

Mintzberg im Theater

Die Auswirkung unterschiedlicher
Organisationskonfigurationen im Theater
auf die Spielplangestaltung und
die Interaktion mit der Umwelt
FRIEDERIKE VON COSSEL

Ein beliebiger Abend irgendwo in Deutschland. Der Bürger, müde von seinem Tagwerk, wünscht sich für seine Freizeit ein paar Stunden der Entspannung. Auf der Suche nach passender Zerstreuung sieht er sich einer Vielzahl von Angeboten gegenüber – von seicht bis seriös, von schunkelnd bis intellektuell. Wie Sterne am Himmel eröffnet sich im Kulturstaat Deutschland jedem einzelnen ein Kosmos kultureller Veranstaltungen. Indem der besagte Bürger nun abwägt, überlegt, vergleicht und schließlich seine Wahl trifft, verwandelt er sich in ein ebenso rätselhaftes wie umworbenes Wesen: den potenziellen Zuschauer. Ihn für die eigene Darbietung zu gewinnen, ist Ziel jeder kulturellen Einrichtung, auch des Theaters. Mittel dazu ist das angebotene, wohl abgewogene Programm, im Fall des Theaters der Spielplan. Und so trifft, idealerweise, begeisterter Applaus auf künstlerische Bestätigung. Jenseits dieser poetischen Sichtweise besteht aber auch das Bestreben, nicht nur zufriedene, sondern möglichst viele Zuschauer zu gewinnen, nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ Erfolge vorweisen zu können. Dieses Problem ist dem Theater wie jeder kulturellen Institution von Beginn an immanent, in Zeiten schlanker Administration und nagender Haushaltsdefizite jedoch verschärft sich das „Dilemma der NPOs“, zwischen „Ökonomie und Sinn- oder Wertorientierung“ den richtigen Weg zu finden (ECKARDSTEIN/ZAUNER 1997: 321-323). Dieses Dilemma spiegelt sich auch und gerade in der jährlichen Entscheidung zum neuen Spielplan.

Die vorliegende Studie befasst sich mit der Frage, in welcher Weise die Organisationsstruktur sich auf die Entscheidungsfindung zum Spielplan auswirkt und welche Konsequenzen sich vor dem Hintergrund der beschriebenen, ambivalenten Zielsetzung für die Interaktion mit der Umwelt ergeben.

In der Literatur finden sich zur Organisationsstruktur einer Kulturorganisation widersprüchliche Aussagen. Klein (2007: 178) geht davon aus, dass es „einer verbindlichen Führung [bedarf], damit eine (Kultur-) Organisation zielorientiert arbeiten kann“. In seiner Studie zum Dort-

munder Theater kommt Allmann (1998: 187) zu der Erkenntnis, dass „die zentrale Kompetenzverteilung der dezentralen vorgezogen wird“. Beides spricht für eine hierarchische, patriarchalische Organisationsform. Im Kontrast dazu stellen Heintel und Krainzt für NPOs allgemein eine Ablehnung formaler Macht fest:

In vielen NPOs gibt es [...] stärkere Tendenzen der Organisationsabwehr als in gewinnorientierten Unternehmen. Diese äußert sich in der Ablehnung formaler Macht, unklaren und faktisch wenig relevanten formalen Strukturen und der Tendenz zur Personalisierung und Informalisierung. (HEINTEL/KRAINTZ 1988: 54)

Diese Unklarheit thematisiert auch Tröndle (2006: 65), wenn er vom „unsichtbare[n] Geflecht der organisationskulturellen Regeln und Normen“ spricht. Beide Autoren gehen davon aus, dass Kulturinstitutionen wie das Theater nicht (mehr) als einfache patriarchalische Strukturen angelegt sind, sondern komplexe, schwer fassbare Organisationsformen zeigen. Betrachtet man Führungsform und -stil als Merkmale einer zugrunde liegenden Organisationsstruktur, so deuten diese Aussagen darauf hin, dass sich in Kulturbetrieben sehr unterschiedliche Ausprägungen derselben finden.

Die vorliegende Studie zielt vor diesem Hintergrund darauf ab, in einer „Gesamtsicht mit möglichst großer Außenperspektive“ (HEINRICHS 2006: 10) am Beispiel von vier Theatern des deutschen Bühnenvereins die Organisationsstruktur dieser Art von Kulturbetrieb beschreibbar zu machen und Zusammenhänge zur Entscheidungsfindung über die Programmgestaltung aufzudecken.

Anhand der Organisationskonfigurationen nach Mintzberg wird geprüft, inwiefern bestehende Modelle der Organisationstheorie die Beschreibung der empirischen Vorgänge des heterogenen, komplexen Gebildes ‚Theater‘ ermöglichen. Mintzbergs Modell bietet sich an, weil es nicht nur die Organisation selbst, sondern auch deren Umwelt einbezieht. Zudem erlaubt die offene Anlage des Modells hinsichtlich der organisationalen Zielsetzung auch die Anwendung auf NPOs.

Was hat unser eingangs erwähnter Bürger davon? Die hier untersuchten Vorgänge finden mit Sicherheit außerhalb seiner Wahrnehmung statt, und die Erklärung eines Systems, von dem ihn nur die Außenwirkung betrifft, wird ihn wenig interessieren. Es verhält sich jedoch, wie so häufig mit komplexen Systemen, so: Als einzelner kann man sich an ihnen erfreuen, auch ohne die Hintergründe zu kennen; die Forschung dagegen muss versuchen, herauszufinden, wie der Gesamtzusammenhang sich auf die nach außen wahrnehmbaren Ereignisse auswirkt.

Da Mintzbergs Modell im Folgenden als Grundlage der weiteren Überlegungen dienen wird, folgt ein kurzer Exkurs über dessen Hauptgedanken und deren Übertragbarkeit auf die Kulturinstitution Theater.

1. Mintzbergs Organisationskonfigurationen: Von Organisationsteilen, Koordinations- mechanismen und situativen Faktoren

Das von Mintzberg Ende der 70er Jahre entwickelte System von fünf Organisationskonfigurationen kann organisationstheoretisch der Aufbauorganisation zugeordnet werden (BEA/GÖBEL 2006: 323), geht aber in seiner Anlage über eine rein schematische Erfassung hinaus. Mintzberg (1980: 339) selbst fasst die Möglichkeiten seines Modells wie folgt zusammen:

Es ist zu betonen, dass die fünf Konfigurationen keine strikte und schnell einzusetzende Typologie darstellen, sondern dass sie als Gesamtheit einen konzeptuellen Rahmen liefern, der hilfreich sein kann, um organisationales Verhalten zu verstehen – wie Strukturen entstehen, wie und warum sie sich im Lauf der Zeit verändern und warum bestimmte pathologische Kennzeichen die Organisationsgestaltung plagen.

Zentraler Gedanke bei Mintzberg ist es, dass sich jede Organisation als Konfiguration von fünf allgemein beschreibbaren Organisationsteilen darstellen lässt: die ‚Strategische Spitze‘ als oberste Führungsebene des Unternehmens, der ‚Betriebliche Kern‘, in dem die eigentliche Leistungserstellung erfolgt, die ‚Mittellinie‘, die ab einer gewissen Größe der Organisation als Bindeglied zwischen den beiden angesiedelt ist, die ‚Technostruktur‘, die als Steuerungseinheit für Standardisierung und Qualitätskontrolle zuständig ist, und der ‚Hilfsstab‘, in dem ergänzende Tätigkeiten, im Wesentlichen unterstützende Dienstleistungen, ausgeführt werden (MINTZBERG 1990: 29-36). Die Konfigurationstypen ergeben sich daraus, welcher Organisationsteil wie stark ausgeprägt ist, wie groß die Abgrenzung bzw. Verschmelzung zwischen einzelnen Teilen ist und welcher/welche Teile die anderen dominieren.

Zur näheren Typisierung verwendet Mintzberg weitere Parameter, von denen hier nur auf die im Rahmen der Studie relevanten eingegangen werden soll. Das sind vor allem die *Koordinationsmechanismen*: Mit ihnen beschreibt Mintzberg, wie in der Organisation die Koordination der Arbeitsabläufe erfolgt. Mintzberg identifiziert die persönliche Weisung, die gegenseitige Abstimmung und die Standardisierung der Qualifikation, der Arbeitsprozesse sowie der Arbeitsprodukte

(MINTZBERG 1992: 19), wobei die letzten beiden im Kontext dieser Studie nicht zum Tragen kommen.

Ein zweiter hier relevanter Parameter ist die *Dezentralisation der Entscheidungsmacht*, das heißt die Frage, ob die Entscheidungsmacht zentral bei der Strategischen Spitze bleibt oder ob und in welchem Maß sie horizontal oder vertikal im Unternehmen aufgeteilt ist. Zentralisierte Macht entspricht eher stark hierarchisch organisierten Betrieben mit hoher Formalisierung, aus einer Dezentralisation resultiert eine höhere Partizipation der Mitarbeiter. Während im ersten Fall die Macht eine größere Rolle spielt, ist im zweiten Fall das Vertrauen in die Mitarbeiter stärker ausgeprägt.

Der Grad der Zentralisation steht außerdem in Zusammenhang mit der Bürokratisierung der Organisation. Diese wird von Mintzberg nicht als eigener Parameter eingeführt, bildet jedoch in der Organisationslehre allgemein einen zentralen Begriff und wird von ihm verschiedentlich erläuternd eingebracht. Bürokratie wird in Betrieben durch hohe Formalisierung und Regulierung etabliert, zum Beispiel der Kommunikation und der Arbeitsabläufe, aber auch der Entscheidungsfindung. Im Kontext der Mintzberg-Konfigurationen korrespondiert die Bürokratie nicht nur mit der Zentralisation, sondern auch der Abgrenzung der Organisationsteile: Eine ausgeprägte Bürokratisierung fördert die Abgrenzung der Organisationsteile untereinander, vor allem der Strategischen Spitze, während eine unbürokratische Gestaltung eher zu einer Verschmelzung, das heißt geringeren Abgrenzung der Organisationsteile führen kann.

Eine Besonderheit des Mintzbergschen Ansatzes ist die Tatsache, dass er sich nicht auf die Betrachtung der Organisation selbst beschränkt, sondern auch die Umwelt mit in seine Typologisierung einbezieht, wie im dritten hier anzuführenden Parameter deutlich wird, den ‚situativen Faktoren‘. Dazu zählt Mintzberg neben den Faktoren ‚Alter‘, ‚Größe‘ und ‚technisches System‘ der Organisation auch deren ‚Umwelt‘. Er beschreibt sie anhand von vier Aspekten: ‚Stabilität‘ im Sinne einer (Un-)Vorhersagbarkeit der Umweltbedingungen, ‚Komplexität‘ der Umweltbereiche, aus denen die Organisation das Wissen für ihre Produktion bezieht, ‚Marktdiversität‘, die die potenziellen Kundengruppen von integriert bis diversifiziert beschreibt, und ‚Feindseligkeit‘ der Umwelt, die durch Konkurrenz, Beziehungen zu Regulativen wie Behörden und Gewerkschaften oder Verfügbarkeit von Ressourcen liberal bis feindselig ausgeprägt sein kann (MINTZBERG 1992: 186-187).

Diese Umweltfaktoren beeinflussen den letzten anzuführenden Punkt der Konfigurationsbeschreibung, die ‚Programmgestaltung der Produktion‘. Um auf die jeweilige Kombination der Umweltfaktoren

angemessen zu reagieren, bestehen für die Organisation laut Mintzberg zwei Möglichkeiten der Programmgestaltung, ‚Innovation‘ oder ‚Standardisierung‘. Während beispielsweise für eine stabile Umwelt mit geringer Feindseligkeit und geringer Marktdiversität ein standardisiertes Sortiment angemessen ist, muss auf eine dynamische Umwelt (wechselnde Ansprüche des Marktes bei hoher Diversität, starke Konkurrenz) mit immer neuen, innovativen Produkten reagiert werden. Die verschiedenen Konfigurationstypen sind jeweils für die eine oder die andere Programmausrichtung besser geeignet. Es geht Mintzberg in der Kombination der Aspekte Umweltfaktoren und Programmgestaltung also nicht um eine statische Beschreibung der Umwelt, sondern vielmehr um das Wechselspiel zwischen Umwelt und Organisation:

Es ist nicht die Umwelt als solche, die zählt, sondern die Fähigkeit der Organisation, mit dieser Umwelt umzugehen – sie vorherzusagen, sie zu verstehen, ihrer Diversität Rechnung zu tragen und sich ihren Veränderungen rasch anzupassen. (MINTZBERG 1992: 187)

In diesem ganzheitlichen Ansatz Mintzbergs, die Organisationen im Kontext ihrer Umwelt zu betrachten, besteht eine große Stärke des Modells für die Untersuchung von Kulturbetrieben. Nichtsdestotrotz bedarf es, wie zu zeigen sein wird, für die von Mintzberg entwickelten Programmstrategien ‚Innovation‘ und ‚Standardisierung‘ bei der Betrachtung von Theaterbetrieben ergänzender Überlegungen, sowohl vor dem Hintergrund der besonderen Beschaffenheit der Betriebe als NPOs als auch der Tatsache, dass eine Begriffsverwirrung mit der inhaltlichen Debatte zur Innovationskraft der darstellenden Kunst entstehen könnte.

Aus der Kombination unterschiedlicher Ausprägungen der vorgestellten Parameter entwickelt Mintzberg seine fünf Konfigurationstypen, von denen hier auf drei eingegangen werden soll.

Die unkomplizierteste Organisationskonfiguration stellt die ‚Einfachstruktur‘ dar. In ihr existieren nur ‚Strategische Spitze‘ und ‚Betrieblicher Kern‘, zwischen denen eine Koordination durch persönliche Weisung erfolgt. Die Macht liegt zentral bei der Führung. Einfachstrukturen eignen sich für kleine Organisationen oder Untereinheiten von Organisationen, die in einer einfachen Umwelt operieren. Die Umwelt kann durchaus dynamisch ausgestaltet sein, da durch die hohe Zentralisation schnelle Entscheidungen und Reaktionen möglich sind (MINTZBERG 1992: 215f.). Einfachstrukturen stehen im Widerspruch zu einer partizipativen oder demokratischen Orientierung, sind aber durch die kurzen Entscheidungswege sehr flexibel, wenn auch durch die Konzentration auf eine oder wenige Führungspersonen krisenanfällig und in der Regel wandlungsresistent.

Ganz anders aufgestellt ist die ‚Profibürokratie‘, in der die ‚Strategische Spitze nur repräsentative oder koordinierende Aufgaben wahrnimmt (MINTZBERG 1992: 255-270). Wichtigster Organisationsteil ist der ‚Betriebliche Kern‘, in dem spezialisierte Experten bei hoher Machtdezentralisation ihrer Arbeit nachgehen. Die Koordination erfolgt durch Standardisierung der Qualifikation: Als Beispiel stelle man sich einen Lehrer vor, der zwar ohne Aufsicht und direkte Weisung vor seiner Klasse steht, aufgrund der standardisierten Ausbildung, die er erhalten hat, im Wesentlichen aber ähnlich agieren wird wie der Kollege im benachbarten Klassenzimmer. Zur Unterstützung des ‚Betrieblichen Kerns‘ ist als dritter wichtiger Organisationsteil der ‚Hilfsstab‘ stark ausgeprägt.

Die in der ‚Profibürokratie‘ angewendete Standardisierung durch Qualifikation macht, wie Mintzberg ausführt, nur Sinn in einer komplexen Umwelt, die derart aufwändige Programme erfordert, dass dieser nur langfristig einsetzbare Koordinationsmechanismus gerechtfertigt ist. Zugleich muss die Umwelt stabil sein, damit der Mechanismus greifen kann. Dadurch „erweist sich die Umwelt als der wichtigste situative Faktor für den Betrieb der Profibürokratie“ (MINTZBERG 1992: 272). Mintzberg weist aber auch darauf hin, dass aufgrund der stabilen Umwelt die Profibürokratie trotz ihrer demokratischen Anlage für Innovation als Programmstrategie wenig geeignet ist (MINTZBERG 1992: 277/282). Dies kann unter Umständen zu einer Unterforderung der hier beschäftigten, experimentierfreudigen Experten führen, was wiederum eine strategische Neuausrichtung und damit verbunden einen Wechsel der Konfiguration notwendig machen kann.

Mintzberg (1992: 336) erläutert, dass keine der zunächst vorgestellten Konfigurationen zu hochentwickelten Innovationen fähig sei. Zur Schließung dieser Lücke bleibt als letzte anzuführende Konfiguration die ‚Adhokratie‘, die „die komplexeste Struktur [aufweist], und die ist nicht einmal als wohlgeordnet zu bezeichnen“ (MINTZBERG 1992: 337). Das mag damit zusammenhängen, dass „Innovation Ausbrechen aus überkommenen Strukturen [bedeutet]“ (MINTZBERG 1992: 337). In jedem Fall ergibt sich für die Konfiguration der ‚Adhokratie‘ eine Verschmelzung aller Organisationsteile, von der höchstens der ‚Betriebliche Kern‘ abgesetzt ist, sofern er rein operative Aufgaben erfüllt.

Wie in der ‚Profibürokratie‘ werden in der ‚Adhokratie‘ spezialisierte Experten eingesetzt. Diese sind aber keiner festen Struktur zugeordnet, sondern operieren in wechselnden Einheiten und Projektteams. Durch die fließenden Übergänge und hohe Dynamik entsteht die beschriebene Verschmelzung der Organisationsteile. Da die Pro-

grammstrategie der Innovation eine hohe Flexibilität erfordert, ist quasi keine Standardisierung als Koordinationsmechanismus möglich (MINTZBERG 1992: 337). Statt dessen ist hier die gegenseitige Abstimmung zentraler Mechanismus. Diese Ausgestaltung führt dazu, dass „die Adhokratie [...] die einzige Konfiguration für Leute [ist], die von der Notwendigkeit einer verstärkten Demokratie bei gleichzeitig verringerter Bürokratie überzeugt sind“ (MINTZBERG 1992: 364). Dem gegenüber steht jedoch, dass „selbst engagierte Mitarbeiter in Adhokratien [...] zeitweilig eine niedrige Toleranzschwelle in Anbetracht der fließenden, verwirrenden und unklaren adhokratischen Strukturen erkennen [lassen]“ (MINTZBERG 1992: 364). Dies deutet schon an, dass die ‚Adhokratie‘ eine instabile Konfiguration ist, für die sich im Zeitablauf häufig ein Wandel zu stärker bürokratisierten Formen ergibt (MINTZBERG 1992: 359).

Das System der Organisationskonfiguration ist nicht starr angelegt, vielmehr beschreibt Mintzberg das Konzept als offen und die Konfigurationstypen als wandelbar:

Nicht alle Organisationen [wahren] in der Gestaltung ihrer Strukturen Konsistenz in unserem Sinne. Vielmehr entscheiden sie sich für Mischstrukturen, die Merkmale von mehr als einer Konfiguration aufweisen. [...] Jeder Organisationsteil strebt die Struktur an, die seinen besonderen Bedürfnissen am besten Rechnung trägt, sieht sich aber gleichzeitig mit der Notwendigkeit einer Anpassung an die – für die Organisation insgesamt – angemessene Struktur konfrontiert; letztlich kommt dann eine Art Kompromiss zustande. (MINTZBERG 1992: 381/383)

Mintzberg unterscheidet zwischen erstens Mischformen, bei denen in einer Organisation verschiedene Konfigurationen parallel existieren, zweitens solchen Formen, bei denen Elemente verschiedener Konfigurationen kombiniert werden, und drittens einem Wechsel von einer Konfiguration in eine andere. Für alle diese Varianten gibt er Beispiele für die erläuterten Konfigurationen. So beschreibt er einen Zeitungsverlag als kombinierte Mischform zwischen Adhokratie und Einfachstruktur: Während die Redaktion mit ihren spezialisierten Mitarbeitern aufgrund der schnelllebigen Umwelt als ‚Adhokratie‘ beschrieben werden kann, ist die Druckerei ein klassisch als Einfachstruktur aufgestellter Produktionsbetrieb (MINTZBERG 1992: 353). Im Symphonieorchester als zweitem Beispiel entsteht eine Mischform zwischen Einfachstruktur und Profibürokratie: hier kommen wie in einer Profibürokratie standardisiert hochqualifizierte, professionelle Mitarbeiter zusammen, die aber wie in einer Einfachstruktur Weisungen einer autokratischen Führungsfigur erhalten (MINTZBERG 1992: 275f.). Diese von Mintzberg als ‚Einfache Profibü-

rokratie‘ eingeführte Mischform ist für die nachfolgende Anwendung der Theorie auf den Kulturbetrieb Theater von zentraler Bedeutung.

Mintzberg führt an, dass in Bezug auf den durch den Zeitverlauf entstehenden Wandel eine große Nähe zwischen Adhokratie und Profibürokratie besteht: „Für jede [...] Adhokratie gibt es eine entsprechende Profibürokratie, die ähnliche, wenn auch enger gefasste Arbeit leistet“ (MINTZBERG 1992: 341). Zwischen den Konfigurationen ist ein Wechsel in beide Richtungen möglich, für den Mintzberg situative Faktoren als Auslöser ansieht. So neigt jede Adhokratie dazu, sich im Laufe der Zeit in ihr Pendant der Profibürokratie zu wandeln, da

[...] alle möglichen Kräfte die Adhokratie mit zunehmendem Alter zur Bürokratisierung [treiben]. [...] Erfolg – und Altern – bewirken eine Metamorphose in der betrieblichen Adhokratie, die zu stabileren Bedingungen und einer bürokratischen Struktur drängt. (MINTZBERG 1992: 359)

Umgekehrt führen eine dynamische Umwelt und experimentierfreudige Mitarbeiter in der Profibürokratie zu einer flexibleren Form, in der innovative Programmgestaltung möglich ist (MINTZBERG 1992: 384).

Der Mintzbergsche Ansatz scheint besonders geeignet für die Anwendung auf Kulturbetriebe, weil die Aspekte des Zeitfaktors, der sich wandelnden Umweltbedingungen und das Spannungsfeld zwischen innovativen und standardisierten Programmbestandteilen im Kontext der Spielplangestaltung eine wichtige Rolle spielen. Unser Bürger vom Anfang ist jedes Jahr aufs Neue gespannt, welche Art von Programm ihm präsentiert wird, und ob für unterschiedliche Interessens- und Stimmungslagen ausreichende Abwechslung geboten wird.

2. Anwendung der Mintzberg-Konfigurationen auf den Kulturbetrieb Theater

Theater sind komplexe, heterogene Organisationen (TRÖNDLE 2006: 58), dies gilt auch für die hier betrachteten Theater des deutschen Bühnenvereins. Bei der Betrachtung als Mintzberg-Konfiguration ist in Bezug auf mögliche Mischformen davon auszugehen, dass in unterschiedlichen Bereichen bzw. Abteilungen verschiedene Subkonfigurationen zu finden sind – so sind beispielsweise die Werkstätten, analog zur Druckerei des Zeitungsverlags, klassisch als Einfachstrukturen innerhalb der Gesamtstruktur organisiert.

Im Sinne der Forschungsfrage soll hier die grundlegende Konfiguration betrachtet werden, bzw. es wird, wenn nötig, das Augenmerk auf

den Organisationsteilen liegen, die an der Entscheidungsfindung zum Spielplan als strategischer Programmgestaltung beteiligt sind.

Stellt man die Organisationsform Theater anhand der Mintzberg-Parameter dar, so lassen sich dem ersten Parameter der ‚Organisationsteile‘ recht eindeutig die einzelnen Abteilungen eines Theaters zuordnen (s. Tab. 1). Die Strategische Spitze wird, je nach Führungsform, durch den Generalintendanten oder, bei geteilter Intendanz, durch die Spartenintendanten gebildet. Mit Einschränkungen ist ihr auch die Verwaltungsdirektion bzw. Geschäftsführung zuzuordnen, die anteilig jedoch auch der Mittellinie zuzurechnen ist. Diese umfasst bei der Generalintendanz mehr Bestandteile, da hier auch die Spartendirektoren dazugehören. Ansonsten umfasst die Mittellinie die Chef dramaturgie und -disposition, die technische und Verwaltungsleitung, die Studienleitung und die Kapellmeister, die Werkstattleitungen einschließlich Ton und Licht sowie die produktionsgebundenen Gruppen der Regisseure und Ausstatter. Dem Betrieblichen Kern sind die ausführenden Ensembles und Kollektive zuzurechnen, außerdem Inspizienten, Souffleusen und Assistenten sowie Technik, Ton und Licht. Die Kollektive und das künstlerische Ensemble sind der wichtigste Bestandteil des Theaters, in ihnen sind spezialisierte Experten in festen Ensemblestrukturen, aber wechselnden Projektgruppen tätig.

Organisationsteile nach Mintzberg im Theater				
Strategische Spitze	Mittellinie	Betrieblicher Kern	Hilfsstab	Technostruktur
Intendanz (entweder: Generalintendant oder: Geteilte Intendanz) (Verwaltungs- direktor)	(Verwaltungs- direktor) Chefdramaturgie Chefdisponent Studienleitung Kapellmeister Technische Leitung Werkstatt- leitungen Regisseure Bühnen- / Kostümbildner Lichtdesign Bei General- intendanz auch: Sparten- direktoren	Schauspiel- ensemble Opernensemble Tanzensemble Chor Orchester Inspizienten Souffleusen Assistenten Ton Licht Technik Dramaturgie?	PRÖ Marketing Grafik Archiv Disposition? Verwaltung IT-Support Werkstätten Lager Aboverwaltung Garderobe Kasse Kantine Pforte	Dramaturgie? Disposition? (Controlling)

Tab. 1: Zuordnung der Organisationsteile nach Mintzberg im Theaterbetrieb

Der ‚Betriebliche Kern‘ ist also ein zentraler Organisationsteil des Betriebs. Das spricht nach Mintzberg für eine Konfiguration als (Einfache) ‚Profibürokratie‘ oder ‚Adhokratie‘. Im ‚Hilfsstab‘ gruppieren sich neben Verwaltung, Werkstätten und Lager die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit inklusive Marketing und Grafik, das Archiv sowie die internen und externen Serviceabteilungen von Abonnementverwaltung, Kasse, Garderobe, Kantine, Pforte und IT-Support. Auch die starke Ausprägung dieses Organisationsteils unterstützt die These, dass das Theater als ‚Profibürokratie‘ oder ‚Adhokratie‘ organisiert ist. Die ‚Technostruktur‘ ist am Theater so gut wie gar nicht ausgeprägt, eine Definition von Standards im Sinne Mintzbergs findet nicht, eine Kontrolle über die Produktion nur bedingt statt. Mit Einschränkungen sind ihr Aufgaben des Controllings zuzuordnen, etwa die statistische Berichterstattung und die Kostenüberwachung, auch wenn sie nicht im gleichen Umfang Maßstäbe setzt wie in einem gewinnorientierten Unternehmen. Die Disposition ist, gerade in den hier betrachteten Theatern des deutschen Bühnensvereins, für die vertragsgerechte Gestaltung der Probenzeiten zuständig. Wenn die Produktion es erfordert, sind Abweichungen aber möglich, die Disposition wird deshalb zugleich auch im Hilfsstab aufgeführt. Unter Vorbehalt kann im Sinne einer Gewährleistung eines „künstlerischen Standards“ schließlich noch die Dramaturgie dazugerechnet werden. Je nach Kompetenz und Einfluss kann diese Abteilung jedoch auch der ‚Mittellinie‘ oder dem ‚Hilfsstab‘ zugeordnet werden.

Betrachtet man als zweiten Parameter die ‚Koordinationsmechanismen‘, so zeigt sich, dass eine Standardisierung über Arbeitsprozesse und Produkte für das Theater nicht in Frage kommt: Theaterproduktionen werden in Entsprechung des künstlerischen Prozesses immer ergebnisoffen gestaltet, und auch wenn es dispositionelle Vorgaben für den Probenablauf gibt, entsprechen diese keiner Standardisierung im Sinne Mintzbergs.

Es bleiben die Standardisierung durch Qualifikation, wie sie vor allem in den Kollektiven von Chor, Orchester und Tanz sowie die künstlerischen Ensembles gegeben sind, auch wenn in letzteren, gerade im Schauspiel, auch Ausnahmen möglich sind, beispielsweise in Form eines Quereintritts ohne klassische Schauspielausbildung. Dieser Koordinationsmechanismus findet also, so die Annahme, unabhängig von der jeweiligen Konfiguration vor allem im ‚Betrieblichen Kern‘ Anwendung. Darüber hinaus werden in der Koordination von ‚Strategischer Spitze‘, ‚Mittellinie‘ und ‚Betrieblichem Kern‘ die Mechanismen ‚persönliche Weisung‘ und ‚gegenseitige Abstimmung‘ eingesetzt. Beide Koordinationsmechanismen sprechen wiederum für eine Organisation als ‚Profibürokratie‘ oder ‚Adhokratie‘. Je nachdem, welcher der beiden dominiert,

lässt sich der jeweilige Theaterbetrieb dem einen oder anderen Konfigurationstypus zuordnen, wie zu zeigen sein wird.

Das gleiche gilt für die Ausprägung des dritten Parameters, der ‚Zentralisation‘. Im klassischen Bild des Goetheschen Theaterdirektors dominiert die Omnipräsenz des Intendanten mit entsprechend zentralisierter Entscheidungsmacht. Es ist jedoch auch im Theaterbetrieb eine Dezentralisation möglich, dies vor allem in Bezug auf die Freiheit in den einzelnen Produktionsgruppen, die über die begleitende Funktion des Dramaturgen an die Spitze angebunden werden. Bei hoher Dezentralisation, das heißt hohem Vertrauen, das die Leitung in die ‚Mittellinie‘ setzt, kann die typische Endabnahme einer Produktion durch den Intendanten in den letzten Proben eine Formsache werden.

In engem Zusammenhang mit der Zentralisation ist die Ausgestaltung der bürokratischen Merkmale zu sehen. Aufgrund der Verknüpfung zur Abgrenzung zwischen den Organisationsteilen ist für die ‚Adhokratie‘ von einer niedrigeren Bürokratisierung auszugehen als für die Profibürokratie. Für das Theater sind für beide Ausprägungen Szenarien möglich: Zum Beispiel kann sich die Intendanz durch ‚geschlossene Türen‘ und eine formalisierte Terminvereinbarung stark abgrenzen oder aber durch ‚offene Türen‘ und informelle Zugänglichkeit eine größere Nähe zu den anderen Organisationsteilen und damit geringere Abgrenzung etablieren. Letzteres spricht für einen als Adhokratie organisierten Betrieb, ersteres stünde für die stärker bürokratisierte Konfiguration der Profibürokratie.

Abschließend sind die situativen Faktoren ‚Alter‘, ‚Größe‘ und ‚Umwelt‘ von Theaterbetrieben einzuschätzen. Die hier untersuchten Theater des deutschen Bühnenvereins sind als ‚alt‘ in dem Sinne anzusehen, dass sie mindestens seit der Nachkriegszeit oder den 60er Jahren, häufig aber schon seit dem 19. Jahrhundert bestehen. Dieser Umstand macht nach Mintzberg eine Konfiguration als Adhokratie oder Einfachstruktur unwahrscheinlich. Was letztere betrifft, kommt noch hinzu, dass die Theater mit 200 bis 500 Mitarbeitern zu groß sind, um als Einfachstruktur zu funktionieren. Als reine Konfigurationsform kann die Einfachstruktur deshalb für die Theaterbetriebe ausgeschlossen werden.

Die Umweltsituation gestaltet sich zwar für jedes Theater individuell, trotzdem lassen sich auch einige generelle Aussagen treffen. So ist die ‚Marktdiversität‘ allgemein als hoch anzusehen, unterschiedliche Publikumsgruppen mit stark divergierenden Ansprüchen wirken sich hier ebenso aus wie feuilletonistische Interessen der Presse und kulturpolitische Anliegen der gesetzlichen Träger. Die Fähigkeit, die jeweilige Situation korrekt einzuschätzen und für die Anforderungen das richtige Maß

an Entsprechung und Herausforderung zu finden, ist, so die Annahme, ein zentraler Anspruch der Spielplangestaltung.

Zusätzlich wirksam wird dabei die ‚Feindseligkeit‘, die für die Theater einerseits durch Konkurrenz mit anderen Häusern, andererseits aber auch durch die Stellung gegenüber dem gesetzlichen Träger entsteht. Für Letzteres spricht Greve (2002: 5) von „unterschiedlich starker Abhängigkeit von“ bzw. „Inanspruchnahme“ der öffentlichen Hand, durch die sich der „Gegensatz von Kunstfreiheit und öffentlicher Kunstpflege“ verschärft.

Die ‚Stabilität‘ der Theaterumwelt ist auch aufgrund dieser beiden Umstände als ambivalent einzustufen: Zwar gewährleistet das Subventionssystem generell eine höhere Stabilität als eine völlige Privatisierung (obwohl auch die vermeintliche Sicherheit der staatlichen Trägerschaft, wie aktuelle Einzelfälle zeigen, nicht unantastbar ist). Trotzdem sind für die Theaterumwelt wechselnde bis widersprüchliche Erwartungshaltungen aus den unterschiedlichen Anspruchsgruppen kennzeichnend, neben den politischen Vertretern sind dies die Zuschauer und das Fachpublikum, vertreten etwa durch die Fachpresse. Dies spricht für eine hohe Dynamik der Umwelt.

Zuletzt ist auch die ‚Komplexität‘ der Umwelt als hoch zu bewerten. Unabhängig von den handwerklichen Fertigkeiten erfordert der kreative Prozess als solcher eine stete Auseinandersetzung mit einer Vielfalt von Themengebieten, auch, um eine Selbstreferenzialität des Theaters zu vermeiden. So muss die Organisation für die Ansprüche und Möglichkeiten der Umwelt sehr durchlässig sein, um aus der Vielzahl möglicher Themen die jeweils geeigneten auszuwählen.

Fasst man die Überlegungen zu den Ausgestaltungen der Parameter nach Mintzberg im Theater zusammen, so zeigt sich, dass eine reine Einfachstruktur außer in Teilbereichen als Konfiguration nicht in Frage kommt. Für das Theater als Gesamtorganisation kommen die Adhokratie und die Profibürokratie in Frage. Für letztere gilt aufgrund des Konstrukts der übergeordneten Intendanz die Mischform der ‚Einfachen Profibürokratie‘, wie sie von Mintzberg für das Orchester vorgestellt wurde (s. Tab. 2).

Theater als Einfache Profibürokratie				
Wichtigster Organisations- onsteil	Grad der Abgrenzung	Vorrangiger Koordinations- Mechanismus	Grad der Zentralisation	Interaktion mit der Umwelt
Strategische Spitze + Betrieblicher Kern	hohe Abgrenzung	persönliche Weisung	hoch	mittel
Theater als Adhokratie				
Wichtigster Organisations- onsteil	Grad der Abgrenzung	Vorrangiger Koordinations- Mechanismus	Grad der Zentralisation	Interaktion mit der Umwelt
Erweiterte Spitze + Betrieblicher Kern	mittlere Abgrenzung	gegenseitige Ab- stimmung	gering	hoch

Tab. 2: Mögliche Mintzberg-Konfigurationen für das Theater

Die Einfache Profibürokratie mit ihren klaren Strukturen bildet, so die Annahme, die tradierte Organisationsform am Theater, auch aufgrund ihrer Langlebigkeit. Dem gegenüber steht als kurzlebigere, aber auch flexiblere Konfiguration die Adhokratie, bei der zum Nutzen des kreativen Prozesses „sie [die Führungskräfte] alles einsetzen [müssen], um die individualistischen Experten in reibungslos funktionierenden multidisziplinären Teams an einen Tisch zu bringen“ (MINTZBERG 1992: 351). Damit entspräche diese Konfiguration genau der Anforderung, wie sie Klein (2007: 178) für die Führung von Kulturbetrieben formuliert:

Führung [spielt] jedoch gerade hier eine besonders große Rolle, weil es nämlich in aller Regel darauf ankommt, Mitarbeiter mit sehr individuellen Persönlichkeitsstrukturen und unterschiedlichsten Aufgabengebieten in einem hochgradig arbeitsteiligen Prozess dazu zu bewegen, in der Zusammenarbeit mit anderen arbeitsteilig Leistungen zu erbringen.

Auf Grundlage dieser Überlegungen ergibt sich folgende erste These, die im Rahmen der Studie zu den Konfigurationstypen am Theater überprüft werden soll:

These I: Theater sind entweder als Einfache Profibürokratie oder Adhokratie konfiguriert.

Weiterhin ist der Zusammenhang zwischen Konfiguration und Programmstrategie zu untersuchen. Wie erläutert, eignen sich nach Mintzberg die Konfigurationen für unterschiedliche Konzepte der Programmgestaltung. Für Theater ist der Zustand „dualer Zwänge“ anzunehmen, wie Mintzberg ihn für Fernsehanstalten beschreibt:

Sondersendungen [...] werden immer ad hoc ins Programm aufgenommen und bieten sich daher ebenfalls für den kreativen Ansatz der Adhokratie an. Doch in allen anderen Fällen führt der Drang zur Routine zu einer Neutralisierung jeglicher Kreativität: Was herauskommt, ist Standardisierung. [...] Andere Organisationen sehen sich denselben dualen Zwängen ausgesetzt, routinemäßig produzieren zu müssen und dennoch kreativ zu arbeiten. (MINTZBERG 1992: 368-369)

Eine Trennung beider Bereiche, wie Mintzberg sie für Universitäten vorschlägt, ist am Theater, ähnlich wie an der beschriebenen Fernsehanstalt, nicht möglich, vielmehr muss mit dem Programm zweierlei Ansprüchen, dem der Kunstfreiheit ebenso wie dem Kulturauftrag, entsprochen werden. Dadurch wird ein „schizophrener Zustand“, ein „Lavieren zwischen zwei Strukturen“ riskiert, ein Begriff, der vielleicht eine treffende Erfassung der Komplexität von Theaterstrukturen liefert (MINTZBERG 1992: 368).

Die Kategorien ‚Innovation‘ und ‚Standardisierung‘, die Mintzberg für die Programmgestaltung einführt, sind für das Theater zu prüfen. Da es sich, wie Hoegl (1995: 137) anmerkt, bei der darstellenden Kunst um eine „zu großen Teilen reproduzierende [...] Tätigkeit“ handelt, ist Innovation im Wortsinn sehr selten und entspricht nur bedingt dem künstlerischen Anspruch. In der Entwicklung von Spielplänen besteht aber ein deutlicher Unterschied zwischen klassischen Repertoirestücken und unbekanntem, ungewohnten oder experimentellen Produktionen. Während für letztere die Umweltreaktionen quasi nicht kalkulierbar sind, kann man für erstere generell von einem gewissen Publikumszuspruch ausgehen. Als relevant wird hier der künstlerische Wagemut angesehen, den ein Theater zeigt, indem es auch ungewohnte oder unerwartete Stücke seinem Publikum präsentiert und, im Idealfall, nahebringt. Im Rahmen der Studie wird deshalb nicht von Innovation und Standardisierung, sondern vom ‚Wagemutsindex‘ eines Spielplans gesprochen. Dabei gilt, dass ein hoher Wagemutsindex der Strategie ‚Innovation‘, ein niedriger ‚Wagemutsindex‘ der Strategie ‚Standardisierung‘ im Sinne Mintzbergs entspricht. Da die Begriffe von ‚Innovation‘ und ‚Standardisierung‘ auch im inhaltlichen Diskurs der darstellenden Künste eine zentrale Rolle spielen, soll durch diesen neu

gesetzten Begriff in Zuordnung zur Programmstrategie auch die Abgrenzung zu jenem Teil der Theaterdebatte verdeutlicht werden.

Das Dilemma des Theaters als staatlich subventioniertem Kulturbetrieb besteht darin, einerseits nicht völlig frei, mit hohem Wagemut, aber vor leeren Rängen spielen, andererseits aber auch nicht nur museale Erhaltungsarbeit oder reinen Unterhaltungsklamauk bieten zu wollen. Beides entspräche nicht dem zugrunde liegenden, ambivalenten Kulturauftrag. Ziel ist es vielmehr, mit dem Spielplan eine möglichst hohe Kongruenz zur bestehenden Umweltsituation zu erreichen. Einerseits sollten die bestehenden Publikumswünsche gefördert werden, um mindestens den vereinbarten Eigenanteil zu erwirtschaften. Zugleich sollten die Zuschauer auch in angemessenem Maß gefordert werden, um sie (weiter) an Kultur heranzuführen, ohne sie zu verschrecken. Um dieses Maß zu bestimmen, bedarf es einer hohen Sensibilität und Durchlässigkeit für die Umwelt. Diese Fähigkeit wird aufgrund ihrer zweigleisigen Anlage im Rahmen der Studie als ‚Interaktion mit der Umwelt‘ bezeichnet: Von der Umwelt, vor allem dem Publikum, erfolgen Reaktionen auf das Theater und sein Programm. Diese müssen von den Theaterschaffenden gedeutet werden, das heißt als Grundlage für eine Einschätzung der aktuellen Umweltsituation herangezogen werden. Die Annahme geht dahin, dass die Konfiguration als Adhokratie unter anderem durch die Dezentralisation eine größere Möglichkeit für die Integration möglichst vieler Umwelteindrücke in die Entscheidungsfindung bietet als die Profibürokratie. Die Interaktion mit der Umwelt kann also in der Adhokratie in stärkerem Maß erfolgen als in der Profibürokratie. Daraus leitet sich die zweite These der Studie ab:

These II: Je höher die Integration adhokratischer Elemente in der Organisationskonfiguration eines Theaters, desto höher ist die Interaktion mit der Umwelt.

Als Folgeschluss ergibt sich, dass bei hoher Interaktion mit der Umwelt der gewählte Wagemutsindex des Spielplans mit der aktuellen Umweltsituation korrespondiert, also eine passende Balance zwischen ungewohnten, aber vermittelbaren Risikoproduktionen und klassischem Repertoiretheater gefunden wird.

3. Rahmendaten für die Fallstudien

Zur Überprüfung der entwickelten Thesen wurden im November/Dezember 2009 Fallstudien an vier Theatern des deutschen Bühnenvereins durchgeführt. Bestandteil der Studie waren die Dokumentenauswertung von Theaterstatistiken, Presseberichten und Spielplänen sowie eine Reihe von halbstrukturierten Interviews mit insgesamt 31 Teilnehmern aus der Entscheidungsfindung. Die Interviews gliederten sich in einen explanativen Teil mit geschlossenen Fragen, bei der die Antworten mit Skalen von 1-5 erfasst wurden, und einen explorativen Teil mit offenen Fragen. Letzteres wurde aufgrund der Komplexität des Themas als sinnvoll erachtet, um zusätzliche Faktoren zu ermitteln, die nicht in den geschlossenen Fragen erfasst wurden.

Teilnehmer der Studie waren vier mittelgroße öffentliche Theaterunternehmen, deren Namen auf eigenen Wunsch anonymisiert wurden: Theater *Sirius*, innerhalb eines deutschen Ballungszentrum gelegen, in dem auf kleinem Raum vergleichsweise viele Theater um die Zuschauer konkurrieren, Theater *Altair*, das sich regional etwas abseits befindet und deshalb zwar weniger in Konkurrenz zu anderen Häusern, zugleich aber mit einer konzentrierten Kritik des verfügbaren Publikum konfrontiert wird, Theater *Deneb*, aufgrund seiner westdeutschen Randlage mit Theatern des Nachbarlands konkurrierend und dadurch internationalen Vergleichen ausgesetzt, und zuletzt Theater *Procyon*, ähnlich wie Sirius von einer Vielzahl anderer Theater umgeben, allerdings kleiner als das erstgenannte. Um Vergleiche zu ermöglichen, wurde die Analyse auf die Sparten Musiktheater (MT; d. i. Oper, Operette, Musical) und Sprechtheater (ST; ohne Kinder- und Jugendtheater) eingeschränkt.

Im ersten Schritt wurde zur Überprüfung der ersten These für alle Theater die bestehende Organisationskonfiguration bestimmt anhand der Kriterien:

- Abgrenzung der Strategischen Spitze von den anderen Organisationsteilen;
- Ausprägung der Koordinationsmechanismen ‚persönliche Weisung‘, ‚gegenseitige Abstimmung‘ und ‚Qualifikation‘;
- Bürokratisierung der Abläufe als zusätzliches Kriterium zum Grad der Abgrenzung;
- Zentralisation bzw. Dezentralisation der Entscheidungsmacht (= Macht in der Entscheidung).

Die Analyse bezog sich nur auf die Organisationsbereiche, die an der Programmgestaltung beteiligt sind, da diese den Untersuchungsgegenstand bildete. Welche Bereiche konkret zu berücksichtigen waren, wurde aufgrund der theatereigenen Angaben festgelegt.

Zur Überprüfung der zweiten These wurden der situative Faktor der konkreten Umweltsituation analysiert und die Relevanz, die die Entscheidungsträger der Umwelt beimessen. Als relevante Umweltgruppen wurden das Publikum, die regionale Presse und die politischen Vertreter identifiziert. Da die teilnehmenden Theater repräsentativ für die durchschnittlichen Stadttheater stehen, spielt die überregionale Presse eine untergeordnete Rolle und wurde in diesem Rahmen nicht berücksichtigt. Für Publikum und Politik wurden anhand der Theaterstatistiken des deutschen Bühnenvereins quantitativ der Umfang und die Entwicklung der Resonanz ermittelt (Zuschauerzahlen je Sparte und Subventionen). Die aktuelle Situation wurde dabei im Verhältnis zum Zeitraum der Spielzeiten 2004/05 bis 2007/08 bewertet, um eine Abschätzung zur Stabilität, zu positiven oder negativen Trends vornehmen zu können. Für die Presse wurden die theatereigenen Pressearchive als Bewertungsgrundlage genutzt, es wurde die Anzahl der Berichte zum Spielplan in seiner Gesamtheit erfasst (Vor- und Nachbesprechungen), außerdem wurde die inhaltliche Tendenz (positiv/negativ) bestimmt. Ergänzend wurde versucht, die gesellschaftliche Verortung der Häuser in ihrer Stadt, die Interaktion mit der Umwelt, qualitativ einzuschätzen: Wie häufig wird in der Presse unabhängig vom Spielplan und einzelnen Produktionen über das Theater berichtet? Welche Themen spielen eine Rolle? Wie schätzen die Entscheidungsteilnehmer den Kontakt zum Publikum ein, wie den Kontakt zur Presse und den politischen Vertretern? Ziel war es, einen Eindruck vom Grad der Interaktion zwischen Programmgestaltung einerseits und Umwelanforderungen andererseits zu gewinnen. Grundlage hierfür waren (zusätzliche) Presserezeptionen und Aussagen der Interviewpartner. Auf Basis der gewonnen Erkenntnisse wurde untersucht, inwiefern sich ein Zusammenhang zwischen Organisationskonfiguration und Interaktion ergibt.

Ergänzend wurden die aktuellen Spielpläne in Bezug auf ihren ‚Wagemutsindex‘ analysiert. Auch hier wurde wiederum versucht, ein Verhältnis zu den bisherigen Spielzeiten der aktuellen Intendanz zu ermitteln. Eine Ausnahme bildete das Theater *Procyon*, hier ist die derzeitige Intendanz erst seit der Spielzeit 2009/10 tätig. Als Kriterium wurde einerseits herangezogen, wie viele der kleinen und großen Produktionen jeder Sparte entweder ein selten/nie gespieltes Werk zeigten (inkl. DEA

und UA) und / oder einen ungewöhnlichen Aufführungsstil oder Werkcharakter boten. Zweitens wurde übergeordnet die Gesamtanlage bzw. Konzeption des Spielplans beurteilt: Als Beispiel würde das wenig spezifische Spielplanthema ‚Liebe‘ zunächst als weniger wagemutig eingestuft werden als das Thema ‚Migrationsland Deutschland‘. Diese Einstufung würde dann mit den tatsächlich angesetzten Stücken abgeglichen. Ergäbe sich hier, dass die Stücke Spielplan zum Thema ‚Liebe‘ besonders ausgefallen sind, so könnte die Erstbewertung relativiert werden. Die Wagemutsindizes der Sparten wurden je Theater der Umweltsituation und Organisationskonfiguration gegenübergestellt, um mögliche Zusammenhänge erkennbar zu machen.

4. Ergebnisse und Diskussion

These I: Theater sind entweder als Einfache Profibürokratie oder Ad-hokratie konfiguriert

Grundlage zur Bestimmung der Konfiguration waren Fragen in den Interviews zur Abgrenzung der Organisationsteile und den Koordinationsmechanismen, außerdem eigene Beobachtungen etwa zur räumlichen Situation und der Art der Kommunikation. In der Auswertung der Daten zeigt sich, dass für die Organisationsstruktur große Unterschiede zwischen den einzelnen Theatern bestehen. Diese sind gut durch die Mintzberg-Parameter zu erfassen und lassen Rückschlüsse auf die zugrunde liegende Konfiguration zu.

Die Abgrenzung der Strategischen Spitze ist am Musiktheater *Sirius* und am Theater *Deneb* am stärksten ausgeprägt (s. Tab. 3): Für beide Häuser wurden die Intendanten als schwer erreichbar beschrieben, auch räumlich besteht, vor allem im Musiktheater *Sirius*, eine deutliche Trennung der Intendantenzräume zu den anderen hier betrachteten Abteilungen. Dies korrespondiert mit einer hohen Grad der Zentralisation, Entscheidungen trifft die Intendanz regelmäßig auch unabhängig von den entsprechenden Sitzungen, andere Mitarbeiter übernehmen für den Intendanten lediglich beratende, weniger partizipative Funktion. Auch die Bürokratisierung weist für beide Häuser den höchsten Wert auf, trotz der vielfach zitierten unbürokratischen Struktur an Theatern wurde hier etwa beschrieben, dass Gespräche mit der Intendanz in der Regel nur nach Terminabsprache möglich sind.

Konfigurationsmerkmale (Skala 1-5; 1=niedrig, 5=hoch)	Sirius		Altair		Deneb	Procyon	
	MT	ST	MT	ST	ges.	MT	ST
Abgrenzung Strategische Spitze	5	3	3	4	5	2	3
Koordinationsmechanismus persönliche Weisung	5	3	3	3	4	2	2
Koordinationsmechanismus gegenseitige Abstimmung	2	3	3	2	2	4	4
Koordinationsmechanismus Qualifikation	3	2	3	2	3	3	3
Bürokratisierung	4	2	2	3	4	3	2
Grad der Zentralisation	5	3	3	4	4	3	3
Einschätzung Anteil Adhokratie	gar nicht	mittel/hoch	mittel	gering	gar nicht	hoch	hoch

Tab. 3: Ergebnisse der Beobachtung zu den Konfigurationsmerkmalen

Für die anderen Häuser ergibt sich eine weniger stark ausgeprägte Abgrenzung der Strategischen Spitze von den anderen Abteilungen, eine vollständige Verschmelzung, wie sie Mintzberg für die Adhokratie annimmt, findet sich jedoch nicht. Auch hier korrespondieren die Werte aber mit den Angaben zur Bürokratisierung und Machtzentralisation, die ebenfalls jeweils geringer sind.

Für die Koordinationsmechanismen zeigt sich zunächst, dass die Standardisierung durch Qualifikation, anders als im Betrieblichen Kern, für die hier betrachteten Organisationsteile von Strategischer Spitze und Mittellinie keine signifikante Rolle spielt, es ergeben sich durchgängig für alle Häuser nur mittlere bis geringe Werte. Die Werte für die Koordinationsmechanismen gegenseitige Abstimmung und persönliche Weisung hingegen zeigen deutliche Differenzen. Diese korrelieren positiv mit den Daten zur Abgrenzung, Zentralisation und Bürokratisierung, das heißt, die zuvor angestellten Überlegungen zu den vorliegenden Konfigurationen werden durch die Werte zu den Koordinationsmechanismen bestätigt. Im Einzelnen zeigt sich am Musiktheater *Sirius* ebenso wie am Theater *Deneb*, dass die starke Abgrenzung der Strategischen Spitze mit einer Dominanz der persönlichen Weisung einhergeht, beides spricht für eine Konfiguration als Einfache Profibürokratie. Als Gegenbeispiel finden sich die höchsten Werte für die gegenseitige Abstimmung an beiden Sparten des Theaters *Procyon*, darin zeigt sich eine Kongruenz mit

der stärkeren Verschmelzung der Strategischen Spitze mit den anderen Organisationsteilen, was die Vermutung einer stärker adhokratisch ausgerichteten Konfiguration stärkt. Für das Sprechtheater *Sirius* und das Theater *Altair* zeigen sich durchweg mittlere Werte, ein Hinweis darauf, dass hier eine Mischform zwischen beiden Konfigurationen vorliegt.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass sich entgegen der Annahme an den untersuchten Theatern keine reine Adhokratie finden lässt, die dominierende Konfigurationsform ist die im Vorfeld erläuterte Mischform der Einfachen Profibürokratie. Wie erläutert, zeigen die Häuser jedoch unterschiedlich starke Mischformen dieser Konfiguration mit der Adhokratie. Das bedeutet, wenn man die Einfache Profibürokratie als einen Endpunkt eines Kontinuums annimmt, auf dessen anderer Seite die Adhokratie steht, so lassen sich alle Theater innerhalb dieses Kontinuums anordnen (s. Abb. 1).

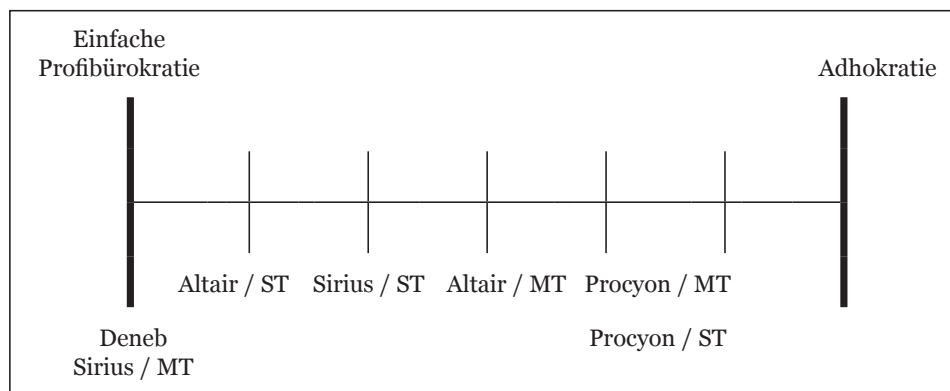


Abb. 1: Veranschaulichung der Theater auf einem Konfigurationskontinuum

Eine mögliche Erklärung dieses Phänomens lässt sich aus den gemachten Beobachtungen ableiten: Die Einfache Profibürokratie kann als tradierte Kern- oder Basiskonfiguration eines Theaters im deutschen Theatersystem angenommen werden. Diese Konfiguration ist sehr dominant, vor allem wegen des Alters der Betriebe und ihrer sehr diffizilen und schwerfälligen Struktur. Elemente von Adhokratie müssen bewusst in diese bestehende Konfiguration integriert werden, wenn eine andere Struktur gewünscht wird. Ein solcher Impuls kann im Sinne Mintzbergs sehr gut durch neue Mitarbeiter erfolgen, wie sie am Theater die wechselnden Führungsteams darstellen. Der Umfang, in dem Elemente einer Mischform zwischen Einfacher Profibürokratie und Adhokratie etabliert werden, hängt demzufolge von der Intendanz ab. Diese Annahme wird durch die Beobachtungen aus den Interviews mit den Intendanten der

untersuchten Theatern gestützt: Ins Gespräch flossen beispielsweise häufig Aussagen ein, die Einstellungen erkennen lassen darüber, wie eng das Verhältnis zu den angrenzenden Organisationsteilen ist oder auch, ob und wie stark auch entscheidungsferne Teilnehmer gelegentlich in die Entscheidung einbezogen werden. Als erstes Ergebnis kann festgehalten werden, dass Position und Funktion des Intendanten so beschaffen sind, dass nach wie vor die Einfache Profibürokratie als Konfigurationsform fördert. Es besteht aber im Rahmen dieser Funktion die Möglichkeit, die Konfiguration durch Integration adhokratischer Elemente abzuwandeln.

Ob und inwieweit sich dies auf das Verhalten des Theaters in der Umwelt auswirkt, ist durch die zweite These zu prüfen.

These II: Je höher die Integration adhokratischer Elemente in der Organisationskonfiguration eines Theaters, desto höher ist die Interaktion mit der Umwelt

Zur Ermittlung der Umweltinteraktion wurde zunächst die Ausprägung der Parameter zur Umweltsituation nach Mintzberg bestimmt (s. Tab. 4). Wie weiter oben erläutert, ist die Komplexität für Theaterbetriebe allgemein als hoch anzusehen, hierzu ergeben sich keine individuellen Schwankungen. Auch die Marktdiversität ist allgemein auf einem hohen Niveau anzusiedeln, es finden sich aber je nach regionaler Lage Unterschiede zwischen den Theatern. Alle Theater befinden sich in Universitätsstädten und die Zahl der potenziellen Zuschauer ist hoch. Für die Theater *Altair* und *Deneb* verteilt sich dieses Potenzial auf eine größere Fläche, innerhalb derer die Publikumsgruppen als eher homogen anzusehen sind. Die Theater *Sirius* und *Procyon* hingegen liegen beide in Ballungszentren, potenzielle Zuschauergruppen finden sich auf engerem Raum und sind, auch aufgrund eines hohen Migrantenanteils, als heterogen anzunehmen. Dies führt zu einer noch verstärkten Diversität.

	Sirius		Altair		Deneb	Procyon	
	MT	ST	MT	ST	ges.	MT	ST
Komplexität	für alle Theater hoch						
Marktdiversität	hoch		mittel		mittel	hoch	
Feindseligkeit	mittel		gering		mittel	hoch	
Stabilität	mittel		mittel bis hoch		mittel	gering	

Tab. 4: Aktuelle Umweltsituation der Theater

Auch für den Parameter der Feindseligkeit ergeben sich unterschiedliche Situationen. Das Theater *Altair* liegt in einem Bundesland, in dem sich insgesamt nur wenige Theater befinden. Die Konkurrenz zu anderen Betrieben ist dementsprechend gering, zugleich ist der politische Rückhalt hoch, die Feindseligkeit zeigt insgesamt den geringsten Wert der vier Fallbeispiele. Das Theater *Deneb* befindet sich regional in ähnlicher Randlage, aber in stärkerer Konkurrenz nicht nur zu innerdeutschen, sondern auch zu Theatern im Nachbarland. Zusätzlich ist der politische Rückhalt nicht ganz so stark ausgeprägt, dem Theater stehen zwar Subventionen in nur gering schwankendem Maß zur Verfügung, dringend notwendige Baumaßnahmen werden aber seit mehreren Jahren immer wieder aufgeschoben und erschweren den Betrieb zunehmend. Für die Feindseligkeit ist deshalb ein mittlerer Wert anzunehmen. Die Häuser *Sirius* und *Procyon* befinden sich hinsichtlich der Konkurrenz zu anderen Theatern in vergleichbarer Lage in westdeutschen Ballungszentren. Während das Haus *Sirius* jedoch einen relativ stabilen politischen Rückhalt hat, ist das Theater *Procyon* von massiven Sparmaßnahmen betroffen, durch die die Schließung einer Sparte droht. Die Feindseligkeit ist also für Theater *Sirius* als mittel, für das Theater *Procyon* als hoch anzusehen.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse ergibt sich für den letzten Parameter, die Stabilität, ein gemischtes Bild. Bei mittlerer Feindseligkeit ist die Stabilität für das Haus *Sirius* als mittel anzusehen, da die hohe Marktdiversität die Publikumsituation in überdurchschnittlichem Maße unvorhersehbar macht. Um einen gut funktionierenden, passenden Spielplan zu erstellen, ist ein hohes Maß an Interaktion mit der Umwelt notwendig. Auch für das Theater *Deneb* ergibt sich ein mittlerer Wert für die Stabilität: Auch wenn die Marktdiversität nicht so hoch ausgeprägt ist wie für das Haus *Sirius*, ist der mittlere Wert für die Feindseligkeit qualitativ anders zu deuten: Während er für *Sirius* einen für die regionale Lage recht guten Wert darstellt, ist die eher gleichgültige Haltung, die die Politik gegenüber dem Haus *Deneb* zeigt, trotz relativ stabiler Subventionen qualitativ negativer einzuschätzen. Dies führt zu einer insgesamt gleichermaßen nur mittleren Stabilität. Trotz der nur mittelstark ausgeprägten Diversität ist für das Haus *Deneb* ein hohes Maß an Interaktion mit der Umwelt notwendig, um feine Schwankungen und mögliche Ansatzpunkte wahrzunehmen, um die tendenzielle Gleichgültigkeit zu durchbrechen.

Im Unterschied dazu ist die Stabilität für das Theater *Altair* als mittel bis hoch anzusehen: Eine durchschnittliche Marktdiversität zusammen

mit einer nur geringen Feindseligkeit ergibt – im Rahmen der allgemein für Theater üblichen Unwägbarkeiten – ein gut einzuschätzendes Umfeld. Für das Theater *Altair* ergibt sich innerhalb der vier Beispiele eine singuläre Situation: Die stabile politische Situation führt zu einem relativ großen gestalterischen Freiraum, verringert aber die Notwendigkeit, sich durch das Programm besonders zu profilieren, um sich für die Politik unabdingbar zu machen. Da Profil am ehesten durch hohen Wagemut erreicht wird, droht der Wagemutsindex in einem Ausmaß zu sinken, der nicht mehr den Ansprüchen des Publikums entspricht. Dieses zeigt sich für das Theater *Altair* insgesamt als wagemutigen Produktionen gegenüber durchaus aufgeschlossen. Hier besteht also die Notwendigkeit einer verstärkten Interaktion mit der Umwelt, um in der generell stabilen Situation nicht aus Bequemlichkeit an den Ansprüchen des Publikums vorbei zu handeln.

Ganz anders schließlich stellt sich die Situation für das Haus *Procyon* dar. Die hohe Marktdiversität, gepaart mit der durch den großen Haushaltsdruck gerade aktuell sehr hohen Feindseligkeit, wirkt sich stark negativ auf die Stabilität aus. Sie nimmt für das Theater *Procyon* innerhalb der Fallbeispiele den geringsten Wert an, die Aufmerksamkeit gegenüber und Interaktion mit der Umwelt ist dementsprechend in besonderem Maß notwendig, um den Fortbestand des Betriebs zu gewährleisten.

Abschließend wurde untersucht, wie hoch der Wagemutsindex der Spielpläne ist und ob die Spielpläne der Umweltsituation angemessen gestaltet sind. Es ist nochmals darauf hinzuweisen, dass eine ‚angemessene‘ Gestaltung im Sinne einer Anpassung an die Umweltsituation nicht gleichzusetzen ist mit einem ökonomisch kalkulierten Programm, das auf eine möglichst hohe Wertschätzung in der jeweiligen Umwelt abzielt. Vielmehr ist das für die jeweilige Umwelt richtige Maß zu finden, in welchem dem Publikum künstlerisch anspruchsvolle oder fordernde, ‚wagemutige‘ Inhalte vermittelt werden können, ohne es gegenüber dem Theater zu verschrecken. Es wurde also analysiert, wie gut die Kompromissfindung zwischen den beiden Anforderungen ökonomischer und künstlerischer Zielsetzung gelungen ist.

Betrachtet man zunächst die Wagemutsindizes der einzelnen Spielpläne, so ergeben sich sehr gemischte Werte, auch zwischen einzelnen Sparten der Häuser (s. Tab. 5). Das Musiktheater Sirius zeigt den geringsten Anteil wagemutiger Produktionen, am Haus *Procyon* bieten beide Sparten Spielpläne mit hohem Wagemutsindex, ebenso wie das Schauspiel *Sirius*. Die Spielpläne der Häuser *Altair* und *Deneb* weisen mittlere Werte auf.

Ergänzend wurde die Wahrnehmung der Umweltsituation und der Umgang damit ermittelt. Dazu wurden die Teilnehmer der Entscheidungsfindung befragt, welche Wahrnehmung sie über die Rückmeldungen aus dem Publikum haben und wie relevant für sie die wahrgenommene Resonanz für die Spielplangestaltung ist.

	Sirius		Altair		Deneb	Procyon	
	MT	ST	MT	ST	ges.	MT	ST
Gesamtwert Relevanz Gruppe Publikum (Skala 1-5, 1=gering, 5=hoch)	3,2	4,1	4,0	3,7	3,7	3,6	3,7
Wagemutsindex des Spielplans	niedrig	hoch	mittel	mittel	mittel	hoch	hoch
Interaktion mit der Umwelt	niedrig	hoch	mittel/ hoch	mittel	mittel	(mittel)	(mittel)

Tab. 5: Zusammenhang zwischen Relevanz der Umweltgruppen für Entscheidungsträger, Interaktion mit der Umwelt und Wagemutsindex des Spielplans

Die Einschätzung der Teilnehmer erfolgte wiederum anhand der etablierten Skala von 1-5 mit 1=geringe Relevanz und 5=hohe Relevanz der Umwelt. Zur Gegenüberstellung der Theater wurden die Durchschnittswerte aller Teilnehmer eines Hauses ermittelt. Mit Ausnahme des Musiktheaters *Sirius* ergeben sich für alle Häuser hohe Werte für die Relevanz, die der Reaktion des Publikums zugewiesen wird. Eine abgehobene Haltung, in der die Kunst um der Kunst willen propagiert wird, lässt sich nicht feststellen, jedes Theater versucht, soweit wie möglich das passende Programm für sein Publikum zu gestalten. Dennoch gelingt dies mit den jeweils angebotenen Spielplänen nicht überall in gleichem Maß. Besonders augenfällig wird dies für die Sparten des Theater *Sirius*: obwohl beide in der gleichen Umwelt agieren, finden sich für das Wechselspiel zwischen Spielplan und Umweltreaktion ganz unterschiedliche Ergebnisse. Das Schauspiel mit seinem hohen Wagemutsindex trifft auf sehr positive Resonanz durch das Publikum, sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht, die Interaktion mit der Umwelt ist gelungen. Am Musiktheater hingegen trifft der eher konventionell gestaltete Spielplan auf nur mäßige Resonanz durch die Umwelt, offensichtlich konnte noch kein passendes Konzept für die Stadt gefunden werden, es lässt sich keine passende Interaktion mit der Umwelt feststellen. Beide Ergebnisse

korrespondieren mit den deutlich unterschiedlichen Werten für die Relevanz, die dem Publikum zugeordnet wird.

Am Theater *Deneb* stellt es sich so dar, dass ein durchaus wagemutiger, auch über die Jahre variierter Spielplan auf eine nur mittlere Resonanz durch die Zuschauer trifft, sowohl bezogen auf die Besucherzahlen als auch auf inhaltliche Rückmeldungen. Trotz einer durchaus vorhandenen Relevanz, die dem Publikum zugewiesen wird, gelingt die Interaktion mit der Umwelt auch nach mehreren Jahren nur bedingt. Am Theater *Altair* zeigt sich ein geteiltes Bild: Bei recht hoher Relevanz der Publikumsresonanz entspricht der von mittlerem Wagemut geprägte Spielplan am Musiktheater eher den Möglichkeiten, wie weit das Publikum mit einem wagemutigen Programm konfrontiert werden kann, als am Schauspiel, für letzteres wird zunehmend inhaltliche Kritik am Spielplan laut. Die Umweltinteraktion ist in diesem Fall also für das Musiktheater höher anzusetzen als für das Schauspiel.

Eine Sonderrolle nimmt das Theater *Procyon* ein, da hier die aktuelle Intendanz gerade erst angetreten ist und zudem mit einer akut bedrohlichen Situation konfrontiert ist. Als Tendenz zeichnet sich ab, dass der sehr offensiv gestaltete Spielplan auf recht positive Resonanzen stößt. Dennoch bleibt die Entwicklung abzuwarten, die Interaktion mit der Umwelt wird unter Vorbehalt als mittelstark ausgeprägt angenommen.

Es lässt sich feststellen, dass eine hohe Relevanz, die der Umwelt bzw. dem Publikum als wichtigster Gruppe beigemessen wird, nicht zwingend zu einer gelungenen Interaktion mit der Umwelt führen. Betrachtet man die Ergebnisse ergänzend im Kontext mit den im Vorfeld entwickelten Gedanken zur Organisationskonfiguration, so lassen sich Zusammenhänge feststellen. So ergeben sich für das Schauspiel *Sirius* und das Musiktheater *Altair*, die eine deutliche Integration adhokratischer Elemente in ihrer Organisationsstruktur zeigen, eine stark ausgeprägte und gelungene Interaktion mit der Umwelt. Unter Vorbehalt stützen auch die Werte für das Theater *Procyon*, bei dem die stärkste Tendenz zur Adhokratie festgestellt wurde, dieses Ergebnis. Im Unterschied dazu ergeben sich für das Musiktheater *Sirius* und das Theater *Deneb*, die als klassische Einfache Profibürokratie organisiert sind, die geringsten Werte für die Umweltinteraktion, die Spielplankonzepte werden insgesamt nicht gut von der Umwelt angenommen.

Es lässt sich festhalten, dass nicht allein die Relevanz, die der Umwelt beigemessen wird, dafür ausschlaggebend ist, ob der Spielplan für die individuelle Umwelt passend ist. Vielmehr wird wie angenommen bestätigt, dass ein Zusammenhang zur vorliegenden Organisationskon-

figuration besteht. Die höchsten Werte für die Interaktion mit der Umwelt ergeben sich an den Häusern, an denen die Organisationsstruktur deutliche Tendenzen zur Adhokratie aufweist. Auch die zweite These kann also als bestätigt angesehen werden. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass die Umweltreaktionen so vielfältig und differenziert sind, dass durch eine höhere Anzahl von Teilnehmern, die diese als ‚Sensoren‘ auffangen, ein höheres Maß an Umweltinteraktion erreicht wird. Dazu müssen diese vielfältigen Wahrnehmungen in den Gestaltungsprozess mit einfließen können. Die Möglichkeiten dazu sind durch eine klassische Einfache Profibürokratie offenbar weniger gegeben, als wenn Elemente der Adhokratie in die Struktur integriert werden.

5. Methodisches und inhaltliches Fazit

Kulturinstitutionen allgemein und Theaterbetriebe im Besonderen sind komplexe Organisationen, deren Struktur und Abläufe gleichermaßen von einer Vielzahl von Faktoren gekennzeichnet ist und beeinflusst wird. Die Versuchung ist groß, wie der Bürger unterm Sternenhimmel vor der scheinbaren Unerklärbarkeit zu kapitulieren, die Umstände als gegeben anzusehen und situativ nach bestem Wissen und in Vertrauen auf die eigene Intuition zu agieren. Zentrale Anforderung an den Kulturmanager ist es jedoch, wie Tröndle (2006: 66) formuliert, „die Lernfähigkeit und die Selbstreflexionsfähigkeit des Kulturbetriebs zu erhöhen, um ihm Wandel und damit den Bestand in der Zukunft zu ermöglichen“. Die Ergebnisse dieser Studie können auch in diesem Kontext gesehen werden: Es zeigt sich, dass die Konfiguration der Organisationsstruktur sich auf dessen Lernfähigkeit auswirkt, in diesem Fall in Bezug auf einen passenden Umgang mit der jeweiligen Umwelt. Auch wenn das Forschungsinteresse in dieser Studie explanativer Natur war, so lassen sich daraus Ansätze für weitergehende, auch normativ angelegte Untersuchungen entwickeln. Methodisch hat sich erwiesen, dass es in der bestehenden Organisationsforschung durchaus Modelle und Theorien gibt, die die Analyse von Kulturbetrieben bzw. NPOs allgemein ermöglichen. Die Organisationskonfigurationen nach Mintzberg haben sich zur Erfassung von Theaterbetrieben mit ihren komplexen Strukturen und ambivalenten Zielsetzungen bewährt. Auch wenn die Komplexität von Kulturbetrieben die Erfassung ihrer Strukturen und Abläufe erschwert, sind sie nicht so unerklärlich, wie es scheint – und angrenzende Wissenschaften bieten, so das Fazit, sehr wohl Möglichkeiten, diese Erklärungen zu finden.

Literatur

- ALLMANN, Uwe (1998): *Unternehmensführung in Kulturbetrieben*. Wiesbaden: DUV.
- BEA, Franz Xaver/GÖBEL, Elisabeth (2006): *Organisation. Theorie und Gestaltung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- ECKARDSTEIN, Dudo von/ZAUNER, Alfred (1997): Entscheidungsmanagement in NPOs.
– In: Badelt, Christoph (Hg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 315-329.
- GREVE, Malte (2002): *Zielorientierte Steuerung öffentlicher Theater*. Hamburg: Dr. Kovac.
- HEINRICHS, Werner (2006): *Der Kulturbetrieb. Bildende Kunst, Musik, Literatur, Theater, Film*. Bielefeld: transcript.
- HEINTEL, Peter/KRAINZ, Ewald (1988): *Projektmanagement: Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis?* Wiesbaden: Gabler.
- HOEGL, Clemens (1995): *Ökonomie der Oper*. Bonn: Arcult Media.
- KLEIN, Armin (2007): *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS.
- MINTZBERG, Henry (1980): Structure in 5's: A Synthesis of the Research of Organization Design. – In: *Management Science* 26/3, 322–341.
- MINTZBERG, Henry (1992): *Die Mintzberg-Struktur. Organisationen effektiver gestalten*, Landsberg/Lech: moderne industrie.
- TRÖNDLE, Martin (2006): *Entscheiden im Kulturbetrieb. Integriertes Kunst- und Kulturmanagement*, Bern: Ott.