

Wie leitet man ein Schauspielhaus?

Versuch einer Applikation ressourcenbasierter
Managementkonzepte auf den öffentlichen Kultursektor

Hausarbeit

Project & Field Studies in Culture & Media

Professor:

Dr. Martin Tröndle

Datum: 30.01.2019

Mathis Rieger

Pioneering in Arts, Media and the Creative Industries

Ma.-Nr. 18203614

m.rieger@zeppelin-university.net

Abstract: In dieser Arbeit wurde der Versuch unternommen die, aus dem strategischen Management stammenden, ökonomische Konzepte des Ressourcen- und Kompetenz-Ansatzes auf das Fallbeispiel eines öffentlich getragenen Theaters anzuwenden, um die Frage zu beantworten, was es braucht, um ein Schauspielhaus erfolgreich zu leiten. Die Untersuchung stellt dabei vor allem eine starke Organisationskultur als wichtige Ressource heraus und identifiziert in *Know-What*, *Ressourcenidentifikation* und *Architectural Knowledge* drei Kernkompetenzen für das Leiten eines Theaters.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Theoretischer Rahmen	2
2. Methode	4
3. Ergebnisse	6
3.1. Profil des Hauses	6
3.2. Aufbau und Hierarchie	7
3.3. Schauspiel	9
3.4. Kultur & Organisation	10
3.5. Der Arbeitsalltag	13
4. Diskussion	15
4.1. Ressourcen	16
4.1.1 Organisationskultur	16
4.1.2 Vertrauen	20
4.2 Kompetenzen	22
4.2.1 Kompetenzmodus I	22
4.2.2 Kompetenzmodus II	23
4.2.3 Kompetenzmodus III	25
5. Fazit	27
Bibliographie	30
Abbildungsverzeichnis	32
Anhang	32
Declaration of Authorship	40

1. Einleitung

Das Theater ist fast so alt wie die Zivilisation selbst. Schon in der griechischen Polis diente, laut Wagner (2015: 24), die Tragödie als „Ausdruck des öffentlichen Bewusstseins“ und noch heute sprechen wir dem Theater wichtige Funktionen, wie die Selbst-Erkennntnis und –Beobachtung der Gesellschaft „im Spiegel der Kunst“ (Baecker 2013: 20), sowie die „Erprobung des Sozialen“ (ebd.: 15) zu. Vor allem in Deutschland gilt es als die Institution, die frei nach Schillers (2008: 491ff.) Idee der „ästhetischen Erziehung“ erstmals ein deutsches Bürgertum herangebildet hat. Thomas Mann (1982) sprach selbst vom „Land des Theaters“ (ebd.: 362) und behauptete die Bühnenkunst werde nirgendwo sonst mit solch „heilige[m] Ernst“ (ebd.: 361) betrieben, wie in Deutschland.

Bei dieser langen Tradition muss es wundernehmen, dass man, wenn heute das Gespräch auf diese Kultureinrichtung fällt, oftmals auf Schwarzmalerei stößt. Der Kulturbetrieb sei „gelähmt“ (Klein 2011: 9) heißt es, man spricht von einer „Krise“ (ebd.: 16). Bei einer nüchternen Betrachtung der Daten ergibt sich ein ambivalentes Bild. Zwar nahm die Anzahl der öffentlichen Schauspielhäuser in den letzten Jahren leicht ab (Statista 2019a) und auch bei der Anzahl der jährlichen Besucher ist ein Rückgang zu verzeichnen (Statista 2019b), beim Gesamtumsatz jedoch ist seit einigen Jahren kontinuierlich ein gegenläufiger Trend zu beobachten (Statista 2019c). Weniger Theaterhäuser erhalten also mehr öffentliche Mittel. Diese Entwicklung lässt sich sicherlich auf eine Vielzahl von komplementären Kausalfaktoren zurückführen, allerdings drängt sich zumindest die Vermutung auf, dass die Tatsache, dass scheinbar immer mehr Einrichtungen gezwungen sind ihre Tore zu schließen, während andere steigende Erfolge vermelden können, sich zu einem Teil auch auf das Management der jeweiligen Häuser zurückführen lässt. Demnach gäbe es in puncto Management ausschlaggebende Unterschiede, welche über Erfolg oder Misserfolg entscheidend sein können. Es ergibt sich demnach die Frage, was diese erfolgreichen Theater anders machen und was andere Einrichtungen von ihnen lernen könnten. Diese Arbeit strebt an zu ermitteln, welche Führungskompetenzen, Qualitäten und Fähigkeiten, kurz: welche Ressourcen für die erfolgreiche Leitung eines Schauspielhauses besonders wichtig sind.

1.1. Theoretischer Rahmen

Kong (2007; 2008) weist darauf hin, dass den Konzepten des strategischen Management im Non-Profit Bereich bisher noch zu wenig Beachtung geschenkt wird. Als eines dieser Konzepte wird von ihm der Ressource-Based View (RBV) genannt, wie er ursprünglich vor allem von Penrose (1995) und Selznik (1957) entwickelt wurde. Der klassische RBV Penrosescher Prägung versteht die ‚Firma‘ dabei als „both an administrative organization and a collection of productive resources“ (Penrose 1995: 31). Die Grundthese dieses Ansatzes ist, dass sich jedes Unternehmen qua einzigartigem Ressourcenbestand von anderen unterscheidet. Der RBV erklärt dabei den Erfolg bzw. das ‚Wachstum‘ eines Unternehmens dadurch, dass es über effektivere und/oder effizientere Ressourcen verfügt als seine Konkurrenten (Freiling 2004). Allerdings bemerkt schon Kong (2007: 722), dass die RBV Ansätze dieser Provenienz „predominantly focus on internal aspects of organization“ und keine „holistic perspective for understanding how resources can be put into practice to create value for organisations“ bereitstellt. Auch Sanchez (2004) diagnostiziert, dass sich binnen des RBV zwei Strömungen herausgebildet haben, wovon die eine sich zu stark auf den internen Ressourcenbestand und die andere, vor allem durch Pfeffer/Salanciks *The External Control of Organizations* (2003) vertretene, sich zu sehr auf das Kontrollieren der Umwelt zu externer Ressourcenakquise auf dem Markt fokussiert. Beide Richtungen scheinen für unseren Untersuchungsgegenstand des Theaters nicht vollständig befriedigend, da das Theater einerseits ständig auf immer neue externe Ressourcen angewiesen ist, andererseits das Bild eines Kampfs um Ressourcen aufgrund des Non-Profit Charakters des Theaters nicht gänzlich passen will, da die interorganisationalen Beziehungen nicht wie in der Wirtschaft solche der reinen Konkurrenz sind, sondern anhand Olivers (1990) Schema interorganisationaler Beziehungen in puncto Ressourcenaustausch oftmals als „reciprocal“ charakterisiert werden könnten. Sanchez/Heene (2004: 23) sprechen hierbei auch von „coopetition“. Für unsere Zwecke soll daher der klassische RBV mit dem von Sanchez/Heene (1997; 2004) entwickelten Competence-Based View (CBV) ergänzt werden. Der CBV baut stark auf dem RBV auf, bietet dabei jedoch eine Reihe von Vorteilen. Zum einen soll der RBV durch die von u.a. Kong (2007; 2008) vermisste „dynamic, systemic, cognitive, and holistic dimensions“ (Sanchez/Heene 1997: 303) ergänzt werden. Zum anderen ist das Ziel dieses Ansatzes die oben aufgezeigten divergierenden Strömungen in einer Synthesis aufzuheben und sowohl der internen, wie der externen Perspektive

gleichmäßige Beachtung zu schenken. Die Organisation wird im CBV „as a goal-seeking open system of interrelated asset stocks and flows“ (ebd.: 308) verstanden, welches in eine spezifische Umwelt eingebettet ist. Der CBV postuliert, dass der Ressourcenbestand nicht genug sei um Leistungsunterschiede zu erklären; ein Unternehmen ist erfolgreich wenn in einer Position ist seine Ressourcen in effektiverer und/oder effizientere Weise zu nutzen als seine Konkurrenz (Freiling 2004). Die Sicht auf das Unternehmen als „offenes System“ anstatt eines reinen Ressourcenbündels ermöglicht dabei den gleichwertigen Fokus auf ‚firm-specific‘ (d.i. solche die das Unternehmen selbst besitzt) und ‚firm-addressable‘ (d.i. solche die das Unternehmen von außerhalb seiner Systemgrenzen beziehen muss) Ressourcen, sowie die Interdependenz und Kombination beider:

„When firms are analyzed as open systems of resources and capabilities, however, it becomes evident that the strategic value of a given resource depends on the way a firm combines, coordinates, and deploys that resource with other firm-specific and firm-addressable resources“ (Sanchez/Heene 1997: 313).

Der CBV scheint weiterhin besonders für unsere Zwecke geeignet, da er nicht, wie noch Penrose (1995), ausschließlich auf wirtschaftlichen Wachstum, sondern, breiter gefasst, auf Wertschöpfung an sich, welcher Art auch immer, fokussiert ist (Sanchez/Heene 2004: 5), was für den Fall des Theaters, welches keine massenproduzierte Güter sondern ästhetisch-emotionale Erlebnisse (Tröndle 2006) anbietet, besonders zweckmäßig erscheint.

Viele Autoren (u.a. Freiling 2004; 2009; Sanchez 2004) weisen darauf hin, dass es im Zuge der Ausbildung von vielen verschiedenen Spielarten des RBV zu verwirrenden Inkonsistenzen bezüglich der Terminologie gekommen ist. Deshalb scheint es notwendig die wichtigsten Grundbegriffe, die für diese Arbeit relevant sind, kurz zu definieren.

Ressource	„Any assets or capabilities that are available to an organization to use in pursuing its goals for value creation“ (Sanchez/Heene 2004: 9), wobei unterschieden wird in „tangible“ (i.e. physische Ressourcen wie Räumlichkeiten, Equipment etc.) und „intangible“ (i.e. Wissen, Beziehungen, Kultur etc.), sowie in „firm-specific“, also organisationsinterne und „firm-addressable“, also solche die außerhalb der Organisation liegen und potentiell akquiriert werden können (ebd.: 81f.).
Kompetenz	„The ability of an organization to sustain coordinated deployments of resources in ways that help the organization achieve its goals“ (Sanchez/Heene 2004: 9)

Isolationselemente	„Ein Isolationselement ist Teil einer Wirkungskette, die der Schaffung bzw. Weiterentwicklung von Ressourcen und/oder Kompetenzen dient und damit die Grundlage zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile legt [...] Isolationselemente bewirken einzeln oder im Verbund, daß Bestrebungen der Konkurrenz, die erfolgs-kritischen Ressourcen zu akquirieren, zu imitieren oder zu substituieren, auf kurze Sicht scheitern und auf lange Sicht in ihrem Erfolg unsicher sind“ (Freiling 2009: 102).
--------------------	--

Tabelle 1: Definition der Grundbegriffe.

Trotz aller Vorteile des CBV gegenüber dem RBV im Bereich des strategischen Managements, ist er nach Freiling (2004) noch nicht ausgebildet genug um eine holistische und alleinstehende Organisationstheorie zu liefern. Da von Sanchez/Heene (1997; 2004) schon die Systemkonzeption samt idiosynkratischer und handlungsstrukturierender ‚Strategic Logic‘ eingeführt wurde, scheint es dienlich noch Konzepte aus der von Luhmann (1999; 2000a) entwickelten systemischen Organisationstheorie mit einzuführen wo dies sinnvoll und notwendig erscheint. Neben Barney/Clarks (2007) und Freilings (2004; 2009) Arbeiten zu RBV und CBV sollen auch Webers (1996) Überlegungen zur ‚fluiden Organisation‘, in welchen auch er sich mit der ‚Open System‘ Konzeption beschäftigt, eine zusätzliche theoretische Stütze bilden, da zum einen auch bei Sanchez/Heene (1997; 2004) der von Weber propionierte Netzwerkbegriff eine wichtige Rolle spielt und zum anderen Webers Gedanken zu intraorganisationalen Projekten beim Theater, wo eine solche Projektarbeit an der Tagesordnung ist, besondere Bedeutung zukommt.

2. Methode

DeVereaux (2009) weist darauf hin, dass es innerhalb des noch wenig erforschten Feld des Kulturmanagements häufig an spezifischen Theorieansätzen fehle. Allerdings hätten sich jedoch bereits oft implizite, idiosynkratische Praktiken herausgebildet. Anstatt ‚sein Sach‘ auf nichts zu stellen‘ und in Elfenbeintürmen über Theorien zu grübeln, sei es daher oft zielführender diese impliziten Praktiken induktiv ans Licht zu fördern und theoretisch zu explizieren. Diese Arbeit will DeVereauxs Rat folgen, weshalb die ethnographische Feldstudie, wie sie u.a. bei Breidenstein et al. (2015) Auslegung findet, als methodische Grundlage zur Beantwortung der Fragestellung gewählt wurde. Die teilnehmende Beobachtung praktischer Arbeitsprozesse Vorort im Feld ermöglicht es dabei Daten aus erster Hand zu beziehen, aus denen im Folgenden theoretische Schlüsse gezogen werden können. Durch das Einsetzen verschiedenster partikularer

Erhebungsinstrumente sollen die gesammelten Daten einen möglichst holistischen Überblick über den Untersuchungsgegenstand ermöglichen.

Als Forschungsort wurde das Theater Münster gewählt. In wie weit sich diese Institution für die abgeleiteten Ergebnisse als repräsentativ erweisen wird, bleibt im Laufe der Studie noch zu erforschen. Als eines von über 150 öffentlich getragenen Repertoiretheatern scheint sich die Einrichtung jedoch zum Erkenntnisgewinn über Abläufe in ähnlichen Intuitionen besonders anzubieten. Des Weiteren konnte das Schauspielhaus in der vergangenen Spielzeit 17/18 auf ihre bisher stärkste Saison zurückblicken (Suerland 2018) und scheint daher für die Annäherung an unsere obige Fragestellung in besonderem Maße geeignet. Der Zugang zum Feld wurde dabei durch vorherige persönliche Kontakte erheblich erleichtert.

Vorrausgehend wurden die Außendarstellung des Theaters (etwa über die Website, Flyer, Plakate oder Interviews), sowie die Umweltrezeption (etwa durch Kritiken und Zeitungsartikel) analysiert. Anschließend begeben sich mich für den Zeitraum von einer Woche (vom 29.10 – 03.11.18) ins Feld. Aufgrund der relativ kurzen Forschungszeit im Verhältnis zu Komplexität und Größe der Gesamtorganisation, war es nötig die Beobachtung etwas einzugrenzen, weshalb der Fokus hier vor allem auf der Schauspielsparte liegen soll. Die meiste Zeit begleite ich den Schauspielleiter und die Dramaturgieleitung als teilnehmender Beobachter, rede aber auch mit verschiedenen Personen von unterschiedlicher hierarchischer Position, begleite Proben, schaue Aufführungen an und kann mich die meiste Zeit im Haus frei bewegen. Neben dem Aufzeichnen von Feldnotizen wurden u.a. auch Raumskizzen, Fotos und Interviews, in welchen jedoch auf Tonbandaufnahmen verzichtet wurde, um eine möglichst hohe Gesprächsauthentizität zu gewährleisten, als ergänzende Instrumente zur Datenerhebung gewählt. Da ich bereits nach kurzer Zeit im Feld merkte, dass ein detailliertes Festhalten von Gesprächsfetzen und Abläufen die Mitarbeiter beizeiten irritierte, beschränkte ich mich darauf das wichtigste in Stichpunkten festzuhalten, um einen möglichst authentischen und ungezwungenen Umgang zu garantieren. Die Notizen, die während der Studie in einem Notizheft festgehalten wurden, finden sich in unbearbeiteter Transkription im Anhang. Des Weiteren sind einige Fotografien angehängt.

3. Ergebnisse

3.1. Profil des Hauses

Das Theater in Münster kann auf eine lange Tradition zurückblicken und hat seinen Ursprung in dem bereits 1895 durch die Adelsfamilie von Romberg errichteten *Lortzing-Theater* (Theater Münster 2018). Nach der Erweiterung der Spielstätte nur 5 Jahre später folgte 1906 die Übernahme durch die Stadt mitsamt Umbenennung der Einrichtung in *Städtisches-Lortzing-Theater*. Schon damals erfreute das Theater seine Besucher mit einem breiten Spartenprogramm aus Schauspiel, Oper, Konzerten und Tanz, bis das Gebäude 1941 im Zuge des zweiten Weltkrieges einem Bombenangriff zum Opfer fiel und fast vollkommen zerstört wurde. Nach dem Krieg wurde beschlossen das Theater im Herzen der Stadt wieder aufzubauen. Man entschloss sich dabei in Ablehnung des Neoklassizismus der ehemaligen Bauten für einen modernen Stil, der von einer jungen Architektengruppe um Harald Deilmann, Max von Hausen, Ortwin Rave und Werner Ruhnau konzipiert wurde. Die moderne Architektur spiegelt das Selbstverständnis des Hauses wieder, durch die Integration eines Teils der Ruinen des alten Gebäudes wird allerdings auch auf die Tradition verwiesen; Altes und Neues kommen zusammen (vgl. Anhang 1.1.). Am 4. Februar 1995 feierten die *Städtischen Bühnen Münster*, wie sie nunmehr hießen, mit einer Inszenierung der Zauberflöte ihre Eröffnung. Mit der Übernahme durch den heutigen Generalintendanten Dr. Ulrich Peters in der Spielzeit 12/13, wurde die Institution abermals umbenannt und erhielt ihren aktuellen Namen *Theater Münster*.

Heute verfügt das Haus über 5 Sparten: Schauspiel, Junges Theater, Musiktheater, Tanztheater und Sinfonieorchester, wobei auch noch das Amateurtheater der Niederdeutschen Bühne, welches einmal pro Jahr eine Inszenierung in plattdeutscher Sprache produziert, Erwähnung finden soll. Darüber hinaus organisiert das Theater das ganze Jahr hindurch eine Vielzahl von Lesungen, Theatertreff und sonstigen Projekte. Neben dem großen Haus (955 Plätze), verfügt das Theater, mit dem 1971 hinzugefügten kleinen Haus, außerdem noch über eine mittelgroße Spielstätte (ca. 280 Plätze) und eine kleine Bühne, der sog. U2, die Platz für rund 50 Zuschauer bietet. Auf diesen Bühnen werden pro Spielzeit rund 30 Premieren und 600 Aufführungen präsentiert. Das Angebot wird stark rezipiert; die Anzahl der jährlichen Besucher liegt bei ca. 200.000 und erreichte in der vergangenen Spielzeit 17/18 ihre bisher höchsten Zuschauerzahlen. Insgesamt sind in der Organisation von Handwerkern, Technikern, Dramaturgen bis

Reinigungskräften rund 350 Mitarbeiter angestellt, darunter ein festangestelltes Ensemble von Schauspielern, Musikern, Tänzern und Sängern.

Als Eigenbetriebsähnliche Einrichtung der Stadt Münster finanziert sich die Organisation hauptsächlich aus den Töpfen der Stadt, erhält jedoch noch gewisse Vorschüsse aus den Landeskassen und wird bei der Durchführung gesonderter Projekte im Einzelfall auch vom Bund unterstützt. Eine weitere Einnahmequelle speist sich aus den erwirtschafteten Eigeneinnahmen.

3.2. Aufbau und Hierarchie

Die Organisation wird von einer Doppelspitze geführt. Künstlerischer Leiter ist Generalintendant Peters. Ihm unterstehen die Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Soufflage und Inspizienz, Schauspiel, Tanztheater, Chor, Junges Theater und das Musiktheater, in dem er selbst als Regisseur künstlerisch tätig ist. Als organisatorisches Organ steht ihm dabei die Disposition zur Seite. Des Weiteren ist er der Vorgesetzte der Technischen Direktion samt Ausstattung, Maske und Gewandmeisterei, da diese sog. Künstlerverträge haben. Die einzelnen technischen Abteilungen, die wiederum der Technischen Direktion unterstehen, gehören jedoch vertraglich zur Verwaltung. Diese wird von Verwaltungsdirektorin Feldmann geführt, welche als kaufmännische Leiterin der Institution fungiert und u.a. das Budget verwaltet. Sie und der Generalintendant sind auf einer Hierarchieebene angesiedelt und teilen sich somit die Führung der Organisation. Neben dem Fundus ist sie auch die oberste Vorgesetzte der Personalverwaltung, der technischen Abteilungen, sowie der Fachstelle Finanzen/Organisation, die alles von Reinigungsdienst, Kantine und Kassenpersonal bis hin zur Buchführung umfasst. Auch wenn das Sinfonieorchester Münster offiziell als eine der Sparten geführt wird und auch ihre Proberäume und Büros in der Einrichtung lokalisiert sind, ist es eine selbstständige Rechtspersönlichkeit und wird vom Generalmusikdirektor der Stadt Münster geleitet.

Des Weiteren befindet sich noch der Personalrat, ein gewähltes und unabhängiges Gremium, das die Interessen der Arbeitnehmer vertritt im 4. OG des Gebäudes. Das meiste spielt sich jedoch im 2. OG ab, wo die Büroräume der meisten wichtigen Akteure angesiedelt sind. Neben dem Hauptgebäude, gibt es auch noch externe Werkstätten, Probebühnen und Büroräume.

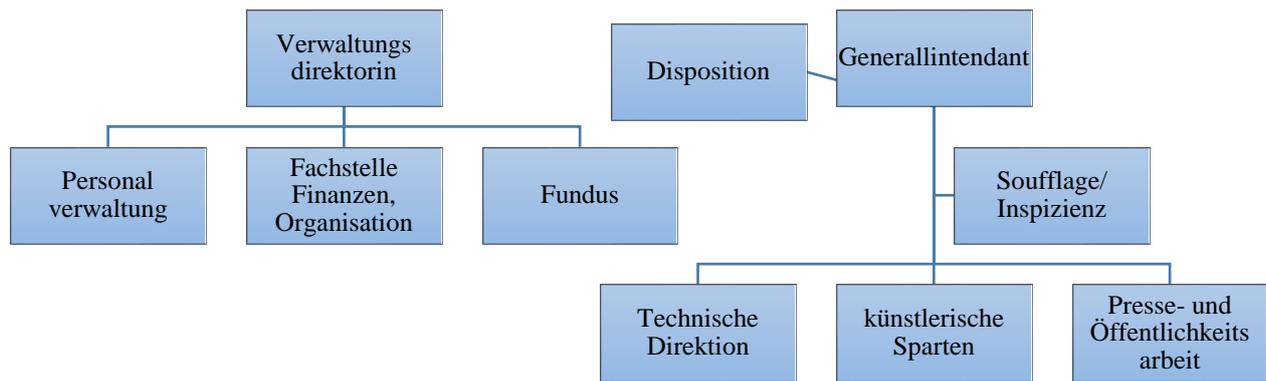


Abb. 1: Vereinfachte Darstellung der Hierarchien im Theater Münster (für ein detailliertes Organigramm, siehe Anhang 1.8.)

Die von der Doppelspitze repräsentierte organisationale Zweiteilung in Verwaltung und Künstlerisches schlägt sich auch in der räumlichen Verteilung nieder. Auf dem ersten Teil des Flures befinden sich die Büros der Intendanz, Disposition, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, des Generalmusikdirektors, der Dramaturgen und (bis auf die Leitung des Junges Theaters, welche über Räumlichkeiten in einem externen Gebäude verfügt) der Spartenleiter. Dann, durch zwei Glastüren schalldicht voneinander getrennt, beginnt der Teil des Flures auf dem die Verwaltungsmitglieder ihre Büros haben.

Auch in puncto Innenausstattung lassen sich entlang dieser Linie erheblich Unterschiede beobachten. Die Büros im künstlerischen Bereich sind allesamt, in verschiedenem Maße, kreativ und individuell gestaltet, sei es durch Bilder an den Wänden, Bücherregale, bequeme Möbel, wie etwa farbigen Sofas und selbst kleinen Verstärkungen, wie Weinflaschen und Süßigkeiten (vgl. Anhang 1.2.). Im Flur der Verwaltung dominieren weiß-graue Farbgebung und Aktenregister. Ein Trend der sich auch in der Kleidungswahl (kreativ-individuell einerseits, Hemden und Hosenanzüge andererseits) weiter beobachten lässt.

Eine Besonderheit des Theater Münster sei es, dass jede Sparte große Freiheiten in der Gestaltung ihres Programms und der Verfügung über ihr Budget habe, erzählt mir Schauspielleiter F.; damit dies funktionieren könne sei Vertrauen „das A und O“ (vgl. Anhang 2.1.).

3.3. Schauspiel

Wie jede der künstlerischen Sparten ist auch das Schauspiel abermals in strikte Hierarchien geordnet, die vom Schauspielleiter bis zur Assistenz genauestens strukturiert sind.

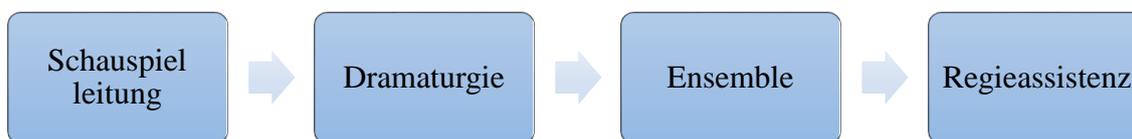


Abb. 2: Hierarchieleiter Schauspielsparte (von links nach rechts).

Im Kern setzt sich die Schauspielsparte aus dem Leiter, zwei Dramaturgen, wovon eine auch Leiterin der gesamten Dramaturgie ist, 16 Schauspielern und 2 Regieassistenten zusammen. Das Schauspiel ist an Einnahmen, Zuschauerzahlen und Aufführungsdichte gemessen die bedeutendste Sparte und das Aushängeschild der Institutionen. Es sieht sich als besonders politisch und hat an sich den Anspruch stets relevant zu sein und aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen zu kommentieren; ein Eindruck, der nicht nur durch die Inhalte der aufgeführten Produktionen (in einer aktuellen Aufführung werden z.B. dem Wilhelm Tell Gauland Zitate in den Mund gelegt) und Plakate (vgl. Anhang 1.4.) nach außen transportiert wird, sondern den ich auch intern im Gespräch mit den Mitarbeitern immer wieder bestätigt finde. Aktuelle politische Ereignisse und deren potentielle künstlerische Verarbeitung sind immer wieder Thema der Unterhaltung. Auch in der Außerpräsentation durch die Medien wird dieser Aspekt mit Nachdruck betont. In dem, von Generalintendant und Verwaltungsdirektorin unterzeichneten, Grußwort des aktuellen Spielplans heißt es, man wolle der „grassierende[n], irrationale[n] Angst ... Mut und Vertrauen“ entgegensetzen, eine „weltoffene Gesellschaft“ schaffen und „[d]ie Vielfalt unserer Gesellschaft ... in der Vielfalt des Theaters“ widerspiegeln (vgl. Anhang 1.7.). In einem Interview mit den Westfälischen Nachrichten sagte Schauspielleiter F. kürzlich, Aufgabe des Theater sei es, das Publikum aus ihrer Passivität herauszuholen (Suerland 2018).

3.4. Kultur & Organisation

Eine ausgeprägte organisationsübergreifende Kultur scheint es kaum zu geben. Es ist jedoch im ganzen Haus üblich, dass ein Großteil der Kommunikation über informale Kanäle abläuft. In Anbetracht der Größe des Hauses gäbe es relativ wenige *jours fixes*, sagt F., das meiste laufe zwischen Tür und Angel ab. Eine Aussage, die ich in meinen Beobachtungen immer wieder bestätigt finde; es gibt kaum eine Minute, in der auf dem Flur nicht geredet wird. Viele, besonders kommunikationsintensive Abteilungen wie das Marketing oder die Dramaturgie, lassen ihre Bürotüren meist gleich geöffnet; bürofokussiertere Bereiche wie die Spartenleiter oder die Disposition halten sie, wahrscheinlich auch wegen des Lärmpegels, meist geschlossen. Das Distanzverhalten scheint sich nicht nur nach hierarchischer Position, sondern auch nach persönlicher Beziehung zu richten; so ist es üblich, dass sich innerhalb einer Sparte alle Mitglieder duzen (im Schauspiel beispielweise vom Leiter bis zur Assistenz, aber auch die an Produktionen beteiligte Soufflage, Inspizienz und Technik); von den Leitern anderer Sparten, sowie vom Intendanten und Mitgliedern des Personalrats und der Verwaltung wird in der Sie-Form gesprochen, wohingegen Schauspielleiter F. auch seine Leitungskollegen mit „du“ adressiert.

Auch wenn sich organisationsübergreifend nur wenig geteilte Verhaltensnormen beobachten lassen, sind diese in den einzelnen Sparten umso ausgeprägter. Das Theater scheint wie ein großer Staatenbund, indem mehrere Völker mit unterschiedlichen Kulturen, Traditionen, Normen, Werten und selbst Sprachen unter einem Dach vereint sind. Allein das Schauspiel verfügt über einen, als Außenstehender kaum zu überblickenden, Normenkatalog impliziter Verhaltensregeln. So werde ich etwa einmal ermahnt nicht zu Pfeifen und erfahre im Zuge einer Premiere, dass man sich nach dem glückwünschenden *Toi Toi Toi* (und dem dazugehörigen über die Schulter spucken) nicht bedanken darf. Das Interessante an diesen Verhaltensnormen ist, dass sie nicht organisations-, sondern professionsbasiert zu sein scheinen und seit erheblicher Zeit tradiert werden. Niemand kann mir sagen woher diese Regeln letztendlich stammen, oder warum es wichtig ist sie einhalten; als Antworten höre ich meistens Tautologien à la „das war schon immer so“, „das ist halt so“, oder auch „das bringt Unglück“ (vgl. Anhang 2.3.). Diese Verhaltensregeln werden nichtmehr hinterfragt oder diskutiert, ja selbst nichtmehr explizit ausformuliert und müssen von Neuankömmlingen selber erlernt werden. Niemand scheint ihre genaue Herkunft oder Funktion zu kennen, sie werden einfach befolgt ohne dass die Initiierten darüber noch reflektieren müssten. Auch

bei einer Orchesterprobe beobachte ich einer Reihe ritualisierter Abläufe, die sich ohne jeglichen Kommentar automatisch vollziehen und dessen Zweck mir als Außenstehenden nur schwer ersichtlich ist.

Die Differenzierung der unterschiedlichen Kulturen schlägt sich auch in einem idiosynkratischen Sprachduktus nieder. Im Tanztheater wird z.B. nur Englisch gesprochen, die Handwerker und Techniker bedienen sich oftmals einer, mit vulgären Flüchen gespickten, derben Sprache, die man im Orchesterbetrieb oder der Verwaltung wohl nur sehr selten antreffen würde und im Schauspiel fällt auf, dass in der Kommunikation immer wieder Literaturreferenzen (z.B. „das ist ja wie bei Kafka...“, vgl. Anhang 2.1.) oder Zitate (etwa aus Gedichten oder momentan geproben Stücken) verwendet werden und dass es auch hier ein spezielles Fachvokabular zu geben scheint, dessen Verwendung von Mitgliedern erwartet wird (so weist die Dramaturgieleiterin mich einmal an man sage „bei uns“ Debut statt Erstaufführung; Anhang 2.1.). Die Zugehörigkeit scheint erst dann völlig erreicht, wenn man sich diesen Verhaltenserwartungen völlig angepasst hat (so spüre ich z.B. einen erheblichen Vertrauenszuwachs, als ich am dritten Tag mit der Dramaturgieleiterin über ein, mir ebenfalls bekanntes, Stück ins Gespräch komme). Die Kultur ist so ausgeprägt, dass manche Dinge selbst als sakral codiert zu sein scheinen (immer wieder fällt das Wort „heilig“ z.B. in Bezug auf die Profession des Schauspiels oder den Spielplan; werden diese nicht genüg gewürdigt, kann dies sogar als blasphemisch verstanden und dementsprechend gerügt werden.

Situation:

Ich komme aus dem Büro des Schauspielleiters in das der Dramaturgen. Die Dramaturgieleiterin B. fragt mich wo ich gewesen sei. Ich antworte F. habe mir seinen Plan gezeigt, worauf B. gereizt entgegnet, das sei nicht „irgendsoein Plan“, das sei der Spielplan und der sei „heilig“ (vgl. Anhang 2.1.).

Die Implizität und Informalität vieler Abläufe scheint die Kommunikation jedoch auch in hohem Maße zu gefährden. In einer Situation erlebe ich wie eine neuangestellte Dramaturgin in das Büro der Dramaturgieleiterin B. kommt und verzweifelnd nach einer Dispositionssitzung fragt, die angeblich gerade stattfinden würde. B. erklärt ihr, dass am heutigen Tage keine solche Sitzung angesetzt sei. Die Dramaturgin will den Raum schon verlassen, als B. fragt ob alles ok sei. Die Dramaturgin schließt daraufhin die Tür, setzt sich aufs Sofa und beginnt zu weinen. Sie klagt, dass (in der Theaterpädagogik) jeder nur seinen Kram mache und dass es an Kommunikationsstrukturen fehle; sie wünscht sich „automatisiertere Abläufe“ (vgl. Anhang 2.5.). Die Situation zeigt zum einen, dass die Kommunikation in hohem Maße

auf informale Kanäle angewiesen ist (die für neue Mitarbeiter noch nicht sichtbar sind) und dass die Beziehungen zwischen Mitarbeitern auf hochemotionaler Basis beruhen. Dramaturg M. sagt man müsse aufmachen, als Einzelgänger sei man schnell kein Teil des Teams mehr (vgl. Anhang 2.2.). Das teilen von Emotionen und niedrige Distanz scheinen also Verhaltenserwartung zu sein, die essentielle Voraussetzung von Mitgliedschaft konstituieren.

Die Grenze zwischen Professionellem und Privaten verschwimmen immer wieder. Es ist keine Seltenheit, dass B. im Beisein von Kollegen private Gespräche mit ihrem Ehemann über das Diensttelefon führt. Dramaturg M. sagt, dass diese Entgrenzung auch nach Feierabend noch weitergehe. Die Spartenmitglieder seien meist fremd an ihrem Arbeitsort, was zu einer weiteren Vermischung von persönlichem und beruflichem Umfeld führe. Oft sei man mit Kollegen auch im privaten Leben befreundet, gehe abends zusammen trinken oder Mittagessen. Aussagen, die mit meinen Beobachtungen kongruent sind; nach den Abend-Proben geht das Team oft noch in die nahegelegene Vinothek, mittags gehen Leiter F. und die zwei Dramaturgen gemeinsam essen; auch hier oszillieren die Gesprächsthemen ständig zwischen Beruflichem, Privatem und Smalltalk über aktuelle Themen, etwa politischer Natur, wobei es vom Schlafzimmer bis zu politischen Ansichten keine Tabuthemen gibt. Oftmals sind die Übergänge dabei fließend: In einem Gespräch über Merkels kommenden Rücktritt werden erst persönliche Meinungen ausgetauscht, anschließend schlägt jemand vor das Thema eventuell in einem Stück zu verarbeiten.

B. sagt eine solche Annäherung von privatem und beruflichem sei unvermeidlich, da der Arbeitsalltag oftmals schwer planbar sein, was die Pflege organisationsexternen Beziehungen, wie u.a. Freunde und Familie erheblich erschweren würde. Meistens arbeite man mehr als die vorgeschriebene Zeit, das sei allerdings normal; die Überstunden würden nicht vergütet und man rede auch nicht darüber. Nichtsdestotrotz sagt sie, sie würde „nichts anderes machen“ wollen und auch Dramaturg M. bezeichnet seine Arbeit als „Privileg“ (ebd.).

Im Schauspiel wird vertraut und distanzlos miteinander umgegangen. Die offiziell bekleideten Position, die die Mitglieder hierarchisch scheiden werden oftmals mit ironischer Distanz betrachtet.

Situation:

Leiter F. tritt am Morgen durch die geöffnete Tür des Dramaturgenbüros um guten Tag zu wünschen. B. erwidert den Gruß ohne sich umzudrehen. F. bemerkt mit ironischem Ton: „finde schon, dass man mal den Blick vom Bildschirm abwenden kann, wenn der Chef ins Büro kommt.“ B. lacht und gibt zurück: „In welchem Jahrhundert lebst du denn? Ich bin doch nicht deine Chefsekretärin“ (vgl. Anhang 2.3.).

Der hierarchische Unterschied artikuliert sich also weniger im persönlichen Umgang, sondern vor allem in der Entscheidungsfindung. Auch wenn die Dramaturgen und die Schauspielleitung interspersönlich auf einem Level zueinander agieren, liegt die letzte Entscheidungsgewalt immer und unhinterfragbar beim Leiter. Es findet also ein ständiges Oszillieren zwischen formaler und informaler Rolle statt.

Weiterhin scheinen sich in den respektiven Subkulturen weitere Untersysteme zu differenzieren. So bilden z.B. Dramaturgie und Schauspielleitung innerhalb der Schauspielsparte eine eigene soziale Einheit, die klare innen/außen Grenzen gegenüber etwa den Schauspielern, wie auch z.B. Dramaturgen anderer Sparten ziehen, die intern z.B. durch Lästern verstärkt werden und die wiederum in puncto Selbstverständnis und Verhaltenserwartungen leicht von den übrigen Spartenmitgliedern abweichen. Nichtsdestotrotz nehmen die Dramaturgen auch eine vermittelnde Rolle zwischen den Schauspielern einerseits und anderen Akteuren, wie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder Regisseuren andererseits ein. Während der Arbeit kommt es immer wieder dazu, dass Schauspieler im Büro auftauchen und in kleinen Angelegenheiten um Rat fragen. Der Umgang ist familiär, scheint von Seiten Bs fast mütterlich.

Zusammenfassend ließe sich also festhalten, dass die Organisation sich aus sozialen Einheiten mit innen/außen Grenzen (Dramaturgen & Leiter, Schauspieler) zusammensetzt, die sich wiederum zu größeren autonomen Sparten (z.B. Schauspiel) mit generalisierten Normen und Erwartungen vereinen und in ihrer Gesamtheit das Ganze des Theaters ausmachen.

3.5. Der Arbeitsalltag

Während der Woche meines Aufenthalts ist das Team aus Dramaturgen und Leiter fast ausschließlich mit der Konzeption des Spielplans beschäftigt. Der Spielplan ist das zentrale Instrument zur Strukturierung und Organisation der folgenden Spielzeit. Für das Team ist dieser Job eigentlich nie zu Ende, da es das ganze Jahr nach neuen Stücken oder interessanten Gästen Ausschau halten, wozu sie häufig Produktionen in anderen

Theatern besuchen (an der Wand zwischen Leiter- und Dramaturgenbüro hängt eigens eine große Pinnwand mit den Spielplänen von Theatern aus ganz Deutschland, vgl. Anhang 1.5.). Die ‚heiße Phase‘ der Planung beginnt jedoch erst Ende Oktober (koinzidierten also genau mit meinem Aufenthalt) und muss bis spätestens Anfang Februar abgeschlossen sein, da die ‚Bauprobe‘, d.h. der provisorische Aufbau des Bühnenentwurf bevor dieser letztendlich in die Werkstätte gegeben wird, für jedes Stück schon ein halbes Jahr vor Probenbeginn angesetzt ist. Die neue Spielzeit startet dann im Juli. Bis dahin müssen etwa 15 Stücke mit je voller Besetzung und Regisseur bestimmt und auch, sofern es sich dabei um Gäste handelt (was bei Regisseuren fast ausschließlich der Fall ist) engagiert worden sein. Die Sparte bekommt dabei ein bestimmtes Budget zur Verfügung und auch die genauen Termine für die einzelnen Prämierer sind vorher von der Disposition vorgegeben worden; ansonsten hat das Dreierteam jedoch komplett freie Hand. Dramaturg M. sagt: „90% werden schon von uns bestimmt“ (vgl. Anhang 2.1.). Letzte Entscheidungsgewalt hat jedoch immer Leiter F. Am Ende muss der fertige Plan dem Generalintendant vorgelegt werden, der diesen entweder abnickt oder noch einige Änderung einfordern kann. Offiziell ist während der Planungszeit einmal pro Woche eine Sitzung zwischen Dramaturgen und Spartenleiter angesetzt, um Fortschritte, Ideen und Vorschläge zu besprechen, allerdings beschäftigt sich das Team während meines Aufenthalts fast ausschließlich mit dem Thema und die offizielle Besprechung wird während den gemeinsamen Mittagessen, in Gesprächen auf dem Flur und in den Raucherpausen fast unausgesetzt fortgeführt. Die Dramaturgen lesen Stücke, die für die folgende Spielzeit in Frage kommen, diskutieren diese kritisch und besprechen welche Rolle am besten zu welchem Schauspieler passen würde. Hierbei ist interessant zu beobachten, dass nicht nur nach den schauspielerischen Fähigkeiten geurteilt wird (i.e. Schauspieler X würde gut zur Rolle Y passen), sondern mit einem enormen sozialen Feingefühl an die Sache heran gegangen wird. Jeder Schauspieler soll während einer Spielzeit etwa die gleiche Anzahl von großen und kleinen Rollen spielen und auf jeder der drei Bühnen gleichmäßig zum Einsatz kommen. Außerdem spielt auch die Chemie zwischen Schauspielern eine gewichtige Rolle. Das Team bedient sich also einer langen Erfahrung bezüglich verschiedenen Konstellationen und individueller Stärken und Schwächen von Schauspielern. Um den Überblick über all diese Variablen zu behalten, hat Leiter F. eine Exceltabelle (Anhang 1.3.) angelegt, die regelmäßig konsultiert wird. Dramaturgieleiterin B. sagt, die Erstellung des Plan sei die wichtigste Aufgabe des Leitungsteam und werde selber als eine Art Kunstwerk gesehen, bei der am Ende „alles stimmen“ muss (vgl. Anhang 2.1.).

4. Diskussion

In vielen herkömmlichen Organisationstheorien wird davon ausgegangen, dass sich Akteure zu einer Organisation zusammenschließen, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen (vgl. u.a. Kieser 2002). Beim Theater Münster als Mehrspartenhaus hat sich allerdings gezeigt, dass die einzelnen Sparten in puncto Organisation und Kultur stark autonom voneinander agieren. Es scheint absurd zu behaupten, der Schauspielleiter, die Tänzerin und die Putzfrau kooperierten ursprünglich primär für ein übergeordnetes Organisationsziel. Viel eher könnte man mit Weick (1985) argumentieren, dass sich die Mitglieder vorerst um die gemeinsamen Mittel sammeln, um ihre individuelle Ziele zu erreichen, woraufhin sich dann auch ein gemeinsames Missionsbewusstsein herausbildet. Denn der Vorteil des Mehrspartenhauses ist vor allem die Ressourcenflexibilität. So stellt die Organisation für alle Sparten Proberäume, Requisite, Schneiderei und Technik etc. aber auch Humanressourcen wie ein Ensemble, Soufflage, Kassenpersonal und Hausmeister zur Verfügung. Diese „collection of productive resources“, zusammen mit der „administrative organization“ (Penrose 1995: 31) von Verwaltungsapparat und Disposition führt zu einer allgemeinen Entlastung und schafft die, für die künstlerische Arbeit so wichtigen, Freiräume, da sich der einzelne Künstler ganz auf seine Arbeit konzentrieren kann und sich nicht zusätzlich noch mit organisatorischen o.ä. Fragen befassen muss. Klar abgegrenzte Freiräume sind auch deshalb von besonderer Wichtigkeit, da im Theater eine Reihe von verschiedenen künstlerischen Berufsgruppen (Bühnenbildner, Schauspieler, Regisseure etc.) kooperieren müssen, was auch stets ein hohes Konfliktpotential birgt.

Man könnte also das Haus, mit allen seinen Sparten, Requisiten, Räumlichkeiten und dazugehörigen Dienstleistern (*tangible assets*), sowie dem versammelten Wissen, den so wichtigen Netzwerken und Beziehungen etc. (*intangible assets*) durchaus als einen gewaltigen „pool of resources“ (ebd.: 149) verstehen, der von allen Sparten flexibel genutzt werden kann. Wir wollen uns hier jedoch nicht auf das Haus im Ganzen, sondern speziell auf die Schauspielsparte konzentrieren. Um unserer anfänglichen Fragestellung nachzugehen scheint es daher nicht nur sinnvoll zu schauen welche Ressourcen genutzt werden, um Isolationselemente und höhere Wertschöpfung zu generieren, sondern vor allem auch wie es dieser Sparte gelingt die verschiedenen Ressourcen miteinander zu koordinieren und effektiv einzusetzen. Das Schauspielhaus nimmt eine ambivalente Rolle ein. Zum einen hat die Leitung völlige Autonomie über Akquise und Allokation von Ressourcen, was nach Sanchez/Heene (2004: 93) die

Gesamtheit der Managemententscheidungen ausmacht. Zum anderen ist es jedoch nur ein Teil eines größeren Ganzen und der Schauspielleiter hat mit Generalintendant und Verwaltungsdirektorin nochmals Personen über sich, die wiederum über ihn entscheiden können. Ihm fehlt also u.a. die Macht, etwa die Organisationsstruktur fundamental zu ändern. Da die einzelne Sparte mit dieser Zwischenstellung sich weder nahtlos in die theoretischen Rahmen von RBV noch CBV einpassen lassen, scheint es am gewinnbringendsten einen Mittelweg zu finden, bei dem sowohl essentielle Ressourcen, wie auch Kompetenzen ermittelt werden sollen. Diese Vorgehensweise wird voraussichtlich auch den möglichst holistischsten Blickwinkel eröffnen. Da es sich bei dem RBV grundsätzlich um einen „Planungsansatz“ (Freiling 2009: 164) handelt, bleibt dennoch zu hoffen, dass auf diesem Wege einige Erkenntnisse erreicht werden können, da das Planen, wie bereits gesehen, einen Hauptteil der Arbeit ausmacht.

4.1. Ressourcen

Barney/Clark (2007) stellen in ihrem Werk *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage* einige implizite Ressourcen gesondert heraus, welche besonders geeignet sind Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Dabei handelt es sich u.a. um „Culture“ (ebd.: 79) und „Trust“ (ebd.: 93).

Die gemachten Beobachten lassen darauf schließen, dass diese beiden Faktoren auch im Theater Münster unumgebar sind, um zu einer schlüssigen Conclusio zu gelangen. Beide Faktoren sollen im Folgenden eingehende Betrachtung finden, um zu ermitteln ob es sich im vorliegenden Fall um Ressourcen bzw. Isolationselemente handelt, die besonders geeignet sind den Erfolg des Theaters zu erklären.

4.1.1 Organisationskultur

Das Theater Münster ließe sich im Rahmen von Mintzbergs (1980) fünf Organisationsstrukturen am ehesten als eine vertikal dezentralisierte „Divisionalized Form“ beschreiben in welcher die „middle line“, d.i. die Spartenleiter, relativ autonom über ihre jeweilige „Division“ bzw. Sparte, mit eigenen Leistungsstandards und Zielsetzungen, verfügen, welche wiederum in eine überkuppelnde Struktur eingebettet

sind. Die geringe Interdependenz ermöglicht den einzelnen Sparten dabei möglichst große Freiräume zur Erreichung dieser Zielsetzungen. Burkhard Weber (1996: 115) sieht in einer solchen „subsystemischen Differenzierung“ den Vorteil „auf die Anforderungen der jeweiligen Umweltsegmente flexibel und adequat reagieren zu können“ und auch Luhmann (1999) kommentiert, die Bildung solcher Untersysteme ermögliche die Fokussierung auf einen bestimmten Zweck, ohne dabei die ganze Umwelt beobachten zu müssen. Allerdings erhöhe eine solche Ausdifferenzierung die Gefahr für die Organisation als Ganzes. Es scheint offensichtlich, dass bei einem so großen System mit so verschiedenen Tätigkeitsfeldern nicht alle den übergeordneten Systemzweck verfolgen können; allerdings könnte man argumentieren, dass das Theater wiederum als *zentrales boundary object* dient, um welches sich die verschiedenen Motivationen sammeln und in ein Ganzes zurückgeführt werden. Das Lösen vom Zweck wird durch Motivation ersetzt; bei Mitgliedern erfolgt diese auf rein monetärer Grundlage (Reinigungskräfte, Handwerker), bei anderen durch (wie z.B. den Dramaturgen oder Schauspielern) andere Motive wie Anerkennung des Publikums und der Kollegen, oder der Möglichkeit sich auszudrücken. Des Weiteren werden die Mitglieder immer wieder, sowohl horizontal, als auch vertikal, in festgesetzten Sitzungen zusammengeführt. Es erfolgt also eine regelmäßige Reintegration ins Gesamtsystem, die das Risiko fehlerhafter Kommunikationswege vermindert, Kommunikation wahrscheinlicher macht und einer ‚Entfremdung‘ der einzelnen Mitglieder vom Ganzen der Organisation vorbeugt. So gibt es eine wöchentliche Dramaturgiesitzung, eine Marketingsitzung und die Leitungssitzung bei der alle Spartenleiter, sowie der Intendant, die Verwaltungsdirektorin, sowie die technische Direktion zusammenkommen. Des Weiteren gibt es auch alle zwei Monate ein Belegschaftstreffen bei dem alle Mitarbeiter, von der Putzkraft bis zum Intendanten, miteinander in Verbindung treten können. Es werden also alle Teilbereiche zusammengeführt und Kommunikationswege vom einfachen Handwerker bis hoch zum Intendanten institutionalisiert und die hierarchische Organisation ermöglicht so einen steten Kommunikationsfluss.

Ähnlich wie Luhmann (ebd.: 79) eine Korrelation von Ausdifferenzierung und starker Formalstruktur attestiert, rät schon Mintzberg (1980) in diesem Fall zu einer bürokratischen Form und tatsächlich, auf rein formaler Ebene betrachtet, stellt sich das Theater, wie wir gesehen haben, mit seiner klar verteilten Kompetenzverteilung und festgelegten Hierarchieordnung ganz im Lichte des durchrationalisierten Bürokratieidealtypus da, wie er zu seiner Zeit von Max Weber (1980) skizziert wurde.

Galt die Bürokratie Weber noch als effizienteste und rationalste Herrschaftsform, wird heute der Bürokratiebegriff oft mit Ineffizienz synonym gesetzt (Hendry 2013: 74) und es müsste wundernehmen, wenn sich ein Theater, als Kunst- und Kulturbetrieb, durch besonders starre bürokratische Formen hervortuen würde. Gerade das Webersche Ideal des „Sine ira et Studio“ (Weber 1980: 563) scheint für das Theater als Produzent ästhetisch-emotionaler Erlebnisse eine fatale *Contradictio*. Auch Vorwerk (2006: 70) konstatiert: „Im Anforderungssystem Theater verlieren jegliche vertikalen Rangordnungen an Bedeutung. Im Vordergrund stehen nicht mehr idealtypische Hierarchie-Pyramiden, sondern reale zwischenmenschliche Strukturen“. Es brauche eine Überführung der Vertikalen des Organigramms in die Horizontale. Ein Umschlagen ins Gegenteil kann jedoch ebenfalls verheerend wirken. Es gilt also, wie Chen (2004) bemerkt, zwischen kreativitäts-hemmender Überorganisation und effizienz-schadender Unterorganisation den „sweet spot“ (ebd.: 21) der richtigen Balance zu finden. Dies geschieht durch eines der wichtigsten *assets*, welches oftmals übersehen wird, namentlich die Organisationskultur, d.i. die „in einer Organisation vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen, die den Mitarbeitern auf allen Verantwortungsebenen Sinn und Richtlinien für ihr Verhalten geben“ (Hinterhuber 2011: 49), welche als „ein gemeinsames Bezugssystem, eine Linse, die Wahrnehmungen filtert“ fungiert und „Erwartungen beeinflusst, gemeinsame Interpretationen ermöglicht, Komplexität reduziert, Handlungen lenkt und legitimiert“ (Kieser 1984: 4). Sie ist, wie die Kultur im anthropologischen Sinne, „weder völlig unabhängig von menschlichem Handeln entstand, noch planmäßig geschaffen“ (Hayek 1994: 36), sondern ‚emergiert‘ selbstorganisational im Zuge der Evolution des Systems (Tröndle 2006). Eine bewusste Einflussnahme ist daher oft problematisch und auch Sanchez/Heene (1997) weisen darauf hin, dass es stets leichter ist ‚Sachen‘ als die übergeordneten ‚Ideen‘ zu ändern.

Sie ist, wie auch aus den obigen Beobachtungen hervorgeht, in hohem Maße implizit und das durch sie vermittelte Normenaggregat bildet zusammen mit dem explizit-formalisierten Regelkatalog die Verhaltenserwartungen welche die Mitgliederrolle definieren (Luhmann 1999: 35). Neben dem Erfüllen der Leistungserwartungen der eigentlichen Rolle als Mitarbeiter hat das Mitglied einen impliziten *second job* (Terence/Kennedy 1982) als Mitglied eines sozialen kommunikativen Netzwerks. Hier sehen wir einen entscheidenden Grund, warum das Theater trotz formal-bürokratischer Strukturen dennoch so effektiv funktioniert. Wie wir gesehen haben, werden die formalen Rollenbilder und Hierarchieunterschiede weitestgehend mit ironischer Distanz

betrachtet; auch läuft ein Großteil der Kommunikation anstatt über die institutionalisierten Kanäle über informale Kommunikation zwischen Tür und Angel. Luhmann (1999: 48) bemerkt, dass diese informalen Dimensionen „oft unerlässliche Systemfunktionen erfüllen“. Da vieles binnen der formalen Struktur nicht adressiert werden kann, ist eine Auslagerung ins Informale oft notwendig und die so vollzogene Rückkopplung von formalen und informalen Rollen ermöglicht Ausgleich und „Harmonisierung“ (ebd.: 50). Im Arbeitsalltag ist die streng formale Ordnung also meist durch das Informal-Persönliche aufgehoben, um die so wichtigen kreativen Freiräume zu schaffen und einen freien Austausch von Ideen zu fördern. Die formale Dimension ist dabei jedoch keineswegs gänzlich ausgeschaltet; denn wie Luhmann (ebd.: 285) treffend bemerkt, wird ihr gerade durch ihre Negation immer auch ‚Tribut gezollt‘ und das Informale schließt stets „die Möglichkeit des Überwechselns zu formalen Situationsauffassungen“ mit ein. In unserem Fall kann also der Schauspielleiter stets von seiner Rollenautorität Gebrauch machen und in unklaren Situationen die letztgültige Entscheidung fällen. Indem er dabei ganz in seiner Rolle als Vorgesetzter handelt können auch persönlichen Konflikten vorgebeugt werden, wie etwa auch der Richter bei seinem Urteilsspruch gänzlich in seiner entpersönlichten Rolle handelt.

Neben ihrer handlungsstrukturierenden und komplexitätsreduzierenden Ordnungsfunktion, also dem „wie“ der Organisation, hat das *asset* der Organisationskultur nach Sanchez/Heene (2004: 99) ebenfalls die Funktion eines Kontrollmechanismus‘ an dem das Verhalten eines Mitarbeiters gemessen werden kann, so dass es möglich ist potentiell gefährdende Abweichungen schnell zu erkennen. Des Weiteren werden Abläufe und Verhaltensweise als „pre-structured grammars of action“ (Freiling 2004: 35) festgesetzt, welche es Gruppen u.a. erlauben sich stets (auch in wechselnden Personenkonstellationen) durch Berufung auf implizites Wissen und Routinen neuen Aufgaben zu stellen und die als „Klebstoff“ fungieren, welche bestimmte Ressourcennetzwerke zusammenhalten (ebd.: 37).

Wir haben also gesehen, dass die Organisationskultur eine Reihe von unerlässlichen Funktionen erfüllt. Allerdings bleibt zweifelhaft inwiefern die Kultur des Schauspielhauses Münster - wenn auch sicherlich ‚wertvoll‘ - ‚selten‘ oder ‚schwer imitierbar‘ ist, da, wie wir bereits sahen, große Teile der Kultur professionsgebunden sind und somit in vermutlich in ähnlicher Form auch in anderen Theatern auffindbar wären. Aufgrund der Mangelnden ‚Einzigartigkeit‘ müsste man Barney/Clark (2007) zufolge zu dem Schluss kommen, dass hier kein *competitive advantage*, also im

eigentlichen Sinne eine Ressource, vorliegt. Der Erfolg lässt sich also nicht nur, wie das etwa bei manchen Tech Start-Ups der Fall sein mag, allein aus der Kultur herleiten.

4.1.2 Vertrauen

Der zweite Aspekt, das Vertrauen, ist eng mit der Kultur verbunden. Es erfüllt dabei auf verschiedenen Ebenen eine Reihe essentieller Funktionen. Zum einen macht es die oben besprochene Auflockerung der hierarchischen Struktur erst möglich und ist wichtige Grundlage für den emotionalen Umgang der Mitglieder miteinander. Nach Sicht der Transaction Cost Economics (vgl. u.a. Williamson 1975) sind Mitarbeiter inhärent opportunistisch, weshalb Hierarchien zur Eindämmung dieser Tendenzen nötig sind. In unserem Fall jedoch werden andersherum hierarchische Strukturen, auf Basis des Vertrauens, abgeschwächt.

Vertrauen, als Vorwegnahme der Zukunft (Luhmann 2000b: 9), ist ebenfalls essentiell, um die zentrale Planung des Spielplans in der dargestellten Form erst möglich zu machen und ist in der Phase von der Planung bis zur Premiere einer Schauspielproduktion ein unerlässliches Gut. „Alle Planungen und Vorausberechnungen [...] bleiben unter dem Gesichtspunkt des Vertrauens problematisch“ (ebd.: 15). Dies gilt besonders für den hier beleuchteten Fall, in dem die Planung lange Zeit vor der erwarteten Zukunft geschieht, von enormer Wichtigkeit für den Erfolg der gesamten Institution ist und einen beträchtlichen Teil der Geldressourcen benötigt.

Zum einen gewährt die Hausleitung dem Spartenleiter einen Vertrauensvorschuss, indem sie ihm ein Budget zu Verfügung stellt und ihm die komplette Entscheidungsautonomie überlässt. Sie muss sich darauf verlassen können, dass der Spartenleiter z.B. gute Gäste engagiert, Vorstellungen planen wird, die Zuschauer anlocken und verantwortungsvoll mit dem Budget umgeht. Zum anderen geben wiederum die Schauspieler Entscheidungsgewalt ab, indem sie der Schauspielleitung vertrauen, dass sie ihnen passende Rollen und angemessene Spielzeit zuordnen und sich dafür komplett aus dem Besetzungsprozess außen vorhalten. Dieser zweifache Vertrauenskredit, von oben und von unten, macht es erst möglich, dass die Schauspielleitung in ihren Entscheidungen völlig frei und autonom ist.

„Wo es Vertrauen gibt [...] steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Zahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine

wirksamere Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht“ (ebd.: 8). Eine starke Vertrauensbasis macht also auch die oben aufgezeigte Ausdifferenzierung in eine Vielzahl von Spalten möglich, da es der Führung unmöglich wäre das komplexe Gefüge der Organisation zu überblicken und effektiv zu lenken. Luhmann (ebd.: 28ff.) hält fest:

„Wenn ich mich darauf verlasse, daß andere mit mir abgestimmt handeln oder unterlassen, kann ich mein eigenes Interesse selbst rationaler verfolgen [...] Trotz aller Bemühungen um Organisation und rationaler Planung kann nicht alles Handeln durch sichere Voraussicht seiner Wirkung geleitet sein. Es bleiben Unsicherheiten zu absorbieren, und es muß Rollen geben, denen diese Aufgabe in besonderem Maße obliegt“.

Laut Sanchez/Heene (2004) ist die so gewonnene Autonomie essentiell, da für den Manager, zum Verfolgen seiner Strategie, bei der Akquise und Akkumulation von Ressourcen oft eine top-down Strategie am effektivsten ist.

Kommt dann schließlich ein Regisseur ans Haus, vertraut die Schauspielleitung diesem wiederum die Früchte ihrer Planung an ohne sich weiter einzumischen, wodurch der Regisseur seinerseits vollkommen frei agieren und seine Vision realisieren kann. Sobald es in einem dieser Schritte zu Misstrauen kommt, verengen sich die Freiräume und der ganze Prozess ist in Gefahr, weshalb eine starke Vertrauensbasis wohl als eines der wertvollsten Güter gesehen werden kann, welches auf keinen Fall veruntreut werden darf.

Da es sich im Falle des Theaters bei vielen der *firm-addressable resources* (z.B. Gastschauspielern) um Tausch- bzw. Leihgaben von anderen Theatern handelt, es in der Beziehung zur ‚Konkurrenz‘ also vermehrt um „cooperation, collaboration and coordination rather than domination, power and control“ (Oliver 1990: 244) geht, ist auch das Vertrauen von Umweltorganisationen in der Theaterbranche von besonderer Bedeutung, um solche Exchange-Beziehungen aufrecht zu erhalten. Dies gilt nicht nur für Organisationen sondern auch andere wichtige Akteure wie etwa Regisseure und Autoren; zumal, da das Theater für die Komplettierung und Durchführung des Spielplans fundamental auf die Kooperation Externer angewiesen ist.

Es lässt sich also zusammenfassen, dass Vertrauen und Kultur in großen Teilen komplementär miteinander agieren. Das Vertrauen erfüllt hier drei wichtige Funktionen: Es ermöglicht informalen und emotionalen Umgang, es schafft die nötigen Freiräume zur zentralen Planung, und es erhöht die Wahrscheinlichkeit von Tauschhändeln/Kooperation mit anderen Organisationen/Akteuren. Auch wenn dem

Vertrauen auf allen diesen Ebenen also bedeutende funktionale Rollen zukommen, scheint es als Antwort auf die Fragestellung jedoch noch zu kurz zu greifen.

4.2 Kompetenzen

Im Folgenden wollen wir deshalb einen konkreteren Blick auf das Ressourcenmanagement des Schauspiels werfen, um zu ermitteln, wie es durch die Verwendung und Akquise von Ressourcen gelingt die ‚Wertschöpfung‘ zu steigern. Als loser theoretischer Rahmen sollen dabei u.a. die von Sanchez (2004) entwickelten fünf ‚Kompetenzmodi‘ dienen.

Kompetenzmodi IV und V sind hierbei die Ressourcenflexibilität (ebd.: 526) bzw. die Fähigkeit die intrinsische Flexibilität der Ressourcen auch effektiv nutzen zu können. Wie wir bereits gesehen haben ist es gerade die Ressourcenflexibilität, die das Mehrspartenhaus besonders effizient macht, da viele der *firm-specific resources* (wie z.B. Bühnen, Verwaltung, Technik etc.) von allen Sparten genutzt werden können. Die effiziente Verteilung und Nutzbarmachung dieser Ressourcen obliegt jedoch vor allen höhergestellten Organen wie Disposition und Verwaltung, weshalb wir uns für den vorliegenden Fall besonders auf Kompetenzmodi I-III fokussieren wollen, die für besonders essentiell erachtet werden müssen.

4.2.1 Kompetenzmodus I

Zum ersten Kompetenzmodus hält Sanchez (ebd.: 523) fest: „Competence mode I depends on an organization’s managers’ ability to perceive market needs and identify specific market preferences the organization might serve, to determine the characteristics of products and services that can satisfy those needs and preferences“. Es geht also vor allem um das „know-what“ (ebd.: 524), also darum welche Produkte, in unserem Fall, welche Stücke in der betreffenden Spielzeit angeboten werden sollen. Hierzu wird zuerst eine strategische Logik festgelegt, die das operative Rational für den koordinierten Einsatz von Ressourcen prä-strukturiert (Sanchez/Heene 2004: 9). Um den angestrebten ganzheitlichen Charakter des Spielplans zu realisieren, hat das Theater Münster die Strategie entwickelt bestimmte Leitthemen zu konzipieren, welche dem jeweiligen Plan übergeordnet werden (beim aktuellen Plan z.B. das Thema „Tyrannen“,

in der folgenden Spielzeit: „70 Jahre Mauerfall“). Diese Themen helfen Beobachtung einzugrenzen und Komplexität zu reduzieren (Kieser 2002: 164) indem sie die schier unbegrenzte Menge von potentiellen Entscheidungen filtern und eine Art Leitfaden bilden, der Orientierung bietet. Zusammen mit der selbstreferentiellen Systemlogik ermöglichen sie eine weitere Unterscheidung in relevant/irrelevant (Tröndle 2006). In der Praxis werden nicht alle Entscheidung entlang dieser Leitthemen getroffen; so kann es vorkommen, dass ein Regisseur von sich aus ein bestimmtes Stück vorschlägt, oder das auch Stücke ausgewählt werden, die kaum Anknüpfungspunkte zu dem jeweiligen Thema bieten, allerdings können durch diese Vorgehensweise bereits direkt einige besonders passende Stücke ausgewählt und ein erster Grundstein gelegt werden, was wiederum in hohem Maße komplexitätsreduzierend wirkt. Im Theater Münster sind dabei auch jede Spielzeit Stücke zu sehen, die Uraufgeführt werden. Die Verwendung von bisher ungenutzten Ressourcen kann dabei zu „first mover advantages“ (Freiling 2009: 139), wie eine langfristige (Vertrauens-)Beziehung zu dem jeweiligen Autor und zukünftiger Zusammenarbeit führen. Da die Rechte an Neuerscheinungen exklusiv sind können, bei einem Erfolg, auch Isolationselemente entstehen, da das Theater in der betreffenden Spielzeit der einzige Anbieter ist. Allerdings birgt dies auch Risiken, da der Erfolg, im Gegensatz zu berühmten und bekannten Stücken, nur sehr schwer abschätzbar ist. Es gilt daher eine möglichst große Varietät von großen/kleinen, bekannten und neuen Stücken zu erreichen. Auf diese Weise können auch Kompensationseffekte entstehen und mögliche Misserfolge durch andere erfolgreiche Stücke aufgefangen werden. Hierzu ist es natürlich besonders wichtig stets über neue Publikationen und Entwicklungen informiert zu bleiben. Die Organisation ist, als ‚offenes System‘ verstanden, stets „in ein Geflecht von Umweltbeziehungen eingebettet“ (Weber 1996: 110), von welchem ständig Gebrauch zu machen ist. So ist das Team von Dramaturgen und Schauspielleiter in einer Reihe von Netzwerken aktiv, lässt sich regelmäßig über Neuerscheinungen der verschiedenen Verlage informieren, sucht auf Autorenforen direkten Kontakt zu den Schriftstellern und unterhält persönliche Beziehungen zu wichtigen Akteuren.

4.2.2 Kompetenzmodus II

Der Zweite Kompetenzmodus umfasst das Identifizieren der Art von Ressourcen, welche zur Verfolgung der strategischen Logik eingesetzt werden müssen (Sanchez 2004: 524). Im Falle des Theaters handelt es sich bei den relevanten *firm-addressable*

resources meist um Dienstleister (Regisseure, Schauspieler etc.), welche dem Betrieb für eine begrenzte Zeit ‚Wissen‘ und ‚Fähigkeiten‘ zur Verfügung stellen. Da diese Ressourcen einzigartig und äußerst rar sind ist das Schauspielhaus gezwungen Einsatz und Akquise derselben von langer Hand zu planen; bei besonders begehrten Regisseuren kann z.B. vorkommen, dass Arrangements schon zwei Jahre vor Beginn der Proben geplant werden müssen.

Für die Entwicklung des Spielplans selber müssen eine Reihe von Variablen miteinander versöhnt werden. Vereinfacht gesagt gilt es Regisseur und Besetzung einem jeweiligen Stück zuzuordnen. In welcher Reihenfolge dies geschieht kann jedoch von Fall zu Fall variieren. Es wird dabei von einem „inside-out“ Ansatz ausgegangen (Freiling 2009: 163), wobei das Theater vom Bestand seiner *firm-specific resources* (z.B. Schauspieler) auf den Bedarf an externen Ressourcen schließt. Eine gezielte Umweltbeobachtung ist dabei von enormer Relevanz. Ein integraler Teil der Arbeit des Planungsteams ist das Besuchen von Vorstellungen in anderen Theatern. Die ständige Beobachtung der ‚Konkurrenz‘ ermöglicht, neben der Identifikation von potentiellen Ressourcen, auch das Sammeln von Ideen für die eigenen Produktionen und die Ermittlung eigener Isolationselemente. Hierbei sind vor allem zwei essentielle Ressourcen zu nennen: Regisseure und Schauspieler.

Schauspieler werden dabei meistens für eine bestimmte Produktion, oder selbst für eine ganze Spielzeit von anderen Theatern ausgeliehen. Manchmal kann es sich hierbei auch um *freelancer* handeln. Die Art der Beziehung zur ‚Konkurrenz‘ ist hierbei eine ‚reziproke Austauschbeziehung‘ (vgl. Oliver 1990). Man könnte hier also von einer „collective strategy“ (Astley 1984) sprechen, wobei durch „an interlocking system of exchange relationships negotiated between members of different organizations“ das „kollektive Überleben“ gesichert und die Umwelt gemeinsam beeinflusst wird (Astley/Van de Ven 1983: 251). Barney/Clark (2007) weisen darauf hin, dass gut gepflegte Beziehungen, sowie eine starke Vertrauens (s.o.), bei solchen Exchange-Handeln eine fundamentale Rolle spielen.

Bei den Regisseuren hingegen handelt es sich meist um „Unternehmer ihres eigenen Intellekts“, die als „Organisationsnomaden“ (Weber 1996: 200) von Theater zu Theater ziehen, um dort immer neue, zeitlich begrenzte Projekte zu realisieren. Die einzelnen Theater sind ihnen dabei lediglich „Mittel zur Realisierung der Projekte“ (Freeman/Gilbert 1980). Aufgabe der Leitung ist zu wissen, welches Wissen zur

Realisierung eines bestimmten Projekts erforderlich ist. Freiling (2009: 150) spricht in diesem Zusammenhang auch von „component knowledge“.

Diese immer neue Zusammenstellung von verschiedenen ‚Komponenten‘ erhöht nicht nur die Ressourcen- und Produktdiversifikation (Penrose 1995), sondern erzielt auch wichtige Lerneffekte. Sanchez/Heene (1997; 2004) weisen darauf hin, dass es durch die Verwendung von qualitativ neuwertigen Ressourcen zu „competence building“ kommt; die immer neue Komposition ermöglicht es außerdem den aktuellen Bestand an Wissen/Fähigkeiten zu ermitteln und Stärken/Schwächen von Akteuren zu identifizieren (Sanchez/Collins 2002).

4.2.3 Kompetenzmodus III

Im dritten Kompetenzmodus geht es darum, „to acquire or access, configure and deploy chains of resources for leveraging product offers capable of creating value (Sanchez 2004: 525). Dies ist allerdings nicht so einfach wie es vielleicht zuerst erscheint, sondern kann als die wichtigste Kompetenz überhaupt bewertet werden. Neben der konkreten Akquise, für die abermals Vertrauen und Beziehungen eine wichtige Rolle spielen, geht es nun darum die verschiedenen Ressourcen (Regisseure, Stücke, externe/interne Schauspieler) zu produktiven Ressourcenbündeln zusammenzufügen. Es gilt also für jedes Stück ein möglichst effektives ‚Netzwerk‘, d.i. ein „zielbezogene[s] temporäre[s] Interaktionsystem“ (Weber 1996: 132) zusammenzustellen, welches die eigentliche Produktion dann im folgendem Schritt eigenständig übernehmen kann.

Ein fundamentaler Unterschied zu anderen Unternehmen bei der Formung solcher Netzwerke, als „webs of relationships organized to carry out the the tasks of projects“ (Nolan/Pollock/Ware 1988: 4), ist, dass diese im Theaterbetrieb nicht „adhokratisch“ (Mintzberg 1980) zusammenfinden, sondern von einer zentralen Instanz von langer Hand geplant werden und immer schon bestimmte „Netzwerkrollen“ (Weber 1996: 98) mit den dazugehörigen Hierarchien bekleiden. Diese Rollen sind zusammen mit den Abläufen (*grammars of actions*) fest in der Organisationskultur verankert (s.o.). Sobald also solche Netzwerke zusammengestellt sind, wissen die einzelnen Akteure direkt was zu tun ist und wie sie sich zu verhalten haben.

Normalerweise birgt die Integration von humanen *firm-addressable resources* in *firm-specific* Netzwerke eine Vielzahl potentieller Probleme. Um dies problemlos zu

garantieren ist es besonders hilfreich über eine bestimmte „social architecture“ (Charan 1991: 107) zu verfügen bzw. eine „Kontextgemeinschaft“ bereitzustellen, in welcher die Akteure „eine spezifische Lebens- und Sprachform [...] einen spezifischen Kontext teilen“ (Kirsch 1992: 129). Hierbei spielt wiederum die Organisationskultur eine essentielle Rolle, um die „absorptive Kapazität“ (Freiling 2009: 145) der Organisation, also die Fähigkeit eine Ressource in den eigenen Produktionsprozess zu assimilieren, zu vergrößern. Eine weitere Besonderheit des Theaters ist hier, dass es über die Jahrhunderte ihrer Tradition eine professionsgebundene Organisationskultur kultiviert hat; man könnte mit Weber (1996: 137) sogar von einer „Interorganisationskultur“ sprechen. Das System bleibt so offen für Gastmitglieder, die durch ihre Professionszugehörigkeit schon voll den Mitgliedschaftserwartungen angepasst sind. Sie sind also bereits initiiert und müssen sich nicht erst mühsam einfügen und Verhaltenserwartungen erlernen. Dies ermöglicht problemlose Integration und Austausch von Humanressourcen zwischen Theatern.

Bei Kompetenzmodus III geht es also vor allem um „architectural knowledge“, also das Wissen, „wie verschiedene Bausteine [...] miteinander zu verknüpfen sind“ (Freiling 2009: 150). Gerade bei der Besetzung ist enormes Feingefühl gefragt. Wie oben bereits erwähnt, gilt es besonders darauf zu achten, dass jeder Schauspieler genügend Hauptrollen kriegt, auf allen Bühnen gleichermaßen spielt und dass sich niemand vernachlässigt fühlt („wir müssen alle befriedigen“ – B., vgl. Anhang 2.5.), um das so wichtige Vertrauen nicht zu verspielen. Hierzu muss das Planungsteam genauestens mit den Schauspielern vertraut sein; es muss nicht nur berücksichtigt werden, wer in welche Rolle passt, sondern vor allem auch welche Schauspieler mit wem funktionieren und welche Ensemblemitglieder z.B. kein Problem damit haben auch mal zwei Produktionen nacheinander eine kleinere Rolle zu belegen. Auch Weber (1996) weist darauf hin, dass die Fähigkeit, bei der Konfiguration solcher Netzwerke „Verständigungs-/Beziehungspotentiale“ (ebd.: 210), richtig einschätzen zu können, entscheidenden Einfluss über Erfolg oder Misserfolg eines Projekts haben kann. Dies ist nicht nur mit Hinblick auf das *firm-specific* Ensemble, sondern auch auf die externen Gäste geboten. Gerade im Schauspiel ist die interpersonale ‚Chemie‘ dabei besonders wichtig. Nach Weber sind die zwei wichtigsten sozioemotionalen Faktoren zur Entstehung solcher Potentiale „Verstehen“ und „Vertrauen“ (ebd.: 212).

Wie oben bereits festgehalten ist bei der Komposition stets darauf zu achten viele neue Kombinationen zu verwenden, um noch ungenutzte Potentiale freizusetzen. Der

Spartenleiter kann jedoch auch auf alt bewährtes zurückgreifen um bereits geformte Synergie- und Erfahrungseffekte (Freiling 2009: 141) zwischen den ‚Komponenten‘ für sich nutzbar zu machen. Es stellt sich also, sowohl beim Zusammensetzen von *firm-specific* Bausteinen, wie bei der Akquise von *firm-addressable resources*, stets die Frage, ob man darein investieren will, neue Synergien zu schaffen und eventuell neues Wissen zu generieren, wobei jedoch die Verständigungspotentiale schwer einschätzbar sind, oder bereits vorhandene Synergien ausnutzen will (so kommt es z.B. häufig vor, dass das Theater öfter mit dem gleichen Regisseur zusammenarbeitet).

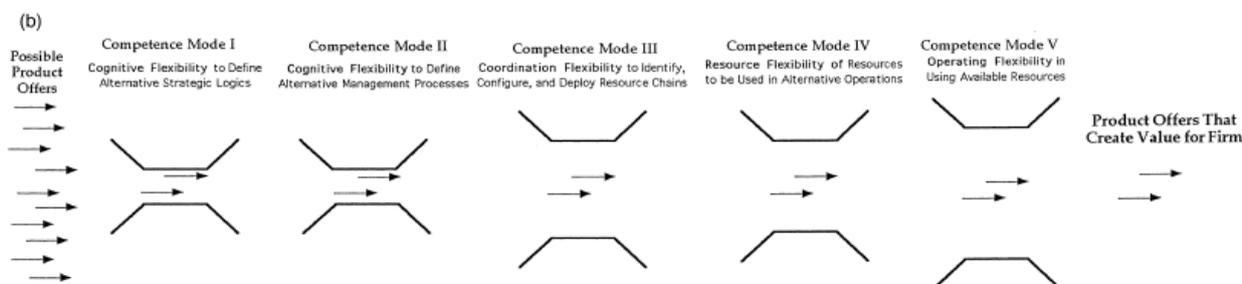
Penrose (1995: 149f) hält fest, „the final products being produced by a firm at any given time“ repräsentierten lediglich „one of several ways in which the firm could be using its resources“. Die spezifische Zusammensetzung der verfügbaren Ressourcen hat somit den größten Einfluss auf den qualitativen Output des Theaters und kann somit als bedeutendstes Moment der gesamten Planung verstanden werden.

5. Fazit

Wir glauben nun also drei distinkte Kompetenzen ermittelt zu haben, welche über Erfolg und Misserfolg eines Schauspielhauses, wie hier analysiert, entscheiden und die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

1. *Know-What*: Das Entscheiden darüber, was angeboten/produziert werden soll, wobei dem Angebot durch eine übergeordnete Vision ein Gesamtcharakter verliehen wird.
2. *Ressourcenidentifikation*: Das Entscheiden darüber, welche Ressourcen zur Realisierung dieser Vision akquiriert werden müssen.
3. *Architectural Knowledge*: Das Entscheiden darüber, wie die verfügbaren Ressourcen in effektive Netzwerke zusammengeführt werden sollen, wobei ein ausgedehntes Wissen/Erfahrung nicht nur über professionelle, sondern auch persönliche Stärken/Schwächen der ‚Komponenten‘ nötig ist.

Basis dieser Kompetenzen sind dabei Organisationskultur und Vertrauen, welche sich teilweise auch gegenseitig bedingen und bestärken. Auch wenn beide nicht als



Isolationselemente gewertet können, sind sie u.a. unerlässlich zur Schaffung von Freiräumen zur Planung und kreativen Austausch, sowie der Akquise und Integration von *firm-addressable resources*. Rückbezogen auf Sanchez' (2004) Theorie der Kompetenzmodi bedeutet dies auch, dass jede dieser Kompetenzen als potentiell *bottleneck* für die Wertschöpfung, d.h. auch für den Erfolg der Einrichtung wirken.

Abb. 3: Competence profile with “bottleneck” in competences modes I and II. (Sanchez 2004: 529).

Dennoch sei auch auf einige Limitationen hingewiesen. So weisen Breidenstein et al. (2015) etwa darauf hin, dass während der Feldforschung die subjektive Erfahrung des Forschers das vorwiegende Messinstrument darstellt, was immer auch Gefahren für die wissenschaftlich angestrebte Objektivität birgt, ungeachtet dessen, dass diese ohnehin nie gänzlich erreicht werden kann. Ein weiterer Grund die hier dokumentierten Ergebnisse *cum grano salis* zu nehmen ist die effektiv im Feld verbrachte Zeit, die sich lediglich auf knapp eine Woche beläuft. Auch wenn ich vorher bereits mit einigen Mitarbeitern bekannt war, was die Eingewöhnungszeit erheblich verkürzte, reichte die Zeit doch kaum um einen wirklich ganzheitlichen Überblick zu erlangen. Es bleibt auch zu fragen wie repräsentativ die Ergebnisse nun wirklich sind, da, laut Angaben von Leiter F., das Model der hohen Autonomie der einzelnen Sparten eine Besonderheit des Theater Münsters ist. Es wäre sicherlich interessant noch vergleichende Studien anzufertigen um die Ergebnisse besser einordnen zu können. Als Untersuchungsobjekte würden sich hierbei sowohl andere städtische Theater, aber auch private, und eventuell solche, die weniger erfolgreich sind, anbieten. Erst ein solcher Vergleich könnte auch definitiver darlegen wie fruchtbar RBV und CBV für den Bereich des Kulturmanagements letztendlich sind um performative Unterschiede zu erklären. Was die Applikation dieser rein ökonomischen Ansätze auf das hier vorliegende Beispiel des Staattheaters, als einer öffentlich finanzierten Einrichtung, betrifft bleibt ebenfalls eine gewisse Skepsis geboten. Auch wenn die Anwendung von RBV und CBV hier ein paar Interessante Einblicke und Perspektiven eröffnen konnte, fiel doch während der konkreten Arbeit immer wieder auf, dass sich die Theorien als widerspenstig erwiesen und sich nur mit einigen Modifikationen auf den untersuchten Fall anpassen ließen. Ob dieser ökonomischen Schule im Bereich des öffentlichen Sektors also eine große Zukunft zu prognostizieren ist bleibt zweifelhaft. Vielleicht wäre es dazu sogar notwendig einen eigenen *Ressource-Based View* für den Non-Profit Bereich zu entwickeln, wozu allerdings wiederum eine größere Menge an Fallbeispielen erforderlich wäre.

Bibliographie

- Astley, W. G. (1984). Towards an Appreciation of Collective Strategy, in: *Academy of Management Review*, 9 (3), S. 526-535.
- Astley, W. G., Van de Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory, in: *Administrative Science Quarterly*, 28, S. 245-273.
- Baecker, D. (2013). *Wozu Theater?*. Berlin: Theater der Zeit.
- Baecker, D. (2009). Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich, in: *Jahrbuch Kulturmanagement*, 1, S. 31-63.
- Barney, J. B., Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Breidenstein, G., Hirschauer, S., Kalthoff, H., Nieswand, B. (2015). *Ethnografie: Die Praxis der Feldforschung*. Konstanz/München: UVK.
- DeVereaux, C. (2009). Cultural Management and the Discourse of Practice, in: *Jahrbuch Kulturmanagement*, 1, S. 155-167.
- Charan, R. (1991). How Network Shape Organizations – for Results, in: *Harvard Business Review*, 69 (1), S. 104-115.
- Chen, K. (2009). *Enabling Creative Chaos: The Organization Behind the Burning Man Event*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1980). *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Freiling, J. (2004). A Competence-based Theory of the Firm, in: *Management Revue*, 15 (1), S. 27-53.
- Freiling, J. (2009). *Resource-based View und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*. Wiesbaden: Gabler.
- Hayek, F. A. (1994). Freiburger Studien, in: *Gesammelte Aufsätze*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Hinterhuber, H. H. (2011). *Strategische Unternehmensführung*. Berlin: De Gruyter.
- Kieser, A. (1984). *Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kieser, A. (2002). *Organisationstheorien*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Kirsch, W. (1992). *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität: Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre*. München: Kirsch.
- Klein, A. (2011). *Der Exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: Springer.
- Kong, E. (2007). The Strategic Importance of Intellectual Capital in the Non-Profit Sector, in: *Journal of Intellectual Capital*, 8 (4), S. 721-731.
- Kong, E. (2008). The Development of Strategic Management in the Non-Profit Context: Intellectual Capital in Social Service non-profit Organizations, in: *International Journal of Management Reviews*, 10 (3), S. 281-299.
- Hendry, J. (2013). *Management: A Very Short Introduction*. New York: Oxford University Press.
- Luhmann, N. (1999). *Funktion und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.

- Luhmann, N. (2000a). *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2000b). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mann, T. (1982). *Essays: Literatur*, Hrsg. von Michael Mann. Frankfurt am Main: Fischer.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design, *Management Science*, 26 (3), S. 322-341.
- Nolan, R. L., Pollock, A. J., Ware, J. P. (1988). Creating the 21st Century Organization, in: *Stage by Stage*, 8 (4), S. 1-11.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Interrogations and Future Directions, in: *Academy of Management Review*, 15 (2), S. 241-265.
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Sanchez, R., Collins, R. P. (2002). Competing – and Learning – in Modular Markets, in: *Long Range Planning*, 34, S. 645-667.
- Sanchez, R., Heene, A. (1997). Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition, in: *European Management Journal*, 15 (3), S. 303-317.
- Sanchez, R., Heene, A. (2004). *The New Strategic Management: Organization, Competition and Competence*. New York: John Wiley & Sons.
- Sanchez, R. (2004). Understanding Competence-Based Management: Identifying and Managing Five Modes of Competence, in: *Journal of Business Research*, 57, S. 518-532.
- Schiller, F. (2008). *Theoretische Schriften*, Hrsg. von Rolf-Peter Janz. Frankfurt am Main: Deutscher Klassiker Verlag.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkley: Harper & Row.
- Statista (2019a). *Anzahl der öffentlichen Theaterunternehmen in Deutschland von 2007 bis 2017*. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2823/umfrage/entwicklung-der-anzahl-der-theaterunternehmen-seit-2002/> (Eingesehen am 24.01.2019).
- Statista (2019b). *Anzahl der Besucher von öffentlich betriebenen Theatern in Deutschland in den Spielzeiten 2006/07 bis 2016/17*. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/463519/umfrage/anzahl-der-besucher-von-theatern-in-deutschland/> (Eingesehen am 24.01.2019).
- Statista (2019c). *Umsatz der Theater- und Konzertveranstalter in Deutschland von 2002 bis 2016 (in Milliarden Euro)*. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/275032/umfrage/umsatz-der-theater-und-konzertveranstalter/>. (Eingesehen am 24.01.2019).
- Suerland, H. (2018). Schauspieldirektor Frank Behnke im Gespräch über Theater und Gesellschaft, in: *Westfälische Nachrichten*, 19. Oktober. Online unter: <https://www.wn.de/Muensterland/Kultur-Regional/3518302-Interview-Schauspieldirektor-Frank-Behnke-im-Gespraech-ueber-Theater-und-Gesellschaft> (Eingesehen am 20.01.2019).
- Terence, D. E., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.

Theater Münster (2018). *Rund ums Haus*. Online unter: https://www.theater-muenster.com/index_theater.php?m=243&f=07_seiten&ID_Seite=68 (Eingesehen am 30.12.2018).

Tröndle, M. (2006). *Entscheiden im Kulturbetrieb: Integriertes Kunst- und Kulturmanagement*. Bern: Ott Verlag.

Vorwerk, C. (2012). *Qualität im Theater: Anforderungssysteme im öffentlichen deutschen Theater und ihr Management*. Wiesbaden: Springer.

Wagner, R. (2015). *Die Kunst und die Revolution: und weitere Traktate aus der Revolutionszeit*. Berlin: Holzinger.

Weber, B. (1996). *Die Fluide Organisation: Konzeptionelle Überlegungen für die Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern*. Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt.

Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*, Hrsg. von Johannes Winckelmann, 5. Auflage. Tübingen: Mohr.

Weick, K. E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.

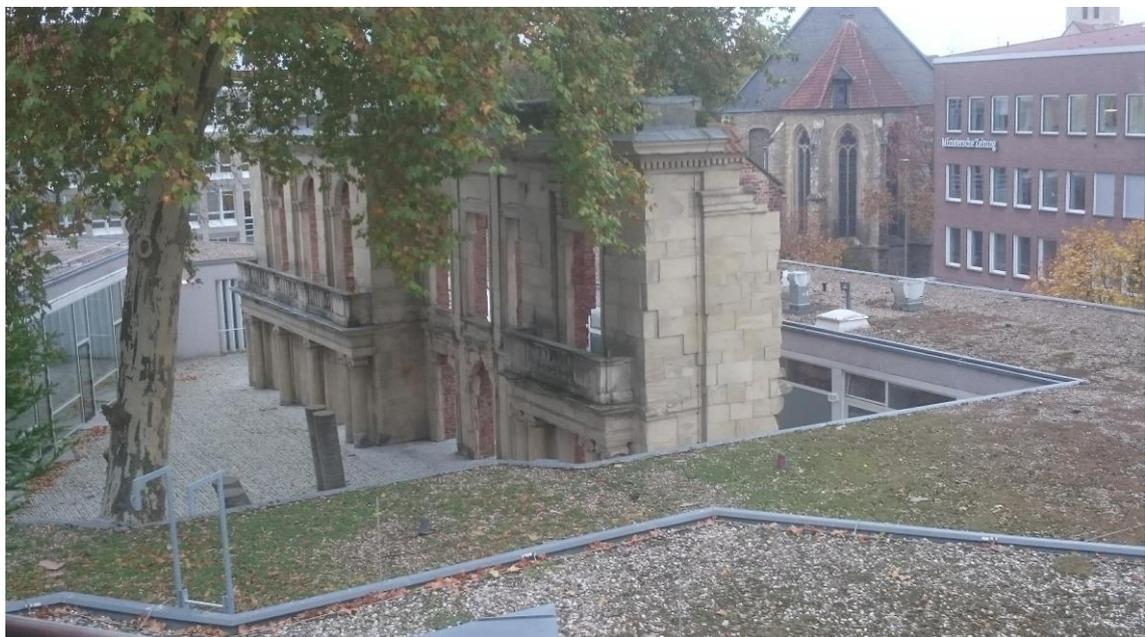
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3: Sanchez, R. (2004). Understanding Competence-Based Management: Identifying and Managing Five Modes of Competence, in: *Journal of Business Research*, 57, S. 518-532, hier S. 529.

Anhang

1. Fotos/Abbildungen

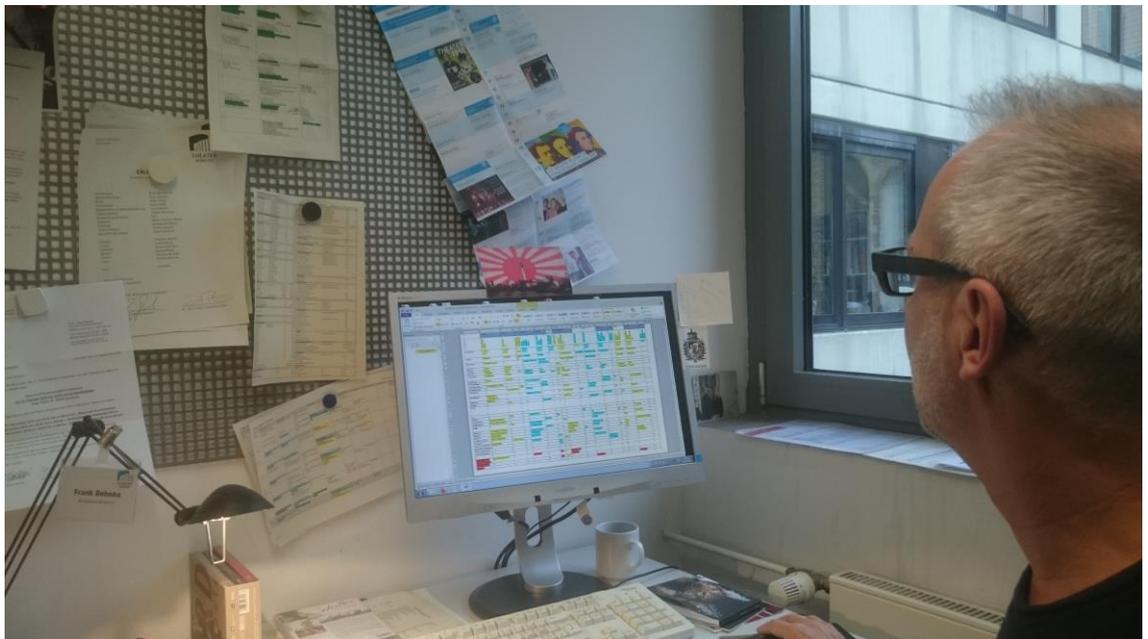
1.1. Aufnahme Außenbereich (Rückseite) mit Ruine



1.2. Aufnahme Büro Dramaturgen



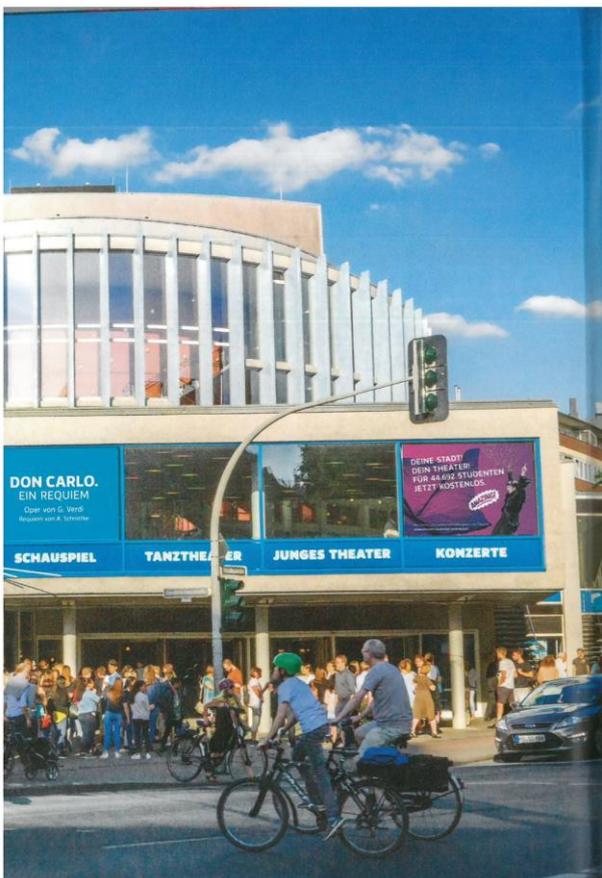
1.3. Schauspielleiter F. mit Spielplanentwurf



- 1.4. Poster des Theaters mit politischer Botschaft (l.)
- 1.5. Pinnwand mit Spielplänen anderer Theater (m.)
- 1.6. Ausschnitte von Kritiken/Medienbeiträgen im Eingangsbereich (r.)



1.7. Grußwort im Spielplan 2018/19



LIEBES PUBLIKUM,



eine wunderbare Geschichte: Ein Inder steht vor seinem Haus in London und streut Maiskörner aus. Ein Engländer fragt ihn irritiert, warum er das tue. »Um die Tiger fern zu halten«, antwortet er. Aber es gebe hier doch gar keine Tiger, erwidert der Engländer, darauf der Inder: »Sehen Sie, es funktioniert.«

Sie werden sich fragen, was diese Geschichte mit Theater zu tun hat. Sie hat vor allem mit uns Menschen und unseren gegenwärtigen Befindlichkeiten zu tun. Es gibt eine gesunde, sinnvolle Angst, die uns vor konkreten Gefahren beschützt. Es gibt aber auch eine neue, grassierende, irrationale Angst, die unser Handeln nicht selten bestimmt, die uns aber eigentlich so wenig plagen müsste, wie unseren Inder die Angst vor Tigern in London. Angst ist ein mächtiges Gefühl und das »Was wäre, wenn...« lässt uns oft nicht schlafen und lähmt uns, wenn wir wach sind. Die Welt ist voller Horrormeldungen und Fake News und der berühmte Sack Reis, der in China umfällt, wird oft genug von den Medien zu einer Katastrophe hochstilisiert. Angst ist vielfach ein Verkaufsschlager, der Kampagnen ankurbelt und Parteien und Gruppierungen entstehen lässt, die nicht gerade demokratisches Gedankengut im Gepäck haben.

Mut und Vertrauen sind das beste Mittel gegen Angst – und auch Theater kann mithelfen, irrationale Furcht und unsinnige Sorgen zu überwinden. Eine zentrale Aufgabe des Theaters ist es, den Umgang mit dem Neuen und Unbekannten zu trainieren. Theater fördert Reflexion und Kreativität, es schafft Identität in einer weltoffenen Gesellschaft, denn es zeigt uns, woher wir kommen, wer wir sind und wohin wir gehen. Zugleich ermöglicht es den Zugang zur Vielfalt und Identität anderer Kulturen. Die Vielfalt unserer Gesellschaft spiegelt sich in der Vielfalt des Theaters.

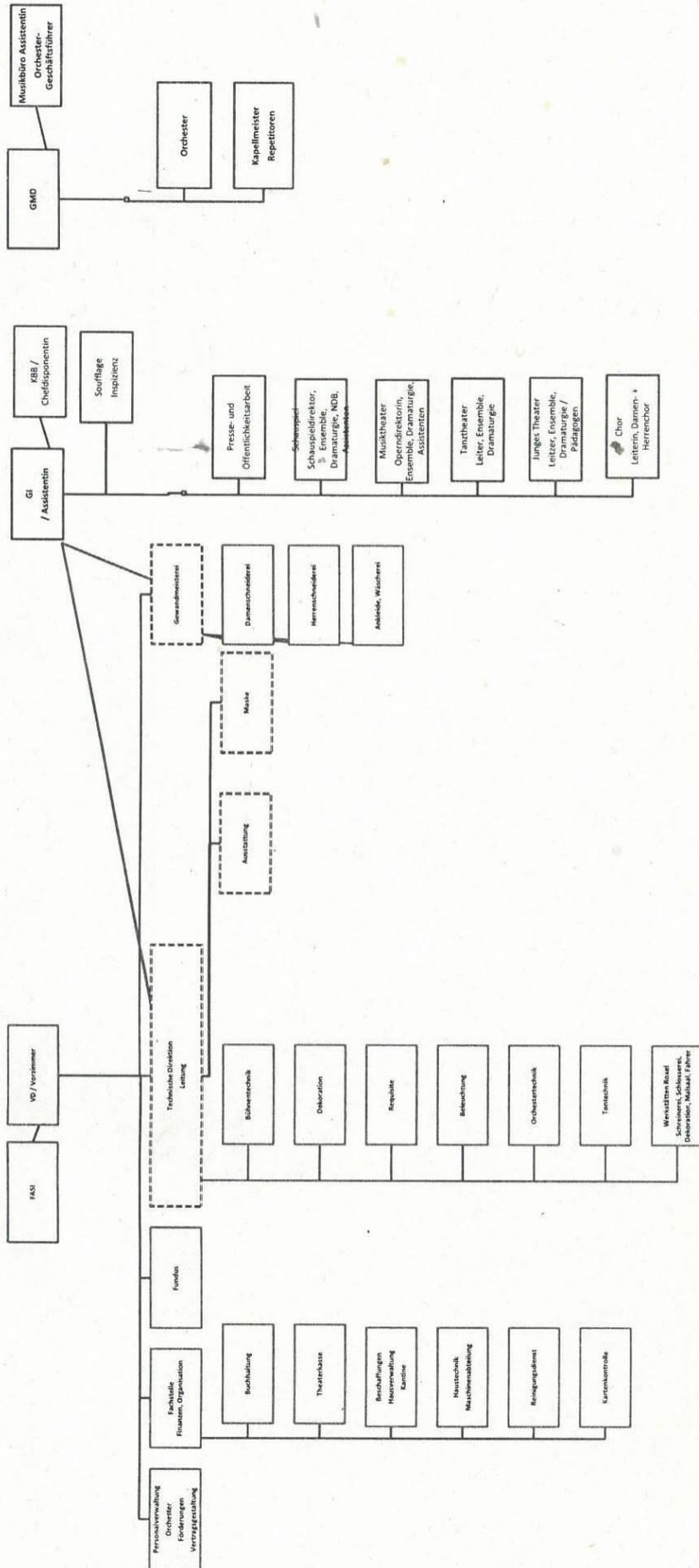
Es gibt keine vollkommene Sicherheit und keine noch so teure Risikoversicherung bringt Angst und Sorgen zum Verschwinden, aber manchmal hilft auch das Lachen, der Humor – und die Unterhaltung, die Theater bietet. All dies kann uns helfen, diese sonderbare, schwer greifbare Furcht zu überwinden, den Tiger in Indien zu lassen und aus den Maiskörnern Popcorn zu machen.

Ihr Dr. Ulrich Peters
Generalintendant

Ihre Rita Feldmann
Verwaltungsdirektorin

1.8. Organigramm

Organigramm Theater Münster incl. Sinfonieorchester Münster - Stand März 2018



Hinweise:
 Darstellung bezogen auf die dienst- und vertragsrechtlichen Weisungsbefugnisse VD, GI, GMD.
 Die daneben bestehenden weiteren fachlichen und dienstrechtlichen Befugnisse des GI + VD lt. Betriebsatzung/Dienstanzweisung sind nicht darstellbar bzw. lassen sich nicht in dieser Form darstellen.
 Gleiches gilt für "Querverweise" fachlicher Weisungsbefugnisse, z.B. Orchester-Geschäftsführer gegenüber der Orchestertechnik.

2. Feldnotizen

2.1. Montag 29.10.18

Treffen mit F. ca. 11:00: Smalltalk ü. Uni, Forschungsarbeit etc.

Büro: rel. schmal, Bücherregal, rel. aufgeräumt aber kreativ

Vorstellung der 2. SS-Dramaturgen B. & M.

Büro D.: rel. chaotisch, Weinflaschen, Pinnwand (aktuelle Stücke/Besetzungen, aktuelle Anschläge etc.), Materialordner für Autoren, Bücher/Stücke, dunkel/Licht aus

Kaffee/Zigarettenpause mit F: Momentan hauptsächlich beschäftigt mit Spielplan, Juli Spielzeit, Juni erste Probe, Febr/März Bühnenbild, ca. 15 Stücke pro SZ, auf Fairness/Ausgleich fokussiert, letzte Entscheidungsgewalt bei F., „Vertrauen ist das A und O“ (Schauspieler/Regisseure), Anekdote: SS kommt zur spät zur Aufführung, muss Kosten bezahlen („Schauspiel ist heilig“), Theater „Apparat“ um Kultur zu vermitteln, Strukturen um Freiräume zu schaffen/Kunst zu machen („manche sagen dann Stadttheater ist die Pest...“), NRW Theatertage („Vorsicht Zerbrechlich“) voll in Planung, gibt auch Koproduktionen (selten), Sonderfall: Eigeninitiative der SS (selten; Else.com; Frau Spicher)

F. zeigt Spielplan (Excel), gibt mir Finanzierungsantrag zum Lesen

B: „Na, wo warst du?“

A: „Mit F. eine Rauchen und dann hat er mir seinen Plan gezeigt“

B: „Das ist nicht irgendson Plan, das ist der Spielplan, der ist heilig“

B: Spielplan Art Gesamtkunstwerk, muss am Ende „so und nicht anders“ sein / „alles muss stimmen“; Theater M: relevant/politisch, Mix aus alt und neu, Dramaturgen „lesen alles“, Ensemblegröße „schränkt ein“ („wenn dann ein Regisseur kommt, der den Sommernachtstraum mit nur Männern spielen will“, Problem), Netzwerke wichtig, „Debut sagt man bei uns dazu“ (statt Erstaufführung), Intendant macht das drum herum, „90% werden schon von uns bestimmt“; „Wir sehen uns nicht als Unternehmen“ (B.); „Gesichert aber Gebunden“ (B.)

Personalrat: Rechte/Pflichten, Verträge/Richtlinien, Kommunikationskanäle einrichten/pflegen

Roxel: externe große Werkstatt / Junges Theater Büroräume extern über Bült / 2 externe Proebühnen / Verwaltungsdirektorin nicht kaufmännische Direktorin (mitermöglichen/verbieten?); plant Budget, bei Stadt angestellt.

Wenn F. ins Büro kommt macht er immer das Licht an, was B. stört; zieht vor ohne Licht zu arbeiten (-> weniger Bürofeeling?)

Antrag: Relevanz („Angst“), Auszüge d. Stückes auf Rückseite, nur notwendig für spezielle Projekte

F. & D. fahren rum, sehen sich Stücke an (Spielpläne an Pinnwand auf dem Flur), sammeln Ideen (Regisseure/SS für Gastanstellung)

Man kommt rein und befragt F. über meinen Aufenthalt

F: „Hätten wir das mit dem Personalrat abklären müssen?“

M: „Hätten wir eigentlich 2-3 Wochen vorher klären sollen“, aber nun aufgrund der „normativen Kraft des Faktischen“ nicht mehr zu ändern (->lose Strukturen, informell, flexibel)

Kaffeepause Kantine (F. & D.): Unterhaltung ü. Spielplan, F. & B. gestört von meinem Mitschreiben („das ist ja wie bei Kafka...“)

2.2. Dienstag 30.10.18

Aufbau:

- UG: Probebühnen
- EG: Pforte (Flur Medienkritiken, Neuigkeiten/Anschläge, Probepläne etc., Plakate), Maske, Requisite, Wäscherei, Schneiderei
- UG: Probebühnen, Werkstatt
- 1. OG: Statistik, Schauspielbereich (Garderobe/Duschen/Umkleiden/Kostüme)
- 2. OG: Intendanz, KBB, Personal Angelegenheiten, Orchesterleitung/Schauspielleitung, Dramaturgie, Marketing ; hinter 2 Türen abgetrennt: Verwaltung
- 3. OG: Kantine, Studierzimmer, Chorraum
- 4. OG: Personalrat

Büro ‚Künstler‘: chaotisch-kreativ (Selbst Büro des Intendanten ‚individuell‘ eingerichtet, Malereien etc.); Verwaltung: ordentlich-adrett (auch Dress)

Gleitzeit; Probenzeiten (morgens/abends) festgelegt, ansonsten relativ frei; Möglichkeit einfach das Haus zu verlassen/Kaffee trinken gehen etc. („mehr als 40 Stunden“ – B.)

Anrede „du“, Externe werden gesiezt (Verwaltung, Personalrat)

„Bei Herr Ritz oben war heute schon wieder munter, frisch und Feierabend“ (B.)

Dramaturgie, Regie, Bühnenbildner, Schauspieler – alle Selbstverständnis als Künstler – braucht Hierarchien/Strukturen um alles unter einen Hut zu bringen

Kommunikation zwischen Tür und Angel (D. – F.) ; immer Gerede/Rumgerenne auf dem Flur
Türen auf oder zu (persönliche Vorliebe)

Marketing: Plakate auf dem Boden; alle in einem Büro (U-Shape Formation)

Auch Marketing arbeitet im Dunkeln

Ab und zu kommen Leute (Schauspieler) rein, kleine organisatorische Sachen besprechen, oder einfach um Kippe zu schnorren

Spielplan Leitthema („Tyrannen“, „70 Jahre Mauerfall“)

Kantine: spontanes Socializing (Besprechung der Proben, gegenseitige Ratschläge, aktuelle politische Issues (Merkel Rücktritt; Meinungs austausch) -> Thema für ein Stück

B: „Ich will Özdemir als Kanzler“, F: „CDU muss weiter nach rechts“, F (Celan Referenz)

Linientreue Politik? Mit Aufkommen der AfD Dilemma: Fahnenträger der politischen Elite (schwer zu rebellieren; Konflikt, gerade als staatliche Einrichtung); etwas unbehaglich in pro-Elite Rolle

Bühnenbildner Selbstverständnis Künstler (auch als „Schwarze“ auf der Premiere)

B: „klingt nach tollen Rollen, so nach J.“ (Vorschlag Brecht)

KBB: macht Probepläne etc., Koordination Abläufe, keine Entscheidung; KBB von D. nicht besonders respektiert/belächelt („es gibt Leute die darin aufgehen“)

Keine Angestellten Regisseure (außer F.)

D. betreuen jeweils ein Stück

Abends: La Peur Aufführung

2.3. Mittwoch 31.10.18

Aufführung JT

Gespräch mit B. über La Peur; öffnet sich deutlich, weniger misstrauisch

Vom Intendanten wird nie geredet

Dramaturgen lästern/sticheln über Schauspieler („Willie ist ein Problem“, „Regine schon wieder unvorbereitet“, „Ulrike typische Staatsschauspielerin(?), Probe war uninspiriert)

Terminabsprache relativ spontan (je nachdem wann wer Zeit hat)

S: Schauspielerin kommt rein, reden über Probe, Probleme zwischen Regie und SS, Bely vermittelnd, nimmt auch Position d. Regisseur ein, aber geht auch auf Probleme ein

Situation: Frank kommt rein sagt Hallo finde schon, dass man mal den Blick vom Bildschirm abwenden kann, wenn der Chef ins Büro kommt.“ (witzig/ironisch) >B: „In welchem Jahrhundert lebst du denn? Ich bin doch nicht deine Chefsekretärin“ (/S)

Sprache: Literaturreferenzen (Celan)

Man hört Orchesterproben in der Lobby durch Lautsprecher

Abläufe implizit (als Außenstehender keine fixe Ordnung erkennbar); Geflüster; Manchmal stehen Büros stundenlang leer

Dramaturgentreffen; ggseitig auf neusten Stand bringen, Ideen sammeln Marketing, gemeinsames Format „Dramatisch“, Austausch über Einführungen, Aufbau Programmheft, Treffen mit Graphiker, Organisatorisches

Private Telefongespräche über Bürotelefon im Büro (scheinbar normal)

Interview B:

- Überstunden nicht bezahlt („da redet man nicht drüber“, das ist halt so)
- Motivation nicht monetär (Anerkennung Publikum/Kollegen, Selbstverwirklichung)
- Work/Life Balance schwer planbar
- Soz-Prof.: gezwungenermaßen
- Aber „würde nichts anderes machen“

Interview M:

- Theater: „spannendste Sache der Welt“ (Leidenschaft)

- „ganz andere Welt“, „ganz eigener Kosmos“, „nicht normal“, „Realitätsflucht“, „Privileg“ dort zu arbeiten
- Theater eigentlich relativ gleiches Selbstverständnis, aber jedes seine eigene „Seele“, Art und Weise wie erzählt wird (Vision der Schauspielleitung)
- Theater „gesellschaftskritisch“, „politisch“, „Utopien aufbauen“, „Grenzen überschreiten“, „unangenehme Fragen stellen“
- Einerseits Kulturerbe pflegen, andererseits weiterentwickeln/Zeit anpassen
- Eigentlich Wunsch lockere Hierarchien, aber Theater „immer schon“ strikter geregelt/Tradition
- Man verbringt viel mehr Zeit mit den Leuten; berufliches Umfeld – soziales Umfeld; viel intensivere Beziehungen (zsm Essen/Bier trinken gehen); Theatermenschen wie expat community
- Man geht vielmehr mit Emotionen um, „Schranken weg“, „keine Berührungängste“
- Du musst aufmachen; als Einzelgänger bist du kein Teil mehr

Schauspieler/Regieassistenz umarmen sich vor der Aufführung (Toi Toi Toi), Pfeifen verboten (Tradition; „das bringt Unglück“); Jede Sparte Untersystem mit ganz eigenen Kulturen/Normen (werden immer wieder vertikal und horizontal zusammengeführt; Premierenplakate hänge aus, Intendant repräsentativ für das ganze Haus, spricht auch auf Prämierfeier); Verschiedene Kulturen Schauspiel (Pfeifen, Duktus, Normen etc.), Tanztheater englisch, Orchester (klopfen/klatschen etc.), Handwerker profan („soll die Fresse halten“)

Deutscher Bühnenverein (Homepage) / juristische Fragen

2.4. Donnerstag 01.11.18

Kein regulärer Arbeitstag; Aktion 24h Münster; mit M. ein paar Aufführungen besucht

2.5. Freitag 02.11.18

Gespräch VD:

- Doppelspitze (gleichberechtigt, Teilung in künstlerische/kaufmännische Leitung),
- Eigenbetriebsähnliche Einrichtung der Stadt, Finanzierung: Überwiegend Stadt, Betriebskostenvorschuss Land, Projekte Bund, Eigeneinnahmen
- Doppelte Buchführung,
- Orchester eigenständige Rechtsperson

S: Stück vorgelesen, Diskussion welche Rollen/SS; genaue Kenntnis nicht nur wer auf Rolle passen würde sondern auch persönliches (Fairness: „wir müssen ja alle befriedigen irgendwie“); Chemie zwischen Schauspielern „der hasst ihn“; „innenpolitisch“ ; erfordert genau Kenntnis der Fähigkeiten, Expertise, persönlichen Präferenzen („der wird pissig“, „dem ist das egal was er spielt“) und der zwischenmenschlichen Sachen (wer mit wem etc.)

S: Schauspielerin bespricht ihr Programm, wird von B. zurechtgewiesen bzgl. Programmheft, einheitliches Layout, einheitliches Außenbild; aber auch: „nicht das du dich beschnitten fühlst“

S: Dr/TP (neu) kommt rein fragt nach Disposition >B: „ne ist heute nicht“; will schon gehen >B:“ alles gut?“; dreht sich um schließt Tür setzt sich hin. Fängt an zu weinen >“irgendwie macht jeder seinen Scheiß“, Wunsch nach „automatisierteren Abläufen“, Probleme „Kommunikationsstruktur“ (Viel auf persönlicher Ebene, gerade für neue schwer sich da einzufinden)

Declaration of Authorship

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass die vorliegende Seminararbeit bei Prof. Dr. Martin Tröndle selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt wurde. Die Übernahme wörtlicher Zitate sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren wurde an den entsprechenden Stellen der Arbeit kenntlich gemacht.

Friedrichshafen, den 30.01.2019

UNTERSCHRIFT