

**Feudalismus oder kreativer
Kommunitarismus?**

Eine ethnografische Feldstudie zur Funktionsweise von Kulturorganisationen.

Bearbeitet von: Julia Zirn

Matrikelnummer: 13201470

Studiengang: Corporate Management and Economics M.A.

Betreuer: Prof. Martin Tröndle

Seminar: Aktuelle Fragestellungen der Kultur- & Kommunikationswissenschaft 1 | From Practice to Theory: Understanding Arts Organizations

Abgabedatum: 31.01.2015

Abstract: Kulturbetriebe sind hybride Organisationen, in welchen sehr unterschiedliche Prinzipien, Werte und Perspektiven aufeinanderprallen. Interessant ist deshalb die Frage, welche organisationalen Strukturelemente in diesen spezifischen Organisationen zum Einsatz kommen und welche sich als erfolgreich erweisen. Mittels einer umfassenden Fallstudie über ein herausragendes deutsches Theater, welche u.a. die Durchführung einer ethnographischen Feldstudie beinhaltet, versucht die vorliegende Studie, angelehnt an den theoretischen Rahmen von Rothschild-Whitt (1979), diese Frage zu beantworten. Das Ergebnis zeigt, dass in dem untersuchten Theater vornehmlich Prozesse und Strukturen vorzufinden sind, die als kollektivistische Organisationselemente klassifiziert werden können. Integratives Element ist in erster Linie eine ausgeprägte Organisationskultur. Zudem ist es nicht so, dass das Theater ohne bürokratische Elemente, wie Machtunterschiede und strikte Regeleinhaltung auskommt. Vielmehr werden die bürokratischen Strukturen zugunsten der Bestätigung des vorherrschenden Selbstbildes der Organisationsmitglieder kollektiv verschleiert. So kann die Funktionsfähigkeit der Organisation bei der gleichzeitigen Negation jeglicher Bürokratie garantiert werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung & theoretische Grundlagen	1
2. Methodik	3
3. Ergebnisse	5
3.1. Profil des Hauses.....	5
3.2. Hierarchien	6
3.3. Regeln	9
3.4. Entscheidungsfindung.....	10
3.5. Aufgabenverteilung.....	11
3.6. Organisationskultur	12
4. Interpretation und Diskussion	13
5. Limitationen.....	17
6. Schlussbetrachtung.....	18
7. Quellen.....	I
Ehrenwörtliche Erklärung.....	IV

Tabellenverzeichnis

Abbildung 1.....	6
Abbildung 2.....	8
Tabelle 1.....	3

Abkürzungsverzeichnis

ÖMV – Abteilung Öffentlichkeits- und Pressearbeit, Marketing, Vertrieb

KBB – Künstlerisches Betriebsbüro

Drama – Dramaturgieabteilung

1. Einleitung & theoretische Grundlagen

„Mehr Eigenverantwortlichkeit, mehr Risikobereitschaft, mehr Privatinitiativen“ für den Kulturbetrieb wünschen sich der langjährige Hamburger Operndirektor Christoph von Dohnány (zitiert nach Klein: 2011, S. 61), ebenso wie der Kulturwissenschaftler Armin Klein (2011) in seiner Publikation „Der exzellente Kulturbetrieb“. Scardovelli (2014) kommt in einem Artikel über das Thalia Theater in dem Wirtschaftsmagazin Brand Eins ebenfalls zu der Erkenntnis, dass „Theater die letzten Bastionen feudaler Organisationskultur“ sind.

Diese Diagnosen mögen erstaunen, da die im Fokus stehenden Organisationen das Ziel haben, kreative und innovative Kulturprodukte hervorzubringen. Sind es wirklich steile, unflexible Hierarchien und strenge Regeln, die Kulturorganisationen auszeichnen? Bejaht man diese Fragen, bleibt immer noch offen, was eine Kulturorganisation dann noch von einer Bank oder einer Universität unterscheidet. Besonders interessant ist diese Frage aus einer organisationstheoretischen Perspektive.

Wissenschaftlich fundierte Antworten darauf sind nach momentanem Stand der Forschung jedoch rar. Dies liegt vor allem daran, dass das Kulturmanagement im Vergleich zur klassischen Betriebswirtschaftslehre ein sehr junger eigenständiger Forschungsbereich und wissenschaftlich nicht flächendeckend beforscht ist (vgl. Devereaux: 2009). Anstelle eines wissenschaftlichen Diskurses finden sich überwiegend „rezeptologische Handbücher“ (Heinze: 1995, S. 60), in denen betriebswirtschaftliche Instrumente nach kleinsten Anpassungen auf kulturwirtschaftliche Probleme übertragen werden, ohne die Besonderheiten einer Kulturorganisation in der Gänze erfasst zu haben (vgl. Palmer: 1998). Allerdings wurden in den letzten Jahren zunehmend Rufe nach einem wissenschaftlich fundierten Diskurs in Kombination mit empirischer Forschung im Bereich des Kulturmanagements laut (vgl. Devereaux: 2009).

Klein (2011) beispielsweise berichtet in seiner Publikation von besonders rüden Umgangsformen, organisatorischen Unklarheiten, chaotischen Betriebsabläufen und bürokratischen Hemmnissen in Bezug auf Kulturorganisationen und proklamiert die lernende Kulturorganisation, die andere Leitvariablen als die bürokratischen in das Zentrum der Organisation zu rücken versucht (vgl. Klein: 2011). Chen (2009) untersucht in ihrer Studie zu dem Event Burning Man die

Problematik der Unter- bzw. Überorganisation eines Kulturfestivals und widmet sich der Frage, welcher Grad an Organisation produktiv sein kann für ein Festival, dessen Markenzeichen Spontaneität und Kreativität sind. Boerner und Gerbert (2005) thematisieren die Offenheit bzw. Geschlossenheit organisationaler Strukturen im Theaterbereich und deren Einfluss auf die künstlerische Performance, während Von Cossel (2010) sich auf die Auswirkungen interner Strukturen auf Spielplanentscheidungen konzentriert.

Was diesen unterschiedlichen Ansätzen gemein ist, ist der Versuch organisationstheoretische Modelle in der empirischen Forschung in Kulturorganisationen anzuwenden, um erstens deren Übertragbarkeit zu prüfen und zweitens Verbesserungspotentiale herauszuarbeiten.

Eine bewährte Gegenüberstellung von Rothschild-Whitt (1986), in der empirischen Empirie durch Chen (2009) erprobt, kontrastiert bürokratische und kollektivistische Praktiken, wobei zwei Endpunkte eines Spektrums an Möglichkeiten von Organisationsgestaltung idealtypisch beschrieben werden.

Die mit bürokratischen Praktiken verfolgten Ziele sind in erster Linie Effizienz und Stabilität. Die Zuständigkeitsbereiche in einer Organisation sind klar definiert, festgelegte Regelsysteme geben Handlungsorientierung. Entscheidungen werden hierarchisch getroffen und Verantwortlichkeiten werden aufgrund von technischer Expertise, Fähigkeiten und Erfahrungen in der Organisation vergeben. Es dominiert eine Auffassung von Autorität als legal-rationale Macht, welche kraft Amtes erlangt werden kann (vgl. Weber: 1980). Die relativ geschlossene Organisationskultur ermöglicht die effiziente Koordination und das Sicherstellen von Konformität im Hinblick auf organisationale Konventionen (vgl. Chen: 2009; Rothschild-Whitt: 1979).

Am anderen Ende des Spektrums stehen kollektivistische Praktiken – Mintzberg (1980) würde diese wohl als Adhokratie bezeichnen, Reihlen (1999) als Heterarchie – welche vor allem Flexibilität und Responsivität gegenüber der Umwelt und den Mitgliedern ermöglichen. Zuständigkeitsbereiche wechseln ständig, Verantwortlichkeiten werden nach den Interessen der Mitglieder verteilt. Entscheidungen werden demokratisch konsensorientiert getroffen und Regeln sind flexibel und kontextabhängig und werden den individuellen Bedürfnissen angepasst. Autorität unterliegt einem wertrationalen Verständnis als eine Machtposi-

tion, die sich aus den kollektiven Werten und der Organisationsmission ergibt (vgl. Weber: 1980; Chen: 2009; Rothschild-Whitt: 1979).

In der Tabelle 1 sind die Analysekategorien und die Merkmale der beiden Organisationstypen noch einmal zusammengefasst.

Dimension	Bürokratische Organisation	Kollektivistische Organisation
Verteilung von Aufgaben	Strikte Arbeitsteilung	Wechselnde Zuständigkeitsbereiche
Form der Entscheidungsfindung	Hierarchische Entscheidungsfindung	Konsensorientierte, demokratische Entscheidungsfindung
Regeln	Strikte Regeleinhaltung	Flexible Regeleinhaltung
Hierarchien	Ausgeprägt hierarchische Unterschiede	Egalitäre Strukturen
Organisationskultur	Instrumentell	Normativ/ Wertegeleitet

Tabelle 1

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rothschild-Whitt (1979) und Chen (2009)

Die Forschung in Bezug auf Organisationen und deren bürokratische beziehungsweise kollektivistische Strukturen ist relativ weit fortgeschritten. Neuere Untersuchungen, etwa Schmidts (2006) Analyse von personen- und aufgabenorientierten Führungsstilen in Non-Profit Organisationen, nehmen zunehmend den hybriden Charakter von Organisationen in den Blick. Besonders im Kontext von Kulturorganisationen, die durch duale Strukturen gekennzeichnet sind (vgl. Auvinen: 2001), scheint diese Herangehensweise vielversprechend. Daraus ergibt sich für die vorliegende Arbeit die Frage, wie es dem untersuchten Haus gelingt, unterschiedliche organisationale Strukturelemente zu kombinieren und eine funktionsfähige Organisation zu schaffen. Wie werden kollektivistische Praktiken mit bürokratischen kombiniert, um einerseits flexibel zu bleiben, andererseits aber nicht in chaotischen Zuständen zu versinken? Wie wird der Spagat zwischen Seriosität gegenüber Geldgebern und Unkonventionalität und Extravaganz gemeistert?

2. Methodik

Als methodische Herangehensweise zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde die Fallstudie gewählt. Eine Fallstudie ermöglicht die intensive Erforschung eines bestimmten Falles, welcher nicht zwangsweise repräsentativ für die Gesamtpopulation sein muss (vgl. Gerring: 2007). Aufgrund der Nutzung

sehr vielfältiger Datenquellen und Forschungsinstrumenten erlaubt die Methode einen holistischen Blick auf das zu untersuchende Phänomen und eignet sich insbesondere für die explorative Forschung in Bereichen, die noch unzureichend erforscht sind (vgl. Eisenhardt, Graebner: 2007).

Die Auswahl des Falles war in der vorliegenden Studie eine bewusste, wobei in der Annahme, durch eine gezielte Fallauswahl klarere Erkenntnisse gewinnen zu können, nach einem unkonventionellen und innovativen Theater gesucht worden war, das aufgrund der Trägerschaft, der Programmgestaltung, der Reichweite und des Konzepts aus der Masse der Theater in Deutschland heraussticht.

Für die Datenerhebung kamen unterschiedliche Methoden zum Einsatz (vgl. Eisenhardt, Graebner: 2007). Zunächst wurden mittels einer umfassenden Medienrecherche Informationen über das gewählte Theater zusammengetragen, wobei Filmmaterial, Zeitungsartikel (z.B. Engler: 2010; Irler: 2014) und die Homepage¹ eingehend analysiert wurden. Basierend auf diesen Informationen und einer parallel dazu durchgeführten Literaturrecherche im Bereich Kulturmanagement und Organisationstheorie, wurden die oben präsentierten Forschungsfragen skizziert und Fragen für eventuelle Interviews entwickelt. Um das Prinzip der Offenheit nicht zu verletzen und die Flexibilität im Forschungsprozess zu bewahren, wurde jedoch bewusst auf eine exakte Formulierung der Forschungsfrage im Voraus verzichtet (vgl. Flick: 2005; Breidenstein et Al: 2013).

In einem weiteren Schritt wurde eine ethnographische Feldstudie in dem ausgewählten Theater durchgeführt, bei welcher unterschiedliche Erhebungsstrategien zum Einsatz kamen (vgl. Silverman: 2005). Zu Beginn der Feldforschung wurde mittels offener teilnehmender Beobachtung das Feld erkundet und mögliche Interviewpartner identifiziert. Auf der Grundlage erster Beobachtungen konnten dann konkrete Interviewfragen entwickelt werden. Insgesamt wurden vier halbstrukturierte Interviews mit Organisationsmitgliedern unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchiestufen und ein Interview mit einer externen, der Organisation jedoch sehr nahe stehenden Person, durchgeführt. Um die Gesprächsatmosphäre so natürlich wie möglich zu gestalten, wurde auf die

¹ Um die Anonymität des Theaters zu wahren, können an dieser Stelle keine Links und nur wenige Zeitungsartikel zur Verfügung gestellt werden.

Tonaufnahme der Gespräche zugunsten von handschriftlichen Notizen verzichtet. Um die Reliabilität und Validität der Daten sicherzustellen, wurden die Aufzeichnungen direkt im Anschluss zusammengefasst und mit eigenen Bemerkungen versehen (vgl. Flick: 2005).

Die nachträgliche Strukturierung und Auswertung der Feld- und Interviewnotizen erfolgte systematisch anhand von Kategorien, welche theoriebasiert entwickelt wurden (siehe auch Punkt 1).

3. Ergebnisse

3.1. Profil des Hauses

Im Folgenden werden die wichtigsten Eckdaten des untersuchten Theaters kurz vorgestellt.

Das Haus befindet sich in einer deutschen Großstadt auf einem alten Maschinenfabrikgelände etwas außerhalb des Stadtzentrums. Nach der Schließung der Fabrik 1981 war das Gelände zwischenzeitig als Ausweichquartier des Deutschen Schauspielhauses genutzt worden und stand danach freien Schauspielgruppen zur Verfügung. Trotz der jahrelang fortwährenden Bedrohung durch Abrisspläne der Stadt, konnte sich eine alternative Plattform für Theater, Tanz und Performance entwickeln und fest etablieren. 1990 wurde das Theater, das bis heute in dieser Form besteht, als GmbH offiziell gegründet.

Das Haus arbeitet ohne festes Ensemble, mit freien ständig wechselnden Gruppen und grenzt sich so klar zu anderen städtischen Theatern ab. Dieses Konzept erlaubt es, sehr unterschiedliche gesellschaftliche Protagonisten, wie etwa Künstler, Theoretiker und Mitglieder sozialer Bewegungen, zusammenzubringen. Auch inhaltlich ist der Fokus ein dezidiert anderer: deklariertes Ziel ist es neue, junge Künstler zu entdecken und international durchzusetzen, unkonventionelle Formate zu entwickeln, radikale Arbeiten zu zeigen und dabei immer auch etablierten Klassikern eine Bühne zu bieten.

Das Gelände umfasst heute sechs Bühnen mit 1500 Zuschauerplätzen, neun Probenräume, ein Kino und ein Restaurant. Pro Jahr zählt das Haus im Durchschnitt 180.000 Besucher.

Das Finanzierungsmodell basiert auf vier Säulen als Einnahmequellen. Die laufenden Betriebskosten werden von der städtischen Kulturförderung übernom-

men, welche sich auf ca. 4,8 Millionen € belaufen (Zum Vergleich: ein ähnlich großes städtisches Theater erhält 20 Millionen € öffentliche Mittel). Alle weiteren benötigten Gelder, also jegliche Projektmittel, müssen eingeworben oder verdient werden. Durch Vermietungen, Drittmittel und andere Förderungen sowie Erlöse durch Eintrittskarten wird das Gesamtbudget des Hauses auf ca. 8 Millionen pro Jahr aufgestockt.

Pro Spielzeit werden 500 Vorstellungen, präsentiert. Davon sind 50 Eigenproduktionen, der Rest setzt sich aus Ko-Produktionen, Gastspielen, Festivals und Musikkonzerten zusammen.

3.2. Hierarchien

Intern ist die Organisation funktional durch zwei Hierarchieebenen gegliedert, wobei das Sommerfestival und die allgemeine Verwaltung als Stabstellen angelegt sind, die direkt der doppelt besetzten Geschäftsführung unterstehen (siehe Abbildung 1).

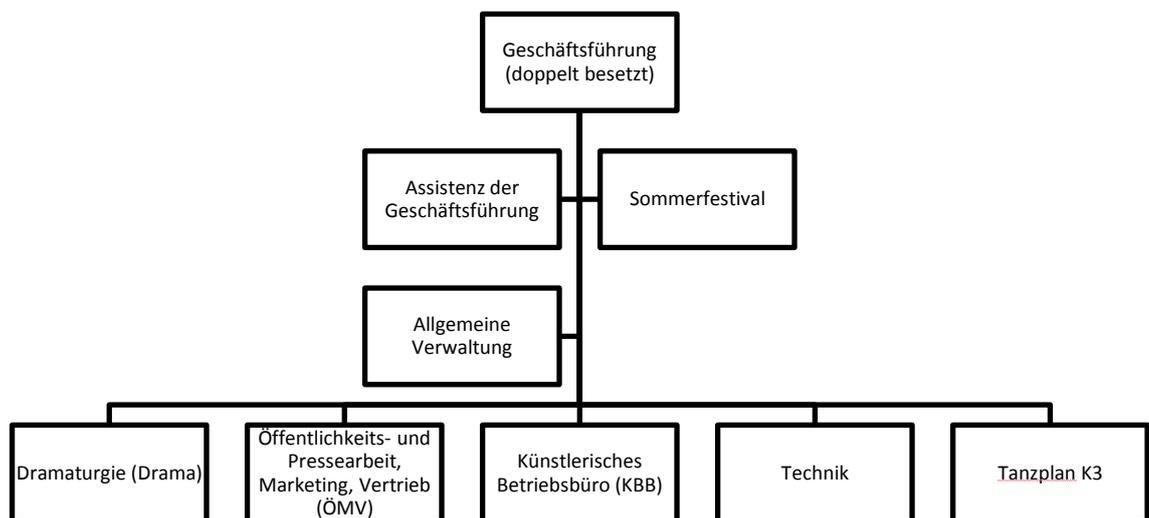


Abbildung 1

Quelle: Bereitgestellt von dem Theater

Gemäß der formalen Aufbauorganisation stehen Dramaturgie, die Abteilung Öffentlichkeits- und Pressearbeit, Marketing, Vertrieb (ÖMV) sowie das künstlerische Betriebsbüro (KBB) auf einer Hierarchieebene².

Allerdings lassen sich Unterschiede in der Gestaltung und Lage der Büros sowie in den Routinen und Gewohnheiten der Mitarbeiter/-innen³ der jeweiligen Abteilungen beobachten.

Die Dramaturgen verteilen sich auf drei Büroräume, welche aufgrund kreativer Dekorationen, bunter Beleuchtungen und individuell ausgewählter Möbel, etwa einem großen roten Sofa, klar als künstlerische Arbeitsstätten zu erkennen sind und so in Abgrenzung zu den anderen Büroräumen stehen. Des Weiteren befinden sich diese Arbeitsplätze in nächster Nähe zu dem Büro der Intendantin und der Küche sowie dem Tischfußballtisch, wobei letztere die Versammlungs- und Gemeinschaftsorte des gesamten Bürotraktes darstellen. Auch die Routinen sind in der Dramaturgie andere als beim Rest der Organisation, was sich etwa darin zeigt, dass der Arbeitstag später beginnt und deutlich mehr verbal kommuniziert wird als in anderen Abteilungen. Interessant ist außerdem, dass abteilungsübergreifende Besprechungen überdurchschnittlich oft von Mitarbeiter/-innen des künstlerischen Bereichs zwischendurch verlassen werden, um Tee zu kochen, ein Telefonat entgegenzunehmen oder sich dringlicheren Dingen zu widmen.

Das helle, geräumige Großraumbüro der ÖMV, welches seine jetzige Form im Zuge der Zusammenlegung der damals noch separierten Vertriebs- und Marketingabteilung erhielt teilen sich im Gegensatz dazu acht Mitarbeiter/-innen. An den Wänden hängen Plakate vergangener Veranstaltungen, es sind wenige persönliche Gegenstände zu sehen. Die Telefone und E-Mailprogramme klingeln und plingt deutlich häufiger als in der Dramaturgie, was zu einer geschäftigen Unruhe in dem großen Raum führt.

In Bezug auf die Zusammenarbeit und die gelebte Hierarchie (siehe auch in dem Abschnitt Arbeitsteilung) zwischen den Abteilungen waren deutliche Abweichungen der kommunikativen und prozessualen Abläufe von der formalen

² Die Beobachtungen und Interviews für die vorliegende Studie erfolgten hauptsächlich in den räumlich zentral gelegenen Büros der Dramaturgie sowie der Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Vertrieb (ÖMV).

³ Um die Anonymität der Interviewten zu wahren wurde bewusst auf Kennzeichnung des Geschlechts verzichtet.

Aufbauorganisation zu erkennen. Ein Mitarbeiter/-in antwortete auf die Frage, wie Hierarchien zwischen den Abteilungen empfunden werden, mit der Zeichnung des folgenden Projektablaufprogramms (Abbildung 2).

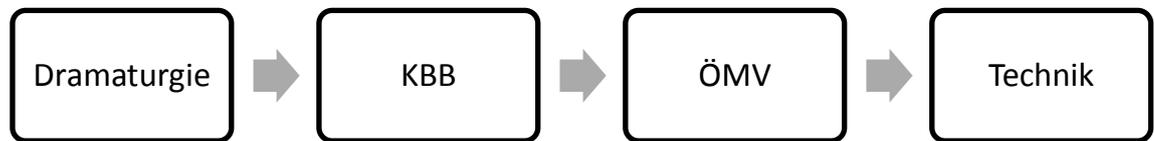


Abbildung 2
Quelle: Interview Mitarbeiter/-in

Die Divergenz von formaler und prozessualer Hierarchie fand in jedem der geführten Gespräche Erwähnung, meist in Bezug auf die Tatsache, dass die Dramaturgie aufgrund ihrer Hauptaufgabe - der Programmgestaltung - in dem Projektplanungsprozess immer die Rolle des Initiators innehat. In Gesprächen mit Mitarbeiter/-innen aus ÖMV und KBB bestätigte sich diese Abweichung der Aufbauorganisation von der Ablauforganisation. Ein Interviewpartner bemerkte, dass die Organisation nicht unhierarchisch sei, jedoch sehr flexibel und anpassungsfähig besonders in Bezug auf personelle oder Umweltveränderungen.

Diese Aussage findet Bestätigung in der Tatsache, dass innerhalb der Abteilungen ÖMV und Dramaturgie in den letzten Jahren einige Umstrukturierungen vorgenommen wurden. In der Dramaturgieabteilung wurde vor drei Jahren der Posten des Chefdramaturgen abgeschafft, wobei sich der intern als sicher gehandelte Nachfolger selbst für die Abschaffung des Amtes zugunsten einer flacheren Hierarchie aussprach. Die gesamte Abteilung untersteht heute der Intendanz, wobei jeder/ e Mitarbeiter/-in für seine/ ihre persönlichen Projekte verantwortlich ist. Die Frage, wer in der Abteilungsleitersitzung die Dramaturgie vertreten soll, wurde auf sehr pragmatische Weise gelöst, indem der/ die Mitarbeiter/-in, welche/ r üblicherweise früher ins Büro kommt, diese Aufgabe übernimmt, da die Besprechung bereits um 11:00 Morgens beginnt. Wie oben bereits erwähnt, wurden auch die vormals getrennten Abteilungen Vertrieb und Öffentlichkeitsarbeit/ Marketing zu einer Abteilung zusammengelegt. Die Zusammenlegung, deren Ernsthaftigkeit auch architektonisch durch die Durchbrechung einer Mauer und durch eine räumliche Erweiterung unterstrichen wurde,

sollte Kommunikationswege verkürzen und Konkurrenzen zwischen den Abteilungen reduzieren.

3.3. Regeln

Ein weiterer interessanter Aspekt ist der Umgang mit Regeln und Richtlinien, welcher je nach Abteilung und Thema Unterschiede aufweist.

Der Planungsprozess bei einer Produktion beispielsweise folgt relativ klaren Regeln. Es ist unabdinglich gewisse Abläufe einzuhalten, begonnen bei der Ideenfindung der Dramaturgie, der Abstimmung der Programmvorschläge mit dem KBB und der Geschäftsführung sowie der darauffolgenden Kalkulation des Budgets.

Ein anderes Bild präsentiert sich jedoch in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung. Hier gibt es keine formalen, festgeschriebenen Regeln. In der Dramaturgie beginnt der Arbeitstag meist gegen 11:00 Uhr, im ÖMV um 10:00 Uhr. Wenn keine Abendveranstaltungen auf dem Programm stehen, meist montags und dienstags, verlassen die ÖMV-Mitarbeiter/-innen gegen 18:30 das Büro, die Dramaturgie zwischen 19:00 Uhr und 19:30 Uhr. Der Besuch der Abendveranstaltungen ist – ausgenommen für die Projektverantwortlichen – keine offiziell deklarierte Pflicht. Dennoch ist die Teilnahme eine ungeschriebene Regel, was mehrere Gesprächspartner betonten.

In keiner der Abteilungen (auch nicht KBB) wird die Arbeitszeit formal kontrolliert. Es gibt keine Stundenkonten und es liegt im Ermessen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin ob „außergewöhnlich lange Arbeitszeiten am Wochenende“ ausgeglichen werden oder nicht. Ein/e Interviewpartner/-in sprach von „Präsentismus“ als der Berufskrankheit in der Branche, in welcher „man auch krank ins Büro kommt“. Tatsächlich war ein/ e Mitarbeiter/-in aus der Dramaturgieabteilung die ganze Woche krank und nicht im Büro – ein Thema das auffällig oft in Gesprächen erwähnt wurde und Gegenstand besorgter Nachfragen war. Drei Mitarbeiter/-innen des Theaters kamen stark erkältet ins Büro.

Auch im Hinblick auf den Umgang mit Anfragen und Anträgen sind wenig standardisierte Abläufe oder klare Regeln zu erkennen. Ein außerordentlich wichtiges Gespräch mit einem Bundestagsabgeordneten über Fördermittel löste intern die Debatte aus, wie mit Politikern und deren Extravaganzen und Eigenhei-

ten am besten umzugehen ist. Die Intendantin etwa plädierte dafür, Reaktionen und Verhaltensweisen immer der Situation und dem Gegenüber anzupassen:

„Das ist wie wenn XY (Mitarbeiter/-in der Dramaturgie) genau die peniblen Anforderungen eines Förderantrags vorliest und ich dann wütend werde. Da steht dann, da braucht man bestimmte Sachen. Aber ich sage euch, das braucht man nicht alles.“

Auch in Bezug auf Dienstreisen gibt es keine formalen Vorschriften. Geteilte Prinzipien bezüglich der Kosten, der Häufigkeit und der Länge solcher Reisen ersetzen einen formalen Kriterienkatalog.

3.4. Entscheidungsfindung

Die situative Anpassung von Regeln hat vielmals einen erhöhten Diskussionsbedarf in Bezug auf Entscheidungen sowie besondere Entscheidungsfindungstechniken zufolge.

Insbesondere in der Dramaturgie schmücken bunte Mindmaps und Plakate, auf welchen die Programmplanung für die kommende Spielzeit skizziert ist, die Bürowände. Es passiert nicht selten, dass sich ausgehend von einer persönlichen Erzählung der Aktivitäten des vergangenen Wochenendes ein Gespräch über das Programm der nächsten Spielzeit oder das Rahmenprogramm für das kommende Festival entspannt. Der Übergang von einem privaten zu einem beruflichen Gespräch, in dem Ideen gesammelt und Entscheidungen vorbereitet werden, ist oft fließend.

Auch in der ÖMV finden viele Rücksprachen und Vergewisserungen fast beiläufig über die Bürotische hinweg statt. Regelmäßig kommt es am Tresen in der Küche oder beim Tischfußballspiel zu einem abteilungsübergreifenden Ideenaustausch.

Alltägliche Entscheidungen werden nicht sichtbar hierarchisch getroffen, sondern gemeinsam in dem Team erarbeitet. In einer Besprechung beispielsweise wurden verschiedene Möglichkeiten der Beschilderung des Geländes während Veranstaltungen diskutiert. Die Intendantin äußerte Ihre Meinung, überließ die Entscheidung jedoch der Marketingabteilung.

Offensichtlich dominieren in den verschiedenen Abteilungen unterschiedliche Argumente die Diskussion. Während in der Dramaturgieabteilung das künstlerische Argument, besonders in Bezug auf die Programmgestaltung und das un-

konventionelle Profil des Theaters, dominiert, ist es in beim ÖMV das Publikumsargument, das entscheidungswirksam ist. Generell ist das am meisten verwendete rationale Argument das Publikumsargument und nicht etwa das Politikerargument oder das reine Gewinnargument.

3.5. Aufgabenverteilung

In Bezug auf die Abgrenzung von Aufgabenbereichen und der Festlegung von Stellen könnte man, im gleichen Wortlaut bleibend, sagen, dass hier das Persönlichkeitsargument Entscheidungen bestimmt.

Wie in dem Interview mit der Intendantin betont, werden Stellen in den meisten Fällen für Personen geschaffen, nicht Personen für Stellen gesucht. Insbesondere im künstlerischen Bereich ist die Organisation sehr stark durch die Kreativität und den „schöpferischen Geist“ der Mitarbeiter/-innen geprägt; Personalentscheidungen sind somit in erster Linie inhaltliche Entscheidungen. Auch Aufgaben werden nach Fähigkeiten und Vorlieben verteilt und strukturiert. Zwar sind Schwerpunktsetzungen zu erkennen – geographisch und inhaltlich – diese sind jedoch nicht bindend oder starr. Dadurch, dass es keine vorgefertigten, abstrakten Stellenausschreibungen gibt, sind die Übergänge zwischen den Aufgabenbereichen fließend. Diese Ablehnung von vorgeschriebenen Stellen spiegelt sich auch in den wenig geradlinigen Lebensläufen der Mitarbeiter/-innen wider. Keiner der Dramaturgen ist ein „klassisch ausgebildeter Dramaturg“ wie sich in mehreren Gesprächen herausstellt. Auch in der ÖMV gibt es kaum Mitarbeiter/-innen, die ein reines Marketingstudium absolviert haben. Es sind oft Zufälle, persönliche Interessen und vor allem Kontakte, die den Mitarbeiter/-innen zu ihrer aktuellen Stelle verholfen haben.

In der ÖMV und im KBB ergibt sich ein ähnliches Bild in Bezug auf die großen Freiräume bei der Organisation und Erledigung von Aufgaben. Im ÖMV beispielsweise werden Aufgaben nicht funktional aufgeteilt, sondern alle Mitarbeiter/-innen arbeiten gemeinsam an Projekten und bringen sich dort ein, wo ihre Fähigkeiten liegen. Obwohl sich auch in dieser Abteilung wieder Schwerpunkte herauskristallisieren, gibt es beispielsweise keine Person, die ausschließlich für Social Media zuständig ist. Zum einen um eintönige Arbeiten und die mit Standardisierung einhergehenden Nachteile zu vermeiden und zum anderen um das kreative Potential aller Mitarbeiter/-innen nutzen zu können.

3.6. Organisationskultur

Kreativität, Spontaneität, Engagement und eine ausgeprägte Leidenschaft für unkonventionelle darstellende und bildende Kunst sind Werthaltungen die klar als Orientierungsmuster zu beobachten sind. Der Vorschlag beispielsweise, Porno-Weihnachtsplätzchen in Form von Genitalien vor der Weihnachtsmusical-Veranstaltung zu verkaufen ist nicht etwa ironisch gemeint, sondern ein ernstgemeinter Vorschlag, der auch in dem Meeting nicht für Erstaunen oder Belustigung sorgt, sondern ohne Irritation diskutiert wird. Geteilte Werte und ein gemeinsames Verständnis von Arbeit und Ideen schaffen einen starken Zusammenhalt und erwirken eine tiefe Identifikation mit dem Theater.

Ein weiteres identitätsstiftendes Element ist der mittägliche Gang zum Stammtisch, welcher jeden/e Theatermitarbeiter/-innen beim Namen kennt, Neulinge sofort begrüßt und in die Gepflogenheiten einführt.

Außerdem spielen gute persönliche Beziehungen zwischen den Mitarbeiter/-innen eine wichtige Rolle. Viele der Mitarbeiter/-innen pflegen sehr enge Beziehungen, sprechen über familiäre Angelegenheiten, verbringen ihre Freizeit miteinander. Unter anderem bei den mehrmals täglich stattfindenden Tischfußballspielen – mindestens viermal pro Tag finden ausgedehnte Matches im Zentrum des Büros statt – werden diese Beziehungen gepflegt. Die Aufforderung zum Spiel geht oft von dem Abteilungsleiter des KBB, der Dramaturgie oder der Assistenz der Intendanz aus. Obwohl einige Personen häufiger als andere zum Spiel aufgefordert werden, wechseln die Teamkonstellationen. Während die Intendantin häufig spielt, nehmen einige Personen, unter anderem die Praktikantin, im Beobachtungszeitraum nicht am Spiel teil. Das einzige Übereinkommen in Bezug auf Regeln ist, dass man es „formal nicht so genau nimmt“, was bedeutet, dass das Durchdrehen der Stange an der die Spielfiguren befestigt sind, erlaubt ist.

4. Interpretation und Diskussion

Ausgangspunkt der vorliegenden Studie war die Frage, wie es dem untersuchten Theater gelingt, durch die Kombination verschiedener organisationaler Strukturelemente eine widerstands- und funktionsfähige Organisation zu schaffen, die die Vor- und Nachteile bürokratischer und kollektivistischer Praktiken auszugleichen in der Lage ist.

Der formalen Darstellung und einigen Interviewaussagen zufolge ist die Hierarchie in dem Theater bewusst sehr flach gehalten. Allerdings wurde in mehreren Gesprächen deutlich, dass implizite Machtunterschiede, die formal nicht beschrieben werden, bestehen und den Organisationsalltag beeinflussen. Symbole für diese verdeckten Hierarchien sind unter anderem die Anordnung der Büroräume, der kreative Impetus, sowie die identitätsstiftende Extravaganz und Unkonventionalität in bestimmten Abteilungen.

Dieser Umgang mit Hierarchie ermöglicht das Balancehalten zwischen Unter- und Überorganisation und ermöglicht das Negieren jeglicher bürokratischer Praktiken. Das Konfliktpotential zwischen organisationalem Selbstbild – wir sind kreativ und flexibel und unkonventionell – und notwendigen bürokratischen Maßnahmen – fixen Regeln und Standardisierungen – kann so deutlich reduziert werden. Um nämlich Unterorganisation und chaotische Zustände zu vermeiden gibt es informelle hierarchische Beziehungen, welche auch im Tischfußballspiel noch perpetuiert werden⁴. Dies ist eine durchaus geschickte Art und Weise, ein bürokratisches mit einem kollektivistischen Hierarchieverständnis zu verbinden. Sie birgt aber auch die Gefahr der Unehrllichkeit und der Tabuisierung der Debatte über Machtverhältnisse und Beziehungskonstellationen. Je unklarer Strukturen sind, desto größer die Gefahr der Verwässerung von Verantwortungsbereichen.

Regeln werden in der untersuchten Organisation in vielen Fällen flexibel ausgelegt. Orientierung stiften geteilte Werte und die in hohem Maße von vielen Mitarbeiter/-innen internalisierte gemeinsame Mission. Auch bei Aufgabenbereichen, die relativ klar geregelt sind, etwa der Ablauf des Planungsprozesses ei-

⁴ Interessanterweise gewinnen die hierarchisch am höchsten gestellten Personen überdurchschnittlich oft beim Tischfußballspiel.

ner Produktion, werden bewusst Spielräume gelassen für sich ergebende Änderungen. Dem Umstand, dass die Entwicklungen bestimmter Umweltfaktoren kaum vorhersehbar sind, wird durch dieses Verständnis von Planung in hohem Maße Rechnung getragen. Auch in Bezug auf den Umgang mit den sehr unterschiedlichen externen Anspruchsgruppen werden Regeln flexibel gehandhabt, was sich in der beobachteten Woche ganz konkret angesichts des Gesprächs mit einem potentiellen Förderer als erfolgreiche Strategie erwiesen hat. Einerseits können die Organisationsmitglieder auf diese Art und Weise sich selbst und den Zielen der Organisation treu bleiben, andererseits haben sie genügend Gestaltungsspielraum, um flexibel auf die Bedürfnisse und Wünsche der jeweiligen Anspruchsgruppe reagieren zu können.

Intern wird weitgehend auf das persönliche Ermessen der zuständigen Mitarbeiter/-innen vertraut, etwa hinsichtlich der Arbeitszeit oder der Dienstreisen. Ob in den jeweiligen Büroräumen geraucht werden darf, kann individuell verhandelt werden.

Obwohl klare Regeln den Arbeitsalltag an vielen Stellen erleichtern können, scheint das Bedürfnis nach expliziteren Regeln gering. Nur ein/e Mitarbeiter/-in äußerte sich negativ bezüglich der sehr freien Arbeitszeitgestaltung, welche offensichtlich einer starken informellen Kontrolle unterliegt, die gar höheren Druck ausüben kann als formal geregelte Arbeitszeiten. Ein Mangel an formalen, klaren Regeln kann den Organisationsalltag stark behindern und dazu führen, dass die Mitarbeiter/-innen viel Zeit darauf verwenden, Desorganisation zu beseitigen anstatt auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten (vgl. Chen: 2009). In der Feldphase ließen sich jedoch wenig Anzeichen für eine derartige Desorganisation beobachten. Obwohl es die ein oder andere kritische Äußerung in Bezug auf fehlende Regelungen gab, war der Grundtenor ein positiver und die Arbeit der Mitarbeiter/-innen zielgerichtet.

Entscheidungsfindungen finden oft in kreativ-diskursiven Prozessen statt, in welchen alle Beteiligten auf Augenhöhe kommunizieren. Es ist auffallend, dass hierarchisch höher gestellte Personen eher als Korrektiv auftreten denn als explizite Entscheider. Sie bringen nicht beachtete Perspektiven in das Gespräch ein und geben auf diese implizite Art und Weise Entscheidungsprozessen eine

andere Richtung. Ein Gesprächspartner antwortete auf die Frage, wie die Entscheidung, ein Projekt zu realisieren getroffen wird: *„Wenn man ein Projekt machen will, bringt man das in der Dramasitzung ein und dann entscheidet die Chefin, nee, eigentlich entscheidet das ganze Team, ob wir das machen, z.B. ein Festival.“* Die Antwort zeigt, wie bereits im Abschnitt Hierarchie erläutert, wie das Selbstverständnis der Organisation und deren Mitgliedern zeitweise mit der organisationalen Wirklichkeit kollidiert. Eigentlich liegt die Entscheidungskompetenz im Team, aber scheinbar hat die Intendantin informell mehr Macht als gemeinhin behauptet wird, da bei der Antwort auf die Frage intuitiv auf sie rekurriert wird.

Die Aufgabenverteilung im künstlerischen Bereich ist angesichts der konsequenten Vermeidung von Stellenbeschreibungen sehr individuell auf die persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen abgestimmt. Im KBB und ÖMV sind die Aufgaben zwar klarer definiert, aber auch in diesen Abteilungen ist man der Auffassung, dass Mitarbeiter/-innen selbst organisieren und bestimmen sollten, wer welche Aufgaben übernimmt und dann auch verantwortet. Gerade aufgrund dieser wenig standardisierten Aufgabenverteilung fühlen sich die Mitarbeiter/-innen verantwortlich für die Projekte, die sie übernehmen. Die Identifikation mit den eigenen Aufgaben ist sehr hoch, nicht nur im künstlerischen Bereich. Auch diese nach Chen (2009) eindeutig kollektivistische Praxis kann mit offensichtlichen Nachteilen verbunden sein, etwa Koordinationsschwierigkeiten oder Missverständnissen bezüglich der Erledigung von Aufgaben. Probleme dieser Art konnten in der Feldphase allerdings nur in sehr geringem Maße beobachtet werden.

Angesichts der vorangegangenen Erläuterungen stellt sich die Frage, wie Koordination stattfinden kann in einer Organisation, die sich in vielen der untersuchten Kategorien eher kollektivistischen als bürokratischen Praktiken verschrieben hat. Die These an dieser Stelle lautet, dass der zentrale Koordinationsmechanismus die starke, relativ geschlossene Organisationskultur ist (vgl. Scherm/Pietsch: 2007).

Starke, orientierungsstiftende Werte, geteilte Interessen sowie Solidarität sind in der untersuchten Organisation an vielen Stellen beobachtbar. Von der Gestal-

tung der Büroräume, über die Arbeitszeitgestaltung bis hin zum Kleidungsstil sind zumeist ein Konsens und eine gewisse Konformität zu erkennen. Obwohl eine gemeinsame Sprache so gut wie gar nicht vorhanden ist, gibt es Routinen und Handlungsmuster, die der Identität der Organisation Ausdruck verleihen und Erwartbarkeit schaffen. Etwa die quasi-obligatorischen Besuche der Abendveranstaltungen, das wöchentliche Kochen am Mittag für Alle oder die selbstverständliche gegenseitige Hilfe bei großen Projekten. Auch das Tischfußballspiel ist eines der Rituale, das den Zusammenhalt stärkt und ein informelles Forum bietet, welches jedoch in hohem Maße institutionalisiert ist. Diese informelle Institutionalisierung beinhaltet nach Rothschild-Whitt (1979) eindeutige bürokratische Tendenzen, welche jedoch durch die Tatsache, dass sie nicht formalisiert sind, verschleiert werden. Die Strenge und Verbindlichkeit der informellen Regeln scheint kollektiv verdeckt zu werden, um keinen bürokratischen Anschein zu erwecken und ein Auseinanderdriften von Fremd- und Selbstbild zu vermeiden (vgl. DiMaggio & Powell: 1983). Diese Dualität von kollektivistischen und versteckt bürokratischen Elementen trägt allerdings entscheidend zu dem Funktionieren der Organisation bei und ermöglicht eine effiziente Koordination.

5. Limitationen

Erwähnung finden sollten an dieser Stelle einige methodische Limitationen dieser Studie.

Zunächst bergen die gewählten Methoden Nachteile, die zu einer Verfälschung der Daten führen können. Die offene teilnehmende Beobachtung führt immer zu Verhaltensweisen sozialer Erwünschtheit und zu Reaktivität seitens der Beobachteten (vgl. Breidenstein et Al: 2013). In dem untersuchten Theater waren die Mitarbeiter/-innen anfangs stark irritiert durch die Beobachtung. An Aussagen wie „Das kann ich jetzt nicht sagen. Du bist doch unsere Spionin, oder?“ lässt sich erkennen, dass sich Verhaltensweisen durch meine Anwesenheit veränderten und die Ergebnisse durch die Forschungssituation verfälscht wurden⁵. Nach drei Tagen hatten sich die Organisationsmitglieder langsam an mich gewöhnt, begegneten mir weniger argwöhnisch und schenken meiner Anwesenheit deutlich weniger Aufmerksamkeit als zu Beginn der Forschung.

Allerdings war der Beobachtungszeitraum zu kurz, um Routinen, Muster und Regelmäßigkeiten eindeutig erkennen zu können und Gespräche mit allen Mitarbeiter/-innen zu führen. Eine weitere Woche wäre hilfreich gewesen, da das Interesse seitens der Mitarbeiter/-Innen an mir etwas abgeklungen wäre und ich ein besseres Gespür für „das Normale“ in dem Theater hätte bekommen können.

Ein weiterer Nachteil der Bearbeitung eines einzigen Falls ist zudem die Tatsache, dass Erkenntnisse kaum generalisierbar sind. Allerdings wiegt diese Limitation weniger schwer in explorativen Studien wie der vorliegenden, da zunächst das Aufdecken von Zusammenhängen und Strukturen im Vordergrund steht und nicht das Generalisieren der Ergebnisse (vgl. Flick: 2005).

⁵ Allerdings ist auch dieses Verhalten eine aufschlussreiche Information.

6. Schlussbetrachtung

Ziel des vorliegenden Papers war es, einen Beitrag zu der noch lückenhaften empirischen Forschung im Bereich des Kulturmanagements zu leisten und zu untersuchen, was ein Theater von einem privatwirtschaftlichen Unternehmen aus einer organisationstheoretischen Perspektive unterscheidet und welche organisationalen Praktiken zu dem Funktionieren der Organisation beitragen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein deutsches Theater anhand mehrerer wissenschaftlicher Methoden empirisch untersucht. Die erhobenen Daten wurden anschließend, basierend auf der theoretischen Unterscheidung kollektivistischer und bürokratischer Praktiken von Rothschild-Whitt (1979) und der Studie von Chen (2009), kategorisiert und analysiert.

Die Darstellung der Ergebnisse und die anschließende Interpretation zeigten, dass das untersuchte Theater in höherem Maße von kollektivistischen Praktiken und Strukturen geprägt ist als von bürokratischen. Um dennoch koordiniert und zielorientiert arbeiten zu können, bedarf es eines einer sehr starken Unternehmenskultur als koordinierendes und integratives Element. Außerdem zeigte sich im Rahmen der Analyse, dass in der Organisation durchaus bürokratische Elemente vorhanden sind, welche jedoch in vielen Fällen kollektiv verschleiert werden. Auf diese Art und Weise kann das vorherrschende Selbstbild der unkonventionellen, flexiblen und kreativen Organisation weiter bestärkt werden, bei der gleichzeitigen formalen Negation bürokratischer Strukturen. Diese kollektiven Verschleierungsprozesse zugunsten der Aufrechterhaltung einer gemeinsamen Vision und eines gemeinsam konstruierten Sinns sind ein interessantes Phänomen, das durchaus ein Thema für weitere Forschung darstellen könnte.

7. Quellen

Auvinen, T. (2001) Why Is It Difficult to Manage an Opera House? The Artistic-Economic Dichotomy and Its Manifestations in the Organizational Structures of Five Opera Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, Vol 30(4), 268-282.

Boerner, S.; Gebert, D. (2005) Organizational culture and creative processes: Comparing German theater companies and scientific institutes. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.16(2), pp.209-220.

Breidenstein, G., Hirschauer, S. Kalthoff, H., Nieswand, B. (2013) *Ethnografie: Die Praxis der Feldforschung*. UVK Verlagsgesellschaft, München.

Chen, K. K. (2009) *Enabling creative chaos. The organization behind the Burning Man Event*. Chicago Press, Chicago.

DeVereaux, C. (2009). Practice versus a discourse of practice in cultural management. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), 65-72.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Engler, K. (2010) 22 Fragen an XXXXXX. *Die Welt*, 31.05.2010.

Flick, U. (2005) *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Rohwolt, Hamburg.

Gerring, J. (2007) *Case Study Research. Principles and Practices*. Cambridge University Press, Cambridge.

Heinze, T. (1995) Kulturmanagement. Zum Selbstverständnis einer neuen Disziplin. In: Heinze, T. (Hrsg.) *Kultur und Wirtschaft. Perspektiven gemeinsamer Innovation*. Springer, Wiesbaden.

Irlner, K. (2014) Aller Anfang ist schwer. Das postmigrantische Theater beim XXXXX Festival im XXXXXXXX wendet sich an ein junges Publikum.

Klein, A. (2011) *Der Exzellente Kulturbetrieb*. 3. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Mintzberg, H. (1980) Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, Vol. 26, No. 3, 322-341.

Palmer, I. (1998) Arts Managers and Managerialism: A Cross-Sector Analysis of CEOs' Orientations and Skills. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 433-452.

Reihlen, M. (1999) Moderne, Postmoderne und heterarchische Organisation. In: Schreyögg, G. (Hrsg.) *Organisation und Postmoderne. Grundfragen-Analysen-Perspektiven*. Gabler, Wiesbaden.

Rothschild-Whitt, J. (1979) The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. *American Sociological Review*, Vol. 44, No. 4, pp. 509-527.

Scardovelli, S. (2014) Die Gegen-Spieler. In: Brand Eins, 09/14.

Scherm, E., Pietsch, G. (2007) *Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.

Schmid, H. (2006) Leadership Styles and Leadership Change in Human and Community Service Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(2): 179-94.

Silverman, D. (2005) *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. 2nd Ed. Sage, London.

Von Cossel, F. (2011) Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater. In: Alewell, D. et al. (Hrsg.) *Empirische Personal- und Organisationsforschung*. Rainer Hampp Verlag, München u. Mering.

Weber, M. (1980) *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Studienausgabe, Tübingen 1980.

Yin, R. K. (2014) *Case Study Research. Design and Methods*. Sage, London.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Seminararbeit mit dem Thema:

„Feudalismus oder kreativer Kommunitarismus?“

Eine ethnografische Feldstudie zur Funktionsweise von Kulturorganisationen.“

selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe.

Die Übernahme wörtlicher Zitate sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren habe ich an den entsprechenden Stellen der Arbeit kenntlich gemacht.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Julia Zirn

Friedrichshafen, den 30.01.15

