, die gesamte IT-Abteilung dieses Theaters, [...], das ist fast im Bereich der geschäftsschädigenden Praxis.« (09A, 108)

»Das muss man auch ganz klar noch mal benennen, weil auch das oft nicht gesehen wird, auch von der Leitung nicht: Klar, es sind Rechner da. Klar, gibt es heute das digitale Denken. Aber dann müssen die Leute auch geschult werden, um damit umzugehen. Also, gerade generationsübergreifend, weil es eben nicht selbstverständlich ist.« (07A, 102)

## Wissen einsetzen und Handeln

Für die Weiterentwicklung der Theater zu intelligenten Organisationen ist auch ihre Reaktionsfähigkeit entscheidend, also ihr Vermögen, auf die Umwelt zu reagieren, gespeichertes Wissen einzusetzen und ins Handeln zu kommen:

»Was wollen wir? Wo wollen wir hin? Wo sehen wir auch eine Zukunft vom Theater?« (12A, 120)

Die Reaktionsfähigkeit kann nach Vorstellung der Interviewpartner\*innen gestärkt werden, indem Theater in die Lage versetzt werden, schnelle Entscheidungen zu treffen, projektorientiert zu arbeiten, agil und flexibel zu reagieren, gesamtgesellschaftliche Realitäten einzubeziehen, Klarheit über den gemeinsamen Kurs und die Strategie herzustellen und Visionen für die Zukunft des Theaters zu entwickeln. Auch die Verständigung auf leicht umsetzbare Lösungen und gut einsetzbare Instrumente zählt für die Befragten in diese Kategorie (vgl. Tab. 5-11).

Tab. 5-11: Herausforderungen / Lösungsansätze zu Wissen einsetzen und Handeln

| Code                              | Anzahl codierter Segmente in Herausforderungen | Anzahl codierter Segmente in Lösungsansätze | Anteil an Befragten (n=24) |
|-----------------------------------|--|---|----------------------------|
| Entscheiden / Projektorientierung | 17   | 22  | 54,2%                      |
| gesellschaftliche Realitäten      | 8  | 14  | 37,5%                      |
| Strategie / Vision                | 1  | 9   | 25,0%                      |
| Einsatz praktischer Instrumente   | 1  | 3   | 12,5%                      |

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Dadurch, dass Theater als öffentliche Einrichtungen nicht demselben Druck ausgesetzt sind wie andere Betriebe, »reagieren [sie] sehr träge und sehr spät eigentlich auf die Entwicklungen des Marktes« (02B, 150). Hinzu kommt, dass notwendige Entscheidungen oft hinausgezögert werden, um sich möglichst lange alle Optionen offen zu halten. Auch und gerade beim projektorientierten

Arbeiten müssen »die großen Entscheidungen, die großen Setzungen, [...] irgendwann mal stehen« (12A, 108), um die nötige Flexibilität für künstlerische Entscheidungen zu erhalten:

»Man muss, um respektvoll mit Menschen umzugehen und um der Qualität willen, sollte man Festlegungen treffen zum richtigen Zeitpunkt. [...] Dann kann man mit viel weniger Reibungsverlusten auch große Projekte stemmen oder spartenübergreifende Produktionen.« (12A, 108)

Um schnelle und belastbare Entscheidungen zu treffen, um voran und ins Handeln zu kommen, ist für das Theater eine stärkere Orientierung an gesellschaftlichen Realitäten wie Diversität und Vielfalt unbedingt notwendig »und zwar nicht nur auf der Bühne, sondern auch sozusagen im Personal. Und auch welches Publikum will es ansprechen« (10A, 193). Außerdem spricht sich ein\*e Interviewpartner\*in dafür aus, bei der Festsetzung der Strategie vielfältige Sichtweisen einzubeziehen:

»Wir hatten da [eine Sitzung] Anfang des Jahres, die wird wohl aber nicht wiederholt, wo sich alle Sparten und wir von der Abteilung, also wir waren insgesamt zwölf Leute vom Theater, zusammengesetzt haben, überlegt haben, wohin soll das Theater gehen und so. Und dieser Austausch war einmal. Also, es war a) zu wenig und b) wird der halt auch nicht regelmäßig fortgeführt. Und das finde ich unheimlich schade.« (10A, 203)

Wie schon beim Hintergrundwissen wird außerdem von der künstlerischen Vision (08A, 10) der Intendanz gesprochen, die von allen Mitarbeiter\*innen vertreten werden soll und die das Handeln und die Entscheidungen prägt.

Nicht zuletzt fehlen Theatern konkrete Instrumente für Wissensmanagement:

»Wir wissen um unsere Informationsdefizite, um unsere Lücken, auch um unsere Kommunikationsdefizite, ja. Und wir stolpern in die eine oder andere Falle auch immer wieder hinein. Wir erkennen das, wir können es mittlerweile auch analysieren. Aber wir haben noch keine zu 100 Prozent verlässlichen Instrumente gefunden, wie man diese schwarzen Löcher, sage ich jetzt mal, (lacht) verhindert.« (11B, 76)

## 5.2 Ergebnisse der sozialen Netzwerkanalyse

In Kapitel 5.2 werden die Ergebnisse der sozialen Netzwerkanalyse vorgestellt. Insgesamt kamen hierfür vier unterschiedliche Auswertungsmethoden zum Einsatz, die jeweils andere Aspekte der Netzwerke in den Fokus rücken und so ganz unterschiedliche Einsichten ins Datenmaterial ermöglichen: die Ego-Netzwerkanalyse, der Dyadenzensus (vgl. Kap. 5.2.1), die Gesamtnetzwerkanalyse und die Blockmodellanalyse (vgl. Kap. 5.2.2).

### 5.2.1 Analyse der Ego-Netzwerke

Als erster Analyseschritt erfolgte die Auswertung der Ego-Netzwerkkarten, aufgeteilt in Informationsnetzwerke einerseits (24 Ego-Netzwerkkarten) und Wissensnetzwerke andererseits (ebenfalls 24 Ego-Netzwerkkarten). An diese Analysen schloss sich ein Dyadenzensus zur Analyse der Reziprozität an.

#### Informationsnetzwerke (Ego)

Tab. 5-12 vergleicht die Informationsnetzwerke nach Berufsgruppen, Bereichen und Sparten<sup>18</sup>. Für den Informationsfluss sind nach Granovetters Theorie der Stärke schwacher Beziehungen (vgl. Kap. 2.1.2) vor allem schwache Netzwerkrelationen in Ego-Netzwerken relevant: sie unterstützen die Vermittlung und Diffusion von Information, versorgen Ego mit neuen Impulsen und fördern so Innovationsprozesse (vgl. Granovetter 1983: 209 und 214). Der Einfluss schwacher Beziehungen in Ego-Netzwerken kann mit Maßzahlen der Streuung angegeben werden:

»Je größer das Netzwerk ist, je mehr Alteri darin vertreten sind, die sich nicht kennen, und je verschiedenartiger die Alteri in Bezug auf ihre sonstigen Merkmale sind, desto leistungsfähiger ist ein Ego-Netzwerk als Informationslieferant und desto stärker ist seine mobilisierende, verändernde Wirkung auf das Individuum.« (Jansen 2006: 107, vgl. Burt 1983: 193)

---

18 Um Anonymität zu gewährleisten, wurden hier die Netzwerkmaßzahlen beider Theater nach den Berufsgruppen der Interviewten zusammengestellt und nicht nach Theatern aufgegliedert. Zusätzlich wurden die Ergebnisse nach Bereichen und Hierarchieebenen gruppiert, um so weitere Zusammenhänge sichtbar zu machen. Für Angaben zu n und SD vgl. Tabellen im Anhang.

Tab. 5-12: Maße der Ego-Netzwerkanalyse für Informationsnetzwerke (Mittelwerte)

| Ebene | Bereich | Abteilung / Gruppe              | Größe des Netzwerks | Dichte des Netzwerks | Anteil Alteri aus anderen Bereichen | Anteil Alteri aus anderen Hierarchieebenen | Anteil Externe | Anteil Kollektive |
|-------|---------|---------------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------------|--|----------------|-------------------|
| TL    | K       | Intendanz                       | 26,5                | 0,20                 | 0,61                                | 0,95                                       | 0,08           | 0,00              |
| TL    | O       | Verwaltungsdirektion            | 21,5                | 0,17                 | 0,63                                | 0,91                                       | 0,14           | 0,00              |
| BL    | K       | Musiktheater-Direktion          | 18,0                | 0,29                 | 0,55                                | 0,85                                       | 0,04           | 0,09              |
| MA    | K       | Schauspieldramaturgie           | 18,0                | 0,16                 | 0,55                                | 0,28                                       | 0,00           | 0,11              |
| MA    | K       | Tanz                            | 22,5                | 0,18                 | 0,76                                | 0,20                                       | 0,18           | 0,07              |
| MA    | K       | Vermittlung                     | 24,0                | 0,20                 | 0,77                                | 0,16                                       | 0,15           | 0,08              |
| BL    | O       | Künstlerische Betriebsdirektion | 13,5                | 0,22                 | 0,78                                | 0,64                                       | 0,00           | 0,00              |
| MA    | O       | Disposition                     | 11,5                | 0,31                 | 0,67                                | 0,28                                       | 0,00           | 0,10              |
| MA    | O       | Service                         | 13,0                | 0,39                 | 0,38                                | 0,00                                       | 0,10           | 0,27              |
| BL    | T       | Technische Direktion            | 7,5                 | 0,53                 | 0,69                                | 0,77                                       | 0,00           | 0,00              |
| MA    | T       | Leitung der Werkstätten         | 16,5                | 0,27                 | 0,18                                | 0,19                                       | 0,00           | 0,09              |
| MA    | T       | Beleuchtung                     | 14,5                | 0,44                 | 0,16                                | 0,11                                       | 0,05           | 0,09              |
|       | K       | Kunst                           | 21,8                | 0,21                 | 0,65                                | 0,49                                       | 0,09           | 0,07              |
|       | O       | Organisation                    | 14,9                | 0,27                 | 0,61                                | 0,46                                       | 0,06           | 0,09              |
|       | T       | Technik                         | 12,8                | 0,41                 | 0,34                                | 0,36                                       | 0,02           | 0,06              |
| TL    |         | Theaterleitung                  | 24,0                | 0,19                 | 0,62                                | 0,93                                       | 0,11           | 0,00              |
| BL    |         | Bereichsleitung                 | 13,0                | 0,35                 | 0,68                                | 0,75                                       | 0,01           | 0,03              |
| MA    |         | Mitarbeiter*innen               | 17,1                | 0,28                 | 0,49                                | 0,17                                       | 0,07           | 0,11              |
|       |         | Gesamt                          | 17,3                | 0,28                 | 0,56                                | 0,44                                       | 0,06           | 0,07              |

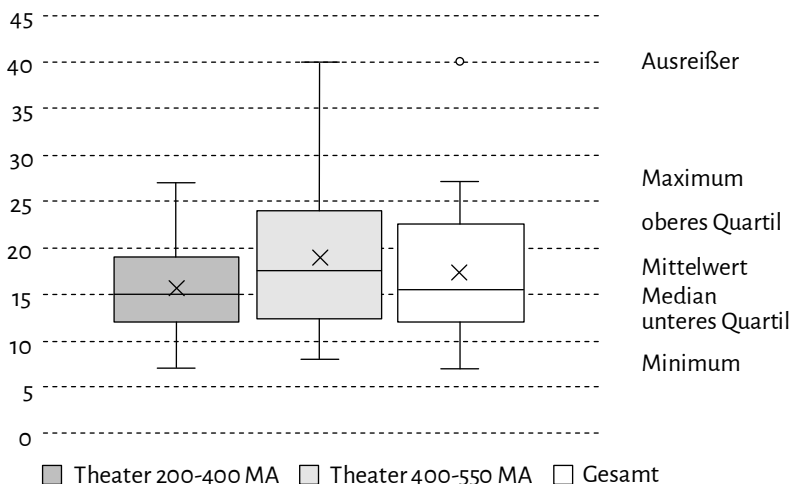
Quelle: Eigene Darstellung (n=24), nach Berufsgruppen, Bereichen und Hierarchie

Kennzeichnend für ein starkes, ausgeprägtes Informationsnetzwerk sind also:

- eine hohe Anzahl von Alteri,
- eine geringe Dichte, d.h. wenige Relationen zwischen den Alteri,
- eine schwache Homophilie bzw. eine große Unterschiedlichkeit der Alteri, z.B. was ihre Zugehörigkeit zu einem Bereich, zu einer Hierarchieebene und ggf. zu einer Sparte betrifft,
- zahlreiche externe Alteri, die eine neue Perspektive einbringen können,
- sowie eine große Zahl von Alteri, mit denen sich die Befragten nur selten austauschen, die also nicht alltägliche, sondern spezielle Informationen beisteuern können.

Die Größe der Informationsnetzwerke beträgt im Mittel 17,3 Akteur\*innen (vgl. hier und im Folgenden Tab. 5-12), mit Größen zwischen sieben und 27 Akteur\*innen und einem Ausreißer\*innenergebnis von 40 Akteur\*innen. Die Werte sind über die Fallstudientheater ähnlich verteilt (vgl. Abb. 5-2). Im größeren der beiden Theater mit 400-550 Mitarbeiter\*innen wurden im Schnitt etwas mehr Akteur\*innen genannt (ca. 19 Akteur\*innen) als im kleineren der beiden Theater mit 200-400 Mitarbeiter\*innen (ca. 16 Akteur\*innen).

Abb. 5-2: Streuungs-Diagramm (Boxplot) der Größe der Informationsnetzwerke in beiden Fallstudientheatern und insgesamt



Quelle: Eigene Darstellung (je Theater: n=12, Gesamt: n=24)

Deutlicher unterscheiden sich die Netzwerkgrößen zwischen den Bereichen und Hierarchieebenen: Die Netzwerke der Techniker\*innen sind mit durchschnittlich 13 Akteur\*innen etwas kleiner als die Netzwerke der Befragten in organisatorischer Funktion (durchschnittlich 15 Akteur\*innen) und erheblich kleiner als die Netzwerke der Beschäftigten im Bereich Kunst (durchschnittlich 22 Akteur\*innen). Dies trifft insbesondere für die technischen Direktor\*innen zu, deren Informationsnetzwerke mit sieben bzw. acht Akteur\*innen in beiden Theatern jeweils die kleinsten sind. Die geringe Größe ist ein Hinweis auf die engen und vertrauensvollen Beziehungen in den technischen Abteilungen, zugleich aber auch ein Zeichen dafür, dass die Technik von wichtigen Informationen in anderen Teilen des Theaters abgeschnitten sein könnte und eine mögliche Erklärung dafür, dass (Termin-, Finanz-)Entscheidungen teilweise über den Kopf der technischen Direktor\*innen hinweg getroffen werden (vgl. Ergebnis der qualitativen Interviews in Kap. 5.1.2). Auch die Befragten im Service pflegen eher kleine Netzwerke. Im Vergleich dazu verfügen die Befragten in der Theaterleitung über große Netzwerke. Verwaltungsdirektion und Intendanz haben mit durchschnittlich 24 Akteur\*innen etwa anderthalbmal so viele Kontakte wie die Mitarbeiter\*innen anderer Hierarchieebenen. So sichern sie sich den Zugang zu Informationen von unterschiedlichen Enden des Netzwerks und auch von außerhalb des Theaters.

Diese ersten Eindrücke bestätigen sich, wenn die verschiedenen Informationsnetzwerke auf ihre Dichte ( $\Delta$ ), also auf ihre innere Konnektivität und auf die Zahl der Verbindungen zwischen Akteuren, hin überprüft werden. Die Informationsnetzwerke in der Technik sind sehr dicht, was sich in hohen Werten von  $\Delta > 0,4$  ausdrückt. Das bedeutet, dass die Kontaktpersonen der Befragten in der Technik häufig auch untereinander bekannt sind und eine Information auf verschiedenen Wegen von den befragten Personen zu ihren Kolleg\*innen (und umgekehrt) gelangen kann. Eine solche Redundanz verringert wiederum die Wahrscheinlichkeit für das Steckenbleiben oder Verlorengehen einer Information erheblich (vgl. Jansen 2006: 97). Zugleich sind Neuerungen und innovative Ideen in dichten Netzwerken seltener; die Mitarbeiter\*innen bestätigen sich gegenseitig, so dass ein Prozess der Selbstvergewisserung und der sozialen Schließung einsetzen kann. Die Netzwerke von Intendanz und Verwaltungsdirektion sind mit  $\Delta < 0,2$  lose.<sup>19</sup> Sie erhalten Informationen über eine Vielzahl von Akteur\*innen, die

---

19 Dass die Informationsnetzwerke von Führungspersonen breiter gestreut und auch vielfältiger sind als die Netzwerke von Mitarbeiter\*innen auf niedrigeren Hierarchieebenen ist dabei keine Auffälligkeit dieses speziellen Netzwerks, sondern ein bekanntes Ergebnis sozialer Netzwerkanalysen (vgl. Jansen 2006: 250).

sich untereinander nicht austauschen. Die Wahrscheinlichkeit so auf neue Informationen zu stoßen ist groß, die Gefahr von Informationsblasen hingegen gering (vgl. Jansen 2006: 107). Die Netzwerkkarten der Theaterleiter\*innen als Repräsentation ihrer Kontakte stimmen also durchaus mit ihrem Selbstbild aus den Interviews überein, sagen aber noch nichts über das Verhältnis von Selbst- und Fremdbild aus, also darüber, wie Befragte anderer Hierarchieebenen das Informationsverhalten der Intendanz und der Verwaltungsdirektion bewerten.<sup>20</sup>

Auch andere Gruppen knüpfen lose Netzwerke: Befragte aus Schauspiel und Tanz verzeichnen deutlich mehr unverbundene Alteri als Befragte aus dem Musiktheater, was die zuvor zitierte These zur »Ignoran[z] und Selbstbezüglich[keit]« (09A, 80) des Musiktheaters stützt (vgl. Kap. 5.1.2). Ebenfalls locker geknüpft und zugleich überdurchschnittlich groß sind die Netzwerke von Theaterpädagog\*innen, die Verbindungen zu Personen in verschiedenen Bereichen und Funktionen in- und außerhalb des Theaters pflegen. Insgesamt tragen diese Kennzahlen in Schauspiel, Tanz, Intendanz und Vermittlung zu einer unterdurchschnittlichen Netzwerkdicke in der Kunst bei, mit tendenziell größerer Offenheit und mehr Innovationspotenzial, sowie im Kontrast zu einer hohen Netzwerkdicke in der Technik, mit größerer sozialer Kontrolle und stärkerer Abgeschlossenheit.<sup>21</sup>

Menschen haben die Tendenz, ihr persönliches Netzwerk um Alteri herumzubauen, die ihnen selbst ähnlich sind. Solche gehäuften Ähnlichkeiten in Ego-Netzwerken werden in der sozialen Netzwerkanalyse als Homophilie bezeichnet (vgl. McPherson/Smith-Lovin/Cook 2001: 416). Gleich und gleich gesellt sich auch in den befragten Theatern gern:

»Die eigentliche Herausforderung ist, das ist ja wissenschaftlich und soziologisch und psychologisch schon erforscht, dass in der Regel sich Gruppen um Mitglieder erweitern, die ihnen ähnlich sind. [...] Das heißt die sieben weißen Männer haben ja dann einen achten weißen Mann sich ausgesucht, der noch mitmachen darf.« (04A, 54)

Auch bei Informationsnetzwerken gilt, dass Ähnlichkeiten Verbindungen erzeugen (vgl. McPherson/Smith-Lovin/Cook 2001: 415) und den Austausch erleichtern. Für ein erfolgreiches Arbeiten im Theater ist es aber trotz dieser Tendenz unerlässlich, bereichs- und hierarchieübergreifend Informationen auszutauschen (vgl. Kap. 5.1.2). Aus diesem Grund wurden in den Ego-Netzwerken Ähn-

20 Vgl. dazu den folgenden Abschnitt zu Dyadenzensus und Reziprozität in diesem Kapitel.

21 Dazu passt auch die Neigung der Technik, Hierarchien eher zu akzeptieren (vgl. Kap. 5.1.2).

lichkeiten und Unterschiede zwischen den beiden Knoten einer Informationsbeziehung untersucht. Es zeigt sich, dass insbesondere die technischen Mitarbeiter\*innen kaum bereichs- und hierarchieübergreifende Informationsbeziehungen pflegen. Ausschlaggebend für die geringen Werte sind hier aber nicht die Führungskräfte, sondern die ihnen zugeordneten Mitarbeiter\*innen: Während die Leiter\*innen vergleichsweise viele Beziehungen in andere Bereiche unterhalten (etwa 70% ihrer Kontakte), sinkt der Wert bei ihren Mitarbeiter\*innen auf unter 20 Prozent. Damit ist er um ein Vielfaches geringer als bei Mitarbeiter\*innen derselben Hierarchiestufe in Kunst oder Organisation. Auch gibt es in der Technik weniger hierarchieübergreifende Relationen als bei Mitarbeiter\*innen anderer Bereiche (36% in der Technik im Vergleich zu 46% bzw. 49% in Kunst bzw. Organisation) – ein Kennzeichen dafür, dass in der Technik noch stärker als in den anderen Bereichen an der traditionellen Informations- und Weisungsstruktur von oben nach unten festgehalten wird (vgl. Kap. 5.1.2). Nur Servicekräfte haben noch weniger Relationen zu anderen Hierarchiestufen. Die Homophilie in Technik und Service unterstreicht die soziale Geschlossenheit dieser Netzwerke: Mitarbeiter\*innen beziehen Informationen fast ausschließlich von Kolleg\*innen, die im selben Bereich und auf derselben Ebene tätig sind; ein Austausch mit Personen, die einen anderen beruflichen Hintergrund haben, findet kaum statt. Von Vorgängen im künstlerischen Bereich und in der Leitung sind sie weitgehend abgeschnitten. Dadurch fehlt Service und Technik teilweise Hintergrundwissen, das bedeutsam für die Sinnhaftigkeit der Arbeit sein kann.

Besonders vielseitig zusammengesetzte Netzwerke mit unterschiedlichen Alteri finden sich hingegen bei Befragten im Künstlerischen Betriebsbüro und in der Vermittlungsabteilung. Sie repräsentieren die zwei Arten von Mittler\*innen, die zuvor in der Inhaltsanalyse herausgearbeitet wurden (vgl. Tab. 5-6): einerseits Multiplikator\*innen nach innen (KBB), andererseits Schnittstellen zwischen Theater und Öffentlichkeit nach außen (Vermittlung). Beide Gruppen haben ca. 70 Prozent ihrer Kontakte in andere Bereiche, sind also breit und gut vernetzt. Wie lässt sich dann aber die Beobachtung aus der Inhaltsanalyse erklären, dass gerade Disponent\*innen und Theaterpädagog\*innen sich oftmals übergangen fühlen und in den Interviews immer wieder die Gelegenheit nutzen, ihre Bedeutung herauszustellen? Anders als beim Austausch über Bereichsgrenzen hinweg, wo die Mittler\*innen vielseitige Kontakte aufweisen, haben sie nur wenige hierarchieübergreifende Relationen zu Leitungsfunktionen. Sie verfügen also nicht über die nötigen Beziehungen, um Einfluss auf wichtige (Leitungs-)Entscheidungen und Prozesse nehmen zu können.

Die Vermittlung zeichnet sich zudem durch eine weitere Besonderheit aus: Sie verfügt mit durchschnittlich 19,5 Kontakten über die meisten Kontakte zu

Personen in der unteren Hierarchieebene. Im Kontext der Interviews ergibt sich daraus die Vermutung, dass Theaterpädagog\*innen im Theater eine Funktion als Kümmer\*innen ausüben und andernfalls abgeschnittene Mitarbeiter\*innen auf den unteren Hierarchiestufen (z.B. das Personal im Service oder auch Praktikant\*innen) besser an die Informationsflüsse im Theater anbinden können.<sup>22</sup>

Auch bei den Sparten treten Homophilie-Effekte auf. Gefragt nach den Kontakten zu anderen künstlerisch Beschäftigten, nennen die Befragten aus Musiktheater und Tanz ausschließlich Beschäftigte der eigenen Sparte (sowie Beschäftigte, die für mehrere Sparten arbeiten), während die beiden Befragten aus dem Schauspiel auch Kontakte in anderen Sparten aufzählen (vgl. Tab. 5-13). Die in den Interviews beschriebenen Abschottungstendenzen (vgl. Kap. 5.1.2) von Musiktheater (Orchester) und Tanz (Ballettkompanie) spiegeln sich also durchaus in den Netzwerkkarten wider.<sup>23</sup>

Tab. 5-13: Relationen zwischen Beschäftigten der verschiedenen Sparten

| Befragte \ Kontakte | Musiktheater | Schauspiel | Tanz | andere (Kunst) |
|---------------------|--------------|------------|------|----------------|
| Musiktheater (n=2)  | 12           | -          | -    | 4              |
| Schauspiel (n=2)    | 4            | 3          | 2    | 6              |
| Tanz (n=2)          | -            | -          | 6    | 2              |

Quelle: Eigene Darstellung (n=6)

Für neue Impulse und zum Erhalt der Lern- und Reaktionsfähigkeit der Theater sind außerdem Kontakte zu Externen von Bedeutung. In etwa einem Drittel der Netzwerkkarten tauchen solche externen Akteur\*innen auf, zum Beispiel in Form unterschiedlicher Publikumsgruppen (Freundeskreise, Schulen, Theaterclubs), aber auch als Personal von Träger\*innen (Kämmer\*innen, Bürgermeister\*innen) und von anderen Theatern und Kultureinrichtungen, als Gastspielpartner\*innen und Regieteam sowie als externe Dienstleister\*innen.

22 Dies wird im Rahmen der Gesamtnetzwerkanalyse (vgl. Kap. 5.2.2) erneut zu prüfen sein.

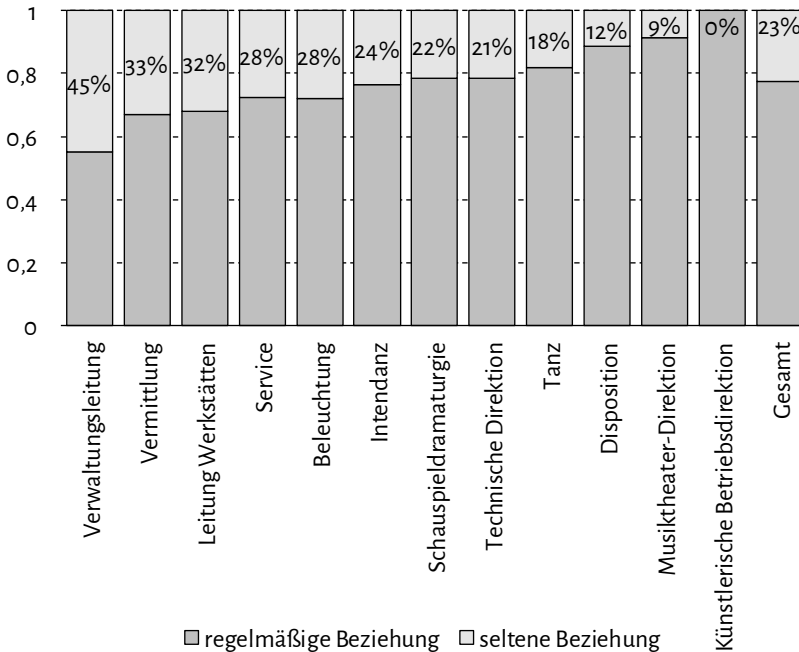
23 Bei der Unterscheidung nach Geschlecht zeigen sich weitere Homophilie-Effekte. Diese lassen sich aber plausibler durch die Zugehörigkeit zu einem Bereich oder einer Hierarchieebene als durch das Geschlecht erklären. Z.B. haben Männer mehr Kontakte zu Männern als zu Frauen, was aber nicht zwangsläufig mit strukturellen Unterschieden, sondern auch mit überwiegend männlichen Mitarbeiter\*innen in der Technik zu tun haben kann.

Insgesamt machen Externe aber nur etwa sechs Prozent der Alteri in allen Informationsnetzwerken aus. Das ist – insbesondere, weil explizit nach externen Kontakten gefragt wurde – erstaunlich und wirft die Frage auf, inwiefern die Theater trotz ihrer Bemühungen um Öffnung in den letzten Jahren noch immer einen weitgehend geschlossenen Kommunikationsraum bilden. Auch beim Kontakt zu Externen zeigen sich bereichs- und hierarchiespezifische Unterschiede, die sich mit den bisherigen Beobachtungen decken: Künstler\*innen haben überdurchschnittlich viele Kontakte nach außen, Techniker\*innen hingegen kaum und etwa ein Viertel aller externen Kontakte entfällt auf die zahlenmäßig kleine Gruppe der Theaterleiter\*innen. Auffallend ist auch der geringe Wert von nur einem Prozent externen Kontakten bei den Bereichsleitungen, ein Hinweis darauf, dass diese Ebene des mittleren Managements in den Theatern hauptsächlich für die Koordination innerer Abläufe bzw. zur Verteilung von Informationen und Aufgaben eingesetzt wird und keine Repräsentationsaufgaben (wie die Theaterleitung) wahrnimmt bzw. keine Kontakte mit dem Publikum (wie die Mitarbeiter\*innen) hat.

Unter den externen Kontakten der Befragten befinden sich auch viele Kollektive, zum Beispiel Chorkinder oder Lehrer\*innen von Partnerschulen, also größere Gruppen von nicht näher bezeichneten Personen, mit denen Informationen ausgetauscht werden. Personen wie das Servicepersonal, die viele Kollektive in ihre Netzwerkkarten einzeichnen, übernehmen so gewissermaßen eine Funktion als »Sprachrohr« des Theaters: sie erhalten auf diesem Weg selbst nicht notwendigerweise mehr oder relevantere Informationen, tragen aber zur Außendarstellung des Theaters bei.

Nicht zuletzt spielt in Informationsnetzwerken auch die Häufigkeit des Kontakts eine Rolle. Sie ist vor allem deshalb von Bedeutung, weil die Pflege von starken Beziehungen mit häufigen Kontakten zeitaufwändig ist und viel Aufmerksamkeit erfordert. Ein\*e Akteur\*in kann nur eine begrenzte Zahl solcher »strong ties« unterhalten (vgl. Jansen 2006: 106f.). Beziehungen zu Akteur\*innen, mit denen die Befragten nur selten bzw. nur bei einem konkreten Bedarf Kontakt haben, sind dagegen weit weniger aufwändig und versprechen zudem oftmals die spezielleren Informationen. Ein Ego-Netzwerk ist darum umso leistungsfähiger, je mehr seltene Beziehungen es umfasst. Für die Analyse der Beziehungshäufigkeit wurden die Relationen der Befragten in zwei Gruppen eingeteilt: Alteri, mit denen Befragte ständig bzw. regelmäßig Informationen austauschen (regelmäßige Beziehungen), und Alteri, mit denen die Befragten selten oder nur bei einem konkreten Anlass Informationen austauschen (seltene Beziehungen). Abb. 5-3 zeigt die Anteile von seltenen und regelmäßigen Beziehungen, aufgeteilt nach Berufsgruppen:

Abb. 5-3: Anteil regelmäßiger und seltener Beziehungen nach Berufsgruppen



Quelle: Eigene Darstellung (n=24)

Besonders viele Relationen mit seltenen Kontakten unterhalten die Verwaltungsdirektor\*innen. In vielen Fällen sind diese selten kontaktierten Akteur\*innen zugleich externe Personen, die als eine Art professionelles Ratsuche-Netzwerk angefragt werden, wenn besondere Herausforderungen zu bewältigen sind oder es darum geht, neue Lösungen für ein konkretes Problem zu finden (vgl. Kap. 5.1.2). Im Künstlerischen Betriebsbüro (Betriebsdirektion und Disponent\*innen) hingegen finden sich Netzwerke mit Alteri, die nahezu alle in ständigem Austausch stehen.

Kurz zusammengefasst beschreiben manche Gruppen ein gut funktionierendes Informationsnetzwerk mit vielen Potenzialen; andere Gruppen verfügen über ein einseitiges Informationsnetzwerk. Zu den gut und vielseitig vernetzten Gruppen zählen: die Mitarbeiter\*innen in der Kunst (insbesondere im Schauspiel) und in den kunstnahen organisatorischen Bereichen, die Theaterleitung mit Intendanz und Geschäftsführender Direktion sowie in gewisser Hinsicht die Beschäftigten im Künstlerischen Betriebsbüro und die Pädagog\*innen in der Vermittlungsabteilung.

Als eher begrenzt und einseitig vernetzt können bezeichnet werden: die Technik, das mittlere Management bzw. die Bereichsleitungen, die Mitarbeiter\*innen im Service sowie die Befragten in der Musiktheater-Sparte. Es gibt dabei nur wenige Gruppen, die über alle untersuchten Variablen hinweg überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen (Kunst, Theaterleitung) bzw. generell unterdurchschnittliche Ergebnisse erzielen (Technik). Die meisten Gruppen verfügen über je individuelle Stärken und Schwächen im Informationsaustausch, etwa bei der Größe der Netzwerke, bei der Zahl der Kontakte zu Externen und Kollektiven oder beim bereichs- und hierarchieübergreifenden Austausch von Informationen.

### Wissensnetzwerke (Ego)

Während für das Teilen von Informationen nach Granovetter die schwachen Netzwerkrelationen eine größere Bedeutung haben, sind beim Austausch von Wissen die starken Netzwerkrelationen entscheidender. Sie sind häufig mit einem besonderen Vertrauensverhältnis, gemeinsamen Zielen (vgl. Cohen/Prusak 2001: 10) oder mit verschiedenen Formen sozialer Unterstützung verbunden, wie zum Beispiel bei Freundschaften am Arbeitsplatz oder bei einer Mentor\*innen-Beziehung. Akteur\*innen, die durch starke Netzwerkrelationen miteinander verknüpft sind, können sich gegenseitig schnell und unproblematisch erreichen und haben in der Regel auch eine größere Motivation, ihr Wissen miteinander zu teilen (vgl. Granovetter 1983: 209). Es handelt sich im Unterschied zu den Informationsrelationen häufig um enge persönliche Beziehungen (vgl. Müller-Prothmann 2006: 71f.). Für die Verbreitung von Wissen ist also nicht eine möglichst große Öffnung der Netzwerke bzw. eine möglichst breite Streuung der Alteri hilfreich, sondern im Gegenteil eine große soziale Nähe und Geschlossenheit bestimmend: »Dichte Netzwerke mit vielen Alteri, die einander aus mehreren Kontexten kennen, Netzwerke mit hoher Multiplexität und homogenen Akteuren sind die Lieferanten von sozialer Unterstützung für Ego.« (Jansen 2006: 108) Kennzeichnend für ein starkes, ausgeprägtes Wissensnetzwerk sind demnach:

- eine hohe Anzahl von Alteri und eine große Dichte,
- eine ausgeprägte Homophilie bzw. eine große Ähnlichkeit der Alteri und
- eine ausgeprägte Multiplexität der Relationen, d.h. Akteur\*innen, die über mehr als eine Dimension miteinander verbunden sind und z.B. sowohl Informationen als auch Wissen miteinander teilen.

Tab. 5-14: Maße der Ego-Netzwerkanalyse für Wissensnetzwerke (Mittelwerte)

| Ebene | Bereich | Abteilung / Gruppe              | Größe des Netzwerks | Dichte des Netzwerks | Anteil Alteri aus anderen Bereichen | Anteil Alteri aus anderen Hierarchieebenen | Anteil Externe | Anteil Kollektive |
|-------|---------|---------------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------------|--|----------------|-------------------|
| TL    | K       | Intendanz                       | 22,5                | 0,33                 | 0,73                                | 0,86                                       | 0,00           | 0,00              |
| TL    | O       | Verwaltungsdirektion            | 7,0                 | 0,30                 | 0,07                                | 0,69                                       | 0,56           | 0,38              |
| BL    | K       | Musiktheater-Direktion          | 12,0                | 0,58                 | 0,41                                | 0,63                                       | 0,03           | 0,08              |
| MA    | K       | Schauspieldramaturgie           | 10,0                | 0,21                 | 0,39                                | 0,39                                       | 0,00           | 0,11              |
| MA    | K       | Tanz                            | 5,5                 | 0,39                 | 0,33                                | 0,25                                       | 0,07           | 0,00              |
| MA    | K       | Vermittlung                     | 13,0                | 0,34                 | 0,48                                | 0,16                                       | 0,31           | 0,00              |
| BL    | O       | Künstlerische Betriebsdirektion | 7,0                 | 0,58                 | 0,82                                | 0,82                                       | 0,00           | 0,00              |
| MA    | O       | Disposition                     | 5,0                 | 0,43                 | 0,73                                | 0,53                                       | 0,00           | 0,00              |
| MA    | O       | Service                         | 7,0                 | 0,37                 | 0,83                                | 0,00                                       | 0,07           | 0,36              |
| BL    | T       | Technische Direktion            | 3,5                 | 0,70                 | 0,25                                | 0,88                                       | 0,00           | 0,00              |
| MA    | T       | Leitung der Werkstätten         | 7,0                 | 0,42                 | 0,00                                | 0,17                                       | 0,00           | 0,10              |
| MA    | T       | Beleuchtung                     | 11,5                | 0,47                 | 0,13                                | 0,15                                       | 0,00           | 0,00              |
|       | K       | Kunst                           | 12,6                | 0,37                 | 0,47                                | 0,46                                       | 0,08           | 0,04              |
|       | O       | Organisation                    | 6,5                 | 0,42                 | 0,61                                | 0,51                                       | 0,16           | 0,18              |
|       | T       | Technik                         | 7,3                 | 0,53                 | 0,13                                | 0,40                                       | 0,00           | 0,03              |
| TL    |         | Theaterleitung                  | 14,8                | 0,31                 | 0,40                                | 0,77                                       | 0,28           | 0,19              |
| BL    |         | Bereichsleitung                 | 7,5                 | 0,62                 | 0,49                                | 0,77                                       | 0,01           | 0,03              |
| MA    |         | Mitarbeiter*innen               | 8,4                 | 0,38                 | 0,41                                | 0,24                                       | 0,07           | 0,08              |
|       |         | Gesamt                          | 9,25                | 0,43                 | 0,43                                | 0,46                                       | 0,09           | 0,08              |

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), nach Berufsgruppen, Bereichen und Hierarchie

Die Wissensnetzwerke der Befragten (vgl. Tab. 5-14) sind beinahe um die Hälfte kleiner als ihre Informationsnetzwerke (durchschnittlich 9,3 Akteur\*innen in den Wissensnetzwerken gegenüber 17,3 Akteur\*innen in Informationsnetzwerken), was in Anbetracht des hohen Aufwandes für starke, vertrauensvolle Wissensbeziehungen nicht überrascht. Die geringe Größe bedingt zugleich eine größere Dichte (durchschnittlich  $\Delta=0,43$  in Wissensnetzwerken gegenüber  $\Delta=0,28$  in den Informationsnetzwerken); da in einem kleinen Netzwerk die Zahl maximal möglicher Relationen geringer ist, erreicht die Dichte entsprechend schneller einen hohen Wert.

Überdurchschnittlich große und zugleich dichte Wissensnetzwerke bilden in der Stichprobe nur die Bereichsleitungen im Musiktheater aus, mit einem Mittelwert von zwölf Akteur\*innen und einer durchschnittlichen Dichte von  $\Delta=0,58$ . Den Leiter\*innen und Direktor\*innen im Musikbereich gelingt es, auch bei vergleichsweise großen Netzwerken starke Beziehungen zueinander zu unterhalten, sich über künstlerische Inhalte und Themen auszutauschen, Wissen weiterzugeben und von anderen zu lernen, meistens von anderen Personen aus dem Musiktheater bzw. aus den künstlerischen und kunstnahen Bereichen. Als eine bedeutende Quelle des Wissens wird von diesen Befragten stets der bzw. die Intendant\*in genannt. Auch andere Bereichsleitungen knüpfen solche dichten Wissensnetzwerke, allerdings sind diese häufig kleiner (im Schnitt sieben Akteur\*innen bei den Künstlerischen Betriebsdirektor\*innen und zweieinhalb bei den Technischen Direktor\*innen).

Bei manchen der Befragten wird das Wissensnetzwerk so klein, dass sie nur eine andere Person benennen, mit der sie Wissen austauschen: ein\*e Betriebsdirektor\*in tauscht Wissen nur mit dem bzw. der Intendant\*in aus, ein\*e Technische\*r Direktor\*in tauscht Wissen nur mit dem bzw. der Werkstättenleiter\*in aus. Solche »Wissens-Tandems« haben eine maximal hohe Dichte, sind Ausdruck einer engen Zusammenarbeit, einer starken Vertrauensbeziehung und eines fast schon selbstverständlichen Austauschs von Wissen. Zudem geben sie Sicherheit und verschaffen den Beteiligten auch Effizienzvorteile beim Wissenserwerb, weil sofort klar ist, an wen sie sich mit einer Fragestellung wenden können. Wissens-Tandems kommen in beiden Theatern vor, jeweils zwischen Leitungspositionen (Theaterleitung, Bereichsleitung oder Abteilungsvorstand). Wiederum andere Befragte (z.B. ein\*e Intendant\*in) zeichnen sich selbst in der Netzwerkkarte als Mittelpunkt eines asteriskförmigen Wissensnetzwerks ein, in dem Relationen ausschließlich von ihnen ausgehen und keine Relationen zwischen den Alteri existieren. So verfügen diese Netzwerke über eine große Zahl von Akteur\*innen, ihre Dichte ist zugleich aber gering.

Der Durchschnitt der Befragten tauscht Wissen häufiger mit Personen aus dem eigenen Bereich aus, als dies beim Austausch von Informationen der Fall ist: nur 43 Prozent aller Wissenskontakte kommen aus anderen Bereichen im Vergleich zu 56 Prozent aller Informationskontakte. Die Werte für den spartenübergreifenden (25%) und hierarchieübergreifenden Wissensaustausch (46%) sind auf einem ähnlich hohen Niveau wie der entsprechende Informationsaustausch. Insgesamt sind die Wissensrelationen damit noch etwas homophiler als die Informationsrelationen: knapp 60 Prozent aller Wissenskontakte finden innerhalb des eigenen Bereichs und drei Viertel aller Wissenskontakte innerhalb der eigenen Sparte statt. Wie schon bei den Informationsnetzwerken kommt es auch bei den Wissensnetzwerken in der Technik nur selten zu einem bereichsübergreifenden Austausch. Techniker\*innen lernen somit fast ausschließlich voneinander und ziehen das Lernen von Künstler\*innen oder vom Verwaltungspersonal wohl erst gar nicht in Betracht. Der niedrige Wert von nur 13 Prozent Wissensbeziehungen in andere Bereiche in Kombination mit der hohen Netzwerkdicke von  $\Delta=0,53$  ist aber auch ein Zeichen dafür, dass der Austausch von Wissen innerhalb der Technik besonders gut funktioniert, sei es über wissensintensive Tandems oder über Meister\*in-Schüler\*in-Beziehungen.

Die Mehrzahl der Befragten wählt für die Darstellung des Wissensnetzwerks aus den bereits in die Netzwerkkarte eingezeichneten Akteur\*innen ihres Informationsnetzwerks aus (vgl. Kap. 4.3), meist Personen, mit denen sie in einem ständigen Informationsaustausch stehen. Die Häufigkeit des Austauschs und die daraus resultierende Vertrautheit miteinander scheinen folglich wichtige Kriterien zu sein, damit sich aus einer Informationsbeziehung eine Wissensbeziehung entwickelt. Nur zwei Befragte fügen dem Wissensnetzwerk neue, bei der Frage nach dem Informationsnetzwerk noch nicht benannte Personen hinzu. Dabei handelt es sich oft um externe und selten kontaktierte Akteur\*innen, um Personen also, die für den alltäglichen Austausch von Informationen und für den Ablauf von Prozessen im Theater keine Rolle spielen, die aber dennoch in besonderen Situationen um Rat gefragt werden oder die in der Vergangenheit für die berufliche und persönliche Entwicklung der Befragten eine große Rolle gespielt haben. So lässt sich auch der Anteil von ca. acht Prozent Externen an den Wissensnetzwerken erklären, der minimal höher liegt als bei den Informationsnetzwerken. Etwa 40 Prozent aller Alteri erfüllen beide Funktionen: sie sind sowohl Lieferant\*innen von Information als auch von Wissen. Folglich handelt es sich bei einem großen Teil der Relationen in den Ego-Netzwerken um multiplexe Beziehungen (vgl. Jansen 2006: 109).

Zusammenfassend lassen sich beim Wissensaustausch vor allem zwei Gruppen hervorheben, die besonders gute Voraussetzungen für das Teilen von

Wissen und das Lernen voneinander mitbringen: die Technik, die sich durch zwar kleine, aber sehr vertrauensvolle Wissensnetzwerke auszeichnet, sowie das Musiktheater mit großen, nach außen abgegrenzten und nach innen dicht verbundenen Netzwerken. Die organisatorischen und die Service-Abteilungen verfügen hingegen nur über wenige Beziehungen, die einen ausgeprägten Austausch von Wissen vermuten lassen.

### **Dyadenzensus und Selbst- / Fremdwahrnehmung in Ego-Netzwerken**

Bereits bei der Auswertung der Interviews deutete sich an, dass manche Befragte ihr Informationsverhalten selbst anders einschätzen als ihre Kolleg\*innen (vgl. Kap. 5.1.2). Der Vergleich von Zweierbeziehungen – oder Dyaden ( $D_{ij}$ ) – in den Ego-Netzwerken bietet eine gute Möglichkeit, diese Vermutung zu überprüfen, indem die Aussagen beider an einer Beziehung beteiligten Personen miteinander verglichen werden. Marsden weist im Zusammenhang mit Reliabilitätsbefragungen darauf hin, dass die Nennung einer Beziehung auch vom generellen Niveau der Interaktion von Befragten abhängen könne (vgl. Marsden 1990: 449): Es sei möglich, »dass ein zurückgezogener Ego-Akteur unter seinen wenigen Freunden eine eher extrovertierte Person mit vielen Freunden nennt. Diese Alter-Person wird ihrerseits unter ihren vielen Freunden den Ego möglicherweise nicht als wichtigen Freund benennen.« (Jansen 2006: 86)

Gerade für wenig etablierte Akteur\*innen kann es entscheidend sein, den Kontakt zu einflussreichen Knoten des Netzwerks zu suchen, auch wenn diese die Beziehung nicht erwidern (vgl. Burt 1992: 147). Folglich wird es, je kleiner das Ego-Netzwerk eines Befragten ist, umso schwieriger, das Fehlen einer Beziehung im Alter-Netzwerk eindeutig als eine Abweichung von Selbst- und Fremdbild zu identifizieren. Umgekehrt kann ein Mehr an Relationen auf Seiten der Akteur\*innen mit großem Netzwerk aber durchaus ein Zeichen für ein verzerrtes Selbstbild sein.

Für die Analyse wurden die Relationen in den Ego-Netzwerken symmetrisiert<sup>24</sup>, um Kontakte zu nicht persönlich befragten Personen bereinigt und anhand der Alter-Netzwerke auf Reziprozität geprüft. Die Analyse wurde zudem auf die Intendanz und Verwaltungsdirektion begrenzt, weil hier die Ergebnisse der Interviews eine Diskrepanz zwischen Selbstbild (viele Beziehungen zu allen Bereichen und Hierarchiestufen) und Fremdbild (nur wenige Beziehungen, vor allem wenige Beziehungen zu unteren Hierarchiestufen) suggerierten.

---

24 Mit dem Begriff Symmetrisierung ist hier die Zusammenfassung von ausgehenden und eingehenden Relationen der Akteur\*innen in gerichteten Netzwerken zu einer einzigen ungerichteten Relation gemeint (vgl. Steinbrink/Schmidt/Aufenvenne 2013: 39).

Es ergeben sich für jede Dyade vier mögliche Ausprägungen:

- $D_{ij}=1,1$ : beide Akteur\*innen erwähnen eine Beziehung zueinander,
- $D_{ij}=1,0$ : nur Akteur\*in X erwähnt Akteur\*in Y,
- $D_{ij}=0,1$ : nur Akteur\*in Y erwähnt Akteur\*in X oder
- $D_{ij}=0,0$ : keine\*r erwähnt die bzw. den andere\*n Akteur\*in.

Je mehr gegenseitige Dyaden ( $D_{ij}=1,1$ ) und je mehr Null-Dyaden ( $D_{ij}=0,0$ ) ein\*e Akteur\*in nun aufweist, desto besser stimmen Selbst- und Fremdbild überein. Je mehr asymmetrische Dyaden ( $D_{ij}=1,0$  oder  $0,1$ ) sie im Gegenzug besitzt, umso stärker weichen Selbst- und Fremdbild voneinander ab. Tab. 5-15 veranschaulicht die Ergebnisse des Dyadenzensus für die Informations- und Wissensnetzwerke der Theaterleitung sowie den Anteil gegenseitiger, asymmetrischer und Null-Dyaden:

Tab. 5-15: Dyadenzensus ausgewählter Ego-Netzwerke

| Akteur*in                           | Netzwerk    | $D_{ij}=1,1$ | $D_{ij}=1,0$ | $D_{ij}=0,1$ | $D_{ij}=0,0$ |
|-------------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Intendant*in<br>Theater A           | Information | 7            | 0            | 1            | 3            |
|                                     | Wissen      | 5            | 2            | 1            | 3            |
| Verwaltungsdirektor*in<br>Theater A | Information | 4            | 0            | 2            | 5            |
|                                     | Wissen      | 0            | 0            | 3            | 8            |
| Intendant*in<br>Theater B           | Information | 4            | 0            | 1            | 6            |
|                                     | Wissen      | 2            | 0            | 2            | 7            |
| Verwaltungsdirektor*in<br>Theater B | Information | 3            | 2            | 1            | 5            |
|                                     | Wissen      | 1            | 1            | 0            | 9            |
|                                     | Summe       | 26           | 5            | 11           | 46           |
|                                     | Anteil      | 0,30         | 0,18         |              | 0,52         |

Quelle: Eigene Darstellung (n=24)

Entgegen der Erwartung mancher Befragter in den Interviews, es könne vor allem bei Intendant\*innen und Verwaltungsdirektor\*innen zu einem Ungleichgewicht zwischen den von ihnen wahrgenommenen und den von ihren Mitarbeiter\*innen bestätigten Relationen kommen, stimmen Selbst- und Fremdwahr-

nehmung in über 80 Prozent der untersuchten Relationen überein, was im Vergleich mit anderen Untersuchungen ein sehr hoher Wert ist (vgl. Jansen 2006: 86). Nur bei fünf der von Theaterleiter\*innen beschriebenen Relationen fand sich keine Entsprechung auf Seiten der Alteri. Es ist also davon auszugehen, dass die Netzwerke von Intendanz und Verwaltungsleitung tatsächlich so groß und vielseitig sind, wie von ihnen beschrieben, und dass Theaterleiter\*innen in den Interviews ihre eigene Wichtigkeit für das Informations- und Wissensnetzwerk des Theaters nicht – wie von anderen Proband\*innen vermutet wurde – überschätzen. Tatsächlich scheint es eher so zu sein, dass andere Akteur\*innen im Netzwerk eine Beziehung zur Intendanz und zur Verwaltungsdirektion beschreiben, die umgekehrt für die Theaterleitung keine Rolle zu spielen scheint (11 Relationen). Den weitaus größten Anteil machen gegenseitige Dyaden (26 Relationen) und Null-Dyaden (46 Relationen) aus.

Bedeutet das nun aber, dass Intendanz und Verwaltungsdirektion tatsächlich »mit allen« (O4A, 30) Beschäftigten des Theaters im Gespräch sind? Ein erneuter Blick in die Ego-Netzwerkkarten zeigt, zu welchen Funktionen und Gruppen Intendanz und Verwaltungsdirektion viele und zu welchen Gruppen sie nur wenige oder keine Beziehungen unterhalten. Unter den Kontakten finden sich vor allem Führungskräfte aus dem eigenen Bereich (z.B. die Personalleitung in den Netzwerken der Verwaltungsdirektor\*innen, die Spartenleiter\*innen in den Netzwerken der Intendant\*innen), Externe (z.B. Politiker\*innen und Leiter\*innen anderer Häuser) sowie die jeweiligen Assistenzen und Sekretariate. Auch die Künstlerische Betriebsdirektion findet sich in allen vier Netzwerkkarten.

Hingegen fehlen Relationen zwischen Intendanz bzw. Verwaltungsleitung und den Servicekräften, der Vermittlung und Mitarbeiter\*innen in der Technik, die keine Querschnittsfunktionen ausüben. Auch das Publikum spielt in den Netzwerkkarten der Theaterleiter\*innen – wie schon in den qualitativen Interviews – keine Rolle.

## 5.2.2 Analyse der Gesamtnetzwerke

Durch das Zusammenfügen der Ego-Netzwerke zu Gesamtnetzwerken stehen – über die einzelnen Netzwerke der Proband\*innen hinaus – vier theaterweite Netzwerke für eine Analyse zur Verfügung; je ein Informationsnetzwerk und ein Wissensnetzwerk in beiden Fallstudientheatern.<sup>25</sup> Die Gesamtnetzwerke wurden zunächst unabhängig voneinander ausgewertet; durch die Gegenüber-

---

25 Zum Prozess der Zusammenfügung der Ego-Netzwerke zu Gesamtnetzwerken vgl. Kap. 4.3.

stellung beider Fallstudien ergeben sich Möglichkeiten zum Vergleich und zur Einordnung der Ergebnisse.

Die Analyse umfasst allgemeine und spezielle Netzwerkkennzahlen.<sup>26</sup> Diese sind, gemäß der theoretischen Fundierung dieser Arbeit, unterteilt in Kennzahlen zur Analyse der gesamten Netzwerke (Makro-Analyse) sowie der in ihnen enthaltenen Subgruppen (Meso-Analyse) und Akteur\*innen (Mikro-Analyse) (vgl. Kap. 2.1.4). Dem schließt sich eine Blockmodellanalyse zur Betrachtung struktureller Äquivalenzen in den Netzwerken an.

### Informationsnetzwerke (Gesamt)

Zunächst wurden die Informationsnetzwerke der beiden Theater als Gesamtnetzwerke betrachtet. Die Makro-Sicht zeigt Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zwischen den Fallstudientheatern, die anhand allgemeiner Kennzahlen (vgl. Tab. 5-16) und der Netzwerkgraphen (vgl. Abb. 5-4 bis Abb. 5-11) sichtbar werden.

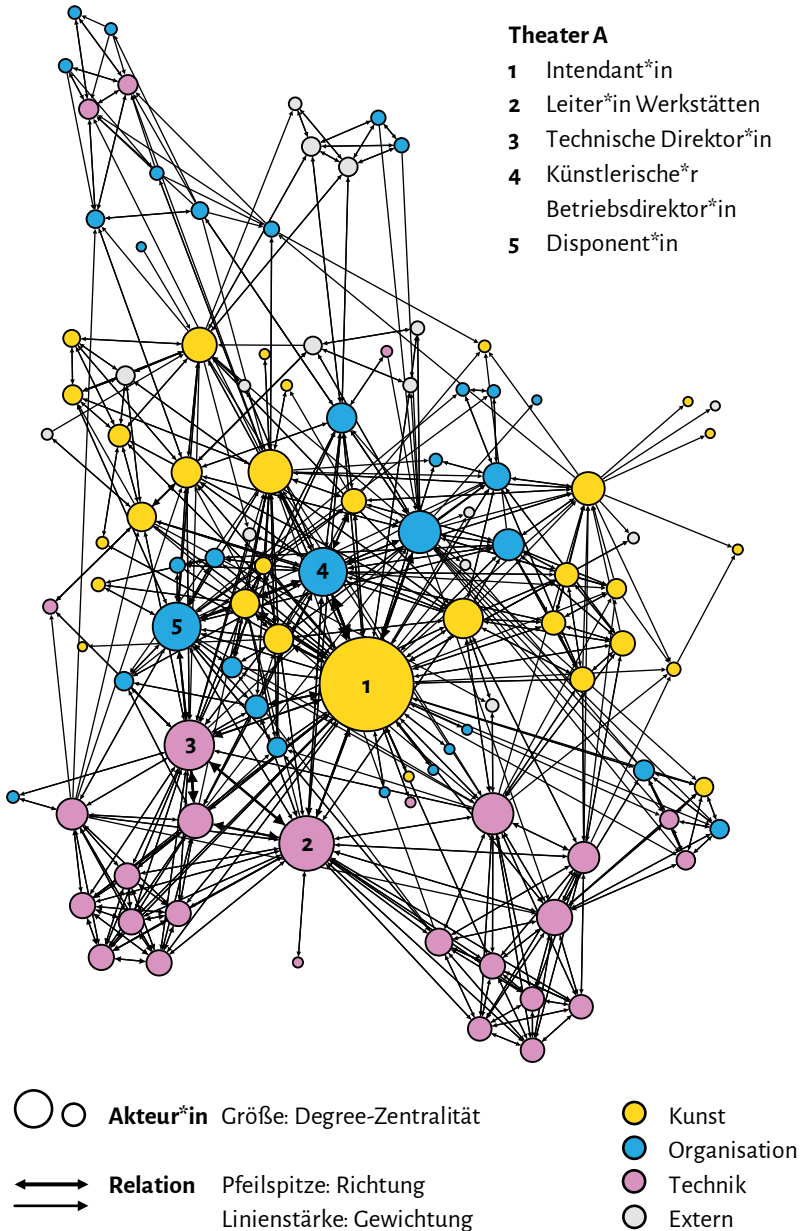
Tab. 5-16: Maß der Gesamtnetzwerkanalyse für Informationsnetzwerke

| Netzwerk                       | Größe (Knoten) | Größe (Kanten) | Dichte | Zusammenhangskomponenten | Durchmesser | Durchschnittliche Pfaddistanz | Reziprozität |
|--------------------------------|----------------|----------------|--------|--------------------------|-------------|-------------------------------|--------------|
| Informationsnetzwerk Theater A | 106            | 795            | 0,071  | 1                        | 6           | 2,585                         | 0,850        |
| Informationsnetzwerk Theater B | 102            | 570            | 0,055  | 1                        | 6           | 3,061                         | 0,818        |

Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=106, Theater B: n=102)

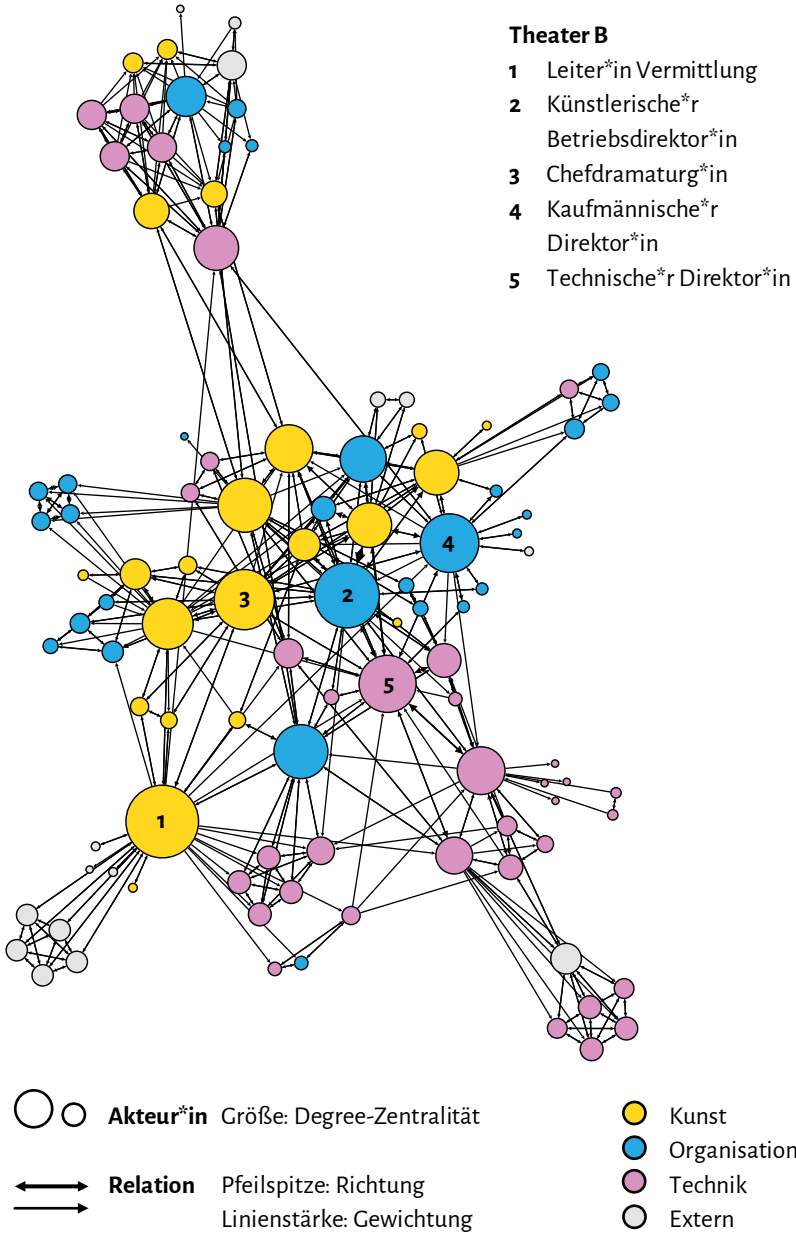
26 Kap. 4.4 enthält eine Definition aller verwendeten Kennzahlen sowie relevante Quellenhinweise (vgl. Tab. 4-3).

Abb. 5-4: Gesamtnetzwerk Information Theater A (Degree)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=106), Größe der Knoten steht für Degree, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Abb. 5-5: Gesamtnetzwerk Information Theater B (Degree)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=102), Größe der Knoten steht für Degree, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Die untersuchten Gesamtnetzwerke für die Informationsbeziehungen sind – obwohl die Fallstudientheater jeweils unterschiedlich viele Mitarbeiter\*innen zählen und in einem Theater die Befragten mehr Alteri genannt haben als im anderen – mit ca. 100 Akteur\*innen etwa gleich groß. Der Umstand, dass im Verlauf der Interviews bestimmte Personen immer wieder benannt wurden und mit jedem Interview immer weniger neue Personen hinzukamen, dass also insgesamt ein Sättigungseffekt einsetzte, spricht für die Güte der Erhebungsmethode und für eine gelungene Auswahl der Interviewpartner\*innen. Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass in den Theatern jeweils die zentralsten Akteur\*innen befragt worden sind und weitere Interviews die Datenbasis nicht erheblich erweitert hätten. Andererseits wird durch die Zahl von nur etwa 100 Akteur\*innen pro Theaternetzwerk noch einmal deutlich, dass die Erhebung nur über begrenzte Aussagekraft verfügen kann: Wenn bei einer Theatergröße von tatsächlich 200-400 bzw. 400-550 Beschäftigten die Netzwerkgröße jeweils nur ca. 100 Akteur\*innen umfasst, unter denen sich zudem Externe befinden, dann kann die Untersuchung nicht ohne Lücken und Leerstellen sein. Die Untersuchung strebt also gemäß dem qualitativen Forschungsparadigma eine Exploration und keine vollumfängliche Erklärung des Forschungsgegenstandes an.

Die Dichte der Gesamtnetzwerke ist mit  $\Delta=0,07$  und  $0,06$  erheblich geringer als die durchschnittliche Dichte der Ego-Informationsnetzwerke ( $\Delta=0,28$ ), was in Anbetracht der größeren Anzahl an Akteur\*innen nicht überrascht. Bei beiden Gesamtnetzwerken handelt es sich um einen vollständig verbundenen Graphen ohne isolierte Akteur\*innen und ohne unverbundene Komponenten, so dass außerdem der Netzwerkdurchmesser (bzw. die maximale kürzeste Entfernung zweier beliebiger Akteur\*innen im Netzwerk) und die durchschnittliche Pfaddistanz (bzw. die durchschnittliche Entfernung zweier beliebiger Akteur\*innen im Netzwerk) berechnet werden können. In den Informationsnetzwerken ist die durchschnittliche Pfadlänge nur etwa halb so groß wie der Gesamtdurchmesser. Das spricht für eine hohe Effizienz des Netzwerks und für einen grundsätzlich guten Informationsfluss: eine Information kann auf kurzen Wegen und mit großer Geschwindigkeit zu ihrem Ziel gelangen, Umwege sind nur selten nötig (vgl. Cherven 2015: 192). Die geringe Pfadlänge kann auch so interpretiert werden, dass die Hierarchiestrukturen in den Theatern letztlich nicht negativ auf den Informationsfluss einwirken: trotz (oder gerade aufgrund) der hierarchischen Struktur verbreiten sich Informationen weitgehend ungehindert und ausreichend schnell im Netzwerk.

Obwohl die beiden Theater sich hinsichtlich der Kennzahlen auf Netzwerkebene nur geringfügig voneinander unterscheiden (vgl. Tab. 5-16), sind die Netzwerkgraphen augenscheinlich sehr verschieden. Der Graph in Abb. 5-4 verfügt

über zahlreiche und gleichmäßig verteilte Verbindungen zwischen Akteur\*innen, auffallend ist ein\*e zentral\*e Akteur\*in in der Mitte des Netzwerks. Der Graph in Abb. 5-5 verfügt demgegenüber über mehr als eine\*n zentrale\*n Akteur\*in, zerfällt an den Rändern aber in verschiedene Subgruppen, die nur über wenige Brücken mit dem Zentrum des Netzwerks verbunden sind.

Um diesen Strukturunterschieden und ihrer Bedeutung auf die Spur zu kommen, lohnt eine Analyse der Zentralitätsmaße auf der Ebene der Akteur\*innen. Mit der Zentralität wird die Wichtigkeit von Akteur\*innen im Netzwerk bestimmt. Das einfachste Zentralitätsmaß ist die sogenannte Degree-Zentralität, die – bei gerichteten Netzwerken aufgeteilt in Indegree und Outdegree – die Zahl aller eingehenden und ausgehenden Relationen eines bzw. einer Netzwerkakteur\*in anzeigt. Tab. 5-17 gibt die Akteur\*innen mit den höchsten Degree-Werten in beiden Theatern an.<sup>27</sup>

Tab. 5-17: Degree-, Indegree- und Outdegree-Zentralität in den Informationsnetzwerken

| Theater A             | Outdegree | Indegree | Degree | Theater B             | Outdegree | Indegree | Degree |
|-----------------------|-----------|----------|--------|-----------------------|-----------|----------|--------|
| Intendant*in          | 56        | 46       | 102    | Leiter*in Vermittlung | 29        | 14       | 43     |
| Leiter*in Werkstätten | 28        | 27       | 55     | KBD                   | 19        | 19       | 38     |
| TD                    | 25        | 24       | 49     | Chefdramaturg*in      | 18        | 17       | 35     |
| KBD                   | 25        | 22       | 47     | KD                    | 19        | 15       | 34     |
| Disponent*in          | 26        | 21       | 47     | TD                    | 14        | 19       | 33     |

Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=106, Theater B: n=102), Werte ausgewählter Akteur\*innen in beiden Theatern, KBD steht für Künstlerische\*r Betriebsdirektor\*in, TD steht für Technische\*r Direktor\*in, KD steht für Kaufmännische\*r Direktor\*in

27 Da in der Gesamtnetzwerkanalyse auch diejenigen Personen miteinbezogen sind, die selbst nicht befragt wurden, aber von anderen Befragten in den Interviews erwähnt wurden, wird in der Zentralitätsanalyse erstmals auch eine Charakterisierung weiterer Berufsgruppen und Positionen über die Interviewten hinaus möglich, z.B. eines bzw. einer Dramaturg\*in an Theater B. Bedingt durch die Erhebungsmethode sind die Interviewpartner\*innen selbst dennoch überdurchschnittlich häufig vertreten, wie auch an Tab. 5-17 zu erkennen ist.

Bei der zentralen Person in der Mitte des Netzwerks von Theater A handelt es sich um den bzw. die Intendant\*in. Er bzw. sie ist mit großem Abstand der zentralste Knotenpunkt, verfügt insgesamt über beinahe doppelt so viele Beziehungen wie andere Knoten und vereint zudem mit 56 Relationen auch die meisten ausgehenden Relationen auf sich. Diese übermäßige Anzahl an Verbindungen kennzeichnet eine ausgeprägte Machtposition der Intendanz, kann zugleich aber auch Stress und eine mögliche Überlastung anzeigen (vgl. Müller-Prothmann 2006: 231). Ein vergleichbares Informationszentrum existiert in Theater B offenbar nicht. Der bzw. die Intendant\*in taucht unter den Personen mit den meisten Beziehungen nicht einmal auf, dafür kommt der Verwaltungsdirektion eine zentralere Rolle als in Theater A zu. Ausgehend von der Degree-Zentralität scheinen viele Personen in Theater B ähnlich wichtig für den Informationsfluss bzw. ähnlich aktiv in der Kommunikation von Informationen zu sein (vgl. Jansen 2006: 137).

Abgesehen von diesem Unterschied gibt es auch Funktionen, die in beiden Theatern jeweils über eine gleichermaßen hohe Degree-Zentralität verfügen: der bzw. die Technische Direktor\*in und der bzw. die Künstlerische Betriebsdirektor\*in. Sie haben viele ausgehende Relationen, versorgen also das Theater mit Informationen und werden immer wieder von Kolleg\*innen angefragt. Akteur\*innen, die diese Rolle ausüben, können auch als Expert\*innen bezeichnet werden.<sup>28</sup> Oftmals verfügen sie über Informationen und Detailkenntnisse, die für den Ablauf der Prozesse im Theater von zentraler Bedeutung sind (vgl. Müller-Prothmann 2006: 230f.). Das können im Falle von Technischer Direktion und Künstlerischer Betriebsdirektion zum Beispiel Informationen zum Stand der Produktionsprozesse in der Technik oder zu Besetzungen sein. Um den Informationsfluss im Theater zu verbessern, sollte ihre Bedeutung für andere Akteur\*innen sichtbar gemacht werden und sie sollten an allen wichtigen Entscheidungen beteiligt werden. Auch Intendant\*innen und Verwaltungsdirektor\*innen sind Expert\*innen, weil viele Personen und Prozesse im Theater auf ihre Expertise und ihre Entscheidungen angewiesen sind.

---

28 In Netzwerkanalysen (z.B. von Freundschaftsnetzwerken) werden üblicherweise nicht die Akteur\*innen mit vielen ausgehenden, sondern die Akteur\*innen mit vielen eingehenden Beziehungen als Personen mit viel Prestige und Autorität angesehen (vgl. Jansen 2006: 143), weil sie von anderen »gewählt« werden. Da in dieser Studie aber nicht die Richtung der Beziehung (bzw. die Wahl), sondern die Richtung der Information erhoben wurde, verhält es sich hier genau umgekehrt: Personen mit vielen ausgehenden Beziehungen, die viele Informationen weitergeben, die also von anderen um ihre Meinung und Kenntnisse gebeten werden, sind diejenigen mit viel Ansehen im Netzwerk.

Für das Gelingen der Kommunikation sind aber nicht nur die Informationsgeber\*innen, sondern auch die Verteiler\*innen und Nutzer\*innen von Informationen wichtig. Tab. 5-18 und Tab. 5-19 zeigen die Akteur\*innen mit den höchsten Werten für Betweenness- und Eigenvektor-Zentralität der Theater.

Tab. 5-18: Normalisierte Betweenness-Zentralität in den Informationsnetzwerken

| Theater A             | Betweenness-Zentralität | Theater B                  | Betweenness-Zentralität |
|-----------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Intendant*in          | 0,329                   | Leiter*in Vermittlung      | 0,207                   |
| Leiter*in Vermittlung | 0,104                   | Disponent*in               | 0,176                   |
| Leiter*in Werkstätten | 0,078                   | KD                         | 0,165                   |
| KD                    | 0,078                   | Leiter*in Publikumsservice | 0,159                   |
| Leiter*in Finanzen    | 0,068                   | Leiter*in Werkstätten      | 0,128                   |

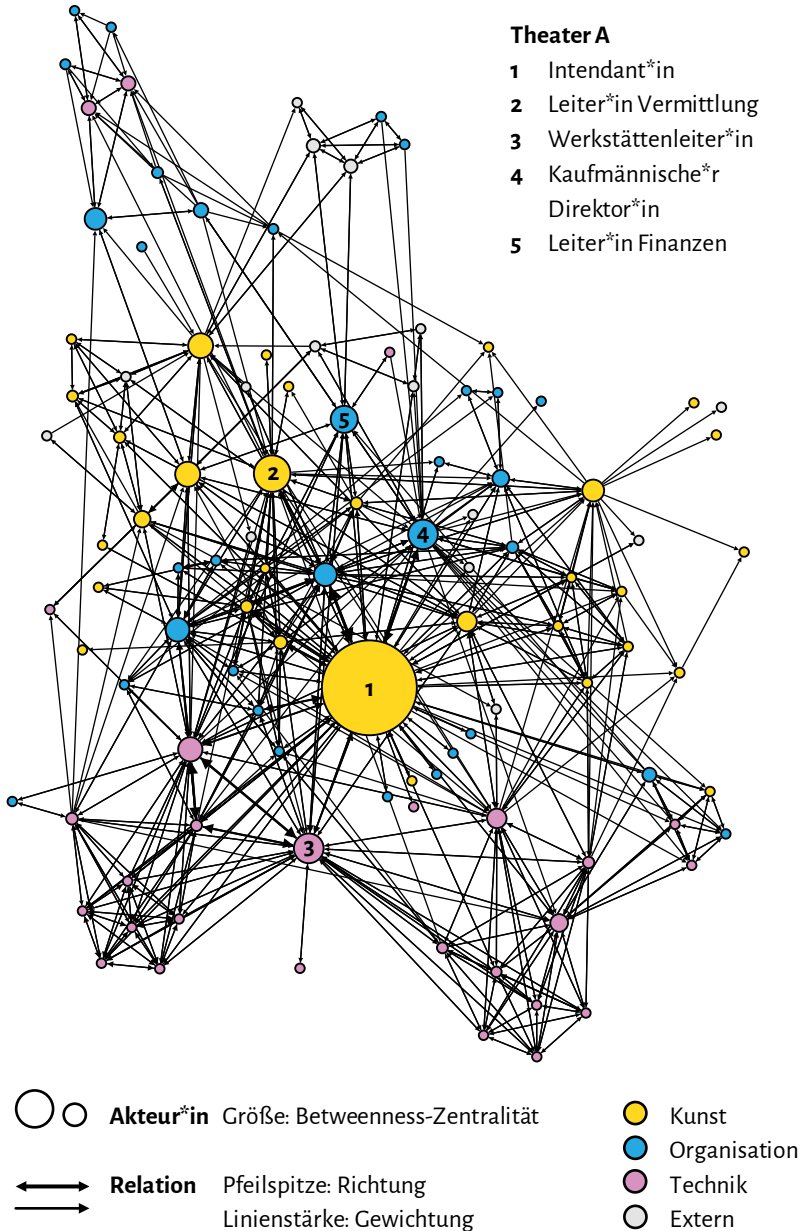
Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=106, Theater B: n=102), Werte ausgewählter Akteur\*innen in beiden Theatern, KD steht für Kaufmännische\*r Direktor\*in

Tab. 5-19: Normalisierte Eigenvektor-Zentralität in den Informationsnetzwerken

| Theater A            | Eigenvektor-Zentralität | Theater B              | Eigenvektor-Zentralität |
|----------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| Intendant*in         | 1,000                   | KBD                    | 1,000                   |
| Werkstättenleiter*in | 0,728                   | TD                     | 0,930                   |
| TD                   | 0,645                   | Chefdramaturg*in       | 0,804                   |
| KBD                  | 0,611                   | Assistent*in Intendanz | 0,800                   |
| Disponent*in         | 0,571                   | Ballettdirektor*in     | 0,795                   |

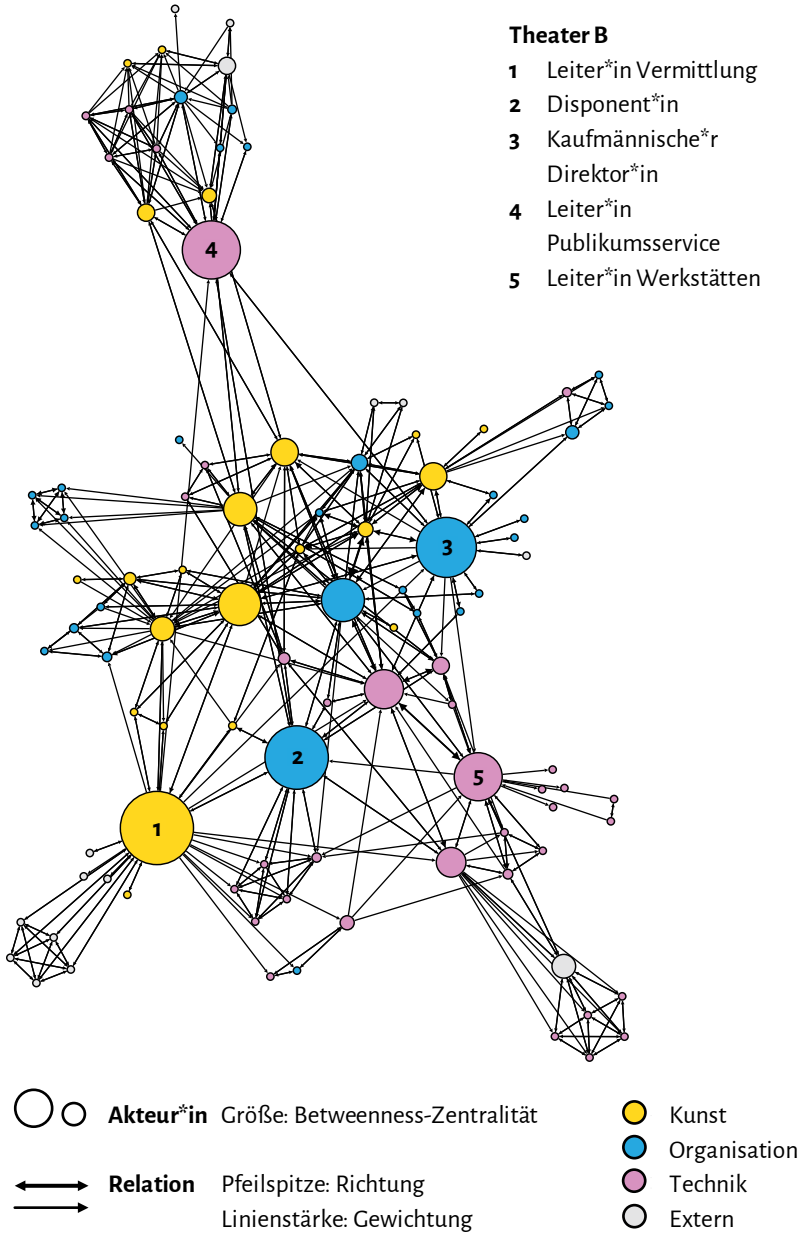
Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=106, Theater B: n=102), Werte ausgewählter Akteur\*innen in beiden Theatern, KBD steht für Künstlerische\*r Betriebsdirektor\*in, TD steht für Technische\*r Direktor\*in

Abb. 5-6: Gesamtnetzwerk Information Theater A (Betweenness-Zentralität)



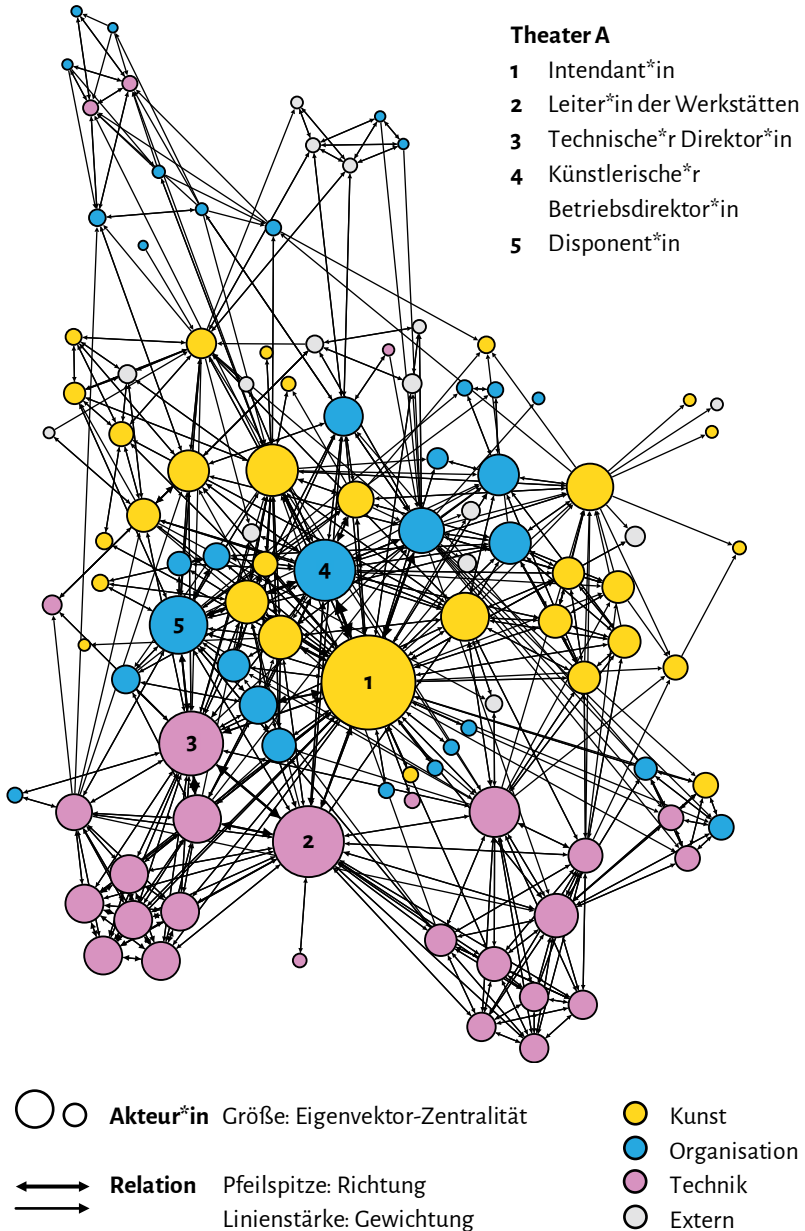
Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=106), Größe der Knoten steht für Betweenness-Zentralität, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Abb. 5-7: Gesamtnetzwerk Information Theater B (Betweenness-Zentralität)



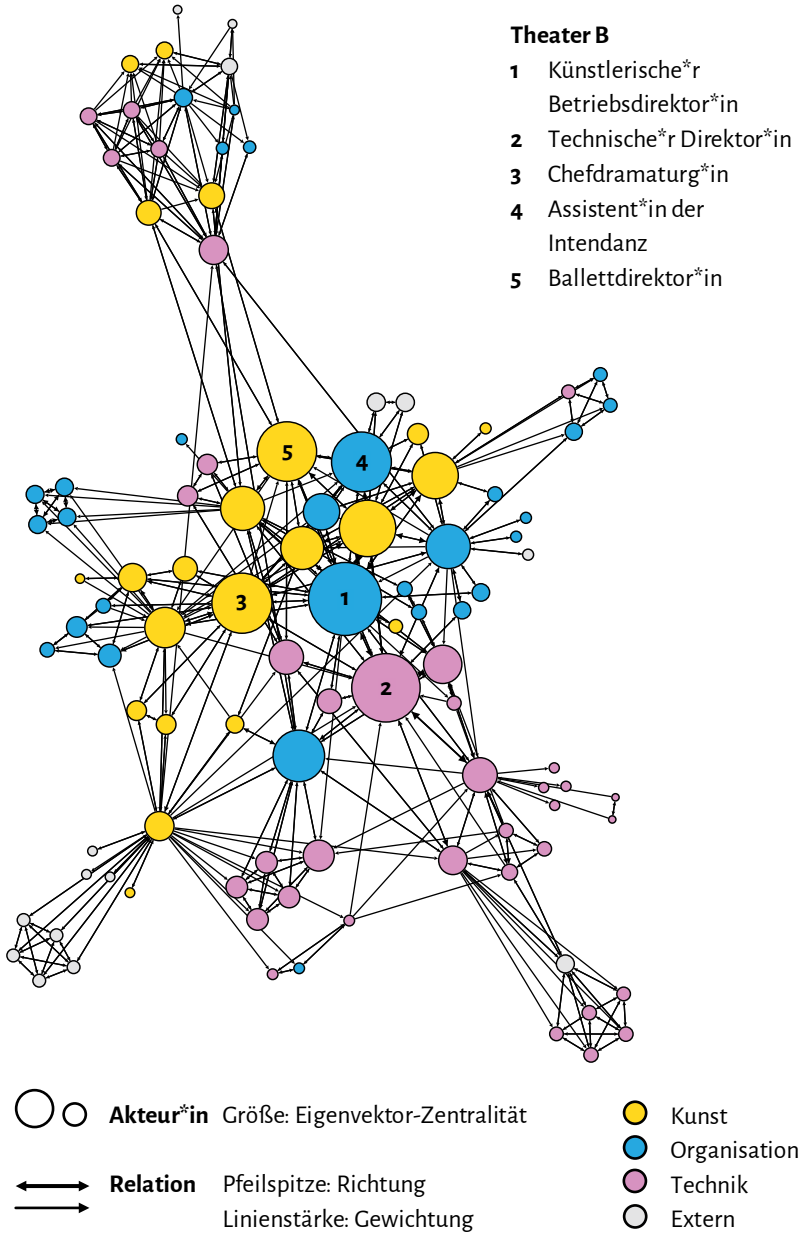
Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=102), Größe der Knoten steht für Betweenness-Zentralität, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Abb. 5-8: Gesamtnetzwerk Information Theater A (Eigenvektor-Zentralität)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=106), Größe der Knoten steht für Eigenvektor-Zentralität, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Abb. 5-9: Gesamtnetzwerk Information Theater B (Eigenvektor-Zentralität)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=102), Größe der Knoten steht für Eigenvektor-Zentralität, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Andere Zentralitätsmaße neben der Degree-Zentralität beziehen nicht nur direkte, sondern auch indirekte Relationen von Akteur\*innen in die Betrachtung ein. So können sie Angaben darüber machen, wie gut ein Knoten andere Akteur\*innen im Netzwerk erreichen kann (Closeness-Zentralität), über Beziehungen zu den zentralsten Akteur\*innen des Netzwerks unterhält und so Einfluss geltend machen kann (Eigenvektor-Zentralität) oder ob er sich häufig auf den kürzesten Pfaden zwischen Akteur\*innen befindet und auf diese Weise den Fluss von Informationen im Netzwerk kontrollieren kann (Betweenness-Zentralität) (vgl. Cherven 2015: 194f.).

Die Betweenness-Zentralität gilt als »Maß der Monopolisierung der Informations- und Ressourcenkontrolle« (Jansen 2006: 141). Durch ihre Position entlang zahlreicher Informationsflüsse in der Organisation können die Akteur\*innen mit einer hohen Betweenness-Zentralität kontrollieren, welche Informationen weitergegeben werden und welche nicht. Unter den fünf Akteur\*innen mit den höchsten Betweenness-Zentralitätswerten finden sich in beiden Theaternetzwerken neben je einem bzw. einer Vertreter\*in der Theaterleitung auch die Theaterpädagog\*innen sowie die Werkstättenleiter\*innen, zudem weitere Führungskräfte auf Abteilungsebene, zum Beispiel die Leitung der Finanzabteilung oder des Publikumservices. Die Vermittler\*innen und die Beschäftigten im Publikumsdienst wurden bereits in Kapitel 5.1.2 als Multiplikator\*innen identifiziert; ihre Rolle im Informationsnetzwerk kann nun noch genauer mit der Bezeichnung Informationsbroker\*innen (vgl. Müller-Prothmann 2006: 233) charakterisiert werden: Sie wissen, wer was weiß, vermitteln zwischen den Akteur\*innen des Netzwerks, helfen mit Kontakten und sind darum unverzichtbar, wenn es um die Verbreitung einer Information geht – nicht nur nach außen, sondern auch innerhalb des Theaters. Dasselbe gilt für die Abteilungsvorstände: Auch sie haben eine besondere Verantwortung, weil sie an den Abteilungsgrenzen als Wächter\*innen den Zugang zu Informationen und Kontakten für eine größere Personengruppe kontrollieren.<sup>29</sup> Dass sie diese Rolle nicht immer zur Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter\*innen ausführen, sondern es auch zu Brüchen kommt, wurde bereits in den Interviews deutlich:

---

29 Bei der Betweenness-Zentralität ist die bzw. der Intendant\*in in Theater A noch stärker im Zentrum als bei den anderen Zentralitätsmaßen (vgl. auch Abb. 5-6). Seine Betweenness-Zentralität ist dreimal so hoch wie der nächsthöhere Wert der Vermittlung (vgl. Tab. 5-18). Das könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Intendanz in diesem Theater starke Kontrolle auf die Informationswege ausübt und an vielen Entscheidungen direkt beteiligt ist.

»Und dann tröpfelt es quasi von oben von der Leitungsebene in die Abteilungsebene und dann halt an den einzelnen Mitarbeiter. So ist das gedacht. [...] Da wurde akut festgestellt, dass wohl der Informationsaustausch in den Abteilungen nicht fließt oder einfach verschiedene Mitarbeiter das Gefühl hatten, sie würden keine Informationen bekommen.« (O3A, 108)

Andere Positionen, die in den Interviews ebenfalls als Mittler\*innen identifiziert worden waren, wie zum Beispiel die Assistenz der Intendanz, die Künstlerische Betriebsdirektion und das Personal im Künstlerischen Betriebsbüro, verfügen nicht über eine hohe Betweenness-Zentralität, dafür aber über eine hohe Eigenvektor-Zentralität. Diese Kennzahl bemisst die Zentralität von Akteur\*innen nicht nur anhand der Zahl, sondern auch anhand der Wichtigkeit ihrer Kontakte: Die Wichtigkeit des »Akteurs wird durch die Zentralität seiner Nachbarknoten bestimmt« (Peper 2016: 220). Die Eigenvektor-Zentralität ist damit in der Lage, Agent\*innen (vgl. Müller-Prothmann 2006: 233) zu identifizieren, die zwischen den Expert\*innen und anderen Akteur\*innen vermitteln. Die Referent\*innen und Assistent\*innen der Intendanz, aber auch das Künstlerische Betriebsbüro, fallen in diese Kategorie von Mittler\*innen, weil sie enge Relationen zur Theaterleitung unterhalten, Informationen – zum Beispiel der Intendanz – aufnehmen, sie in Prozesse und Handlungen übersetzen und ihre Umsetzung im Theater anstoßen.

Die Empfänger\*innen der Informationen, die von Expert\*innen ausgehen und von Broker\*innen und Agent\*innen weitergegeben werden, sind die Informationskonsument\*innen (vgl. Müller-Prothmann 2006: 233): Akteur\*innen mit einer geringen Closeness-Zentralität und einer großen Distanz zu anderen Akteur\*innen (vgl. Peper 2016: 220). Dazu zählen in beiden Theatern die Kollektive, zum Beispiel das Schauspielensemble, Orchester und Chöre, das Personal der Träger\*innen, das über die Aktivitäten der Theater informiert werden muss, wie zum Beispiel Bürgermeister\*innen, sowie Personen auf den unteren Hierarchiestufen, zum Beispiel Handwerker\*innen und Sachbearbeiter\*innen.

Neben dieser Einteilung in aktive und passive Rollen des Informationsaustauschs, lassen sich weitere Subgruppen in den Netzwerken identifizieren, in denen Akteur\*innen eng zusammenarbeiten und untereinander dichtere Beziehungen als zum Rest des Netzwerks knüpfen. In der Gesamtnetzwerkanalyse bietet sich so die Gelegenheit, Vermutungen aus der Ego-Netzwerkanalyse, zum Beispiel zur Abgrenzung von Bereichen, zu bestätigen und darüber hinaus weitere Gruppen zu identifizieren.

Jansen benennt als Kriterien für Gruppenkohäsion u.a. (vgl. Jansen 2006: 195):

- viele direkte, gegenseitige Beziehungen,
- eine große Nähe und gute Erreichbarkeit der Akteur\*innen sowie
- eine hohe Dichte innerhalb einer Subgruppe, im Vergleich zu einer geringeren Dichte zwischen den Subgruppen.

Tab. 5-20: Zusammensetzung der Cluster in den Informationsnetzwerken

| Theater A                  |   | Theater B                  |   |
|----------------------------|---|----------------------------|---|
| Cluster A1:<br>Kerncluster | Theaterleitung<br>Bereichsleitungen<br>Spartenleitungen<br>Schauspiel<br>KBB<br>Marketing<br>Vermittlung<br>Bühne | Cluster B1:<br>Kerncluster | Theaterleitung<br>Bereichsleitungen<br>Spartenleitungen<br>Schauspiel<br>Musiktheater<br>Marketing<br>Personalvertretung<br>Verwaltung<br>Kasse |
| Cluster A2                 | Ballett   | Cluster B2                 | Ballett   |
| Cluster A3                 | Werkstätten<br>Beleuchtung & Ton  | Cluster B3                 | Werkstätten<br>Beleuchtung & Ton  |
| Cluster A4                 | Service   | Cluster B4                 | Service   |
| Cluster A5                 | Musiktheater  | Cluster B5                 | Vermittlung<br>KBB<br>Bühne   |
| Cluster A6                 | Personalvertretung  |                            |   |
| Cluster A7                 | Verwaltung  |                            |   |
| Cluster A8                 | Kasse   |                            |   |

Quelle: Eigene Darstellung

Diesen Kriterien entsprechen netzwerkanalytische Methoden zur Analyse von Clusterbildung bzw. von Community-Strukturen (vgl. Blondel et al. 2008: 2). Cluster sind wichtig für die Analyse von Informationsnetzwerken, weil dichte Vernetzung einerseits ein Kennzeichen guter Zusammenarbeit, funktionieren-

der Kollaboration und geteilter Werte ist, zugleich aber der Informationsfluss in stark geclusterten Netzwerken insgesamt oft schlechter funktioniert. Die Analyse ergibt – bei moderater bis hoher Modularität – acht Cluster in Theater A und fünf Cluster in Theater B, die sich jeweils aus ähnlichen Berufsgruppen zusammensetzen (vgl. Tab. 5-20).<sup>30</sup>

Die Cluster folgen dabei überraschend genau den Hierarchieebenen und der Einteilung in die drei Bereiche (Kunst, Organisation, Technik), was für die Gültigkeit dieser Einteilung als Analysekriterium in Ego-Netzwerkanalyse und qualitativer Inhaltsanalyse spricht. Das Informationsverhalten der Akteur\*innen hängt aber offensichtlich nicht nur von der Zugehörigkeit zu einer Hierarchieebene bzw. einem Bereich, sondern auch von der Zugehörigkeit zu einem spezifischen Cluster ab. Was in der Kunst die Spartengrenzen sind, scheinen in Organisation und Technik die Abteilungsgrenzen zu sein: Sowohl die Bühnentechniker\*innen als auch die Mitarbeiter\*innen in den Werkstätten können dem Bereich Technik zugeordnet werden, befinden sich aber in voneinander getrennten Clustern, haben also nur bedingt Zugriff auf die Informationen der jeweils anderen Abteilung. Ebenso haben Mitarbeiter\*innen an der Kasse und Mitarbeiter\*innen im Publikumsservice sehr unterschiedliche Voraussetzungen im Informationsnetzwerk des Theaters, obwohl sie beide den Kategorien Mitarbeiter\*innen und Organisation zuzuordnen sind.

Die individuelle Zusammensetzung der Cluster lässt zudem Rückschlüsse auf mögliche Arbeitsschwerpunkte in den Theatern zu, die wiederum wertvoll für die strategische Gestaltung des Informations- und Wissensmanagements in den einzelnen Häusern sein können: Gibt es einen Austausch zwischen Theaterleitung und Personalvertretung (wie in Theater B) oder kann die Personalvertretung nur wenig Einfluss auf Leitungsentscheidungen nehmen (wie in Theater A)? Hat der bzw. die Intendant\*in offenbar einen Musiktheater-Schwerpunkt (wie in Theater B) oder handelt es sich eher um den Typ Manager\*in-Intendant\*in (Theater A)? Je nachdem ob sich zwei Gruppen in einem konkreten Theater in demselben Cluster befinden oder nicht, werden diese Gruppen voraussichtlich einfacher Informationen austauschen oder für diesen Austausch stärker auf Unterstützung angewiesen sein.

Schließlich können, unter Rückgriff auf die Zentralitätswerte der Akteur\*innen und auf die Cluster, auch strukturelle Lücken in den Netzwerken identifiziert

---

30 Die Netzwerke wurden mit dem Girvan-Newman-Algorithmus geclustert (Girvan/Newman 2002). Für die Analyse wurden die Netzwerke symmetrisiert, externe Akteur\*innen sowie Einzelakteur\*innen ohne Cluster wurden entfernt. Für die Clusterstruktur in Theater B wurde eine Modularität von 0,583, für die Clusterstruktur in Theater A ein Wert von immerhin 0,328 erreicht.

werden. Wie in Kapitel 2.1.2 dargelegt, sind die Akteur\*innen an den Verbindungsstellen zwischen Clustern besonders wichtig für den Informationsfluss im Netzwerk, weil sie strukturelle Löcher überbrücken können und so den Zugang zu Information für eine ganze Gruppe von Personen sicherstellen. Umgekehrt können solche Brücken aber Probleme verursachen, wenn sie als Engstellen oder als Flaschenhalse wirken: Fällt die verbindende Person aus, zum Beispiel weil sie krank ist oder die Organisation verlässt, hat dies Auswirkungen auf eine ganze Gruppe von Personen, die auf einmal zahlreiche Verbindungen und Informationsmöglichkeiten verliert. Bei der Betrachtung der Netzwerkgraphen (vgl. Abb. 5-10 und Abb. 5-11) fällt auf, dass die strukturellen Löcher in beiden Theatern ähnlich verteilt sind. In beiden Theatern haben die Servicemitarbeiter\*innen (Cluster A4 / B4), in Theater A zusätzlich die Personalvertreter\*innen (Cluster A6), kaum Verbindungen zum Kerncluster. Das bestätigt die Eindrücke aus den Interviews, was das fehlende Zugehörigkeitsgefühl der Servicemitarbeiter\*innen und die schlecht vernetzten Personalvertreter\*innen betrifft.

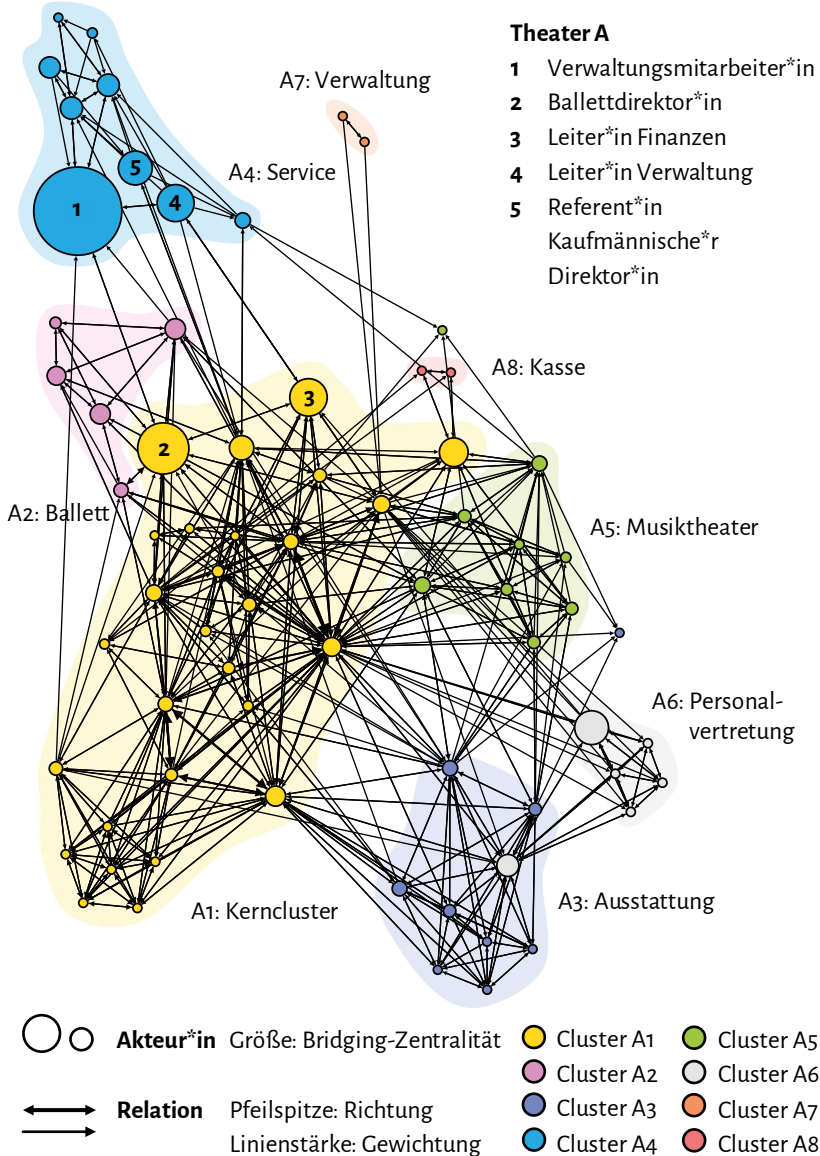
Mit der Bridging-Zentralität können schließlich diejenigen Akteur\*innen ausfindig gemacht werden, die eine Brückenposition an den Rändern eines Clusters einnehmen, und die zugleich als Broker\*innen an der Weitergabe von Information zu diesem Cluster beteiligt sind (vgl. Baruah/Bora 2018: 3670 und Müller-Prothmann 2006: 234). Tab. 5-21 stellt die Akteur\*innen mit der höchsten Bridging-Zentralität beider Häuser dar (vgl. auch Abb. 5-10 und Abb. 5-11):

Tab. 5-21: Bridging-Zentralität in den Informationsnetzwerken

| <b>Theater A</b>          | <b>Bridging-Zentralität</b> | <b>Theater B</b>           | <b>Bridging-Zentralität</b> |
|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Verwaltungsmitarbeiter*in | 0,0107                      | Requisiteur*in             | 0,0048                      |
| Ballettdirektor*in        | 0,0057                      | Leiter*in Personal         | 0,0047                      |
| Leiter*in Finanzen        | 0,0039                      | Disponent*in               | 0,0042                      |
| Leiter*in Verwaltung      | 0,0038                      | Leiter*in Publikumsservice | 0,0042                      |
| Referent*in KD            | 0,0034                      | Ballettdirektor*in         | 0,0031                      |

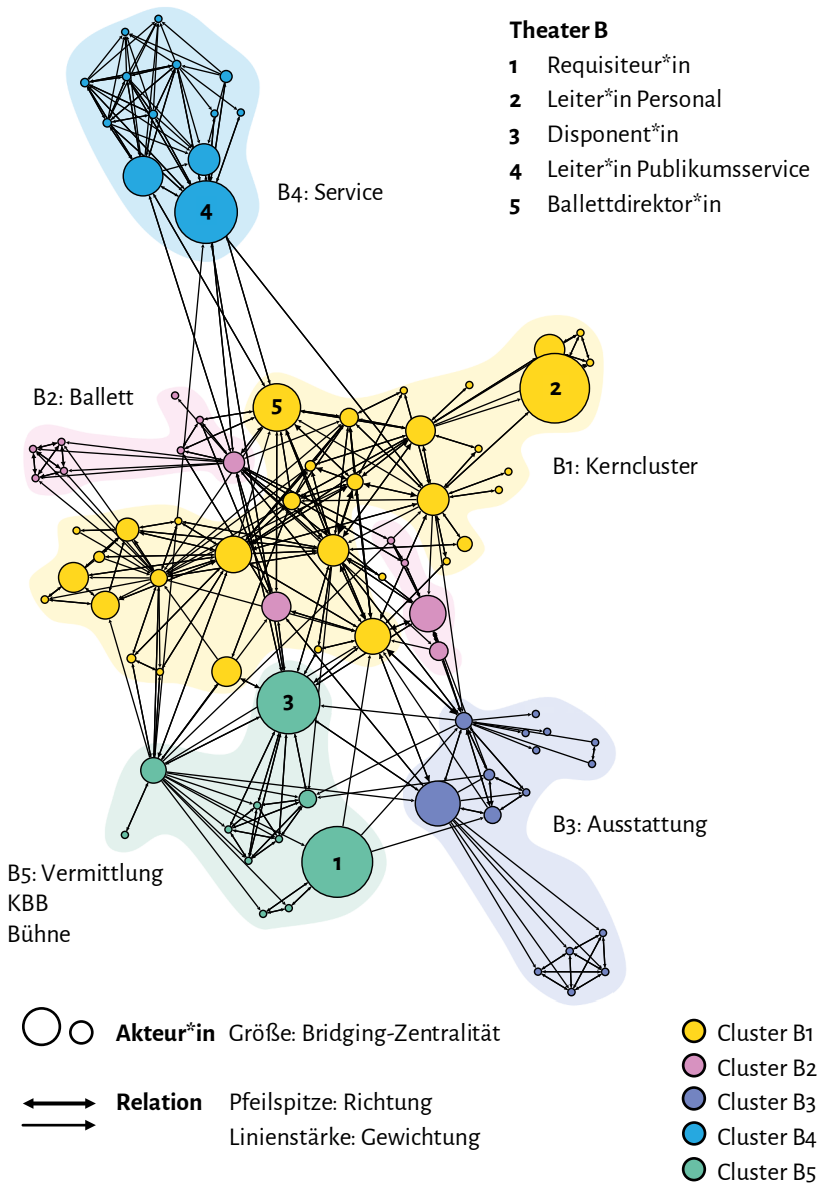
Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=70, Theater B: n=87), Werte ausgewählter Akteur\*innen in beiden Theatern, ohne Externe und isolierte Akteur\*innen, KD steht für Kaufmännische\*r Direktor\*in

Abb. 5-10: Gesamtnetzwerk Information Theater A (Bridging-Zentralität, Cluster)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=70), Größe der Knoten steht für Bridging-Zentralität, Farbe der Knoten kennzeichnet Cluster, ohne Externe und isolierte Akteur\*innen

Abb. 5-11: Gesamtnetzwerk Information Theater B (Bridging-Zentralität, Cluster)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=87), Größe der Knoten steht für Bridging-Zentralität, Farbe der Knoten kennzeichnet Cluster, ohne Externe und isolierte Akteur\*innen

In beiden Theatern stellt der bzw. die Ballettdirektor\*in fast die einzige Verbindung zwischen dem Kerncluster und dem Ballett-Cluster dar. Weil Informationen die Tanzsparte nur auf diesem Weg erreichen können, kann es zur Verbesserung der Informationsflüsse von Bedeutung sein, die Ballettdirektion bei der Verteilung von Informationen bewusst zu unterstützen, ihr weitere Personen zur Koordination an die Seite zu stellen und so zusätzliche Brücken zu bauen. Das können zum Beispiel Mitarbeiter\*innen in Dramaturgie und Vermittlung sein, die den Austausch mit anderen Sparten sicherstellen. Allgemein fällt der hohe Anteil an Verwaltungspersonal unter den Broker\*innen auf, was auf ein besonderes Potenzial für den Informationsaustausch zum Beispiel der Personalleitung hinweist, zum Teil aber einfach durch die Tätigkeit dieser Personen erklärt werden kann: ein\*e Beschäftigte\*r aus der Personalverrechnung hat automatisch Kontakt zu vielen verschiedenen Akteur\*innen in verschiedenen Clustern, ohne dass er oder sie zwangsläufig den Austausch zwischen diesen Clustern befördert.

### **Wissensnetzwerke (Gesamt)**

Wie die Informationsnetzwerke wurden auch die Wissensnetzwerke einer Analyse mit den Methoden der Gesamtnetzwerkanalyse unterzogen. Allerdings konnten viele der Maßzahlen, die für die Informationsnetzwerke ausgewertet wurden, hier nicht ohne Weiteres angewendet werden. Anders als Information wird Wissen im Theater selten über mehrere Instanzen weitergegeben, sondern in erster Linie in vertrauensvollen und engen Zweierbeziehungen ausgetauscht. Die Weitergabe von Wissen benötigt zudem mehr Zeit als ein Informationsaustausch, weil Wissen per Definition erst durch die Verknüpfungsleistung einer Person entsteht. Wird Wissen von einer Person an eine andere weitergegeben, so benötigt der bzw. die neue Wissensträger\*in selbst einige Zeit, um das neue Wissen mit bereits vorhandenem Wissen zu verbinden und in Handlungszusammenhängen zu erproben, bevor er oder sie das Wissen erneut weitergeben kann (vgl. Kap. 2.1.1). Wissen ist also gewissermaßen so »zähflüssig«, dass eine Analyse der Wissensströme – zumal in einer Querschnittstudie – nur bedingt aufschlussreich wäre.

Andere Maßzahlen wiederum werden unter diesen Voraussetzungen besonders relevant: die Kohäsion von Netzwerken und Subgruppen sowie die Reziprozität, also die Gegenseitigkeit von Relationen, geben Hinweise auf die Stabilität

von Beziehungen. Sie sind damit ein wichtiger Indikator für die Eignung eines Netzwerks zur Weitergabe von Wissen.<sup>31</sup>

Die Wissensnetzwerke sind – insbesondere was die Kanten, also die Beziehungen zwischen Akteur\*innen, betrifft – erheblich kleiner als die Informationsnetzwerke. In Theater B ist das Netzwerk in einen großen und drei kleine Komponenten aufgeteilt, die nicht miteinander verbunden sind. Sie weisen eine hohe Kohäsion innerhalb der Komponenten und eine geringe Kohäsion zwischen den Komponenten auf.<sup>32</sup> Die isolierten Gruppen sind zum Beispiel die Mitarbeiter\*innen aus dem Ballett und das Vorderhauspersonal. Ihre Verbindungen zum Kernnetzwerk beschränken sich folglich auf den Austausch von Informationen, die sie für die Bewältigung alltäglicher Aufgaben benötigen. Ein Austausch von Erfahrungswissen mit Mitarbeiter\*innen anderer Abteilungen findet nicht statt. Beinahe alle Wissensrelationen (92% in Theater A und 94% in Theater B) sind reziproke Beziehungen, was für eine hohe Stabilität und einen vertrauensvollen Wissensaustausch spricht (vgl. Tab. 5-22).

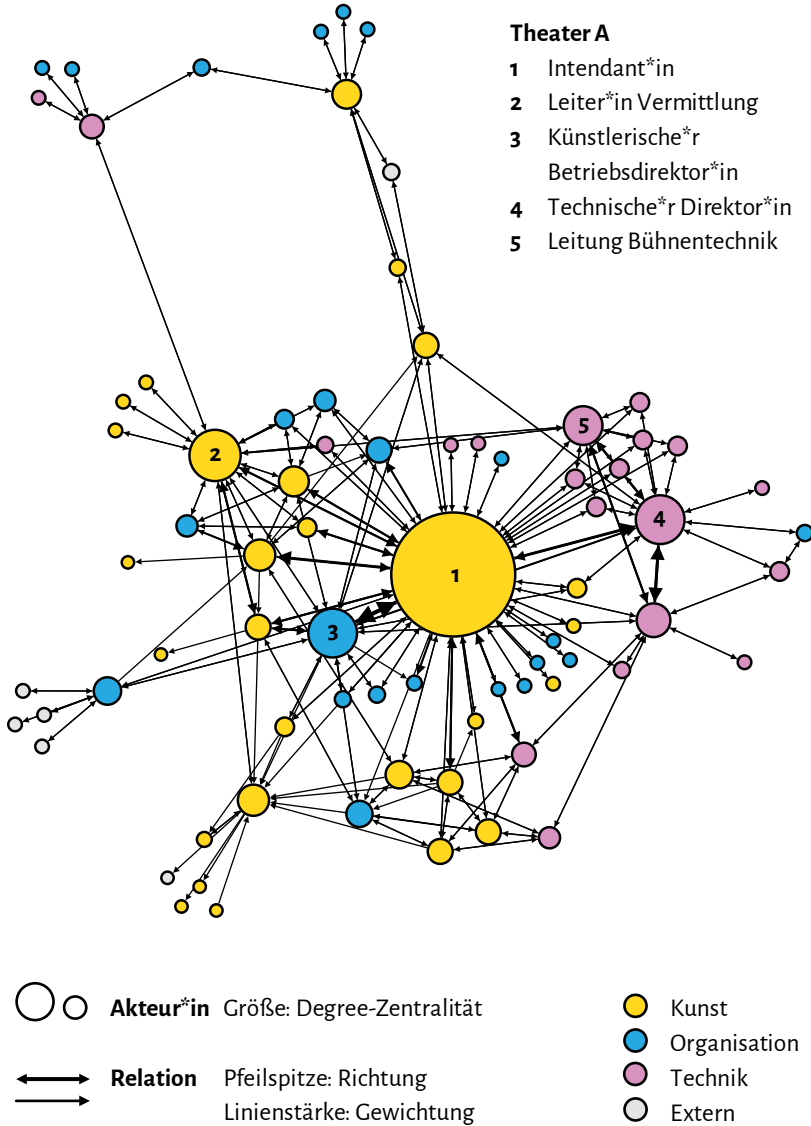
Tab. 5-22: Maße der Gesamtnetzwerkanalyse für Wissensnetzwerke

| Netzwerk                  | Größe (Knoten) | Größe (Kanten) | Dichte | Zusammenhangs-Komponenten | Durchmesser | Durchschnittliche Pfaddistanz | Reziprozität |
|---------------------------|----------------|----------------|--------|---------------------------|-------------|-------------------------------|--------------|
| Wissensnetzwerk Theater A | 77             | 297            | 0,051  | 1                         | 6           | 2,699                         | 0,923        |
| Wissensnetzwerk Theater B | 53             | 180            | 0,065  | 4                         | (6)         | (3,320)                       | 0,944        |

Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=77, Theater B: n=53)

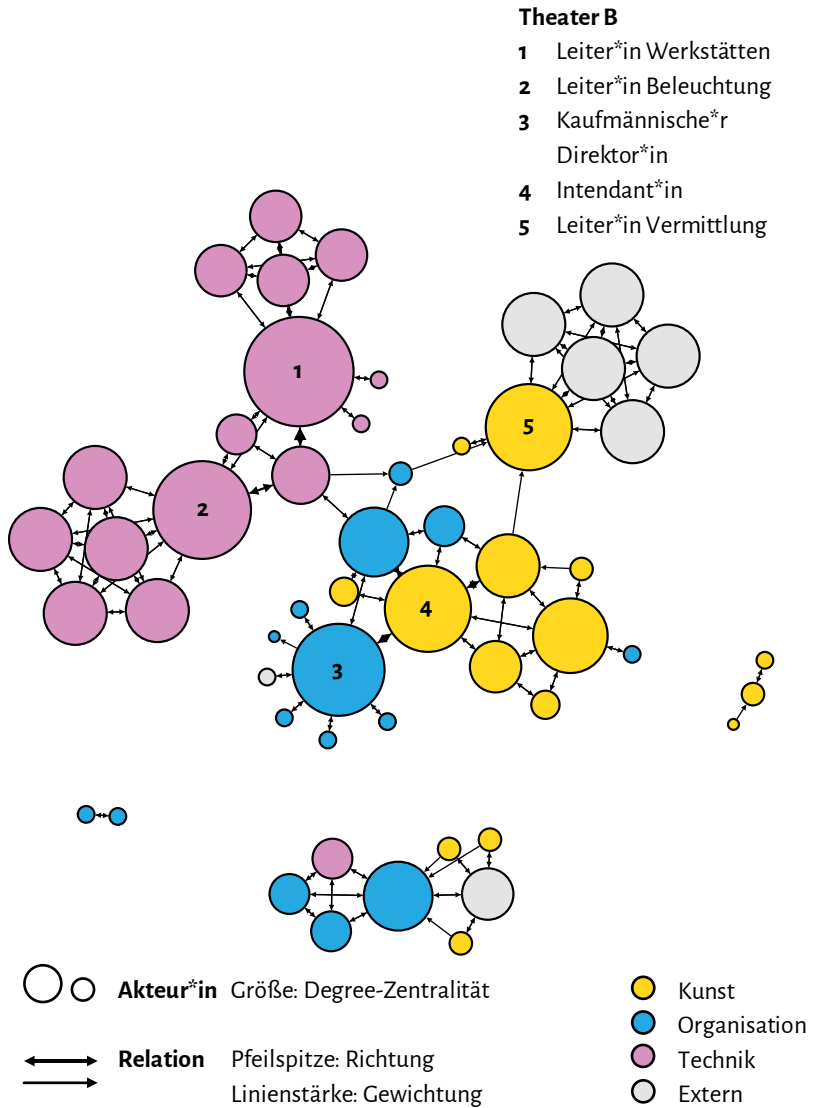
- 
- 31 Ein erfolgreicher Austausch von Wissen hängt oftmals auch davon ab, wie lange zwei Akteur\*innen sich schon kennen und austauschen (vgl. Schrader 1991: 160f.). Dieses Merkmal wurde in der vorliegenden Studie jedoch nicht miterhoben, so dass es hier nicht berücksichtigt werden kann.
- 32 Da in unverbundenen Netzwerken nicht alle Akteur\*innen füreinander erreichbar sind, lassen sich Netzwerkmaße wie Durchmesser und durchschnittliche Pfaddistanz in solchen Netzwerken nicht sinnvoll interpretieren (vgl. Tab. 5-22).

Abb. 5-12: Gesamtnetzwerk Wissen Theater A (Degree)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=77), Größe der Knoten steht für Degree, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Abb. 5-13: Gesamtnetzwerk Wissen Theater B (Degree)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=53), Größe der Knoten steht für Degree, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Anhand der Degree-Zentralität können Personen identifiziert werden, die viel bzw. wenig Wissen an Kolleg\*innen weitergeben (vgl. Tab. 5-23):

Tab. 5-23: Degree-, Indegree- und Outdegree-Zentralität in den Wissensnetzwerken

| Theater A                  | Outdegree | Indegree | Degree | Theater B                | Outdegree | Indegree | Degree |
|----------------------------|-----------|----------|--------|--------------------------|-----------|----------|--------|
| Intendant*in               | 46        | 44       | 90     | Leiter*in Werkstätten    | 9         | 9        | 18     |
| Leiter*in Vermittlung      | 16        | 16       | 32     | Leiter*in Beleuchtung    | 8         | 8        | 16     |
| KBD                        | 16        | 14       | 30     | KD                       | 8         | 7        | 15     |
| TD                         | 15        | 15       | 30     | Intendant*in             | 7         | 7        | 14     |
| Leiter*in<br>Bühnentechnik | 11        | 11       | 22     | Leiter*in<br>Vermittlung | 6         | 8        | 14     |

|                     |   |   |   |                    |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|--------------------|---|---|---|
| Chor-Sänger*in      | 0 | 1 | 1 | Referent*in KD     | 1 | 1 | 2 |
| Vorstand Chor       | 0 | 1 | 1 | Leiter*in Finanzen | 0 | 1 | 1 |
| Leiter*in Orchester | 0 | 1 | 1 | Regisseur*in       | 1 | 0 | 1 |

Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=71, Theater B: n=46), KBD steht für Künstlerische\*r Betriebsdirektor\*in, KD steht für Kaufmännische\*r Direktor\*in, TD steht für Technische\*r Direktor\*in), Werte ausgewählte Akteur\*innen in beiden Theatern, ohne Kollektive

Die Akteur\*innen, die ihr Wissen mit vielen anderen teilen und darum über einen hohen Outdegree-Wert verfügen, sind im Wesentlichen dieselben Akteur\*innen, die schon in der Analyse der Informationsnetzwerke als gute Kommunikator\*innen aufgefallen sind. Wieder sticht der bzw. die Intendant\*in in Theater A heraus und wieder bestimmen vor allem Personen in leitender Funktion den Austausch, zum Beispiel Künstlerische\*r Betriebsdirektor\*in, Technische\*r Direktor\*in oder Leiter\*in der Werkstätten. Hinzu kommen in beiden Theatern die Theaterpädagog\*innen, die für ihre Kenntnisse und ihr Wissen geschätzt werden und teilweise den Austausch von Erfahrungen ganz bewusst im Sinne einer »Begleitung« (05B, 138) ihres Teams fördern. Immer wieder kommen

auch Strukturen mit einem bzw. einer Wissensgeber\*in und mehreren Wissensnehmer\*innen vor, die nur mit dieser einen Person Wissen austauschen. Sie lassen sich auch visuell in den Netzwerkgraphen nachvollziehen, wo sich an manchen Knoten mit hoher Degree-Zentralität Relationen kreisförmig auffächern (vgl. Abb. 5-12 und Abb. 5-13).

Zu den Akteur\*innen mit geringer Beteiligung am Wissensaustausch zählen in Theater A die Mitarbeiter\*innen im Musiktheater und in Theater B Referent\*innen, Controller\*innen und Gastregisseur\*innen. Ihre geringen Werte lassen sich schlüssig anhand der Interviews erklären. So sind Referent\*innen der Theaterleitung als Agent\*innen zwar oft bedeutend für die Weitergabe von Informationen, als Berufsanfänger\*innen verfügen sie aber über weniger Erfahrungswissen, das sie weitergeben könnten. Das Spezialwissen von manchen Akteur\*innen, zum Beispiel im Bereich Controlling, ist nur für einen kleinen Personenkreis überhaupt relevant. Und auch Gastregisseur\*innen spielen im Wissensnetzwerk nur eine untergeordnete Rolle, weil Produktionsnachgespräche in den Fallstudientheatern unüblich sind und, wenn überhaupt, dann nur ohne die Regieteams stattfinden.

### Blockmodellanalyse

Eine weitere Methode, um Strukturen in sozialen Netzwerken sichtbar zu machen, ist die Blockmodellanalyse, die Netzwerke auf Positions- und Rollenmuster hin untersucht (vgl. Jansen 2006: 47). Dabei werden nicht, wie zuvor bei der Bildung von Clustern auf Basis von Kohäsion, diejenigen Akteur\*innen zusammengefasst, die untereinander einen engen Austausch pflegen, sondern es werden Gruppen auf Basis struktureller Äquivalenz gebildet (vgl. Kap. 2.1.4). Das bedeutet für die Informationsnetzwerke, dass diejenigen Akteur\*innen zusammengefasst werden, die ein ähnliches Informations- und Kommunikationsmuster aufweisen, die ihre Informationen auf ähnlichen Wegen erhalten, selbst ähnliche Akteur\*innen informieren und so insgesamt eine vergleichbare Rolle im Netzwerk erfüllen, ohne dass sie selbst notwendigerweise in direkter Verbindung zueinander stehen (vgl. Diaz-Bone 2008: 319).<sup>33</sup> Ausgehend von diesen

---

33 Die Struktur ergibt sich hier also »nicht nur aus den vorhandenen, sondern auch aus den *nicht vorhandenen* Beziehungen« (Heidler 2006: 19, Hervorh. im Original). Ein weiterer Unterschied zu cliquenanalytischen Verfahren, wie sie in dieser Studie zur Identifizierung von Clustern eingesetzt wurden, besteht darin, dass die Netzwerke bei der Blockmodellanalyse nicht symmetrisiert werden und Blockmodelle so die Richtung der Relation mitberücksichtigen können (vgl. Jansen 2006: 215).

Mustern werden die Akteur\*innen zu sogenannten Blöcken zusammengefasst, so dass ein abstraktes, modellhaftes Netzwerk mit Positionen anstelle von einzelnen Akteur\*innen entsteht (vgl. Jansen 2006: 212). Weil für jedes Netzwerk eine sehr große Zahl möglicher Blockmodelle existiert, ist es das Ziel der Blockmodellanalyse, dasjenige Modell zu finden, welches das ursprüngliche Netzwerk bestmöglich repräsentiert und zugleich die Komplexität des Netzwerks sinnvoll auf eine begrenzte Zahl von Positionen und Relationen reduziert (vgl. Heidler 2006: 39).<sup>34</sup> Dafür ist es unerlässlich, dass der bzw. die Forscher\*in die Ergebnisse vorausgehender Analysen ebenso wie theoretische Vorüberlegungen mitberücksichtigt (vgl. Nooy/Mrvar/Batagelj 2018: 343).

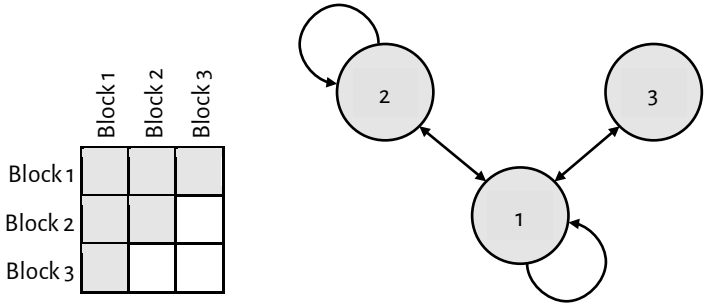
Sowohl der theoretische Bezugsrahmen dieser Arbeit (vgl. Müller-Prothmann 2006 und Kap. 2.1.4) als auch die Zentralitätsanalysen (vgl. Kap. 5.2.1) suggerieren für das Informationsnetzwerk der Fallstudientheater eine Zentrum-Peripherie-Struktur. Die Blockmodellanalyse nach dem Verfahren des Generalized Blockmodeling (vgl. Heidler 2006: 104 oder Heidler 2010: 411f.) bestätigt diese Vermutung und macht drei (Theater A) bzw. fünf (Theater B) strukturell äquivalente Blöcke aus: jeweils eine zentrale Gruppe (Block 1), ein bis drei dezentrale Gruppen (Block 2 bzw. 2a-c) und eine periphere Gruppe (Block 3).

Akteur\*innen in Block 1 tauschen Informationen mit allen anderen Blöcken aus und sind zudem intern verbunden. Sie repräsentieren das Macht- und Informationszentrum des Theaters, in dem Entscheidungen verhandelt und getroffen werden. Akteur\*innen in Block 2 (bzw. in den Blöcken 2a-c) tauschen Informationen nur mit den zentralen Akteur\*innen in Block 1 sowie intern aus, nicht aber mit Block 3 (oder im Fall von Theater B zwischen den Blöcken 2a, b und c). Sie repräsentieren die Semiperipherie des Netzwerks: dezentrale Gruppen von Beschäftigten, in denen Information verarbeitet und über die Umsetzung von Entscheidungen diskutiert wird. Akteur\*innen in Block 3 tauschen Informationen ebenfalls mit Block 1 aus, sind als Akteur\*innen an den Rändern des Netzwerks aber intern unverbunden. Das macht sie zu Informationsempfänger\*innen, die vor allem Anweisungen ausführen (vgl. Abb. 5-14 und Abb. 5-15):

---

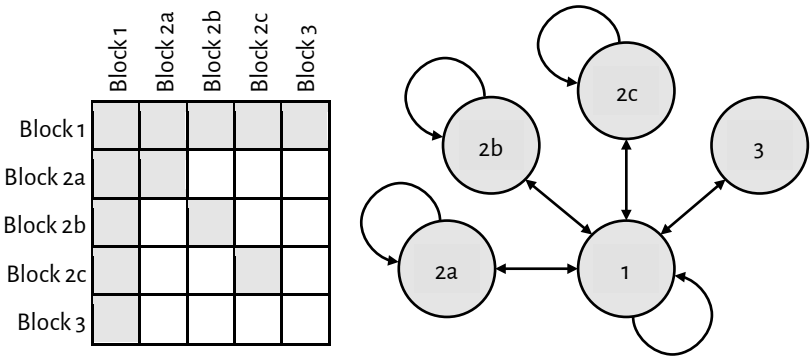
34 Im Grunde wird bei der Blockmodellanalyse ein vorliegendes Netzwerk verglichen mit einem idealen Netzwerk, in dem sich alle Akteur\*innen eines Blocks identisch verhalten. Da dies jedoch ein sehr strenges Kriterium ist, das von realen Netzwerken kaum erfüllt werden kann, dürfen Fehler (also vorhandene Relationen zwischen eigentlich unverbundenen Blöcken und fehlende Relationen zwischen eigentlich verbundenen Blöcken) vorkommen. Die Zahl der Fehler ist ein Gütekriterium eines Blockmodells (vgl. Nooy/Mrvar/Batagelj 2018: 344f.). Für Fehlermatrizen zu den Blockmodellen in Abb. 5-14 und Abb. 5-15 vgl. die Tabellen im Anhang.

Abb. 5-14: Image-Matrix und Image-Graph Theater A



Quelle: Eigene Darstellung mit Pajek

Abb. 5-15: Image-Matrix und Image-Graph Theater B



Quelle: Eigene Darstellung mit Pajek

Für eine nähere Bestimmung der Akteur\*innen in den Blöcken wurde die Position bzw. die Zugehörigkeit zu einem Block als Variable bei jedem und jeder Akteur\*in ergänzt. Über die Berechnung von Kreuztabellen und den Vergleich von Mittelwerten können so weitere Aussagen über Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Blöcken getroffen werden (vgl. Tab. 5-24 und Anhang).

Die Analyse lässt vermuten, dass Expert\*innen mit hohem Degree und Agent\*innen mit einer hohen Eigenvektor-Zentralität oft gemeinsam auftreten und vor allem im Zentrum (Block 1) und in der Semiperipherie (Block 2) zu finden sind. Dort sind sie wichtige Lieferant\*innen von Information und Wissen, zum Beispiel für Leitungentscheidungen, stellen aber auch sicher, dass Informationen weitergegeben und verteilt werden. Broker\*innen mit hoher Betweenness-

Zentralität befinden sich meist im Zentrum (Block 1), seltener in der Semi-peripherie (Block 2). Von dort aus halten sie Kontakt mit den Akteur\*innen in dezentralen und peripheren Blöcken und kontrollieren, wer über welche Dinge Bescheid weiß. Im dritten Block befinden sich fast ausschließlich Konsument\*innen, die über eine unterdurchschnittliche Closeness-Zentralität verfügen. Sie empfangen Informationen und nehmen kaum an der Verbreitung von Wissen entlang der Geschäftsprozesse teil. Auch wenn es in jedem der beiden Fallstudientheater einzelne Abweichungen von diesem Muster gibt, zum Beispiel in Theater A Broker\*innen in Block 3 oder in Theater B Konsument\*innen in Block 2, so trifft das Modell im Wesentlichen doch für beide Theater gleichermaßen zu.

Tab. 5-24: Mittelwertvergleich der verschiedenen Zentralitätsmaße über alle Blöcke

| Block     |                 | Degree-Zentralität (Expert*innen) | Betweenness-Zentralität (Broker*innen) | Eigenvektor-Zentralität (Agent*innen) | Closeness-Zentralität (Konsument*innen) |
|-----------|-----------------|-----------------------------------|--|---------------------------------------|---|
| Theater A | Block 1         | 42,29                             | 0,100                                  | 0,455                                 | 0,501                                   |
|           | Block 2         | 23,02                             | 0,013                                  | 0,336                                 | 0,444                                   |
|           | Block 3         | 6,05                              | 0,004                                  | 0,076                                 | 0,314                                   |
|           | Gesamt          | 16,48                             | 0,015                                  | 0,223                                 | 0,387                                   |
| Theater B | Block 1         | 33,00                             | 0,113                                  | 0,682                                 | 0,457                                   |
|           | Block 2 (2a-2c) | 12,28                             | 0,016                                  | 0,229                                 | 0,373                                   |
|           | Block 3         | 3,35                              | 0,000                                  | 0,093                                 | 0,244                                   |
|           | Gesamt          | 11,90                             | 0,020                                  | 0,234                                 | 0,350                                   |

Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=91, Theater B: n=87), ohne Externe

In Block 1 und Block 2 treten jeweils ähnliche Rollen auf: Expert\*innen, Agent\*innen und Broker\*innen. Der Unterschied zwischen den Akteur\*innen in Block 1 und den Akteur\*innen in Block 2 besteht darin, dass Akteur\*innen in Block 1 zumeist mehr oder weniger hohe Werte bei allen drei Rollen (Expert\*in,

Agent\*in und Broker\*in) erzielen, sie also ihren Einfluss im Informationsnetzwerk des Theaters gleich auf mehrere Arten geltend machen: Sie verfügen über wichtige Informationen und über Wissen, haben viele Kontakte und arbeiten zudem eng mit anderen Expert\*innen zusammen. Sie können darum auch als Multi-Rollen-Akteur\*innen bezeichnet werden. Akteur\*innen in Block 2 haben demgegenüber entweder weniger deutlich ausgeprägte Werte bei den verschiedenen Rollen oder sie erreichen hohe Werte bei nur einer oder maximal zwei der insgesamt drei Rollen und geringere Werte bei den jeweils anderen Rollen.

Obwohl das Informationsnetzwerk im Theater eine Zentrum-Peripherie-Struktur aufweist, handelt es sich dennoch auch um eine hierarchische Struktur, wie sich anhand der Kreuztabellierung der beiden Variablen Position (im Blockmodell) und Hierarchiestufe zeigen lässt (vgl. Anhang). Wie erwartet befinden sich die Mitglieder der Theaterleitung vor allem im zentralen Block 1, die Bereichsleitungen im zentralen Block 1 sowie im dezentralen Block 2 und die Mitarbeiter\*innen im dezentralen Block 2 und im peripheren Block 3. Bei der Kreuztabellierung der Variablen Position und Bereich (Kunst, Organisation, Technik) zeigt sich, dass die Bereiche mehr oder weniger gleichmäßig über alle Blöcke verteilt sind (vgl. Anhang). Ausnahme ist hier die Technik, die im Block 1, also im Entscheidungszentrum, unterrepräsentiert ist – eine Beobachtung, die sich mit den Aussagen in den Interviews deckt (vgl. Kap. 5.1.2), wonach die Technische Direktion oft keinen Anteil an Leitungsentscheidungen hat.