

Wissensverlust und Wissenstransfer im Kulturbetrieb: Strategien für den Intendantenwechsel am Theater

Ellen Heidelberger

1 Kulturbetriebe und Wissensmanagement

Die Mitglieder unserer modernen Gesellschaft verbringen den größten Teil ihrer Arbeit und Freizeit mit der Verarbeitung von Daten, Informationen und Wissen. Wirtschaft - egal in welcher Form oder Branche - funktioniert nicht mehr ohne Informationstechnologie, die in der Lage ist, gigantische Datenmengen zu verarbeiten (vgl. Hasler Roumois 2010, S. 17). Wissen ist zur zentralen unternehmerischen Ressource neben Rohstoffen, Kapital und Arbeit geworden. Diese zunehmende Abhängigkeit von Information mündet in die sogenannte Wissensgesellschaft - weg von der Herstellung materieller Massenprodukte, hin zur Bereitstellung wissensbasierter Güter und wissensintensiver Dienstleistungen (vgl. Belliger/ Krieger 2007, S. 9f.).

Obwohl wir längst in der Wissensgesellschaft leben und täglich mit Wissen umgehen, funktioniert dieser Umgang nicht selbstverständlich und es kann gerade bei der Weitergabe von Wissen zu Problemen kommen. Wissensmanagement stellt dabei Instrumente und Strategien zur Problemlösung zur Verfügung und ermöglicht einen systematischen Umgang mit der Ressource Wissen. Für zahlreiche Wirtschaftsunternehmen ist Wissensmanagement bereits von großer Bedeutung. Nicht nur Konzerne, sondern gerade auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben längst den Nutzen erkannt, den ein gezielter Umgang mit Wissen haben kann. Inzwischen zählen auch Einrichtungen des öffentlichen Sektors und Non-Profit-Organisationen zu den Anwendern von Wissensmanagement (vgl. Hasler Roumois 2010, S. 13). Kultureinrichtungen haben sich mit dem Thema allerdings bisher nur am Rande befasst, was auch an der oftmals kurzsichtigen Personalpolitik, einer unzureichenden Kommunikationskultur und einem fehlendem Wissen über die eigenen Besucher abzulesen ist (vgl. Heinze/ Schütz 2007, S. 2).

Neben dem Wissen über Besucher ist aber auch das Wissen im Kulturbetrieb selbst zentral, das es zu erkennen und zu steuern gilt.

„Eine Kultureinrichtung, die zielorientiert und strategisch ausgerichtet arbeitet, begreift ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als ihr wichtigstes Potenzial. [...] Das Wissen (kognitiv wie emotional) dieser Mitarbeiter wird damit zu einem kapitalen Organisationswert.“ (Klein 2007, S. 169)

Kulturschaffende erkennen diese Zusammenhänge bisher nur sehr selten und auch die kulturbetriebswirtschaftliche Forschung hat nur wenige Anstrengungen unternommen, um Wissensmanagement für Kultureinrichtungen fruchtbar zu machen. Dabei sind die zu erwartenden Vorteile für Kulturbetriebe vielfältig, denn Wissensmanagement entspricht dem erklärten Ziel des Kulturmanagements, optimale „institutionelle, [...] ökonomische und organisatorische Rahmenbedingungen“ (Heinrichs 1999, S. 20) für ein Entstehen von Kunst und Kultur zu schaffen. Ausgehend von diesem Selbstverständnis greift die Masterarbeit „Wissensverlust und Wissenstransfer im Kulturbetrieb“ dieses Defizit auf und versucht einen Beitrag zur Schließung der bestehenden Forschungslücke zu leisten.

2 Fragestellung und Vorgehen

Die Arbeit vertritt die These, dass Wissensmanagement, wie es in KMU bereits erfolgreich eingesetzt wird, auch in Kulturbetrieben kleiner und mittlerer Größe sinnvoll genutzt werden kann. Überprüft wird diese These am Beispiel der deutschen Theater mit weniger als 250 Mitarbeitern, die professionell und nicht-kommerziell arbeiten und von einem Intendanten geführt werden. Sie bieten sich auch deshalb für eine Untersuchung an, weil es sich bei Theatern um besonders personal- und wissensintensive Einrichtungen handelt. Sie ähneln den KMU hinsichtlich der Mitarbeiterzahlen und ihrer Verortung in der Region. Als kleinere Betriebe haben sie wie die KMU wenig formalisierte Strukturen, um Raum für Kreativität bzw. Flexibilität zu lassen. Zudem liegt im deutschen Theatersystem mit dem regelmäßig stattfindenden Intendantenwechsel eine ausgesprochene Stresssituation vor, die mit zahlreichen Personalveränderungen und Umstrukturierungen eine gute Gelegenheit bietet, das Wissensgefüge der betroffenen Häuser zu untersuchen.

Für die Untersuchung bietet sich eine empirisch-analytische, qualitative Forschungsmethode an (vgl. Glogner-Pilz 2011, S. 53), da sich die Forschung dem Themenbereich Wissensmanagement bisher noch nicht eingehend gewidmet hat und konkrete Hypothesen - speziell für den Fall der Theater - erst noch zu bilden sind. Im Rahmen von leitfadengestützten Experteninterviews werden Einstellungen und Handlungen von zwei Verwaltungsleitern sowie neun weiteren Mitarbeitern an einem kleinen und einem mittleren Theater erhoben und die entstandenen Daten mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Mayring 2010) strukturiert. Anschließend werden Wissensmanagement-Instrumente vorgeschlagen, die bereits in KMU erfolgreich zum Einsatz kommen und die auf Grundlage der vorangegangenen Analyse für den Einsatz bei einem Intendantenwechsel im Theater geeignet erscheinen.

Im Einzelnen werden die folgenden Forschungsfragen beantwortet:

- Welches sind die spezifischen Bedingungen eines Wissensmanagements im Theater? (in Anlehnung an Probst/ Raub/ Romhardt 2010)
- Welche Probleme im Umgang mit der Ressource Wissen gibt es im Theater unter Normalbedingungen und in der Stresssituation eines Intendantenwechsels? (in Anlehnung an Orth/ Voigt/ Kohl 2011, S.7)
- Wie lassen sich diese Probleme mit Wissensmanagement-Strategien aus KMU lösen?

3 Spezifische Bedingungen eines Wissensmanagements im Theater

Die Untersuchung zeigt, dass ein Wissensmanagement am Theater besonderen organisationalen, technischen und personellen Bedingungen unterliegt.

3.1 Besondere organisationale Bedingungen

Theater verfügen über eingeschränkte finanzielle und personelle Ressourcen. Die Mitarbeiter des KBB sind eine Schlüsselinstanz für das Wissensmanagement; sie sammeln das erfolgsentscheidende Wissen im Haus und verteilen es um. Der Tagesplan und die regelmäßige Dispositionssitzung sind zentrale Instrumente des Informations- und Wissensaustausches. Die geringe Größe der untersuchten Theater ist dabei kein Garant für ein selbstverständliches Funktionieren der Kommunikation.

3.2 Besondere technische Bedingungen

Elektronische Datenverarbeitung spielt im Theater eine untergeordnete Rolle und ist für Wissensmanagement nicht das Mittel der Wahl, auch deshalb, weil nicht alle Mitarbeiter mit dem Computer arbeiten. Von den befragten Theatern organisiert das kleinere Theater seine Wissensbasis selbst, das mittlere Theater nutzt professionelle Software.

3.3 Besondere personelle Bedingungen

Die Theatermitarbeiter sind auf einer emotionalen Ebene ungewöhnlich stark mit ihrer Arbeit verbunden; die Bereitschaft Wissen mit Kollegen zu teilen und das Vertrauen zueinander sind groß. Auf betriebswirtschaftliche Reformen im eigenen Betrieb reagieren Mitarbeiter häufig sensibel. Sie haben nur wenig Erfahrung mit Wissensmanagement, darum müssen Instrumente behutsam eingeführt werden. Das persönliche Gespräch und der direkte Umgang miteinander besitzen einen großen Stellenwert. Ein Wissen um besondere soziale Verhaltensmuster und eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit sind von zentraler Bedeutung für die Arbeit am Theater.

4 Probleme im Umgang mit der Ressource Wissen

Die Untersuchung zeigt auch, dass im Theater nicht ausreichend Maßnahmen betrieben werden, um neues Wissen zu entwickeln. Speziell bei einem Intendantenwechsel wird das Wissen ausscheidender Mitarbeiter zudem nicht ausreichend gesichert und an die neuen Mitarbeiter weitergegeben.

4.1 Probleme unter Normalbedingungen

Wissenserwerb und Wissensentwicklung sollten im Theater stärker unterstützt werden, etwa indem Mitarbeiter dazu angeregt werden, sich ein Netzwerk aufzubauen oder Fortbildungen zu besuchen. Besondere Aufmerksamkeit sollte dem Lernen aus Projekterfahrungen gelten. Hier könnte durch eine Systematisierung der Abläufe wichtiges Wissen für das Theater gewonnen werden, welches insbesondere im Krankheitsfall oder bei Ausscheiden von Mitarbeitern nützlich ist.

4.2 Probleme in der Stresssituation eines Intendantenwechsels

Bei einem Wechsel der Intendanz wird Wissen nicht immer im Rahmen einer ausreichenden Einarbeitung an die neuen Mitarbeiter weitergegeben. Ein Wissenstransfer findet häufig nicht zwischen direktem Vorgänger und Nachfolger statt, sondern die Weitergabe wird von anderen, am Theater verbleibenden Mitarbeitern übernommen. Bei der Einarbeitung des neuen Intendanten nimmt ein bleibender Verwaltungsleiter eine Schlüsselrolle ein. Überwiegend künstlerisch tätige Mitarbeiter verzichten häufig ganz bewusst auf einen Wissenstransfer, um künstlerische Innovation zu gewährleisten. Hier ist ein systematischer Wissenstransfer nicht sinnvoll, ein Wissensverlust wird in Kauf genommen. Bei anderen, überwiegend organisatorisch tätigen Mitarbeitern wird Wissen nicht in schriftlicher Form gesichert, sondern überwiegend in mündlicher, unstrukturierter Form weitergegeben. Eine Systematisierung des Wissenstransfers erscheint hier sinnvoll.

Es lässt sich eine zunehmende Eignung für und ein steigendes Interesse an Wissensmanagement von Dramaturgie und Intendanz, über Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, hin zu Verwaltung und KBB beobachten.

5 Strategien für den Intendantenwechsel

Handlungsbedarf besteht also vor allem hinsichtlich der Gestaltung eines Wissenstransfers und eines Organisationalen Lernens aus Erfahrungen, sei es im Hinblick auf generelle Wissensentwicklung im Theater oder im Hinblick auf den Intendantenwechsel. Es wird eine Reihe von Maßnahmen vorgeschlagen, die bereits erfolgreich in KMU eingesetzt wurden und die daher auch in kleinen und mittleren Theatern erfolgreich sind.

5.1 Frequently Asked Questions (FAQ)

Auch wenn das Anfertigen eines umfangreichen Mitarbeiterhandbuchs in der Regel die personellen Kapazitäten der Theater sprengt, existiert mit der ressourcenschonenden Methode der FAQ eine Technik, um neue Mitarbeiter bei der Einarbeitung zu unterstützen. Die regelmäßig aktualisierte Zusammenstellung häufig auftretender Fragen dokumentiert zentrale Vorgehensweisen und Ansprechpartner (vgl. Orth 2009, S. 77).

5.2 Wissenslandkarten

Wissenslandkarten visualisieren als Wissensstrukturkarten das individuelle Wissen oder als Beziehungsnetzwerke das berufliche Netzwerk eines Mitarbeiters. Ihre Stärke entfalten solche Karten als Leitfaden im Übergabegespräch mit einem Nachfolger. So können bei geringem Aufwand erhebliche Verbesserungen in der Übergabe erzielt werden (vgl. Birnkraut/ Kellner 2013, S. 196).

5.3 Storytelling

Das Storytelling zielt darauf ab, insbesondere unbewusstes Wissen (wie Werte und Normen, aber auch Projekterfahrungen) zu dokumentieren und auf diese Weise einen Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern einer Organisation zu initiieren (vgl. Bittelmeyer 2004, S. 76). Obwohl sie aufwendig ist, erscheint die Methode besonders für Theater geeignet, weil sie den Mitarbeiter mit seiner individuellen Wahrnehmung in den Mittelpunkt rückt und nicht - wie andere Managementinstrumente - ausschließlich auf Daten und Fakten beruht.

5.4 Lessons Learned

Eine weniger aufwendige Methode, um wertvolles Erfahrungswissen zu dokumentieren, ist die Lessons Learned-Methode. Sie beruht auf der Annahme, dass bei der Erledigung jeder Aufgabe Erfahrungen gemacht werden, die zukünftig für andere Mitglieder der Organisation oder für einen neuen Mitarbeiter von Interesse sein können (vgl. North 2005, S. 288). In der gezielten Betrachtung eines Projektes oder Arbeitsbereiches werden Erfahrungen dokumentiert und Handlungsoptionen erdacht, um Probleme zu beheben und Erfolge wiederholen zu können.

5.5 Mentoring

Beim Intendantenwechsel kommt sowohl dem persönlichen Gespräch, als auch dem Wissenstransfer zwischen bleibenden und neuen Mitarbeitern eine große Bedeutung zu. Darum scheint die Methode des Mentoring hier besonders geeignet. Neue Mitarbeiter werden von einem erfahrenen Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum begleitet und unterstützt, ihnen werden die informellen Regeln des Betriebs vermittelt und sie werden in wichtige Netzwerke eingeführt (vgl. Staiger 2008, S. 207).

5.6 Modellhafter Wissenstransfer bei einem Intendantenwechsel

Für einen strategischen Umgang mit Wissen müssen im Hinblick auf das langfristige Ziel des Wissenstransfers unterschiedliche Methoden kombiniert werden. Ein modellhafter Wissenstransfer bei einem Intendantenwechsel könnte sich folgendermaßen gestalten:

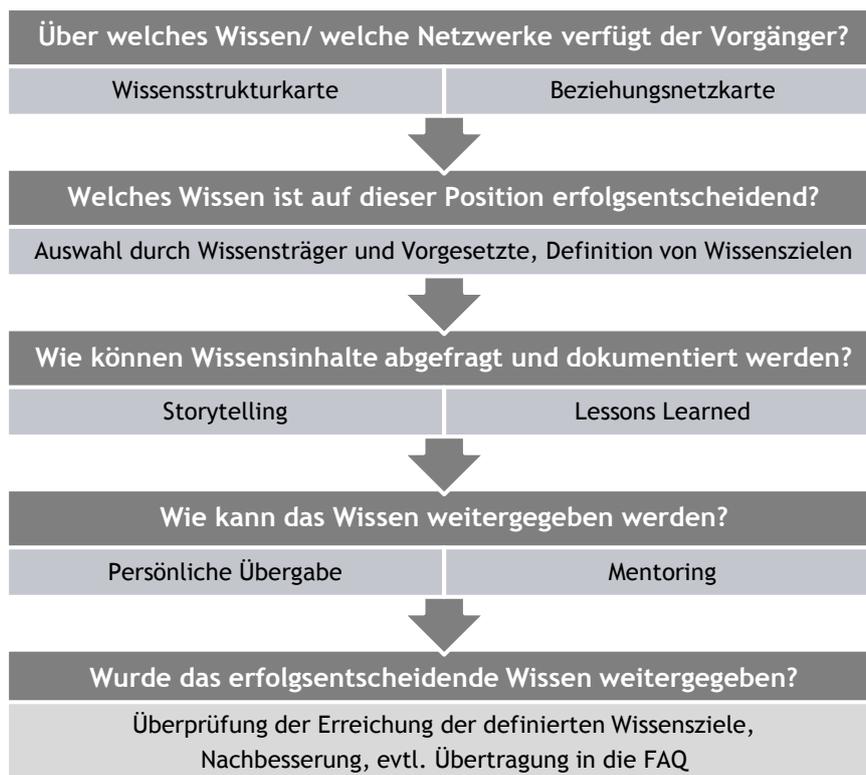


Abbildung: Wissenstransfer beim Intendantenwechsel (eigene Darstellung)

Die empfohlene Wissenstransfer-Strategie enthält auch eine Überprüfung der Zielerreichung durch den neuen Theatermitarbeiter. Sie hat dabei modellhaften Charakter und sollte entsprechend an die individuellen Bedingungen des Theaters und der Position oder Tätigkeit, bei der ein Wissenstransfer ermöglicht werden soll, angepasst werden.

6 Fazit und Forschungsbedarf

Die Masterarbeit „Wissensverlust und Wissenstransfer im Kulturbetrieb“ zeigt, dass ein strategisches Wissensmanagement auch im Theaterbetrieb Problemlösungscharakter aufweist. Somit kann die eingangs formulierte These bestätigt werden, dass Wissensmanagement, wie es in KMU bereits erfolgreich eingesetzt wird, auch in Kulturbetrieben kleiner und mittlerer Größe sinnvoll genutzt werden kann.

Wissensmanagement könnte - neben dem Intendantenwechsel - auch in zahlreichen anderen Bereichen im Theater gewinnbringend eingesetzt werden, etwa bei plötzlichen Krankmeldungen in organisatorisch bedeutsamen Positionen, beim Generationenwechsel im Bereich Technik, der in vielen Theatern ansteht, oder aber in Arbeitsbereichen, die mit wechselndem Personal dennoch einen gleichbleibend hohen Servicestandard im Kundenkontakt realisieren sollen, wie etwa die Theaterkasse oder der Abenddienst. In diesen Bereichen, wie auch in anderen Kulturbetrieben, etwa bei Musikfestivals, die mit zahlreichen Saisonkräften arbeiten, wird ein enormes Potenzial für den Einsatz von Wissensmanagement vermutet. Der Gegenstand Wissensmanagement im Kulturbetrieb bietet also zahlreiche Ansätze für zukünftige Forschung.

In Anbetracht knapper Ressourcen und eines immer größer werdenden Legitimationsdrucks sowie häufiger Personalwechsel wird der zielgerichtete Umgang mit Wissen in Kultureinrichtungen sicherlich an Bedeutung gewinnen und der Wissenstransfer zu einer zentralen Aufgabe werden. Kulturbetriebe sollten Wissensmanagement als Chance begreifen, sich weiterzuentwickeln und die Möglichkeiten nutzen, die ein zielgerichteter Umgang mit Wissen bietet.

Von einem sinkenden Interesse an Wissensmanagement ist indes auch in anderen Branchen nicht auszugehen. Solange die Abhängigkeit von Informationen und die Komplexität des verfügbaren Wissens weiter zunehmen, werden Strategien für den Umgang mit Wissen immer wichtiger - und die Gefahr eines Wissensverlustes immer größer.

Literaturverzeichnis

- Belliger, Andréa/ David Krieger (2007): Wissensmanagement für KMU. In: Dies. (Hrsg.): Wissensmanagement für KMU, Zürich, S. 9 - 29.
- Birnkrant, Gesa/ Jessica Kellner (2013): Wissensmanagement in Kulturorganisationen. In: Gesa Birnkrant et al (Hrsg.): Jahrbuch für Management in Non-profit-Organisationen 2013, Berlin, S. 169 - 200.
- Bittelmeyer, Andrea (2004): Storytelling. Geschichten, die das Unternehmen schreibt. In: Manager-Seminare. Weiterbildungsmagazin, 15, 78, S. 70 - 78.
- Hasler Roumois, Ursula (2010): Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen, Zürich.
- Heinrichs, Werner (1999): Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung, Darmstadt.
- Glogner-Pilz, Patrick (2011): Instrumente der Besucherforschung. In: Armin Klein (Hrsg.): Kompendium Kulturmarketing. Handbuch für Studium und Praxis, München, S. 49 - 72.
- Heinze, Dirk/ Schütz, Dirk (2007): Editorial. In: Kultur und Management im Dialog, 2, 5 (03.2007), S. 1-2. Online: <http://www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km0703.pdf> (15.09.2015).
- Klein, Armin (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim/ Basel.
- North, Klaus (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden.
- Probst, Gilbert/ Steffen Raub/ Kai Romhardt (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden.
- Orth, Ronald (2011b): FAQ (Artikel in der ProWis-Lösungsbox). In: <http://prowis.net/prowis/index.php?q=wm-methoden/faq.html> (15.09.2015).
- Orth, Ronald/ Stefan Voigt/ Ina Kohl (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement, Stuttgart. Online: http://www.prowis.net/prowis/sites/default/files/pdf/Literatur/Leitfaden/prowis_leitfaden_fraunhofer_web.pdf (15.09.2015).
- Staiger, Mark (2008): Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Systematische Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur, München/ Mering.

Ellen Heidelberger studierte Kulturwissenschaft & Kulturmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg (M.A.) sowie Bibliotheks- und Informationsmanagement an der Hochschule der Medien Stuttgart (B.A.). Nach ihrem Masterabschluss ist sie als Akademische Mitarbeiterin am Institut für Kulturmanagement in Ludwigsburg tätig und bereitet eine Promotion zum Thema „Wissensmanagement im Kulturbetrieb“ vor.