

1 Einleitung

Im Dezember 2013 wird die kaufmännische Geschäftsführerin des Wiener Burgtheaters wegen Unregelmäßigkeiten in der Buchführung entlassen. Was auf den ersten Blick wie ein Finanzskandal aussieht, entpuppt sich mit der Zeit als eine weit komplexere Situation mit unzähligen Beteiligten und Vorwürfen, die die Gerichte auf Jahre beschäftigt. Intendanz, Geschäftsführung und die Leitung der Bundestheater Holding schieben sich gegenseitig die Schuld zu, es herrscht ein Klima der Unklarheit und Verdrängung. Barrieren in der Organisation, zwischen Intendanz und kaufmännischer Geschäftsführung, zwischen Theater und Trägerin, haben in der Vergangenheit die Transparenz und den Austausch von Informationen zwischen Bereichen und zwischen Hierarchieebenen verhindert (vgl. Schmidt 2017: 3).

Das Burgtheater Wien ist durchaus kein Einzelfall; seit einigen Jahren häufen sich die Konflikte und Probleme an Stadt- und Staatstheatern in Deutschland, Österreich und der Schweiz, darunter – immer wieder – Millionendefizite, Spartenleiter*innen, die aus Protest gegen vorenthaltene Informationen oder Entscheidungen über ihre Köpfe hinweg das Theater verlassen, Intendant*innen, die vorzeitig aus ihren Verträgen entlassen werden, Streit um unrechtmäßige Besetzungen, Tarifpolitik und das Arbeitsklima, um Machtmissbrauch und Geheimhaltung. Das Internetportal nachtkritik.de, das wichtigste Portal für deutschsprachige Theaterkritik und Theaterberichterstattung, versammelt im Zeitraum von 2011 bis 2019 unter dem Stichwort »Stadttheaterdebatte« allein 35 Essays von Theatermacher*innen, Wissenschaftler*innen und Redakteur*innen zur Frage, inwiefern das Stadttheater noch »den künstlerischen und sozialen Ansprüchen der Gegenwart genügt«.¹

So unterschiedlich die Situationen in den Theaterbetrieben im Detail sein mögen, sie alle eint, dass es in der Regel um Intransparenz und um Störungen in der Kommunikation geht: Intransparenz bei den Finanzen, bei der Besetzung und bei künstlerischen wie kaufmännischen Entscheidungen; gestörte Kommu-

1 Vgl. Lexikon auf nachtkritik.de [31.03.2022].

nikationsbeziehungen zwischen Intendanz, Geschäftsführung und Träger*in, zwischen Spartenleiter*innen und künstlerischer Leitung, zwischen Theater und Intendanz.

1.1 Problemstellung

Oftmals wird versucht, solche Probleme auf Ebene des Personals zu lösen, so wie in Wien oder auch in Karlsruhe, wo Theatermitarbeiter*innen im Herbst 2020 die Absetzung des Intendanten fordern. Dabei wird übersehen, dass durch eine Entlassung zwar kurzfristig Veränderungen herbeigeführt werden können, sich aber an den Bedingungen, die zu dem Konflikt geführt hatten – den einseitigen Machtverhältnissen, dem gegenseitigen Misstrauen und der Intransparenz bei Informationen und Entscheidungen – nichts ändert. Oder wie es in der taz formuliert wird: »Das Theater sieht sich selbst gerne als gesellschaftskritische Instanz [...], der blinde Fleck sind die unbefriedigenden Strukturen.« (Weber 2018)

Mit »Strukturen« sind dabei einerseits die politischen Verhältnisse gemeint, die sich durch das gesamte deutsche (österreichische, Schweizer) Theatersystem ziehen und in den letzten Jahren unter den Überschriften Tarifgerechtigkeit und Geschlechtergerechtigkeit vermehrt in den Feuilletons diskutiert werden. Andererseits bezeichnet der Begriff aber auch individuelle Mechanismen und spezifische Bedingungen in jedem einzelnen Theater. Weil beides eng zusammenhängt sind substantielle Veränderungen und organisationaler Wandel oftmals nur schwer umsetzbar. Das liegt nicht zuletzt daran, dass über konkrete Prozesse in den Theatern und über ihre innere Funktionsweise nur wenig bekannt ist. Das Theater ist in dieser Hinsicht mit einer »Black Box« (Vorwerk 2012) zu vergleichen, bei der zwar Input (Intendant*in, Regieteam, Darsteller*innen, Themen) und Output (im besten Fall gesellschaftlich relevante Theaterproduktionen) benannt und beschrieben werden können, in der die inneren Vorgänge aber weitgehend verborgen bleiben (vgl. Vorwerk 2012: 35).

Weil sich an den Strukturen in den Theatern nur wenig ändert, geraten sie seit Jahren von einer (Legitimations-, Finanzierungs-, Publikums-)Krise in die nächste. Schneider spricht von einer »Perpetuierung« (Schneider 2013: 22) der alten Systeme, einem Theater, in dem »nichts Strukturelles passiert, bei dem man sagen könnte, dass es eine Perspektive für das Überleben wäre« (Schneider 2013: 22). Und Schmidt fragt: »Sollte der Begriff der Krise im Theater bzw. in der Theater- und Orchesterlandschaft weiter an Relevanz zunehmen, welche Instrumente der Krisensteuerung und des Krisenmanagements existieren bzw. können dann entwickelt und zum Einsatz gebracht werden?« (Schmidt 2013: 204)

Einen Beitrag zur Bewältigung dieser Krise soll die vorliegende Studie leisten. Der strategische Umgang mit Information und Wissen kann – das soll diese Arbeit zeigen – zu einer deutlichen Verbesserung der Transparenz und Kommunikation beitragen. Informations- und Wissensmanagement ist folglich ein Instrument, mit dem Theater auf Krisensituationen reagieren können. Der von Schmidt verwendete Begriff der »Krise« (Schmidt 2017: 5) darf dabei nicht als Vorwurf verstanden werden, sondern kann eine Chance sein, neue Impulse für die Weiterentwicklung der Theater zu setzen, die Resilienz der Theaterbetriebe zu stärken und so dem Theatersystem insgesamt zu einer verbesserten Zukunftsfähigkeit zu verhelfen (vgl. Schmidt 2017: 9).

Den Krisenzustand machen Schmidt und Schneider auch an den Schwierigkeiten der Theater fest, sich auf gesellschaftliche Entwicklungen einzustellen. Das 20. und 21. Jahrhundert sind von mehreren, teils disruptiven, Veränderungen geprägt, jede mit weitreichenden Folgen, auch für Kulturbetriebe. Neben demographischen Umwälzungen, die eine veränderte kulturelle Nachfrage zur Folge haben, sind das auch umfassende Veränderungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie ein Wandel der Wertschöpfungsmodelle (vgl. Klein 2011: 15). Es vollzieht sich der Übergang vom Industrie- ins Informations- bzw. Wissenszeitalter, in dem der Erfolg eines Betriebs von den Mitarbeiter*innen mit ihrem individuellen Wissen und von der Organisation mit ihrem versammelten, kollektiven Wissen ausgeht (vgl. Vakharia 2013: Abs. 4). Traditionelle Produktionsfaktoren wie Arbeit, Boden und Kapital verlieren an Einfluss und die Wertschöpfungslogik vieler kommerzieller Unternehmen folgt längst anderen Prinzipien; Investitionen in Wissen, in gut ausgebildetes Personal und in Know-how versprechen inzwischen oft mehr Profit als die Investition in materielle Güter (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012: 3).

Diese Veränderungen sind auch für öffentliche Kulturbetriebe wie Theater deutlich spürbar, die als überwiegend dienstleistungsorientierte Organisationen ihren Erfolg schon lange auf nicht-materielle Ressourcen gründen und als personalintensive Betriebe schon immer in besonderer Weise auf das Wissen ihrer Mitarbeiter*innen angewiesen sind. Dennoch haben sich öffentliche Kulturbetriebe bislang nur wenig mit den Einflussmöglichkeiten einer informations- und wissensbasierten Steuerung befasst (vgl. Kap. 2.1.3). Teilweise fehlt ihnen das Verständnis für die Wichtigkeit des Themas, so dass keine gezielten Anstrengungen im Hinblick auf Informations- und Wissensmanagement unternommen werden. Und dort wo bereits eine generelle Sensibilität besteht, fehlt es oft an praktisch umsetzbaren Konzepten sowie an Zeit, sich mit neuen Organisationsformen auseinanderzusetzen (vgl. Kap. 1.2 und 1.3). Dabei sind die Anwendungsszenarien von Wissensmanagement gerade in Theatern vielfältig und müssen

sich nicht – auch das wird in dieser Arbeit deutlich werden – ausschließlich auf Informationsmanagement, auf Datenbanken und technische Möglichkeiten des Austauschs beschränken. Vielmehr kann eine strategische Betrachtung der Themen Information und Wissen sich positiv auf ganz unterschiedliche Situationen auswirken und bei zahlreichen Herausforderungen unterstützen. Zu diesen Herausforderungen zählt beispielsweise das heterogene Personal im Theater, mit Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Bereichen, von denen jede*r mit unterschiedlichen Kenntnissen und Kompetenzen ausgestattet ist (vgl. Hausmann/Süss 2012: 405f.). Dazu zählen die personellen Brüche, die aus einer großen Zahl befristeter Arbeitsverträge und nicht zuletzt aus dem Intendant*innenwechsel resultieren, der regelmäßig den Austausch nahezu aller künstlerischen Mitarbeiter*innen an einem Theater zur Folge hat (vgl. Schmidt 2019: 114). Dazu zählen die immer größere Zahl an Gästen, Solist*innen und Regisseur*innen (vgl. Schmidt 2019: 26f.), die bei jedem Engagement neu in die Theaterorganisation integriert werden müssen. Dazu zählen fehlende Informationen über Besucher*innen und Nicht-Besucher*innen (vgl. Renz 2015: 10). Vor allem aber ist es der besondere Aufbau der Theater mit voneinander verschiedenen Bereichen (Kunst, Organisation, Technik) und Sparten (Schauspiel, Musiktheater, Tanz), der die Kommunikation und die Transparenz zur Herausforderung werden lässt (vgl. Röper 2001: 61) und der Informations- und Wissensmanagement als potenziellen Lösungsansatz nahelegt.

Belastbare Betriebsstrukturen, ausgeprägte Transparenz und die Weiterentwicklung zur intelligenten Organisation sind zentrale Kompetenzen eines Theaterbetriebs für den Weg aus der Krise. Die Zukunftsfähigkeit eines Theaters hängt bereits jetzt maßgeblich davon ab und wird zukünftig immer mehr davon abhängen, ob es in der Lage ist, die Weitergabe von Informationen in der Organisation und zu Träger*innen zu organisieren, Transparenz über vorhandenes Wissen herzustellen, Meinungen und Kompetenzen diverser Mitarbeiter*innen zu hören, einen offenen Austausch mit Besucher*innen zu pflegen und so zukunftsfähige Entscheidungen zu treffen. Das Management von Informationen und Wissen wird für die Theater damit zu einer zentralen Kompetenz der Krisenbewältigung.

Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen und möglicher Lösungspotenziale wird darum an dieser Stelle die folgende Arbeitshypothese formuliert: Informations- und Wissensmanagement stellt eine notwendige, aber entwicklungsbedürftige Kompetenz von Theatern dar. Es stärkt die innere Struktur, verbessert die Kommunikation, erhöht die Flexibilität der Organisation im Hinblick auf bestehende Herausforderungen und trägt so zu ihrer Zukunftsfähigkeit bei.

1.2 Stand der Forschung

Das folgende Kapitel arbeitet, orientiert an dieser Arbeitshypothese, den Stand der Forschung zu den Themen Informations- und Wissensmanagement in Kultur- und Theaterorganisationen auf. Es ist gegliedert in Literatur zum Non-Profit-Sektor (z.B. Bildungseinrichtungen, öffentliche Verwaltung, Bibliothek und Archiv) einerseits und in Literatur zu Kulturbetrieben (z.B. im Bereich Darstellende Kunst, Museum, Musik, Event und Festival) andererseits.²

Literatur zu Non-Profit-Organisationen, Verwaltung, Bibliothek und Archiv

Verschiedene Veröffentlichungen betrachten das Potenzial von Informations- und Wissensmanagement für den privatrechtlich-gemeinnützigen Sektor sowie für öffentliche Einrichtungen, beispielsweise in der Entwicklungszusammenarbeit, im Hochschulkontext sowie bei Verwaltungsträger*innen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene (Edeling/Jann/Wagner 2004). Insbesondere Non-Profit-Organisationen im »Sozial-, Gesundheits-, Umwelt- und Bildungsbereich« (Hasler Roumois 2013: 31) profitieren in Anbetracht ihrer zunehmend wissensbasierten Dienstleistungsportfolios von solchen Anstrengungen (vgl. Hasler Roumois 2013: 30f.), aber auch in Behörden trägt Informations- und Wissensmanagement zu einer verbesserten Leistungsfähigkeit und zur Bewältigung immer komplexerer Aufgaben bei (vgl. Göbel 2014: 54f.). Eine Veröffentlichung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement dokumentiert bereits 2001 erste Bemühungen, Wissensmanagement in öffentliche Verwaltungen zu integrieren (KGSt 2001).

Etwa 15 Jahre später geht der Artikel von Anja Wittfoth im Handbuch Kulturmanagement (Wittfoth 2015)³ auf die besonderen Herausforderungen ein, die Non-Profit-Einrichtungen im Umgang mit Wissen zu bewältigen haben. Nach einer allgemeinen Einführung zu Non-Profit-Einrichtungen und Wissensmanagement greift sie als Fallbeispiel eine dezentral arbeitende Non-Profit-Organisation heraus, die an verteilten Standorten (Hamburg und Berlin) ein Workshop-Programm anbietet. Die zentrale Fragestellung des Artikels ist, wie Wissensmanagement in dieser dezentralen Organisationsform realisiert werden

2 Anders als im Kulturbereich beschäftigt sich der privatwirtschaftlich-kommerzielle und hier insbesondere der Dienstleistungssektor schon seit den frühen 1990er Jahren intensiv mit dem Einfluss von Wissen und Information auf die Organisation. Entsprechend vielfältig sind allgemeine betriebswirtschaftliche Veröffentlichungen zu diesem Thema (vgl. Kap. 2.1).

3 Wittfoth 2015 ersetzt im Handbuch Kulturmanagement den Beitrag von Wiater 2005 unter der Überschrift »Wissensmanagement in Kulturorganisationen«.

kann. Für Wittfoth ist dabei die Transparenz über Verantwortliche und Zuständigkeiten besonders entscheidend: Es solle stets möglich sein, zeitnah und unkompliziert die zentralen Wissensträger*innen einer Organisation zu identifizieren (vgl. Wittfoth 2015: 69f.). Zudem sei permanenter Austausch zwischen den verschiedenen Teilen der Organisation notwendig (vgl. Wittfoth 2015: 70). Obwohl sich Wittfoth ein konkretes Problem für die Analyse auswählt, bleibt sie bei ihren Erläuterungen allgemein. Zudem hat ihr Ansatz – obwohl im Handbuch Kulturmanagement veröffentlicht – offenbar nur wenig Resonanz bei Kulturorganisationen erfahren.

Für die öffentliche Verwaltung (und damit auch die Kulturverwaltung) kommt eine im Jahr 2013 bundesweit durchgeführte Studie (Materna/Hochschule Harz 2013) zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter*innen die Bedeutung von Wissensmanagement für die eigene Arbeit als sehr hoch einschätzen und es als Aufgabe teilweise bereits bei konkreten Personen und Abteilungen verortet ist (vgl. Materna/Hochschule Harz 2013: 35f.). Dennoch sei Wissensmanagement flächendeckend nur schwach vertreten und es werde eher von punktuellen Erfahrungen als von grundsätzlichen Veränderungen berichtet (vgl. Materna/Hochschule Harz 2013: 66). Praktische Ansätze ließen sich denn auch vor allem in Behörden finden, in denen es auch eine*n entsprechende*n Beauftragte*n gibt. Hingegen würden nur in 14 Prozent der Behörden ohne personelle Verantwortung für Informations- und Wissensmanagement praktische Anstrengungen in dieser Richtung unternommen. Zumeist seien dies technikgestützte Lösungen für die Speicherung von Informationen und Wissen im Intranet (vgl. Materna/Hochschule Harz 2013: 38f.). Insgesamt zeigt die Studie, dass »Wissensmanagement – wenn überhaupt praktiziert – zu wenig systematisch und nicht nachhaltig betrieben« (Materna/Hochschule Harz 2013: 68) wird und es sowohl an übergreifenden Konzepten als auch an konkreten Maßnahmen fehlt.

Diese Beobachtung wiederholt sich auch in der internationalen Perspektive⁴, wie zum Beispiel eine Arbeit von Cullom und Cullom zur Situation in den USA zeigt (Cullom/Cullom 2011). Ausgehend von den Besonderheiten, die Non-Profit-Organisationen hinsichtlich ihres Geschäftsmodells von gewinnorientierten Organisationen unterscheiden, betonen die Autor*innen die Notwendigkeit, auch für gemeinnützige Organisationen, sich nachhaltig aufzustellen, eine gemeinsame Vision zu erarbeiten und stabile Finanzstrukturen aufzubauen. Zur Stärkung der Nachhaltigkeit spiele der Zugang zu Wissen und Informationen eine entscheidende Rolle, sei es bei Personalveränderungen in der Leitung oder bei

4 Für einen umfassenden Literaturüberblick zu Wissensmanagement in (internationalen) Non-Profit-Organisationen vgl. Rath/Given 2017: 720ff.

der Begleitung der zahlreichen ehrenamtlichen Kräfte – eine typische Aufgabe von Non-Profit-Organisationen (vgl. Cullom/Cullom 2011: 20f.). Die im Beitrag entwickelten Empfehlungen stellen einen Ansatzpunkt für Non-Profit-Organisationen dar, selbst den Austausch von Informationen und Wissen in der eigenen Einrichtung zu befördern, sind aber an entscheidenden Stellen zu allgemein formuliert (vgl. hierzu auch Janardhan/Vakharia 2014: 6), etwa wenn darauf verwiesen wird, dass Branding und Image den gesamten Betrieb betreffen und darum entsprechendes Wissen an alle [»to all«] (Cullom/Cullom 2011: 19) übertragen werden muss oder dass alle Teilnehmenden [»each participant«] (Cullom/Cullom 2011: 21) in der Organisation mit implizitem und explizitem Wissen zur Vision und Mission ausgestattet sein sollten. Sechs ausgewiesene Wissensmanagement-Strategien (vgl. Cullom/Cullom 2011: 19f.) beleuchten schlaglichtartig bedeutsame Wissensmanagement-Handlungsfelder (z.B. Nutzung von Kennzahlen für die Bewertung des Organisationserfolgs, das Coaching von Ehrenamtlichen oder die gezielte Unterstützung von Leitungswechseln und Übergangszeiträumen), ohne dabei einer ganzheitlichen Strategie zu folgen.

Eine Sonderbedeutung hat das Thema Wissen naturgemäß für Informations- und Dokumentationseinrichtungen wie Bibliotheken und Archive (vgl. etwa Bultrini et al. 2016). Diese Einrichtungen nehmen häufig eine Doppelrolle ein, indem sie einerseits Wissensmanagementkonzepte selbst anwenden, zum Beispiel um Prozesse zu verbessern und die interne Wissenskommunikation der Organisation zu stärken, andererseits indem ihre Kerndienstleistung darin besteht, mit materialisierten Informationen in Form von Medien umzugehen. Bibliotheken und Archive könnten andere Non-Profit-Organisationen bei der Umsetzung von Wissensmanagement-Aktivitäten unterstützen (vgl. Becker 2014: 143 und Martin 2005: 384). Auch im Hinblick auf die Nutzer*innen verändert sich im Informationszeitalter die Rolle der Bibliotheken: Ihre Aufgabe besteht nicht länger vorrangig darin, den Zugang zu Informationen für alle Bürger*innen sicherzustellen, sondern auch darin, die Fülle der Informationen zu sichten, aufzubereiten und zusammenzuführen (vgl. Qvortrup 2007: Abs. 8). Sie sollten sich darum als Dienstleister*innen für Informations- und Wissensmanagement verstehen, neue Services entwickeln und Nutzer*innen bei ihrem persönlichen Wissensmanagement unterstützen und beraten.

Auch wenn bereits geeignete Wissensmanagement-Instrumente für die öffentliche Verwaltung, für gemeinnützige Organisationen und für Informations-einrichtungen wie Bibliotheken und Archive benannt worden sind, auch wenn vereinzelt Fragen des Wissensmanagements diskutiert werden und es erste Belege für einen strategischen Umgang mit Informationen und Wissen in diesen Einrichtungen gibt, so kann doch festgestellt werden, dass die Auseinander-

setzung mit Wissensmanagement im Non-Profit-Bereich nur partiell stattfindet und die entsprechende Forschung noch am Anfang steht (vgl. Becker 2014: 438f.). Gleiches gilt auch für die Forschung im Kulturmanagement-Bereich, die im Folgenden Abschnitt vorgestellt wird.

Spezifisch kulturbetriebswirtschaftliche Quellen

Die folgende systematische Literatur- und Quellenrecherche in einschlägigen deutsch- und englischsprachigen Quellen zeigt (vgl. Tab. 1-1 und Tab. 1-2), dass nur wenige Veröffentlichungen zum Thema Wissen und Information in Kulturbetrieben existieren.

Tab. 1-1: Ergebnis der systematischen Recherche in Fachzeitschriften

Quellen	Publikationen
KM-Magazin. Kultur und Management im Dialog (Jg. 1.2006-14.2019)	Publikationen: 2 Helldorff 2012, Reuter 2007
Jahrbuch / Zeitschrift für Kulturmanagement (Jg. 1.2009-11.2019)	Publikationen: 1 Jank 2018
Jahrbuch für Kulturpolitik (1.2000-16.2017/18)	keine Publikationen zum Thema
The Journal of Arts Management, Law and Society (Jg. 22.1992-49.2019)	keine Publikationen zum Thema
ENCATC Journal / European Journal of Cultural Management and Policy (Jg. 1.2011-9.2019)	Publikationen: 1 Hervy et al. 2013
International Journal of Arts Management (Jg. 1.1998-19.2016)	Publikationen: 3 Stockenstrand/Ander 2014, Abfalter/Stadler/Müller 2012, Jyrämä/Äyväri 2005

Quelle: Eigene Darstellung, Suche mit dem Begriff Wissensmanagement bzw. Knowledge Management, Stand 31.12.2019

Tab. 1-2: Ergebnis der systematischen Recherche in Internetquellen

Quellen	Publikationen
Kulturmanagement Network (kulturmanagement.net / artsmanagement.net)	Publikationen: 3 Paul/Sakschewski 2012, Heinze 2003, Kavakli/Bakogianni 2003
Kulturpolitische Bibliographie (kupoge.de/ kulturpolitische-bibliografie/)	Publikationen: 4 Wiater 2005, Paul/Sakschewski 2012, Wiater 2004, Wittfoth 2015
Fachverband Kulturmanagement (fachverband- kulturmanagement.org)	keine Publikationen zum Thema
Handbuch Kulturmanagement (kulturmanagement-portal.de)	Publikationen: 2 Wittfoth 2015, Dreyer 2015

Quelle: Eigene Darstellung, Suche mit dem Begriff Wissensmanagement bzw. Knowledge Management, Stand 31.12.2019

Im Vergleich mit der Fülle an Publikationen zu Wissensmanagement in anderen Wirtschaftssektoren (vgl. Kap. 2), aber auch im Vergleich mit Literatur, die im Kulturmanagement zu anderen Managementbereichen entsteht (beispielweise zu den Themen Personalmanagement und Qualitätsmanagement), erscheinen die Ergebnisse der Quellenrecherche zum Thema Wissensmanagement wenig umfangreich. Die aufgefundenen Titel werden im folgenden Abschnitt, neben weiteren monographischen Veröffentlichungen, ausgewertet und mit ihren zentralen Argumenten vorgestellt.

Der Begriff Wissensmanagement taucht in der deutschsprachigen Literatur zum Kulturmanagement erstmalig im Jahr 2003 in einem Sammelband von Thomas Heinze (2003) auf. 2007 widmet das Magazin »Kultur und Management im Dialog« des Portals Kulturmanagement Network den Themen Wissen und Wissensmanagement einen Schwerpunkt (Heinze/Schütz 2007).

Im selben Jahr liefert Armin Klein mit dem Begriff der »lernenden Kulturorganisation« einen ersten umfangreicheren theoriegeleiteten Ansatz für Kulturbetriebe im deutschsprachigen Raum. Im »Exzellenten Kulturbetrieb« (Klein 2007)⁵ beschreibt er innerbetriebliche und externe Herausforderungen, denen sich Kulturorganisationen gegenübersehen und denen sie wenig entgegenzu-

5 Im Folgenden zitiert nach der aktuellsten 3. Auflage von 2011.

setzen hätten. Vorhandene Organisationsmodelle im Kulturbereich seien meist nicht flexibel genug und eigneten sich nur bedingt für die Bewältigung aktueller Herausforderungen, wie der Finanzierung von Produkten und Programmen angesichts sinkender Zuschüsse und steigender Personalkosten (vgl. Klein 2011: 17), des Investitionsrückstaus bei Modernisierungen (vgl. Klein 2011: 19) oder des fehlenden Nachwuchses für das stets älter werdende Kulturpublikum (vgl. Klein 2011: 21). Weitere Herausforderungen, die sich etwa aus der Digitalisierung ergeben, erwähnt Klein im Jahr 2007 noch nicht einmal – und schlussfolgert doch, dass sich nicht nur die Finanzierung, sondern vor allem die Strukturen der Kulturbetriebe grundlegend verändern müssten (vgl. Klein 2011: 22). Ausgehend von Argyris und Schön (Argyris/Schön 1978) entwirft er das Bild der lernenden Kulturorganisation, die permanent neues Wissen erwirbt und generiert, speichert, neu organisiert und sich als Organisation stetig weiterentwickelt (vgl. Klein 2011: 156). Klein sieht die Mitarbeiter*innen eines Kulturbetriebs dabei als größtes Potenzial und flexible Organisationsstrukturen sowie dauerhafte Lernbereitschaft als wichtigste Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Kulturbetrieben (vgl. Klein 2011: 165f. und 169 sowie Klein 2006: 103).

Schmidt (2017) verwendet nicht den Begriff der »lernenden«, sondern den der »intelligenten Organisation« und beschreibt sie mit den folgenden Eigenschaften: »Reflexionsfähigkeit, Sensibilität, Transparenz / Durchlässigkeit, Flexibilität, Reaktions- und Artikulationsfähigkeit« (Schmidt 2017: 212). Intelligente Organisationen reflektierten ihre eigene Problemlösungskompetenz vor dem Hintergrund wechselnder Umwelanforderungen. Aus dem Unterschied zwischen externen Anforderungen bzw. dem eigenen Anspruch und der aktuellen Leistung der Kulturorganisation entstünden Innovations- und Reformimpulse, welche zu einer permanenten Weiterentwicklung der Kulturorganisation beitrügen (vgl. Schmidt 2017: 212). Neben der Fähigkeit, adäquat auf Krisen und andere Umwelanforderungen zu reagieren, hebt Schmidt die realistische Einschätzung der eigenen Potenziale, den »richtig[en]« (Schmidt 2017: 212) Einsatz der eigenen Ressourcen sowie die Notwendigkeit einer Optimierung von Strukturen und Prozessen hervor (vgl. Schmidt 2017: 212). Im Rückgriff auf North und Pöschl benennt er als Ziele der intelligenten Organisation die Stärkung der Reaktionsfähigkeit, der Lernfähigkeit, der Vernetzungsfähigkeit und der Innovationskraft, des Erinnerungsvermögens und der emotionalen Intelligenz (vgl. North/Pöschl 2002: 57). Dafür seien eine gute interne Vernetzung und ein ständiger Austausch, die Verknüpfung von Daten und Informationen zu Wissen und Kompetenz sowie die fachgerechte Speicherung des Wissens unbedingte Voraussetzung. Wie schon Klein stellt Schmidt fest, dass die üblicherweise stark hierarchisch organisierten Leitungsmodelle in Kulturbetrieben, zum Beispiel in Thea-

tern, wohl nicht in der Lage sein werden, diesem Anspruch zu genügen und dass Theater sich zukünftig um eine neue Organisationsstruktur und -kultur bemühen müssten (vgl. Schmidt 2017: 213).

Jank (2018) erläutert, wie Leitungspersonal in Kulturbetrieben auf digitale Transformation reagiert und wie sich für eine tatsächliche Transformation auch die Organisationskultur verändern müsse. Kulturmanager*innen, die auf einer Leitungsfunktion in Kulturbetrieben tätig sind, sieht sie in der Verantwortung, die Mitarbeiter*innen beim Aufbau einer lernenden Organisation zu unterstützen und ihre Veränderungsbereitschaft zu fördern (vgl. Jank 2018: 113). Direktor*innen sollten einen inklusiven Führungsstil praktizieren, der »offen für eine Vielzahl von Ideen, Wissen, Perspektiven, Ansätzen und Stilen« (Jank 2018: 107) ist, gleichzeitig aber mit einer gemeinsamen Vision alle Mitarbeiter*innen zur Verantwortung und Mitbestimmung motivieren (vgl. Jank 2018: 107f.). Dazu müsse die Führungskraft »die richtigen Menschen auf Augenhöhe« (Jank 2018: 108) zusammenbringen, Mitarbeiter*innen in ihrer individuellen beruflichen Entwicklung und Weiterbildung begleiten, Kreativität fördern, Innovationskraft fördern und die Risikobereitschaft erhöhen, das Team aktiv an der Lösung von Problemen beteiligen und ein offenes und ehrliches Arbeitsklima etablieren (vgl. Jank 2018: 108f.). Zusätzlich schlägt Jank ein digitales Wissensmanagement vor, das auf die Organisation abgestimmte Informationstechnologien umfasst und an die Arbeitsabläufe der Organisation angepasst ist (vgl. Jank 2018: 115). Wie genau dieses Wissensmanagement praktisch aussehen soll, wird im Artikel aber nicht näher ausgeführt.

Wie in Bibliotheken und Archiven gehört auch in Museen der kompetente Umgang mit Wissen gewissermaßen zu den Kerndienstleistungen; die Vermittlung von Wissen ist Teil des Museumsauftrags. Wissensmanagement fristet dennoch auch in diesen Kultureinrichtungen »häufig ein Schattendasein, obwohl es angesichts der aktuellen Wettbewerbsbedingungen von Museen mehr denn je notwendig ist« (Dreyer 2015: 55). Dreyer möchte darum Museen dazu ermutigen, Wissensmanagement häufiger und gezielter einzusetzen. Er nennt als unmittelbare Nutzen unter anderem eine gesteigerte Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, die Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen und Service, die Sicherung von Erfahrungswissen bei Umstrukturierungsprozessen sowie Lösungen zur Bewältigung demographiebedingter Personalfuktuation (vgl. Dreyer 2015: 58f.). Dabei könne oftmals auf bereits bekannte Ansätze zurückgegriffen werden (vgl. Dreyer 2015: 64). Dies veranschaulicht Dreyer mit einer Liste von möglichen Instrumenten und Beispielen aus der Museumspraxis, wie zum Beispiel dem Einsatz von Flussdiagrammen für die Analyse von Wissensströmen im Sammlungsmanagement (vgl. Dreyer 2015: 69f.), dem schriftlichen Aus-

formulieren von konzeptionellen Grundlagen (vgl. Dreyer 2015: 71), der organisationsübergreifenden Vernetzung in Verbänden (vgl. Dreyer 2015: 72), gezielten Mitarbeiter*innengesprächen und dem Controlling (vgl. Dreyer 2015: 73f.). Da Museen nur über begrenzte Ressourcen verfügten, seien Schwerpunktsetzungen im Sinne einer Pilotierung und eines selektiven Wissensmanagements notwendig (vgl. Dreyer 2015: 66 und 75).

Helldorff (2012) umreißt die Bedeutung von künstlerischen Interventionen als Methode für Wissensmanagement und argumentiert, dass Interventionen von Kulturschaffenden Verständnis, Zusammenarbeit, Innovationspotenzial und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen in einem Wirtschaftsbetrieb verbessern könnten (vgl. Helldorff 2012: 47).

Im Unterschied zu diesen stärker theoretisch ausgerichteten Schriften, widmen sich Siegfried Paul und Thomas Sakschewski dem Begriff des Wissensmanagements eher in Form eines Erfahrungs- und Praxisberichts (Paul/Sakschewski 2012). Sie erörtern in diesem Zusammenhang die strukturellen Besonderheiten der Veranstaltungsbranche, zu der sie neben öffentlich finanzierten kulturellen Spielstätten auch privatwirtschaftliche Unternehmen in der Messe-, Konzert-, Ausstellungs- und Eventorganisation sowie produzierende Unternehmen aus dem Bereich Bühnentechnik zählen (vgl. Paul/Sakschewski 2012: 15). Als Weiterentwicklung bekannter Methoden aus dem Projektmanagement stellen die beiden Autoren den Wissensstrukturplan als neues Instrument zur Planung und Steuerung eines wissensbasierten Veranstaltungsmanagements vor. Dabei werden projektrelevante Informationen auf der Ebene jedes Arbeitspakets erfasst und dokumentiert, so dass im Verlauf des Projektes das gesammelte Wissen stets dort zur Verfügung steht, wo es tatsächlich benötigt wird (vgl. Paul/Sakschewski 2012: 197f. und Sakschewski/Klinger/Wedel 2007). Die Autoren argumentieren dabei häufig aus ihrer persönlichen Erfahrung heraus, verzichten aber an vielen Stellen darauf, den Erkenntnisprozess systematisch abzubilden und mit Literaturhinweisen oder empirischer Forschung zu belegen, so dass ihre Ergebnisse leider nicht immer nachvollziehbar und nur bedingt auf andere Kontexte übertragbar sind.

Anders der Aufsatz von Gesa Birnkraut und Jessica Kellner (Birnkraut/Kellner 2013), der sehr systematisch die Ergebnisse einer quantitativen Studie mit Online-Fragebögen beschreibt, die 2013 in insgesamt 38 Kultureinrichtungen in Hamburg und Berlin durchgeführt wurde. Zentrale Ergebnisse der Studie sind, dass Kultureinrichtungen zwar über ein Verständnis des Begriffs verfügen, aber kein »ganz klares Bild von einem Wissensmanagement« (Birnkraut/Kellner 2013: 194) und von seinem Nutzen für die Einrichtung haben. Auch gäbe es häufig keine*n Verantwortliche*n für Wissensmanagement- und Lernaktivitäten (vgl.

Birnkrout/Kellner 2013: 194f.). Barrieren bei der Einführung solcher Aktivitäten seien – wie in beinahe allen Einrichtungen des Non-Profit-Sektors – fehlende Zeit, fehlendes Personal und fehlende finanzielle Ressourcen (vgl. Birnkrout/Kellner 2013: 195). Im Fokus steht bei Birnkrout und Kellner vor allem der Transfer von Wissen bei einem Mitarbeiter*innenwechsel. Sie stellen fest, dass in ca. 15-25 Prozent der Kultureinrichtungen gar keine Übergaben stattfinden und in ca. 40-50 Prozent Übergaben nicht systematisch durchgeführt werden (vgl. Birnkrout/Kellner 2013: 193). Hier könnten durch eine weitere Systematisierung leicht Verbesserungen erzielt werden, wenn »machbare Maßnahmen entwickelt werden, die einfach zu implementieren und umzusetzen sind« (Birnkrout/Kellner 2013: 193). Die Erkenntnisse von Birnkrout und Kellner können bei der geringen Fallzahl von Daten aus nur 38 Fragebögen, die zudem alle in großstädtischen Kultureinrichtungen erhoben wurden, sicher nur ein erstes Bild vom Stand des Wissensmanagements in Kulturbetrieben zeichnen. Zudem wäre insbesondere angesichts des nur geringen Kenntnisstandes der Kulturschaffenden zum Thema Wissensmanagement hier ein multimethodisches Vorgehen mit auch qualitativen Methoden dem rein quantitativen Zugang überlegen gewesen.

Jyrämä und Äyväri beschäftigen sich in ihrer Studie von 2005 mit individuellen Lernprozessen von Künstler*innen im Kontext des Projektes TARU (Jyrämä/Äyväri 2005). Das vom European Social Fund (ESF) geförderte Programm hatte sich das Ziel gesetzt, Künstler*innen mit Migrationshintergrund oder mit einer Behinderung zu fördern und ihnen Chancen auf dem finnischen Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Für die Forschungsarbeit wurden die von den Proband*innen wahrgenommenen Trainings und das Informationsportal des Projektes, aber auch direkte Wissensbeziehungen zwischen Künstler*innen und Projektmanager*innen in 26 qualitativen Interviews untersucht, um so die Wissens- und Lernprozesse der Künstler*innen besser verstehen und unterstützen zu können. Jyrämä und Äyväri stellten fest, dass die Wichtigkeit der persönlichen Beziehungen, die insbesondere beim Austausch von implizitem Wissen (vgl. Kap. 2.1.1) eine Rolle spielen, in ihrer Bedeutung von den Projektverantwortlichen unterschätzt wurde (vgl. Jyrämä/Äyväri 2005: 10). Weitere Probleme der Wissensprozesse waren zudem eine fehlende gemeinsame Sprache der Künstler*innen und Trainer*innen, die teilweise zu Unsicherheiten führte (insbesondere bei Begriffen aus dem Themenfeld Wirtschaft) sowie unterschiedliche Gewohnheiten in der Nutzung von Kommunikationsmedien (z.B. Plattformen und E-Mail) (vgl. Jyrämä/Äyväri 2005: 11). Die Analyse von Jyrämä und Äyväri gibt wertvolle Hinweise auf Herausforderungen des Wissensmanagements im Kulturbereich, bezieht sich aber vorrangig auf die individuelle, personale Ebene der befragten

Künstler*innen und Projektmanager*innen und lässt weiter keine Rückschlüsse auf kollektive Prozesse der Wissensweitergabe in Kulturorganisationen zu.

Ein anderes internationales Projekt, die Australische Initiative »Securing Career Opportunities and Professional Development« (SCOPE), hatte das Ziel, im Zeitraum 2005-2011 das implizite Wissen und das intellektuelle Kapital von Tänzer*innen in Australien zu erfassen und Perspektiven für die Berufsgruppe der Tänzer*innen im Anschluss an ihre Tanzkarriere aufzuzeigen (More/Carroll/Foss 2009). Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungswissen, das Tänzer*innen während ihrer aktiven Tanzkarriere erwerben, können gemäß der Studie auch für anschließende Erwerbsphasen der Tänzer*innen nützlich sein. Zudem würde bei ihrem Ausscheiden aus dem Tanzberuf wertvolles Wissen auch für die gesamte Branche verloren gehen (vgl. More/Carroll/Foss 2009: 41). Insofern stand in diesem Forschungsprojekt einerseits das individuelle, implizite Wissen der Tänzer*innen, andererseits aber auch das Wissen einer gesamten Profession mit vergleichsweise heterogenen Arbeitsbiographien im Fokus. More, Caroll und Foss stellen in der Projektstudie Besonderheiten heraus, denen sich ein Wissensmanagement im Bereich Tanz stellen müsse: Verhältnismäßig kurze Tanzkarrieren verlangten nach speziellen Anstrengungen, um das gewonnene Erfahrungswissen zu sichern und nachhaltig nutzbar zu machen; die finanziell angespannte Situation vieler Tänzer*innen erlaube es aber häufig nicht, neben dem eigentlichen Beruf die erforderlichen Kompetenzen für einen Wissenstransfer zu entwickeln. Bei dem Wissen von Tänzer*innen handele es sich – wie bei den meisten Künstler*innen und Kulturschaffenden – weit überwiegend um implizites Wissen, das nur schwer erfasst und genutzt werden könne (vgl. More/Carroll/Foss 2009: 44). Der Beitrag ist beschreibend und nicht erklärend aufgebaut. Wie schon bei Jyrämä und Äyväri liegt auch hier der Fokus nicht auf Organisationen und Betrieben, sondern wechselt zwischen der Egoperspektive (Künstler*innen) und einer übergeordneten Perspektive (Berufszweig) ab. Handlungsmaßnahmen für Kulturorganisationen oder Anregungen zur Lösung der institutionellen Krise von Kulturbetrieben lassen sich aus dieser Studie daher kaum ableiten.

Abfalter, Stadler und Müller (2012) entscheiden sich in ihrer Forschungsarbeit für einen qualitativen Ansatz und untersuchen das Colorado Music Festival im Hinblick auf effektive und ineffektive Wege der Wissensteilung. Ihr Fokus liegt auf der spezifischen Struktur einer Festivalorganisation und damit auf der Frage, wie Wissensmanagement und Wissensteilung in dynamischen Settings, zeitlichen Grenzen und semi-permanenten Strukturen mit einigen wenigen festen und zahlreichen Projekt- und Saisonkräften funktionieren kann (vgl. Abfalter/Stadler/Müller 2012: 6f.). Das Material aus 22 Interviews ermöglicht den

Autor*innen die Zuteilung der interviewten Mitarbeiter*innen zu vier Gruppen, die in unterschiedlichem Umfang und auf unterschiedliche Weise an der Wissensteilung der Organisation partizipieren. Neben der Kerngruppe (»core group«, bestehend aus den ständigen Mitarbeiter*innen und der Direktion), unterscheiden die Autor*innen eine aktive Gruppe (»active group«, Kuratorium), eine dezentrale Gruppe (»peripheral group«, Künstler*innen, Ehrenamtliche, Saisonkräfte, Kritiker*innen und Geldgeber*innen) sowie eine außenstehende Gruppe mit nicht unmittelbar beteiligten Akteur*innen (»outsider group«, Publikum und Workshop-Teilnehmer*innen) (vgl. Abfalter/Stadler/Müller 2012: 8f.). Dabei kommen vor allem der Kerngruppe und der Aktivgruppe zentrale Aufgaben bei der Erhaltung und Sicherung des Wissens und bei der Wissensteilung zu. Mitglieder der dezentralen Gruppe sowie der außenstehenden Gruppe sind hingegen wertvoll für die Generierung neuen Wissens und die Erschließung neuer Perspektiven (vgl. Abfalter/Stadler/Müller 2012: 9). Bei der Wissensteilung zwischen den verschiedenen Gruppen des Musikfestivals spielen die formal organisierte Kommunikation in Meetings und Evaluationssitzungen auch unter Beteiligung der Direktion eine zentrale Rolle (vgl. Abfalter/Stadler/Müller 2012: 9). Hingegen erfolge die Teilung von Wissen innerhalb einer Gruppe stärker auf informellen Wegen und bei persönlichen Interaktionen, etwa im Rahmen von Trainings und Mentoring-Programmen (vgl. Abfalter/Stadler/Müller 2012: 10f.). Das Explizieren des Wissens in Dokumenten spielen sowohl für Austauschprozesse zwischen Gruppen als auch innerhalb einer Gruppe eine wichtige Rolle (vgl. Abfalter/Stadler/Müller 2012: 11). Die Arbeit liefert mit der Fallstudie spezielle Erkenntnisse für den Umgang mit Wissen und Informationen im Rahmen eines Festivals und dürfte darum insbesondere für andere Festivals von großem Interesse sein. Die Erkenntnis, dass verschiedene Gruppen in einer Organisation über je eigene Rollen und Bedürfnisse im Hinblick auf die Informationsversorgung verfügen, ist gleichwohl auch auf andere Kulturorganisationen übertragbar, die im deutschsprachigen Raum ebenso wie in den USA meist mit unterschiedlichen Personengruppen zu tun haben.

Im Unterschied zu Dreyer (2015), der sich mit management-relevantem Wissen von Museen beschäftigt, konzentrieren sich Hervy, Laroche, Bernard und Kerouanton in ihrem Fallbeispiel des Musée d'histoire de Nantes (Hervy et al. 2013) auf Wissen über Ausstellungsobjekte. Sie untersuchen die Eignung von Informationssystemen aus Industrie und Wirtschaft für die Anreicherung von Objekten mit historischen Informationen. Entscheidend für die Arbeit mit solchen Systemen ist für die Autor*innen, dass alle Mitarbeiter*innen des Museums Zugriff auf die zugehörige Datenbank haben: Neben Forscher*innen, Kurator*innen und Restaurator*innen müsste auch Vermittler*innen der Zugang ermög-

licht werden, da sie die direkten Beziehungen zu den Besucher*innen pflegen (vgl. Hervy et al. 2013: 323f.). Ebenso könne sich die interessierte Öffentlichkeit am Aufbau von historischen Datenbanken beteiligen und auf diese Weise eigene Informationen ins Museum einbringen (vgl. Hervy et al. 2013: 318).

Auch Kavakli und Bakogianni (2003) betonen die Vielzahl der möglichen Nutzer*innen von Museums-Informationssystemen, differenzieren dabei aber zwischen Informationen zur Sammlung (Katalogdaten, Leihgeber*innen, Bildmaterial), museologischen Informationen (zu Konservierung, Ausstellung, Forschung, Vermittlung) und betrieblichen Informationen (Finanzen, Personal, Partner*innen). Verschiedene Typen von Informationen würden zumeist separat vorgehalten und auch von gängigen Softwarelösungen speziell für Museen nicht verknüpft (vgl. Kavakli/Bakogianni 2003: 850). Betriebliches Wissensmanagement solle die Kommunikation und das Teilen von Informationen zwischen verschiedenen Beteiligten unterstützen und darüber hinaus den aktiven Einsatz des Wissens für Zielsetzungsprozesse der Organisation ermöglichen (vgl. Kavakli/Bakogianni 2003: 851f.).

Stockenstrand und Ander konzentrieren sich in ihrer Studie von 2014 auf die Darstellenden Künste und zeigen auf, wie äußere und insbesondere finanzielle Zwänge Kulturbetriebe der Darstellenden Künste daran hindern, langfristig Wissen in der Organisation aufzubauen und sich dadurch weiterzuentwickeln (Stockenstrand/Ander 2014). Im Vergleich zweier Orchester wird deutlich, dass sich eine stabile Fördersituation positiv auf die (künstlerischen) Lern- und Innovationsprozesse in Kultureinrichtungen auswirken kann. Finanziell abgesicherte Orchester könnten über einen längeren Zeitraum an einem Werk arbeiten und so einen einzigartigen Stil entwickeln. Langfristige Engagements ermöglichen zudem stabile Beziehungen zwischen den Musiker*innen, um miteinander und voneinander zu lernen. Eine instabile Finanzierung führe hingegen oft zu einer einseitigen Orientierung an Publikums- und Verkaufszahlen, zu einer geringeren Risikobereitschaft bei der Programmplanung und zu einer verringerten Bereitschaft, sich auf neue Ideen und innovative Stücke einzulassen (vgl. Stockenstrand/Ander 2014: 49). Befristete Verträge und häufige Personalwechsel seien hinderlich für das Lernen der Organisation Orchester (vgl. Stockenstrand/Ander 2014: 50). Kurzfristige Finanzierungsziele verlangten zudem nach einem kontrollierenden Management (vgl. Stockenstrand/Ander 2014: 47), das wiederum negativ auf Vertrauen und Eigeninitiative der Musiker*innen wirken kann.

Umfangreichere Forschungsarbeiten zum Thema Wissensmanagement im Theater- und Musikbereich wurden außerdem von Vakharia und Janardhan vorgelegt (Vakharia 2013, Janardhan/Vakharia 2014, Vakharia et al. 2016 und

Vakharia/Janardhan 2017). In verschiedenen Studien reflektieren die Autor*innen die Lage, in der sich Kulturorganisationen angesichts gesellschaftlicher Transformationen im Informations- und Wissenszeitalter befinden.

Als Antwort auf die Wissensgesellschaft fordern sie den Übergang von Kulturorganisationen zu wissenszentrierten Organisationen [»knowledge-centric organizations«] (Janardhan/Vakharia 2014: 2), bei denen bestimmte Anforderungen an die technische Infrastruktur, die Personalführung und die Ressourcenplanung gegeben sind, und die außerdem die Bereitstellung notwendiger Informationen für Leitungsentscheidungen in den Fokus organisationalen Handelns rücken (vgl. Janardhan/Vakharia 2014: 15):

»A knowledge-centric arts organization serves its artistic mission and constituents through a systematic, sociotechnical emphasis on increasing the amount of knowledge it uses to ensure its sustainability and relevancy. Its systems and tools are effectively implemented in a manner that creates a cycle of collecting and analyzing data to generate the information necessary for informed decision-making. Its board and leadership have the information and knowledge they need and incorporate it into the strategic planning process. It has the resources and funding to ensure that the right people are engaged in the right organizational processes and are provided with the proper training and support.« (Janardhan/Vakharia 2014: 15)

Oftmals seien fehlende personelle Ressourcen, eine technologieskeptische Leitung und ungeeignete Organisationsstrukturen Hürden für den Austausch von Wissen. Selbst einfache Techniken der Datensammlung und -analyse würden nicht genutzt, so dass keine Grundlage bestünde, um Wissen aufzubauen. Auf diese Weise würde großes Potenzial in der Steuerung der Kulturorganisationen und in der Steigerung ihrer Widerstandsfähigkeit verschenkt (vgl. Vakharia 2013: Abs. 10).⁶

6 Vakharia folgert, dass nicht nur die Kulturorganisationen Anstrengungen unternehmen müssen, um sich zu wissenszentrierten Organisationen weiterzuentwickeln, sondern nimmt ebenso die Sponsor*innen und Spender*innen in die Pflicht, die mit ihren Förderentscheidungen wissensorientiertes Verhalten unterstützen und auf diese Weise Anreize für eine entsprechende Weiterentwicklung setzen können (vgl. Vakharia 2013: Abs. 20ff.). Auch wenn aus diesen Empfehlungen ein US-amerikanisches Verständnis von Kultur und ihren Fördermechanismen spricht, könnte die Beteiligung von Stakeholder*innen am Transformationsprozess von Kulturorganisationen auch im deutschsprachigen Raum wichtige Impulse setzen.

Das Konzept der wissenszentrierten Kulturorganisation wird durch eine empirische Studie aus den Jahren 2014-2016 ergänzt, die in 368 kleinen und mittleren Theaterbetrieben in den USA durchgeführt wurde (Vakharia/Janardhan 2017). Jeder Betrieb wurde anhand von 36 Fragen auf einer Likert-Skala hinsichtlich der Wissenszentrierung eingeschätzt, die vom Umgang mit Publikumsdaten [»We collect all the necessary data and information we need on our audiences«], der unterstützenden Technik [»All our data and information on all constituents are in a single, centralized system where all staff who need it can access it«] und der Archivierung [»We archive important artistic program materials (e.g. marketing materials, video recordings, etc.) in a single location (physical or online) that is readily accessible«] bis hin zu Fragen der strategischen Ausrichtung [»Our board members have a clear understanding of our organization's short and long term goals«] und der Arbeitsorganisation [»All key staff have clear job descriptions and are clear on their roles within the organization«] reichen (Vakharia/Janardhan 2017: 19). Nach der Auswertung lassen sich acht bedeutende Einflussfaktoren der Wissenszentrierung für Theaterbetriebe benennen (vgl. Vakharia/Janardhan 2017: 24):

- das Niveau des Engagements der Leitung,
- die Fähigkeiten in der Datenerhebung und Datenverwaltung,
- die strategische Verwendung von Publikumsdaten für die Programmplanung und das Audience Development,
- die Investitionen in Mitarbeiter*innenschulungen und Weiterbildung,
- die effektive Nutzung von technischen Systemen und der Webseite,
- das Niveau des Personals (hinsichtlich Kapazitäten, Ausbildung),
- die Fähigkeiten in der Dokumentation und Auswertung von relevanten Informationen
- sowie die Fähigkeiten zur Generierung von Erlösen in Onlinemärkten.

Die Autor*innen zeigen, dass sich insbesondere Investitionen in die Fähigkeiten des Personals und eine überlegte Nutzung der Informationstechnik positiv auf die Wissenszentrierung der Kulturorganisation auswirken können. Eine ausgeprägte Wissenszentrierung wiederum stärke die Belastbarkeit des Theaterbetriebs⁷ und unterstütze informierte Leitungsentscheidungen, etwa im Audience Development. Es konnten hingegen keine messbaren Effekte der Wissenszentrierung auf finanzielle Kennzahlen oder die Fähigkeit der Theaterbetriebe zur

7 Die Belastbarkeit des Theaterbetriebs wird hier festgemacht an der Anzahl an Monaten, in denen Kapital und liquide Mittel zur Verfügung stehen (vgl. Vakharia et al. 2016: 16).

Einwerbung von Drittmitteln beobachtet werden (vgl. Vakharia et al. 2016: 16f. und 19f.). Ein aus den acht Faktoren gebildeter Index lässt darüber hinaus Rückschlüsse auf die Größe und Spartenzugehörigkeit von wissenszentrierten Kulturorganisationen zu. Es zeigt sich, dass große Betriebe oft stärker wissenszentriert sind, während kleine und mittelgroße Betriebe vermutlich aufgrund weniger stark ausgeprägter Strukturen hinter den großen Theatern zurückstehen. Das gilt insbesondere für reine Schauspielbetriebe, die im Vergleich zu den Sparten Musik und Tanz, vor allem aber im Vergleich mit Opern und Musicaltheatern, eine geringere Wissenszentrierung aufweisen (vgl. Vakharia et al. 2016: 13f.).

Der primär quantitative Ansatz der Studie wird ergänzt um einige qualitative Fragen am Ende des Fragenkatalogs. Als Hindernisse für die Wissenszentrierung werden hier erneut fehlende technische Kompetenzen sowie die auch in anderen Studien regelmäßig beklagte Ressourcenknappheit genannt, die sich auch auf die personelle Ausstattung auswirke (vgl. Vakharia/Janardhan 2017: 21).

Die Arbeiten von Vakharia und Janardhan stellen einen wichtigen Anker in der Forschung zu Kulturorganisationen und Wissen dar und können als Ausgangspunkt für weitere Forschungsvorhaben zum selben Thema genutzt werden. Insbesondere die Operationalisierung der wissenszentrierten Organisation anhand von 36 Items kann in ihrer Nützlichkeit für zukünftige Untersuchungen gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die Studie zeigt, dass ein strategischer Umgang mit Wissen einen positiven Einfluss auf die Resilienz einer Kulturorganisation haben kann. Wissensmanagement verfügt also über das Potenzial, Theaterbetriebe in der Ausbildung und Verbesserung von Strukturen und Prozessen sowie in der Kommunikation mit Träger*innen, Förder*innen und dem Publikum zu unterstützen und so ihre Zukunftsfähigkeit zu erhalten. Der vornehmlich quantitative Zugang der Studie lässt allerdings in erster Linie Rückschlüsse auf das »Was« und weniger auf das »Wie« der wissenszentrierten Kulturorganisation zu. Es werden zudem keine konkreten Hinweise zu möglichen Verfahren oder Veränderungsprozessen gegeben, die eine Kultureinrichtung ausprobieren könnte, um die eigene Wissenszentrierung zu fördern.

Was also zeichnet die »lernende« (Klein 2007), die »intelligente« (Schmidt 2017) oder die »wissenszentrierte« (Vakharia/Janardhan 2017) Kulturorganisation aus? Was sind entscheidende Erkennungsmerkmale für den strategischen Umgang mit Information und Wissen in einem Kulturbetrieb und damit für seine Zukunftsfähigkeit? Die folgende Übersicht fasst die Inhalte des Literaturüberblicks zu möglichen Eigenschaften und Leistungen einer auf Information und Wissen ausgerichteten Kulturorganisation zusammen (vgl. Tab. 1-3):

Tab. 1-3: Synopsis Literaturüberblick nach Argumenten

Quelle	Eigenschaften der intelligenten Kulturorganisation
Wittfoth 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Transparenz und leichte Identifizierbarkeit von Wissensträger*innen in der Organisation - Austausch zwischen den Teilen einer (dezentralen) Organisation sowie zwischen Organisation und Umwelt
Materna/ Hochschule Harz 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Verortung des Wissensmanagements in der Verantwortlichkeit einer bestimmten Person
Cullom/ Cullom 2011	<ul style="list-style-type: none"> - gezielte Unterstützung von Personalveränderungen - kompetente Begleitung ehrenamtlicher Kräfte - Nutzung von Kennzahlen für die Bewertung des Erfolgs - Formulierung einer von allen Organisationsmitgliedern geteilten Mission und Vision
Klein 2007	<ul style="list-style-type: none"> - flexible Organisationsstrukturen - dauerhafte Lernbereitschaft der Mitarbeiter*innen und der gesamten Organisation
Schmidt 2017	<ul style="list-style-type: none"> - zielgerichteter Einsatz der eigenen Ressourcen - ständige Reflexion eigener Potenziale und Kompetenzen - Reaktion auf Innovationsimpulse - Flexibilität der Organisationsstrukturen - Transparenz - gute Vernetzung der Mitarbeiter*innen
Jank 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Offenheit für verschiedene Ideen, Perspektiven und Ansätze - gemeinsame Vision aller Mitarbeiter*innen - Kommunikation auf Augenhöhe - Unterstützung der Mitarbeiter*innen bei der beruflichen Entwicklung durch Weiterbildung - Förderung der Kreativität und Innovationskraft - Förderung einer Risikobereitschaft und Fehlerkultur - Etablierung eines offenen und ehrlichen Umgangs - Einrichtung digitaler Instrumente, die auf die Organisation abgestimmt und in die Abläufe integriert sind

Quelle: Eigene Darstellung

Fortsetzung Tab. 1-3: Synopsis Literaturüberblick nach Argumenten

Quelle	Eigenschaften der intelligenten Kulturorganisation
Dreyer 2015	<ul style="list-style-type: none"> - gesteigerte Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit - hohe Dienstleistungs- und Servicequalität - gezielte Begleitung von Reorganisationsprozessen - Umgang mit Personalfluktuatation
Paul/ Sakschewski 2012	<ul style="list-style-type: none"> - projektrelevante Informationen stehen dort zur Verfügung, wo sie tatsächlich benötigt werden
Birnkrant/ Kellner 2013	<ul style="list-style-type: none"> - personelle Verankerung von Wissensmanagement als verantwortliche Aufgabe - Systematisierung von Prozessen
Jyrämä/Äyväri 2005	<ul style="list-style-type: none"> - gute persönliche Beziehungen zwischen Mitarbeiter*innen - Förderung einer gemeinsamen Sprache in der Organisation
More/Carroll/ Foss 2009	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilität für das in Kulturorganisationen besonders wichtige implizite Wissen - Einstellen auf die z. T. besonderen Voraussetzungen der Mitarbeiter*innen der Kulturorganisation
Abfalter/ Stadler/Müller 2012	<ul style="list-style-type: none"> - interne Speicherung / Weitergabe des Wissens - Kontakt mit externen Stakeholder*innen des Kulturbetriebs, um neue Informationen / Perspektiven zu erschließen - Berücksichtigung sowohl formeller als auch informeller Wege des Informations- und Wissensaustauschs - Explizieren von implizitem Wissen in Dokumenten
Hervy et al. 2013	<ul style="list-style-type: none"> - umfassender Zugriff auf Daten und Informationen - Aufnahme von Impulsen aus der Gruppe der Besucher*innen
Kavakli/ Bakogianni 2003	<ul style="list-style-type: none"> - Ermöglichen der Kommunikation zwischen unterschiedlichen Stakeholder*innen - aktives Einbeziehen der Mitarbeiter*innen und ihrer Ideen bei Zielsetzungsprozessen
Stockenstrand/ Ander 2014	<ul style="list-style-type: none"> - Ermöglichen von längerfristigem gemeinsamem und gegenseitigem Lernen der Mitarbeiter*innen - Steigerung der Risiko- und Innovationsbereitschaft

Quelle: Eigene Darstellung

Fortsetzung Tab. 1-3: Synopsis Literaturüberblick nach Argumenten

Quelle	Eigenschaften der intelligenten Kulturorganisation
Vakharia/ Janardhan 2017	<ul style="list-style-type: none">- Engagement der Leitung für Wissensmanagement- Fähigkeiten zur Datenerhebung und -verwaltung- Fähigkeiten zur Dokumentation und Auswertung von Wissen- strategische Verwendung von Publikumsdaten- gute Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter*innen- permanente Weiterbildung der Mitarbeiter*innen- effektive Nutzung technischer Systemen und der Webseite- Generierung von Erlösen in Onlinemärkten

Quelle: Eigene Darstellung

Bei aller Unterschiedlichkeit der Autor*innen und Ergebnisse tauchen bestimmte Konzepte auch quellenübergreifend immer wieder in der untersuchten Literatur auf: Transparenz, Flexibilität, Austausch und Vernetzung der Mitarbeiter*innen, Lernen und Weiterbildung, Personalmanagement, Mitsprache der Mitarbeiter*innen und Beteiligung, Kontakt zu Besucher*innen und Publikumsdaten, Organisations- und Gesprächskultur, Innovation und Informationstechnik. Der Literaturüberblick weist damit bereits auf Eigenschaften intelligenter Kulturorganisationen hin und stützt durch die Vielzahl der dargelegten Potenziale von Wissensmanagement die zuvor formulierte Arbeitshypothese.

1.3 Forschungsdesiderat und offene Forschungsfragen

Der Literaturüberblick zeigt aber auch, dass bislang nur wenige Studien zu Informations- und Wissensmanagement in Kulturbetrieben und noch weniger empirische Studien durchgeführt wurden. Dies wird in Tab. 1-4 ersichtlich, in der die Quellen mit ihrem Forschungsdesign und ihrem Fokus auf einer künstlerischen Sparte zusammenfasst sind. Gerade für das deutschsprachige Theatersystem, das Ausgangspunkt dieser Studie ist (vgl. Kap. 1.1), liegen nur wenige Studien vor; internationale Studien sind wegen der zahlreichen Unterschiede des deutschsprachigen Theatersystems zu anderen Theatersystemen nur bedingt übertragbar.⁸

8 So unterscheiden sich etwa die Finanzierungsstrukturen anglo-amerikanischer Theater deutlich von gängigen Modellen in Deutschland (vgl. Gerlach-March 2011: 45f.).

Tab. 1-4: Synopsis Literaturüberblick nach Ausrichtung und Fokus

Quelle	wissenschaftliche Ausrichtung	Sparten-Fokus
Wittfoth 2015	empirisch qualitativ (Fallstudie)	Non-Profit
Materna/Hochschule Harz 2013	empirisch quantitativ	Verwaltung
Cullom/Cullom 2011	theoretisch	Non-Profit
Klein 2007	theoretisch	Kulturbetrieb
Schmidt 2017	theoretisch	Theater
Jank 2018	theoretisch	Kulturbetrieb
Dreyer 2015	theoretisch	Museum
Paul/Sakschewski 2012	theoretisch	Event
Birnkrant/Kellner 2013	empirisch quantitativ	Kulturbetrieb
Jyrämä/Äyväri 2005	empirisch qualitativ (Fallstudie)	Kunst
More/Carroll/Foss 2009	empirisch qualitativ (Fallstudie)	Tanz
Abfalter/Stadler/Müller 2012	empirisch qualitativ (Fallstudie)	Festival
Hervy et al. 2013	empirisch qualitativ (Fallstudie)	Museum
Kavakli/Bakogianni 2003	empirisch qualitativ (Fallstudie)	Museum
Stockenstrand/Ander 2014	empirisch qualitativ	Orchester
Vakharia/Janardhan 2017	theoretisch, empirisch quantitativ	Theater

Quelle: Eigene Darstellung

Bereits durchgeführte empirische Forschung zu den Darstellenden Künsten konzentriert sich in der Regel auf einen konkreten Anlass für Wissensmanagement – wie zum Beispiel die Verfügbarkeit von Wissen in Projekten (Paul/Sakschewski 2012) oder die Übergabe bei einem Personalwechsel (Birnkrant/Kellner 2013) – oder sie betrachtet nicht die Organisation als Ganzes, sondern nur das individuelle Wissen einzelner Mitarbeiter*innen (More/Carroll/Foss 2009, Jyrämä/Äyväri 2005). Zudem sind Lösungsvorschläge der Studien oftmals auf

der Ebene der Instrumente, also auf einer rein operativen Ebene, einzuordnen (Dreyer 2015, Wittfoth 2015). Um die Zukunftsfähigkeit von Kulturbetrieben nachhaltig zu verbessern, wird aber mehr als eine Kombination von Einzelmaßnahmen nötig sein; die beträchtlichen Herausforderungen machen einen strategischen Ansatz und nachhaltige Veränderungen erforderlich. Die umfangreichen Studien schließlich lassen qualitative Methoden vermissen (Vakharia/Janardhan 2017), um die Problemlagen und die Rahmenbedingungen der Kulturorganisationen besser verstehen zu können. In diese Forschungslücke möchte sich die geplante Arbeit einfügen mit einer Studie,

- welche die besondere Situation und die speziellen Bedingungen des deutschsprachigen Theatersystems (Deutschland, Österreich, Schweiz) und hier insbesondere die Herausforderungen des Stadttheaters berücksichtigt,
- die über die Bearbeitung einzelner problematischer Situationen hinaus eine ganzheitliche Perspektive für die Weiterentwicklung von Theaterorganisationen bietet und sich bei der Formulierung von praktischen Implikationen und Lösungsvorschlägen nicht nur auf Instrumente und Tools konzentriert, sondern die auch dazu geeignet ist, strukturelle Veränderung in Theaterorganisationen anzustoßen und zu begleiten,
- die nicht nur das individuelle Wissen der Mitarbeiter*innen, sondern das gesamte Wissen der Organisation und die Komplexität interner Informationsflüsse berücksichtigt,
- die dabei empirisch vorgeht, die theoretisch fundiert ist und die durch ein qualitatives, exploratives Forschungssetting dem Umstand Rechnung trägt, dass bislang kaum empirische Studien zum Thema Informations- und Wissensmanagement in Kulturorganisationen durchgeführt wurden.

1.4 Forschungsziele und Gang der Untersuchung

Sowohl die Problemstellung als auch der Stand der Forschung lassen vermuten, dass ein Informations- und Wissensmanagement in Theaterorganisationen das Potenzial hat, bei aktuellen Herausforderungen zu unterstützen und zu einer verbesserten Zukunftsfähigkeit der Theaterorganisationen beizutragen. Weil zugleich nur wenig über die inneren Vorgänge und Prozesse in Theaterorganisationen bekannt ist, werden für die geplante explorative Studie in dieser Arbeit die folgenden offenen Forschungsleitfragen formuliert:

- L1: Wie gestaltet sich der Umgang mit Information und Wissen im Theaterorganisationen? Welchen Bedingungen und Voraussetzungen muss ein Management von Information und Wissen im Theater genügen?
- L2: Wie kann ein strategischer Umgang mit Information und Wissen dazu beitragen, aktuellen Herausforderungen des Theaters zu begegnen und die Zukunftsfähigkeit von Theaterorganisationen zu stärken und zu erhalten?

Diesen beiden Leitfragen sind die folgenden Ziele der Forschung zugeordnet, die ein methodisches, zielgerichtetes Vorgehen fördern sollen und entlang derer diese Arbeit gegliedert ist (vgl. Tab. 1-5).

Tab. 1-5: Methodisches Vorgehen mit Zielen der Forschung

Ziele der Forschung	Kapitel
Einleitung	
A. Der Stand der Forschung zum Forschungsgegenstand Informations- und Wissensmanagement in Kultur- und Theaterorganisationen ist beschrieben.	1. Einführung
Theoretischer Teil	
B. Für den Kulturbetrieb relevante Ansätze und Theorien der intelligenten Organisation und des Informations- und Wissensmanagements sind erläutert.	2.1. Sozial- / wirtschaftswissenschaftliche Bezüge
C. Das Potenzial und der Problemlösecharakter eines Informations- und Wissensmanagements in Theaterorganisationen sind dargelegt.	2.2. Kultur- / theaterwissenschaftliche Bezüge
	3. Zusammenfassung

Quelle: Eigene Darstellung

Fortsetzung Tab. 1-5: Methodisches Vorgehen mit Zielen der Forschung

Ziele der Forschung	Kapitel
Empirischer Teil	
D. Ein geeignetes Forschungsdesign für die empirische Untersuchung ist entwickelt.	4. Forschungsdesign
E. Die spezifischen Herausforderungen und Lösungsansätze des Informations- und Wissensmanagements in Theaterorganisationen sind beschrieben.	5.1. Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse
F. Das Informations- und Wissensnetzwerk in Theaterorganisationen ist beschrieben.	5.2. Ergebnisse der sozialen Netzwerkanalyse
	6. Zusammenfassung
Schluss	
G. Die Forschungsergebnisse sind zu einem empirisch begründeten Modell verdichtet, aus dem sich konkrete Maßnahmen für Theaterorganisationen ableiten lassen.	7. Zusammenführung der Forschungsergebnisse
H. Von den Forschungsergebnissen sind praktische Implikationen für Theaterbetriebe und für die Kulturpolitik abgeleitet.	8. Fazit und Ausblick

Quelle: Eigene Darstellung

Nach diesem einführenden Kapitel (Forschungsziel A), wird im theoretischen Teil (Forschungsziele B bis C) das Forschungsthema zunächst in einen theoretischen Bezugsrahmen eingeordnet. Es wird erläutert, wie sich Wissen von Organisationen in ihrer Praxis und ihren Handlungsmustern realisiert und wie die Information der Organisationsmitglieder durch Kommunikation nutzbar gemacht werden kann. Die Begriffe Wissen und Wissensmanagement werden definiert. Unter Bezugnahme auf systemtheoretische und netzwerktheoretische Grundlagen wird das Konzept der intelligenten Organisation beschrieben. Ein Überblick über verschiedene Wissensmanagement-Konzepte dokumentiert Theorie- und Praxisbezüge aus der Betriebswirtschaft und der Managementlehre. Ein Abschnitt zu den Möglichkeiten der Netzwerkanalyse schafft den methodischen Rahmen, der entscheidend für die anschließende empirische

Erhebung sein wird (Kap. 2.1). Daraufhin werden die spezifischen Eigenschaften des deutschsprachigen Theatersystems beschrieben und relevante Einflussfaktoren eines Wissensmanagements im Theater erläutert. Anhand ausgewählter Problemlagen wird die Eignung von Informations- und Wissensmanagement für Theaterorganisationen sowie das Potenzial einer wissensbasierten Steuerung zur Lösung von Herausforderungen dargelegt (Kap. 2.2).

Zur Beantwortung der Forschungsfragen kommen im empirischen Teil der Arbeit (Forschungsziele D bis F) verschiedene Erhebungsmethoden zum Einsatz. Im Rahmen einer Fallanalyse in zwei Stadttheatern und anhand eines multimedialen Forschungsdesigns (Kap. 4), werden mit der qualitativen Inhaltsanalyse Herausforderungen und Lösungsansätze im Hinblick auf Information und Wissen im Theater herausgearbeitet (Kap. 5.1). Mit der sozialen Netzwerkanalyse werden zudem Austausch- und Kommunikationsprozesse nachvollzogen und die Wissens- und Informationsnetzwerke im Theater beschrieben (Kap. 5.2). Dafür werden sowohl das Netzwerk der gesamten Organisation als auch Teilnetzwerke und Gruppen innerhalb der Organisation hinsichtlich ihres Verhaltens untersucht und Cluster, Flaschenhälse und Knotenpunkte im Wissensnetzwerk sichtbar gemacht. Zudem werden einzelne Mitarbeiter*innen und ihr Verhalten im Informations- und Wissensnetzwerk näher betrachtet, so dass Schlüsselrollen in der Weitergabe von Informationen und Wissen definiert werden können. Ziel dieser Herangehensweise ist es, das Theater mit seinen spezifischen Merkmalen und Bedingungen für ein Informations- und Wissensmanagement abzubilden und dabei einen ganzheitlichen Blick auf die Mitarbeiter*innen, die Organisation und das Informations- und Wissensnetzwerk des gesamten Theaters zu richten.

Für den sich anschließenden Ergebnisteil und die Diskussion der Ergebnisse (Forschungsziele G und H) stehen damit umfangreiche Erkenntnisse zur Verfügung: wie der Umgang mit Wissen und Informationen im Theater funktioniert, welchen Bedingungen und Voraussetzungen ein Management von Informationen und Wissen im Theater genügen muss und welche theaterspezifischen Problemlagen existieren. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wird dann ein Modell des Informations- und Wissensnetzwerks in Theaterorganisationen entwickelt (Kap. 7). Das Modell zeigt Verbindungslinien und Leerstellen zwischen Funktionen, Teams, Hierarchieebenen, Bereichen und Sparten auf. Am Modell wird außerdem sichtbar, durch welche Faktoren der Austausch und die Kommunikation im Netzwerk des Theaters positiv beeinflusst werden können. Die Arbeit schließt mit praktischen Implikationen für Theaterbetriebe und kulturpolitische Akteur*innen und gibt einen Ausblick auf mögliche Fragen für Anschlussforschung (Kap. 8).

