

## 6 Zusammenfassung: Zentrale Bedingungen und Voraussetzungen von Wissensmanagement in Theaterorganisationen

---

In Kapitel 4 wurden auf Grundlage der theoretischen Konzepte Forschungsfragen formuliert und ein empirisches Forschungsdesign entwickelt; die Ergebnisse dieser Forschung wurden in Kapitel 5 im Detail dargelegt. Bevor nun in den nächsten Kapiteln die Bedeutung dieser Ergebnisse diskutiert wird, werden an dieser Stelle die bisherigen Erkenntnisse anhand der Forschungsfragen 1-8 zusammengefasst.

### **F1: Welche Arten von Information und Wissen sind für die Arbeit in Theaterorganisationen besonders relevant? (vgl. Kap. 5.1.1)**

- Der Theaterarbeit zugrunde liegen das Hintergrundwissen zu Geschichte, Strategie und Vision eines Hauses sowie persönliche Sinnzuschreibungen der Mitarbeiter\*innen.
- Die wichtigsten Informationsquellen im Theater sind Sach- und Faktenkenntnisse zur Disposition und Personalplanung, außerdem zu Verträgen und Finanzen, zu Gesetzen, Ordnungen und Vereinbarungen, zu künstlerischen Inhalten sowie anderweitiges berufliches Fachwissen, IT-Kenntnisse und Wissen über das Image und die Marke des Theaters.
- Entscheidend ist zudem das Prozesswissen, also das Erfahrungswissen zu Abläufen, sowie soziale Kompetenzen (Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen), personale Kompetenzen (Kreativität, Flexibilität, Reflexions- und Kritikfähigkeit), Methodenkompetenzen (Problemlösefähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, künstlerische Methodenkompetenz, Führungskompetenz) und Sachkompetenzen.
- Wichtig sind weiterhin das Personenwissen bzw. die Kontakte zu theaterinternen (Ansprechpersonen, Zuständigkeiten) und externen Gruppen (Gäste, Politik, Freundeskreise, Publikum).

## **F2: Entlang welcher Geschäftsprozesse wird Information und Wissen in Theaterorganisationen erlernt, geteilt, genutzt, gespeichert? (vgl. Kap. 5.1.1)**

- Information und Wissen wird in allen Prozessen des Theaters verarbeitet. Schwerpunkte in den Interviews waren das Wissen für die Konzeption, Planung und Herstellung der Produktionen, seltener für die Präsentation.
- Information und Wissen werden außerdem entlang von Führungsprozessen (Controlling, Qualitätssicherung) und Serviceprozessen (Kasse, Einlass, Reinigungsservice, Personalwesen) verarbeitet.
- An den Theatern haben sich die Prozesse, in denen Stücke erarbeitet werden, verändert und flexibilisiert, die Strukturen der Theater selbst sind aber noch nicht an diese Veränderung angepasst. So kommt es zu Verzögerungen bei der Informationsweitergabe, etwa an die Technik.
- Entlang der Prozesse in Kunst und Organisation ist dabei vorrangig Wissen zu Personen (Künstler\*innen, Regisseur\*innen) relevant. Entlang der Prozesse in der Technik ist vor allem Wissen zu Objekten (Ausstattung) relevant.

## **F3: Welchen besonderen personellen Bedingungen und Voraussetzungen unterliegt Wissensmanagement im Theater? (vgl. Kap. 5.1.1 und 5.1.2)**

- Bedingt durch die Einteilung in Bereiche, Sparten und Hierarchieebenen kommt es zu Distanzierungsprozessen zwischen Beschäftigten, die sich negativ auf die Organisationskultur auswirken, etwa auf Empathie, Wertschätzung, Vertrauen, Respekt und Zugehörigkeitsgefühl. Es entstehen teils schwer lösbare Konflikte.
- Die besondere personelle Zusammensetzung des Kulturbetriebs äußert sich in kulturellen Unterschieden zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen. Sie lassen sich an den gegenseitigen Zuschreibungen ablesen: scheinbar leidenschaftslose Nein-Sager\*innen in der Verwaltung und scheinbar überemotional, selbstbezügliche und selbstvergessene Künstler\*innen.
- Die Kommunikationskultur im Theater ist gekennzeichnet durch den persönlichen Kontakt. Die Folge sind teils ineffiziente Sitzungen mit sehr vielen Teilnehmer\*innen und das Erfordernis permanenter Anwesenheit.
- Herausforderungen entstehen auch aus der Organisationsgröße mit vielen Mitarbeiter\*innen und ständig steigender Komplexität durch mehr und aufwändigere Neuproduktionen, neue Sparten, Festivals und Projekte.
- Personalmanagement-Methoden wie z.B. die gezielte Personalauswahl, Einarbeitung und vor allem Personalentwicklung haben in den Theatern nur einen geringen Stellenwert. Für Qualifizierung und Kompetenzentwicklung fehlen Zeit und Veränderungsbereitschaft des Personals. Auch Diversität und Vielfalt im Personal bleibt ein Entwicklungsthema.

- Machtbetonte Führung, fehlende Absprachen und ungenau abgesteckte Kompetenzbereiche, vor allem aber begrenzte zeitliche und personelle Ressourcen, bedingen eine destruktive Fehlerkultur, eine fehlende Risikobereitschaft und immer wieder auch Abwehr gegenüber Innovationen.
- Durch permanente Intendanz- und Personalwechsel, befristet beschäftigte Mitarbeiter\*innen ohne Bleibeperspektive und wechselnde Regieteams kommt es zu personeller Instabilität im Theater und zu Brüchen bei der Sicherung von Erfahrungswissen.
- Externes Wissen, etwa über Besucher\*innen oder Konkurrent\*innen, ist in den Theatern theoretisch die Grundlage informierter Entscheidungen. Trotzdem ist es in den Interviews tatsächlich kaum Thema.
- Theater erscheinen in den Interviews wenig flexibel und arbeiten noch selten projektorientiert. Es fehlen die Klarheit über eine gemeinsame Strategie und leicht umsetzbare Lösungen und Instrumente.

#### **F4: Welchen besonderen technischen Bedingungen und Voraussetzungen unterliegt Wissensmanagement im Theater? (vgl. Kap. 5.1.1)**

- Die IT-Infrastruktur der Theater befindet sich in einem schlechten Zustand, mit veralteten Systemen, schlechter Bedienbarkeit der Programme, Insellösungen und Inkompatibilitäten, so dass die Motivation zur Nutzung von Tools und Technik bei den Beschäftigten oft nur gering ausgeprägt ist. Teils besteht Misstrauen gegenüber digitalen Kommunikationsformen.
- Im Theater fehlt kompetentes Personal, das die Informationstechnik koordiniert, Schulungen plant bzw. durchführt und die Beschäftigten bei der Anwendung von Informationstechnik unterstützt und motiviert.

#### **F5: Welchen besonderen organisationalen Bedingungen und Voraussetzungen unterliegt Wissensmanagement im Theater? (vgl. Kap. 5.1.1 und 5.1.2)**

- Theater ist bestimmt von einem ausgeprägten Bereichsdenken, d.h. von fehlenden gegenseitigen Einblicken und Kontakten, von abweichenden Arbeitszeiten, Arbeitsweisen und Mechanismen der Problembewältigung, von unterschiedlichen Temperamenten, Sichtweisen und Befindlichkeiten, von jeweils eigenen Sprechweisen, konfligierenden Zielen und Zwängen.
- Informationsnetzwerke sind in der Kunst tendenziell größer, offener und heterogener und umfassen viele externe Akteur\*innen, was für ein großes Innovationspotenzial spricht.
- Demgegenüber sind Netzwerke in der Technik tendenziell kleiner, homogener und weitgehend abgeschlossen. Ausgeprägte soziale Kontrolle behindert den

Informationsaustausch mit anderen Bereichen, ermöglicht aber enge persönliche Beziehungen und den direkten Austausch von Wissen.

- Veränderte Produktionslogiken in der Kunst erfordern mehr Flexibilität; die Arbeitsweisen in der Technik sind kaum an diese Erfordernisse angepasst. Bei Leitungsentscheidungen wird die Technische Direktion zudem oft nicht ausreichend berücksichtigt.
- Die Kommunikation zwischen Hierarchieebenen erscheint einseitig machtbewusst von oben nach unten. Es gibt wenig Möglichkeiten zur Mitbestimmung der unteren Hierarchieebenen und wenig Zusammenarbeit der Theaterleitung mit dem mittleren Management, obwohl sich die Theaterleitung selbst als offen für die Vorschläge und Ideen anderer einschätzt.
- Die Netzwerke der Theaterleitung sind groß und nach außen orientiert.
- Zwischen den Sparten kommt es zu Antipathien, Geringschätzung und Abgrenzung, weil sie um die Gunst des Publikums und um (finanzielle, personelle) Ressourcen konkurrieren, ihre Funktionslogiken für die Angehörigen anderer Sparten aber weitgehend intransparent sind. Das gilt in besonderer Weise für Ballett und Orchester. Sie begreifen sich selbst als Kollektive und sind oft nur über einzelne Broker\*innen mit dem Kerncluster verbunden.
- Die Netzwerke der Sparten unterscheiden sich: Das Musiktheater pflegt dichte und homogene Netzwerke, der Tanz offene und homogene Netzwerke, das Schauspiel offene und heterogene Netzwerke.

#### **F6: Welche individuellen Informationsnetzwerke bauen Mitarbeiter\*innen im Theater auf? Welche Rollen lassen sich unterscheiden? (vgl. Kap. 5.2.2)**

- Expert\*innen verfügen über Macht (Intendanz) bzw. über Informationen, die essenziell für den Ablauf der Prozesse im Theater sind (Technische Direktion, Künstlerische Betriebsdirektion). Häufig gehören sie zur Theaterleitung oder sind Bereichsleiter\*innen.
- Broker\*innen sind wichtige Multiplikator\*innen für die interne (Leitung der Werkstätten) und externe (Vermittlung, Leitung Publikumsservice) Verbreitung von Information, weil sie über viele Kontakte verfügen oder strukturelle Lücken überbrücken können (Ballettdirektor\*in). Ihre Position ist mit Macht, aber nicht immer mit Entscheidungskompetenz verbunden.
- Agent\*innen vermitteln zwischen Expert\*innen und Konsument\*innen, indem sie die Ideen der Expert\*innen in konkrete Pläne und Prozesse übersetzen und ihre Umsetzung im Theater anstoßen (Referent\*innen der Intendanz, KBB). Sie treten daher gemeinsam mit Expert\*innen auf. Agent\*innen haben keine eigene Entscheidungskompetenz, beziehen ihre Macht aber aus ihrer Position in der Nähe einflussreicher Akteur\*innen.

- Konsument\*innen sind Empfänger\*innen der Information (Kollektive, Externe, untere Hierarchiestufen). Sie nehmen eine Position am Rande des Netzwerks ein und tauschen sich nicht mit anderen Konsument\*innen aus.

**F7: In welchen Subgruppen tauschen Mitarbeiter\*innen im Theater Informationen? Welche Cluster (und Brücken zwischen diesen Clustern) lassen sich unterscheiden? (vgl. Kap. 5.2.2)**

- Cluster orientieren sich überwiegend an den Bereichs-, Hierarchie- und Sparten Grenzen, ermöglichen aber weitere Unterscheidungen: im Bereich Technik zwischen Werkstätten- und Bühnenpersonal und im Bereich Organisation zwischen Verwaltungs- und Servicepersonal.
- Fehlende Beziehungen trennen bestimmte Cluster wie das Ballett und die Servicemitarbeiter\*innen vom Kerncluster. Ihre Anbindung wird nur über wenige Personen sichergestellt, die potenzielle Engpässe für den Informationsfluss im Theater darstellen. Zu diesen Broker\*innen gehört das Personal der Verwaltungsabteilungen und des Künstlerischen Betriebsbüros sowie in beiden Theatern der bzw. die Ballettdirektor\*in.
- Die Clusterstruktur gibt Einblick in die spezifische, gewachsene Struktur eines Theaters und ermöglicht die Formulierung individueller Handlungsempfehlungen für jedes Haus, z.B. zur stärkeren Anbindung von Sparten (Ballett) und Gruppen (Personalvertretung) an das Kerncluster oder zur Intensivierung des Austauschs zwischen Clustern und Hierarchieebenen (Theaterleitung und Vermittlung, Verwaltungsdirektion und Kasse).

**F8: Welche strukturellen Äquivalenzen und Muster weist der Informations- und Wissensaustausch im Theater auf? (vgl. Kap. 5.2.2.)**

- Das Netzwerk ist aufgeteilt in eine Zentrum-Peripherie-Struktur mit einem Macht- und Informationszentrum, einer semiperipheren Gruppe zur Verarbeitung und Umsetzung von Informationen und einer peripheren, informationsempfangenden und ausführenden Gruppe.
- Expert\*innen und Agent\*innen befinden sich im Zentrum und in der Semiperipherie des Netzwerks, Broker\*innen im Zentrum des Netzwerks und Konsument\*innen in der Peripherie des Netzwerks.
- Akteur\*innen im Zentrum tauschen sich mit allen anderen Gruppen im Theater aus. Akteur\*innen in der Semiperipherie tauschen sich mit Akteur\*innen im Zentrum und mit anderen Akteur\*innen im selben Block aus. Akteur\*innen in der Peripherie tauschen sich nur mit Akteur\*innen im Zentrum aus, nicht mit dezentralen und auch nicht mit anderen peripheren Akteur\*innen. Sie sind darum teilweise isoliert.

