

*Lernendes Theater*

*Innovationspotential der prozessorientierten Arbeitsweise der professionellen freien Tanz und Theater Szene an Stadttheatern in Deutschland und deren Wirkung für die Mitarbeiter und die ‚Institution‘ Theater.*

*Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie  
an der Ludwig-Maximilians-Universität  
München*

*vorgelegt von  
Lina Mariele Mell  
aus  
München*

*München 2013*

*Referent: Prof. Dr. Michael Gissenwehler*

*Koreferent: PD Dr. Andreas Enghart*

*Tag der mündlichen Prüfung: 25.06.2013*

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Darstellungsverzeichnis .....	VII
1    Einleitung: Die Notwendigkeit für ein Lernendes Theater .....	1
1.1    Motivation und Einführung in die Problemstellung.....	8
1.2    Forschungsfrage .....	17
1.3    Forschungslücke .....	24
1.4    Annahmen.....	37
2    Theaterkrise: Benötigen wir das Stadttheater noch? .....	39
2.1    Theatervisionen.....	43
2.2    Strukturreform oder Strukturdebatte, was ist das? .....	49
2.3    Überlegungen zum Paradigmenwechsel.....	60
2.4    Resonanz schaffen für Legitimität .....	67
3    Terminologische Grundlagen .....	78
3.1    Institution oder Organisation?.....	79
3.1.1    Organisation .....	80
3.1.2    Institution aus soziologischer Sicht.....	89
3.1.3    Neo-Institutionalismus .....	92
3.2    Innovationspotential .....	98
3.3    Lernen .....	105
3.3.1    Der Lernprozess.....	107
3.3.2    Lernprozess am Beispiel der Stadttheaterorganisation .....	115
3.3.3    Retardierende Momente: Lernhemmnisse .....	119
3.4    Die Fünfte Disziplin: Die lernende Organisation nach Peter M. Senge.....	121
3.4.1    Systemdenken.....	125
3.4.2    Personal Mastery.....	129
3.4.3    Mentale Modelle .....	137
3.4.4    Vision.....	143
3.4.5    Team Learning .....	147

4	Konzeptionelle Grundlagen.....	151
4.1	Auswertung der Fragebogenerhebung unter Anwendung der Grounded Theory Methode nach Glaser und Strauss .....	152
4.2	Einzelfallstudie .....	157
4.3	Qualitative Inhaltsanalyse der Fragebögen .....	163
4.4	Ausrichtung der Datensammlung auf die Forschungsfrage.....	166
4.4.1	Persönliche Erfahrung .....	168
4.4.2	Wieso Experteninterview? .....	169
4.4.3	Fragebogenerhebung .....	171
5	Beschreibung der Fallstudie.....	174
5.1	Schauspiel Frankfurt und Dr. Elisabeth Schweeger .....	174
5.2	Wanda Golonka.....	182
6	Auswertung der Fallstudie.....	186
6.1	Der Fragebogen .....	186
6.2	Fragebogenauswertung .....	189
6.2.1	Arbeit/Tätigkeit.....	190
6.2.2	Arbeitssituation .....	192
6.2.3	Arbeitsweise .....	199
6.2.4	Arbeitsweise (indirekte vergleichende Einschätzung).....	206
6.2.5	Prozessorientierte Arbeit .....	210
6.2.6	Wirkung der Arbeitsweise .....	222
6.2.7	Zeit/Dauer.....	225
6.2.8	Bedeutung der Zusammenarbeit – Was hat sie bewirkt? .....	233
6.2.9	Innovationspotential.....	244
6.2.10	Veränderung der Organisation und der Institution .....	252
6.2.11	Bildungsauftrag/Berechtigung/Legitimation .....	257
6.2.12	Zusatz.....	259
6.2.13	Fazit Überblick.....	261
6.2.14	Schlussfazit .....	264
7	Beantwortung der Annahmen unter besonderer Berücksichtigung der fünf Disziplinen.....	268
7.1	Annahme 1 .....	269
7.2	Annahme 2 .....	269

7.3	Annahme 3.....	271
7.4	Annahme 4.....	271
7.5	Annahme 5.....	272
7.6	Annahme 6.....	274
7.7	Annahme 7.....	275
7.8	Angleichen der Annahmen an die empirisch ermittelten Daten .....	276
7.9	Erste Reflexionen zu einer theaterwissenschaftlichen Organisationsforschung.....	278
7.10	Forschungsausblick: Aufgaben eines lernenden Stadttheaters.....	287
8	Zukünftige Bedeutung eines lernenden Theaters .....	290
9	Literaturverzeichnis .....	294
Anhang.....		303
	Überblick über Fragen, Fazits, Annahmen und fünf Disziplinen .....	303

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang der Annahmen als Prozess dargestellt .....	37
Abbildung 2: Paradigmenwechsel .....	60
Abbildung 3: Paradigmen-Rallye .....	63
Abbildung 4: Legitimationsdebatte .....	63
Abbildung 5: Bestandteile einer Organisation .....	88
Abbildung 6: Organisationsform mit institutionalisiertem Regelwerk .....	89
Abbildung 7: Das 3-Phasen-Modell nach Lewin .....	103
Abbildung 8: Darstellung der drei Formen des organisationalen Lernens nach Argyris als fortlaufende Prozesse dargestellt. ....	112
Abbildung 9: Lernprozess-Weg am Stadttheater .....	114
Abbildung 10: nach Block: Die Verhaltensveränderung und Erfahrungsvermittlung bewirken Leistungssteigerung .....	114
Abbildung 11: Energien im Team arbeiten mit gemeinsamer Vision gegeneinander (frei nach Senge) .....	148
Abbildung 12: Energien im Team arbeiten mit gemeinsamer Vision miteinander (frei nach Senge) .....	149
Abbildung 13: Energien im Team arbeiten ohne Vision gegeneinander .....	150
Abbildung 14: Basis einer theaterwissenschaftlichen Organisationsforschung. .....	285

## **Darstellungsverzeichnis**

Darstellung 1: Veranschaulichung des Abstraktionsgrades von Innovationen	101
Darstellung 2: Wettrüsten linear und unsystemisch gedacht in Anlehnung an Senge.....	126
Darstellung 3: Aufrüsten als Teufelskreis frei nach Senge .....	127
Darstellung 4: Kausalitätskreis frei nach Senge .....	128
Darstellung 5: Struktureller Konflikt nach Senge (eigene Darstellung) .....	134

## 1 Einleitung: Die Notwendigkeit für ein Lernendes Theater

„Ich liebe dir, weil ohne du kann ich nicht bin  
Und ohne dir macht unsre Liebe nicht viel Sinn.“<sup>1</sup>

Die grammatikalischen Schwierigkeiten des Zitats stehen stellvertretend für die Irritationen, welche durch die Zusammenarbeit von professionell arbeitender freier Tanz- und Theater-Szene und von öffentlicher Hand subventionierten Stadttheatern entstehen. Gleichzeitig ist der Songtext der fun metal Band J.B.O. als Sinnbild für den derzeitigen Zustand des Theaters mit seinem enormen Legitimationsdruck und trüben Argumenten vor- bzw. zersetzten Ist-Zustand der deutschen Stadttheater zu lesen. Die Grammatik, als Fundament einer gemeinsamen Vision, lässt zu wünschen übrig. Dennoch existiert der eine durch den anderen – und feste Häuser wie auch die freie Szene sind beide aufeinander angewiesen.

Die vorliegende Arbeit sucht nach einer Lösung für eine theaterwissenschaftliche Organisationsentwicklung für das Stadttheater, in welcher die Stärken beider Theaterformen herausgearbeitet werden. Durch eine gleichwertige partnerschaftliche Zusammenarbeit kann das Stadttheater eine Legitimität generieren, welche nicht ausschließlich an monetäre Werte geknüpft ist. Die Fähigkeit, sich an veränderte Umwelten zeitnah anpassen zu können, beherrschen Künstler der freien Szene aus der Genese heraus meist besser. Gleichzeitig wird genau diese freie Szene durch eine lernende Haltung sukzessive immer professioneller – auch in Hinblick auf ihr eigenes Management. Es ist genau diese Fertigkeit, mit Wandel umzugehen, welche als Lernprozess nach Senge<sup>2</sup> den Mehrwert für das Stadttheater aufzeigt – und das zusätzlich zu den künstlerisch neuen Impulsen. Die Rolle des Stadttheaters ist hierbei von existenzieller Wichtigkeit – nur die Intendanz eines Stadttheaters hat die Kraft und Macht, prozess-

---

<sup>1</sup> J.B.O. Ausschnitt Refrain, online verfügbar unter <http://www.jbo.de/lyrics/ich-liebe-dir/>, ohne Datumsangabe.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3.4.



orientierter Arbeit die Rahmenbedingungen zuzugestehen, die sie zum Arbeiten benötigt.

In dieser Arbeit wird eine auf sehr hohem Niveau stattgefundene Zusammenarbeit von Wanda Golonka am Schauspiel Frankfurt unter der Intendanz von Elisabeth Schweeger untersucht. Besonders betrachtet wird, wie eine solche Zusammenarbeit funktioniert und welche Kriterien diese beeinflussten: Welche Wirkung hat die Zusammenarbeit generiert? Bestand eine gemeinsame Vision hinsichtlich der Zusammenarbeit? Was war die Basis – gegenseitige Wertschätzung oder strategisches Kalkül?

Roberto Ciullis Worte „[...]Theater ist der Ort, an dem sich eine kollektive Intelligenz entwickeln kann“<sup>3</sup> fokussieren das gleiche Ziel und stehen quasi für das Ergebnis, welches aus dieser Liebe entstehen könnte, wenn die anfänglichen organisatorischen und ‚grammatikalischen‘ Schwierigkeiten beseitigt werden würden. „Kollektive Intelligenz ist die Urleistung sozialer Systeme.“<sup>4</sup>, so der deutsche Psychologe und Unternehmensberater Prof. Peter Kruse, aber diese Urleistung muss das Theater laut Ciulli erst noch erbringen, da er nicht vom Theater als bereits existierenden Ort kollektiver Intelligenz spricht, sondern als Utopie. Um aus dieser Eventualität eine reelle Tatsache zu machen, sind die richtigen Umstände nötig, d.h. Rahmenbedingungen, damit kollektive Intelligenz<sup>5</sup> entstehen kann. Was hat die Schaffung von kollektiver Intelligenz für Konsequenzen für eine Organisation? Sofern ein Unternehmen kollektive Intelligenz ansammeln möchte, muss sich dieses auf eine Netzwerkbildung einlassen. Das ist keine Frage der Technologie, wie Kruse bemerkt, sondern eine Frage der Kultur (Unternehmenskultur), die einen „Erlaubnisraum für nicht hierarchische Kommunikationsformen“<sup>6</sup> ermöglicht. Ein Netzwerk arbeitet nicht von oben nach unten (top down) und nicht über eine (Leit-) Linie, d.h. Informationen fließen in gewisser Weise unkontrolliert. Dies bedeutet, dass Macht und Kontrolle zugunsten einer gewissen unkontrollierbaren Dynamik aufgegeben werden müssen. Peter Kruse sieht darin eine bedeutende Schwierigkeit, denn so-

---

<sup>3</sup> Ciulli 2011, S. 15.

<sup>4</sup> Kruse 2009a.

<sup>5</sup> Kruse 2009a.

<sup>6</sup> Kruse 2009a.

bald sich ein Netzwerk organisiert, benötigt dieses einen Freiraum, und dieser greift implizit immer die Linie an. Angriffe auf die Linie haben jedoch erfahrungsgemäß Machtreaktionen zur Folge.<sup>7</sup> Großes Theater also! Einer Netzwerkdynamik Raum zu geben, kann zur Folge haben, so Kruse, dass für eine gewisse Zeit ein einzelner „Mitarbeiter wichtiger wird, als Vorstandsvorsitzende.“<sup>8</sup> Ich verstehe Ciullis Ort der kollektiven Intelligenz als Basis für eine Vision für das deutsche Stadttheater, denn ohne ein Ziel kann dieses seine Wirkung nicht entfalten und verharrt in ‚grammatikalischen‘ Schwierigkeiten.

An einer Vision darüber, was das deutsche Stadttheater ist oder sein soll, wo es hin möchte oder was es darstellt, fehlt es in den ständig wiederkehrenden Theaterdebatten. Mir scheint, dass sich das Stadttheater derzeit mit einer Entwicklung zu einem Ort der kollektiven Intelligenz kompetent schwer tut, da immerfort von einer Trennung zwischen städtischen bzw. staatlichen subventionierten Theatern auf der einen und von der professionellen freien Tanz- und Theater-Szene<sup>9</sup> auf der anderen Seite gesprochen wird, obwohl sich beide seit Jahrzehnten vermischen, beeinflussen, benötigen und bedingen. Weiter haben beide ein gemeinsames Problem – die Subventionen. Tragisch dabei ist meiner Meinung nach vor allem, dass von kulturpolitischer Seite die Existenzfrage mit der Finanzfrage verknüpft wird und feste wie freie Theater ihren Kunst- und Marktwert mit der Höhe der zur Verfügung gestellten Gelder messen und bemessen lassen (müssen).

Mit Goethes Worten lässt sich ein wünschenswertes Bild der deutschen Stadttheater aufzeigen, auf das wir nach Beendigung der Theaterdebatte zufrieden blicken könnten: „Ein Schauspiel für Götter, zwei Liebende zu sehen!“<sup>10</sup> zitiert Jürgen Nimptsch in einem Essay über das umstrittene Buch ‚Kulturinfarkt‘. Dieses Zitat weckt den Wunsch verliebt zu sein, bekennt das Glück der Liebe und

---

<sup>7</sup> Vgl. Kruse 2009a.

<sup>8</sup> Kruse 2009a.

<sup>9</sup> Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werde ich der Einfachheit halber folgende Abkürzungen verwenden. Mit *freier Szene* meine ich die professionelle freie Tanz- und Theaterszene in Deutschland und mit *Stadttheater* oder *festem Haus / festen Häusern* sind die von öffentlicher Hand getragenen, subventionierten Stadttheater mit Repertoirebetrieb in Deutschland, „mit seinem spezifischen Inszenierungsstil und Besucherstrukturen“ Brauneck und Schneilin 1992, S. 875. gemeint.

<sup>10</sup> Zitiert von Nimptsch 2012, S. 2.

hebt für alle nicht Beteiligten deutlich hervor, dass die Liebe das höchste anzustrebende Glück, nämlich ein Schauspiel für Götter, ist. Ob J.B.O., Ciulli oder Goethe, egal aus welcher Perspektive, die Liebe ist die Vision – die Vision für ein Stadttheater ohne gemeinsame Vision. Die Liebe für das Theater muss in Deutschland wieder hergestellt werden, dessen Sinn und Zweck von Politik, Wissenschaft und Kunst nicht über den Wert bemessen werden soll, sondern über die Werte. Die aktuelle und alle vorherigen Theaterdebatten lassen sich fast ausschließlich auf eine finanzielle Wertdiskussion festschreiben. Die Wertediskussionen versickern hingegen in zahlreichen Diskussionen und Symposien auf der Suche nach einer Verortung der Sinnfrage in teils schwer verständlichem Nirgendwo.

Es kann weder von der Form Stadttheater noch von der freien Szene gesprochen werden, denn beide gestalten, beide zusammen sind und bilden das Theater in Deutschland. Sie unterscheiden sich in der Finanzierung und fester bzw. variabler Spielstätten sowie daraus resultierend, anderen Produktionsbedingungen und -formen. Das Finanzierungsproblem stellt für das Stadttheater jedoch ein wesentlich gravierenderes Legitimationsproblem dar. Die Subventionen bedingen eine ungleiche Setzung der Wertigkeit von Stadttheater und freier Szene und begünstigen dadurch ‚besser‘ und ‚schlechter‘ Zuschreibungen. Die freie Szene ist agiler, schneller und kann freier produzieren, sie ist oftmals näher am Puls der Zeit und Zeitgeschehen mit z.B. den Themen der Web 2.0-Gesellschaft. Ein vermeintlich bohemienhafter Lebensstil<sup>11</sup> idealisiert immer noch das Bild des freien Künstlers, welcher von unregelmäßiger Arbeit lebt, auch wenn er dadurch dem sozialen Prekariat angehört; er ist wenigstens glücklich und kann das machen, was er möchte. Ohne Zwang und Druck eines Stadttheaters im Nacken. Dass die freie Szene Gelder meist selbst akquirieren und Förderanträge ohne Garantie auf Genehmigung vorfinanzieren muss und dadurch weit weniger frei ist, als der Name besagt, passt nicht recht zu diesem verkündeten Künstlerbild der freien Szene. Das Stadttheater mit viel kostspieligerem Verwaltungsapparat, dem künstlerischen Stab und dem Ballast der Traditi-

---

<sup>11</sup> Vgl. Eikhof 2011.

on hingegen, erscheint schwerfällig und reformbedürftig. Kürzungen der Etats, Fusionen und Kooperationen scheinen eine Lösung zu sein, doch

„Proteste von Theatern gegen die Kürzung ihrer Mittel, Fusionen und Sparten- bzw. Spielstättenschließungen sind (...) gegenwärtig ebenso häufig wie Tagungen und Kongresse zur Zukunft des deutschen Theaters.“<sup>12</sup>

So machte die Kulturpolitische Gesellschaft 2004 auf ihr Jahrbuch mit dem Thema Theaterdebatte aufmerksam. Der Druck der öffentlichen Haushalte auf die Stadttheater, der Zusammenhang von Theaterfinanzierung und Reformbedarf samt notwendiger Strukturveränderungen, hängen nicht nur von steigenden Kosten bzw. zurückgehender öffentlicher Mittel ab. Es bedarf eines überzeugenden künstlerischen zeitgerechten Konzeptes, einem zeitgenössischen Theater, welches die Arbeitsweisen des herkömmlichen, subventionierten Theaters mit dem der Kulturschaffenden der freien Szene auf Augenhöhe vereint<sup>13</sup>.

Unumstritten ist, dass in schwierigen Zeiten sowohl vorhandene Ressourcen zusammengefasst, als auch Kooperationen eingegangen werden müssen, damit Synergien entstehen und genutzt werden können. Eine Bündelung der Kompetenzen schafft neue Perspektiven und kann zu Innovationen führen. Bedingung dafür ist eine Offenheit und Neugierde andere als gewohnte Wege einzuschlagen.

„Kunst braucht ein bestimmtes Klima, um gedeihen zu können. Sie braucht neugierige Menschen, die offen sind für das Fremde, das Andere und das Ungewöhnliche, sie kann nicht verordnet werden“<sup>14</sup>

Kulturmanager setzen daher bereits seit geraumer Zeit auf Kooperationen und Fusionen, nur so entstünde ein Mehrwert für alle<sup>15</sup>, um auf einige führende Kulturmanager hinzuweisen. Bieten Kooperationen und Fusionen wirklich den Ansatz für Veränderung im Stadttheater? Welche Ressourcen sind in diesem Zusammenhang betroffen? Als Ressourcen des Theaters gelten:

---

<sup>12</sup> Kulturpolitische Gesellschaft 2004, S. 35.

<sup>13</sup> Vgl. Föhl und Neisener 2009; Büren 2009; Raddatz 2009b.

<sup>14</sup> Schweeger 2000, S. 128.

<sup>15</sup> Vgl. Rübke und Wagner 2008; Föhl und Huber 2004; Mandel 2007; Konrad 2006b; Konrad 2006a; Hagoort 2000; Klein 2008.

- Materielle Ressourcen / Subventionen
- Human Ressource:
  - Als Kompetenz und Wissen der Mitarbeiter
  - Als Arbeitskraft, die auf dem Markt zur Verfügung steht
- Räumlichkeiten / Spielstätte
- Infrastruktur

Kooperationen und Fusionen sind meist aus Kostengründen hervorgegangene Umstrukturierungs- und Umverteilungsmaßnahmen mit dem Ziel das ‚herkömmliche‘ organisatorische Konzept in ein vergleichsweise besseres organisatorisches Konzept überzuleiten. Reichen diese Maßnahmen für ein neues Konzept des Stadttheaters? Ich denke nein. Pierre Bourdieu plädiert in seinem Essay über Kapital<sup>16</sup> dafür, das Übergewicht des ökonomischen Kapitals über soziales und kulturelles Kapital kritisch zu hinterfragen und das soziale und kulturelle Kapital aufzuwerten. Die Legitimationsdebatte um das Stadttheater kann über den bourdieuschen Kapitalbegriff speziell auf die über Kultur vermittelten immateriellen Werte und Aspekte eingehen.

Der betriebswirtschaftliche Ansatz ist als eine Optimierungsmaßnahme neben weiteren zu werten, um ein Zukunftsmodell für das Stadttheater zu generieren. Mit Optimierungsmethoden aus der Betriebswirtschaft versuchen Kulturmanager Kunst und deren Produktionsprozess effizienter, effektiver und gleichzeitig lukrativer zu gestalten. Der Künstler mag es überhaupt nicht, wenn versucht wird, seine Kunst und damit verbundene, wenn auch nur empfundene, Freiheit in Zahlen auszudrücken. Allein der Habitus, optimieren und verbessern zu wollen, stößt auf vehemente Abwehr seitens der Theaterschaffenden. Das Kulturmanagement betont immer wieder, dass mit Methoden der klassischen Betriebswirtschaft künstlerischen Fragestellungen der Kreativität und Wahrnehmungsbildung (weiche Faktoren) nur bis zu einem gewissen Grad gerecht zu werden ist, wie Patrick S. Föhl betont: Das Kulturmanagement versteht sich als Schnittstellenfunktion von „harten und weichen Faktoren, zwischen Theaterkunst und -betrieb“<sup>17</sup>. Aber was heißt das? Diese Feststellung von Föhl ist rich-

---

<sup>16</sup> Pierre Bourdieus unterteilt Kapital in ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital. Auf die Unterschiede gehe ich in Kapitel 3.4 gesondert ein. Vgl. zugleich Bourdieu 1983.

<sup>17</sup> Föhl 2011, S. 361.

tig, dennoch ist meiner Meinung nach der Ansatz des Kulturmanagements generell nur zur Hälfte richtig. Der Mehrwert der Kunst kann nicht mit dem Finanzkapital gemessen werden, sondern muss sich an dem bourdieuschen kulturellen- und sozialen Kapital<sup>18</sup>, welches über die Kunstform Theater entsteht, orientieren. Denn dort hin verkriechen, verstecken und verbarrikadieren sich die Gegner der betriebswirtschaftlichen Lösungsvorschläge für die ‚Organisation‘ Theater. Sie stellen eine Legitimität primär über die ‚Institution‘ Theater her. Aus diesem Grund gleichen betriebswirtschaftliche Umstrukturierungsmaßnahmen einer kosmetischen Behandlung an dem Organisationsgerüst Theater. Es sind die institutionalisierten Normen und Werte, es sind Selbstwertgefühl, Selbstverständnis, Tradition und Aura, sprich das Innenleben der ‚Organisation‘ Theater, welche jedoch nicht grundlegend behandelt werden und somit keinen Wandel zulassen. Die Unternehmensphilosophie bleibt meist gleich. Das Stadttheater benötigt also einen Ansatz, welcher gleichermaßen der Struktur, als auch dem Innenleben gerecht wird.

Der amerikanische Sozialwissenschaftler Peter Senge entwickelte 1990 das Konzept der ‚lernenden Organisation‘<sup>19</sup> als Methode zur Organisationsentwicklung von Unternehmen. Senge ist der Meinung, dass Weiterentwicklung ein Lernprozess darstellt, der insbesondere Einfluss auf die ‚Institution‘ (Regelwerk) nimmt, in dem über systemisches Hinterfragen die Wahrnehmung verändert wird. Ein solcher Lernprozess kann gezielt über die Beherrschung von fünf Disziplinen vorangetrieben werden; diese sind:

- Systemdenken,
- Personal Mastery (Persönlichkeitsentwicklung),
- mentale Modelle,
- Vision und
- Team-Lernen.

Der Grund, warum das Stadttheater ein lernendes Theater werden sollte, liegt darin, dass dies die logische Konsequenz auf der Suche nach einem fortwährend zeitgemäßen Theater darstellt, für eine sich stetig mit wandelnden Werten konfrontierte Gesellschaft.

---

<sup>18</sup> Vgl. Bourdieu 1983.

<sup>19</sup> Vgl. Senge 1990.

Eine nicht zu unterschätzende Gradwanderung dieser Arbeit liegt in der Tatsache der Schnittstellenverknüpfung von sozialwissenschaftlichen und kulturmanagerialen Ansätzen für eine theaterwissenschaftliche Anwendung. Ein Ziel dieser Arbeit wäre erreicht, wenn Leser aus genannten Wissenschaften die vorliegende Arbeit für sich als bereichernd einstufen würden.

### **1.1 Motivation und Einführung in die Problemstellung**

Das Forschungsvorhaben untersucht die Zusammenarbeit von „deutsche(m) Stadt- und Staatstheatersystem“<sup>20</sup> mit Mehrspartenbetrieb, Ensemble und Repertoire und der lokalen und überregionalen freien Szene. Genau durch die spezifische Zusammensetzung der unterschiedlichen Produktionsformen entsteht in der Zusammenarbeit ein hohes Innovationspotential für die ‚Institution‘ Stadttheater. Im Vordergrund steht die verändernde Wirkung, die entsteht, sobald zwei unterschiedliche Produktionsweisen und damit verbundene Ansichten aufeinander treffen. Gefordert ist eine „andere Art der Annäherung“<sup>21</sup>, so die Regisseurin Wanda Golonka, welche eine Änderung und Umgestaltung der Sichtweisen und Einstellungen der Mitarbeiter fordert, und die als ein Lernprozess zu verstehen ist.

Lernprozesse haben Auswirkung auf die Einstellung und Wahrnehmung von Menschen. Dies geschieht über Erkennen, Hinterfragen, Abwägen, Vergleichen, Anpassen, Verändern, um erneut zu erkennen, zu hinterfragen, abzuwägen und zu vergleichen. Wieso ist solch ein fortwährender Entwicklungsprozess für das deutsche Stadttheater wichtig?

Die knappen öffentlichen Haushalte der Länder und Kommunen bedrängen die Stadttheater mehr denn je. In Frage gestellt werden sowohl die Höhe der Subventionen und die Struktur innerhalb der Häuser als auch deren strukturelle

---

<sup>20</sup> Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2004, S. Klappentext.

<sup>21</sup> Original-Ton Wanda Golonka, private Notiz, 30.4.2010, Berlin, Volksbühne.

Verteilung in Deutschland. Ein stattfindender Paradigmenwechsel erschwert es den Theaterleuten klar zu formulieren, wo es hingehen soll mit dem Stadttheater. In Phasen des Übergangs von einer Struktur in die nächste, ob organisatorisch oder aus theaterwissenschaftlichen Aspekten betrachtet, ergeben sich zwangsweise, aber vorübergehende, chaotische Zustände. Das äußerst komplexe Stadttheatersystem befindet sich in einer extremen Situation, in welcher von unterschiedlichen Seiten existenzielle Fragen gestellt werden:

**Tabelle 1: Perspektiven der Ansprüche, die an das Stadttheater gestellt werden.**

Motivation der Kulturpolitik	Motivation aus dem Theater heraus
○ Legitimation des Geldes wegen	○ Suche nach neuer Legitimation im stattfindenden Paradigmenwechsel
○ Reformbedarf, um Finanzen effektiver einzusetzen und darüber Legitimation zu erhalten	○ Reformbedarf, um Paradigmenwechsel und künstlerischen Kriterien gerecht zu werden
○ Strukturveränderung, um Reformbedarf gerecht zu werden	○ Strukturveränderung, um künstlerischen Reformbedarf leisten zu können

Insbesondere seit 1989 unterliegt das subventionierte Theater verstärkt ‚Rationalisierungsmaßnahmen‘, in deren Folge die Legitimation der Subventionen bis heute permanent in Frage gestellt wird.<sup>22</sup> Veränderungen oder Änderungen, welche diese eigentliche Sinnkrise des Theaters zu lösen versuchen, setzen bis lang fast ausschließlich auf betriebswirtschaftlichen Methoden des Organisationsmanagements zur Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung des Theaterbetriebes. Das Ziel der Politik ist Kosten, also Kapital, zu sparen. Es wird versucht, ein offensichtlich vordergründiges Problem auf bewährte Weise zu lösen. Tatsächlich wird auf ein extrem komplexes Problem mit einer zu einfachen Lösung reagiert<sup>23</sup>. Denn unberührt und unverändert bleiben die Einstellungen, Normen und Werte, welche die Aura des Theater ausmachen.

<sup>22</sup> Vgl. Schössler und Bähr 2009, S. 9.

<sup>23</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.2.



Aber zuerst einmal eine andere Frage: Was ist das Grundproblem, welches hinter der Schwierigkeit steckt, unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden? Bzw. wann werden unterschiedliche Bedarfe, die ein Wandel immer mit sich bringt, zum Problem? Damit Veränderung nicht in Chaos oder Stillstand endet, benötigt diese eine gemeinschaftlich getragene Richtung. Eine Vision.<sup>24</sup>

Welches Ziel verfolgt das Theater? Welche Vision von Theater haben Theatermacher? Und was kommt nach dem Ziel? Hier wird es sehr schwierig, denn Theaterarbeit versteht sich teilweise gerade durch eine Unterschiedlichkeit und einem Denken ‚in Abgrenzung von‘, um sein Alleinstellungsmerkmal zu betonen. Die Folge vor lauter Sich-Absetzen ist, dass es an einer gemeinsamen Argumentation fehlt, um dem Spar-Wahn Widerstand leisten zu können. Dies manifestiert sich in hochintellektuellen Rechtfertigungen, welche so enigmatisch und elitär von gegenseitigen Schuldzuweisungen geprägt sind, dass darunter in Vergessenheit gerät, um was es eigentlich geht: um das Stadttheater und zwar um eine Formfindung für ein zeitgemäßes Stadttheater in der ‚Organisation‘ und der ‚Institution‘. Dass Kunst nicht mit und in Zahlen zu messen ist und dass die Förderung der Kunst der Kunst wegen und aus Tradition, aus Verpflichtung an ein weltweit einmaliges kulturelles Erbe, zu rechtfertigen ist, reicht nicht aus. Es ist zwar richtig, aber auch traditionalistisch und reaktionär und gerade kein Grund die Stadttheater zu erhalten. Einen solchen Zweck würden einige wenige ‚Museumstheater‘ erfüllen.

Theater in der unlösbaren Dauerkrise? Nein, es gibt eine Lösung, wenn der Aspekt des Lernens im Theater zum Sinnbild, zur Vision für bleibende Zukunftsfähigkeit wird, und zwar zuerst in den Köpfen der Theaterschaffenden selbst. Denn die ‚Institution‘ Theater, das haben kulturmanageriale Änderungsversuche an der ‚Organisation‘ Theater gezeigt, ändert sich noch lange nicht durch Kürzungen und Umstrukturierungen der Budgets. Sie sind ein wichtiger Aspekt, um Probleme in der Organisation zu behandeln und einen effektiven Einsatz von Geldern zu gewährleisten. Als ausschließliches und alleiniges Mittel bedingt dieser Ansatz eher ein Klammern an herkömmliche Lösungen, fördert ferner ein Beharrungsvermögen, da an einer vermeintlichen geglaubten Sicherheit festge-

---

<sup>24</sup> Vgl. Kapitel 3.4.4.

halten und diese – sehr bequeme Sicherheit – verteidigt wird.<sup>25</sup> Es ist so, weil es immer schon so war. Mein Lieblings-„Ausrede-Satz“ am Stadttheater! „Ausrede-Satz“ deswegen, weil nicht hinterfragt wird, warum gewissen Dinge genau in der Art gemacht werden, wie sie gemacht werden und deren Sinn nicht mehr in Frage gestellt wird.<sup>26</sup>

Wie sieht die Sicherheit aus, auf die sich hier meist unbewusst berufen wird? Woher stammt diese? Wird bedacht, dass das deutsche Stadttheatersystem zu Zeiten Frederick W. Taylors (1856-1915), dem Gründer der wissenschaftlichen Betriebslehre, entstanden ist, und auf dessen Basis die damalige Theatersystemstruktur aufgebaut wurde, dann wird der Ruf nach Reformation verständlich und übereindeutig.<sup>27</sup> „Das Theater muss sich neu beweisen – auf der Bühne und vor allem in seinen Betriebsstrukturen“<sup>28</sup>. Es bedarf einer großen Umwälzung und Neustrukturierung, denn so Weiss, auch Theater sind Unternehmen und sollten als solche geführt werden. Aber es bedarf eines weiteren Blickwinkels. Peter Senge forscht seit den frühen 70er Jahren an den Unternehmensphilosophien von großen Unternehmen. Genau aus diesen Forschungen entwickelte er die Methode der lernenden Organisation. Der angestrebte Unternehmenswandel erfolgt durch die Anwendung seiner fünf Disziplinen, auf welche ich in Kapitel 3.4 ausführlich eingehen werde. Dafür benötigen wir Mut, uns von „alten Sicherheiten zu verabschieden“<sup>29</sup>, so Weiss. Die Sicherheit, die Struktur des Stadttheatersystems, beruht auf veralteten volkswirtschaftlichen Standards, in dessen Rahmen sich die heutige Unternehmensphilosophie der Stadttheater ausgebildet hat. Über das Kulturmanagement wird massiv an der Umstrukturierung der veralteten volkswirtschaftlichen Strukturen gearbeitet, aber auch die

---

<sup>25</sup> Vgl. ausführlich Kapitel 2.4.

<sup>26</sup> Ich hatte einmal ein Büro umzugestalten, es gab dafür kaum Geld. Benötigt wurde ein Sofa, damit u.a. Sponsoren und Schauspieler bei Terminen mit der Leitung nicht im Flur warten mussten. So versuchte ich, mit den vorhandenen Mitteln eine Lösung zu finden. In einem Büro befanden sich zwei Sofas. Ich fragte, ob es nicht möglich wäre, eines der beiden Sofas für unsere Zwecke nehmen zu dürfen. Dies wurde klar abgelehnt, da die Sofas ca. einmal im Jahr benötigt würden und außerdem sei dies schon immer so gewesen.

<sup>27</sup> Vgl. Weiss 2004, S. 10.

<sup>28</sup> Weiss 2004, S. 9.

<sup>29</sup> Weiss 2004, S. 9.

dazugehörige Mentalität muss den heutigen Zeiten und Ansprüchen angepasst werden.

Die vorliegende Arbeit legt den Fokus auf die Veränderung der Mentalität durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher künstlerischer Produktionsformen. Kooperationen und Fusionen von subventionierten Stadttheatern untereinander sind nicht Untersuchungsgegenstand, da Kooperationspartner gleiche Systemstrukturen vorweisen. Weiter wird nicht auf Theaterstrukturen in anderen europäischen Ländern eingegangen, obgleich diese für sich betrachtet sehr interessant sind. Aber ein funktionierendes Theatermodell aus einem anderen Land kann nicht einfach auf ein anderes übertragen werden, so David Ranan:

„Der Unterschied zwischen den Theaterlandschaften der beiden Länder spiegelt auch die Werte und die Erwartungen ihrer Gesellschaft an sie wider. So ist beispielsweise das deutsche Konzept von Kulturstaat einzigartig. Nach dem so genannten Kulturstaatprinzip sind Förderung, Bewahrung und Schutz des kulturellen Erbes Staatsverantwortung.“<sup>30</sup>

Interessante Hinweise und Vergleiche ergeben sich durch die Betrachtung der Mentalitäten in anderen Kunstparten innerhalb Deutschlands. Z.B. funktioniert in der Filmbranche eine Zusammenarbeit oft über die Erschaffung von Möglichkeitsräumen für Studienabgänger. Der Debütfilm ‚Das Leben der Anderen‘ von Florian Henckel von Donnersmarck kam 2006 durch so einen Möglichkeitsraum zustande.<sup>31</sup> Aus freien Stücken hätten die Schauspieler (Ulrich Mühe, Ulrich Tukur, Sebastian Koch und Martina Gedeck) wahrscheinlich nicht mitgespielt. Es war die Agentin Erna Baumbauer<sup>32</sup>, welche den Weitblick, die Erfahrung und

---

<sup>30</sup> Ranan 2004, S. 287.

<sup>31</sup> Von Donnersmarck reichte sein Drehbuch bei Erna Baumbauer ein, sie erkannte dessen Qualität und sicherte ihm ihre hervorragenden Schauspieler Ulrich Mühe, Ulrich Tukur und Sebastian Koch zu. Mit dieser Zusage konnte von Donnersmarck nun weitere ansonsten unbezahlbare Schauspieler (Martina Gedeck) gewinnen und die Gelder für die Realisierung wurden erst mit der Zusage der Schauspieler ausgezahlt. Im Vordergrund stand in diesen Fällen die Vernetzung von Debütant und professionellem Business in einer Win Situation für alle, also einer Mehrwertgenerierung, welche nicht über Geld aber Kapital zustande kam. Von Donnersmarck gelang der internationale Durchbruch mit seinem Debütfilm, die Darsteller bekamen in der Kategorie ‚besten ausländischer Film‘ einen Oskar, was wiederum enormes Renommee und gute Presse, also Steigerung der Präsenz in der Öffentlichkeit, vor allem aber die höchste zu erreichende Auszeichnung für künstlerische Arbeit als Schauspieler bedeutete.

<sup>32</sup> Erna Baumbauer war die Mutter von Frank Baumbauer, ehemaliger Intendant der Münchner Kammerspiele von 2001 bis 2009. 2005 bis 2007 habe ich bei Erna Baumbauer Management

die Notwendigkeit sah, Qualität und Jungtalent zu verbinden. Sie verpflichtete ihre Schauspieler dazu, bei dem Film mitzumachen, und sagte besser bezahlte Angebote für diese in der vorgesehenen Drehzeit ab. Nicht das finanziell lukrativere Angebot, sondern das gute Drehbuch war überzeugender. Diese Zusammenarbeit ermöglichte Donnersmarck auf der großen Bühne (Kino) zu produzieren. Eine in der Filmbranche sehr übliche Praxis.

Am Stadttheater hingegen wird dieses Erfolgsrezept nicht praktiziert. Junge Regisseure an Stadttheatern bekommen vorwiegend die kleinen Neben Bühnen – eine Inszenierung könnte ja schlecht ankommen oder zu experimentell sein. Ich bin mir darüber bewusst, dass ein Vergleich mit der finanziell sehr viel besser aufgestellten Filmbranche nicht ganz passend ist. Mein Vergleich gilt der Mentalität und der Einstellung, die hinter dem Erschaffen von Möglichkeitsräumen steckt. Mut und Risiko gepaart mit einer Vision von Erna Baumbauer ermöglichten von Donnersmarck, einen Film zu drehen, der sogar den Oscar für den besten ausländischen Film gewann.

Es stellt sich die Frage, wie die Einstellung im Theater verändert werden kann, dass dort z.B. jungen, freien oder einfach ‚anderen‘ als Theaterregisseure gleichwertig eine Bühne geboten wird?

Die immer gleiche Präsentation von relativ bis sehr anerkannten Regisseuren auf den großen Bühnen hat stark mit dem Geschmack und der Erwartungshaltung des Publikums zu tun. Auch hier muss sich das Stadttheater neue Freiräume erschaffen. Wie kann das Stadttheater ein Publikum ‚aufrütteln‘, welches einerseits traditionelles Theater bevorzugt, sich aber auf der anderen Seite von Handynavigator und Internet führen lässt? Das ist ein Dilemma. Der Hebel zur Vermittlung muss derart angesetzt werden, dass all diese Funktionen und Apps, die bei Bedarf abgerufen werden können, nicht befriedigt werden. Nur durch das Stören der Erwartungshaltung wird ein Vorgang des Lernens in Gang gesetzt.

Ein wichtiger Teil der Arbeit Wanda Golonkas funktioniert durch Irritation, Unsicherheit, Entzug, Alleinlassen und Umdeuten von Bekanntem bzw. Hinterfragen von Bestehendem, und das auf Ebenen, die nicht schnell mal mit einem Smartphone gegoogelt werden können. Die Fähigkeit, Unsicherheiten zu meistern, ist die wichtigste Herausforderung, mit welcher die Gesellschaft, also wir und unsere Kinder, in Zukunft umzugehen lernen muss. V.a. mit Herausforderungen, welche die Erfahrungs- und Wahrnehmungsebene betreffen.

Die Motivation dieser Arbeit liegt ferner darin, für einen Austausch von Erfahrungen und Einstellungen der freien Szene und des Stadttheater zu motivieren, und zwar nicht aus künstlerischer Sicht, sondern aus unternehmerischer. Künstler aus der freien Szene arbeiten immer häufiger auch branchenfremd, weil die Projektfördergelder nicht das Existenzminimum absichern<sup>33</sup>. Die freie Szene muss daher sehr viel unternehmerischer denken und handeln, dies bedeutet u.a. gleichzeitig an einem Projekt künstlerisch zu arbeiten und für ein oder mehrere Folgeprojekte die Konzepte zu entwickeln, Kosten abschätzen, Risiko und Unsicherheiten bedenken sowie auf neue Herausforderungen zeitnah reagieren. Die freie Szene ist es gewohnt, sich auf neue Situationen einzustellen – das entspricht ihrer Mentalität (mentale Modelle<sup>34</sup>): eine starke Mehrfachbelastung, aber auch ein Mehr an Flexibilität und dies wirkt sich auf die Kunst aus. Genau diese ‚Leichtigkeit‘, welche dem Stadttheater abgesprochen wird, könnte in der Zusammenarbeit gelernt werden. Zudem sind immer mehr Schauspieler nur produktionsweise am Stadttheater angestellt. Einerseits aus freiem Willen, andererseits weil feste Engagements, durch schrumpfende Ensembles, immer rarer werden.<sup>35</sup> Auch diese arbeiten für den Lebensunterhalt zusätzlich für Film und Fernsehen und werden in Zukunft vermehrt auch unternehmerisch denken und handeln können müssen.

Über die partnerschaftliche Zusammenarbeit von festen Häusern und freier Szene ergibt sich weiter der Vorteil, sich mit der sogenannten Kreativwirtschaft zu verkoppeln. Von politischer Seite wird das Thema Kultur als Wirtschafts- und

---

<sup>33</sup> Vgl. Wagner 2009.; Jeschonnek 2007.

<sup>34</sup> Vgl. Kapitel 3.4.3.

<sup>35</sup> Vgl. Bolwin 2011.

Standortfaktor seit Jahren immer ernster genommen. Bereits 2008 beauftragte der Deutsche Bundestag eine Enquete-Kommission, um die Situation der Kulturschaffenden genauer zu untersuchen. Im Vorwort dieses Berichtes erwähnte dessen Präsident Norbert Lammert ausdrücklich die Wichtigkeit von Enquete-Kommissionen, da sie „[...] das öffentliche Bewusstsein für ein Thema“<sup>36</sup> schärfen und ein mögliches Zukunftsszenario mit hohem Wahrheitsgehalt entwerfen. Als außerordentlichen Verdienst der 2008 Kommission erwähnt Lammert „[...] das Gewicht von Kunst und Kultur verdeutlicht zu haben, das ihnen wegen ihrer fundamentalen Bedeutung für das Individuum, die Gesellschaft und auch unserer demokratische(n) Ordnung zukommt.“<sup>37</sup> Der Kunstschaffende erfährt eine neue Wertschätzung, da erkannt wird, welchen Mehrwert Kultur und Kulturproduktion bereits über seine bloße Existenz und nicht des Geldes wegen für die Wirtschaft bietet. Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist ein neu abgegrenzter und mit größter Aufmerksamkeit bedachter Wirtschaftssektor, dessen Unternehmen mit künstlerischen und kulturellen Gütern (Kulturwirtschaft) und künstlerischen Ideen in Verbindung mit technologischer, innovativer und wissenschaftlicher Kreativität (Kreativwirtschaft) im Wesentlichen erwerbswirtschaftlich tätig sind. Ausgangspunkt der Wertschöpfung ist der schöpferische Akt der künstlerisch kreativ Tätigen. Die Kultur- und Kreativwirtschaft beinhaltet folgende 11 Bereiche:

„Verlagsgewerbe, Filmwirtschaft, Rundfunk- und Fernsehwirtschaft, darstellende und bildende Künste, Literatur, Musik, Journalisten- und Nachrichtenbüros, Buch- und Zeitschriftenhandel, Museen und Kunstaustellungen, Architektur sowie Designwirtschaft.“<sup>38</sup>

Die öffentlich geförderten Kultureinrichtungen, also staatliche und städtische Theater, Tanz- und Opernhäuser zählen zwar nicht zur Kreativwirtschaft (sie erwirtschaften kein Geld, sondern verwirtschaften es) gelten aber dennoch als Standortfaktor. Die professionellen privaten Tanz- und Theaterkompanien, welche seit 1990 eine immer größere Aufmerksamkeit erfahren, werden der Kreativwirtschaft zu gezählt<sup>39</sup>, gelten also schon von politischer Seite her als innova-

---

<sup>36</sup> Deutscher Bundestag 2008, S. 6.

<sup>37</sup> Deutscher Bundestag 2008, S. 6.

<sup>38</sup> Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2009, S. 1.

<sup>39</sup> Vgl. Rübke und Wagner 2008.

tiv. Die Debatte um die Wichtigkeit der privatwirtschaftlich finanzierten Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland hat inzwischen eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit erreicht. Diese ist nicht mehr nur ein Imagefaktor, sondern wird längst als ein eigenständiges Wirtschaftsfeld begriffen<sup>40</sup>. Denn „Kreativität ist für die wirtschaftliche Entwicklung (...) eine wichtige Schlüsselkompetenz, ohne Kreativität gäbe es keine Innovationen.“<sup>41</sup> so Hans-Joachim Ott. Und genau diese Tatsache ermöglicht der freien Szene erstmals das potentielle Potential, über potente Investoren aus der Wirtschaft, zu einem finanziell gleichberechtigten Konkurrenten für das Stadttheater zu werden.

Es ist eine Chance für das Stadttheater auf diesen Zug aufzuspringen, denn an dem Geld, welches potentiell durch die Standortaufwertung der Kreativwirtschaft einer Stadt oder Region zu Gute kommt, ist die Politik sehr interessiert. Wenn das Stadttheater mit dieser Kreativwirtschaft gut vernetzt ist, kann es sich unverhandelbar machen. Subventioniertes Theater ist als großes Unternehmen gedacht, flächendeckend in Deutschland vorhanden und wird sich über eine gute Zusammenarbeit mit der freien Szene sehr gewissenhaft positionieren können.

Wie kann das Stadttheater es ermöglichen, so komplexen Herausforderungen gerecht zu werden? Das Konzept der lernenden Organisation von Peter Senge bietet den Vorteil, dass es für das Stadttheater von den künstlerischen Arbeitsprozessen ausgehend angewendet werden kann. Das Konzept der lernenden Organisation ist zwar ein Instrument zur Effizienzsteigerung eines Unternehmens, welches aber aus der Sozialwissenschaft heraus argumentiert und bei Kulturschaffenden nicht auf Ablehnung stoßen dürfte. Es betrifft zuerst den kunstproduzierenden Menschen, die Arbeit mit den Darstellern und Mitarbeitern einer Produktion, und wirkt davon ausgehend auf organisatorische Interessen ein, um die Umsetzung der Kunst und deren Belange so effizient und gut wie möglich zu gestalten.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Röbbke und Wagner 2008.

<sup>41</sup> Otto 2010, S. 9.

<sup>42</sup> Vgl. Bock 2008, S. 11–25.

Wichtig dabei ist die Positionierung und Bewertungsgrundlage, die ein festes Haus dem Künstler der freien Szene und seiner zu realisierenden Produktion einräumt. Denn Voraussetzung ist eine echte partnerschaftliche Zusammenarbeit, welche auf Synergieeffekte abzielt. Im Vordergrund sollte der Gewinn für die beteiligten Akteure stehen und ein von beiden Seiten respektvoller Umgang, so wie ich es in der vorliegenden Fallstudie vorgefunden habe.

## 1.2 Forschungsfrage

Das Forschungsvorhaben untersucht die Zusammenarbeit des deutschen Stadt- und Staatstheatersystems mit Mehrspartenbetrieb, Ensemble und der freien Szene, welche prozess- und teamorientiert, sowie auch spartenübergreifend zusammen arbeiten. Die Suche gilt einer Entwicklung und Erneuerung des Stadttheaters losgelöst von betriebswirtschaftlichen Methoden der Organisationsentwicklung. Das Forschungsvorhaben geht davon aus, dass eine Organisationsentwicklung der Organisation Theater nur über einen gemeinschaftlichen Lernprozess, der an der Selbstverständlichkeit und dem Weltbild, also der ‚Institution‘ Theater mit deren Normen und Werten, ansetzt, stattfinden kann. Denn der Wert des Theaters (Stadttheater und freie Szene) ist nicht die Summe der Subventionen, sondern liegt u.a. in dem Potential, ein Musterbeispiel für eine Lernende Organisation zu sein. Was heißt das konkret? Seit der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise von 2007, ausgelöst durch Immobilienspekulationen in den USA, und dem allgemeinen gesellschaftlichen Wandel, durch die sogenannte Web 2.0-Gesellschaft, hat die nachhaltige<sup>43</sup> Entwicklung von Un-

---

<sup>43</sup> Im Lexikon zur Soziologie von Fuchs-Heinritz kommt Nachhaltigkeit Fuchs-Heinritz 2011, S. 463. vom englischen *sustainability* und ursprünglich aus der Forstwirtschaft. Er bedeutet, dass nicht mehr Bäume aus einem Wald geschlagen werden sollen, „[...] als durch Naturverjüngung oder Aufforstung nachwachsen kann.“ Dies zielt auf ein natürliches Gleichgewicht. 1983 wurde der Begriff von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung im Brundtland Bericht (Vgl. World Commission on Environment and Development 1983.; United Nations General Assembly 1983.) auf die Entwicklungs- und Umweltpolitik übertragen. Aus ökonomischer Sicht



ternehmen stark an Bedeutung gewonnen. So auch die Weiterentwicklung der Organisation Theater, als Reaktion auf eine sich verändernde gesellschaftliche Umwelt. Mit dem Konzept der Nachhaltigkeit werden „bestehende Praktiken oder Innovationen (und) [...] Verwendung von Ressourcen und Technologien in Bezug auf ihre Wirkungen und Nebenwirkungen“<sup>44</sup> hin beurteilt. Die Sozialwissenschaft versteht darunter die „eivernehmlich erzielte Nutzungsordnung und einen Interessenausgleich“<sup>45</sup>, um Ungerechtigkeiten in der Nutzung zu vermeiden. Auf das Theater übertragen wären dies z.B. die Subventionen oder Räumlichkeiten der festen Häuser. Aus ökonomischer Sicht bedeutet Nachhaltigkeit „rentabel oder selbsttragend, d.h. nicht dauerhaft auf Subventionen oder Externalisierung von Folgekosten angewiesen zu sein.“<sup>46</sup>

Die Organisationsform Theater ist in besonderem Maße in Zusammenhang mit interorganisationalen Strukturen und deren äußeren Bedingungen und Zusammenhänge zu sehen. Wird das Theater als ein offenes System nach Richard Scott<sup>47</sup> betrachtet, so wird der Zusammenhang zwischen Organisation, Umwelt und Gesellschaft deutlich. Scott bemängelt an wissenschaftlichen Untersuchungen der Organisationsentwicklung, dass „nur wenige [...] den Implikationen dieses Zusammenhangs für die inneren Strukturen und Prozesse der Organisation auch tatsächlich“<sup>48</sup> nachgingen. Scott folgend schließe ich: Wenn sich die Gesellschaft verändert, muss sich auch das Theater ändern, da sie sich aus deren Mitglieder zusammensetzt. Und geänderte äußere Strukturen bedingen veränderte innere Strukturen.

„Der sich immer mehr beschleunigende Wandel fordert [...] zum Umbruch der Arbeitsstrukturen der Organisation und ihrer geistig-sozialen Wertschöpfung heraus.“<sup>49</sup>

Bisherige Ansätze zur Weiterentwicklung der subventionierten Theater reduzieren die Möglichkeit des Eingreifens auf geänderten Umgang von organisations-

---

bedeutet Nachhaltigkeit „rentabel oder selbsttragend, d.h. nicht dauerhaft auf Subventionen oder Externalisierung von Folgekosten angewiesen zu sein.“ Fuchs-Heinritz 2011, S. 463.

<sup>44</sup> Fuchs-Heinritz 2011, S. 463.

<sup>45</sup> Fuchs-Heinritz 2011, S. 463.

<sup>46</sup> Fuchs-Heinritz 2011, S. 463.

<sup>47</sup> Scott 1986.

<sup>48</sup> Scott 1986, S. 16.

<sup>49</sup> Heidack et al. 1997, S. 8.

immanenten Strukturen und Verteilung von Finanzmitteln. Dieser kulturmanageriale Ansatz beruht auf der wirtschaftswissenschaftlichen Betrachtungsweise, welche Kapital auf Ökonomismus reduziert, also auf nur eine Variante des Kapitals. Soziales und kulturelles Kapital nach Bourdieu<sup>50</sup> werden lediglich als sogenannte weiche Faktoren erwähnt. Da diese nicht quantifizier- und messbar sind, wird deren Existenz ausdrücklich betont, aber aus dieser Perspektive betrachtet, eben nur bis zu einem gewissen Grad behandelbar. Armin Klein zeigt in ‚Der exzellente Kulturbetrieb‘<sup>51</sup> einen umfassenden Ansatz, um mit diesen weichen Faktoren umzugehen u.a. skizziert er eine ‚lernende Kulturorganisation‘ nach Senge. Dennoch habe ich bislang keine wissenschaftliche Untersuchung finden können, welche gezielt diese weichen Faktoren, als Ausgangspunkt für ein Nachdenken über eine Organisationsentwicklung für das Stadttheater genommen hätte.

Eine starke Vernetzung und Orientierung in Richtung Koproduktion ist seit mehreren Jahrzehnten bei Stadt- und Staatstheater mit der freien Szene zu beobachten. Als bislang einzige wissenschaftliche Evaluation aller getätigter Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern in Deutschland seit dem 2. Weltkrieg muss Patrick S. Föhls Dissertation erwähnt werden. Anhand von acht Fallbeispielen untersucht Föhl Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern bis 2010<sup>52</sup>. Auf Grundlage dieser Auswahl werden Entstehung, Auslöser, Ziele und Einflussfaktoren von Theaterkooperationen und -fusionen in den gesamtpolitischen Zusammenhang Deutschlands eingeordnet und betrachtet. Behandelt werden Fragen wie: Welche Faktoren begünstigen eine Zusammenarbeit, welche Ziele sollen erreicht werden und was benötigt die Umsetzung dieser Ziele? Welche Ressourcen können durch die Zusammenarbeit gewonnen und welche Synergien generiert werden? Föhl betrachtet diese Herausforderungen mit den Ansätzen des New Public Managements und der (New Public) Governance sowie mit Ansätzen aus dem klassischen strategischen Management der Privatwirtschaft und überträgt diese auf den Non-Profit-Bereich des Theaters.

---

<sup>50</sup> Vgl. Bourdieu 1983 und Kapitel 2.4.

<sup>51</sup> Vgl. Kapitel 5 in Klein 2007.

<sup>52</sup> Vgl. Föhl 2011.

Das Buch ‚Der Kulturinfarkt‘<sup>53</sup> zielte unlängst darauf ab, die Theaterdebatte und deren Problematik provokativ zu hinterfragen und in der Kulturwelt zu diskutieren. Die Reaktionen auf genannte Polemik waren äußerst zwiespältig und vielfältig<sup>54</sup>. Dass nicht nur von Kulturmanagern, sondern auch von Seiten der Kulturpolitik ein Wandel verstärkt gefördert und versucht wird, finanzielle Mittel gerechter auf feste Häuser und freie Szene zu verteilen, zeigt u.a. der ‚Doppelpass -Fonds für Kooperationen im Theater‘<sup>55</sup> der Kulturstiftung des Bundes, wo gezielt Kooperationen von freien Gruppen und festen Tanz- und Theaterhäusern gefördert werden.

Welche Intention steckt hinter diesem umstrittenen Buch? Es ist die Suche nach einer zeitgerechten Form für das Stadttheater von heute, institutionell als auch organisational, und es ist eine Suche nach Neuem, also nach Innovation und nach Etwas, das Potential verspricht, eine Lösung für die Legitimationsproblematik zu bieten. Dennoch setzt der ‚Der Kulturinfarkt‘<sup>56</sup> ebenfalls an kulturmanagerialen Überlegungen an. Gerade die Vehemenz, mit der dieses Buch diskutiert wurde, zeigt überdeutlich, dass über diesen Ansatz nur Unverständnis, Hass, Abneigung und Distanz geschaffen werden kann, also das Gegenteil dessen, was erreicht werden wollte. Ein Grund kann darin liegen: Lange Betriebszugehörigkeit und oder Großwerden in dem System Stadttheater kann zur Folge haben, dass die Produktions-, Denk-, und Handlungsmechanismen der Arbeitsabläufe derart intrinsisch verankert sind, dass eine Änderung dieser Handlungsmuster fast unmöglich ist.<sup>57</sup> Ein innovationsorientiertes Arbeiten ist nach Frieling und Cristante in diesem Fall von alleine kaum mehr möglich, da nicht mehr darüber nachgedacht wird, ob Produktions-, Denk-, und Handlungsmechanismen in der praktizierten Form noch sinnvoll sind. Es wird nicht mehr hinterfragt. Der Tagesablauf produziert eine sichere Realität, an der sich in Kon-

---

<sup>53</sup> Vgl. Haselbach et al. 2012.

<sup>54</sup> Vgl. Al Ghusain 2012.; Decker 2012.; Jaenicke 2012.; Nimptsch 2012.; Simons 2012.; Vanačkere 2012.

<sup>55</sup> Vgl. Kulturstiftung des Bundes 2013.

<sup>56</sup> Vgl. Haselbach et al. 2012.

<sup>57</sup> Vgl. Frieling et al. 2002, S. 253.

fliktsituationen orientiert wird.<sup>58</sup> Meistens erfolgt eine solch geschulte Inkompetenz<sup>59</sup> nicht ‚bewusst‘. Somit dienen Konfliktsituationen nicht dem Lernen und haben keine Strategieänderung zur Folge. Die Anwendung des Konzeptes der lernenden Organisation nach Senge bietet auch hier einen Lösungsansatz, dass geschulte Inkompetenz entlarvt wird und überwunden werden kann.<sup>60</sup>

Die Stadttheater Deutschlands engagieren mehr denn je Intendanten aus der freien und internationalen Tanz- und Theaterszene, welche für eine regionale als auch internationale Vernetzung und Einbindung herkömmlicher Darstellungsformen mit neuen, spartenübergreifenden, experimentelleren Ansätzen stehen, u.a. Johann Simons, Heiner Goebbels, Elisabeth Schweeger, Ulrich Khuon, Matthias Lilienthal und Annemie Vanackere. Auch Frank Baumbauer verfolgte jahrelang dieses Erfolgsrezept.

Die Forschungsfrage verweist somit auf die herausragende Stellung, welche der Intendanz für eine gleichberechtigte Zusammenarbeit der darstellenden Künste im Stadttheaterbetrieb zukommt. Sie entscheidet maßgeblich über das Zulassen von Veränderung am Stadttheater. Bedeutsam ist:

- Künstlerisches Konzept der Leitung setzt lernende Haltung voraus
- Zusammenarbeit wird als Lernprozess gesehen
  - Abgleichen der Theaterorganisation auf die Bedürfnisse der Produktion (Feedbackschleife)
  - Präsentation: Ort/Raum, der diese Arbeit gleichwertig im Vergleich zu den anderen Produktionen am Haus präsentiert (Große Bühne, Hauptbühnen)
- Zeit für Weiterentwicklung der Projekte des Künstlers auch gegen Widerstände
- Evaluierung

Die Leitung versteht die spartenübergreifende Arbeit der Künste als notwendig und fördert diese, indem sie in das künstlerische Konzept eingeplant werden und nicht verhandelbar sind. Die Arbeitsweise stellt quasi eine eigene For-

---

<sup>58</sup> Ich denke, dass aus diesem Grund am Theater mein Lieblingssatz „Weil es immer so war.“ so oft Verwendung findet, damit alles Hinterfragen möglichst im Keim erstickt wird, da es schlichtweg den routinierten intrinsischen Ablauf stört und unterbricht.

<sup>59</sup> Vgl. Kapitel 3.4.3.

<sup>60</sup> Vgl. Frieling et al. 2002, S. 253.

schung und Entwicklungsabteilung (F & E) am Stadttheater dar, und zeigt letztlich, dass an dem Konzept eines zeitgenössischen Theaters ernsthaft geforscht wird und zwar im Bewusstsein, dass diese zu Irritationen führen kann.

Jede Weiterentwicklung impliziert einen Wandel des bestehenden Systems. Die Erfahrung zeigt, so der Betriebswirtschaftler Friedrich Bock<sup>61</sup>, dass vier Phasen für einen gewünschten nachhaltigen Wandel in Unternehmen nötig sind:

1. „Bewusstseinsbildung, die Bereitschaft und visionäre Zukunftsausrichtung aller Beteiligten“<sup>62</sup>
2. Suche nach „Hebelwirkungen, Schwerpunkten und motivierenden Perspektiven von Veränderungen“<sup>63</sup>
3. „Neudurchdenken und Redesigns des Unternehmensmodells“<sup>64</sup>
4. „Verhaltensänderung und Erprobung bzw. Verwirklichung des neuen Verhaltens im laufenden Tagesgeschäft“.<sup>65</sup>

Bock geht davon aus, dass diese Phasen von der Leitungsebene ausgehend mit allen Beteiligten gemeinsam erarbeitet und ‚durchgeführt‘ werden. Bewusstseinsbildung deutet darauf hin, dass sich etwas bewusst gemacht, also erkannt und verändert wird, eine Suche schließt die Hinterfragung mit ein und eine Verhaltensänderung kann als Folge eines Erkenntnisgewinns gesehen werden.

Senge, auf dessen Konzept der ‚lernenden Organisation‘ Bocks Phasen zurückgehen, nennt die Fähigkeit zu lernen als die wichtigste Zukunftskompetenz und zwar auf jedweder gesellschaftlichen Ebene. Er fasste seine Erkenntnisse in dem Buch ‚Die 5. Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation‘<sup>66</sup> zusammen. Mit Senges Modell der ‚lernenden Organisation‘ lassen sich genannte zentrale Forschungsfragen beantworten und das aus folgenden Gründen:

1. Es basiert auf individuellem und gemeinschaftlichem Lernen
2. Es setzt am Menschen an
3. Es untersucht den künstlerischen Produktionsprozess
4. Es ist kein betriebswirtschaftlicher Ansatz

---

<sup>61</sup> Vgl. Bock 2008.

<sup>62</sup> Bock 2008, S. 17.

<sup>63</sup> Bock 2008, S. 17.

<sup>64</sup> Bock 2008, S. 17.

<sup>65</sup> Bock 2008, S. 17.

<sup>66</sup> Vgl. Senge 1990.

5. Es ermöglicht eine Organisationsentwicklung auf Basis von Werten und Normen
6. Es wirkt sich auf die Positionierung der Organisation aus (Mehr-Gewinn: Finanzen oder/und Mehr-Werte-Gewinn: Legitimation)

Eine zentrale Forschungsfrage befasst sich mit gemeinschaftlichem und individuellem Lernen, welche die ‚Institution‘ Theater verändert und sich auf die ‚Organisation‘ Theater auswirkt.

Außerdem stellt sich die Frage, ob das überhaupt neu ist, bzw. Theaterarbeit, egal von welcher Sparte oder künstlerischen Richtung geprägt, nicht immer mit denselben Fähigkeiten zur Anpassung und Weiterentwicklung ausgestattet? Grundsätzlich ja, aber die meisten Stadttheater versuchen sich innerhalb ihrer Unternehmenskultur, sprich mit bekannten – meist unbewussten – Normen und Werten zu erneuern und das ist zwar ein Lernprozess, aber eben nur ein Einschleifen<sup>67</sup> in Hinblick auf Optimierung vorhandener Strukturen, dies stellt jedoch keine Veränderung hin zu neuen Wegen dar.

Welche Aufgabe übernimmt nun die Fallstudie im Kontext der Forschungsfrage? Die Fallstudie zeigt, dass, ausgelöst durch andere Arbeitsstrukturen und Produktionsabläufe der Regisseurin und Choreographin Wanda Golonka, bestehende mentale als auch organisationale Normen und Werte des Stadttheaters hinterfragt wurden<sup>68</sup>. Diese lösten bei den Beteiligten unterschiedlichen Reaktionen von Begeisterung bis absolute Abwehr aus, da diese am gültigen ‚Weltbild‘, sprich der ‚Institution‘ Stadttheater, rüttelten. Egal welcher Ausprägung und Intensität diese Reaktionen waren, sie bewirkten ein Nachdenken und setzten einen Lernprozess unter den Mitarbeitern des Hauses in Gang. Über die Fragebogenerhebung kann ich belegen, dass dieser Lernprozess nachhaltige Spuren in den mentalen Modellen<sup>69</sup> der Mitarbeiter hinterlassen hat.

Ist der Lern-Innovationsimpuls für das Stadttheater der Fallstudie auf die gesamte freie Szene übertragbar? Das ist streng genommen natürlich nicht möglich, da viele freie Theater die Organisationsnormen der Stadttheater im Kleinen übernommen haben. Diese freie Szene zähle ich nicht dazu, da diese auch

---

<sup>67</sup> Vgl. ausführlich Kapitel 3.3.1.

<sup>68</sup> Vgl. Kapitel 5.

<sup>69</sup> Vgl. Kapitel 3.4.3.

nicht die Szene ist, welche an die Stadttheater geholt wird, um deren Spielplan durch neue Impulse zu ergänzen. Ich verallgemeinere hier bewusst der Einfachheit wegen und meine die freie Szene, welche prozess-, teamorientiert und künstlerisch spartenübergreifend arbeitet.

Das Interesse der Forschung ist praxisorientiert zu verstehen und zielt auf Erkenntnisgewinn gleichermaßen für spartenübergreifende künstlerische Arbeit von Künstlerinnen und Künstlern aus der freien Szene und dem Stadttheater, als auch als neue Legitimationsgrundlage für die gefährdeten Ensembletheater Deutschlands. Somit ist ein weiteres Ziel, die hinfällige und längst nicht mehr gültige Aufteilung in ‚freie‘ und ‚feste‘ samt der dazugehörigen Zuschreibungen von besser-schlechter, innovativer-konservativ etc. zu begraben. Nur im Miteinander existiert das unvergleichbare Theater Deutschlands; allein kann nur ein Einzeller sein. In der Gemeinsamkeit kann das Theater allerdings einzigartig umwerfend bleiben!

### 1.3 Forschungslücke

Was ist nun genau die Forschungslücke für die vorliegende Dissertation? Eine Forschungslücke bedeutet ja, dass innerhalb eines Forschungsgebietes ein noch unerforschter Teil existiert. Im vorliegenden Fall weisen kulturmanageriale Ansätze zur Organisationsentwicklung des Theaters bereits eindeutig auf die ‚Forschungslücke‘ hin. Das Kulturmanagement kann mit Methoden der klassischen Betriebswirtschaft künstlerischen Fragestellungen der Kreativität und Wahrnehmungsbildung (die sogenannten weichen Faktoren) nur bis zu einem gewissen Grad gerecht werden, wie Föhl wiederholt betont.<sup>70</sup>

Es ist klar, dass die kulturmanagerialen Ansätze nur einen Teilbereich des Theaters betrachten – nämlich alles, was die betriebswirtschaftliche Organisation betrifft – und somit nur eine perspektivische Lösung bieten. Der andere Bereich

---

<sup>70</sup> Vgl. Föhl 2011, S. 361.

– die weichen Faktoren – stellen den ‚gefühlsmäßig‘ weitaus größeren Teil des Theaters dar: die ‚Institution‘ bestehend aus Regelwerk, Normen und Selbstverständnis sowie der künstlerischen Produktion. Genau dieses Dilemma offenbart meiner Meinung nach den Forschungsbedarf für eine theaterwissenschaftliche Organisationsforschung, denn wie das Symbol des Ying-Yang gehören diese beide zusammen. Wird nur ein Bereich verändert, kommt das nötige Gleichgewicht ins Schwanken.

Das Paradox besteht darin, dass die eine Seite (BWL) zwar auf das Herzstück des Forschungsgebietes (die weichen Faktoren) hinweist, aber dieses nicht erforschen kann, weil das Werkzeug nicht passend für alle Stellschrauben ist. Die andere Seite (Theaterwissenschaft und Theaterschaffende) weist die Ergebnisse der ‚BWL-Seite‘ als ungenügend ab, da ja das ‚Herzstück‘ (d.h. die Normen und das Regelwerk ‚Theater‘) keine Beachtung findet, forscht aber selber nicht an diesem Herzstück, da dieses als unantastbar gilt. Die Forschungslücke ist also ein Problem von Annahmen und Zuschreibungen, wer wie mit einem künstlerischen Forschungsgebiet umgehen kann und darf, mittels Vorwürfen und Unterstellungen von Anmaßung bis Dilettantismus.

Die Großartigkeit des deutschen Theaters und die damit unausgesprochene implizite Unantastbarkeit der ‚Institution‘ Theater, benötigt eine grundsätzliche Lösung der Legitimationsdebatte, welche sich nicht hinter Schutzschildern wie „Kunst rechnet sich nicht in Heller und Pfennig, sondern in Phantasie und Wahrhaftigkeit.“<sup>71</sup> verbirgt – und zwar genau aus besagtem Grund: Die Theaterkunst ist mehr als ein Konsumgut. Dennoch wird mit dem Zitat ein sehr gravierendes Problem unserer Gesellschaft deutlich. Peter Kruse findet dafür die richtigen Worte: „Innovationskraft hängt an der Energie und Energie wird bei uns stark über Ökonomie verteilt, d.h. die Systeme hängen an Geld.“<sup>72</sup>. Und das gilt auch für die Theaterkunst. Die Subventionen sind ein Teil der Rahmenbedingungen, damit die Energie ‚Theaterkunst‘ freigesetzt werden kann. Diese Energie ist noch an das Geldsystem gekoppelt, aber das Resultat nicht mehr

---

<sup>71</sup> Weiss 2004, S. 10.

<sup>72</sup> Kruse 2009b.



mit Geld messbar. Hier muss sich geeinigt werden, wie mit diesem Faktum umgegangen werden soll.

Welchen Beitrag leistet die theaterwissenschaftliche Forschung zu dieser Gegebenheit? Sie befasst sich vornehmlich erstens mit Theatergeschichte, mit Theater- und Filmanalysen und „umfasst alle Bereiche, die in irgendeiner Form mit dem Theater im allg. und der speziellen Aufführung in Verbindung stehen, [...]“<sup>73</sup>. Zweitens geht die sogenannte „systematische Theaterwissenschaft“<sup>74</sup> mit „phänomenologischen, morphologischen und ästhetischen“<sup>75</sup> Fragestellungen des Theaters als kultureller Äußerung, laut Brauneck nach.<sup>76</sup> Eine explizite theaterwissenschaftliche Forschung, welche die Organisationsform des Stadttheaters und dessen Weiterentwicklung betrifft, gibt es bislang nicht. Die Theaterdebatten in der Ausprägung als Struktur- und Legitimationsdebatte, als auch die Überlegungen bezüglich eines Paradigmenwechsels können als Anfänge in diese Richtung gesehen werden. Die Wichtigkeit der Organisationsform und deren Weiterentwicklung zeigt das Jahrbuch für Kulturpolitik von 2004 mit dem Thema ‚Theaterdebatte‘. Hierin finden sich zahlreiche Überlegungen u.a. über „Kulturpolitik und Theater“<sup>77</sup>, die Verzichtbarkeit der deutschen Theater<sup>78</sup>, deren finanzielle Ausstattung und Situation<sup>79</sup>, um nur einige wenige Schwerpunkte zu nennen. All diese Beiträge und zahlreiche weitere in den ‚kulturpolitischen Mitteilungen‘, ‚Theater heute‘, ‚Theater der Zeit‘ und den Feuilletons der großen Tageszeitungen beleuchten unterschiedliche Aspekte und Sichtweisen aus verschiedenen Disziplinen und biographischen Perspektiven. Philosophische Betrachtungen, z.B. von Martin Lüdke, Jean Giraudoux, Bernhard Waldenfels oder Jean-Luc Nancy prägten die Überlegungen am Schauspiel Frankfurt in der Intendanz von Elisabeth Schweeger. In der Reihe „Philosophischen Salons,

---

<sup>73</sup> Brauneck und Schneilin 1992, S. 1024.

<sup>74</sup> Brauneck und Schneilin 1992, S. 1024.

<sup>75</sup> Brauneck und Schneilin 1992, S. 1024.

<sup>76</sup> Vgl. Brauneck und Schneilin 1992, S. 1024–1027.

<sup>77</sup> Scheytt 2004a.

<sup>78</sup> Vgl. Schneider 2004a.; Fülle und Schneider Detlev 2004.; Schmidt 2004.; Dümcke 2004.; Schneider 2004b.

<sup>79</sup> Vgl. Bartella 2004.; Iden 2004.

Frankfurter Dialoge“<sup>80</sup> sind diese Gespräche zusammengefasst. Die Zusammenfassung der Arbeit von Wanda Golonka am Schauspiel Frankfurt mit dem Titel „Wanda Golonka. Tanz Ensemble Modell“<sup>81</sup> nähert sich ebenfalls den Überlegungen, neben Interviews auch über philosophische Einordnungen.

Von einer einheitlichen theaterwissenschaftlichen Forschung der Organisationsentwicklung kann noch lange nicht die Rede sein, denn diese beschäftigt sich noch mit der Sondierung der Fragen: Wo soll das Theater hin? Was ist das Theater der Zukunft oder wie verortet sich ein solches in der Gesellschaft?

Für eine theaterwissenschaftliche Organisationsforschung müsste eine Einigung darüber erzielt werden, wie ‚Organisation‘ und ‚Institution‘ verstanden werden sollen und das auf eine Weise, die auch von Nicht-Wissenschaftlern verstanden wird. Sofern von einer Forschung und Entwicklung überhaupt gesprochen werden kann, bietet die sozialwissenschaftliche Definition der ‚Institution‘ gute Anknüpfungspunkte, um konkrete, handfeste Ergebnisse aus der Theaterdebatte herauszufiltern. Im November 2012 fand in Amsterdam ein Forschungsworkshop zum Thema „Theater als Institution: Ästhetik, Produktion, Distribution“<sup>82</sup> statt. Im Titel wird bereits deutlich, dass mit ‚Institution‘ sowohl organisatorische (Produktion, Distribution), als auch institutionelle (Produktion, Ästhetik) Parameter gemeint sind. Hier wurde die Meinung des Soziologen Robert Seyfert von der Universität Konstanz über „Das Leben der Institutionen“<sup>83</sup> angehört. Seyfert schließt sich dem soziologischen Institutionenbegriff weitgehend an, bemängelt allerdings, dass ‚Institutionen‘ soziologisch gesehen, als ein zu beengendes Regelwerk betrachtet werden und deren dynamisches ‚Leben‘, deren „Eigenaffektivität und spezifische Temporalitäten und Räumlichkeiten.“<sup>84</sup> weitgehend vernachlässigt werden. Der Ansatz der Theaterwissenschaft, sich mit diesen hochintellektuellen, philosophischen und sicherlich richtigen Blickpunkten zu befassen, dient meiner Meinung nach aber überhaupt nicht der

---

<sup>80</sup> Vgl. u.a. Hamacher und Schweeger 2007.; Lüdke und Schweeger 2009.; Schweeger und Nancy 2004.; Theweleit und Schweeger 2006.

<sup>81</sup> Hamacher und Schweeger 2010.

<sup>82</sup> Duitsland Instituut Amsterdam 2012.

<sup>83</sup> Vgl. Seyfert 2011.

<sup>84</sup> Seyfert 2011, S. Klappentext.

Findung eines Konzeptes für ein neues Theatermodell, da es viel zu enigmatisch auf ein soziologisches Grundwissen aufbaut, welches in der Theaterwissenschaft jedoch nicht vorhanden ist. Seyferts Betrachtung stellt somit bereits eine Interpretation auf sehr hohem abstraktem Niveau der ‚Institution‘ dar. Genau solche Beiträge erschweren aber den Findungsprozess einer theaterwissenschaftlichen Organisationsforschung, welche zuerst pragmatisch eine einheitliche Basis schaffen sollte, um dieser dann über die Jahre einen Schliff zu geben – also zuerst den Baum mit Wurzelwerk, Baumstamm und Geäst erklären, um dann in die interpretative Beschreibung der Blätter einzugehen.

Der bisherige Stand der Forschung zeigt, dass diese Dissertation im Grunde keine Forschungslücke schließen kann, da auf dem Gebiet der theaterwissenschaftlichen Organisationsforschung noch keine klaren Eckpunkte definiert wurden. Die Forschungslücke gleicht einem ersten Abdruck, den ein Schritt auf eine weite unberührte Schneelandschaft setzt. Es scheint, als ob die Forschungsanstrengung die Lücke überhaupt erst produziert.

Die Forschungslücke betrifft ferner auch die Arbeit der Regisseurin Wanda Golonka selbst. Über ihre Arbeit existieren zahlreiche Presseartikel wie auch einige wissenschaftliche Auseinandersetzungen. So geht u.a. der Theaterwissenschaftler Nikolaus Müller-Schöll in zwei Artikeln ausführlich auf die Produktion ‚An Antigone‘ ein und stellt diese in einen theatergeschichtlichen Zusammenhang mit der Entwicklung der freien Theaterszene Deutschlands und den Gesetzen der „Politik der Institutionen und der in ihnen fixierten Ideologien“<sup>85</sup>. Müller-Schöll verwendet den Begriff der ‚Institution‘ für die Organisation Theater und meint mit ‚fixierten Ideologien‘ die sozialwissenschaftliche ‚Institution‘. Alle Ausführungen denken über die Arbeit Golonkas und den damit verbundenen Umgang mit und über Theater nach. Sie dienen aber nicht dazu, aus den Überlegungen heraus konkrete Vorschläge für eine neue Theaterform zu etablieren.

Diese Dissertation zielt nicht auf eine historische Einordnung der künstlerischen Arbeit von Wanda Golonka in die Geschichte des neuen deutschen Theaters, des Theaters der Avantgarde seit Beginn des 19. Jahrhunderts und der Perfor-

---

<sup>85</sup> Vgl. Müller-Schöll 1999.

mance-Kunst seit den 60er Jahren. Mir geht es also nicht darum, das Verhältnis zwischen Stadttheater und der freien Szene darzulegen und zu bewerten, sondern das lernende Stadttheater als konkrete Form für eine Theaterreform anzustoßen.

Der ein oder andere Leser mag eine kritische Haltung gegenüber der professionellen freien Szene vermissen. Auch hier geht es mir nicht darum ein Besser oder Schlechter zu postulieren, sondern darum für das Stadttheater einen Ausweg aus der Legitimationskrise aufzuzeigen. Dies gelingt anhand der Betrachtung der Arbeitsweise der freien Szene, als einer Arbeitsweise, welche kritisch die Institution – verstanden als Regel- und Normenwerk – hinterfragt und dessen System immanentes Selbstverständnis in Frage stellt. Durch verschiedene theoretische Perspektiven wird dieser Weg verdeutlicht und wissenschaftlich dargelegt.

In dieser Dissertation ist die 'Arbeitsweise der freien Szene' als ein Konglomerat einerseits aus dem Selbstverständnis eines Künstlertheaters und andererseits aus den performativ, assoziativ verstandenen Ästhetiken der freien Gruppen zu verstehen, welche seit den 1960er Jahren weltweit entstanden sind.

Was war das Besondere an den Künstlertheatern? Sie erforschten die Organisation und Institution des Stadttheaters, um sie aus sich heraus zu verändern, so Stegemann in ‚Kritik des Theaters‘<sup>86</sup>. Spätestens seit 1898 mit der Gründung des Moskauer Künstlertheaters von Konstantin Stanislawski und Wladimir Nemirowitsch Dantschenko<sup>87</sup>, begann somit ein befruchtender Weg für das Stadttheater aber auch ein schmerzhafter, so Stegemann.

„Das Stadttheater profitiert von dieser Erforschung und litt zugleich darunter. Die Produktionsbedingungen des Künstlertheaters waren eine ständige Herausforderung für die Manufaktur.“<sup>88</sup>

Das Moskauer Künstlertheater inspirierte Bertolt Brecht am ‚Berliner Ensemble‘, regte Giorgio Strehler zur Gründung des ‚Piccolo Teatro di Milano‘ an, Ariane Mnouchkines zum ‚Theatre du soleil‘, beeinflusste Peter Stein und sein Ensemble an der ‚Schaubühne am Halleschen Ufer‘ in Berlin. Auch Peter Brook, Jerzy

---

<sup>86</sup> Stegemann 2013.

<sup>87</sup> Stegemann 2013, S. 229–230.

<sup>88</sup> Stegemann 2013, S. 230.

Grotowski und Anatolij Wassiljew und Pina Bausch mit dem Wuppertaler Tanztheater zählen zu dieser Art Künstlertheater.<sup>89</sup>

„Die ästhetische Entwicklung, die Reflexion der Theatermittel, die Ausbildung der Schauspieler und Zuschauer und die Durchsetzung von Produktionsbedingungen, die für die erstrebte Qualität notwendig sind, gehen auf die Künstlertheater zurück.“<sup>90</sup>

Wanda Golonka, deren Wirkung der Arbeitsweise in der vorliegenden Dissertation untersucht wird, tanzte nach ihrer Ausbildung in Wuppertal bei Pina Bausch, also in einem von Stegemann bezeichneten Künstlertheater. Folgendes Zitat unterstreicht die Zuordnung von Wanda Golonkas Arbeitsweise zum Künstlertheater:

„Ihre Arbeitsbedingungen waren und sind die Sehnsucht der Theatermacher, den Zusätzlich zu den künstlerischen Erfolgen traten sie auch mit fundierten Gedanken zur Theaterarbeit an die Öffentlichkeit. In der konzentrierten Arbeitsatmosphäre des Künstlertheaters sind Texte entstanden, in denen die Künstler selbst ihre Produktionsweise, ihre Ästhetik und deren gesellschaftliche Bedeutung reflektieren konnten.“<sup>91</sup>

Wanda Golonka meinte nach der 8jährigen Zeit am Schauspiel Frankfurt, dass sie integriert in ein Stadttheater nicht mehr hätte weiter arbeiten wollen, da ihre Arbeitsweise eine Kontinuität in der Arbeit mit den Schauspielern und Gästen verlangte, welche im Repertoirebetrieb kaum möglich war – eine Sehnsucht. Zu oft musste Golonka mit Schauspielern immer wieder von vorne anfangen und ein gemeinsames künstlerisches Verständnis aufbauen. Für die Fortführung hätte Golonka eine eigene kleine Truppe im Ensemble gründen müssen, eine Künstlertheater-Gruppe, ein ‚Tanz Ensemble Modell‘<sup>92</sup>, wie auch der Titel des Buches lautet, der am Ende der Intendanz über die Arbeit von Wanda Golonka am Schauspiel Frankfurt veröffentlicht wurde.

Die Besonderheit am Künstlertheater war also, dass die jeweiligen Vertreter mit ihrem Ensemble oder Gruppe Zeit und Raum hatten gemeinsam und kontinuierlich zu arbeiten und auf Erfahrungen aufbauen konnten. Das nötige Vertrauen

---

<sup>89</sup> Stegemann 2013, S. 230.

<sup>90</sup> Stegemann 2013, S. 230.

<sup>91</sup> Stegemann 2013, S. 230.

<sup>92</sup> Hamacher und Schweeger 2010.

konnte gebildet werden und somit ein gemeinsamer Lernprozess beschritten werden.

Der nun folgende kurze Überblick zeigt einige Vertreter der freien Gruppen seit den 1960er Jahren aus Peter Simhandls Theater Geschichte<sup>93</sup>, deren Ziel es war, den Alltag zu unterbrechen und gleichzeitig zu theatralisieren und das nicht durch dramatisch erzählte Geschichten, sondern assoziative und performative Verwendung aller künstlerisch zur Verfügung stehenden Mittel.

Einer der bekanntesten amerikanischen Vertreter war die ‚New Yorker Performance Group‘, welche 1967 von Richard Schechner gegründet wurde. Gezielt sollten „[...] mit ihren provokativen Aufführungen die Normen und Masken der Gesellschaft [...]“<sup>94</sup> aufgebrochen und irritiert werden. Es ging darum Normen und Regelwerke – Institutionen der Gesellschaft – zu thematisieren und zu hinterfragen. Fortgeführt wurde nach Schechners Ausstieg die Gruppe von Elisabeth LeCompte, Jim Clayburgh und Spalding Gray, die sie in ‚The Wooster Group‘ umbenannten. Gruppen, die ebenfalls den Theaterraum verließen, um in den Straßen und Plätzen der Städte zu spielen und bereits in den 90er Jahren Kooperationen mit der Wirtschaft eingingen und Werbeveranstaltungen zu künstlerischen Events machten, waren u.a. die katalanische Gruppe ‚La Fura dels Baus‘.<sup>95</sup>

In England entstanden die Performance Gruppen ‚Gob Squad‘ und ‚Station House Opera‘, welche mit dem damals neuen Medium Internet das beschleunigte Phänomen der sich wandelnden Gesellschaft, deren Mitglieder ständig präsent sein müssen, thematisierten und eindringlich auf damit verbundene Kommunikationsdogmen aufmerksam machten.<sup>96</sup> Der Belgier Jan Lawers mit seiner ‚Needcompany‘ ging ebenfalls exzessive auf die durch neue Medien veränderte Wahrnehmung und Stellung des Einzelnen in der Gesellschaft ein.<sup>97</sup> Der litauische Theatermacher Eimuntas Nekrosius spielte ab 1980 mit dem

---

<sup>93</sup> Simhandl 2007, S. 494–498.

<sup>94</sup> Simhandl 2007, S. 494.

<sup>95</sup> Simhandl 2007, S. 495–496.

<sup>96</sup> Simhandl 2007, S. 496–497.

<sup>97</sup> Simhandl 2007, S. 497.

Jungen Theater in Vilnius gegen die russische Übermacht an und gründete 1998 ein eigenes Künstlerzentrum: ‚The Fort of Art‘.<sup>98</sup>

All diese Gruppen und viele weitere verstanden sich als Kontrapunkt zu den in ihrem Land vorherrschenden normalen Theatervorstellungen, siethematisierten die Identität der Einzelnen, neue Kommunikationsweisen oder sozial-politische Fragestellungen. Bewusst wurden geltende institutionelle Normen und Regeln gebrochen, kontrapunktiert, persifliert oder ihnen entgangen, um auf die sich durch die neuen Medien Internet und Computer wandelnde Gesellschaft kritisch eingehen zu können oder diese gezielt zu verstören.

Selten – und das gilt es zu erwähnen – ermöglichten Intendanten freien Regisseuren einen Freiraum im deutschen Stadttheatersystem, so wie es Elisabeth Schweeger tat. George Tabori durfte Mitte der 1970er Jahre am Theater Bremen ein Experimentierstudio einrichten. Er bekam 10 Schauspieler und eine Bühnenbildnerin zugewiesen.<sup>99</sup> In seinem Theaterlabor arbeitete er über Improvisation und Psychotherapie, suchte nach dem Menschen hinter dem Schauspieler. Nach einem Intendantenwechsel wechselte Tabori mit seiner Truppe an die Münchner Kammerspiele. Er arbeitete dort entweder mit dem Ensemble oder seiner Truppe, also auch hier liefen die unterschiedlichen Systeme nicht zusammen.<sup>100</sup> Es gibt viele Parallelen zu Wanda Golonkas Arbeitsweise, aber einen gravierenden Unterschied: Wanda Golonka bewegte sich mit ihrer Arbeit innerhalb des Theatersystems und arbeitete nicht mit einem Sonderteam, diese Tatsache ist Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Was kann entstehen, welche Chancen können sich ergeben, wenn unterschiedliche Arbeitssysteme miteinander arbeiten? Dieser Frage kann an jedem Stadttheater nachgegangen werden und ist somit übertragbar auf andere Stadttheater in Deutschland

Warum die Zusammenarbeit von Wanda Golonka und Elisabeth Schweeger unter einem anderen Intendanten nicht weitergeführt wurde, hat also weniger mit dem Ende der Intendanz von Elisabeth Schweeger zu tun, als damit, dass

---

<sup>98</sup> Simhandl 2007, S. 498–499.

<sup>99</sup> Simhandl 2007, S. 328.

<sup>100</sup> Simhandl 2007, S. 329.

das Stadttheater generell noch nicht bereit ist, unterschiedlichen Arbeitsweisen einen Raum zu geben. Die Forschungslücke verorte ich demnach ebenfalls in dem ‚warum das so ist‘, dem derzeitigen Betreibersystem der deutschen Stadttheater

Einer der führenden und erfahrensten Wissenschaftler, der sich mit Art Management befasst, ist der niederländische Professor Giep Hagoort. Hagoort weist in seinem 2003 erschienenen Buch über ‚Art Management, Entrepreneurial Style‘<sup>101</sup> ausdrücklich auf die fehlende Evaluierung strategischer Konzepte in künstlerischen Non Profit-Unternehmen hin. Das Stadttheater in Frankfurt zählt zu diesen Unternehmen und daher kann diese Arbeit als Evaluierung des künstlerischen Konzeptes von Elisabeth Schweeger in einem speziellen Teilbereich angesehen werden.

Auch in der Theaterwissenschaft erfahren Evaluierungen eine stiefmütterliche Behandlung. Einerseits, weil nach einem Intendantenwechsel die ‚alte‘ Intendanz – wie ein Theaterabend selbst – ‚flüchtig‘ ist und die neue Intendanz kein Interesse hat, diese alte zu evaluieren. Sie ist mit sich selbst beschäftigt. Erfolgreichen Künstlern und Künstlerinnen aus der freien Szene wie auch von Stadttheatern erfahren Anerkennung in Form von Biographien, Werkschauen und Analysen ihrer künstlerischen Arbeit. Untersuchungsziel ist die Dokumentation einer künstlerischen Arbeit, aber selten wird gezielt die Auswirkung auf das Arbeitsumfeld untersucht. Zum Beispiel verließ Sascha Waltz das Stadttheatersystem 2007, um in die Räumlichkeiten des Radialsystems umzuziehen. Grund war mehr der Wunsch nach Freiheit in der Arbeit, als der bloße Wechsel der Räumlichkeiten. Es würde sich hier eine Evaluierung und Sondierung der Gründe lohnen. „Sie hat die Schaubühne ja nicht verlassen, um es leichter zu haben, sondern um, der administrativen Ablenkungen eines Stadttheaters ledig, noch intensiver zu arbeiten.“<sup>102</sup> Das Ausscheiden aus dem Stadttheater hatte dieser Aussage nach mit der Organisationsstruktur zu tun. Ich behaupte, dass der Grund zu gleichen Teilen der ‚Institution‘ Theater zuzuschreiben ist, da sich dort das Regelsystem in den mentalen Modellen der Theaterleute manifestiert und

---

<sup>101</sup> Vgl. Hagoort 2000, S. 70.

<sup>102</sup> Finger 2007, S. 1.



weit aus ‚mächtiger‘ wirksam ist, als die organisatorischen Rahmenbedingungen.

Dieses Forschungsvorhaben möchte auch hier eine Forschungslücke schließen, da im Bereich der freien Szene insbesondere der Disziplin Choreographie und festem Haus keine Evaluierung getätigter Kooperationen existiert, welches speziell das innovative Potential der künstlerischen Arbeitsweise der freien Szene in einem festen Ensembletheater aufzeigt und als positiv verändernd, also innovativ voraussetzt. Die achtjährige Arbeit Wanda Golonkas als Hausregiechoreografin am Schauspiel Frankfurt unter der Intendanz von Elisabeth Schweeger von 2000/2001 bis 2008/2009 bietet sich als zu evaluierender Untersuchungsgegenstand daher an.

Mich interessiert in erster Linie, was von diesen Phasen der Arbeit – das Intendanten-Rotationsprinzip der festen Häuser erlaubt ja nur Phasen oder zeitlich begrenzte Perioden – nach Beendigung bestehen bleibt. Wirkt sich eine solche Zusammenarbeit auf die ‚Institution‘ Theater aus und generiert sie einen anhaltenden Mehrwert? Konkret für die vorliegende Arbeit bedeutet dies:

1. Wie und wodurch veränderte die spartenübergreifende Arbeit von Wanda Golonka die ‚Institution‘ Theater und
2. auf welchen Ebenen hat die Arbeit von Wanda Golonka innovativ verändert?
3. Wo können heute noch Spuren dieser Arbeit zu finden sein?

Die Auswirkung der Arbeit auf die Darsteller und Mitarbeiter in Bezug auf Arbeitsweise, Einsatz des Könnens und Umsetzung als Folge eines Lernprozesses wird anhand der Fragebogenerhebung auf das genaueste untersucht werden.

Etwaige Auswirkungen der Arbeit auf Geldgeber, die Stadt Frankfurt, der Kulturpolitik, Konkurrenten und Besucher sind nicht Untersuchungsgegenstand. Indirekt kann über positive Auswirkungen auf ‚Institution‘ und ‚Organisation‘ eine positive Wirkung auf die Geldgeber, die Stadt Frankfurt, der Kulturpolitik, Konkurrenten und Besucher angenommen werden. Die endgültige Klärung dieser Einflüsse ist jedoch nicht in der Forschungsfrage vorgesehen.

Wie bereits erwähnt, wagen es nur sehr wenige Intendanten, einen Künstler der freien Szene künstlerisch gleichberechtigt am Haus arbeiten zu lassen<sup>103</sup>. Eine solche Zusammenarbeit funktioniert nur dann, wenn eine solche im künstlerischen Konzept verankert ist<sup>104</sup>. Diese Intendanten setzen meist auf flache Hierarchien, Teamgeist und Dialog, so wie dies am Schauspiel Frankfurt von Elisabeth Schweeger der Fall war. Zu beobachten ist ebenfalls, dass in jüngster Zeit Künstler, die aus der freien Szene oder anderen Ländern, mit anderen Produktionsformen von Theater kommen, nun als feste Hausregisseure (René Pollesch in Stuttgart) oder Intendanten (Annemie Vanackere als Leiterin des HAU in Berlin, Johan Simons an den Kammerspielen München) Erfolg haben.

Es mangelt nicht an Beschreibungen solcher Konstellationen, aber wohl an der Untersuchung der Auswirkungen von prozessorientierter Arbeitsweise auf die unterschiedlichen Parameter (,Institution‘, ,Organisation‘, Künstler, künstlerisches Personal, Publikum, Konkurrenz,...) eines Hauses, als auch an den sich daraus ergebenden strukturellen Veränderungen für die Kulturorganisation bzw. in diesem speziellen Fall der Hochkulturorganisation. Veränderungsprozesse in diesen gelten als besonders langwierig und schwierig.

„Für öffentliche, sogenannte Hochkultureinrichtungen sind interkulturelle Veränderungsprozesse aufgrund ihrer langen Tradition besonders schwierig und darum nicht kurzfristig zu gestalten. Die größten Probleme bestehen in den klassischen Repertoirestrukturen, dem traditionellen Kanon, den traditionellen Produktions- und Rezeptionsformen, den Erwartungshaltungen an Theater und Museum und dem damit verbundenen Image.“<sup>105</sup>

Diese Forschungsarbeit ist im Interesse der Verbindung von fehlender gleichberechtigter Zusammenarbeit und ungenügender Evaluierung zu verstehen.

Bis zum jetzigen Stand der Recherchen konnte zum vorliegenden Fall, als auch zu ähnlichen Kooperationen an Stadttheatern keine wissenschaftliche Auseinandersetzung hinsichtlich eines Innovationspotential durch die synergetische Verbindung zweier unterschiedlicher Produktionsweisen ausfindig gemacht

---

<sup>103</sup> Vgl. Büren 2009.

<sup>104</sup> Vgl. Raddatz 2011b.; Raddatz 2011a.; Schweeger 2006.; Mell 14.10.2010.

<sup>105</sup> Mandel 2012, S. 1.

werden, welche die ‚Institution‘ Theater aus sozialwissenschaftlicher Perspektive erforscht und hinterfragt.

Zusammenfassend bestehen für die vorliegende Untersuchung folgende Lücken:

1. Kulturmanagerialer Ansatz als alleiniges Instrument für die Organisationsentwicklung des Theaters
2. Fehlende wissenschaftliche Evaluierungen betreff
  - a. Künstler/Intendanz
  - b. Zusammenarbeit der freien Szene am Stadttheater

Auf eine sich aus den Forschungsergebnissen selbst generierende Lücke verweist der Soziologe Chris Argyris und diese möchte ich nicht unerwähnt lassen. Argyris bringt zur Sprache, dass viele Untersuchungsergebnisse in der Realität nicht umsetzbar seien und setzt die Umsetzbarkeit der Forschung in der Realität daher als höchstes Maß an<sup>106</sup>. Der gravierende Fehler vieler Sozialwissenschaftler sei, dass sie zwar die Fehler in Organisationen aufdecken, daraus aber keine Feststellungen und Ratschläge entwickeln, welche umsetzbar sind.

Weiter weist Argyris darauf hin, dass Veränderungen in Unternehmen immer bewusste, aber vor allem unbewusste Abwehrmechanismen<sup>107</sup> produzieren. Von Wissenschaftlern werden genau diese Abwehrmechanismen nicht bedacht und Argyris vermutet sogar, dass es den Wissenschaftlern selbst nicht bewusst ist, dass diese Abwehrmechanismen in Form von Routinen, Heimlichtuereien, Organisationsritualen und Widersprüchen überhaupt existieren. Ohne deren Erkennen ist eine Veränderung der Organisationsstruktur jedoch unmöglich. Argyris bezieht den Forscher sogar als Mitverursacher eines Denkens mit ein, dass gewisse Strukturen nicht veränderbar sind, weil kaum empirische Studien vorliegen, welche belegen, dass Abwehrmechanismen verändert werden können. Es kommt daher immer wieder vor, dass Empfehlungen zu Konsequenzen führen, die den beabsichtigten Resultaten zuwiderliegen und neue Fehler produziert werden. Argyris Vermutung liefert den Grund, warum betriebswirtschaftliche Veränderungsversuche an festen Häusern nicht funktionieren. Das For-

---

<sup>106</sup> Vgl. Argyris 1997, S. 44–49.

<sup>107</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.

schungsvorhaben setzt genau an der Hinterfragung dieser für das Theater geltenden Abwehrmechanismen an.

Die Forschungslücke in Bezug auf die Nichtumsetzbarkeit der Forschungsergebnisse kann als irrelevant gewertet werden, da die Fallstudie mit einer Laufzeit von abgeschlossenen 8 Jahren als ‚umgesetzt‘ gelten kann, auch wenn das künstlerische Konzept nach Ablauf der Intendanz von Frau Schweeger nicht weitergeführt wurde.

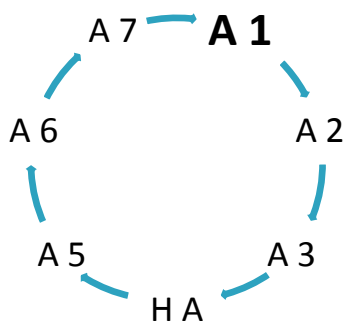
Nicht zuletzt ist ein Teilziel des Forschungsvorhabens genannte Forschungslücken in Angriff zu nehmen und für weitere Evaluierungen in diesem Bereich zu motivieren.

#### 1.4 Annahmen

Aus den erarbeiteten Forschungslücken ergeben sich nachfolgende Annahmen:

Von zentraler Bedeutung ist die Intendanz eines Hauses, denn nur sie kann Lernprozesse entweder ermöglichen oder unterbinden. Die erste Annahme bildet den Ausgangspunkt eines Kreislaufes, aus welchem sich die Annahmen 2-7 generieren. Jede Annahme setzt voraus, dass Annahme 1 gewährleistet ist.

Abbildung 1: Zusammenhang der Annahmen als Prozess dargestellt



## Annahme 1

Die Zusammenarbeit muss Bestandteil des künstlerischen Konzeptes der Intendanz sein.

## Annahme 2

Innovation am Stadttheater durch gleichberechtigte Zusammenarbeit von prozess- und repertoireorientierter Produktionsweisen benötigt Zeit und Kontinuität.

## Annahme 3

Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen erzeugt Veränderungspotential.

## Annahme 4

Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen setzt am Stadttheater Innovationspotentiale auf künstlerischer-, organisatorischer- und struktureller Ebene frei.

## Annahme 5

Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen hat Einfluss auf die mentalen Modelle der Mitarbeiter und hat somit Einfluss auf die ‚Institution‘ Theater.

## Annahme 6

Prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit erweitert den Handlungsspielraum der Darsteller und Mitarbeiter.

## Annahme 7

Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge

## Vorläufige Vermutung:

Gleichberechtigte Zusammenarbeit von prozess- und repertoireorientierter Arbeit macht das Theater zu einem ‚lernenden Theater‘ nach Peter M. Senge. Die Methode der lernenden Organisation nach Senge bietet eine Lösung für die Legitimationsdebatte des deutschen Stadttheaters.

## 2 Theaterkrise: Benötigen wir das Stadttheater noch?

Wir beschäftigen uns heute mehr denn je mit der Frage, wie es weitergehen soll und dies in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens. Atomkraft oder Energiewende? Studiengebühren ja oder nein? Frauenquote nein oder doch? Hinter all diesen Fragen steckt eine Vision, eine Vision von einer besseren Situation für das jeweilige Problem, als die momentane Realität. Die Autoren des heftig und bitter umstrittenen Buches ‚Der Kulturfarkt‘<sup>108</sup>, welches 2012 für Empörung in der deutschen Kulturszene sorgte, bemängeln, dass auch und gerade in der Kultur nicht an einer Zukunftsvision gebastelt wurde.<sup>109</sup> Was hat nun die Vision von einem Theater mit der Frage zu tun, ob wir das Theater noch brauchen? Ich bin der Meinung, dass die Beantwortung der Frage in Angriff genommen werden kann, sofern klar ist, welche Vision das Theater hat! Ohne genau zu wissen, welches Ziel Theaterschaffende und Kulturpolitiker mit Theaterkunst erreichen wollen, kann die Frage nicht beantwortet werden. Die Strukturdebatte stellt die Betreiberform der Stadttheater in Frage, und diese soll durch eine Strukturreform wieder hergestellt werden. Die Theaterdebatte um Strukturreform, Paradigmenwechsel und Legitimität sondiert derzeit erneut und immer wieder Eckpunkte zur Formulierung einer solchen Vision. Aber sofern die aus der Vision auftauchenden Anweisungen nicht mit den Handlungen<sup>110</sup> der Theaterschaffenden übereinstimmen und individuelle, egoistische Lösungen für übergreifende und grundlegende Probleme vorgezogen werden, wird auch die beste Vision wirkungslos bleiben.

Vermeintliche Unvollständigkeiten im System Theater sind seit seiner Entstehung<sup>111</sup> im Gespräch, denn die künstlerische Arbeit ist sehr stark von individuel-

---

<sup>108</sup> Haselbach et al. 2012.

<sup>109</sup> Haselbach et al. 2012, S. 13.

<sup>110</sup> Vgl. hierzu Chris Argyris ‚vertreter Theorie‘ und ‚handlungsleitender Theorie‘ in Kapitel 3.3.1.

<sup>111</sup> Es gibt zahlreiche Programmschriften, Stilperioden und Reformmodellen, mit Schriften und Texten von Appia, Behrens, Fuchs, Craig und Copeau, über Erneuerungsexperimente von Marinetti, Prampolini, Ball, Schwitters, Schreyer, Kandinsky, Léger, Schlemmer, Gropius etc. die Manfred Brauneck in „Theater im 20. Jahrhundert“ zusammengefasst hat. Ihnen allen ging es immer um die Erneuerung oder Weiterentwicklung des bestehenden Theaters für die jeweilige

len Vorstellung über das Wesen der Kunst, von Träumen und Wünschen der Theaterschaffenden und des Theaterpublikums geprägt. Die Frage sollte also nicht lauten, ob wir das Theater noch brauchen, sondern richtigerweise: Wie kann eine gemeinsame Vision von Theater geschaffen werden? Dass dies die schwierigste Aufgabe der Theaterdebatte sein könnte, zeigen folgende Äußerungen. „[...] (D)as Schlimmste am Theater ist für mich die totale Verwechselbarkeit.“<sup>112</sup> bemängelt Frank Castorf. Seine Vision wünscht sich eine Unverwechselbarkeit oder Einzigartigkeit der Produktionen; deren Möglichkeiten gibt es ja viele. „Das allergrößte Defizit im deutschen Theater? Dass Rede und Realität auseinander fallen.“<sup>113</sup> stellen für Ulrich Khuon das eigentliche Problem dar, unbewusst thematisiert Khuon hier die Aktionstheorien nach Argyris<sup>114</sup>. Elisabeth Schweeger moniert hingegen, dass „Theater [...] zu Fabriken geworden (sind) für leicht verdauliche Kost [...]“<sup>115</sup>. Drei Intendanten, drei unterschiedliche Wünsche ohne gemeinsamen Nenner.

Die Suche nach einer „produktiven Differenz“<sup>116</sup> in der Zusammenarbeit steht dennoch irgendwie im Mittelpunkt. Die Ermittlung einer Theaterform für die heutige und zukünftige Gesellschaft, die sich durch stetige Wandlungsprozesse geradezu definiert, könnte als gemeinsame Vision dienen. Und gemeinsame Wandlungsprozesse sind Lernprozesse. Eine vorläufige Antwort auf die Frage könne lauten: Ja, wir benötigen das Theater noch, um Lernprozesse zu lernen.

Theater befindet sich wieder einmal in einer Krise. Die Welt beneidet uns Deutsche um unsere immer wieder kehrende Theaterkrise, garantiert diese doch, dass es überhaupt ein derart zu diskutierendes Theater gibt!<sup>117</sup> Wie definiert sich Krise? Krise ist ein Zustand der Gesellschaft oder zentraler gesellschaftlicher Bereiche. Unter Zeitdruck müssen schwierige Problem der Anpassung,

---

Gesellschaft und der Verabschiedung von einem alten System, um die Etablierung eines neuen, einzig wahren Theaters zu festigen. Vgl. Brauneck 1984.

<sup>112</sup> Castorf 2000, S. 117.

<sup>113</sup> Khuon 2000, S. 122.

<sup>114</sup> Argyris 1997.

<sup>115</sup> Schweeger 2000, S. 128.

<sup>116</sup> Mackert et al. 2011, S. 7.

<sup>117</sup> Vgl. Detje 2003, S. 13.

Koordination, Strukturveränderungen oder Systemerhalt gelöst werden.<sup>118</sup> So die soziologische Definition. Eine Krise, hervorgerufen durch die stete Kürzung der Subventionen ist auch als Chance zu sehen, um über vorhandenen Verhältnisse nachzudenken. Und das kann aus unterschiedlichen Richtungen geschehen. So kann die immer wiederkehrende Theaterkrise als Generationenkonflikt gesehen werden, als Prozess des Abgrenzens vor dem Verschwinden, dem Untergang durch erneuernden Wandel. Laut Soziologielexikon gibt es vier Ansätze von Generationsbeziehungen: Konflikt, Solidarität, Segregation, Ambivalenz. Ambivalenz durch autoritäre Spannungen und Abhängigkeit, als auch Eigeninteressen und Solidarität.<sup>119</sup> Alle vier Generationenbeziehungen passen auf die Theaterdebatte und das macht sie so schwierig, weil immer wieder unterschiedliche Interessen im Vordergrund stehen, miteinander vermischt und gegenseitig kaschiert werden. Aber dennoch muss damit umgegangen werden und eine lernende Haltung nach Peter Senge bietet hier durch den systemischen Ansatz eine einzigartige Chance zu grundlegenden Lösungen zu gelangen.

Bernd Wagner weist in dem Jahrbuch für Kulturpolitik 2004 darauf hin, dass die vorherrschende Theaterdebatte zu sehr darauf bedacht ist, einen Schuldigen für die Misere des Theaters ausfindig zu machen. Theaterleute bezeichneten Kürzungen in den Theateretats gerne als: ‚Ausbluten‘, ‚Abbrennen der Theaterlandschaft‘ oder ‚Säureattentate‘<sup>120</sup>. Politiker würden als „Meuchelmörder“<sup>121</sup> bezeichnet. Diese Zuschreibung sieht Wagner sehr kritisch, da sie keine echte Debatte um eine notwendige Strukturreform zulasse. Der Grund ist folgender:

„[...] teilweise gravierende Unterschiede im Umgang der Kulturpolitik mit den verschiedenen Theaterformen in den jährlichen Kürzungs- und Einsparrunden, bei denen die Stadt- und Staatstheater in der Regel besser behandelt werden als Freie und Privattheater oder Landesbühnen.“<sup>122</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Schäfers und Kopp 2006, S. 147–149.

<sup>119</sup> Vgl. Schäfers und Kopp 2006, S. 81–84.

<sup>120</sup> Vgl. Wagner 2004b, S. 14.

<sup>121</sup> Vgl. Wagner 2004b, S. 14.

<sup>122</sup> Vgl. Wagner 2004b, S. 13.



Diese ungleiche Verteilung hat Auswirkungen auf die Theaterprogramme. Vielerorts wird versucht um jeden Preis zu gefallen, um die Subventionszahlungen zu legitimieren.

„So trudelt das Theater zwischen Bildungsauftrag und Unterhaltungsbedürfnis, Verehrung des dramatischen Textes und dem Willen, das wahre Leben auf die Bühne zu stellen.“<sup>123</sup>

Kürzungen in den Förderetats haben unterschiedliche Auswirkungen. Feste Häuser müssen auf eine Produktion verzichten oder bei Kostüm und Bühnenbild sparen, aber für die freie Szene können Kürzungen „zur Zerstörung der Arbeitsstrukturen oder [...] Einstellung ganzer Angebote“<sup>124</sup> führen.

Für was könnte das Theater neben der Kunstvermittlung noch nützlich sein? Meiner Meinung nach könnte sich das heutige teilweise ad absurdum getriebene gesellschaftliche Diktum der Flexibilität mit vermeintlicher Spontaneität für das Theater als eine große Chance erweisen, aus der Legitimitätskrise heraus zu kommen. Eine Gruppe Wissenschaftler vom Institut für öffentliche Wirtschaft und Personalwirtschaft der Universität Hamburg bat Ulrich Khuon 2003 am Thalia Theater eine Untersuchung durchführen zu dürfen, da die Organisation Theater eine zukunftsweisende Struktur habe. Dem Thalia Theater wurde große Flexibilität und Beweglichkeit zugesprochen, Kompetenzen, welche in Zukunft mehr und mehr Unternehmen benötigen werden, um schnell, intelligent, nachhaltig, effektiv und effizient handeln zu können. Das Theater wird, sofern es lernt, diese Fähigkeiten nicht dem Zufall einzelner Personenkonstellationen zu überlassen, ein Musterbeispiel für organisationales Lernen sein können. Ich sehe in der Vision die Stadttheater als lernende Organisation nach Senge zu betrachten, die Möglichkeit, die Ausgangsfrage: ‚Brauchen wir das Theater noch?‘ unbedingt mit ja zu beantworten.

Auf einen weiteren Grund verweist Rolf Bolwin:

„Zudem geht es auch um eine große Zahl von Arbeitsplätzen, die zu erhalten sind. Gerade die Arbeitsplätze der Künstler sind in der Regel befristet

---

<sup>123</sup> Hierholzer 2009b, S. 1.

<sup>124</sup> Wagner 2004b, S. 13.

und da bedarf es besonderer Anstrengungen, um sie vor Willkür zu schützen.“<sup>125</sup>

Denn wir sprechen hier von:

„141 öffentlich getragene Theaterunternehmen, also Stadttheater, Staatstheater und Landesbühnen, weist die Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins für die Spielzeit 2007/2008 aus. Hinzu kommen 128 Orchester, davon viele ebenfalls in städtischer und staatlicher Trägerschaft.“<sup>126</sup>

Hinzu kommen der Statistik nach 170 Privattheater und zahlreiche freie Gruppen. Das Sterben der Stadttheater hätte umgreifende Auswirkungen für z.B. die Gastronomie und die Reisebranche. Gäste benötigen Zimmer, egal ob Künstler oder Publikum. Sie gehen Essen oder einkaufen, müssen anreisen, manche bereiten sich mit Fachliteratur auf Inszenierungen vor und so weiter und so fort. Mit beeinträchtigt wären Branchen, die nicht primär mit dem Theater zu tun haben, sich aber in dessen Wirkungsfeld befinden und somit von den finanziellen und sozialen Effekten, welches dieses generiert, betroffen sind.

Bleibt immer noch die Frage offen, wo das Theater hin will. Das nun folgende Kapitel soll verständlich machen, wofür das Stadttheater eine auf einer gesellschaftlichen Wertebasis entworfene Vision benötigt.

## 2.1 Theatervisionen

Theaterintendanten hinterfragen genauso wie Journalisten, Theaterwissenschaftler und Politiker das deutsche Theatersystem auf Glaubwürdigkeit und Relevanz in seiner heutigen Existenz. So initiierten die Intendantin des Freiburger Theaters Barbara Mundel zusammen mit Heiner Goebbels und Josef Mackert aus den Überlegungen über das Theatersystem und der Institution Theater (sie meinen damit vorwiegend die Organisationsform) samt deren Strukturen eine Ringvorlesung „Kritik der Institution“. Aus der Vorlesungsreihe entstand das Arbeitsbuch 2011, welches sich als aktuelle Theaterrecherche versteht.

---

<sup>125</sup> Bolwin 2013, S. 1.

<sup>126</sup> Bolwin 2013, S. 1.

Unter dem Titel „Heart of the city“<sup>127</sup> veröffentlichte Theater der Zeit die wichtigsten Beiträge.

Heutiges Theater fasst den Begriff oder die Tätigkeit, die hinter dem Begriff Theater steckt, wesentlich weiter als noch vor einigen Jahren. Die Einbindung der Hochschulen und Universitäten gehört mittlerweile zum Standardprogramm vieler Stadttheater. Auch spartenübergreifende Projekte durchdringen mehr und mehr die Programme der Spielzeiten.<sup>128</sup> Wesentliche Impulse gingen vom Gießener Institut für Angewandte Theaterwissenschaft, gegründet von Andrzej Tadeusz Wirth aus. Viele Elemente des dort entwickelten sogenannten ‚post-dramatischen Theaters‘<sup>129</sup> sind in Struktur und Ästhetik in die heutigen Stadttheater eingezogen. Die Gießener Rezeptur gründet und beruht noch immer auf der Vernetzung von Kompetenz und Erfahrung u.a. über Koryphäen wie Hans Thies Lehmann und Cristel Weiler, welche am Institut arbeiten. Internationale Größen wurden als Gastdozenten geholt u.a. Heiner Müller, John Jesurun, George Tabori und Emma Lewis Thomas. Ein weiterer Erfolgsfaktor war und ist die Zeit in Form von Dauer, Kontinuität, individuelle Betreuung und Förderung, welche den Studenten/Schülern entgegengebracht werden konnten. Die Weiterentwicklung der künstlerischen Arbeit in den ‚jour fixes‘ am Institut nach Abschluss des Studiums verdeutlicht die Verbundenheit und das Interesse an der gemeinschaftlichen ‚Sache Theater‘. Während des Studiums ist die philosophische Hinterfragung künstlerischer Prozesse durch Odo Marquard zum Standard geworden. Generell zeichnete sich die Gießener Schule besonders zu Anfangszeiten durch das Infragestellen der veralteten Stadttheater aus. Heute gehören die Gießener Schüler zum Standardprogramm an den Stadttheatern und erfrischen diese merklich. Bekannte Namen sind René Pollesch, Jörg Laue, Till Müller-Klug, Frank Hentschker u. sehr viele andere. Der Erfolg dieser Künstler liegt auch darin, dass deren Forschungen am Institut auf einer „Praxeologie als eine Theorie der Praxis“<sup>130</sup> also der Umsetzbarkeit der Forschung in der Praxis bestehen. Andrzej Tadeusz Wirth war dies besonders wichtig, daher verankerte

---

<sup>127</sup> Mackert et al. 2011, S. 7.

<sup>128</sup> Mackert et al. 2011, S. 8.

<sup>129</sup> Lehmann 2001.

<sup>130</sup> Raddatz 2009a, S. 25.

er dieses Anliegen im Namen ‚Angewandte Theaterwissenschaft‘ eindeutig. Dieses Lernen auf vielen Ebenen erzeugt eine andere Sicht auf Kunst und Kunstproduktion und verändert auch die gängigen Theaterparadigmen der Stadttheater, wie in den noch folgenden Wünschen bezüglich einer Vision Stadttheater sehr deutlich herausgearbeitet werden kann. In den Mittelpunkt von Inszenierungen tritt anstatt der Vermittlung der Fabel, ein zentrales Bild oder Frage, als ein anderes Denken über Theater. Der Performance-Gedanke und die Performativität der künstlerischen Tätigkeit tritt in den Vordergrund und der Schauspieler wird als genuin produzierender Künstler weg vom ‚nur ausführenden‘ Schauspieler verstanden.<sup>131</sup>

Was hat dies mit einer Vision zu tun? Vision kommt von dem lateinischen ‚visio‘, was so viel wie „Gesicht, Schau oder Erscheinung“<sup>132</sup> bedeutet. Diese Definition passt sehr gut auf das Stadttheater, denn es macht Notwendigkeiten deutlich. Das Stadttheater benötigt ein Gesicht, da es etwas zur Schau stellen, also zeigen möchte und zwar, weil es in Erscheinung treten will. Dieses Grundmotiv haben alle Stadttheater gemeinsam, aber es reicht als Vision nicht aus, denn unberührt bleibt die Art und Weise, wie es in Erscheinung treten will. Die soziologische Definition ist hier als Ergänzung somit sinnvoll, diese beschreibt die Vision zusätzlich als „Vorstellungsbilder im Hinblick auf künftige gesellschaftliche Entwicklungen, Gestaltungsmöglichkeiten, Ziele, Zustände (und) Strukturen.“<sup>133</sup>

Diese Ausrichtung auf zukünftige Ereignisse und Veränderungen sind deshalb wichtig, da diese das Handeln von Menschen beeinflussen und steuern können. Viele Menschen, die ihr Handeln auf ein gemeinsames Ziel ausrichten und Kräfte bündeln, können aus solchen Visionen grundlegende gesellschaftliche Veränderungen auslösen. Die Wirkung von Visionen ist demzufolge das eigentlich Wichtige und zwar als „[...] Kraft, die in dieselbe Richtung drängt, [...]“<sup>134</sup>

---

<sup>131</sup> Vgl. Raddatz 2009a, S. 24–25.

<sup>132</sup> Hillmann 2007, S. 945.

<sup>133</sup> Hillmann 2007, S. 946.

<sup>134</sup> Büren 2009, S. 18.

Eine gemeinschaftliche Vision ist nicht als Gleichschaltung falsch zu verstehen, denn jedes Stadttheater wird der Vision ein eigenes Profil geben und somit ein Alleinstellungsmerkmal entwickeln. Welche Vision von Stadttheater verfolgen Theaterintendanten in Deutschland? Die nun folgenden Zitate sollen die Vielfalt der Visionen aufzeigen. Einige Zitate liegen schon mehr als ein Jahrzehnt zurück und erhellen dennoch den Wunsch, der allen Visionen innewohnt, einen Zustand zu erreichen, der anders ist als der gegenwärtig. So äußerte sich Stromberg 2000:

„Ich wünsche mir, dass: [...] - Elisabeth Schweeger Frankfurt aufmischt [...] - Regisseure unter Authentizität nicht verstehen, das Elend der Straßen auf der Bühne zu kopieren [...] - die Worte «Strukturreform», «schlanke Apparate», «betriebsbedingte Kündigungen», «Sicherung von Arbeitsplätzen», «GmbH» endlich im Zusammenhang diskutiert werden [...]“<sup>135</sup>

Van den Broek zitiert Vanackere „[...] Theater muss überraschen und dich zu neuen Ideen inspirieren.“<sup>136</sup> Und Thomas Laue umschreibt seine Vision von Stadttheater wie folgt:

„[...] Lust [...], sich einzumischen und Verbindungen herzustellen. Zwischen den verschiedenen Milieus einer Stadt, den unterschiedlichen Disziplinen von Kultur und Stadtplanung, [...] auch zwischen unterschiedlichen künstlerischen Formen.“<sup>137</sup>

„Sollte das Theater überleben, so müsste es sich mehr mit dem Leben beschäftigen und weniger mit dem Theater.“<sup>138</sup> Sebastian Hartmann hegt den Wunsch: „Ich habe die ideale und wohl völlig abnorme Idee, dass jedes Theaterangebot ein kostenloses sein sollte. Das wäre moralisch!“<sup>139</sup> Hasko Weber verortet die neue Stärke des Stadttheaters in der Vernetzung mit anderen Systemen, z.B. der Politik oder anderen Organisationen und als „Anlaufpunkt in den Städten“<sup>140</sup>, als öffentlichen Raum, wo „Austausch, Meinungsvielfalt (und) Meinungsbildung“<sup>141</sup> diskutiert wird. Dafür müssen „bestimmte Schranken oder Bar-

---

<sup>135</sup> Stromberg 2000, S. 123.

<sup>136</sup> van den Broek 2012, S. 1.

<sup>137</sup> Laue 2011, S. 25.

<sup>138</sup> Welker 1992, S. 25–32.

<sup>139</sup> Raddatz 2009b, S. 14.

<sup>140</sup> Raddatz 2009b, S. 15.

<sup>141</sup> Raddatz 2009b, S. 15.

rieren“<sup>142</sup> abgebaut werden, „die das Theater gleichzeitig schützen“<sup>143</sup>. D.h. weg von Abkapselung und hin zur Öffnung der Probebühnen, um gemeinsam voneinander zu lernen. Dies betrifft nicht die Kürzung der Subventionen, da diese der Garant sind, damit überhaupt der geschützte Freiraum für das Stadttheater aufrechterhalten bleibt. Sebastian Hartmann fügt dem hinzu:

„Wir suchen nach einem Theater der Vielfalt, das der Bühne verpflichtet ist, das sich aber anderen Kunstformen offensiv öffnet. Wir müssen unsere Spielweisen konsequenter hinterfragen. Der Schauspieler, der landläufig als Secondhand-Künstler abgestempelt wird, muss sich zum tatsächlichen Performanz wandeln.“<sup>144</sup>

Neue Theaterformen funktionieren nur über gegenseitiges Vertrauen, ergänzt Hasko Weber.<sup>145</sup>

Ich fasse nun die Einzelvisionen in einem Überblick zusammen, da diese alle ein Teil einer gemeinschaftlichen Vision von Stadttheater gerecht werden müssen und somit Anforderungen an das Stadttheater von morgen darstellen:

- aufmischen
- sich einmischen
- inspirieren
- authentisch sein
- Theaterdebatte im Zusammenhang diskutieren, also systemisch einordnen
- überraschen
- Verbindungen herstellen
- sich mit dem Leben und nicht mit dem Theater beschäftigen
- kostenlos sein
- Strukturen hinterfragen und
- Strukturen öffnen
- städtischen Raum diffundieren
- spartenübergreifend Kunstformen einbinden
- Teamarbeit, Netzwerken
- Schauspieler zu Performern weiterbilden

Sebastian Hartmann führte am Centraltheater in Leipzig mit dem Philosophen Guillaume Paoli quasi eine hauseigene theaterwissenschaftliche Forschung und Entwicklung unter dem Namen „Prüfgesellschaft für Sinn und Zweck“<sup>146</sup> ein.

---

<sup>142</sup> Raddatz 2009b, S. 15.

<sup>143</sup> Raddatz 2009b, S. 15.

<sup>144</sup> Raddatz 2009b, S. 15.

<sup>145</sup> Vgl. Raddatz 2009b, S. 13.

<sup>146</sup> Raddatz 2009b, S. 15.

Paoli besucht die Proben als auch die Endproben und stellt Fragen, die „sich Regie, Dramaturgie und Ensemble nicht stellen.“<sup>147</sup> Paoli arbeitet nur hausintern und bietet zusätzlich eine „Philosophische Praxis“<sup>148</sup> an, wo in Einzelsitzungen über Themen des Theaters und des Lebens gesprochen werden kann. Deutlich wird hier, dass sich das Theater selbst als einen gesellschaftlichen Ort begreift, der nicht mehr nur ein Produkt in Form von Inszenierung abgeliefert, sondern in immer komplexer werdenden Zeiten an sich selbst arbeiten muss. Nur über das Eigenverständnis gelangt das Theater zu der Authentizität, welche sich Stromberg wünscht. „Theater kann man – auch wenn das kitschig klingt – nur gemeinsam machen.“<sup>149</sup>

In allen Beiträgen wird der Theaterkrise, bedingt durch die Sparauflagen, eine große Chance zugesprochen, über umfassende Reformen und deren ‚Gesicht‘ nachzudenken. Dennoch besteht die momentane Theaterdebatte nicht in der oben postulierten Einheit. Nicht so visionäre Intendanten an Stadttheatern bestehen weiterhin auf den klassischen Repertoirebetrieb und wenn überhaupt, einer moderaten Öffnung der Strukturen. Dennoch muss in aller Unterschiedlichkeit eine gemeinsame Wertebasis geschaffen werden, denn die Gesamtheit der Stadttheater sieht sich mit der Legitimationsdebatte konfrontiert. Über eine gemeinsame Basis kann über eine gemeinsame Lösung mit unterschiedlichen Profilen nachgedacht werden. Werden alle Stadttheater als ein großes Team ohne gemeinsame Vision<sup>150</sup> gedacht, kann nur der momentane Zustand entstehen, der dem Stadttheater zugesprochen wird: ein manövrierunfähiger Dampfer, der mit Dinosauriern überladen ist. Als Team mit Vision gedacht, welches sich noch etwas schwer mit der Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel tut, ist immerhin die Steuerung des Dampfers möglich, aber Richtungsänderungen und Unstimmigkeiten können den Verlauf verlangsamen. Der Sinn einer Vision für das Stadttheater auf einer gemeinsamen Wertebasis hat den Vorteil, dass die aus der Synergie entstehenden Kräfte allen Stadttheatern in ihren Unterschiedlichkeiten eine gemeinsame Legitimation in der Gesellschaft zuspricht. Jede

---

<sup>147</sup> Raddatz 2009b, S. 15.

<sup>148</sup> Raddatz 2009b, S. 15.

<sup>149</sup> Büren 2009, S. 16.

<sup>150</sup> Vgl. Kapitel 3.4.5.

Debatte verfolgt den Zweck das einzigartige Stadttheatersystem zu erhalten und eine gemeinsame Vision aller Stadttheater ist die Basisvoraussetzung für das Erreichen eines sicheren Legitimationshafens und stellt eine nachhaltige Lösung dieser Debatten dar.

## **2.2 Strukturreform oder Strukturdebatte, was ist das?**

Wieso sollte eine Strukturreform die oben ausgeführten Probleme des deutschen Stadttheaters lösen können und was wird in der Strukturdebatte immer wieder gefordert? In welchen Ausmaßen ist welche Struktur betroffen? In der Spielzeit 2007/2008 zählte der Deutsche Bühnenverein „141 öffentlich getragene Theaterunternehmen, also Stadttheater, Staatstheater und Landesbühnen“ und weiter 128 Orchester, welche ebenfalls von öffentlicher Hand finanziert wurden.“<sup>151</sup> Die Struktur der Stadttheater besteht aus drei Säulen, so Rolf Bolwin, Geschäftsführender Direktor des Deutschen Bühnenvereins: „Ensemble, Repertoire und überwiegende öffentliche Finanzierung.“<sup>152</sup> Die Struktur betrifft die Organisationsform der Stadttheater, welche Kontinuität in der Arbeit und das fast täglich wechselnde Vorstellungsangebot garantieren. Die Finanzierung, so Bolwin, könne nicht wirklich zu der Struktur gezählt werden, da auch andere Theatersysteme, u.a. in Frankreich oder England, öffentliche Zuwendungen erhalten, wenngleich in unterschiedlicher Höhe. Von Relevanz sind also das Ensemble und der Repertoirebetrieb.

Die Strukturdebatten kommen auch immer dann ins Gespräch, wenn es um die Legitimation des Stadttheaters geht, aber so Bolwin,

„Solche Strukturdebatten [...] (werden) geführt, um ein wenig zu verschleiern, dass es in Wahrheit darum geht, Geld zu sparen. Wer redet schon gerne über die Kürzung von Haushaltsmitteln für die Kultur? Da klingt es

---

<sup>151</sup> Bolwin 2011, S. 5.

<sup>152</sup> Bolwin 2011, S. 1.



doch etwas moderner, Strukturveränderungen zu fordern, was immer damit gemeint ist.“<sup>153</sup>

Was ist das grundsätzliche Problem an dieser Verschleierung? Nicht die Tatsache, dass ein Apfel für ein Ei verkauft wird, ist tragisch, nein es ist der Vorgang der „Problemverschiebung auf den Intervenienten“<sup>154</sup> wie Systemtheoretiker es nennen. Über die Kürzung der Haushaltsmittel soll kurzfristig das Problem der finanziellen und künstlerischen Legitimität gelöst werden. Eine schlechte Nachricht wird also verschleiert, indem der Fokus von den Kürzungen auf die nötigen Reformen verschoben wird. Die nötigen Reformen werden durch die fehlenden Gelder erzwungen und nicht aus eigenen Stücken in Angriff genommen und generieren ihrerseits eher die Suche nach dem Schuldigen, der die Stadttheater in diese schlechte Lage versetzt hat. Denn dem Stadttheater, welchem eigentlich geholfen werden sollte, ist nach den Kürzungen de facto schlechter dran als vorher. Und das nicht, weil fehlenden Gelder immer negative Auswirkungen haben können, sondern in diesem Fall, weil die künstlerische Legitimität vor den Kürzungen auch schon wackelig war. Dieses Grundproblem bleibt und gerät durch die Kürzungen stärker unter Druck. Weiter wird von kulturpolitischer Seite so getan, als ob die finanzielle Legitimität der ‚Organisation‘ Theater das Problem der Theaterdebatte sei und somit mit Umorganisation der Strukturen und Umverteilung der finanziellen Mittel lösbar sei. Diese Annahme wird durch die kulturmanageriale Herangehensweise an die Reformierung der Non-Profit ‚Organisation‘ Stadttheater zusätzlich gefestigt. Die Notwendigkeit die Struktur des Stadttheaters zu verändern beruht aber auf einer anderen Ursächlichkeit. Die sich verändernde Gesellschaft hat andere Wertvorstellung als vorherige und somit einen andersartigen Blick auf ihre Um-Welt und das wiederum zieht eine veränderte Wahrnehmung nach sich. Eine Identifikation mit dem Stadttheater, welches sich auf eine 200jährige Tradition in der ‚Organisation‘ und deren immanenten institutionalisierten Normen und Werten beruft, fällt daher schwer. Ohne Identifikation aber keine Legitimation und zwar in erster Linie aufgrund fehlender gemeinsamer Werte. Diese bedingen in der logischen Folge ein in Fragestellen der finanziellen Legitimation, eben wegen dieser fehlenden ge-

---

<sup>153</sup> Bolwin 2011, S. 5.

<sup>154</sup> Senge 1990, S. 80.

meinsamen Werte und nicht umgekehrt. Das Grundproblem liegt in der grundsätzlich unsystemischen und einseitigen Art und Weise wie hier an das komplexe System Stadttheater herangegangen wird. Der Effekt einseitiger Ansatzpunkte gleicht einem Aufreißen von großen Löchern, deren Schutt auf vorhandene Freiflächen ‚Institution‘ geschaufelt wird – weil diese als nicht relevant erkannt werden. Völlig empört über diesen Vorgang bleibt den Theaterleuten zunächst nur das sich Freischaufeln und das Herstellen des Status quo.

Es soll nicht der Eindruck entstehen, ohne Druck von außen hätten die Stadttheater nichts an der Struktur verändert. „Entweder sind diese Debatten leeres Geblubber, dann werden sie zu Recht ignoriert; oder sie drücken reale Veränderungen aus, dann sollte sich das auch in veränderten Theaterstrukturen niederschlagen.“<sup>155</sup> Genau dies zeigen die steigende Anzahl künstlerischer Ergänzungsprogramme zusätzlich zum Repertoire. Diese „theaternahen Rahmenprogramme“<sup>156</sup> brachten es 2007/8 immerhin auf 9 695 zusätzliche Veranstaltungen.

„Man brauchte mehr Aktivitäten, um die Zuschauer an das Haus zu binden und neue zu erreichen. Die Theater mussten mit ihrem Programm vielseitiger werden. Eine Begrenzung auf das Kernprogramm erwies sich als aussichtslos.“<sup>157</sup>

Die Zusatzprogramme können laut Bolwin als klare Bestätigung gesehen werden, dass eine Strukturveränderung der Stadttheater bereits in Teilen vollzogen ist, und es projektbezogener agiert. Diese Tatsache wird durch die sinkende Anzahl von Festanstellungen zu Gunsten einer steigenden Anzahl von projektbezogen, in temporären Arbeitsverhältnissen gehaltenen Gästen unterstrichen. Ebenfalls eine Strukturveränderung erzwingen sich einige namhafte Regisseure, welche nicht mehr innerhalb der Ensemble und Repertoire Struktur des Stadttheaters produzieren. „Mancher Regisseur neigt dazu, mit einer Entourage von Schauspielern und Assistenten anzutreten.“<sup>158</sup> Mit dem eigenen Stamm kann so von Stadttheater zu Beispieltheater gezogen werden. Das hauseigene künstlerische und technische Personal bleibt dabei außen vor.

---

<sup>155</sup> Wagner 2004c, S. 26.

<sup>156</sup> Bolwin 2011, S. 7.

<sup>157</sup> Bolwin 2011, S. 6.

<sup>158</sup> Bolwin 2011, S. 8.

Auch auf künstlerischer Ebene hat bereits eine Strukturveränderung stattgefunden, so Bolwin. So hat sich die Anzahl an Uraufführungen oder erstmals in Deutschland aufgeführten Stücke von der Spielzeit 1991/2 (233) bis 2007/8 (566) um zwei Drittel erhöht. Hierin spiegelt sich vor allem das Interesse mit zeitgenössischen Stücken ein neues, anderes Publikum zu erreichen. Die Förderung von Nachwuchsautoren erklärt sich aus logischen Gründen von selbst, denn für eine veränderte Form von Stadttheater müssen die passenden Stücke geschrieben werden.

Die bereits vollzogenen Strukturveränderungen zeigen aber auch auf, dass sich die Ensemble und Repertoirestruktur zunehmend auflöst und auch Fusionen und Kooperationen von Theatern begünstigen eher eine Auflösung dieser Struktur, als deren Erhalt.

„Ob das politisch sinnvoll ist, wäre einmal offen zu diskutieren statt einfach den eingeschlagenen Weg weiterzugehen, indem etwa als Lösung Kooperationen und Fusionen angepriesen werden. Ensemble und Repertoire zeichnen das deutsche Stadttheater aus, machen es zu einer Art Weltkulturerbe. Seine Zukunft sollten wir nicht leichtfertig verspielen.“<sup>159</sup>

Die Strukturdebatte scheint auch für Ulrich Khuon eine Vernebelungsdebatte zu sein.

„Das Wort «Strukturdebatte» müsste vorübergehend aus unserem Wortschatz gestrichen werden. Es taucht nämlich immer dann auf, wenn wir keine konkreten Vorschläge haben.“<sup>160</sup>

so schlug Khuon 2000 vor, als er auf das Überleben oder Nichtüberleben des deutschen Theaters angesprochen wurde. Das eigentliche Problem liegt darin, dass nicht klar ist, wo der Stadttheaterbetrieb hin möchte – es fehlt die oben beschriebene Vision.

2011 verweist Thomas Laue im Schwerpunkt ‚freies Stadttheater‘ des Aprilheftes ‚die deutsche bühne‘ erneut darauf, dass sich das Stadttheater von heute bereits derart stark verändert hat, dass sich Zuschreibungen als „Dinosaurier [...] schwerfällige Supertanker“<sup>161</sup> nicht mal mehr als Vorurteile halten lassen.

---

<sup>159</sup> Bolwin 2011, S. 6–7.

<sup>160</sup> Khuon 2000, S. 122.

<sup>161</sup> Laue 2011, S. 22.

„Offener, innovativer, gesellschaftlich engagierter und flexibler denn je“<sup>162</sup>, so sei das Stadttheater von heute. Alte schwarz-weiß, gut-schlecht, langweilig-aufregend, viel Geld-wenig Geld, langsam-schnell oder konservativ-innovativ Gegenüberstellungen sind überkommen und falsch. Laue macht dies an drei Punkten deutlich.

1. Öffnung in Struktur und Haltung
2. Überschneidungen, Kooperationen und das Einbinden von Künstlern aus der ursprünglich freier Szene
3. Theater fungiert als kulturelles Zentrum in ländlichen Gegenden

Die Strukturen haben sich einerseits durch ökonomischen Druck (Kürzungen und ausbleibende Tarifierhöhungen) verschlankt und sind dadurch flexibler geworden. Andererseits hat nach Laue bei Intendanten, Regisseuren und Dramaturgen eine Änderung der Haltung dem Stadttheater gegenüber stattgefunden, da sie Berufserfahrungen in Stadttheater-fremden Bereichen vorzuweisen haben. Diese Feststellung stimmt mit der vorliegenden Fallstudie überein: Elisabeth Schweeger war vor ihrer Arbeit am Theater auch als Journalistin und Dozentin tätig und leitete das Ausstellungsreferat der Akademie der bildenden Künste in Wien. Wanda Golonka kam aus der freien Tanzszene und Susanne Traub mit philosophisch-tanzorientierter Haltung dem Theater gegenüber kann ebenfalls als ‚untypische‘ Theaterdramaturgin bezeichnet werden. Laue schließt daraus, dass das Stadttheater längst kein in sich geschlossenes System mehr darstellt und Schnittstellen zu Produktions- und Denkweisen der freien Szene fest im System verankert sind. Auch das Institut für Angewandte Theaterwissenschaft in Gießen kann nochmals als stark impulsgebend<sup>163</sup> hinzugezählt werden.

Durch Überschneidungen, Kooperationen und das Einbinden von Künstlern aus der ursprünglich freier Szene hat sich quasi eine neue Form der Theaterproduktion entwickelt, welche im Produkt als „heutiges Theater“<sup>164</sup> weder der freien Szene noch dem Stadttheater zugehörig ist. Als Beispiel für diese „freie Thea-

---

<sup>162</sup> Laue 2011, S. 22.

<sup>163</sup> Vgl. Kapitel 2.2.

<sup>164</sup> Laue 2011, S. 22.

terarbeit am Stadttheater<sup>165</sup>“ mit einem festen Kern von Leuten und dem jeweiligen Stadttheaterensemble oder Gästen, nennt Laue die ‚Marke‘ Ginterdorf/Glaßen, Rimini Protokoll, Hoffmann & Lindholm und René Pollesch.<sup>166</sup>

Über internationale Kooperationen (u.a. der Fond Wanderlust der Kulturstiftung des Bundes<sup>167</sup>) wird zunehmend auf globale Strömungen eingegangen.

Das Stadttheater hat außerhalb der großen Theaterstädte in ländlicheren, kleineren Gegenden die Aufgabe eines kulturellen Zentrums übernommen und kann als ein Theater für die Bürger der Stadt bezeichnet werden. Als Beispiele nennt Laue die Städte Köln (Bürgerentscheid für das Stadttheater), Dresden (Bürgerbühne), Freiburg sowie Bochum, Duisburg, Herne, Essen, welche in Zusammenarbeit mit dem Stadttheater große Stadtteilprojekte („Next Generation“) mit Jugendlichen verwirklichten<sup>168</sup>. Auch in München ist eine starke Vernetzung in die Stadt hinein fest zu stellen, wo bereits unter Frank Baumbauer an den Kammerspielen das Stadtprojekt ‚Bunny Hill‘ begonnen wurde. Die Münchner Regisseurin Christine Umpfenbach<sup>169</sup> arbeitet seit über acht Jahren an der geschichtlichen Aufarbeitung Münchner Migranten mit Projekten wie ‚Gleis 11‘ und deren ‚Migranten-Kinder‘ im Ackermannbogen („Hauptschule der Freiheit“). Nicht zuletzt sieht Laue das Stadttheater als „Motor für Stadtentwicklung“<sup>170</sup> und als wichtigen Standortfaktor an.

Strukturreformen sind jedoch kein Kind moderner Zeiten, bereits seit den 20er und 30er Jahren wurden kulturpolitische Beiträge über das Theater geschrieben und die „Krise des Theaters und ihrer Überwindung“<sup>171</sup> diskutiert. In den 70er und 80er Jahren wurde versucht, ein „Mitbestimmungsmodell“<sup>172</sup> in die Theaterstrukturen einzubauen. Den fixkostenintensiven Stadt- und Staatstheatern setzten Peter Stein, damals an der Schaubühne Berlin, und Roberto Ciulli in Mühlheim eine Mischform mit der lokalen freien Szene entgegen. Am Theater

---

<sup>165</sup> Laue 2011, S. 22.

<sup>166</sup> Künstlergruppen, welche aus dem Gießener Institut für Angewandte Theaterwissenschaft kommen.

<sup>167</sup> Vgl. Kapitle 6.5.

<sup>168</sup> Vgl. Laue 2011, S. 22.

<sup>169</sup> Vgl. Münchner Kammerspiele 2013.

<sup>170</sup> Vgl. Laue 2011, S. 22.

<sup>171</sup> Raddatz 2011b, S. 13.

<sup>172</sup> Raddatz 2011b, S. 13.

an der Ruhr unter Ciulli werden bereits viele Elemente einer ‚lernenden Organisation‘ praktiziert. U.a., da die einzelnen Gewerke zugunsten einer Beteiligung aller am Theater engagierten Mitarbeiter abgeschafft wurden. Die Gemeinschaftsleistung von künstlerischen Prozessen erfährt hierdurch eine besondere Wertschätzung. Dieser Weg kann und soll hier nicht als Modelllösung für alle Stadttheater dienen, denn gerade im künstlerischen Non-Profit-Bereich sind ortsbezogene Lösungen mit Bezug zu der die Stadttheater umgebenden Umwelten zu beachten.

Wagner berichtet von Alfons Spielhoffs Versuch 1970 auf die heftiger werdende Debatte um die deutschen Theater mit kulturpolitischen Lösungsvorschlägen eine Änderung im System des Dortmunder Drei-Sparten Theaters umzusetzen. Für Dortmund schlug Spielhoff z.B. vor, das Philharmonische Orchester zu Gunsten von “[...] Opernfestspielen, Gastkonzerten und [...] einer privaten Produktionsgruppe für Musical- und Operettenaufführungen”<sup>173</sup> aufzulösen und ein „variables Musikensemble aus 40 MusikerInnen“<sup>174</sup> aufzubauen. Die Einsparung der

„[...] (12 Millionen DM von 22,5 Millionen DM) sollten für die Umstrukturierung des Theaterhauses in ein Kulturhaus für Kunstaussstellungen, Konzerte, Musik und Filmveranstaltungen, Kabarett und als Diskussionsforum“<sup>175</sup>

eingesetzt werden. Dieses Konzept wurde heiß diskutiert und fand auch in überregionalen Feuilletons Befürworter, dennoch rüttelte das Konzept derart an dem Selbstverständnis von Theater, dass das Konzept nie umgesetzt wurde. Spielhoffs Vorschlag erinnert stark an ein Betreiberkonzept, welches den Theaterproduktionsort als Ort, an dem unterschiedliche Kunstformen von sog. ‚Hochkultur‘ bis Kabarett und Diskussionen – also Kunstleben – stattfindet, versteht. Nicht nur die Stadttheater probierten über veränderte Produktionsstrukturen den gesellschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden. In den 90er Jahren versuchte die Kulturpolitik auf die sich veränderten Umwelten der Stadttheater mit einer Ausweitung der Zielgruppen zu reagieren. Kultur sollte für alle

---

<sup>173</sup> Wagner 2004b, S. 17–18.

<sup>174</sup> Wagner 2004b, S. 18.

<sup>175</sup> Wagner 2004b, S. 18.

sein, nicht mehr primär für ein elitäres Bildungsbürgertum. Aus Projekte wie ‚Kultur für alle‘, ‚Soziokultur‘ und ‚Bürgerrecht Kultur‘<sup>176</sup> setzten sich letztlich aber vor allem die theaterpädagogischen Ansätze in Form von theaterpädagogischen Angeboten, u.a. für Schulen durch. Theater solle als etwas wahrgenommen werden, das sich immer und überall ereignen kann und nicht an ein Stadttheatergebäude gebunden ist. Die Erschließung von neuen Spielstätten im städtischen Raum ist ebenfalls eine Errungenschaft dieser Jahre.<sup>177</sup>

Derselbe Impuls lag bei Gründung der Baumwollspinnerei in Dresden<sup>178</sup> zu Grunde, diese entwickelte sich zu einem der erfolgreichsten Künstlerzusammenschlüssen Deutschlands mit internationalem Renommee<sup>179</sup>.

Auch dieses Modell kann und soll nicht auf die Stadttheater übertragen werden. Festzustellen ist aber, dass immer mehr solcher Kooperationen von Kreativschaffenden mit teils finanzstarker Unterstützung von Inkubatoren aus der Wirtschaft in Zukunft eine ernste Konkurrenz, weil finanziell gleichwertig aufgestellt, für die Stadttheater darstellen.

2003 begann erneut eine große Debatte um Reformvorschläge für die Theater in Deutschland, so Wagner im Jahrbuch für Kulturpolitik ‚Theaterdebatte‘<sup>180</sup>. Initiiert wurde diese durch den damaligen Bundespräsident Johannes Rau, der eine „»Kommission« zur Entwicklung von Reformvorschlägen für die Theater“<sup>181</sup> beauftragte. 2003 versammelten und protestierten im Schiller Theater in Berlin 400 Theaterleute und verfassten unter dem Titel „Deutschland wird abgebrannt“<sup>182</sup> ein Theatermanifest. Auf Einladung des „Präsidenten und der Kultur-

<sup>176</sup> Vgl. Wagner 2004b, S. 14–15.

<sup>177</sup> Vgl. Wagner 2004b, S. 14–15.

<sup>178</sup> Vgl. Baumwollspinnerei Leipzig.

<sup>179</sup> Die Baumwollspinnerei besteht aus: „Hundert Künstlerateliers, elf Galerien, Werkstätten, Architekten, Designer, Schmuck- und Modemacher, der Künstlerbedarf «boesner», die Theaterspielstätte «Spinnwerk», ein internationales Tanz- und Choreografiezentrum, Druckereien, das Künstlerbuch «Lubok», das Kino «LuRu» [...] die gemeinnützige HALLE 14 und viele andere: Aus der ehemaligen Fabrikstadt, die Anfang des 20. Jahrhunderts zur größten Baumwollspinnerei Kontinentaleuropas angewachsen war, wurde am Beginn des 21. Jahrhundert eine der interessantesten Produktions- und Ausstellungsstätten für zeitgenössische Kunst und Kultur in Europa.“ Baumwollspinnerei Leipzig, S. 1.

<sup>180</sup> Wagner 2004b.

<sup>181</sup> Wagner 2004b, S. 11.

<sup>182</sup> Wagner 2004b, S. 11.

stiftung der Länder“<sup>183</sup> gründeten diese Vertreter der deutschen Theater im November in Berlin das ‚Bündnis für Theater‘<sup>184</sup>. Im selben Jahr folgten zahlreiche Einladungen zu Diskussionsrunden in ganz Deutschland unterschiedlicher Kultureinrichtungen. In einer neuen Hochphase wurde intensiv über „Theaterstrukturen, Theaterfinanzierung und Theaterpublikum“<sup>185</sup> diskutiert, wie bereits in den 90er Jahren nach der Schließung des Schiller Theaters in Berlin. 2003 rückte durch Überlegungen zur Theaterfinanzierung die Theaterpolitik mit Diskussionen über „warum und mit welchen Zielen Kommunen und Länder Theater betreiben, unterhalten und fördern“<sup>186</sup> ins Zentrum. Neu war die Hinterfragung der Wertigkeit und damit Notwendigkeit von Theater und deren Förderung durch öffentliche Mittel.

„Denn in Anbetracht der Finanzmisere der öffentlichen Haushalte besteht, [...], die Alternative darin, entweder die Theateretats nicht weiter zu kürzen - [...] - oder eine weitreichende »Strukturreform« mit Theaterverbünden, Fusionen, neuen regionalen Finanzierungskonzepten und einer Verflechtung der verschiedenen Theaterreformen in Angriff zu nehmen. Dabei sind auch Dreispartenhaus, täglich wechselndes Repertoire-System und eigenes Ensemble als Grundstruktur des »deutschen Theatersystems« ebenso wenig sakrosankt wie die Aufgaben von Spielstätten und die Einstellung des Spielbetriebes an einzelnen Orten.“<sup>187</sup>

Ganz aktuell verorten die Autoren des ‚Kulturinfarkts‘<sup>188</sup> anhand von Statistiken von 1977, dass sich seit den späten 70er Jahren des 20. Jahrhunderts die Kultureinrichtungen in Deutschland bis heute zu stark vermehrt haben. Kultur sollte für alle zur Verfügung stehen, ausgehend von einem „[...] Ideal eines in der Tradition verwurzelten Kulturstaats“<sup>189</sup>. In Deutschland verkörpern nun

„rund 5000 öffentliche Museen [...], 140 Staats- und Stadttheater und Landesbühnen, 8500 öffentliche Bibliotheken, [...] 1000 Musikschulen und Volkshochschulen[...] die Reproduktionsanlagen des Ideals ›Kulturstaat‹.“<sup>190</sup>

---

<sup>183</sup> Wagner 2004b, S. 11.

<sup>184</sup> Wagner 2004b, S. 11.

<sup>185</sup> Wagner 2004b, S. 11.

<sup>186</sup> Wagner 2004b, S. 11.

<sup>187</sup> Wagner 2004b, S. 14.

<sup>188</sup> Haselbach et al. 2012.

<sup>189</sup> Haselbach et al. 2012, S. 16.

<sup>190</sup> Haselbach et al. 2012, S. 16.



Seit 1995 sind nun genau diese Einrichtungen massiv von einer immer stärker um sich greifenden Sparpolitik betroffen, da die Kulturausgaben der Gemeinden nicht mehr bis zu 26% pro Jahr seit 1979 gestiegen sind, sondern stagnieren oder sogar gekürzt werden. Die Anzahl von Festivals verdoppelte sich, die Besucherzahlen stiegen drastisch an, die Anzahl der Besucher pro Vorstellung wurde jedoch halbiert, was bedeutet, dass die Produktionen kleiner wurden, aber dafür mehr und öfter auf unterschiedlichen Festivals auftraten. So kommen die Autoren zu dem Schluss, „zu viel von allem und überall das gleiche“<sup>191</sup> Ich erinnere daran, dass Bolwin an diesem ‚zu viel‘ die bereits stattfindende Strukturveränderung festmachte. 1989 bereiteten nun die steigenden Ausgaben für Kultur den Kulturpolitikern scheinbar derart schlaflose Nächte, dass massiv nach einem Management für Kultur, sprich Kulturmanagement gefordert wurde.<sup>192</sup> Und genau an dieser Tatsache mache ich die Gründe für den Widerstand gegen die Strukturdebatte fest. Erstmals wurde hier eine Strukturveränderung aus Kostengründen gefordert und damit die Effizienz des Stadttheaters ausschließlich mit finanzieller Rentabilität verknüpft.

Ein Grund für die immer wiederkehrende Strukturdebatte des Theaters liegt meiner Meinung nach darin, dass sich im Sinne eines Traditionalisten – es ist so, weil es immer so war – auf die Tradition des 200jährigen Theaters und dessen Strukturen berufen wird. Neue Trends, der gesellschaftliche Wandel und Finanzkürzungen ziehen zwar als Thematik ins Theater ein – weil dies auch schon immer die Aufgabe des Theaters war –, aber die damit verbundenen Denkmuster (autoritär und stark hierarchisch) werden ebenfalls mit dieser Tradition begründet und verteidigt. So wird das System nie wirklich verändert und wie eine im Frühjahr gewucherte Buchsbaumhecke in Form geschnitten. Dieser haftet bei aller künstlerischen Extravaganz immer etwas Biederer an. Der Druck auf das subventionierte und das freie Theater ist so groß und erstmals aus finanzieller Sicht wirklich so existenziell, dass mit diesen Traditionsargumenten kein Auskommen sein wird. Dennoch muss sehr respektvoll und intelligent mit Strukturveränderungen umgegangen werden.

---

<sup>191</sup> Siehe Titel, Haselbach et al. 2012.

<sup>192</sup> Vgl. Haselbach et al. 2012, S. 15–19.

Die lange Tradition birgt neben ‚Ballast‘ auch einen riesen Vorteil, so Bolwin:

„Zudem sind die juristischen Absicherungen existierender Systeme so massiv, dass Veränderungen kaum so ohne weiteres vorgenommen werden können, eine Erfahrung, die man auch jenseits der Kulturpolitik machen kann.“<sup>193</sup>

„Aus der Vergangenheit lernen wir [...] den Respekt gegenüber dem Widerstand der Menschen gegen Veränderungen.“<sup>194</sup>. In Bocks Zitat wird deutlich, dass der Widerstand gegen Veränderung unterschiedliche Gründe haben kann, und beim einzelnen stark mit dem Arbeitsumfeld und dessen Leitbild und Unternehmensphilosophie verwurzelt ist.

Die Reaktionen auf das Buch der Kulturinfarkt fallen von Seiten des Theaters deshalb derart heftig aus, weil ‚respektlos‘ – das Buch versteht sich als Polemik – an traditionalistischen Stühlen gesägt wird, die mit Staub aus Tradition und ‚es ist so, weil es schon immer so war‘ überladen sind, dass sie nicht einmal mehr verrückt werden können, aus Angst der Staubhaufen ginge kaputt.<sup>195</sup> Max Reinhard wird folgendermaßen von Detje zitiert, dieser forderte ähnliches bereits 1927:

„Es muß abgebaut werden! Radikaler als in der Warenwirtschaft muß verschwinden die heute aufgeschwemmte Fülle an Mittelmäßigkeit, um Platz zu schaffen für neue Höchstleistungen, deren Quantität dem realen Bedürfnis anzupassen ist.“<sup>196</sup>

Ziel der Strukturdebatte ist auch heute ein Anpassen an die realen Bedürfnisse, und somit eine Suche nach Rahmenbedingungen, in denen sich Theater produzieren lässt. Das betrifft die Struktur im Haus, aber auch die strukturelle Verteilung und Vernetzung der regionalen und überregionalen Theaterproduzierenden. Damit die passenden Rahmenbedingungen für die jeweiligen Bedarfe und Kontexte geschaffen werden können, benötigt es eine klare Vorstellung dessen, wohin die Reise gehen soll: eine gemeinsame Vision von Theater als Ort an dem Kultur stattfindet.

---

<sup>193</sup> Bolwin 2011, S. 2.

<sup>194</sup> Bock 2008, S. 23.

<sup>195</sup> Vgl. Bock 2008, S. 12.

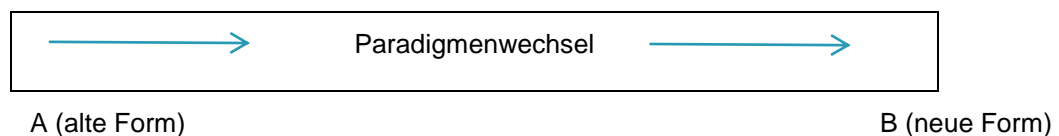
<sup>196</sup> Detje 2003, S. 13.

## 2.3 Überlegungen zum Paradigmenwechsel

„Ich beschreibe [...] (den Paradigmenwechsel) als notwendigen Übergang vom Selbstverständnis als moralische Anstalt, was - wie ich behaupte - ohnehin zu einer ideologischen und legitimatorischen Leerformel verkümmert, zu einem Verständnis der Theater als - vor allem anderen - Produktions- und Präsentationsort von gegenwärtiger darstellender Kunst.“<sup>197</sup>

Henning Fülles Definition beschreibt den Paradigmenwechsel als den Weg und das Bindeglied zwischen zwei Existenzformen des Stadttheaters. Dieser kann somit als Weg zwischen Punkt A und Punkt B dargestellt werden. B stellt das Ziel als gemeinsame getragene Vision dar.

**Abbildung 2: Paradigmenwechsel**



Der Paradigmenwechsel beschreibt die grundlegende Änderung einer bislang gängigen Weltanschauung und deren Regeln und Normen. Er beschreibt also den Änderungsprozess des Begriffs ‚Institution‘<sup>198</sup> Theater, wie ich ihn für diese Dissertation verwende. Ausgelöst wird der Paradigmenwechsel durch das Infragestellen der bisherigen Leitfrage des Stadttheaters, u.a. des Bildungsauftrags.

Die Definition Fülles inspiriert mich zu dem Versuch, die Theaterkrise aus der Perspektive eines Strategiespiels zu betrachten. Peter Senge spielte über viele Jahre mit unterschiedlichen Managern und Studenten das Simulationsspiel ‚Bierspiel‘. Mit diesem Spiel konnte Senge zeigen, „[...]“, dass viele Probleme durch grundsätzliche Denk- und Interaktionsweisen verursacht werden und

<sup>197</sup> Fülle 2004, S. 30.

<sup>198</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2 und Kapitel 3.1.3.

nicht durch Besonderheiten der Organisationsstruktur und -politik“<sup>199</sup>. Im folgenden Abschnitt ist das ‚Bierspiel‘<sup>200</sup> knapp dargestellt.

Aus Sicht des Einzelhändlers, des Großhändlers und des Fabrikanten zeigt Senge, wie wir Gefangene unseres eigenen Denkens sind und dass wir durch die Art und Weise, wie wir mit Problemen umgehen, mit unseren ‚grundsätzlichen Denk- und Interaktionsweisen‘ eine situationsspezifische Wirklichkeit erschaffen, die uns nicht mehr über den Tellerrand schauen lässt. Laut Senge sind es eben diese grundsätzlichen Denkweisen und nicht die ‚Besonderheiten der Organisationsstruktur und -politik‘, welche die Probleme überhaupt erst erzeugen. In Bezug auf das Stadttheater setzte ich hier nach Senge meine Überlegungen für ein lernendes Theater an und folgere daraus: Das Theatersystem und die Organisationsstruktur wird sich nur ändern, wenn sich die grundsätzlichen Denk- und Interaktionsweisen ändern, also die ‚Institution‘ Theater.

Im Bierspiel werden die Produktion und die Verteilung einer einzelnen Biermarke simuliert. Es gibt drei Teilnehmer: den Marketingleiter der Brauerei, den Einzelhändler und Großhändler. Eine Biersorte wird über einen gewissen Zeitraum in gleichbleibenden Mengen abgenommen. Über einen Werbespot wird diese plötzlich zum Kult und erfährt eine enorme Nachfrage. Der Einzelhändler bestellt mehr Kästen, um genügend Vorrat zu haben. Da es mehrere Einzelhändler gibt, kann der Großhändler ziemlich bald die bestellten Kästen nicht mehr liefern. Er bestellt ebenfalls mehr bei der Brauerei, die wiederum nicht so schnell nachliefern kann, da sie nicht diese Menge an Vorrat hat und nicht so schnell nachproduzieren kann. Es war bislang noch nicht nötig gewesen. Das Bierspiel simuliert einen Zeitraum von 24 Wochen, in denen sich bei den Akteuren Frust einstellt: beim Einzelhändler, dem Umsatz über die Nicht-Lieferung verloren geht, beim Großhändler, der über das plötzlich veränderte Bestellverhalten seine Lieferrouten nicht mehr einhalten kann und Frust bei der Brauerei, welche die bestellten Mengen an dieser einen Sorte Bier nicht produzieren und liefern kann und noch dazu auf allen anderen Sorten sitzen bleibt, weil diese wegen dem Hype auf die andere Sorte keinen Absatz finden. Der Grad der

---

<sup>199</sup> Senge 1990, S. 39.

<sup>200</sup> Vgl. das Bierspiel ausführlich unter Senge 1990, S. 39–54.

Frustration nimmt von Woche zu Woche zu, der Einzelhändler schiebt die Schuld auf den Großhändler, der auf die unfähige Brauerei. Alle drei bestellen und produzieren immer mehr. Nach ca. 14 Wochen kann die Brauerei nun einen Großteil der Bestellungen liefern, beim Großhändler kommen absurd viele Kästen Bier an, die er an den Einzelhändler weitergibt, der nun ein Lager- und Abnahmeproblem hat, da sich der Hype nach 14 Wochen auf das Bier gelegt hat, u.a. da dieses nicht lieferbar war. Nun bleibt jeder der drei Teilnehmer auf seinem Bier sitzen.<sup>201</sup> Die Auflösung des Spiels liegt in der Erklärung der Sichtweisen und Verhaltensmuster der drei Perspektiven der Spielbeteiligten und der dazugehörigen unsystemisch gedachten Annahmen darüber, warum wer wie handelt.

Die nun folgende Paradigmen-Rallye verstehe ich ausschließlich als ein erstes Gedankenspiel und nicht als ausgefeilte, erprobte Simulationsmethode. Die Theaterkrise soll aus einer ‚anderen‘ als der üblichen Sichtweise, wie ein Brettspiel, z.B. ‚Scotland Yard‘ oder ‚Mensch ärgere Dich nicht‘ betrachtet und v.a. die Komplexität der Theaterkrise verdeutlichen.

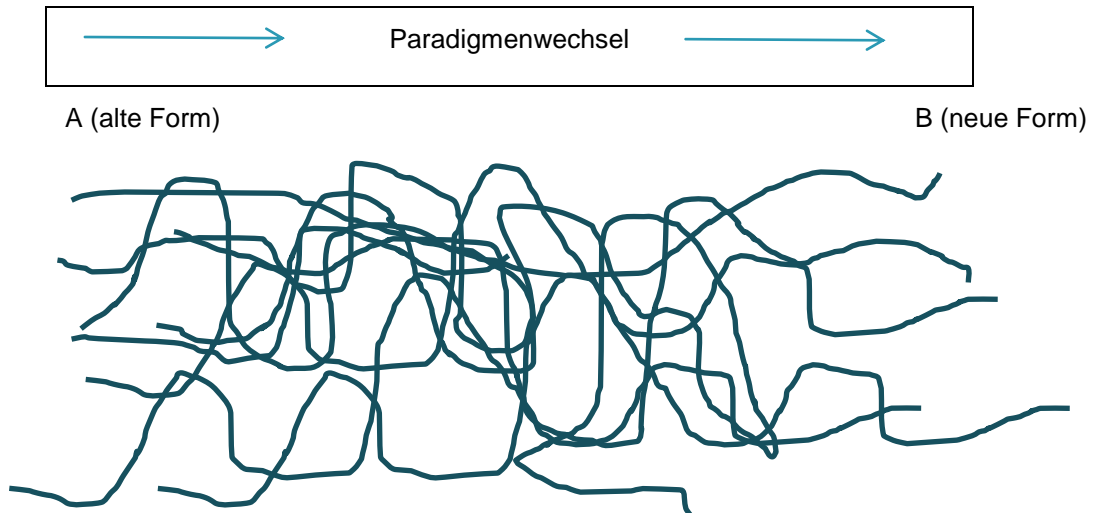
Die Spielregeln:

Die Paradigmen-Rallye findet zwischen Punkt A und Punkt B statt. A stellt das heutige Funktionssystem des Stadttheaters dar, B ist Ziel und gemeinsame Vision, die es mit einer lernenden Haltung zu erreichen gilt. Der Lernfaktor ist deshalb wichtig, da dieser die Dynamik der Umweltveränderungen aufnehmen kann und das Ziel B somit immer in der gemeinsamen Zukunft liegt und nicht statisch ist. Der Weg hin zur neuen Form B des Stadttheaters ist die Rallye-Strecke. Der Weg von A nach B darf nicht als Autobahn oder gerade Straße begriffen werden, sondern als ein Straßennetz mit vielen Abzweigungen, ohne Wegweiser und vielen Teilnehmern.

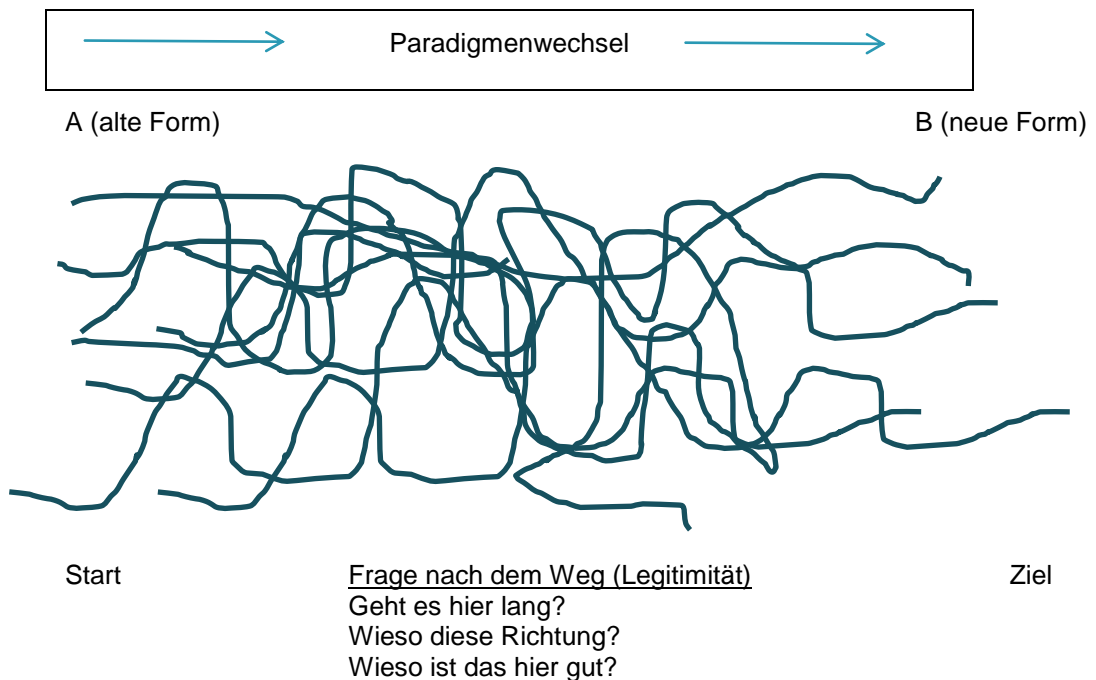
Ziel der Rallye ist es, Punkt B zu erreichen; dafür sind strategische Überlegungen nötig.

---

<sup>201</sup> Vgl. erneut Senge 1990, S. 39–71.

**Abbildung 3: Paradigmen-Rallye**

An jeder Abzweigung muss die Sinn- und Zweckfrage gestellt werden, warum gerade diese Straße und keine andere genommen wird. Die Legitimation ergibt sich aus der Kombination des zurückgelegten Weges und der plausibelsten Richtung (= neue Positionierung des Stadttheaters). Die Legitimationsdebatte ist der Navigator.

**Abbildung 4: Legitimationsdebatte**

Auf den Wegen kann sich selbstverständlich verfahren und in Sackgassen geraten werden oder sich mit einer Kreuzung ein Wiedersehen ereignen (nichts Neues, alter Hut).

Die Strukturdebatte hat in dieser Rallye die Aufgabe aufzuzeigen, wo sich die Autos gerade befinden und zwar im Vergleich zum Punkt A. D.h. wie anders ist die aktuelle Form im Vergleich zur Form A. Die Struktur wird kaum rückblickend analysiert (mangelnde Evaluationen), denn das Spiel wird nur einmal gespielt. Wie viel Teilnehmer an dieser Paradigmen-Rallye gibt es? 141 größere und kleinere ‚Autos‘ (Stadttheater).

Ziel des Spieles ist es, dass möglichst alle bei B ankommen sollten, zumindest so viele wie möglich. Jedes gute Spiel hat Hindernisse (retardierende Momente<sup>202</sup>):

1. Der Sprit geht aus bzw. wird gedrosselt (Subventionen)
2. Es gibt keine Straßenkarten (eigene Strategie)
3. Keiner weiß, wo B genau liegt (keine gemeinsame Vision)

Die Herangehensweise an die Rallye, also die Strategie, wie jeder das Ziel B erreicht, bleibt jedem Einzelnen überlassen, aber er kann sich Rat aus unterschiedlichen Perspektiven holen. Politik, Kulturmanagement, Theaterleute, Philosophie, Soziologie, Publikum und Gesellschaft. Und hat somit sehr viele unterschiedliche Berater und Möglichkeiten!

Ich beende nun dieses Gedankenspiel und hoffe, dass deutlich geworden ist, wie komplex der Weg zwischen den Punkten A und B ist, nämlich so komplex wie die Theaterdebatte selbst. Einfache Lösungen wird es nicht geben, aber es wird möglich sein, B zu erreichen, sofern klar ist, wo B sein soll. Es müssen Strategien entwickelt werden, die Teilnehmer können sich zusammentun, besprechen, Rat einholen, aneinander hängen, ein Auto stehen lassen et., Sprit drosseln und langsamer ans Ziel kommen? Aber wo ist B? Fusionieren und Kooperieren und Autos stehen lassen, um das Benzin zusammen zu legen und

---

<sup>202</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.

damit länger fahren zu können? Bleibt immer noch die Frage, wo ist B? Ziel dieses Gedankenspieles soll sein, dass deutlich wird, dass eine Beantwortung der Frage die Lösung für ein Problem sein kann, aber dafür andere Probleme auftreten. Und bei ausschließlicher Anwendung einer Strategie viele potentielle andere Strategien überhaupt gar nicht erst bedacht werden. Das vorhandene Potential die Krise zu lösen, wird so nicht ausgeschöpft und führt auch zu keiner grundsätzlichen Lösung.

Es scheint manchmal so, als ob dieser Paradigmenwechsel unverhofft über das Stadttheater hereingebrochen ist. Aber ein Zustand kann sich nur entwickeln. Hilmar Hoffmanns Programmschrift ‚Kultur für alle‘ machte 1979 erstmals ausführlich darauf aufmerksam, dass sich die Rolle des Theaters in der Gesellschaft, aufgrund der wachsenden Anzahl von neuen Medien, massiv veränderte.<sup>203</sup>

„So kann Theater heute nicht mehr allein, sondern nur im Zusammenhang mit den verschiedensten kulturellen und künstlerischen Faktoren zur Erreichung des Ziels beitragen, [...]. Wie effektiv das Theater sich neben den konkurrierenden Massenmedien und unter den von diesen bewirkten veränderten Rezeptionshaltung dennoch behaupten kann, hängt von der Entwicklung einer neuen Qualität und von seiner künftigen Selbsteinschätzung ab.“<sup>204</sup>

Alfons Spielhoff forderte schon Anfang der 70er Jahren in seinem Plädoyer für eine neue Kulturpolitik, dass die „erdrückende Hegemonie einer Sparte (Theater) kulturellen Erlebens“<sup>205</sup> in einer pluralistischen Gesellschaft anders gedacht werden müsse und eine Verschiebung der Prioritäten sinnvoll wäre. Die Elite, als solche das Theater damals noch empfunden wurde, verfügt über materiellen, intellektuellen und psychologische Fähigkeiten, welche für die Ausübung von Macht und Herrschaft erforderlich sind. Seit dem 2. Weltkrieg wird nicht mehr von einer einheitlichen Elite gesprochen, diese unterliegt dem gesellschaftlichen und zeitlichen Wandel. Über Leistung hat prinzipiell jeder Zugang

---

<sup>203</sup> Vgl. Wagner 2004b, S. 15.

<sup>204</sup> Hoffmann 1979, S. 36.

<sup>205</sup> Wagner 2004b, S. 17.



zu dieser Elite.<sup>206</sup> Die Hierarchie in Stadttheatern wird zugunsten einer Heterarchie (künstlerisches Leitungsteam, Regieteam) aufgelöst. Aber

„Bis in die Äußerlichkeiten des Theaterbesuchs finden sich Merkmale, die ursprünglich dem Zweck sozialer Differenzierung dienten, so z.B. das in das 18. Jahrhundert zurückgehende Preisstaffelungssystem für Eintrittskarten“.<sup>207</sup>

Heute haftet dem Theater nicht mehr vordergründig der Habitus des Elitären an, wenngleich die Hemmschwelle ein Theater zu betreten nach wie vor besteht und eine Reminiszenz aus elitären Zeiten darstellt. In den Paradigmen des Theaters, also der ‚Institution‘ als Regel und Wertesystem, ist eine solche hierarchische Struktur als Instrument des Machterhalts noch sehr stark verankert. Der Habitus des Elitären ist noch in vielen Stadttheaterköpfen verinnerlicht, wird praktiziert und teilweise kultiviert.<sup>208</sup>

Was stellt der Paradigmenwechsel im Stadttheater nun dar? Er ist eine reine Zustandsbeschreibung. Nicht mehr und nicht weniger. Wo befindet sich das Theater im Vergleich zum Ausgangspunkt A und des Punktes B, der als der mit der größt möglichen Wahrscheinlichkeit zu prognostizierende vorläufigen Punkt B zu sehen ist.

Worin ist der von den Massenmedien primär hervorgerufene Paradigmenwechsel, der das Stadttheater ergreift, festzustellen? In erster Linie an der Theaterdebatte selbst. Die Überlegungen zu den Theatervisionen zeigen den Weg hin zu der erwünschten Idealzusammensetzung der neuen Unternehmenskultur im Stadttheater auf. Aber wie bereits erwähnt, mangelt es an der Klärung problemgenerierender Fragen: Wo ist Punkt B, wo will das Stadttheater hin? Zweitens an der Strategie, wie soll das Stadttheater zu Punkt B gelangen? Gemeinsam? Alleine? Alle?

Der derzeitige Zustand des Paradigmenwechsels kann anhand folgender Tatsachen gezeigt werden:

- Zusatzprogramme in Form von theatralen Rahmenprogrammen

<sup>206</sup> Vgl. Schäfers und Kopp 2006, S. 59–62.

<sup>207</sup> Hänseroth 1976, S. 10.

<sup>208</sup> Vgl. Hänseroth 1976, S. 11.

- Einzug postdramatischer Elemente
- Prozesshaftigkeit in der Produktion
- Einbindung des städtischen Raumes
- Kunst-Sparten übergreifendes Arbeiten
- Wachsender Teamgedanke, heterarchische Strukturen
- Betonung der Vermittlung ästhetischer Gedanken

Es ist wichtig, diesen Zustand des Paradigmenwechsels genau zu beobachten, denn dieser ist die Grundlage der Zusprache von Legitimität. Je nachdem wie glaubhaft sich die Stadttheater präsentieren, je nach dem für wie wichtig die Gesellschaft deren Existenz hält, in dem Maße wird den Stadttheatern Legitimität zugestanden.

## 2.4 Resonanz schaffen für Legitimität

Die Beantwortung der Forschungsfrage soll die Legitimität, also die Bedeutung des Stadttheaters in der Gesellschaft stärken. Das Existenzproblem – so scheint es zumindest vordergründig – welches das deutsche Stadttheater hat, besteht hauptsächlich darin, dass es Subventionen kostet. Diese schlucken banal gesagt nur Kapital, ohne einen Wert zu generieren, der für die Gesellschaft wichtig wäre. Das Ergebnis erfährt, aus einer bestimmten Perspektive betrachtet, nicht genug Wertschätzung. Eigentlich komisch, denn in der bildenden Kunst gilt fast immer: Das was teuer ist, hat auch viel Wert. Nur am Theater ist es umgekehrt?

Legitimität kann sich nicht selbst zugesprochen werden, da diese wie ‚Kreativität‘ eine indirekte Variable<sup>209</sup> ist. Anders als bei ‚Kreativität‘, dessen Möglichkeitsraum begünstigt werden kann, erfolgt das Zugeständnis über Legitimität ausschließlich von außen.

„[...] die gesellschaftliche Unterstützung in Form von Ressourcen und Legitimität, die der einzelne Organisationstyp erfahre, richte sich danach,

---

<sup>209</sup> Vgl. Kruse 2007a.

wieviel Bedeutung die Mitglieder der Gesellschaft der jeweils von ihm erfüllten Funktion beimäßen.“<sup>210</sup>

„Der legitimierende oder normative Isomorphismus hat die Funktion der Rechtfertigung der Existenz einer Organisation. Diese Rechtfertigung geschieht nicht mittels rationalen (sozialen, ökologischen oder ökonomischen) Begründungen, sondern durch eine kulturelle Legitimierung, d.h. durch eine Bewertung der Organisation als „bedeutend“ im Feld.“<sup>211</sup>

In dieser Argumentation liegen Akzeptanz und Legitimation eng beieinander und bedingen sich gegenseitig. Akzeptanz zielt „auf emotionale Attraktivität, sympathisierendes Interesse und positiv zugewandte Aufmerksamkeit.“<sup>212</sup> In einer materialistischen Welt, in der die „(h)eutige Kunst [...] fast nur noch im Rahmen bürokratischer Systeme und unter Gewinn-Verlust-Berechnungen stattfinde(t).“<sup>213</sup>, wie Elisabeth Schweeger moniert, korrelieren finanzielle Ressourcen und Legitimität überdimensional. In dieser Argumentation fallen die Höhe der Subventionen mit der Bedeutung, welche die Gesellschaft dem Stadttheater, zuspricht zusammen. Dieser Verknüpfung wohnt eine Banalisierung und Problemverschiebung inne, denn das eigentliche Problem ist, dass die Gesellschaft dem Stadttheater keine wertschätzende Bedeutung mehr zuspricht, es nicht als bedeutend im Feld ansieht. Das hat in erster Linie nichts mit dem Preis zu tun, den das Stadttheater ‚kostet‘. Die breite Masse der Gesellschaft findet keine Anknüpfungspunkte am Stadttheater mehr, die ihr einen Sinn, einen Mehrwert vermitteln. Die Kulturpolitik, welche sich der Kollektivität verpflichtet fühlt<sup>214</sup>, gibt diese fehlende Wertschätzung in Form gekürzter Subventionen weiter, weil sie darüber Erklärungsnot für Kürzungen im sozialen Sektor mit einer ‚wenn dann Strategie‘ legitimieren kann. Wenn Kürzungen in einem Sektor, dann auch in dem anderen. Diese gekürzten Subventionen werden mit kulturmanagerialen Blicken betrachtet, um die finanzielle Legitimation des Theaters zu stärken, welche wiederum nicht das Grundproblem des Stadttheaters darstellt: die fehlende Wertschätzung, die über gekürzte Subventionen (Problemverschiebung Wertschätzung auf Subvention) unter Vorwand der Gerechtig-

---

<sup>210</sup> Scott 1986, S. 59.

<sup>211</sup> Kirchberg 2005, S. 9.

<sup>212</sup> Schweeger 2000, S. 128.

<sup>213</sup> Schweeger 2000, S. 128.

<sup>214</sup> Vgl. Scheytt 2004b, S. 29.

keit (andere Bereiche werden auch gekürzt) vorgenommen wird. Dies ist eine doppelte Problemverschiebung mit gleichzeitigem Erodieren der Werte des Sozialstaates und der Kulturnation Deutschland. Wie kam es dazu, dass staatliche Ausgaben für Kultur und Soziales auf eine Stufe gestellt wurden? Das hat zweierlei Hintergründe.

Wagner macht auf die Änderung der Wortwahl von Investitionen in Subventionen für öffentliche Kulturförderung durch Roland Koch (CDU) und Peer Steinbrück (SPD) (Spätsommer 2003) in dem gemeinsamen Papier »Subventionsabbau im Konsens«<sup>215</sup> aufmerksam. Bei nachfolgenden drastischen Etatkürzungen, z.B. für die auswärtige Kulturpolitik durch den damaligen Außenminister Joschka Fischer, bezog sich dieser bereits auf das Steinbrück/Koch-Papier. Neu war, dass Kulturförderung, welche das Gemeinwohl aller Bürger anging, mit Subventionen für Einzelne (u.a. Pendlerpauschale und Eigenheimförderung) gleichgesetzt wurde. Obwohl die Kürzungen für das Auswärtige Amt so nicht umgesetzt wurden, hat sich seit dem die Terminologie ‚Subvention‘ für ‚Investition‘ für kulturelle Förderungen und damit eine zunehmende erwerbswirtschaftliche Handhabe und Betrachtung kultureller Förderungen eingebürgert.<sup>216</sup> Subventionen sind immer Zugeständnisse, die per se gekürzt werden können – also eine Wertabschätzung im Unterton verbergen. ‚Investitionen‘ hingegen zeigen bereits in der Wortwahl eine Wertschätzung. Über die Termini-Änderung ist das Stadttheater über die mitschwingende Wert-Ab-Schätzung in Rechtfertigungszwänge geraten, welche, gerade weil sie auf einer Problemverschiebung beruhen, ‚ja-aber-Kunst-misst-sich-nicht-in-Geld‘ Argumente hilflos erscheinen lässt. Die zweite Begründung liefert Pierre Bourdieu, sie liegt sehr viel weiter zurück. Der heutige Kapitalbegriff, der Kapital vorwiegend als ökonomisches versteht, beruht darauf, dass die Wirtschaftstheorie diese „historische Erfindung des Kapitalismus“<sup>217</sup> als einzig gültige akzeptierte und verbreitete, so Bourdieu. Aber,

„[...] wer den Begriff des Eigennutzes im engen wirtschaftswissenschaftlichen Sinne gebraucht, ist auch zur Verwendung des Komplementärbegriffes der Uneigennützigkeit gezwungen: Man kann nicht die Welt des

<sup>215</sup> Zitiert von Wagner 2004a, S. 14.

<sup>216</sup> Vgl. Wagner 2004a, S. 14.

<sup>217</sup> Bourdieu 1983, S. 184.

„Bourgeois“ mit seiner doppelten Buchführung erfinden, ohne gleichzeitig die Vorstellung vom reinen und vollkommenen Universum des Künstlers und Intellektuellen mit zu schaffen, wo das „L’art pour l’art“ und die reine Theorie uneigennützig regieren.“<sup>218</sup>

Werden Schauspieler und Mitarbeiter nicht spartenübergreifend und feste mit freien Schauspielern nicht vernetzend eingesetzt, so entgeht diesen auch die Möglichkeit von anderen Arbeitsmethoden und Prozesslösungsmechanismen zu lernen. Sie versäumen damit die Fähigkeit, sich außerhalb ihres spezifischen Horizontes weiterzubilden und zu entwickeln. Ein Theater, welches diese Möglichkeit nicht in Betracht zieht, negiert die zahlreichen es umgebenden Veränderungen und schöpft vor allem seine Kapazitäten nicht aus. Nach Bourdieu gibt es drei Formen von Kapital<sup>219</sup>. Das ökonomische Kapital, das kulturelle Kapital und das natürliche Kapital.

Kapital besitzt ein „vis insita“<sup>220</sup>, eine Kraft, die den „objektiven und subjektiven Strukturen innewohnt“<sup>221</sup> und ein „lex insita“<sup>222</sup>, als ein „grundlegendes Prinzip der inneren Regelmäßigkeiten der sozialen Welt“.<sup>223</sup> Egal in welcher Form Kapital vorhanden ist, die Ansammlung von Kapital braucht nach Bourdieu, wie alles Lernen, in „objektivierter oder verinnerlichter Form“<sup>224</sup>, Zeit. Kapital in verinnerlichter Form, als kulturelles Kapital ist immer und in jedem von uns präsent, weil die „Gesellschaft (aus) akkumulierte(r) Geschichte“<sup>225</sup> besteht.

Die heutige Bühnenkunst hat laut Dr. Oliyer Scheytt, Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft, drei Legitimationsprobleme:

1. Vergängliche Existenz, welche aufgrund von Handarbeit – Handwerksbetrieb der Gewerke – nur „begrenzt der Normung und Rationalisierung“<sup>226</sup> unterliegt.

---

<sup>218</sup> Bourdieu 1983, S. 184–185.

<sup>219</sup> Bourdieu 1983, S. 184.

<sup>220</sup> Bourdieu 1983, S. 183.

<sup>221</sup> Bourdieu 1983, S. 183.

<sup>222</sup> Bourdieu 1983, S. 183.

<sup>223</sup> Bourdieu 1983, S. 183.

<sup>224</sup> Bourdieu 1983, S. 183.

<sup>225</sup> Bourdieu 1983, S. 183.

<sup>226</sup> Scheytt 2004b, S. 28.

2. Das Problem der Nicht-Vorhersagbarkeit der Zukunft, als „Widerspruch zwischen gesellschaftlicher Verantwortung“ und „Autonomie der Kunst“.<sup>227</sup>

3. Besondere Geschichte des Theaters als Weltkulturerbe.<sup>228</sup>

Wie kann nun das Stadttheater neue Legitimität zugesprochen bekommen?

Meines Erachtens, indem es seine diagnostizierte zukunftsweisende Struktur<sup>229</sup>

besonders und verstärkt hervorhebt. In dem Problem der Nicht-

Vorhersagbarkeit der Zukunft (zweite Punkt von Scheytts Legitimitätsproble-

men), als „Widerspruch zwischen gesellschaftlicher Verantwortung“<sup>230</sup> und „Au-

tonomie der Kunst“.<sup>231</sup> liegt der verborgene Schatz des Stadttheaters. Mit Kru-

ses Erläuterungen über den Verhaltensunterschied von Unternehmer und Ma-

nager in Veränderungsprozessen von Unternehmen, lässt sich dies anschaulich

erklären. In Veränderungsprozessen, gewollt oder ungewollt initiiert, müssen

Prozessmusterwechsel bewältigt werden<sup>232</sup>. Um von Punkt A zu Punkt B zu

gelangen, müssen instabile Zustände ausgehalten werden. „Der Manager opti-

miert Prozesse und sorgt dafür, dass die Funktionsfähigkeit des Systems Profit

erzeugt. Der Unternehmer investiert Energie in Prozesse, deren Erfolg er noch

nicht kennt. Dies wird als unternehmerisches Risiko bezeichnet“<sup>233</sup> und in die-

sem Teil so Kruse, liegt der Mehrwert. Es ist also genau die Nicht-

Vorhersehbarkeit, in welcher sich die zukunftsweisende Struktur des Stadtthea-

ters befindet, weil Theaterarbeit per se immer eine Energie-Investition in ein

Produkt ist, welches ersten vergänglich ist und dessen Erfolg oder Akzeptanz

zweitens absolut nicht vorhersehbar ist. Kruse führt weiter an, dass aus diesem

Grund, der Investition von Energie in die Zukunft, ein Unternehmer den Markt

immer sehr gut beobachten muss, damit bei dem bevorstehenden Prozessmus-

terwechsel oder Strategiewechsel das neue Muster etwas mit dem Umschlag-

platz zu tun hat, damit er Anknüpfungspunkte an diesen identifiziert und seine

---

<sup>227</sup> Scheytt 2004b, S. 28.

<sup>228</sup> Scheytt 2004b, S. 29.

<sup>229</sup> Vgl. Kapitel 2.2.

<sup>230</sup> Scheytt 2004b, S. 28.

<sup>231</sup> Scheytt 2004b, S. 28.

<sup>232</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.4. In dem Abschnitt über Change Management geht es darum, ein Unternehmen von einem stabilen Zustand über einen Prozessmusterwechsel (relativ instabiler Zustand) in den nächsten stabilen Zustand zu führen.

<sup>233</sup> Kruse 2008b, S. 1.

Produkte nicht völlig ab vom Markt produziert. Auch das Theater untersucht den Markt ‚Gesellschaft‘ im Prozess des Paradigmenwechsel von Punkt A zu Punkt B immer auf das Genaueste, um relevante Themen zu identifizieren, welche eine Kommunikation mit dieser zulassen. Gleichzeitig ist sich das Stadttheater immer bewusst, dass bei einem Prozessmusterwechsel (Intendanten-Rotationsprinzip) vorübergehend mit Frustration umgegangen werden muss, weil Energie in etwas gesteckt wird, was noch keinen Profit (Publikumsanstieg, gute Presse) erzeugt, sondern vorübergehende Einbußen oder Publikumseinbrüche herstellt. Dem Umgang und Aushalten von solchen Wandlungsprozessen liegen bereits große Lernfähigkeiten zugrunde, dessen Mehrwert vom Stadttheater als auch der Kulturpolitik selbst unerkannt ist, er liegt in dem unternehmerischen Handeln, der sich aus der Kunstproduktion ergibt.

„Unternehmertum ist die Fähigkeit Marktwahrnehmung so zu perfektionieren, dass wir die Instabilität nicht Ziellos machen, sondern in dem Suchhorizont des Marktes. Und wenn wir das schaffen, mit der Wahrnehmung des Marktes einen Suchhorizont zu definieren, um dann in die Instabilität zu gehen, dann haben wir die Wahrscheinlichkeit, einen Mehrwertbringer für die Zukunft zu entdecken.“<sup>234</sup>

Ein Anliegen dieser vorliegenden Dissertation liegt in der Kennbarmachung dieses Mehrwertes.

Elisabeth Schweeger plädiert dafür, dass Kunst von Künstlern gemacht werden solle und nicht von Bürokraten und Betriebswirten. Die Herstellung von Kunst kann nicht mit einem normalen Produktionsprozess eines Konsumartikels verglichen werden, die Entstehung sei „verworren, langatmig, komplex“<sup>235</sup> und verlangt von den Konsumenten große Empathie. Ein solcher Prozess ist weder kalkulierbar noch mit festen Strukturen zähmbar.<sup>236</sup> Das ist alles auf seine Art richtig, aber es fehlt an der gegenseitigen Resonanzfähigkeit, denn es bleibt dieses ‚ja-aber-Kunst...‘ Gefühl im Raum stehen.

Folgende Faktoren ergänzen somit Scheytts Legitimationsprobleme:

1. Gesellschaft spricht die Wertschätzung ab

---

<sup>234</sup> Kruse 2008b, S. 1.

<sup>235</sup> Schweeger 2000, S. 128.

<sup>236</sup> Vgl. Schweeger 2000, S. 128.

2. Fehlende gemeinsame Vision: Kunst widmet sich dem Individuum, Kulturpolitik der Kollektivität: Unterschiedliche Prioritäten für die Sache ‚Stadttheater‘
3. Oppositionäre Haltung

Eine Lösung der Legitimitätsproblematik liegt im Klären der Vorwürfe, welche Legitimation absprechen. Auch hier kann über Bourdieus Erklärung des kulturellen Kapitals Klarheit in die Diskussionen gebracht werden. Kulturelles Kapital existiert

„(1.) in *verinnerlichtem, inkorporiertem Zustand*, in Form von dauerhaften Dispositionen des Organismus, (2.) in *objektiviertem Zustand*, in Form von kulturellen Gütern, Bildern, Büchern, Lexika, Instrumenten oder Maschinen, in denen bestimmte Theorien und deren Kritiken, Problematiken usw. Spuren hinterlassen oder sich verwirklicht haben, und schließlich (3.) in *institutionalisiertem Zustand*“<sup>237</sup> [...]“<sup>238</sup>

Bourdieu argumentiert, dass dem Kapital eine „Überlebenstendenz“<sup>239</sup> inneohnt, es kann „ebenso Profite produzieren wie sich selbst reproduzieren, oder auch wachsen“<sup>240</sup>. Wird dieser Gedanke auf das Theater übertragen, so wäre Profit der gute Ruf und Renommee des Theaters der von außen, also der Öffentlichkeit (Publikum, Presse, Politik und eigenes Haus) in Form der Aufführungen beurteilt und für gut geheißen wird. Die Reproduktion und Ausruhen auf diesem Zustand, beinhalten das von Bourdieu bezeichnete „Beharrungsvermögen“<sup>241</sup>. Es begünstigt das Festhalten an alten, überholten, musealen, verkrusteten und unflexiblen Strukturen am Theater.

„Dieses Beharrungsvermögen der Kapitalstrukturen hängt zum einen damit zusammen, daß sie sich in der Regel im Rahmen von Institutionen und Dispositionen reproduzieren, die ihrerseits Produkte von Kapitalstrukturen sind und deshalb auch auf diese abgestimmt sind; selbstverständlich wird es aber durch gezieltes politisch-konservatives Handeln noch verstärkt, nämlich durch eine Politik der Demobilisierung und Depolitisierung, die darauf abzielt, die Beherrschten in einem bloß praktischen Gruppenzustand zu halten, so daß sie lediglich durch das Zusammenspiel von Anordnungen miteinander in Verbindung treten und dazu verurteilt sind, wie ein Aggregat zu funktionieren und auf die immer gleichen isolierten und additiven

<sup>237</sup> Z.B. schulische oder akademische Titel.

<sup>238</sup> Bourdieu 1983, S. 186.

<sup>239</sup> Bourdieu 1983, S. 184.

<sup>240</sup> Bourdieu 1983, S. 184.

<sup>241</sup> Bourdieu 1983, S. 184.



Praktiken (wie die Entscheidungen des Marktes oder des Wählens) beschränkt zu bleiben.“<sup>242</sup>

Der Repertoirebetrieb, der immer gleiche Ablauf stellt den Zustand den praktischen Gruppenzustand nach Bourdieu dar und bezeichnet die Reproduktion von bestehendem Kapital. Es betrifft den betrieblichen Ablauf, die Organisationsform, aber generiert ebenso Selbstreferentialität und musealen Charakter und garantiert bis heute das Überleben des Stadttheaters.

In einer Vorlesung über Organisationsökologie prüfte Prof. Michael Windzio von der Universität Bremen, ob der Sterbeprozess von Organisationen nach Michael T. Hannan und John Freeman (1990) generell auf alle Organisationstypen übertragbar sei. Der Lebenslauf von Organisationen ist nach deren Befunden nämlich nicht dauerhaft, sondern zeitlich begrenzt, d.h. Organisationen können sterben<sup>243</sup>. Von großer Wichtigkeit ist dabei das Konzept der Trägheit, welches besagt, dass der Sterbeprozess von „Alter und Größe der Organisation“<sup>244</sup> abhängt. Trägheit bedeutet, dass die Organisation relativ wandlungsresistent ist. Das Stadttheater ist sehr groß, auch sehr alt und wandlungsresistent, also zum Sterben prädestiniert. Warum hat das Stadttheater dann bis heute überlebt? Das lässt sich ebenfalls über das Konzept der Trägheit erklären und unterstreicht die Überlegungen zu Bourdieus ‚Beharrungsvermögen‘. Wer über Trägheit verfügt, ist quasi unverwundbar, so Windzio. Denn Trägheit beinhaltet „Zuverlässigkeit und Verantwortlichkeit“<sup>245</sup>. Zuverlässig meint, dass die Organisation immer und „erneut Leistungen in konstanter Qualität“<sup>246</sup> erbringt. Verantwortlichkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Organisation „über den Verbleib und die Verwendung von Ressourcen“<sup>247</sup> Rechenschaft ablegen kann. So kommt es zu dem Phänomen, dass unter „relativ stabilen Umweltbedingungen [...] die Trägheit [...] die Überlebensrate.“<sup>248</sup> erhöht. Dieser kurze Einblick in die Organisationsökologie genügt, um deutlich zu machen, warum das Stadt-

---

<sup>242</sup> Bourdieu 1983, S. 184.

<sup>243</sup> Vgl. Windzio 2002, S. 1.

<sup>244</sup> Windzio 2002, S. 2.

<sup>245</sup> Windzio 2002, S. 2..

<sup>246</sup> Windzio 2002, S. 2.

<sup>247</sup> Windzio 2002, S. 2.

<sup>248</sup> Windzio 2002, S. 2.

theater über die Jahre nicht gestorben ist. Dennoch reicht heute die Argumentation mit der Trägheit nicht mehr für das Überleben aus, denn die Umweltbedingungen haben sich derart geändert, dass mit ständig knapperen Mitteln irgendwann keine konstante Qualität mehr erbracht werden kann, also die Zuverlässigkeit ins Schwanken gerät. Somit wird das Beharrungsvermögen des Stadttheaters, das bislang Zuverlässigkeit und Verantwortlichkeit garantierte, bei Beharren auf diesem Vermögen große Schwierigkeiten habe. Der Umgang mit System immanenten großen Herausforderungen ist zum Glück eine zukunftsweisende Kernkompetenz des Stadttheaters, wie bereits dargelegt wurde. Nach Bourdieu kann Kapital aber auch wachsen. Das Interesse der Non-Profit Organisation Stadttheater liegt in dem Wachstum von kulturellem und sozialem Kapital in Form von Legitimität, Wertschätzung und guten Ruf samt Publikumszuwachs.

Kann dieser Prozess beeinflusst werden? Ein Wandel wird begünstigt durch eine offene Haltung und die Bereitschaft Hindernisse auf ihre Ursachen hin zu hinterfragen. Also mit einem Lernprozess nach Senge. Eine gegenseitige Anpassung beinhaltet die Beobachtung der Umwelten, welche das Stadttheater umgeben. Volker Kirchberg bezeichnet den Prozess, der Legitimation verleiht, als „legitimierenden Isomorphismus“<sup>249</sup>. Er argumentiert nicht über die Ökonomie, in Anlehnung an Hawley (1968), der sich wiederum auf DiMaggio und Powell (1991) bezieht.

Legitimation und Akzeptanz sind „sowohl Handlungsvoraussetzung als auch Strukturfaktor sozialer Ordnungsbildung“.<sup>250</sup> Das bedeutet, dass sich alle Beteiligten, das Stadttheater, als auch die sie umgebenden Umwelten (Gesellschaft, Publikum, Kulturpolitik und Kulturmanagement) mit sympathisierendem Interesse und zugewandter Aufmerksamkeit begegnen sollten, um resonanzfähig zu sein. Das heißt nichts anders, als dass Kommunikation und Dialog stattfinden mit einer aufrechten, vertrauensvollen Haltung geführt werden muss, abseits von Neiddebatten, Zuschreibungen und Annahmen.

---

<sup>249</sup> Kirchberg 2005, S. 8.

<sup>250</sup> Schäfers und Kopp 2006, S. 12.

Wie soll das erreicht werden? Nehmen wir den Auftrag des Theaters ernst, nämlich die Erfüllung des Auftrages der kulturellen Bildung und denkt diese Aufgabe in die heutige Zeit, die heutige Gesellschaft, muss ein ‚moderner‘ Bildungsauftrag etwas größer gedacht werden, als nur bis zur Vermittlung von literarischen Texten. Bildung ist als Vermittlung von kulturellem Kapital im bourdieuschen Sinn zu verstehen. Das Stadttheater als systemischer Multiplikator von kulturellem Kapital kann und darf nicht abgeschafft werden, denn die heutige Gesellschaft braucht dringend eine Organisation, welche glaubhaft eine „allgemeine[...] Wissenschaft von der Ökonomie der Praxis“<sup>251</sup> nach Bourdieu vermittelt, in welcher neben ökonomischem, auch soziales und kulturelles Kapital vermittelt werden. Soziales Kapital als soziale Fähigkeit ist in netzwerkorientierten Gesellschaft die Basis für erfolgreiches Zusammenarbeiten. Finanzielle Mittel sind nur eine Form von Kapital, dies muss verständlich herausgearbeitet werden.

Ich sage nicht, dass die Subventionen ruhig weiter gestrichen werden können, das ist in keinem Fall richtig. Aber die Legitimationsdebatte um das Theater muss weg von der betriebswirtschaftlich rationalistischen Wertigkeit, die den Wert der Kunst und des Stadttheater ausschließlich mit ökonomischem Kapital bewertet.

Ein weiterer Weg Legitimität einen Raum zu verschaffen ist mit wachsender Kompetenz zu antworten, von Seiten der Kunst, der Schauspieler und dem Haus. Eine Chance für Legitimität über Kompetenz, und zwar neben der Beherrschung des Kernberufes auch berufsübergreifende, vernetzende Kompetenzen, die auf den sog. Softskills der heutigen Gesellschaft beruhen.

Wenn das Stadttheater seine Kompetenz nicht weiter ausbildet, verpasst es den Anschluss an die Zukunft. Böse ausgedrückt bringt es nicht seine Höchstleistung, bzw. gibt nicht das Beste und arbeitet ineffizient. Wieso soll so ein Stadttheater unterstützt werden?<sup>252</sup>

---

<sup>251</sup> Bourdieu 1983, S. 185.

<sup>252</sup> Vgl. Bock 2008, S. 12–14.

Aber warum brauchen wir das Theater nun? Abgesehen von den vielen Arbeitsplätzen? Wir benötigen das, was über diese Theater-Kunst vermittelt, angestoßen und bewirkt wird. Wir brauchen das Theater für unsere heutige Gesellschaft, die mehr denn je Fähigkeiten benötigt, um mit Unsicherheit und Krisensituationen in der Welt umzugehen: Selbstvertrauen, Flexibilität, Empathie und Lebenslust genauso wie Frustrationstoleranz, den Umgang mit Furcht und Willkür: Krisenmanagement und Bewältigungsstrategien. Und diese Fähigkeiten kann im Stadttheater über die Kunstrezeption erfahren und von der zukunftsweisenden Organisationsform des Stadttheaters gelernt werden. Das ist auch der Grund, warum Khuon vom Institut für öffentliche Wirtschaft und Personalwirtschaft der Universität Hamburg über sein Theater befragt wurde. In bewusster Verknüpfung mit Senges fünf Disziplinen<sup>253</sup> wird das Stadttheater zu einem Musterbeispiel für eine ‚lernende Organisation‘. Das ist nicht nur für das Publikum interessant, das ist für alle Unternehmen und die Wirtschaft Deutschlands interessant. Als Musterbeispiel einer ‚lernenden Organisation‘ – deren Häufigkeit flächendeckend in Deutschland bereits existiert und potentiell flächendeckend als ‚lernende Organisationen‘ wirken kann, das sollte für die Politik und Kulturpolitik von höchstem Interesse sein.

Für eine ehrliche Auseinandersetzung mit inhaltlich-konzeptionellen Themen die Zukunft des Theaters betreffend, müssen Aufgaben, Funktionen, finanzielle Dimension und Strukturen des deutschen Theatersystems gründlich durchdacht werden. Eine solche Diskussion sollte nicht dann erst begonnen werden, wenn kein anderer Ausweg mehr bliebe, sondern jetzt begonnen werden, auch um deren Ausgestaltung beeinflussen zu können.<sup>254</sup>

---

<sup>253</sup> Senge 1990.

<sup>254</sup> Vgl. Wagner 2004b, S. 14.

### 3 Terminologische Grundlagen

Diese Dissertation untersucht das Innovationspotential der Arbeitsweise der freien Szene für die ‚Institution‘ Theater. Kann ein Produktionssystem wirklich das Potential haben, eine Institution innovativ zu beeinflussen? Ja, das kann es sogar sehr gut – sofern den soziologischen Definitionen von ‚Institution‘ gefolgt wird. Die Begriffe ‚Institution‘ und ‚Organisation‘ werden umgangssprachlich immer wieder unspezifisch als Synonyme verwendet. Aber auch die Theaterwissenschaft ist sich nicht einig darüber, ob das Theater als Organisation oder Institution zu bezeichnen ist: Alternierend ist die Rede von der schwerfälligen ‚Organisation‘ Theater oder von der ‚Institution‘ Theater. Meist wird nicht näher erläutert, ob damit organisatorische, also z.B. strukturbedingte Teilbereiche des Theaters gemeint sind, oder informelle, d.h. institutionelle Bereiche, also die ‚Institution‘ als Normen- und Regelwerk. Auf die Semantik von ‚Organisation‘ und ‚Institution‘ gehe ich noch näher in den folgenden Kapiteln ein.

Wie kann nun das Innovationspotential für die ‚Institution‘ aufgezeigt und beschrieben werden? Hierbei spielt der Vorgang des Lernens eine wichtige Rolle.

„Lernen, umfassende psycholog. und alltagssprachliche Bezeichnung für alle Prozesse der geistigen Entfaltung, des Erwerbs, der Erweiterung und ggf. der Veränderung von Kenntnissen, Einsicht, emotionalen Ausdrucksformen, Wertvorstellungen, Verhaltensweisen, Fertigkeiten und Problemlösungsfertigkeiten.“<sup>255</sup>

Über Lernen gelangen wir zu neuen Erkenntnissen geistiger oder materieller Art, welche das Potential haben, eine Innovation hervorzubringen. Die Zusammenarbeit von freier Szene und Stadttheater gleicht einem gemeinsamen Lernprozess auf organisatorischer, als auch institutioneller Ebene. Ich sehe den Ausgangspunkt des Lernprozesses in erster Linie als Überwindung von Lernhemmnissen<sup>256</sup>, bedingt durch das Werte- und Regelwerk der ‚Institution‘ Thea-

---

<sup>255</sup> Hillmann 2007, S. 497.

<sup>256</sup> Vgl. dazu ausführlich Kapitel 3.4.3

Retardierende Momente: Lernhemmnisse. Lernhemmnisse sind meist unbewusste Abwehrreaktionen, die Menschen daran hindern, z.B. Veränderung und Wandel anzunehmen.

ter. Über Peter Senges Konzept der ‚lernenden Organisation‘<sup>257</sup> wird deutlich gezeigt, dass Lernhemmnisse durch die Anwendung der fünf Disziplinen überwunden werden können, somit eine Öffnung in dem institutionellen Regelwerk der Mitarbeiter stattfindet und innovatives Potential Raum bekommt.

### 3.1 Institution oder Organisation?

Was ist eine Organisation? Was ist eine Institution?<sup>258</sup> Wird über das Stadttheater gesprochen, fallen beide Begriffe, gemeint ist meistens das Theater als ‚Organisation‘, als Zusammenschluss von Menschen, welche in dieser Organisationsform spezifische Ziele erreichen sollen. Damit diese Organisation möglichst reibungslos funktionieren kann, gibt es ein bestimmtes Regelwerk, damit das Handeln der Organisationsmitglieder vorhersehbar wird und einen gewissen Grad an Sicherheit bietet. Diese Normen und Werte bezeichnet die Sozialwissenschaft mit ‚Institution‘ und trennt somit klar die ‚Organisation‘ als Ordnungselement von der ‚Institution‘ dem Regelwerk. Dieser sozialwissenschaftlichen Sicht schließe ich mich an, denn die Trennung ermöglicht es eine Organisationsentwicklung des Stadttheaters über die ‚Institution‘ Theater vorzunehmen bzw. zu zeigen, wie und wo – jenseits von betriebswirtschaftlichen und kulturmanagerialen Methoden der Organisationsentwicklung – eine Organisationsentwicklung des Stadttheaters über die ‚Institution‘ Theater möglich ist. Die Fallstudie macht deutlich, dass ‚Organisation‘ und ‚Institution‘ nicht getrennt voneinander zu ‚behandeln‘ sind, da diese sich gegenseitig bedingen, und somit:

- eine Veränderung oder Weiterentwicklung der ‚Organisation‘ Theater nur funktioniert, wenn sich die ‚Institution‘ Theater auch ändert oder anders formuliert,

---

<sup>257</sup> Vgl. ausführlich Kapitel 3.5. Die Lernende Organisation basiert auf der Beherrschung der fünf Disziplinen Systemdenken, Personal Mastery, mentale Model, Vision und Team Learningzeichnung.

- sich die ‚Organisation‘ Theater nicht grundlegend verändern lässt, wenn sich die ‚Institution‘ Theater nicht verändert.

An dieser Stelle verorte ich den Grund, warum bisherige Versuche und Überlegungen z.B. zum postdramatischen Theater, über geänderte Produktions- und Rezeptionsformen, welche die ‚Institution‘ Theater betreffen, bislang wenig Einfluss auf organisatorischer Ebene haben. Diese Überlegungen, die stark das Regelwerk der ‚Institution‘ Theater betreffen, sind zwar als strukturelle Veränderungen im Rahmenprogramm spürbar, aber grundlegende Konsequenzen auf organisatorischer Ebene wurden kaum gezogen, weil sich die Mentalität und somit die ‚Institution‘ nicht ernstlich geändert hat.<sup>259</sup>

Die Forschungsfrage untersucht die aus den Organisationsweisen entstandenen institutionalisierten

Regeln, nach denen die Mitglieder der Organisation Handeln. Für ein besseres Verständnis gehe ich in den folgenden beiden Kapiteln getrennt auf ‚Organisation‘ und ‚Institution‘ ein.

### 3.1.1 Organisation

Der Soziologe W. Richard Scott unterteilt den Organisationsbegriff in drei Betrachtungsschwerpunkte. Dem *rationalen System*, welches er wie folgt beschreibt:

„Eine Organisation ist eine an der Verfolgung relativ spezifischer Ziele orientierte Kollektivität mit einer relativ stark formulierten Sozialstruktur.“<sup>260</sup>

Die rationale Sicht konzentriert sich auf die ‚Organisation‘ als zentraler Untersuchungsgegenstand und beherrscht bis heute die Organisationsforschung am meisten. Ebenfalls etablierte die rationale Sicht die Organisationsforschung als

---

<sup>259</sup> Vgl. Wagner 2004c.

<sup>260</sup> Wagner 2004c, S. 45.

Forschungsgebiet. Ferner teilt Scott die Organisation in ein *natürliches System*<sup>261</sup> ein und liefert dazu folgende Definition:

„Eine Organisation ist eine Kollektivität, deren Mitglieder in ihrem Verhalten durch die formale Struktur oder die offiziellen Ziele kaum beeinflusst werden, jedoch ein gemeinsames Interesse am Fortbestehen des Systems haben und sich an informell strukturierten Kollektivaktivitäten zugunsten seiner Erhaltung beteiligen.“<sup>262</sup>

In dieser Definition wird stark das Individuum betont, welches in der Organisation arbeitet und dessen Bedürfnisse und Wünsche in den Vordergrund gestellt. Forschungen, welche sich der natürlichen Sicht widmen, vermeiden es, die Formalisierung als Strukturmerkmal zu nehmen, so Scott.<sup>263</sup> Organisationen existieren nicht im luftleeren Raum, sondern stehen in besonderer Beziehung zu ihrer Umwelt. Daher betrachtet Scott die Organisation ebenfalls als *offenes System*<sup>264</sup>.

„Eine Organisation ist eine Koalition wechselnder Interessengruppen, die ihre Ziele in Verhandlungen entwickelt; die Struktur dieser Koalition, ihre Aktivitäten und deren Resultate sind stark geprägt durch Umweltfaktoren.“<sup>265</sup>

Nach Scott können Organisationen über drei Untersuchungsmöglichkeiten betrachtet werden. Die Fallstudie betrachtet die ‚Organisation‘ Theater als eine Mischung aus rationalem System und natürlichem System. Letzteres stellt die ‚Institution‘ des Stadttheaters in den Betrachtungsmittelpunkt.

Organisationen bestehen aus der Kombination von relativ hoher Zielspezifität und relativ starker Formalisierung. Die Zielspezifität und Formalisierung sind als Variablen zu verstehen, welche in ihrer Ausprägung stark variieren können, d.h.

- Familie hohe Formalisierung, aber geringe Zielspezifität
- soziale Bewegungen eher niedrige Formalisierung und höhere Zielspezifität
- Gemeinschaft geringe Zielspezifität und geringe Formalisierung

---

<sup>261</sup> Vgl. Scott 1986, S. 45–47.

<sup>262</sup> Scott 1986, S. 47.

<sup>263</sup> Vgl. Scott 1986, S. 47.

<sup>264</sup> Vgl. Scott 1986, S. 47–48.

<sup>265</sup> Scott 1986, S. 47.



Dem Stadttheater ordne ich nach Scott eine hohe Formalisierung mit gleichzeitig hoher Zielspezifität zu.<sup>266</sup>

Wie bereits erwähnt treten Organisationen mit einer Zielspezifität an. Das Verhalten der Organisationsmitglieder hingegen stimmt nicht immer mit dieser Zielspezifität überein. So deckt sich oft das über die Organisationsmitglieder (Menschen) produzierte organisationale Handeln nicht mit den Zielen der Organisation. Solch ein Verhalten, welches möglichst die „Formalisierung als Strukturmerkmal zu vermeiden versucht“<sup>267</sup>, nennt Scott das *natürliche System*, es kommt vorwiegend in kollektivistischen Organisationen wie z.B. freien Kliniken, alternative Schulen, Selbsthilfegruppen, Erzeugungsk Kooperationen (Nahrung), also des Dienstleistungssektors vor. Das zu erreichende Ziel verankert sich in einem auch überorganisationalen Wunsch z.B. einer „Gesellschaftsreform oder der Entwicklung offenerer und authentischerer Beziehungen zwischen ihren Beteiligten“<sup>268</sup> so Scott. Organisationen, welche sich dem natürlichen System verschrieben haben, legen viel Wert darauf, dass

- Formalisierungen als Strukturmerkmal vermieden werden,
- Autorität abgelehnt wird Regeln und fixierte Verfahren möglichst nicht entstehen,
- Statusunterschiede zwischen Beteiligten nicht aufkommen bzw. abgeschafft werden,
- keine Rollendifferenzierung und Aufgabenspezialisierung stattfindet,
- ein Gleichheitsmoment betont wird,
- alle am Entscheidungsprozess teilhaben,
- individuelle Interessen und Neigungen große Bedeutung haben.<sup>269</sup>

Das rationale und das natürliche System verleiten dazu, Organisationen als geschlossene Systeme ohne Auswirkung oder Beeinflussung zu ihrer Umwelt zu sehen. Dies trifft nicht zu, so Scott, sie sind dringend als offen zu sehen, mehr noch, im offenen System sind Organisationen darauf angewiesen, dass Menschen und Mittel von außen in das System einfließen. Menschen/Mitglieder müssen 'finanzielle Mittel, Energie und Zeit' für die Organisation aufbringen und

---

<sup>266</sup> Vgl. Scott 1986, S. 44–45.

<sup>267</sup> Scott 1986, S. 46.

<sup>268</sup> Scott 1986, S. 46.

<sup>269</sup> Vgl. Scott 1986, S. 45–47.

jeder verfolgt dabei mehr oder weniger ausgeprägte individuelle Interessen und Ziele (Nutzen, Vorteil). Somit sind Organisationen keine „kohärenten Systeme von Beziehungen“<sup>270</sup>, sondern „ausgerichtet auf die Verfolgung spezifischer Ziele“<sup>271</sup>, also eine „opportunistische Ansammlung divergenter, zeitweiliger vereinierter Interessengruppen“<sup>272</sup>. „Organisationen unterscheiden sich deshalb voneinander, weil sie sich an unterschiedliche Umgebungen [...]“<sup>273</sup> anpassen. Daher sind Zuordnungen von Definitionen über Organisationen nie als falsch oder richtig, sondern bezeichnen immer einen bestimmten Aspekt des zu untersuchenden Phänomens.<sup>274</sup>

„Eine Organisation ist eine Koalition wechselnder Interessengruppen, die ihre Ziele in Verhandlungen entwickelt; die Struktur dieser Koalition, ihre Aktivitäten und deren Resultate sind stark geprägt durch Umweltfaktoren.“<sup>275</sup>

Das Wort ‚Organisation‘ kommt aus dem französischen und bedeutet „Anlage, Aufbau, Gliederung“<sup>276</sup> und bezeichnet aus Sicht der Soziologie

„[...] ein soziales System oder ein soziales Gebilde als Gesamtheit aller geplanten, ungeplanten und unvorhergesehenen sozialen Prozesse, die innerhalb des jeweiligen Systems oder in Beziehung zu anderen, umgebenden Systemen ablaufen.“<sup>277</sup>

„Organisation, soziales Gebilde, das Mitgliedschaftsregeln aufweist, aufgabenorientierte Strukturen und Prozesse hat und durch Zwecksetzungen eine funktionale Spezifität besitzt.“<sup>278</sup>

Das Lexikon zur Soziologie von Fuchs-Heinrichs beschreibt die ‚Organisation‘ weiter:

„O.en sind tendenziell auf Dauer angelegte soziale Einheiten mit institutionellen Regelungen, die das Verhalten der Beteiligten steuern, und mit spezifischen Zielen bzw. Aufgaben, die durch die Mitglieder realisiert werden sollen.“<sup>279</sup>

---

<sup>270</sup> Scott 1986, S. 47.

<sup>271</sup> Scott 1986, S. 47.

<sup>272</sup> Scott 1986, S. 47.

<sup>273</sup> Scott 1986, S. 177.

<sup>274</sup> Vgl. Scott 1986, S. 47–48.

<sup>275</sup> Scott 1986, S. 47.

<sup>276</sup> Hillmann 2007, S. 651.

<sup>277</sup> Hillmann 2007, S. 651.

<sup>278</sup> Schäfers und Kopp 2006, S. 218.

<sup>279</sup> Fuchs-Heinritz 2011, S. 476–481.

Aus betriebswirtschaftlich normativer Sicht bezeichnet ‚Organisation‘ die „Verfahrenstechnik im Sinne einer auf ein gesetztes Soll hin integrativen Strukturtechnik“<sup>280</sup>, also das Instrument zum Organisieren. Die Organisation ist somit ein System und ein Instrument. Auch Gerald Lembke folgt dieser Einteilung der Organisation in Aufbau (Instrument)- und Ablauforganisation (Prozess-Struktur). Er bemerkt allerdings, dass eine getrennte Untersuchung von Aufbau- und Ablauforganisation schwer möglich ist, da beide zusammenhängen. Die Betrachtung der Organisation als Instrument empfindet Lembke als zu „disziplinar“<sup>281</sup>. Das menschliche Verhalten und zwischenmenschliche Interaktionsebenen würden in dieser Sicht ignoriert und die auf Dauer und Vorhersehbarkeit angelegten Regeln unterstützten eine statische unflexible Betrachtung<sup>282</sup>. Dies macht erneut deutlich, dass die Betrachtung des Menschen und seines Verhaltens, welcher in der Organisation arbeitet, eine wichtige Rolle zukommt.

Als geschichtlich gewachsenes Gebilde spiegelt die innere Organisationsstruktur „gesellschaftl. Ungleichheiten, Abhängigkeit- und Unterordnungsverhältnisse“<sup>283</sup> wider und hat „[...] neben ihrer sozialtechn. Bedeutung als rationales Instrument für effiziente Zielrealisierung [...] auch den Charakter eines Herrschaftsmittels.“<sup>284</sup> Die Wege und Kanäle, wie eine Information an wen weitergeleitet, wer wen über was zu informieren hat, hängt stark von den Positionen ab, die der einzelne in einer Organisation innehat. Unterschieden wird daher in verschiedene „Strukturaspekte der O.: z.B. der Autoritäts-, Rang-, Status-, Kommunikations- und Informationsstruktur.“<sup>285</sup>

Jedes Mitglied der Organisation hat Einfluss auf den Ablauf aufgrund „individueller [...] Bedürfnisse, Interessen, Antriebe und Fähigkeiten“<sup>286</sup>, daher sind Abweichungen von den Regeln und Normen „vom Funktions- und Koordinations-

---

<sup>280</sup> Hillmann 2007, S. 651.

<sup>281</sup> Lembke 2004, S. 16.

<sup>282</sup> Kulturmanageriale Ansätze können, sofern man Lembke folgt, als zu disziplinar empfunden werden. Sie begünstigen die Sicht auf den manövrierunfähigen Dampfer Stadttheater, dessen Ursache aber nicht in der Organisation, sondern der ‚Institution‘ des Stadttheaters zu suchen ist.

<sup>283</sup> Hillmann 2007, S. 652.

<sup>284</sup> Hillmann 2007, S. 652.

<sup>285</sup> Hillmann 2007, S. 651.

<sup>286</sup> Hillmann 2007, S. 651.

schema der Handlungseinheiten<sup>287</sup> einer Organisation normal. Somit besteht diese aus einer „Mischung aus Geplantem und Ungeplantem“<sup>288</sup> und auf deren ständiger Wechselwirkung und Rückkopplungen. Weiter unterscheidet die soziologische Sicht zu Analyse Zwecken in „»formale« (z.B. Arbeitsgruppen, Abteilungen) und die sog. »informale« O.“<sup>289</sup>. „Formal organization is that kind of cooperation among men that is conscious, deliberate, purposful. (Bernard, 1938: 4)“<sup>290</sup> Dauerhafte (formale) Organisationen sind Vertretungen, sprich „Ansammlung von Personen, die Entscheidungen trifft, Handlungsvollmachten erteilt und die die Mitgliedschaft überwacht, [...]“<sup>291</sup> so Argyris und Schön. Die Vertretungsfunktion<sup>292</sup> der Organisation ist als Werkzeug zu verstehen, mit welchem gewährleistet wird, dass alle regelmäßig durchgeführten Aufgaben auch gleichbleibend ausgeführt werden. Sie trifft

„eine klare Unterscheidung zwischen Personen und den Rollen, die sie einnehmen, ein komplexe und eingehende Darstellung der Rollen und Regeln, prozedurale Arbeitspläne, hierarchischen und pyramidenförmig organisierten Autoritätsebenen.“<sup>293</sup>

Mit informaler Organisation ist die „Beziehungs- und Gruppenstruktur“<sup>294</sup> der Mitglieder angesprochen, also Arbeitsbeziehungen, berufliche Sozialisierungen wie Zusammengehörigkeitsgefühl, Werttradition, gemeinsame Erfahrungen aber auch privaten Freundschaften, soziale Herkunft, generations- und altersbestimmter Interessenlage, als „Reaktion auf die Normen, Autoritäten und Verhaltenssteuerungen durch die formale O., welche den Interessen der O.smitglieder verschiedener Rang- und Positionsgruppen entgegenstehen“.<sup>295</sup>

Formale Organisationen unterliegen der Dynamik der Weiterentwicklung und können nicht alle „sozialen Beziehungen und [...] Abhängigkeitsverhältnisse“<sup>296</sup> der Beteiligten im vornherein festlegen. Besonders wichtig ist daher die Identifi-

---

<sup>287</sup> Hillmann 2007, S. 651.

<sup>288</sup> Hillmann 2007, S. 651.

<sup>289</sup> Hillmann 2007, S. 651.

<sup>290</sup> Scott 1981, S. 19.

<sup>291</sup> Argyris und Schön 1999, S. 25.

<sup>292</sup> Vgl. Argyris und Schön 1999, S. 25.

<sup>293</sup> Argyris und Schön 1999, S. 26.

<sup>294</sup> Hillmann 2007, S. 651.

<sup>295</sup> Hillmann 2007, S. 652.

<sup>296</sup> Fuchs-Heinritz 2011, S. 652.

kation der Mitglieder mit den Zielen der Organisation, auf das man sich gemeinsam konzentriert, die für „Zusammenhänge von Entscheidungs- und Informationsstrukturen“<sup>297</sup> große Bedeutung haben. Jede Information wird auf persönliche Zielerreichung, Werteeinstellungen und Interpretationen von Inhalten hin bewusst, vor allem aber unbewusst hinterfragt. So genannte „Schlüsselpositionen“<sup>298</sup> können daher Einfluss auf die Strukturverhältnisse haben, diese kolportieren und verändern (Maske wird selbsttätig, Hierarchien abbauen in diesem Fall positiv).

Außerordentlich wichtig, gerade für diese Arbeit, ist die soziale Umwelt der Organisation. Als soziale Gebilde, deren Existenz und Legitimation sich durch die sie umgebenden sozialen Systeme mit gründet. „Jede O.sanalyse muss darum ihren Gegenstand in seinen Beziehungen zu andren Gebilden betrachten und in diesem Zusammenhang auch Veränderungsprozessen besondere Aufmerksamkeit schenken.“<sup>299</sup>

Abschließend erwähnt Fuchs-Heinritz, dass die momentanen sozialen Umwälzungen allgemein zu flacheren Hierarchien, mehr Vernetzung, horizontaler Kooperationen (auf gleicher Augenhöhe stehenden Partner), mehr Teamwork und Eigenverantwortung führen. Natürlich wird gleichzeitig versucht, dass die Effizienz steigt, so wird z.B. mehr Kunden- und Bürgernähe gesucht. Dies erfordert eine gezielte und gewollte Organisationsentwicklung, ansonsten bleiben die Wünsche Lippenbekenntnisse.

Organisationssysteme benötigen Zeit in Form von Kontinuität für die Entstehung und für Wandel.

„O.en sind tendenziell auf Dauer angelegte soziale Einheiten mit institutionellen Regelungen, die das Verhalten der Beteiligten steuern, und mit spezifischen Zielen bzw. Aufgaben, die durch die Mitglieder realisiert werden sollen.“<sup>300</sup>

---

<sup>297</sup> Fuchs-Heinritz 2011, S. 652..

<sup>298</sup> Fuchs-Heinritz 2011, S. 652.

<sup>299</sup> Fuchs-Heinritz 2011, S. 653.

<sup>300</sup> Reinhold 2000, S. 476.

Organisationen können in Einzelelemente zerlegt werden, z.B. in „Austausch- bzw. Interaktionsbeziehungen von Beteiligten.“<sup>301</sup> Durch vertragliche Vereinbarungen werden in Arbeitsorganisationen Verpflichtungen eingegangen, um die Ziele dieser Organisation umzusetzen. Diese Zielorientierung ist ein wichtiges Kriterium der Organisation und wird von Richard Scott mehrfach erwähnt:

„organizations viewed as coalitions, as quasi-market, as political-economies, as elements in ecological populations.“<sup>302</sup>

„an organization is a collectivity oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting a relatively highly formalized social structure.“<sup>303</sup>

„Organisation, soziales Gebilde, das Mitgliedschaftsregeln aufweist, aufgabenorientierte Strukturen und Prozesse hat und durch Zwecksetzungen eine funktionale Spezifität besitzt.“<sup>304</sup>

Wie entstehen Organisationen? Argyris und Schön kommen zu dem Schluss, so Lembke<sup>305</sup>, dass eine Organisation ‚politisch‘ sein muss, damit ein Einzelner in Vertretung für die Gesamtheit entscheiden und handeln kann. Denn „(a) die Unternehmung *hat* eine Organisation und (b) die Unternehmung *ist* eine Organisation [...]“.<sup>306</sup>

Ein solcher Vorgang des Entscheidens erfordert klare Regeln, die eindeutig „die Grenzen der Gesamtheit“<sup>307</sup> festlegen und bestimmen an wen und wann eine „Vollmacht zum Handeln“<sup>308</sup> delegiert wird. Fügen sich diese Komponenten zusammen, ist die Organisation „konstitutionell“<sup>309</sup> geworden.

„Das Aufstellen von Regeln, das eine Organisation entstehen lässt, muß nicht bewußt erfolgen, und konstitutionelle Regeln müssen nicht explizit sein. Entscheidend ist daß das Verhalten der Mitglieder in den wesentlichen Punkten *regelkonform* ist.“<sup>310</sup>

Regeln gewährleisten Sicherheit durch Kontinuität und unterliegen einer Konformität, denn sie können nicht permanent und willkürlich geändert werden.

---

<sup>301</sup> Reinhold 2000, S. 477.

<sup>302</sup> Scott 1981, S. xv.

<sup>303</sup> Scott 1981, S. 21.

<sup>304</sup> Schäfers und Kopp 2006, S. 218.

<sup>305</sup> Lembke 2004, S. 15.

<sup>306</sup> Lembke 2004, S. 15.

<sup>307</sup> Argyris und Schön 1999, S. 24.

<sup>308</sup> Argyris und Schön 1999, S. 24.

<sup>310</sup> Argyris und Schön 1999, S. 24.

„Durch ein Regelwerk über Entscheidungen, sowie durch das Delegieren und Festlegen von Grenzen der Mitgliedschaft, wird eine Gesamtheit zur Organisation, die imstande ist zu handeln.“<sup>311</sup>

Nicht die Organisationform also sichert den Fortbestand der Unternehmung, sondern die konsequente Einhaltung der Regeln. „Die Organisationsweisen von Kulturen sind, [...] auf breiter Basis institutionalisiert, d.h. sie wurden zu Regeln, die von einer größeren Zahl von Menschen als mehr oder weniger verbindlich betrachtet wurden.“<sup>312</sup> Das sich an die Regeln halten ermöglicht somit der Organisation den Fortbestand und bietet den Mitgliedern Sicherheit und Verlässlichkeit.

Im Überblick stellt sich eine Organisation folgendermaßen dar.

Eine Organisation ist:

**Abbildung 5: Bestandteile einer Organisation**

Instrument	- besteht aus Handeln und Verhalten der Mitglieder	- hat eine bestimmte innere Struktur z.B. Autoritäts-, Rang-, Kommunikationsstruktur	formale Organisation	Arbeitsgruppen / Abteilungen	formale Regeln (formale Institution)
System	- in Hinblick auf ein bestimmtes Ziel der Unternehmung	- deshalb wird für die Analyse unterschieden in	informale Organisation	Beziehungs- und Gruppenstruktur, Werttradition, gemeinsame Erfahrungen	informale Regeln, sprich ‚Institution‘

- Entstehung, Entwicklung und Veränderung benötigt Zeit
- Sichtweise als rationales, natürliches und offenes System
- Exit Option

Die ‚Institution‘ ist nach Peter Selznicks institutionellem Ansatz ein Teilbereich der ‚Organisation‘, denn ein Normen-, Werte- und Regelwerk institutionalisiert die Organisation. Auch für Scott ist das interessanteste nicht das Instrument

<sup>311</sup> Argyris und Schön 1999, S. 25.

<sup>312</sup> Gebesmair 2010, S. 77.

Organisation, sondern dessen Eigenleben, die ‚Institution‘. Dieses manifestiert sich quasi als nichtrationales, organisationales Verhalten.<sup>313</sup>

Bevor sich institutionalisierte Normen und Werte in Form einer ‚Institution‘ bemerkbar machen können, muss sich die ‚Organisation‘, quasi als ‚Gehäuse‘ erst einmal ‚organisieren‘, also in eine Organisationsform eintreten.

**Abbildung 6: Organisationsform mit institutionalisiertem Regelwerk**



Nur im Rahmen einer Organisationsform kann sich eine organisationsspezifische informelle Organisation, die ‚Institution‘ herausbilden:

1. „O.en sind tendenziell auf Dauer angelegte soziale Einheiten mit institutionellen Regelungen, die das Verhalten der Beteiligten steuern, und mit spezifischen Zielen bzw. Aufgaben, die durch die Mitglieder realisiert werden sollen.“<sup>314</sup>
2. „Die Organisationsweisen von Kulturen sind, wie Soziologinnen und Soziologen sagen, auf breiter Basis institutionalisiert, d.h. sie wurden zu Regeln, die von einer größeren Zahl von Menschen als mehr oder weniger verbindlich betrachtet wurden.“<sup>315</sup>

### 3.1.2 Institution aus soziologischer Sicht

Im Folgenden soll nun die Institution aus soziologischer Sicht präzisiert werden. Als Institution gelten sowohl der Staat und die Universität als Institution, aber auch z.B. in Deutschland die Begrüßung per Handschlag. Umgangssprachlich

<sup>313</sup> Vgl. Scott 1986, S. 134.

<sup>314</sup> Reinhold 2000, S. 476.

<sup>315</sup> Gebesmair 2010, S. 77.



werden Betriebe und öffentliche Anstalten als Institutionen bezeichnet. Wird von der ‚Institution Theater‘ gesprochen, so ist sowohl die Organisationsform, als auch die dazugehörige Ideologie, deren Regel- und Wertesystem gemeint.<sup>316</sup> Das Interessante ist nicht das Ordnungssystem als Instrument, sondern das ‚Eigenleben‘ wie der Soziologe Peter Selznik von Richard Scott<sup>317</sup> zitiert wird. Dieses manifestiert sich quasi als nichtrationales, organisationales Verhalten.

„Unter Institutionen wollen wir Vorkehrungen verstehen, die das Verhalten der Menschen interindividuell vorhersehbar machen, indem sie es innerhalb einer bestimmten Bandbreite halten.“<sup>318</sup>

Dieser Meinung sind auch die Soziologen Pieper 1997: 295; Rehberg 1994: 56; Jepperson 1991: 145f; Ostrom 1990: 50f; North 1990:3-6 so Jansen, aus deren Definitionen Jansen zusammengefasst die Institution folgendermaßen beschreibt: Eine Institution ist ein Muster sozialer Beziehungen, hat Ordnungs- und Regelungscharakter, ist dauerhaft „und wird mit Sanktionen durchgesetzt“.<sup>319</sup> „§ 3. Soziale »Beziehung« soll ein seinem Sinngehalt nach aufeinander gegenseitig eingestelltes und dadurch orientiertes Sichverhalten mehrerer heißen.“<sup>320</sup> Wie kann es sein, dass dieses Eigenleben nicht im Chaos endet?

Peter Kruse betont, „Alle Systeme versuchen stabile Zustände zu erreichen. Alle Systeme bilden Ordnungsmuster.“<sup>321</sup>, da sie nur in einem stabilen System überleben können. Dauerhafte instabile Zustände gleichen Psychosen und chaotischen Zuständen. In Unternehmen, in welchen dauerhaft instabile Zustände herrschen, ist keine Arbeit möglich.

Institutionen haben weiter die Funktion, Konflikte einigermaßen im Rahmen zu halten, Kirsch nennt dies „*negative* Überraschungen“<sup>322</sup> vermeiden. Problematisch ist dabei, wenn das Verhalten innerhalb der Institution so geregelt ist, dass auch keine „*positiven* Überraschungen“<sup>323</sup> mehr zu Stande kommen. Das „Über-

---

<sup>316</sup> Vgl. Jansen 2000, S. 1.

<sup>317</sup> Vgl. Scott 1986, S. 134.

<sup>318</sup> Kirsch 2006, S. 1090.

<sup>319</sup> Jansen 2000, S. 2.

<sup>320</sup> Weber 1922, S. 19.

<sup>321</sup> Kruse 2008b, S. 1.

<sup>322</sup> Kirsch 2006, S. 1090.

<sup>323</sup> Kirsch 2006, S. 1090.

raschungspotential“<sup>324</sup> geht verloren und Neues, Kreatives kann gar nicht erst entstehen bzw. wird nach Kirsch sogar verhindert. Um Kreativität entstehen zu lassen, ist Veränderung notwendig und Veränderung bedeutet immer, dass eine bestehende Ordnung gestört wird, so Kruse, denn

„Wenn sie von Change Management reden, reden sie von dem Übergang eines stabilen makroskopischen Ordnungsmusters zu einem anderen stabilen makroskopischen Ordnungsmusters. Und um von einer stabilen Ordnung zu einer anderen zu kommen, muss man die bestehende Stabilität stören.“<sup>325</sup>

Auch Institutionen werden – wie Organisationen<sup>326</sup> – in formal und informell unterschieden:

1. Eine formale Institution (formale Regeln) ist gesetzlich fixiert und wird staatlich sanktioniert (z.B. das Eherecht).
2. Bei einer informellen Institution sind diese formal fixierten und staatlich sanktionierten Regeln von der Gesellschaft als gültig akzeptiert, z.B. die Ehe oder Weltanschauung und Traditionen.

Institutionen können sich quasi in Luft auflösen, damit ist gemeint, sie können aufhören zu existieren. „Ein »Staat« hört z.B. soziologisch auf zu »existieren«, sobald die Chance, dass bestimmte Arten von sinnhaft orientiertem sozialem Handeln ablaufen, geschwunden ist.“<sup>327</sup> Dies ist für die Betrachtung der Fallstudie besonders interessant, denn schafft es die Theaterdebatte nicht, das soziale Handeln innerhalb der ‚Institution‘ Theater sinnhaft zu gestalten, kann sich die ‚Institution‘ Theater einfach in Luft auflösen. Bleiben würden die Theaterbauten – als Zeugen einer vergangenen Kultur, wie Pyramiden. Gleichzeitig gilt, eine ‚Institution‘ bietet keine Exit-Option, wie die Organisation an. Die Ehe ist eine ‚Institution‘, die gesellschaftsübergreifend anerkannt ist, aus der ‚Ehe‘ kann ich nicht austreten, ich kann mich nur scheiden lassen. Das Regelsystem gilt gesellschaftsübergreifend und ist dauerhaft. Die ‚Institution‘ kann daher als Schicksalsgemeinschaft oder soziales Kollektiv gesehen werden.<sup>328</sup>

Im Überblick besteht eine ‚Institution‘ aus folgenden Merkmalen:

---

<sup>324</sup> Kirsch 2006, S. 1090.

<sup>325</sup> Kruse 2008b, S. 1.

<sup>326</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

<sup>327</sup> Weber 1922, S. 19.

<sup>328</sup> Vgl. Reinhold 2000, S. 476.

- Muster sozialer Beziehungen mit
- Ordnungs- und Regelcharakter bestehend aus Normen und Werten (Unternehmensphilosophie, Schicksalsgemeinschaft), dieses
- Generiert Sicherheit indem Konflikte gering gehalten und
- Handlungen von Mitgliedern vorhersehbar werden
- Aufteilung in formale und informell Institution möglich
- Kann aufhören zu existieren

„Institution“ Theater betrifft somit die Unternehmenskultur, die Regeln und Normen, wie sich am Theater verhalten wird und die Mentalität und Einstellung der Mitarbeiter. Die „Institution“ Theater manifestiert sich auf Mikro- und Makroebene und in unterschiedlichen Diffusionsgraden. Sie betrifft Verhaltensregeln u.a. Verbote im Theater nicht zu pfeifen, auf ein „toi toi toi“ nicht mit Danke zu antworten, auf der Bühne nicht zu essen oder einen Hut zu tragen, außer es gehört zur Rolle. Wird sich nicht wie erwartet verhalten, muss mit starken Reaktionen rechnen. Das Auflehnen der Schauspieler immer bei allen Proben anwesend zu sein, anders als über Rollenfindung an der eigenen Person zu arbeiten, als gleichwertiges künstlerisches Mittel eingesetzt zu werden, betrifft das Selbstverständnis und somit ebenfalls die Gewohnheit, die übliche Weise, wie am Stadttheater gearbeitet wird. Es steht nirgends geschrieben, dass ausschließlich über Rollenfindung, über getrennte Proben, etc. geprobt werden darf. Die Notwendigkeit ergibt sich aus organisatorischen Gründen und erleichtert die Zusammenarbeit. Eine Änderung dieser institutionalisierten Regeln durch eine andere, als übliche Arbeitsweise produziert also zuerst einmal Ablehnung und Irritation, weil die Sicherheit im System gestört wird.

### 3.1.3 Neo-Institutionalismus

Für diese Arbeit ist der soziologische Neo-Institutionalismus, dessen Wurzeln Preisendörfer bei Emile Durkheim (1858-1917) verortet, besonders interessant. Durkheim bezeichnete „in seinen Regeln der soziologischen Methode“ die Sozi-

ologie als „Wissenschaft von den Institutionen“<sup>329</sup>. Auf Preisendörfers Beschreibung als auch historische Einordnung des soziologischen Neo-Institutionalismus, welche er in der Monografie „Organisationssoziologie“<sup>330</sup> vornimmt, basiert der nun folgende Abschnitt im Wesentlichen.

DiMaggio und Powell sowie Meyer und Rowan gelten als die Begründer des soziologischen Neo-Institutionalismus, welche diesen in den 70er Jahren durch zwei Aufsätze als Gegenentwurf zum soziologischen Institutionalismus in Leben riefen, führt Preisendörfer an. Sie zweifelten generell an der Rationalität von Organisationen, auf dessen Basis der soziologische Institutionalismus noch glaubte. DiMaggio, Powell, Meyer und Rowan sahen „formale Regeln in Organisationen als zeremonielles Beiwerk und Mythos“<sup>331</sup> an, so Volker Kirchberg und gestanden diesen Regeln lediglich einen Raum als ‚pro forma‘ zu. Auch Lynne Zucker und Richard Scott, so Preisendörfer, gelten als Vertreter des soziologischen Neo-Institutionalismus.

Das Grundanliegen des Neo-Institutionalismus besteht erstens in einer Skepsis gegenüber Theorien, welche „auf der individuellen Ebene vom homo oeconomicus ausgehen“<sup>332</sup>, also auf ein Menschenbild, welches im Rahmen der Möglichkeiten eine Präferenzordnung aufstellt, und daraus die für ihn beste Lösung in dieser speziellen Situation herausfiltert<sup>333</sup>, jedoch auf organisationaler Ebene auf das rationale System der Organisation vertraut. Zweitens gilt die Institution als ‚Erklärungsvariable‘ für normative Vorgaben, eingespielte Praktiken, formelle und informelle Regelsysteme und kulturelle Standards. Das heißt, aus den Regeln der Institution lassen sich Rückschlüsse auf die Organisationsform und u.a. auch auf deren Entstehung schließen (hierarchische Struktur des Theaters noch aus Entstehungszeit des Theaters). Drittens beinhaltet der Neo-Institutionalismus den soziologischen Trend konstruktivistische und kulturelle Erklärungsmuster als „cognitive turn“<sup>334</sup> zu sehen. Mit ‚cognitive turn‘ sind alle

---

<sup>329</sup> Preisendörfer 2008, S. 145.

<sup>330</sup> Vgl. Preisendörfer 2008, S. 145.

<sup>331</sup> Kirchberg 2005, S. 6.

<sup>332</sup> Preisendörfer 2008, S. 145.

<sup>333</sup> Im Gegensatz dazu wird ein homo oeconomicus umgangssprachlich hauptsächlich als extrem egoistischer Mensch gesehen.

<sup>334</sup> Preisendörfer 2008, S. 146.

geistigen Lern-Vorgänge gemeint, die zur Sinnbildung benötigt werden. Viertens sieht der Neo-Institutionalismus die Institution als supra individuelle Analyseeinheit. Dies bedeutet, es wird davon ausgegangen, dass Menschen durch das Regelsystem der Institution oft mehr beeinflusst werden, als durch deren persönliche Eigenschaften.<sup>335</sup> Für ein besseres Verständnis stelle ich die vier Grundannahmen des Neo-Institutionalismus nochmal im Überblick dar:

1. Skepsis gegenüber Theorien, die den einzelnen Menschen als homo oeconomicus sehen, in Organisationen aber der Rationalität vertrauen
2. Institution ist Erklärungsvariable
3. Plädiert dafür, Erklärungsmuster als ‚cognitive turn‘ zu sehen
4. Institution ist supra individuelle Analyseeinheit

Aus den Grundannahmen ergibt sich ein wesentliches Merkmal des Neo-Institutionalismus: Effizienz wird zu einem unbestimmten Kriterium ernannt. Dem ökonomischen Denken und dessen Einfluss auf Organisationsstrukturen wird weniger Glauben geschenkt und ein Denken „Jenseits der Effizienz“<sup>336</sup> favorisiert. Diese Deutung kam vor allem Non-Profit-Organisationen gelegen, so auch der Stadttheaterorganisation. Effizienz galt von nun an „als nur ein Kriterium neben anderen für den Erfolg und das Überleben von Organisationen“<sup>337</sup>. Kritik an dem Glauben der Effizienz äußerten nach Preisendörfer explizit Marshall Meyer und Lynne Zucker 1989, da sie der Meinung waren, dass man nicht genau sagen konnte, wo genau Effizienz erarbeitet werden soll. Soll die ganze Organisation effizient arbeiten oder nur eine Teil der Organisation, und wenn ja dann welcher? Und was bedeutet dann Effizienz? Denn es könne ja sein, dass eine organisatorische Praxis im Moment noch nicht effizient ist, aber in Zukunft sein wird, also nach längerer Inkubationszeit. Meyer und Zucker kommen zu der Erkenntnis, dass eine solche Bewertung „eine Frage der Definition, Präsentation und Konstruktion ist“<sup>338</sup>. Kulturelle Vorlieben, Voreingenommenheit, Trends etc. unterliegen besonders unterschiedlichen Effizienzdefinitionen. Mit diesem Hintergrund wird erneut deutlich, warum die Theaterdebatte<sup>339</sup> eine so

---

<sup>335</sup> Vgl. Preisendörfer 2008, S. 145–146.

<sup>336</sup> Preisendörfer 2008, S. 146.

<sup>337</sup> Preisendörfer 2008, S. 146.

<sup>338</sup> Preisendörfer 2008, S. 146.

<sup>339</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.

schwer greifbare ist, denn diese ist in besonderem Maße mit der Perspektive der jeweiligen Argumentationsführer verbunden. So kann je nach Perspektive ‚Effizienz‘ am Stadttheater die Subventionen betreffen, das Bühnenbild, (eventueller Einsatz in unterschiedlichen Produktionen), nachhaltige Umstrukturierungsmaßnahmen (am Schauspiel Frankfurt unter Elisabeth Schweeger das Bockenheimer Depot) oder den Einsatz der Ensembleschauspieler bedeuten. All diese Aspekte zielen eher auf die organisatorische Effizienz. Aber auch die institutionelle Effizienz kann betroffen sein. Dies kann beispielhaft besonders gut an den Probensituationen von Wanda Golonka erklärt werden. Sie wollte gerne, dass alle Schauspieler bei den Proben anwesend seien, auch wenn mit dem einen oder anderen nicht explizit geprobt wurde. Da die Schauspieler keine Rollen zugewiesen bekamen und oftmals auch keinen Text auswendig zu lernen hatten, empfanden diese die Proben als ‚ineffektiv‘. Die Proben entsprachen nicht der Norm, also den üblichen Proberegeln der ‚Institution‘ Stadttheater. Aus Golonkas Perspektive waren es gerade diese Proben, welche sie als besonders effektiv in Bezug auf den Suchprozess, den jede Probe darstellte, empfand. Effektiv für die Schauspieler persönlich, welche diesen Zustand der Ineffektivität, der Frust und Langeweile erzeugte, ertragen und aushalten lernen sollten, um daraus eine neue künstlerische Kraft jenseits der bekannten Schauspieltechniken entwickeln zu können. Und effektiv für die Regisseurin selber, das sie genau in diesen Situationen von den Schauspielern Facetten zu sehen bekam, die sonst unter der beruflichen Professionalität verborgen blieben.

Was genau bewirkt diese Umdeutung des Effizienzgedankens? Der Neo-Institutionalismus entzieht quasi dem Effizienzdenken die materielle Grundlage und favorisiert eine neue Haltung – die der Legitimität. Organisationen benötigen zum Überleben eine Legitimitätsgrundlage, damit sie kontinuierlich Anerkennung und Unterstützung von außen in Form von Ressourcen erhalten. Beim Theater beispielsweise wird nach einer Grundlage gesucht, welche die Subventionen erneut und weiterhin legitimiert und zwar explizit außerhalb ökonomischer Definitionen. Als Ressourcen in Bezug auf das Theater werden u.a. das Publikum, die Subventionen selbst, als auch neue Mitarbeiter verstanden. Ein Theater, welches nicht mehr als wichtig angesehen wird, hat keine Besucher, bekommt immer weniger Subventionen oder wird sogar geschlossen und dort

möchte auch keiner arbeiten. Das ist der Grund, so Preisendörfer, dass Organisationen alles tun, um Legitimität, Anerkennung und Wertschätzung zu erhalten.<sup>340</sup>

Eine „generelle Folge des Strebens von Organisationen nach Legitimität“<sup>341</sup> ist eine Strukturangleichung an deren Umwelt, auch als Isomorphie bezeichnet. Konkret bedeutet das, dass Produktionsweisen der freien Szene Einzug ins Stadttheater nehmen und umgekehrt. Wieso kommt es zu dieser Strukturangleichung? Preisendörfer bezieht sich auf DiMaggio und Powel (1983), die Zwang, Imitation und normativen Druck als Auslöser für isomorphische Angleichungsprozesse (s. Kapitel. 1.2) sehen. Ob diese Strukturangleichung allerdings tatsächlich umgesetzt oder nur proklamiert wird, darüber sind sich die unterschiedlichen Neo-Institutionalismus-Richtungen uneins. Vor allem Meyer/Rowan (1977), so Preisendörfer, sind der Meinung, dass Strukturangleichungen oft nur vorgegeben sind.<sup>342</sup>

„Die Formalstruktur und Aktivitätsmuster sind [...] nur lose miteinander gekoppelt, und die gesellschaftliche Anpassung bleibt im Wesentlichen auf die Fassade der Formalstruktur beschränkt. Im Rahmen ihrer nach außen zur Schau gestellten formalen Strukturen suggerieren die Organisationen in modernen Gesellschaften Rationalität, Innovativität, Gleichbehandlung von Frauen und Männern, Verpflichtungen zum Umweltschutz und sonstige gesellschaftspolitische Verantwortlichkeiten. Aber dieses sind sehr oft nur Mythen und Lippenbekenntnisse, die der externen und internen Legitimitätssicherung dienen und den operativen Kern der Organisation (die Aktivitätsstruktur) absichern sollen.“<sup>343</sup>

Nach Preisendörfer sind DiMaggio und Powel (1983) hingegen der Meinung, dass eine zwangsweise Strukturanpassung meistens von staatlicher Seite verordnet wird. Der normative Druck entsteht vor allem daraus, dass die Professionen und deren berufsständische Vertretungen die jeweils angeblich besten Methoden und Theorien über ihr Berufsfeld im Studium vermittelt bekommen und im aktiven Arbeitsleben dann dort auch diese angeblich besten Methoden umsetzen und vertreten wollen. Im BWL-Studium lernt man die anerkanntesten Management-Methoden, in der Soziologie die gangbarsten Organisationsprakti-

---

<sup>340</sup> Preisendörfer 2008, S. 146.

<sup>341</sup> Preisendörfer 2008, S. 147.

<sup>342</sup> Vgl. Preisendörfer 2008, S. 147.

<sup>343</sup> Vgl. Preisendörfer 2008, S. 147.

ken.<sup>344</sup> Und im Theaterwissenschaftsstudium? Die besten Stück- und Filmanalysemethoden neben kulturmanagerialen Management-Seminaren? Obwohl man mit Managementwissen dem Wesen der Kunst nicht gerecht werden kann? Ich möchte diese provokante Frage nicht weiter kommentieren und so im Raum stehen lassen.

Neo-Institutionalismus-Forschungen zielen darauf ab, den jeweiligen organisationalen oder soziologischen Ansatz in Richtung einer allgemeinen soziologischen Theorieperspektive zu bewegen. Versucht wird dies über qualitative empirische Studien. Folgende drei Richtungen haben sich nach Preisendörfer herauskristallisiert.

1. die Diffusion organisatorischer Praktiken,
2. die Entstehung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsstrukturen und
3. ‚world polity‘.

Studien zur Diffusion organisationaler Praktiken untersuchen sehr detailliert historisches Quellenmaterial, um Routinen und Praktiken organisationalen Handelns nachvollziehbar zu machen. Meist erfolgt die Diffusion nicht aus Effizienzgründen, sondern als ein Muss in Folge des Legitimitätsdrucks.<sup>345</sup> Die Öffnung des Stadttheaters für postdramatische Ästhetik und Produktionsweisen kann als eine solche Diffusion aus Legitimitätsdruck gesehen werden.

Der Neo-Institutionalismus untersucht somit einen Teilbereich der informellen Seite von Organisationen und im Speziellen den informellen Teil der Institution.<sup>346</sup>

Holger Schulze sieht den Neo-Institutionalismus als „Ein analytisches Instrument zur Erklärung gesellschaftlicher Transformationsprozesse“.<sup>347</sup>

Für ein besseres Verständnis stellt die nun folgende Aufzählung den Neo-Institutionalismus im Überblick dar:

---

<sup>344</sup> Vgl. Preisendörfer 2008, S. 147.

<sup>345</sup> Vgl. Preisendörfer 2008, S. 148–149.

<sup>346</sup> Ich erinnere daran, dass auch Institutionen in formal (formales Regelwerk, gesetzlich fixiert, staatlich sanktioniert) und informell (formal fixierten Regeln, in Gesellschaft fixiert und akzeptiert) unterteilt werden, vgl. hierzu Kapitel 3.1.2.

<sup>347</sup> Schulze 1997, S. 1.



- Skepsis gegenüber Theorien, die den einzelnen Menschen als homo oeconomicus sehen, in Organisationen aber der Rationalität vertrauen
- Institution ist Erklärungsvariable
- Institution ist supra individuelle Analyseeinheit
- Plädiert dafür, Erklärungsmuster als ‚cognitive turn‘ zu sehen

### 3.2 Innovationspotential

„Innovation meint die Verbesserung der alten und die Entwicklung von neuen Fähigkeiten von Menschen und ihrer gesellschaftlichen Organisation.“<sup>348</sup>

Innovation, Innovationspotential und innovative Wirkung sind Begriffe, denen wir heutzutage täglich inflationär in allen Bereichen des Lebens über den Weg laufen. Diese Begriffe haben die Fähigkeit etwas sehr abstraktes und wichtiges zu beschreiben, aber auch die Fähigkeit sofortige Abneigung gegen die Begrifflichkeit zu erzeugen.

Ob Innovation in der Technologie, in der Wirtschaft, in der Gesellschaft oder am Theater – die Mehrheit ist sich darüber einig: Innovation muss sein, Innovation steht für ‚zeit- und gesellschaftsaktuell‘. Innovation ist gut. Innovation beinhaltet aber vor allem und zuerst auch, dass ein bestehendes Etwas/Produkt dem neuen innovativen Etwas/Produkt weichen muss. Ob das die Glühbirne ist, die den Sparlampen, das Schnurtelefon, dem schnurlosen Telefon oder der Röhrenbildschirm dem Flachbildschirm gewichen ist, das ist unerheblich.

Was meint Innovation genau? In erster Linie keine Invention, also keine Neuerfindung. Eine Innovation beinhaltet immer, dass aus bereits bestehenden Dingen, u.a. auch Organisationen in Folge einer Neukombination, etwas Neues entsteht.<sup>349</sup> Von Innovation kann allerdings erst dann gesprochen werden, wenn sich ein Produkt auf dem Markt durchgesetzt hat, sprich Absatz gefunden hat. Wird dieses Neue auf dem Markt erfolgreich um- oder abgesetzt, so wird dar-

---

<sup>348</sup> Irrgang 2006, S. 291.

<sup>349</sup> Vgl. Senge 1990, S. 14.

aus eine (Produkt)Innovation. Die reine Neukombination, die nicht in irgendeiner Weise Umsetzung findet, bleibt eine gute Idee. Eine Innovation ist immer das Ergebnis mehrerer Komponenten, die zur richtigen Zeit am richtigen Ort zusammen trafen und meistens eine Gemeinschaftsleistung. Dies gilt gleichermaßen für Produkt- als auch gesellschaftliche Innovationen. Das heißt nicht, dass sie ausschließlich in Teamarbeit entstehen. Im Falle von Produktinnovationen sind diese als „Ensemble von Technologien“<sup>350</sup> zu denken. Folgendes Beispiel von Peter Senge verdeutlicht diesen Vorgang anhand des Passagierflugzeuges McDonnell Douglas DC-3.

„Die Gebrüder Wright hatten bewiesen, daß der Motorflug möglich war, aber die im Jahre 1935 eingeführte McDonnell Douglas DC-3 leitete die Ära der Verkehrsluftfahrt ein. die DC-3 war das erste Flugzeug, das sich in wirtschaftlicher und aerodynamischer Hinsicht selbst tragen konnte. In den dreißig Jahren, die dazwischenlagen (ein typischer Zeitraum für die Ausreifung von grundlegenden Innovationen), schlugen unzählige Experimente mit der zivilen Luftfahrt fehl. [...] Die DC-3 brachte zum ersten Mal fünf kritische »Teiltechnologien« zusammen, die ein erfolgreiches Ensemble bildeten. Nämlich: Verstellpropeller, einziehbares Fahrgestell, eine leichte Schalenbaukonstruktion [...], einen luftgekühlten Sternmotor und auftriebserhöhende Klappen. Alle 5 Bestandteile waren für den Erfolg der DC-3 notwendig, vier hätten nicht ausgereicht.“<sup>351</sup>

Andererseits sind Innovationen endlich, d.h. das diese selbst in Neukombination mit einer anderen Innovation sich selbst ersetzen. Denn „Die Nachfrage determiniert die Innovationsrate. [...] Die Diffusion von Technik und der technischen Entwicklungsstand korrespondieren.“<sup>352</sup>. Eine Produktinnovation ist somit Wandel und Weiterentwicklung. Diese technologischen Erneuerungen nehmen wir gerne an, da sie Wohlstand und Fortschritt symbolisieren, Fortschritt im 21. Jahrhundert. Weiter werden sie zu den begehrtesten Dingen des Lebens gezählt, mit denen man sein Alter Ego aufpolieren und zu den Early Adopters und Trendsettern zählen kann. Up to date, am Ball sein, das zählt!

Peter Irrgang nimmt eine weitere Unterscheidung von technischen Innovationen vor, er unterteilt diese in Großinnovationen und Kleininnovationen. Erstere verändern ganze Paradigmen, die kleinen verändern die Umgangsstruktur.

---

<sup>350</sup> Senge 1990, S. 14.

<sup>351</sup> Senge 1990, S. 14–15.

<sup>352</sup> Irrgang 2006, S. 296.

„Der Innovationsprozeß ist nicht nur technische Entwicklung, sondern muß eine wohlverstandene soziale Unternehmung sein. Technologische Innovation ist der Prozess der Wahrnehmung oder Erzeugung eines relevanten Wissens und dessen Transformation in neu und bewährte Produkte und Dienstleistungen, für die Menschen bereit sind zu zahlen. Innovation meint also insbesondere den ökonomischen und sozialen Wandel.“<sup>353</sup>

Der nun angesprochene soziale Wandel, bedingt durch eine Produktinnovation besagt, dass Produktinnovationen Auswirkungen auf Wertemuster haben.

Die Fallstudie untersucht das Innovationspotential einer Zusammenarbeit und geht davon aus, dass diese einen Wertewandel zur Folge hat. Da der Wertewandel Auswirkungen auf eine Produkt produzierende Komponente des Stadttheaters hat, nämlich den Schauspieler und Mitarbeiter, produziert der Wertewandel eine Veränderung in der Umgangsstruktur des Stadttheaters. Da die Veränderungen in der Umgangsstruktur Veränderungen in der Wahrnehmung zur Folge haben, sind Auswirkungen auf die ‚Institution‘ Theater anzunehmen.<sup>354</sup> Das Ergebnis der Auswertung eines Stadttheaters kann demnach als ‚Kleininnovation‘ nach Irrgang verstanden werden, mit starkem Potential zur Großinnovation, also eines Paradigmenwechsels.

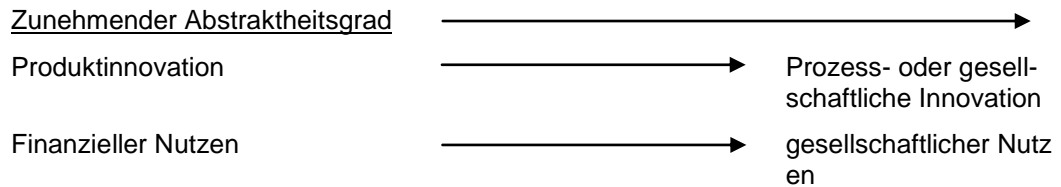
Innovationen können also auf unterschiedlichen Abstraktionsgraden verlaufen. Technologische Produkt-Innovationen gehören zu den gut messbaren Erneuerungen, denn sie sind mit realen, ‚fassbaren‘ Dingen verbunden. Umso weiter sich in Richtung von ideellen oder virtuellen Innovationen bewegt wird, umso abstrakter ist deren Beschreibung, denn sie charakterisieren Auswirkungen auf Prozessmuster. Begriffe wie Erneuerung durch Kooperation oder Fusion, Wandel, Umstrukturierungsmaßnahmen oder auch Personalentwicklung tauchen hier auf. Oft werden auch Innovationen im gesellschaftlichen Bereich damit gemeint.

---

<sup>353</sup> Irrgang 2006, S. 291.

<sup>354</sup> Irrgang 2006, S. 292.

**Darstellung 1: Veranschaulichung des Abstraktionsgrades von Innovationen  
(eigene Darstellung)**



Das Verdrängen von etwas Bestehendem, welches einer technologischen Innovation inhärent ist, soll und kann nicht einfach auf ein Theatersystem übertragen werden. Das Forschungsanliegen liegt nicht darin, das Stadttheater zu ersetzen, sondern vielmehr um die Erneuerung des Regelsystems durch den intelligenten Umgang mit Wandel der ‚Institution‘ Theater, in dessen Vordergrund der gesellschaftliche Nutzen des Theaters neu definiert werden muss. Ein ‚lernendes Theater‘ hat meiner Meinung nach das Potential auf gesellschaftlichen Wandel zu reagieren und dadurch seine Legitimität zu erhöhen. Was ist mit Potential gemeint?

Mit Potential wird eine mögliche Leistungsfähigkeit bezeichnet.<sup>355</sup> Das Innovationspotential beschreibt somit die Erschaffung von etwas Neuem aus einer Neukombination von bereits Bestehendem, welches mehr Leistungsfähigkeit besitzt als das Bestehende. Das Innovationspotential beinhaltet die Steuerung von Innovationsprozessen. Diese werden durch Prozessmodelle veranschaulicht, um dadurch allgemeingültige, sprich standardisierte Modelle von Innovationsprozessen zu erhalten. Innovationsprozessmodelle sind Versuche den teils wirren, konträr verlaufenden Prozess von Innovationen zu zähmen und festzulegen, um daraus Schlüsse für die Zukunft und weitere Innovationen zu schließen.

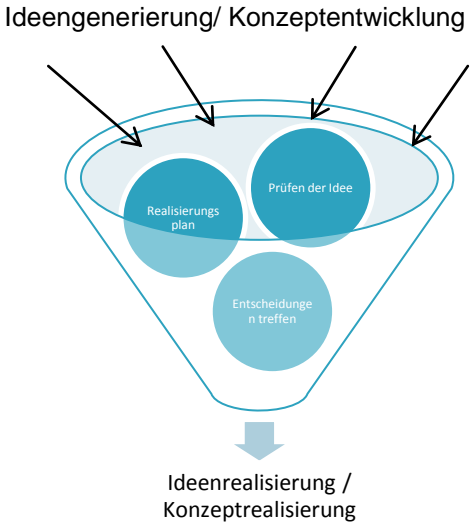
Im deutschsprachigen Raum werden Innovationsprozesse üblicherweise in drei Prozessschritten dargestellt. Der Innovationsvorgang unterliegt somit einem fortlaufenden Prozess, welcher als ein Lernprozess verstanden wird. Peter Senges Konzept der ‚lernenden Organisation‘ hebt den Lernprozess prominent

<sup>355</sup> Vgl. Münter-Elfner 2004, S. 535.

hervor und ist meiner Meinung nach besonders geeignet den Innovationsprozess über den ermittelten Lernprozess der Fragebogenerhebung sichtbar zu machen.

Der Produktinnovationsprozess wird gerne mit dem Bild eines Trichters veranschaulicht, in welchem sich ein Ideenfluss sammelt. Aus diesem Ideengebräu filtert sich schließlich eine Essenz heraus, welches die Konsistenz/Potential besitzt, das gewünschte Ziel erreichen zu können.

**Tabelle 2: Dreiphasenmodell des Innovationsprozesses nach Thom<sup>356</sup>**

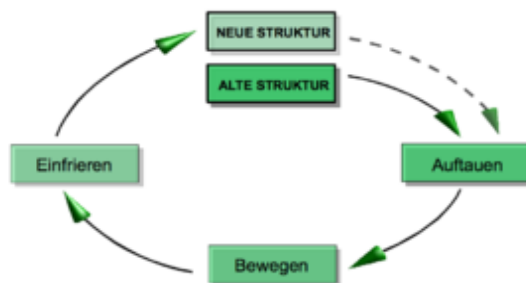
Innovationsprozess nach Thom	
1. Ideengenerierung <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Suchfeldbestimmung</li> <li>b. Ideenfindung</li> <li>c. Ideenvorschlag</li> </ul>	
2. Hauptphase: Ideenakzeptierung <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prüfung der Ideen</li> <li>b. Erstellen von Realisierungsplänen</li> <li>c. Entscheidung für einen zu realisierenden Plan</li> </ul>	
3. Ideenrealisierung <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Konkrete Verwirklichung der neuen Idee</li> <li>b. Absatz der neuen Idee an Adressat</li> <li>c. Akzeptanzkontrolle</li> </ul>	

Prozessentwicklungen bestehen aus dem Übergang von einem relativ stabilen Zustand, über relativ freie Zustände zurück zu einem relativ stabilen Zustand (Vgl. das längere Zitat von Peter Kruse auf der folgenden Seite). Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin zeigt modellhaft den Vorgang gesellschaftlicher Veränderung und stellt gleichzeitig einen einzelnen Teil-Innovationsprozess während Phase 1 nach Thom dar.

<sup>356</sup> Thom 1992, S. 9.

**Abbildung 7: Das 3-Phasen-Modell nach Lewin**

(Grafik ist gemeinfrei und unter Wikipedia abrufbar<sup>357</sup>)



Innovation und Kreativität können nicht auf Befehl erzeugt werden, es können nur Umstände geschaffen werden, die ein günstiges Klima für Veränderung bieten. Es ist nur möglich systemisch in die Gestaltung der Rahmenbedingungen einzugreifen, so Kruse.

„Was sind systemische Rahmenbedingungen, in denen Kreativität erscheint? [...] sie können nicht Kreativität machen. Wenn man über Kreativität redet, spricht man über indirekte Möglichkeitsräume und nicht über das direkte Erzeugen. Eine der Möglichkeitsräume um Kreativität zu erzeugen ist diversity. Wenn Sie die Unterschiedlichkeit im System erhöhen, ob das stilmäßig oder kulturell ist, völlig egal, intelligente Systeme, die in der Lage sind zu akkumulieren und nicht nur zu assimilieren, die das Prozessmuster wechseln können, sind immer Systeme die mit internen Spannungsverhältnissen arbeiten. Weil Systeme mit internen Spannungsverhältnissen, erzeugen instabile Phasen und Systeme mit instabilen Phasen, erzeugen neue Muster und das nennen wir Kreativität. Also erhöhen sie die Spannung im System.“<sup>358</sup>

Worin genau steckt nun das Innovationspotential von prozessorientierter spartenübergreifender Arbeit am Stadttheater? Die Fallstudie an sich birgt das Innovationspotential für die Veränderung der ‚Institution‘ im Stadttheater. Elisabeth Schweeger hat Wanda Golonka bewusst eingebunden, um Unterschiedlichkeit (diversity) im System zu schaffen. So wird die Möglichkeit Prozessmuster zu wechseln ins System eingebaut. Nur Unterschiedlichkeit bringt intelligente Systeme. „Harmonische Systeme sind dumme Systeme“<sup>359</sup> so Kruse. Diese einge-

<sup>357</sup> Lewin.

<sup>358</sup> Kruse 2007a, S. 1.

<sup>359</sup> Kruse 2007a, S. 1.

baute Störkomponente im Stadttheatersystem provoziert Spannungsverhältnisse. Bei den Mitarbeitern und im Ablauf sorgt diese dafür, dass das System zu einem intelligenten System wird. So kann Ciullis Wunsch nach einem Theater als Ort kollektiver Intelligenz Umsetzung finden, indem Querdenker zugelassen werden.

„In der Natur entstehen Ordnungsmuster immer aus Widerspruch, nicht aus Harmonie. [...] wenn Sie wirklich komplexe Ordnungsmuster haben wollen, erhöhen Sie die Unterschiedlichkeit im System. Geben sie Querdenkern eine Chance. Lassen sie die Störer zu.“<sup>360</sup>

Querdenker gab es schon immer am Theater. Als Horst Köhler 2005 bei der Festrede zum 200. Todestag von Friedrich Schiller am Berliner Ensemble forderte, dass die Klassiker öfter gespielt werden sollten und auch in voller Länge, war dies ein willkommener Grund für Carl Hegemann zu widersprechen. Schiller sei gerade keiner gewesen, der die Klassiker gepflegt und gehegt hätte, er habe das auch nicht gewollt. Hegemann zitiert Schiller, welcher das Suchen nach neuen, ungewohnten Dingen fast manisch verfolgte, da es ihn mit unvorstellbaren Glücksgefühlen erfüllte. Die großen bedeutenden Theaterdichter hätten sich dabei aus den Werken aller Kollegen, aus allen Epochen wie aus einem Fundus bedient, um aus den Versatzstücken ein neues Werk zu erschaffen. „Sie wollten keine Verwalter der Vergangenheit sein. Sie wollten Innovationspotentiale schaffen.“<sup>361</sup> Wanda Golonka und alle Regisseure, die Vorhandenes neu kombinieren und hinterfragen bieten Potential für Innovationen. Die Innovationsfähigkeit am Stadttheater hängt ferner davon ab, ob diese zugelassen wird, also ob die Rahmenbedingungen geschaffen werden, dass sich diese Potential entfalten kann. Hier spielt die Leitung eine wichtige Rolle und nicht zuletzt deren Berufung.

Für die Fallstudie liegt das Innovationspotential letzten Endes in der synergetischen Vereinigung von beiden Systemen, welche sich gegenseitig mehr Nutzen bringen, als behindern.

„In der Literatur des Strategischen Managements ist das Ausschöpfen von Synergien das wichtigste, für manche Autoren sogar das einzig gültige

---

<sup>360</sup> Kruse 2007a, S. 1.

<sup>361</sup> Hegemann 2005, S. 263.

Motiv für Diversifikation. Synergie kann ganz allgemein verstanden werden als „the ability of two or more units or companies to generate greater value working together than they could working apart“.<sup>362</sup>

Der Synergieeffekt entsteht bei der vorliegenden Fallstudie durch die künstlerische Zusammenarbeit, also über das Zusammenspiel von immateriellen Ressourcen.

Das Innovationspotential entfaltet sich über die Fähigkeit Veränderung als notwendig zu erkennen. Gleichzeitig müssen die Kompetenzen und Möglichkeiten bestehen, diese Änderungen umzusetzen. Das Innovationspotential der Zusammenarbeit der Fallstudie liegt demnach in der

1. Potenz der Querdenker
2. Rahmenbedingungen
3. Erhöhung der Unterschiedlichkeit
4. Aushalten der aus der Arbeit resultierenden Spannungen
5. Durchhalten der ‚Forschung und Entwicklung‘ über einen langen Zeitraum

### 3.3 Lernen

Bereits in den Überlegungen zur Theaterdebatte und im Speziellen denen zur Strukturdebatte wurde deutlich, dass sich das Stadttheater bereits mitten in einem Suchprozess hin zu einer neuen Organisationsform befindet. Die wichtigste Kernkompetenz des 21. Jahrhunderts ist laut Friedrich Bock, Peter M. Senge, Chris Argyris, Donald Schön oder auch Peter Kruse und zahlreichen weiteren Sozialwissenschaftlern, Zukunftsforschern und Organisationspsychologen, die Fähigkeit zu lernen. Dies betrifft die Individuen als auch Unternehmen. Was genau Lernen für Organisationen bedeutet, wird im folgenden Kapitel erklärt.

Lernen ist ein Prozess des Bewusst-Werdens, ein Vorgang, der automatisch einsetzt, sobald etwas schief gegangen ist bzw. nicht den Vorstellungen unserer handlungsleitenden Theorien entspricht, also eine Fehlerkontrolle. Der Feh-

---

<sup>362</sup> Szeless und Müller-Stewens, S. 4.



ler wird korrigiert, indem er berichtigt wird. Nicht immer ist das Berichtigen ein Vorgang, welcher eine Veränderung der Handlungstheorie nach sich zieht. Vor allem bürokratische Organisationen können aufgrund von Routinevorgängen nicht schnell auf Fehler reagieren. Lernen erfordert Flexibilität. „Der sich ständig weiter beschleunigende Wandel der Umwelt – verursacht vor allem durch tief greifende technologische, demographische und soziokulturelle Veränderungsprozesse – zwingt die Kulturorganisationen zu einem Höchstmaß an Flexibilität, um hierauf reagieren zu können.“<sup>363</sup> so Armin Klein. Frieling und Cristante et al. zitieren aus einem 1999 erschienenen Buch von Frieling über Unternehmensflexibilität und Kompetenzerwerb, nachdem das Lernen ein „antizipatorischer Prozess“<sup>364</sup> sei und auf die „Interaktion“<sup>365</sup> aller beteiligten Aspekte von „Individuum und Organisation“<sup>366</sup> beruht und ein „langfristiges“<sup>367</sup> Konzept verfolgt. Für den Prozess des Lernens ist also die Zeit/Dauer besonders wichtig und ebenfalls eine sehr relevantes Element im Arbeitsprozess von Wanda Golonka.

Nun aber nochmal zurück zum schnellen Reagieren, dieses will gelernt sein.

„Echtes Lernen berührt den Kern unserer menschlichen Existenz. Lernen heißt, daß wir uns selbst neu erschaffen. Lernen heißt, daß wir neue Fähigkeiten erwerben, die uns vorher fremd waren. Lernen heißt, daß wir die Welt und unsere Beziehung zu ihr mit anderen Augen wahrnehmen. Lernen heißt, daß wir unsere kreative Kraft entfalten, unsere Fähigkeit, am lebendigen Schöpfungsprozess teilzunehmen.“<sup>368</sup>

Im Wörterbuch der Soziologie ist folgende Definition von Lernen zu finden:

„Lernen, umfassende psycholog. und alltagssprachliche Bezeichnung für alle Prozesse der geistigen Entfaltung, des Erwerbs, der Erweiterung und ggf. der Veränderung von Kenntnissen, Einsicht, emotionalen Ausdrucksformen, Wertvorstellungen, Verhaltensweisen, Fertigkeiten und Problemlösungsfertigkeiten.“<sup>369</sup>

Der Lernprozess der hier angestrebt wird, entspricht nicht einem Versuch und Irrtum Prozesses, welcher solange angewendet wird, bis das gewünschte Ergebnis zufällig erreicht ist und nun bei ähnlichen Problem zum Einsatz

---

<sup>363</sup> Klein 2007, S. 155.

<sup>364</sup> Frieling et al. 2002, S. 21.

<sup>365</sup> Frieling et al. 2002, S. 21.

<sup>366</sup> Frieling et al. 2002, S. 21.

<sup>367</sup> Frieling et al. 2002, S. 21.

<sup>368</sup> Senge 1990, S. 24.

<sup>369</sup> Hillmann 2007, S. 497.

kommt.<sup>370</sup> Wie vollzieht sich diese Einsatz des Gelernten – also der Lernprozess?

### 3.3.1 Der Lernprozess

Der Lernprozess kann als Suche nach einer neuen Form des Organisierens, also der Umsetzung und Durchführung mit gravierenden Auswirkungen auf das Regelwerk des Stadttheaters beschrieben werden. Armin Klein verweist auf Karl Weick, der bereits 1985 in seinem Buch ‚The Social Psychology of Organising‘<sup>371</sup> zu diesem Zweck das Augenmerk auf den Prozess des Organisierens richtete. Was sollte die neue Organisationsform können? Weick verwies darauf, dass neue Organisationsformen mehr auf Improvisation, anstelle von Prognosen setzen sollten, die Chance vor dem Zwang und die Suche nach eigenen Lösungen vor dem Kopieren von Mustern Modellen bevorzugen sollten. Die neue Organisationsform müsse von Diskussionen um Inhalte samt Zweifel und Widersprüchlichkeiten leben, die wiederum die neue Organisationsform prägen. Das Ziel einer solchen Organisationsform ist nicht das unkontrollierte Chaos, sondern vielmehr soll über die durch Menschen produzierten unterschiedlichen Widersprüche und Uneindeutigkeiten im Handeln ein „tragfähiges Sicherheitsniveau“<sup>372</sup> erreicht werden, um einen „gewissen Grad von Eindeutigkeit“<sup>373</sup> zu erhalten, welcher dennoch Flexibilität im Handeln zulässt. Im Gegensatz zu betriebswirtschaftlichen Lösungen, welche auf einzige, stark bürokratische und somit starre Lösungen abzielen. Eine neue Organisationsform muss zu allererst mit vielen neuen Variablen umgehen lernen, d.h. in einem Wandlungsprozess handlungsfähig bleiben. Da aber Organisationen aus Menschen bestehen und im Handeln permanent Mehrdeutigkeiten produziert werden, fordert der Umgang mit diesen Mehrdeutigkeiten eine lernende Bereitschaft. Klein verweist

---

<sup>370</sup> Vgl. Fuchs-Heinritz 2011, S. 406.

<sup>371</sup> Weick 1979.

<sup>372</sup> Klein 2007, S. 155.

<sup>373</sup> Klein 2007, S. 155.

nun auf James March und Johan Olsen, welche 1979 explizit und erstmals die Fähigkeit des individuellen Lernens auf Organisationen übertragen, allerdings im Sinne der Adaption als Justierung, Anpassung und Angleichung<sup>374</sup>. March und Olsen sahen Organisationen als ‚Wissenssysteme‘ an, welche über das individuelle Lernen die eigene und organisationale Wissensbasis ständig erweiterten. Dieses Verständnis von Lernen hält den Status quo aufrecht, aber verändert nichts darüber hinaus und wird als kognitives Lernen bezeichnet. Lernen wird als das Instrument zum Erreichen der immer gleichen Qualität verwendet z.B. eines Fließbandproduktes<sup>375</sup>.

Argyris und Schön verkoppeln das kognitive Lernen mit einem „Master programmes“<sup>376</sup>, einem ‚konstanten Wertesystem‘ und stellen so den entscheidenden Schritt zur lernenden Organisation her. Die Qualität einer Organisation solle nicht nur erhalten, sondern gleichzeitig über eine Werteänderung oder –anpassung der Mitarbeiter kontinuierlich verbessert werden. Wie ist dies möglich und warum ist dies nötig? Argyris und Schön kommen über Aktions- oder Handlungstheorien zu dem Schluss, dass Handeln in Organisationen auf zwei typischen Handlungstheorien beruht

„One was the theory that individuals espoused and that comprised their beliefs, attitudes, and values. The second was their theory-in-use – the theory that they actually employed.“<sup>377</sup>

Diese ‚vertreter Theorie‘ und ‚handlungsleitende Theorie‘ kommen z.B. zur Bewältigung einer Krise oder eines Problems zum Einsatz. Die in Organisationen vorgegebene ‚vertreter Theorien‘ bietet Richtlinien, nach denen im Problemfall gehandelt werden soll. Im konkreten Fall der Umsetzung wird jedoch sehr oft nach der ‚handlungsleitenden Theorie‘ des Individuums gehandelt. Und das aus dem Grund, da das Individuum der Meinung ist, dass die ‚vertreter Theorie‘ zwar richtig ist, aber zur Umsetzung nicht geeignet ist, aus welchen Gründen auch immer. So gelangen Argyris und Schön zu der Grundannahme, dass ‚vertreter‘ und ‚handlungsleitende Theorien‘ in Organisationen chronisch nicht

---

<sup>374</sup> Vgl. hierzu die Systematisierung von organisationalem Lernen bei Lembke 2004, S. 110.

<sup>375</sup> Vgl. Klein 2007, S. 155–156.

<sup>376</sup> Argyris 1995, S. 20.

<sup>377</sup> Argyris 1995, S. 20.

übereinstimmen.<sup>378</sup> Um einen möglichst großen Faktor der Übereinstimmung zu bekommen, muss im Namen der Organisation systemisch und hinterfragend nach Aktionsmustern gesucht werden, um ‚Nichtübereinstimmung‘ zwischen ‚erwarteten und tatsächlichen Aktionsergebnissen‘ aufdecken zu können.

„Learning occurs whenever errors are detected and corrected, or when a match between intentions and consequences is produced for the first time.“<sup>379</sup>

Die Überraschung oder Irritation über diese Tatsache, regt einen „Prozess von Gedanken“<sup>380</sup> an, nachfolgende Handlungen werden nun überdacht, neu geordnet und abgeändert. Infolge der individuellen Überarbeitung und Neuorientierung von „Ergebnissen und Erwartungen“<sup>381</sup> ändert sich auch die handlungsleitende Theorie der Organisation. Lernen wird nach Argyris und Schön demnach dann organisational, indem es sich in den ‚Bildern‘ der ‚Köpfe der Mitarbeiter‘ vereint und zu einem gemeinsamen Leitbild oder Vision der Summe der Individuen und der Organisation wird.<sup>382</sup>

Lernen beruht erstens auf der Erkenntnis von Fehlern und zweitens dem Ändern der bemerkten Fehler. Fehler entstehen, weil Wandel normal ist, so der Zukunftsforscher und Organisationspsychologe Prof. Peter Kruse. Mit Hilfe der Methode des Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernens nach W. Ross Ashby können unterschiedliche Grade an Tiefe und Blickwinkel in den Lernprozess aufgenommen und betrachtet werden. Argyris und Schön verwenden Ashbys Modell zur Verdeutlichung des Vorgangs der Lernprozesse und deren Auswirkungen auf die Organisation. Es verbindet Handlungsmuster, die von der Organisation vorgegeben sind, mit Wert- und Normvorstellungen, also der sogenannten ‚Firmenkultur‘, der institutionalisierten Werte und Normen. Für die vorliegende Studie bietet sich diese Methode daher als besonders geeignet an, da damit belegt werden kann, dass über die Veränderung von organisationsbe-

---

<sup>378</sup> Vgl. Klein 2007., Kapitel 5 Die lernende Kulturorganisation.

<sup>379</sup> Argyris 1995, S. 20.

<sup>380</sup> Klein 2007, S. 156.

<sup>381</sup> Klein 2007, S. 156–157.

<sup>382</sup> Vgl. Klein 2007, S. 156–157.

dingter Arbeitsweise der freien Szene Wert und Normvorstellungen der ‚Institution‘ Theater geändert und in Frage gestellt werden können.

Wie genau gestaltet sich nun ein Lernprozess? Argyris und Schön erwähnen, dass Organisationen ständig damit beschäftigt sind Fehler im eigenen System zu finden zu korrigieren, wobei die stärkste Anstrengung darin besteht, geübte Organisationsstrukturen und Annahmen bestätigend zu korrigieren. Diese Form des Lernens wird mit Einschleifen-Lernen bezeichnet und entspricht dem Prinzip der Qualitätskontrolle, d.h. ist ein Produkt fehlerhaft, wird es aussortiert oder die Maschine so eingestellt, dass das Produkt keine Fehler mehr aufweist und die gewünschte Qualität wieder hergestellt wird. Dieses sogenannte instrumentale Lernen behält vorhandene Wertvorstellungen und Normen der Organisation durch das Anpassen der Fehler bei und bezieht sich quasi auf sich selbst. Das System bleibt selbstreferenziell. Dieses Einschleifen-Lernen dient der Vermeidung von Unsicherheit und generiert Sicherheit und ist die am weitesten verbreitete Form des organisationalen Lernens.

Für komplexe Problemstellungen vor denen z.B. auch das Stadttheater momentan steht, reicht das Einschleifen-Lernen nicht aus, da es Vorwürfe bezüglich Selbstreferenzialität, sowie unveränderbare und veraltete Strukturen bestätigt und dem Paradigmenwechsel erschwerend im Weg steht. Um Organisationen mit starkem Kontakt zur Außenwelt vorwärts zu bringen, muss laut Argyris und Schön ein Doppelschleifen-Lernen einsetzen, da hierdurch das Regelsystem der Organisation selbst verändert werden kann, also die Voraussetzung bietet, um eine ‚lernende Organisation‘ zu werden.<sup>383</sup> Das Doppelschleifen-Lernen zielt auf einen Lernprozess ab, welcher vorherrschende Wertvorstellungen und Normen durch deren Hinterfragen und in Fragestellen tatsächlich verändert, also das Handeln in Organisationen und die Strategie zur Umsetzung der beharrenden strategiebestätigenden Handlungen nachhaltig verändert. Als Einzelperson führt die doppelte Rückmeldeschleife zur Änderung der persönlichen handlungsleitenden Theorien, sprich der Werte und Normen in den mentalen Modellen der Mitarbeiter. In Organisationen setzt Doppelschleifen-Lernen ein, sobald „[...] Individuen im Namen einer Organisation eine Untersuchung so

---

<sup>383</sup> Vgl. Argyris und Schön 1999, S. 36–37.

durchführen, dass sich die Werte der handlungsleitenden Theorie der Organisation ändern“.<sup>384</sup>

„In einem solchen Beispiel für organisationales Doppelschleifen-Lernen kommen normalerweise unvereinbare Anforderungen in der handlungsleitenden Theorie von Organisationen durch einen Konflikt unter Mitgliedern und Mitgliedergruppen zum Ausdruck. Man könnte sagen, die Organisation werde zum Mittel für die Übertragung unvereinbarer Anforderungen in einen mehrere Personen und mehrere Gruppen betreffenden Konflikt.“<sup>385</sup>

Das folgende Beispiel von Argyris macht das Einschleifen-Lernen (single-loop-learning) und Doppelschleifen-Lernen (double-loop-learning) deutlich.

Wenn eine Person schlecht über eine anderer Person redet und darauf aufmerksam gemacht wird, so kann man sein Verhalten ändern und z.B. nicht mehr schlecht über jemanden reden. Das entspricht dem ‚single-loop learning‘ (Einschleifen Lernen), da nicht danach gefragt wird, warum man überhaupt schlecht über diese Person geredet hat. Der zweite Weg des Lernens schließt dieses Hinterfragen mit ein. „The second way to correct errors is to change the underlying programme, or master programme, that leads individuals to bad-mouth others even when they say they do not intend to do so“<sup>386</sup>

„Hauptprogramme kann man auch als Aktionstheorien betrachten, weil sie Akteure über die Strategien informieren, die die Akteure anwenden sollen, um ihre beabsichtigten Konsequenzen zu erreichen. Aktionstheorien werden von mehreren Wertvorstellungen beherrscht, die das Gerüst für die gewählten Aktionsstrategien liefern. So ist der Mensch ein gestaltendes Wesen.“<sup>387</sup>

Die Verknüpfung von Einschleifen- und Doppelschleifenlernen bezeichnen Argyris und Schön so Klein als „Deutero“-Lernen<sup>388</sup>. Alles Wissen aus vergangenen Lernprozessen wird abermals reflektiert und so „Lernverhalten, Lernerfolge bzw. Misserfolge“<sup>389</sup> erneut überprüft. Das Deutero-Lernen soll sicherstellen, dass die „Organisation dauerhaft lernbereit“<sup>390</sup> bleibt, indem der gesamte

<sup>384</sup> Argyris und Schön 1999, S. 36.

<sup>385</sup> Argyris und Schön 1999, S. 36.

<sup>386</sup> Argyris und Schön 1999, S. 20.

<sup>387</sup> Argyris und Schön 1999, S. 59.

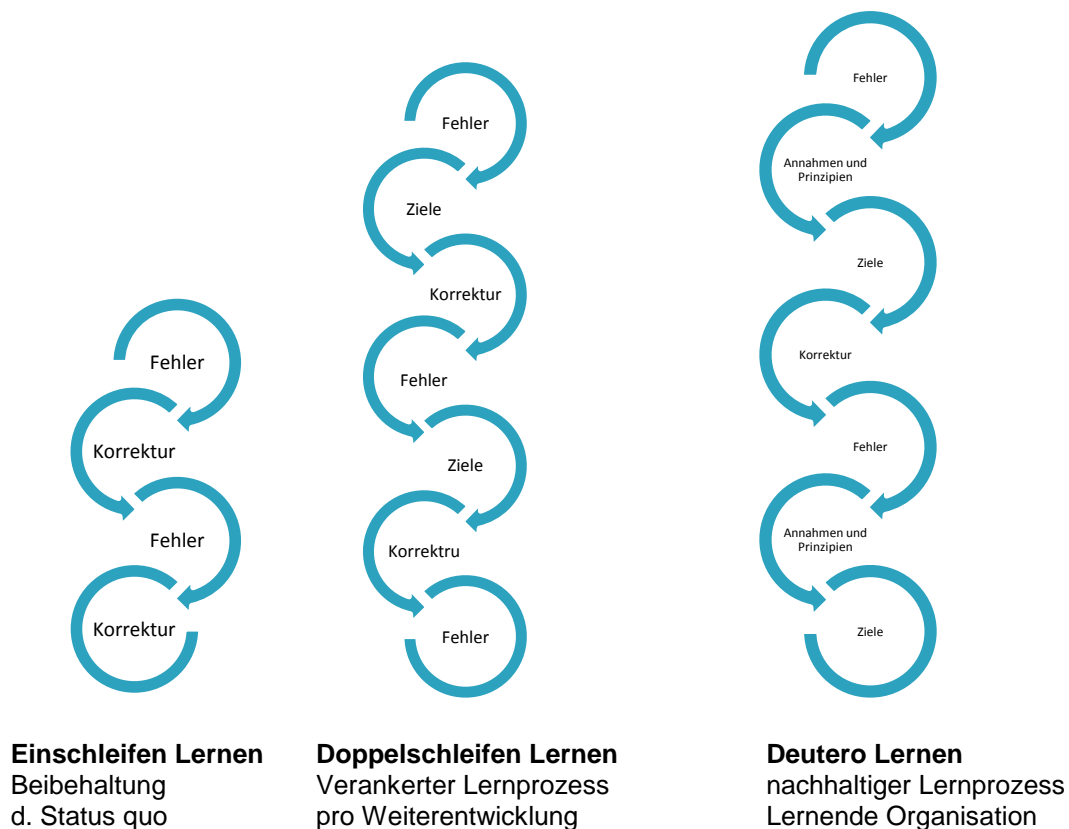
<sup>388</sup> Klein 2007, S. 158.

<sup>389</sup> Klein 2007, S. 158.

<sup>390</sup> Klein 2007, S. 158.

„Interventions- und Veränderungsprozess“<sup>391</sup> auf versteckte sich behindernde Handlungsmuster aufmerksam macht.

**Abbildung 8: Darstellung der drei Formen des organisationalen Lernens nach Argyris<sup>392</sup> als fortlaufende Prozesse dargestellt.**



Wieso lernen Organisationen nicht grundsätzlich und immer im Doppelschleifen-Lernen und überprüfen das Gelernte nach dem Prinzip des Doppelschleifen-Lernen? Das erklärt Klein über Argyris und Schön, als auch Senge anhand von zahlreichen Lernhemmnissen, also Handlungen, welche dem Lernprozess entgegenlaufen und durch ein defensives Denken geprägt sind.

Ein charakteristisches Verhalten daraus ist, dass Leitwerte – implizit – durch Abschottung gekennzeichnet sind und die Organisation oder der Einzelne von der eigenen Handlungsrationalität so überzeugt, dass es schnell und oft unbewusst zu Verteidigung der eigenen Person oder der Organisation kommt. Argy-

<sup>391</sup> Klein 2007, S. 158.

<sup>392</sup> Argyris 1997, S. 59.

ris nennt das Muster, welches überall in der Welt menschliches Handeln, also den Lernprozess steuert „Model I theory-in-use“<sup>393</sup>, dieses besteht aus vier Hauptleitwerten:

- „(1) Achieve your intended purpose.
- (2) Maximize winning and minimize losing.
- (3) Suppress negative feelings.
- (4) Behave according to what you consider rational.“<sup>394</sup>

Die vier Leitwerte von Model I verfolgen drei Handlungsstrategien:

- „• Advocate your position.
- Evaluate the thoughts and actions of others (and your own thoughts and actions).
- Attribute causes for whatever you are trying to understand.“<sup>395</sup>

Defensives Denken begünstigt unter vielen anderen ein Abwehrverhalten und vertuscht Fehler und Prozesse, welche sich selbst abschotten. Nach Klein gelingt dies besonders gut über Intellektualisieren, d.h. sich so elitär und teils verschlüsselt auszudrücken, dass kaum jemand der Argumentation folgen kann und will. Weiter beruft man sich auf höhere Ziele und beschuldigt andere, verantwortlich für die Misere zu sein. Die Theaterdebatte besteht zu einem hohen Prozentsatz aus diesen drei Handlungsstrategien. Die teils enigmatische Debatte wird über Philosophie und Wissenschaften noch elitärer gehalten, bezieht sich darauf, dass Kunst nicht quantifizierbar ist und sich nicht in Heller und Pfennig, sondern Fantasie ausdrückt und der Schuldige natürlich im Politiker zu finden ist, der die Subventionen ständig kürzt. Ich bin mir natürlich bewusst, dass diese Charakterisierung der Theaterdebatte nicht der Tiefe und aufrichtigen Auseinandersetzung entspricht, mit der diese aus unterschiedlichen Richtungen, aus den Stadttheatern selbst (Heart of the city), der kulturpolitischen Gesellschaft und vielen Journalisten und Theaterleuten geführt wird, dennoch glaube ich durch diese Zuspitzung den Kern der immer wiederkehrenden Theaterdebatte zu treffen. Armin Klein fasst weitere Charakteristika des Modell I-

---

<sup>393</sup> Argyris 1995, S. 21.

<sup>394</sup> Argyris 1995, S. 21.

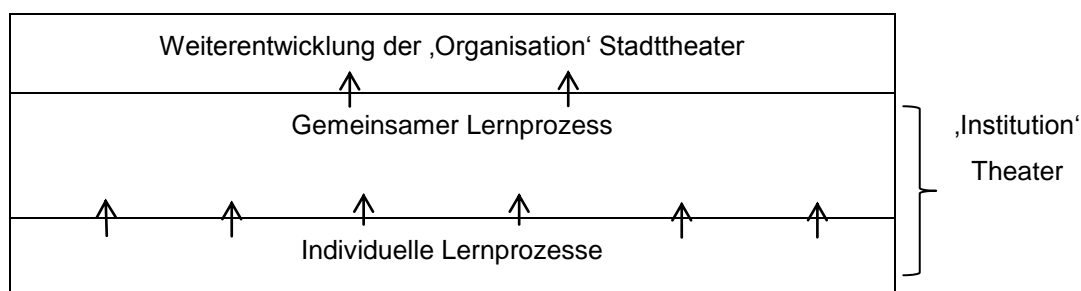
<sup>395</sup> Argyris 1995, S. 21.



Denkens in einem tabellarischen Überblick zusammen, den ich hier nicht weiter aufzählen, aber zur Ergänzung darauf hinweisen möchte.<sup>396</sup>

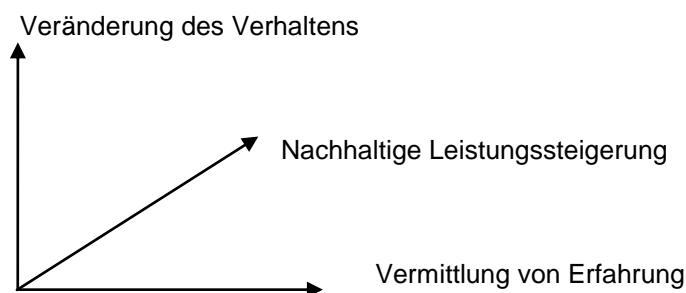
Künstlerisches Experimentieren kann nach obigen Ausführungen als ein Prozess des Lernens angesehen werden. Die Kraft der Kunst besteht ganz banal ausgedrückt darin, dass „[...] Leute zusammenkommen und gemeinsam Erfahrungen machen.“<sup>397</sup> Also gemeinsam einen Lernprozess begehen.

**Abbildung 9: Lernprozess-Weg am Stadttheater**



Lernprozesse in Unternehmen sollen zu Effizienz und Effektivität führen und zwar über das Verändern des Verhaltens.

**Abbildung 10: nach Block: Die Verhaltensveränderung und Erfahrungsvermittlung bewirken Leistungssteigerung**<sup>398</sup>



Werden Schauspieler und Mitarbeiter nicht spartenübergreifend und feste und freie Schauspielern nicht vernetzend eingesetzt, so entgeht diesen auch die

<sup>396</sup> Vgl. Klein 2007, S. 159.

<sup>397</sup> Raddatz 2011a, S. 13.

<sup>398</sup> Bock 2008, S. 18.

Möglichkeit von anderen Arbeitsmethoden und Prozesslösungsmechanismen zu lernen. Es entgeht ihnen damit auch die Fähigkeit, sich außerhalb ihres spezifischen Horizontes weiter zu bilden und zu entwickeln. Ein Theater, welches diese Möglichkeit nicht in Betracht zieht, negiert die zahlreichen umgebenden Veränderungen und schöpft vor allem seine Kapazitäten nicht aus. Überspitzt ausgedrückt bringt es nicht seine Höchstleistung, bzw. gibt nicht das Beste, arbeitet ineffizient. Wieso soll so ein Theater unterstützt werden?<sup>399</sup>

### 3.3.2 Lernprozess am Beispiel der Stadttheaterorganisation

Das nun folgende Kapitel ist als Versuch zu verstehen, das Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen für das Stadttheater darzustellen, ähnlich der Beschreibung eines Beispiels von Argyris und Schön<sup>400</sup> über die Implementierung eines neuen Produktes in einem Chemieunternehmen.

Die Intendanz eines Hauses sieht sich wachsender Komplexität gegenüber gestellt und ist sich darüber im Klaren, dass es neben herkömmlichen Produktionen etwas experimenteller, ‚moderner‘ sein möchte, in der Hoffnung ein anderes Publikum anzusprechen, neuen Schwung zu bekommen, sich als Unternehmen breiter aufzustellen und ein größeres Spektrum an Produktionen (neues Produkt) zeigen zu können. In der freien Wirtschaft werden zur Entwicklung neuer Produkte die Forschungs- und Entwicklungsabteilung (F & E) beauftragt. Diese Abteilungen sind entweder in das Unternehmen selbst integriert oder Unternehmen außerhalb werden damit beauftragt. F & E dient immer der Suche nach neuen Produkten, um auf Veränderungen im Marktsektor reagieren zu können, um das Unternehmen weiterhin gut aufzustellen oder z.B. größeren Gewinn zu erzielen. Sinn und Zweck ist letztendlich sich auf die Zukunft vorzubereiten. Am Stadttheater gibt es diese Abteilung nicht, aber die freie Szene mit experimentelleren Arbeitsweisen übernimmt oft diese Funktion. Wenn, wie im

---

<sup>399</sup> Vgl. Bock 2008, S. 12–14.

<sup>400</sup> Vgl. Argyris und Schön 1999.

Fall von Wanda Golonka, die freie Künstlerin fest im künstlerischen Team ist, dann hat diese innerhalb des Hauses quasi die F & E Abteilung und die Aufgabe innerhalb des Hauses mit dem Produkt des Stadttheaters – also Inszenierungen – zu forschen und die Ergebnisse dieser Forschung/Produktion im Spielplan zu zeigen. Mit ziemlicher Sicherheit entstehen bei einer solchen Forschung Produkte, welche nicht in die gewohnten Betriebsmuster passen und das ist ja Absicht, also Leitmotiv gewesen. Die festen Proben- und Anwesenheitszeiten müssen geändert werden, dies hat möglicherweise Auswirkungen auf andere Produktionen. Die Schauspieler werden als ein Mittel unter allen künstlerischen Mitteln eingesetzt und sind also in ihrer Funktion als Schauspieler, der eine Rolle verkörpert, entfremdet. Dies führt zu Irritationen.

Wenn diese ‚andere‘ Produktion gezeigt wird, ist die Wirkung auf das Publikum und das eigenen Haus schwer einzuschätzen und in gewisser Weise unkalkulierbar, also ein Unsicherheitsfaktor. Dieses andere Produkt benötigt evtl. ein anderes Marketing, andere PR oder eine andere Führung (Einplanung) in Bezug auf die Handhabung am Theater. Wird auf all diese neuen Anforderungen eingegangen, so ergibt sich daraus ein anderes Unternehmensbild des Theaters. Dieses neue Bild steht im Konflikt mit den bisherigen Normen und Werten, also dem bisherigen Leitmotiv, welches das Theater bislang prägte. Wird für diesen Konflikt keine radikale Lösung gesucht, sondern nur der bequeme Weg gewählt, so gelten weiter die bisherigen Normen und Werte. Dieser Weg löst den Konflikt nicht, sondern sorgt für die Aufrechterhaltung des alten Systems, aber nicht für Veränderung und ist ein Schritt zurück gegen die Weiterentwicklung oder Forschung. Dieser Lernprozess wird als Einschleifen-Lernen bezeichnet.<sup>401</sup>

Die Intendanz steht bei der Zusammenarbeit mit anderen Produktionsformen generell vor dem Problem, ‚gegensätzliche Anforderungen‘ befriedigen zu müssen und zwar in Abwägung, ob auf ein ‚relativ‘ berechenbares, bekanntes Modell zurückzugreifen ist, oder sich für ein ‚relativ‘ unberechenbares Modell zu entschließen, welches Irrtümer, unerwartete Ergebnisse und Überraschungen produzieren kann. Soll nun weiterhin das Konzept ‚Innovation‘ verfolgt werden,

---

<sup>401</sup> Vgl. Argyris und Schön 1999, S. 37.

darf nicht auf das herkömmliche Modell zurückgegriffen werden, was gleichzeitig bedeutet, nicht auf bestehende Betriebsnormen zurückzugreifen. Die Organisationsnormen müssen also anders angeordnet werden, ebenso wie die verfolgte bisherige Strategie und der damit verbundenen Annahmen. Das bedeutet für ein Theaterhaus, zu überlegen, was war bisher der ‚Auftrag‘, was das Ziel, Wunsch oder Vision und wo soll der neue ‚Auftrag‘ bestehen, wenn man dem Ziel ‚Innovation am Theater‘ treubleiben will.<sup>402</sup>

Frieling und Cristante et al. zitieren an dieser Stelle aus einem 1999 erschienenen Buch von Frieling über Unternehmensflexibilität und Kompetenzerwerb, nachdem das Lernen ein ‘antizipatorischer Prozess’ sei und auf die ‘Interaktion’ aller beteiligten Aspekte von ‘Individuum und Organisation’ beruht und ein (!) ‘langfristiges’ Konzept verfolgt. Für den Prozess des Lernens ist also die Zeit/Dauer besonders wichtig und dies ist ebenfalls ein sehr wichtiges Element im Arbeitsprozess von Wanda Golonka.<sup>403</sup>

„Eine besondere Rolle obliegt den Mitarbeitern und deren Fähigkeit, ihre Kompetenzen (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) zu entwickeln und zu integrieren.“<sup>404</sup>

Ob und in wie fern der Lernprozess bzw. der Weg in Richtung einer lernfähigen Organisation stattgefunden hat, kann laut Bock mit folgenden Fragen beantwortet werden: „Werden Fehler erkannt und lösen diese weitere Veränderungen oder nur Rechtfertigungen bestehender Verhaltensweisen aus?“<sup>405</sup> und

„Werden Veränderungen der Umwelt frühzeitig wahrgenommen, d.h. besteht eine hohe Sensibilität für proaktiven Lernbedarf der Organisation (Walt & Bertels, 1995, S. 46) und lösen diese angemessene Reaktionen aus oder wird die Umwelt weiterhin als bekannt und gegeben erlebt und interpretiert?“<sup>406</sup>

Nach Bocks Erfahrung sind vier Phasen im Lernprozess für einen gewünschten nachhaltigen Wandel nötig.

---

<sup>402</sup> Vgl. Argyris und Schön 1999, S. 37–38.

<sup>403</sup> Vgl. Frieling et al. 2002, S. 21.

<sup>404</sup> Frieling et al. 2002, S. 21.

<sup>405</sup> Bock 2008, S. 17.

<sup>406</sup> Bock 2008, S. 17.

Als erste Phase bezeichnet er die „Bewusstseinsbildung, die Bereitschaft und visionäre Zukunftsausrichtung aller Beteiligten“<sup>407</sup>, die zweite umfasst die Suche nach „Hebelwirkungen, Schwerpunkten und motivierenden Perspektiven von Veränderungen“<sup>408</sup> (bei Wanda ist das die Probenphase mit dem von mir bezeichneten ‚Nervenzusammenbruch‘). Die dritte Phase beinhaltet das „Neudurchdenken und *Redesign* des Unternehmensmodells“<sup>409</sup> (wieder auf Führungsebene) und als vierte und letzte Phase ordnet Bock die „Verhaltensänderung und Erprobung bzw. Verwirklichung des neuen Verhaltens im laufenden Tagesgeschäft“<sup>410</sup>.

Bock geht davon aus, dass diese Phasen von der Leitungsebene ausgehend mit allen Beteiligten gemeinsam erarbeitet und ‚gemacht‘ werden. Für das Fallbeispiel trifft das nicht ganz so zu. Die erste Phase bezeichnet das künstlerische Konzept der Intendanz von Frau Schweeger, die Suche nach Hebelwirkungen und motivierenden Perspektiven findet vorwiegend in den Proben von Frau Golonka und der Dramaturgin Susanne Traub statt. Ein Redesign oder Neudurchdenken findet permanent statt, auf Führungsebene vorwiegend organisatorische Belange betreffend, auf den Proben werden diese Belange aus künstlerischer Perspektive hinterfragt. Die letzte Phase, das ‚Machen‘ findet wiederum bei allen Beteiligten von der Führungsebene bis zu den Mitarbeitern und Beteiligten der Produktionen statt.<sup>411</sup>

Als Ergänzung und als Gedankenbrücke verweise ich nocheinmal auf den Innovationsprozess und stelle diesem die Phasen des Lernprozesses nach Bock, der sich auf A.D. Little bezieht, gegenüber.

---

<sup>407</sup> Vgl. Bock 2008, S. 17.

<sup>408</sup> Vgl. Bock 2008, S. 17.

<sup>409</sup> Vgl. Bock 2008, S. 17.

<sup>410</sup> Vgl. Bock 2008, S. 17.

<sup>411</sup> Vgl. Bock 2008, S. 17.

**Tabelle 3: Die Phasen des Wandels von Bock basierend auf A.D. Little 1995<sup>412</sup> mit Gegenüberstellung des Lernprozesses nach Senge<sup>413</sup>**

Innovationsprozess (Phasen des Wandels)	Lernprozess
1. Ideengenerierung <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Suchfeldbestimmung</li> <li>b. Ideenfindung</li> <li>c. Ideenvorschlag</li> </ul>	Phase 1: Bewusstseinsbildung Wecken von Bereitschaft Visionäre Ausrichtung auf die Zukunft  Phase 2: Suche nach den Hebelwirkungen und motivierenden Perspektiven von Veränderungen
2. Hauptphase: Ideenakzeptierung <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prüfung der Ideen</li> <li>b. Erstellen von Realisierungsplänen</li> <li>c. Entscheidung für einen zu realisierenden Plan</li> </ul>	Phase 3: Neudurchdenken und Redesign des Unternehmensmodells
3. Ideenrealisierung <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Konkrete Verwirklichung der neuen Idee</li> <li>b. Absatz der neuen Idee an Adressat</li> <li>c. Akzeptanzkontrolle</li> </ul>	Phase 4: Verhaltensänderung und Erprobung bzw. Verwirklichung des neuen Verhaltens im laufenden Geschäft

### 3.3.3 Retardierende Momente: Lernhemmnisse

Retardierende Momente sind ein wichtiger dramaturgischer Bestandteil einer Erzählung und geben ihr oftmals den besonderen Touch. Der Film ‚Und täglich grüßt das Murmeltier‘ persifliert ein Einschleifen-Lernen auf filmische Art. Interessant dabei ist, dass der Protagonist den Verlauf des Tages ändern möchte, aber unbewusste, unerfindliche Gründe ihn immer wieder auf Status quo ‚0‘ setzen. Bill Murray experimentiert auf die absurdeste Weise mit diesem Lern-

<sup>412</sup> In Vgl. Bock 2008, S. 18.

<sup>413</sup> Vgl. Senge 1990.

hemmnis, aber die Rahmenbedingungen lassen einfach keine Weiterentwicklung zu.

Abwehrmechanismen sind typische Verhaltensweisen von Organisationen. Diese dienen dazu, Peinlichkeiten und Bedrohungen zu vermeiden. Der Prozess der Abwehrmechanismen ist laut Argyris meistens unbewusst und routiniert und je intensiver versucht wird dieses Abwehrverhalten direkt anzugehen, desto stärker wird der Abwehrmechanismus. Intuitiv merkt der Mensch Peinlichkeit und Bedrohung und versucht diese zu umgehen.

„Wenn es einzelnen Menschen schon so schwer fällt, das zu schaffen, wie steht die Sache erst mit Organisationen, Unternehmen und Verwaltungen, wo dutzende bis zu hunderttausende Menschen tätig sind; wo Systeme, Strukturen, Instrumente im Einsatz sind, wo langjährige Gewohnheiten und routinierte Arbeitsabläufe vorherrschen?“<sup>414</sup>

Die Strategie der Routine-Vertuschung im Abwehrmechanismus verstärkt sich in Organisationen laut Argyris von selbst, da eine Organisation von Menschen gegründet wurde, welche auf Unsicherheit und Peinlichkeiten selbst unbewusst mit „Ausweichs- und Vertuschungsmechanismen“<sup>415</sup> reagieren. Dieses Abwehrverhalten wird bis 1996 kaum in Theorien der Organisationsforschung erwähnt. Argyris schließt daraus, dass Lernen in Organisationen erst stattfinden kann, wenn dieses Problem bewusst gemacht wird. Änderungen in diesem Organisationsverhalten sind sehr schwer, da die Normen und Regeln das Abwehrverhalten in Organisationen sogar schützen. Schwierigkeiten bereitet alles, was außerhalb des „normalen“ im Theaterbetrieb ist: Probenzeiten von 3 Monaten mit Anwesenheitspflicht von allen Teilnehmern, keine Rollenfindung für Schauspieler – vage Vorstellungen von Stimmungen. Das Abwehrverhalten „vom Individuum zur größeren Einheit und wieder zurück“<sup>416</sup> bildet einen in sich geschlossenen „Teufelskreis“.<sup>417</sup>

„Wenn man also die menschliche Prädisposition, Abwehrverhalten in Organisationen herzustellen, und die Normen in Organisationen, die solches Verhalten schützen, ändern will, so erfordert dies sowohl die Veränderung

---

<sup>414</sup> Irina Ghulinyan 2009, S. 3.

<sup>415</sup> Argyris 1997, S. 28.

<sup>416</sup> Argyris 1997, S. 29.

<sup>417</sup> Argyris 1997, S. 29.

der individuellen Leitprogramme als auch der schützenden Normen der Organisation.“<sup>418</sup>

Eine Änderung der ‚routinierten Verhalten‘ in der Organisation Stadttheater wird nach den vorgehenden Erkenntnissen nur über die Änderung der Leitprogramme der in der Stadttheaterorganisation arbeitenden Individuen und dem Willen der Leitung, Normen der Organisation zu ändern, stattfinden. Unter Leitprogrammen versteht Argyris „leitende Programme in den Köpfen der einzelnen Menschen“<sup>419</sup>, welche als automatisiertes Verhalten unsere Aktionen begleiten. Je erfolgreicher die Routine ist, desto mehr Vertrauen und Selbstwertgefühl erfährt man im Selbst- und Fremdmanagement.

Genau diese beiden Ansätze waren Handlungsgrundlage der Arbeit Wanda Golonkas als auch im Konzept der Intendanz von Elisabeth Schweeger verankert, denn Wanda Golonka gehörte zum künstlerischen Leitungsteam. Der Prozess des Hinterfragens von bestehenden Strukturen und Normen von der Leitungsebene bis hin zum Ensemble und Mitarbeitern über mehrere Jahre ist als Lernprozess, als ein aktives praktizieren eines ‚lernenden Theaters‘ in Anlehnung an Peter M. Senge ‚lernenden Organisation‘ zu sehen. Daher bietet sich Senges Methode so hervorragend zur Beschreibung der vorliegenden Fallstudie, als auch zur Ableitung eines ‚lernenden Theaters‘.

### **3.4 Die Fünfte Disziplin: Die lernende Organisation nach Peter M. Senge**

Das Konzept der ‚lernenden Organisation‘ des Sozialwissenschaftlers, Organisations- und Zukunftsforschers Peter M. Senge gilt als eines der einflussreichsten Managementkonzepte der letzten Jahrzehnte. Peter Senge ist Professor (Senior Lecturer) für ‚Leadership and Sustainability‘ am MIT Sloan, School of Management des Massachusetts Instituts in Boston, USA. Senges Forschung „articulates a cornerstone position of human values in the workplace: namely,

---

<sup>418</sup> Argyris 1997, S. 29.

<sup>419</sup> Argyris 1997, S. 29.



that vision, purpose, reflectiveness, and systems thinking are essential if organizations are to realize their potential.“<sup>420</sup> Auf der Webseite des Instituts ist zu lesen, dass das ‚Journal of Business Strategy‘ Senge 1999 zu den 24 Personen zählte, welche in den letzten 100 Jahren den größten Einfluss auf Unternehmensstrategien nahmen. Die Financial Times zählte ihn 2000 zu einem der wichtigsten Management Gurus weltweit.<sup>421</sup>

„He studies decentralizing the role of leadership in organizations so as to enhance the ability of employees to work productively toward common goals, and the managerial and institutional changes needed to build more sustainable enterprises—those businesses that foster social and natural as well as economic well-being.“<sup>422</sup>

1997 gründete Senge mit Kollegen die „Society for Organizational Learning (SoL)“<sup>423</sup> „The purpose of sol is to discover, integrate and implement theories and practices for the interdependent development of people and their institutions.“<sup>424</sup>

Was sind die wichtigen Elemente des Konzeptes der ‚lernenden Organisation‘ und aus was besteht dieses? Damit eine technologische Erfindung zu einer Innovation wird, bedarf es laut Senge fünf ‚Teiltechnologien‘. Ich erinnere an das Beispiel der McDonnell Douglas DC-3 (vgl. Kapitel 0: Innovationspotential). Eine herkömmliche Organisation benötigt ebenfalls fünf Fähigkeiten – Senge nennt diese Disziplinen – damit aus ihr eine ‚lernende Organisation‘ wird. Den Unterschied einer herkömmlichen autoritäreren Organisation zu einer ‚lernenden Organisation‘ verortet Senge in der Beherrschung der fünf Disziplinen.

1. Systemdenken
2. Personal Mastery
3. Mentale Modelle
4. Vision
5. Team Lernen

Die zentrale oder wichtigste Disziplin ist das Systemdenken. „Ich nenne das Systemdenken die fünfte Disziplin, weil es die konzeptuelle Grundlage bildet,

---

<sup>420</sup> MIT Sloan School of Management 2013.

<sup>421</sup> Vgl. MIT Sloan School of Management 2013.

<sup>422</sup> MIT Sloan School of Management 2013, S. 1.

<sup>423</sup> Vgl. Society for organizational learning 2013.

<sup>424</sup> Society for organizational learning 2013, S. 1.

auf der alle fünf in diesem Buch erörterten Lerndisziplinen aufbauen.“<sup>425</sup> Die Umsetzung der fünf Disziplinen erzeugen,

„[...] Organisationen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen.“<sup>426</sup>

Die ‚lernende Organisation‘ sieht Senge „[...] im Besonderen als eine Erhöhung des Problemlösungspotentials und der Handlungsmöglichkeiten von Organisationen.“<sup>427</sup> Frieling et. al. sehen den wichtigsten Schwerpunkt einer ‚lernenden Organisation‘ in der Wissensverarbeitung. „Die lernende Organisation beruht auf einer angemessenen organisatorischen Wissensbasis, besonders auf der Fähigkeit, neues Wissen aufzunehmen, zu verarbeiten und zu speichern.“<sup>428</sup>

Warum benötigen wir lernende Organisationen? Weil Organisationen immer mehr Anforderungen zu bewältigen haben. War früher Arbeit „Mittel zum Zweck“<sup>429</sup>, um die „elementare Bedürfnisse nach Nahrung, Schutz und Zugehörigkeit“<sup>430</sup> zu gewährleisten, zählen heute mehr und mehr „intrinsische Belohnungen der Arbeit“<sup>431</sup> eine Rolle. Arbeit muss zusätzlich Spaß machen und auch Erfüllung sein. Die Erwerbsarbeit bekommt einen zusätzlichen Auftrag: sie wird soziale Institution! Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird neben dem Unternehmensziel zu einem wichtigen Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Unglückliche Mitarbeiter bringen keine guten Leistungen, Mitarbeiter, welche ausschließlich nach dem Minimalprinzip funktionieren, leisten nur das Nötige und nicht das Mögliche. Organisationen müssen aber, um wettbewerbsfähig zu bleiben, das Mögliche leisten und das unter großem Anpassungsdruck und großen gesellschaftlichen Umwälzungen. Dies erfordert eine hohe Lernbereitschaft der Mitarbeiter. „Eine besondere Rolle obliegt den Mitarbeitern und deren Fähigkeit, ihre Kompetenzen (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz)

---

<sup>425</sup> Senge 1990, S. 89.

<sup>426</sup> Senge 1990, S. 11.

<sup>427</sup> Lembke 2004, S. 12.

<sup>428</sup> Frieling et al. 2002, S. 21.

<sup>429</sup> Senge 1990, S. 13.

<sup>430</sup> Senge 1990, S. 13.

<sup>431</sup> Senge 1990, S. 13.

zu entwickeln und zu integrieren.“<sup>432</sup> Ich erinnere an dieser Stelle nochmal an Senges Definition von Lernen:

„Echtes Lernen berührt den Kern unserer menschlichen Existenz. Lernen heißt, daß wir uns selbst neu erschaffen. Lernen heißt, daß wir neue Fähigkeiten erwerben, die uns vorher fremd waren. Lernen heißt, daß wir die Welt und unsere Beziehung zu ihr mit anderen Augen wahrnehmen. Lernen heißt, daß wir unsere kreative Kraft entfalten, unsere Fähigkeit, am lebendigen Schöpfungsprozess teilzunehmen.“<sup>433</sup>

Der Mitarbeiter ist somit der Schlüssel für Innovation und Veränderung und indem er die fünf nötigen Disziplinen umsetzt, wird die Organisation, in der er arbeitet, zur ‚lernenden Organisation‘, denn „(a)lle Disziplinen befassen sich mit einem Umdenken, mit einem grundlegenden Wahrnehmungswandel [...]“<sup>434</sup>.

Die Eckpfeiler der ‚lernenden Organisation‘ sind, wie bereits erwähnt, das Systemdenken. Das dadurch bedingte Umdenken, das Erkennen von Mustern, welche die Ereignisse steuern, das Prinzip des Hebels, also wo wird angesetzt, damit die gewünschte Wirkung erzielt wird und die Kunst erlernt werden kann, den Wald und die Bäume zu sehen.<sup>435</sup>

Genau diese Eckpfeiler stellen die Basis des ‚lernenden Theaters‘ dar. Die vorliegende Untersuchung (zur Erinnerung: *Das ‚lernende Theater‘. Innovationspotential der prozessorientierten Arbeitsweise der professionellen freien Tanz und Theater Szene an Stadttheatern in Deutschland und deren Wirkung für die Mitarbeiter und die ‚Institution‘ Theater.*) hat den Anspruch zu belegen, dass über die Zusammenarbeit eine Veränderung in der Wahrnehmung der Mitarbeiter und der ‚Institution‘ des Stadttheaters stattgefunden hat. Für meine Ableitungen benötigt der Leser ein Basiswissen über das Wesen und die Wirkung der fünf Disziplinen. Um dies zu gewährleisten, versuche ich nur so tief wie nötig in die einzelnen Disziplinen einzutauchen und lege den Schwerpunkt auf das Verständnis und nicht so sehr auf die Umsetzung, also die Durchführung.

---

<sup>432</sup> Frieling et al. 2002, S. 21.

<sup>433</sup> Senge 1990, S. 24.

<sup>434</sup> Senge 1990, S. 89.

<sup>435</sup> Senge 1990, S. 7.

### 3.4.1 Systemdenken

Zentrales wichtigstes Element der fünf Disziplinen nach Senge ist das Systemdenken oder Denken in Systemen. „Das Systemdenken ist ein konzeptuelles Rahmenwerk, ein Set von Informationen und Instrumenten, [...] damit wir die übergreifenden Muster klarer erkennen und besser begreifen, wie wir sie erfolgreich verändern können.“<sup>436</sup> Denn über das systemische Nachdenken (subtilster Aspekt der lernenden Organisation laut Senge) über Probleme und deren Ursachen, ist es möglich, sich selbst und die Umwelt mit anderen Augen zu sehen. Es wird registriert werden können, dass die Welt mit einem verbunden ist. Ebenfalls wird erkannt werden können, dass wir oft selbst für unsere Probleme verantwortlich sind oder diese sogar geradezu erzeugen.<sup>437</sup> Senge stellt immer wieder klar, wie wichtig es ist, in „Ganzheiten“<sup>438</sup> zu denken. Da in der heutigen Zeit so viel Information produziert wird, die ein einzelner Mensch allein gar nicht mehr verarbeiten kann und derart schnell Veränderungen geschehen, dass es immer wieder zu „systemischen Zusammenbrüchen“<sup>439</sup> kommt. Als Beispiele nennt er u.a. die globale Erwärmung, das Ozonloch und Haushaltsdefizite. Heute müsste man die Finanzkrise und die Eurokrise hinzufügen. Die Ursachen der Krisen sind nicht mehr nur lokal, sondern global zu suchen. Auch Organisationen, welche hervorragende und gute Produkte produzieren, können einen derartigen systemischen Zusammenbruch erleiden, „weil es ihnen nicht gelingt, ihre diversen Funktionen und Fähigkeiten zu einem produktiven Ganzen zu vereinen.“<sup>440</sup>

„Durch die Disziplin des Systemdenkens können wir die grundlegenden »Strukturen« von komplexen Situationen erkennen und zwischen Veränderungen mit starker und geringer Hebelwirkung unterscheiden.“<sup>441</sup>

Warum systemisches Denken in einer immer komplexer werdenden Welt so wichtig ist, erklärt Senge am Beispiel des Wettrüstens der USA und der Sowjet-

---

<sup>436</sup> Senge 1990, S. 15.

<sup>437</sup> Senge 1990, S. 22.

<sup>438</sup> Senge 1990, S. 88.

<sup>439</sup> Senge 1990, S. 89.

<sup>440</sup> Senge 1990, S. 89.

<sup>441</sup> Senge 1990, S. 89.

union in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts. Die Ursachen des Wettrüstens sieht Senge nicht in den unterschiedlichen politischen Ansichten, sondern in einer Denkweise, welche beide gleichermaßen verfolgt haben. Eigentlich war das Ziel eine bestehende Bedrohung abzuwenden, was allerdings letzten Endes erreicht wurde, war eine steigende Bedrohung.<sup>442</sup>

### **Darstellung 2: Wettrüsten linear und unsystemisch gedacht in Anlehnung an Senge**

„Sowjetische Waffen	---	Bedrohung für Amerika	---	Notwendigkeit der Aufrüstung
Amerikanische Waffen	---	Bedrohung für Sowjets	---	Notwendigkeit der Aufrüstung“ <sup>443</sup>

Veränderungsvorgänge sind sehr komplex und das Problem, so Senge, warum z.B. das Wettrüsten den gegenteiligen Effekt erzeugte, liegt darin, dass meistens nur von einer Detailkomplexität ausgegangen wird. Viele kleine Probleme erzeugen ein großes Problem. Die Wechselbeziehungen und Verbindungen zwischen den vielen kleinen Auslösern dürfen jedoch nicht vergessen werden. Senge nennt daher als zweite wichtige Form der Komplexität die „dynamische Komplexität“<sup>444</sup>. Diese Dynamik tritt ein, wenn eine Handlung kurzfristig eine gewünschte Änderung erzeugt, aber langfristig eine völlig andere Wirkung hervorbringt. Wird das Wettrüsten als Kreis dargestellt, wird deutlich, dass genau das gegenseitige Aufrüsten den Teufelskreis herstellt und nicht mehr, sondern weniger Sicherheit erzeugt.

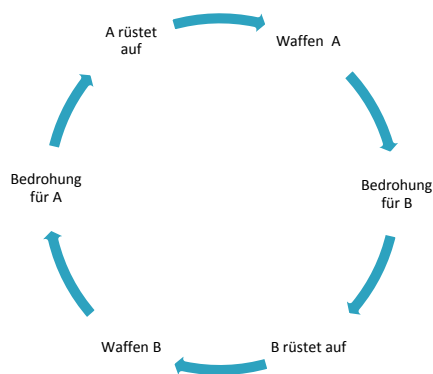
---

<sup>442</sup> Vgl. Senge 1990, S. 90.

<sup>443</sup> Senge 1990, S. 90.

<sup>444</sup> Senge 1990, S. 92.

### Darstellung 3: Aufrüsten als Teufelskreis frei nach Senge



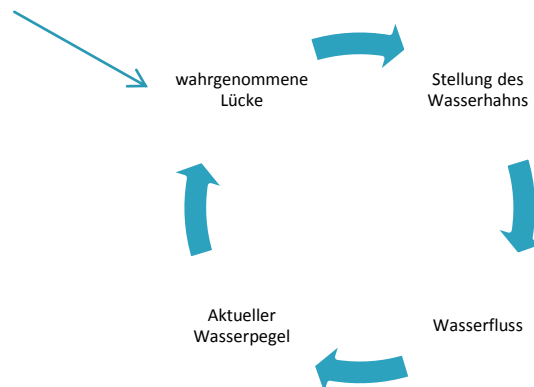
„In den meisten Managementsituationen liegt die wahre Hebelwirkung in einem Verständnis der dynamischen Komplexität, nicht der Detailkomplexität.“<sup>445</sup> Die Disziplin des Systemdenkens erzeugt ein grundsätzliches Umdenken, denn anstatt Probleme nach einer linearen Ursache-Wirkung-Kette und Schnappschüssen einer Situation hin zu betrachten, wird nach der Wahrnehmung von Wechselbeziehungen und Veränderungsprozessen gesucht. Senge beschreibt das anschaulich mit einem Kausalitätskreis, und anhand des einfachen Vorgangs, ein Wasserglas unter dem Wasserhahn zu füllen. Zu Beginn ist das Glas leer, der Wasserhahn wird aufgedreht. Mit der Stellung des Wasserhahnes wird der Wasserstrahl reguliert. Erreicht der Wasserstand den gewünschten Pegel, dann wird der Wasserhahn geschlossen. Der gewünschte Wasserpegel konnte nur festgestellt werden, weil zwischen dem tatsächlichen Wasserstand und dem einlaufenden Wasser eine Lücke (noch fehlendes Wasser) wahrgenommen wurde, welche noch nicht dem gewünschten Wasserstrahl entsprach.<sup>446</sup>

<sup>445</sup> Senge 1990, S. 92.

<sup>446</sup> Vgl. Senge 1990, S. 94–95.

#### Darstellung 4: Kausalitätskreis frei nach Senge <sup>447</sup>

Gewünschter Wasserpegel



Ein solcher Vorgang ist ein Feedbackprozess und zeigt, dass die Realität aus Kreisen besteht. Wir tendieren aber immer dazu in geraden Linien zu denken: Glas leer – Wasserhahn auf – Glas voll. Der Vorgang des Wasserfüllens ist als Wechselbeziehung von Ursache und Wirkung als Kreisform zu betrachten und diese Kreisform muss in der gesprochenen Sprache, „einer Sprache der Wechselbeziehungen, die aus Kreisen besteht“<sup>448</sup>, Ausdruck finden. Die indogermanischen Sprachen begünstigen jedoch ein lineares Denken, da die „Subjekt-Prädikat-Objekt-Struktur“<sup>449</sup> ein solches Denken und auch die Wahrnehmung vorgibt. Lineares Darstellen von eigentlichen Kausalkreisen führt dazu, dass fragmentarische Ansichten entstehen und haben oft kontraproduktive Handlungen zur Folge, wie im Beispiel des Wettrüstens. Was heißt Feedback für das Systemdenken? Nicht die positive oder negative Meinungsabfrage. „Es bezieht sich auf jeden reziproken Einflußstrom. Beim Systemdenken ist das Feedback ein Axiom, nach dem jeder Einfluß sowohl Ursache als auch Wirkung ist. Nichts wird jemals nur in eine Richtung beeinflusst.“<sup>450</sup> Wenn in Einflusskreisen gedacht wird, ist der erste Schritt gemacht, reaktive Haltungen zu durchbrechen, denn „jeder Kreis erzählt eine Geschichte“<sup>451</sup> von Einflußströmen. Diese lassen be-

<sup>447</sup> Senge 1990, S. 96.

<sup>448</sup> Senge 1990, S. 95.

<sup>449</sup> Senge 1990, S. 95.

<sup>450</sup> Senge 1990, S. 96.

<sup>451</sup> Senge 1990, S. 97.

stimmte Muster erkennen, die sich wiederholen und so positiven oder negativen Einfluss auf Situationen haben.

Um abzuwägen und zu erkennen, welche Faktoren welchen Einfluss auf ein Problem haben, wenden Systemdenker nach Senge das Konzept des Feedbacks an. Systemisch verwendet betrachtet man nicht nur Ursache und Wirkung, also was war schlecht und was war gut, man versucht zu ergründen, wie und wieso sich Handlungen wechselseitig verstärken oder kompensieren. „Die Kenntnis bestimmter ständig wiederkehrender »Struktur-Typen« fördert das Lernen.“<sup>452</sup> so Senge. So ordnet er dem Wettrüsten das klassische Muster der Eskalation zu, welches u.a. auf Ehestreitigkeiten genauso zutrifft. Es ist also wichtig die tieferen Muster, die Geschichte hinter einem Ereignis zu erkennen. Ein systemisches Feedback zielt auf das Erkennen von Kausalitätskreisen, verstärkenden und ausgleichenden Feedbacks und Erkennen von Verzögerungen. Mit Verzögerung ist gemeint, dass die gewünschte Wirkung oftmals nicht sofort eintritt, sondern ev. erst in ein paar Wochen oder auch Monaten.

Ein tieferes Einsteigen in die Kunst des Systemdenkens ist an dieser Stelle erst einmal nicht nötig und überschreitet auch die Thematik der vorliegenden Arbeit, denn hier geht es um das Erkennen von Auswirkungen der Arbeitsweise von Wanda Golonka auf die ‚Institution‘ Theater und nicht primär um die Umsetzung, also deren Anwendung.

### 3.4.2 Personal Mastery

„Personal Mastery bedeutet, daß man seine persönliche Vision kontinuierlich klärt und vertieft, daß man seine Energien bündelt, Geduld entwickelt und die Realität objektiv betrachtet.“<sup>453</sup>

Personal Mastery ist die „geistige Grundlage“<sup>454</sup> der lernenden Organisation. Denn, so Senge, die Veränderung kann in einer Organisation nur in dem Maß

---

<sup>452</sup> Senge 1990, S. 94.

<sup>453</sup> Senge 1990, S. 16.



voranschreiten, wie der Wille zur Veränderung bei den Mitgliedern. Wenn eine Organisation nicht an der Personal Mastery seiner Mitglieder arbeitet, werden wichtige Potentiale nicht genutzt. Unterstützt eine Organisation die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Mitglieder werden diese zufriedener und das wirkt sich auf ihr Engagement für die Organisation und auf deren Arbeit aus.<sup>455</sup>

Senge erwähnt, wie selten erwachsene Menschen noch an der eigenen Persönlichkeitsentwicklung arbeiten und auch kaum klare Wünsche und Ziele darüber äußern können. Fragt man sie danach, kann viel darüber erfahren werden, was sie nicht möchten, z.B. keine Knieschmerzen mehr, keinen Berg von Arbeit und nicht so wenig Freizeit etc. und sehr wenig darüber, was sie sich tatsächlich wünschen. Der Wille ein Ziel zu erreichen, motiviert dazu, das Handeln darauf einzustellen, persönlich als auch beruflich. Da Menschen in Organisationen arbeiten, müssen diese auch dort kontinuierlich motiviert werden, denn „individuelles Lernen und Lernen von Organisationen“<sup>456</sup> gehen Hand in Hand bzw. bedingen sich.

„*Personal Mastery* läßt uns immer wieder aufs Neue erforschen, wie unsere Handlungen unsere Welt beeinflussen. Ohne Personal Mastery sind Menschen in einem reaktiven Denkmuster gefangen (»Jemand/etwas anderes ist schuld an meinen Problemen«) und empfinden eine systemische Betrachtungsweise als zutiefst bedrohlich.“<sup>457</sup>

Peter Senge geht also davon aus, dass Organisationen in dem Maße lernen, wie deren Mitarbeiter willig sind zu lernen. Wollen diese nicht lernen, ändert sich die Organisation nicht, denn Lernen ist Weiterentwicklung. Senge präzisiert: „die aktive Kraft ist der Mensch“<sup>458</sup>. Der Geist der ‚lernenden Organisation‘ ist somit die Kunst der Personal Mastery. Allein durch individuelles Lernen wird eine Organisation nicht zur lernenden Organisation, aber ohne den Willen zum Lernen wird sie es auch nie werden. Entscheidend ist die „Willenskraft“<sup>459</sup> so zitiert Senge Kazuo Inamori, Gründer von Kyocera. Damit die Willenskraft der Mitarbeiter gestärkt wird, sieht Inamori die Hauptaufgabe der Unternehmenslei-

---

<sup>454</sup> Senge 1990, S. 16.

<sup>455</sup> Vgl. Senge 1990, S. 16.

<sup>456</sup> Senge 1990, S. 16.

<sup>457</sup> Senge 1990, S. 22.

<sup>458</sup> Senge 1990, S. 171.

<sup>459</sup> Senge 1990, S. 171.

tung „für das materielle ebenso wie für das geistig-seelische Wohl [...] (der) Mitarbeiter zu sorgen“<sup>460</sup>.

Auch Bill O’Brien von Hannover Insurance, so zitiert Senge, ist der Meinung, dass Organisationsmodelle neben der finanziellen Entlohnung der Mitarbeiter in Zukunft vermehrt und stärker auf „die höheren menschlichen Bedürfnisse nach Selbstachtung und Selbstverwirklichung“<sup>461</sup> eingehen müssen.

Ein Grund, warum jeder im persönlichen als auch beruflichen Bereich nach Personal Mastery streben sollte, ist laut Senge der, dass wir so viel Zeit in der Arbeit verbringen, am Theater oft noch mehr und einnehmender als in andern Berufen. Arbeitszeit und Freizeit sollten daher zu gleichen Teilen zur Persönlichkeitsentfaltung und persönlichen Erfüllung beitragen.<sup>462</sup> Das hat zur Folge, dass für Unternehmen die Mitarbeiterzufriedenheit in Zukunft ein immer wichtigerer Erfolgsfaktor werden wird, weil dieser mit deren Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung verwoben ist. Für die Führungsetagen hat dies ein fundamentales Umdenken zur Folge: Mitarbeiter sind nicht mehr nur Mittel zum Zweck, um finanziellen Gewinn zu erwirtschaften, sondern der Schlüssel zum Erfolg. Bill O’Brien ist daher der Meinung: „In der Organisation, die wir schaffen möchten [müssen], hat die volle Entfaltung der Persönlichkeit denselben Stellenwert, wie der finanzielle Gewinn.“<sup>463</sup>

Menschen mit hohem Grad an Personal Mastery versuchen ständig ihre Fähigkeiten zu verbessern, um ihre persönliche Vision zu erreichen. Die so freiwerdende Kraft ist nicht mit der reinen Willenskraft zu beschreiben, sondern gleicht eher einer spirituellen Kraft. Personal Mastery ist eine Disziplin, welche nach Senge zwei grundsätzliche Verhaltensweisen beinhaltet:

1. Ein ständiges Fragen und Hinterfragen dessen, „was einem wirklich wichtig ist“<sup>464</sup>, um sich nicht von Problemen, die auf diesem Weg auftauchen, den Weg selbst versperren zu lassen.
2. man „lernt beständig, die gegenwärtige Realität deutlicher wahrzunehmen“.<sup>465</sup>

---

<sup>460</sup> Senge 1990, S. 171.

<sup>461</sup> Senge 1990, S. 171.

<sup>462</sup> Vgl. Senge 1990, S. 176.

<sup>463</sup> Senge 1990, S. 177.

<sup>464</sup> Senge 1990, S. 173.

„Die Parallelität von Vision (was wir wollen) und klarem Bild der gegenwärtigen Realität (wo wir sind, gemessen an dem, was wir wollen) erzeugt das, was wir als »kreative Spannung« bezeichnen.“<sup>466</sup> Und Senge fügt an „[...] Personal Mastery ist nichts, das man besitzt. Es ist ein Prozeß. Es ist eine lebenslange Disziplin.“<sup>467</sup> Und eine Disziplin will geübt sein, damit wahre Meisterschaft darin erreicht werden kann. Es ist ein Arbeiten an sich selbst, zum besseren Verständnis der (Um)welt.

Widerstand und zynische Einwände gegen Personal Mastery in Unternehmen gibt es viele. Das Problem der Disziplin Personal Mastery ist, dass sie eine durchweg ‚weiche‘<sup>468</sup> Angelegenheit ist, d.h. sie ist nicht quantifizierbar und messbar. Es wird nicht berechnet werden können, welchen Anteil ein hoher Grad an Personal Mastery am Unternehmenserfolg hat. Senge weist darauf hin, dass es in unserer materialistischen Gesellschaft schon schwierig ist überhaupt „über so etwas wie Personal Mastery zu sprechen“<sup>469</sup>. Oft wird befürchtet, die Pflege von Personal Mastery würde den Mitarbeitern zu viel unkontrollierbare Spielräume lassen und die Firma im Chaos enden, weil jeder nur noch das macht, was ihm Spaß macht. Damit das eben nicht passiert, muss von der Leitung eine Vision verfolgt werden, welche mit den individuellen Visionen korrespondiert, und es müssen gemeinsame mentale Modelle gefördert werden, die den Entscheidungsträgern als Richtlinie dienen. Wird vergessen, die Disziplin Personal Mastery systemisch zu denken, wird sie nicht System verändernd wirksam werden können. Und könnte unter Umständen auch gegenteilige Effekte oder Chaos entwickeln.<sup>470</sup>

Personal Mastery erschafft ein hohes Leistungsniveau, da ihr eine gestaltende, kreative Lebensauffassung zugrunde liegt und keine reaktive. Sie gründet in Kompetenz und Fachwissen und erweitert diese, sie strebt nach einer geistigen Entfaltung und Öffnung durch das Abfragen: 1. Was will ich wirklich? 2. Wie

---

<sup>465</sup> Senge 1990, S. 173.

<sup>466</sup> Senge 1990, S. 174.

<sup>467</sup> Senge 1990, S. 175.

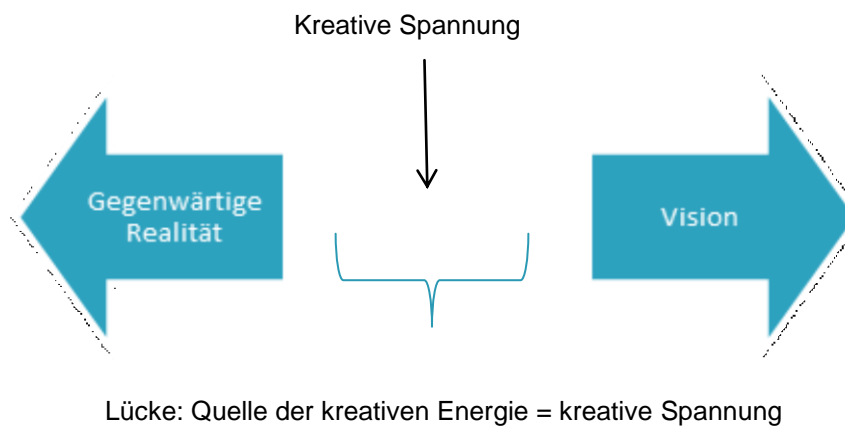
<sup>468</sup> Senge 1990, S. 179.

<sup>469</sup> Senge 1990, S. 179.

<sup>470</sup> Vgl. Senge 1990, S. 179.

sieht die Realität aus? 1. und 2. sind als Pole zu denken, welche wie durch ein Gummiband verbunden, in entgegengesetzte Richtungen ziehend, eine Spannung aufbauen. Je weiter die Pol-Realität von ‚Pol-wo-ich-hin-will‘ auseinander liegt, desto stärker ist der Zug auf dem Band.

### Darstellung 3: Kreative Spannung nach Senge (eigene Darstellung)



Die Disziplin der Personal Mastery hält die Spannung über die Fragen ‚was will ich‘ und ‚wo will ich hin‘ aufrecht. Diese Sicht macht den lernenden Charakter der Disziplin deutlich, welcher sich über das gesamte Leben erstreckt, da er betont: Der Weg ist das Ziel, also ein Prozess.<sup>471</sup>

Menschen mit einem hohen Grad an Personal Mastery sind engagierter und fühlen sich „umfassender und im tieferen Sinne“<sup>472</sup> mit der Arbeit verbunden. Sie lernen schneller. Dahinter steckt die tiefe Überzeugung, dass ein Unternehmen nur so stark ist wie seine Mitarbeiter. Der Mitarbeiter ist nicht das Mittel zum Zweck Unternehmenserfolg – sondern im soziologischen Sinne „heilig“<sup>473</sup>, so zitiert Senge Pollster Daniel Yankelovich, d.h. sie werden eben nicht nur als die Produzenten des Unternehmenserfolges gesehen, sondern besitzen außerhalb ihres instrumentellen Wertes einen Eigenwert. Dieses Verständnis der Beziehung Mitarbeiter – Organisation steht dem traditionellen Vertrag zwischen Mitarbeiter und Unternehmen konträr gegenüber. Senge verweist auf Max de

<sup>471</sup> Vgl. Senge 1990, S. 173–176.

<sup>472</sup> Vgl. Senge 1990, S. 176.

<sup>473</sup> Vgl. Senge 1990, S. 177.

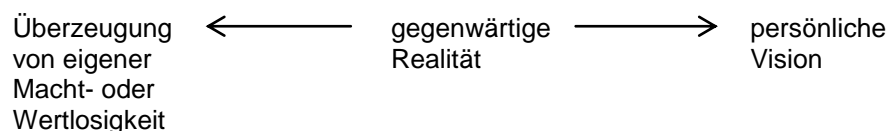
Pree, welcher, sich dieser Sicht anschließend, das Arbeitsverhältnis als „Bund“<sup>474</sup> bezeichnet.<sup>475</sup>

Da Personal Mastery die Persönlichkeitsentwicklung des einzelnen unterstützt, stößt sie in vielen Unternehmensleitungen auf Widerstände, denn sie bedeutet das Gegenteil des traditionellen Vertrages zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Sie stellt sogar eine radikale Abkehr von traditionellen Unternehmenssprachen dar.

Um an der Fähigkeit Personal Mastery zu arbeiten und diese wachsen zu lassen, können laut Senge gezielt Strategien angewendet werden. Zu allererst muss der strukturelle Konflikte klar gemacht werden, in dem sich ein jeder befindet. Jede Person befindet sich in einem Spannungsfeld zwischen gegenwärtiger Situation, mit einer meist ausgeprägten Überzeugung von der eigene Macht- bzw. Wertlosigkeit. Diese ‚Überzeugung‘ verbindet einen ebenfalls mit einem unsichtbaren Gummiband mit der gegenwärtigen Realität (vgl. Kreative Spannung). Jede Person besitzt aber auch eine mehr oder weniger ausgeprägte persönliche Vision, was er noch erreichen oder schaffen möchte. Diese Vision ist ebenfalls mit einem unsichtbaren Gummiband an einen gebunden. Beide Pole ziehen bildlich gesprochen an einem, das eine Band zieht nach hinten, das andere nach vorne.

„Sie ist die Kraft, die in dem Moment ins Spiel kommt, wenn wir erkennen, daß Vision und Realität auseinanderklaffen.“<sup>476</sup>

#### Darstellung 5: Struktureller Konflikt nach Senge (eigene Darstellung)



<sup>474</sup> Vgl. Senge 1990, S. 177.

<sup>475</sup> Vgl. Senge 1990, S. 176–177.

<sup>476</sup> Senge 1990, S. 185.

Diese Spannung ist nicht mit der emotionalen Spannung zu verwechseln, die in gleicher Situation auftritt, jedoch mit Gefühlen der Angst und der Überforderung zu tun hat, aber nicht die kreative Spannung an sich ist. Wie könne die Kräfte des strukturellen Konfliktes überwunden werden? Das geschieht anhand von Ausgleichsprozessen. Wird die kreative Spannung nicht ausgehalten und mit emotionaler Spannung verwechselt, wird nach einer ‚falschen‘ Lösung gesucht. D.h. es wird schnell auf das vermeintliche Problem reagiert, welches in Wirklichkeit aber nur das Symptom eines Problems an anderer Stelle ist. Ich erläutere dies erneut anhand des Beispiels des Wasserglasfüllens. Die symptomatische, kurzfristige Lösung bei Überlaufen wäre, Wasser aus dem Glas zu schütten. Der Grund, warum das Wasser überläuft, ist aber, dass zu viel und ununterbrochen Wasser in das Glas einläuft. Also ist die systemische grundsätzliche Lösung, den Wasserhahn zuzudrehen. Bezogen auf die persönliche Vision eines jeden, gleichen symptomatische Lösungen dem Herunterschrauben von Visionen, stellen also eine Problemverschiebung dar. Bleibt es bei der symptomatischen Lösung, das Wasser immer dann auszugießen, wenn es überläuft, wird nie das Ziel ‚idealer Wasserpegel‘ endgültig erreicht, sondern es wird sich diesem Ziel nur annähernd genähert. Die persönliche Vision wird heruntergeschraubt.<sup>477</sup>

Der strukturelle Konflikt kann auch mit der Strategie der Konfliktmanipulation bewältigt werden. Manipulieren durch Angst ist eine starke Beeinflussung, z.B. indem den Mitarbeitern vorgehalten wird, was passiert, wenn das Unternehmensziel nicht erreicht wird. Alle Anti-Bewegungen, bspw. Anti-Atom, Anti-Raucher-Bewegungen, basieren auf Mobilisierung über Angst. Eine weitere Bewältigungsstrategie ist die Willenskraft, mit Hilfe derer sich selbst zur Höchstform aufgeputscht werden kann. Alles was geschaffen werden will, kann geschafft werden, allerdings mit enormem Kraftaufwand.

Kann die kreative Spannung jedoch ausgehalten werden und wird systemisch auf das Problem geblickt, so wird zweierlei gewonnen. Die Niederlage ‚überlaufendes Wasserglas‘ kann als Fehlleistung gesehen werden zwischen Realität und Vision und kann zum Lernen genutzt werden. Mit Geduld und Beharrlichkeit

---

kommt es zu der Lösung: Ich habe den Wasserhahn nicht zugedreht, also läuft das Wasserglas immer über. Weder die Realität noch irgendjemand anderes, ist der Feind und indem die Wahrheit über das Problem geäußert wurde, hat dieses 1. die Macht verloren und kann 2. grundsätzlich gelöst werden. Senge nennt daher als einen sehr wichtigen Aspekt von Personal Mastery die „Verpflichtung zur Wahrheit“.<sup>478</sup>

Den Bewältigungsstrategien können wir mit der Verpflichtung zur Wahrheit entgegenwirken, so wird Selbsttäuschung und eine verzerrte Wahrnehmung der Realität vermieden. Die eigene Wahrnehmung wird kontinuierlich erweitert, indem erkannt wird, welcher strukturelle Konflikt dem Verhalten zugrunde liegt, dessen Strukturen einen oftmals unbemerkt gefangen halten. Umso höher der erreichte Grad an Personal Mastery ist, desto eher erkennen wir die strukturellen Konflikte, die das eigenen Verhalten steuern.<sup>479</sup>

Ein letzter Aspekt der Disziplin Personal Mastery betrifft die geistige Dimension des Unterbewusstseins und der Intuition. Hier bezieht sich Senge quasi auf die Erfahrung einer spirituellen Kraft, welche als direkte Folge von Einsicht aus dem Systemdenken hervorgeht und er als „erweiterten Kreis des Mitgefühl“<sup>480</sup> bezeichnet.

„Die systemische Perspektive erklärt die „Strukturen“, die die Personal Mastery als Disziplin auszeichnen (wie die kreative und die emotionale Spannung und den strukturellen Konflikt), und beleuchtet darüber hinaus auch subtilere Aspekte der Personal Mastery – insbesondere die Integration von Vernunft und Intuition, die wachsende Erkenntnis unserer Verbundenheit mit der Welt, Mitgefühl und Engagement für das größere Ganze.“<sup>481</sup>

Personals Mastery kann in Organisationen gefördert werden, indem die Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche systemische Fragen zulassen und befürworten. Ich erinnere hier an Peter Kruse, der für komplexe Systeme forderte, dass Störer zugelassen werden sollen. Mit der Teildisziplin „Verpflichtung zur Wahrheit“<sup>482</sup> stellt sich die Organisation den realen Problemen. Um

---

<sup>478</sup> Vgl. Senge 1990, S. 195. und folgende Seiten.

<sup>479</sup> Vgl. Senge 1990, S. 211.

<sup>480</sup> Senge 1990, S. 209.

<sup>481</sup> Senge 1990, S. 205.

<sup>482</sup> Senge 1990, S. 195.

Personal Mastery in Organisationen zu verankern, muss der Status quo hinterfragt werden dürfen. Sofern der Mitarbeiter das Gefühl hat, dass seine Persönlichkeitsentwicklung gewollt und wichtig ist, dass sie als „On the Job-Training“<sup>483</sup>, also als Weiterbildung gesehen wird und einen dauerhaften und nicht modischen Charakter besitzt, besteht in der Organisation ein gutes Klima, dass diese sich dem Lernprozess der fünf Disziplinen ‚aussetzt‘.<sup>484</sup>

### 3.4.3 Mentale Modelle

Besonders wichtig für diese Arbeit sind die mentalen Modelle der Menschen – etwas salopp ausgedrückt könnte man diese mit ‚Einstellung‘ beschreiben. All unser Handeln gründet in „tief verwurzelten inneren Vorstellungen“<sup>485</sup>, Annahmen und Werten und diese wiederum steuern unser Handeln. Mentale Modelle werden erkannt, indem wir „den Spiegel nach innen kehr(en)“<sup>486</sup>, so Senge, und Annahmen kritisch hinterfragen. Gespräche über Probleme basieren meistens auf Annahmen über eine bestimmte Problematik oder Sachverhalt. Da diese Annahmen aber sowohl richtig als auch falsch sein können, müssen Gespräche möglichst „lernintensiv“<sup>487</sup>, d.h. sie müssen „erkundend und plädierend“<sup>488</sup> geführt werden. Man selbst muss klar zum Ausdruck bringen, was man meint und dennoch seine Meinung nicht abschotten, sondern für Einflüsse von Gesprächspartnern offen halten.<sup>489</sup>

Wo ist der Ort unserer mentalen Modelle? Am besten kann dieser über unser Handeln beschrieben werden und noch besser durch unser Nicht-Handeln. Ich erinnere an Chris Argyris` ‚vertreter‘ und ‚handlungsleitender‘ Theorie in Kapitel

---

<sup>483</sup> Senge 1990, S. 213.

<sup>484</sup> Vgl. Senge 1990, S. 211–212.

<sup>485</sup> Senge 1990, S. 13.

<sup>486</sup> Senge 1990, S. 18.

<sup>487</sup> Senge 1990, S. 18.

<sup>488</sup> Senge 1990, S. 18.

<sup>489</sup> Senge 1990, S. 18.



3.6 Lernen. Diese handlungsleitenden Theorien sind Senges mentale Modelle. Wie schon das Wort „handlungsleitend“<sup>490</sup> aussagt, sind mentale Modelle „aktiv“<sup>491</sup>, denn „sie steuern unser Handeln“<sup>492</sup>. Senge zitiert Argyris folgendermaßen:

„Auch wenn Menschen nicht [immer] in Übereinstimmung mit ihren verlautbarten Theorien handeln, handeln sie doch in Übereinstimmung mit ihren praktizierten Theorien [ihren mentalen Modellen].“<sup>493</sup>

Warum steuern mentale Modelle derart unser Handeln? Senge findet die Lösung in der selektiven Wahrnehmung des Menschen. Zwei unterschiedliche Personen nehmen von einer gemeinsam besuchten Party unterschiedliche Eindrücke mit nach Hause.<sup>494</sup> Dennoch werden Personen mit ähnlichen Interessen ähnlichere Eindrücke aufnehmen als völlig unterschiedliche. Dies ist auf Unternehmen in ähnlichen Arbeitssektoren übertragbar. „In gewisser Weise sind eng verbundene Industrien besonders anfällig, weil alle beteiligten Unternehmen sich mit ihren Verfahrensstandards an den jeweils anderen orientieren.“<sup>495</sup> Ihre sich unbewussten ähnelnden mentalen Modellen vermitteln oft ein Unternehmensbild der Schwerfälligkeit und Trägheit. Dinge werden gemacht, weil sie immer schon so gemacht wurden. Ich empfinde das Rotationsprinzip des deutschen Stadttheaters einerseits als spannende Erneuerung und auch als Chance neue, andere Schauspieler sehen zu können. Dennoch verbirgt sich hier ein Grund, warum der Apparat Theater oft als schwerfällig empfunden wird. Mit Blick auf die mentalen Modelle bedeutet das Rotationsprinzip der Intendanten eben auch einen Rückschlag und wiederholtes Zurückgreifen auf alte Strukturen. Denn neben der künstlerischen Neuausrichtung bleibt das hierarchische Organisationsprinzip gleich und von den übernommenen Mitarbeitern des Hauses eben auch deren mentalen Modelle. Und da viele dieser Mitarbeiter bereits mehrere Intendanzen erlebt haben, sind diese trotz der anfänglichen Euphorie, welche die neuen Mitarbeiter mit sich bringen, in ihren mentalen Modellen der-

---

<sup>490</sup> Senge 1990, S. 214.

<sup>491</sup> Senge 1990, S. 214.

<sup>492</sup> Senge 1990, S. 214.

<sup>493</sup> Senge 1990, S. 214.

<sup>494</sup> Senge 1990, S. 214–215.

<sup>495</sup> Senge 1990, S. 216.

art gestärkt und verankert, so dass u.a. Veränderungen (verlautbare Theorie), welche die neue Intendanz mit sich bringt, mit der eigenen handlungsleitenden Theorie gekonnt ignoriert oder ausgesessen werden. Dies beschreibt exakt den Vorgang, welchen Argyris mit „geschulter Inkompetenz“<sup>496</sup> beschreibt. „Die Trägheit tief verwurzelter mentaler Modelle kann auch die besten systemischen Einsichten zunichtemachen“.<sup>497</sup> Mentale Modelle funktionieren und greifen so subtil und unbewusst, dass diese nicht bemerkt werden, wenn sich nicht explizit mit diesen beschäftigt wird. Und dennoch liegt in dem Rotationsprinzip auch etwas sehr Positives. Denn der zunächst instabile Zustand, den eine neue Intendanz bedeutet, wird kompetent ausgehalten, mit dem Wissen, dass dieser vorüber geht.<sup>498</sup>

Die oft erwähnte Trägheit und Schwerfälligkeit der deutschen Stadttheater liegt meiner Meinung nach nicht primär in der Organisation, sondern in den mentalen Modellen der Theaterschaffenden selbst. Dort herrscht eine unumstößliche Meinung in Form von Annahmen in Bezug auf das Wesen Theater. Die Schwerfälligkeit liegt im Willen, oder besser gesagt Nicht-Willen das Stadttheater anders sehen zu wollen, als bisher, denn das ist bequem und – bislang – zuverlässig, es ist vertraute Gewohnheit. Nicht das Stadttheater ist schwerfällig, sondern die Köpfe – mentalen Modelle – der Theaterschaffenden sind träge. Es ist so, weil es immer schon so war!<sup>499</sup> Fairerweise müssen die Entscheidungsträger mit zu diesem Personenkreis gezählt werden, wenngleich diese aus anderer Perspektive und daraus folgernd nach anderen mentalen Modellen handeln.

Wie kann man das ändern? Wie sieht eine neue unternehmerische und organisatorische Weltanschauung für das Stadttheater aus? Senge verweist ausführlich auf die „Grundkrankheiten der Hierarchie“<sup>500</sup>. Auch der Sozialwissenschaftler Chris Argyris untersuchte im Rahmen der Aktionsforschung mit seinen Kollegen bereits in den siebziger Jahren gezielt das Denken, welches unser Handeln steuert. Er lieferte wichtige Erkenntnisse darüber, dass Offenheit (keine

---

<sup>496</sup> Senge 1990, S. 217.

<sup>497</sup> Senge 1990, S. 217.

<sup>498</sup> Vgl. Kapitel 2.4.

<sup>499</sup> Vgl. Senge 1990, S. 217.

<sup>500</sup> Senge 1990, S. 221.

Spielchen mehr treiben) und Leistung, Leistung verstanden als Entscheidungen im Interesse der Firma und nicht der eigenen Person, hierarchische Strukturen empfindlich veränderte. Da Menschen sich nicht gerne verändern, um Unsicherheiten zu vermeiden, kommen laut Argyris zahlreiche „AbwehrROUTINEN“<sup>501</sup> ins Spiel und diese lassen eine kritische Überprüfung unserer mentalen Modelle im Keim ersticken. Die meisten Erwachsenen verfügen nach Argyris über diese „geschulte Inkompetenz“<sup>502</sup>, die davor schützt verwirrende und schmerzliche Lernsituationen erleben zu müssen.

„Genauer gesagt, neue Einsichten werden nicht in der Praxis umgesetzt, weil sie tiefverwurzelten inneren Vorstellungen vom Wesen der Dinge widersprechen - Vorstellungen die uns an vertraute Denk- und Handlungsweisen binden.“<sup>503</sup>

Diese ‚geschulte Inkompetenz‘ bezeichnet Annahmen, welche man über ein bestimmtes Thema oder Angelegenheit hat, und postuliert diese Annahme als Wahrheit. Wir vergessen oft, dass jeder einzelne aus seiner persönlichen Sicht heraus beurteilt, urteilt und handelt. Eine einzelne Annahme kann also nie allgemeingültig sein und für alle und jeden Menschen, egal aus welcher Religion oder Kontinent er stammt, richtig sein. Mentale Modelle bestehen aus unvollständigen Annahmen und wenn Annahmen immer unvollständig sind, können mentale Modelle selbst ebenfalls nur unvollständig sein. Laut Senge sind die aus westlichen Kulturen stammenden mentalen Modelle sogar als chronisch unsystemisch zu bezeichnen. Ein systemisches Lernen betont ein prozessuales Denken und distanziert sich von einem Denken in unsystemischen Schnappschüssen.<sup>504</sup> Westliche Kulturen neigen dazu komplexe Situationen zu vereinfachen, d.h. es werden möglichst einfache Antworten auf komplexe Fragen zu geben versucht. Komplexe Systeme<sup>505</sup> erfordern aber komplexe Antworten. Alle Maßnahmen, die darauf abzielen, dass komplexe Fragen beantwortet werden können, kommen einer Weiterbildung gleich.

---

<sup>501</sup> Senge 1990, S. 222.

<sup>502</sup> Senge 1990, S. 222.

<sup>503</sup> Senge 1990, S. 213.

<sup>504</sup> Vgl. Senge 1990, S. 222–227.

<sup>505</sup> Vgl. auch Kruse 2008a.

Von einigen Schauspielern wurde die Zusammenarbeit mit Wanda Golonka genau als eine solche Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung empfunden. Dieser Prozess erfolgte nicht explizit, aber stimmt im Wesentlichen mit dem Aufbau der Fertigkeiten von mentalen Modellen von Senge überein. Denn diese sind als ein Training zum Überdenken, Aufdecken und gemeinsamen Suchen nach Lösungen zu verstehen und haben Auswirkungen weit in den persönlichen Bereich der Einzelpersonen. Die vier Fertigkeiten zum Erforschen von mentalen Modellen hier nochmal in der Zusammenfassung:

1. „das Erkennen von »Abstraktionssprüngen« (daß man bemerkt, wenn man seine Beobachtungen verallgemeinert)“<sup>506</sup>
2. „das Offenlegen der sogenannten »linken Spalte« daß man ausspricht, was man normalerweise verschweigt“
3. „das Gleichgewicht von Erkunden und Plädieren (Fertigkeiten für eine ehrliche Untersuchung“
4. „das Erkennen der Unterschiede zwischen den verlautbarten Theorien (das, was man sagt) und den praktizierten Theorien (die dem Handeln innewohnende Theorie)“<sup>507</sup>

Traditionelle Unternehmen werden sich von lernenden Unternehmen derart unterscheiden, dass diese sich einem lernenden Dogma verschreiben. Senge zitiert an dieser Stelle zwei erfahrene Manager, mit denen er über Jahre an der Umsetzung des Konzeptes der lernenden Organisation in deren Unternehmen gearbeitet hat. Bill O’Brien, CEO von Hanover Insurance, ist der Meinung:

„In traditionellen autoritären Unternehmen heißt das Dogma: ›Management, Organisation, Kontrolle‹. [...] Das neue ›Dogma‹ der lernenden Organisation lautet: ›Vision, Wertvorstellung und mentale Modelle‹.“<sup>508</sup>

Und Arie de Geus, jahrelanger Gruppenkoordinator bei Shell, sieht sogar das gesamte Tagesgeschäft und die Unternehmensplanung als institutionelles Lernen.

„d.h. von dem Prozeß, durch den Managementteams ihre gemeinsamen mentalen Modelle in bezug (hic!) auf das Unternehmen, seine Märkte und seine Wettbewerber verändern. Deshalb betrachten wir das Planen als Lernen und die Unternehmensplanung als institutionelles Lernen.“<sup>509</sup>

---

<sup>506</sup> Verallgemeinerungen werden schnell zu rhetorischen Untergriffen, diese werden auch als Schwarze Rhetorik bezeichnet. Vgl. Lackner 2010.

<sup>507</sup> Senge 1990, S. 227.

<sup>508</sup> Senge 1990, S. 221.

<sup>509</sup> Senge 1990, S. 17–18.

Dieses Abstimmen der mentalen Modelle innerhalb einer Firma bezeichnet Friedrich Bock mit „Synchronisation“<sup>510</sup>. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter der Organisation ihre „Wissens-, Erkenntnis- und Erfahrungsbasis“<sup>511</sup> fortwährend austauschen, um gemeinsame mentale Modelle über Stadttheater zu leben und zu entwickeln – Stadttheater, wie es sein soll oder ist. Hier schließt sich der Kreis zur Vision über ein Stadttheater und verdeutlicht somit die Wichtigkeit des systemischen Verbindens der fünf Disziplinen. Dieses Modell müsse dann fortwährend weiterentwickelt werden und die „Gestaltung von Leistungsprozessen quer durch die Verantwortungs- und Funktionsbereiche“<sup>512</sup> in einen Gesamtzusammenhang mit dem Erfolg des Unternehmens gestellt werden. Der Lernprozess, den das Unternehmen hierdurch durchläuft, erfährt die nötige Tiefe und das Gelernte wird tatsächlich im Unternehmen langfristig umgesetzt. Dieser Prozess ist kein einmaliger, sondern im Sinne der ‚lernenden Organisation‘ eine „bleibende Fähigkeit zum Wandel, die auf hoher Lernfähigkeit und Lernbereitschaft sowie auf einem hohen Engagement aller Beteiligten für einander basiert.“<sup>513</sup> Der Wandel basiert nach Bock darin, dass über die „Bewusstseinsbildung“<sup>514</sup> eine irreversible „Verhaltensänderung aller Beteiligten“<sup>515</sup> einsetzt.

Es müsste nun deutlich geworden sein, was mentale Modelle sind: Es sind unsere tief verwurzelten Meinungen, Einstellungen, Sichtweisen, Gewohnheiten und Annahmen über Sachverhalte, die uns Sicherheit geben. Bleibt die Frage, wie und ob mentale Modelle geändert werden können? Sie können es – und zwar gezielt über einen Prozess des aktiven Lernens, sprich Offenlegen blockierender mentaler Modelle in Unternehmen. Wie können nun intrinsische mentale Modelle geändert werden? In Unternehmen z.B. laut Senge über die Bildung von Gremien für das obere und lokale Management, was in Bezug auf das Stadttheater bedeutet, dass die Entscheidungsträger, Politiker und Theaterleute gemeinsam an einem Tisch über Maßnahmen über das Unternehmen Stadttheater entscheiden sollten, damit Maßnahmen beschlossen werden, wel-

---

<sup>510</sup> Bock 2008, S. 15.

<sup>511</sup> Bock 2008, S. 15.

<sup>512</sup> Bock 2008, S. 15.

<sup>513</sup> Bock 2008, S. 15.

<sup>514</sup> Bock 2008, S. 15.

<sup>515</sup> Bock 2008, S. 15.

che auf einer gemeinsamen Wertebasis entstanden sind, die alle tragen können und wollen. Wichtig bei allen Verhandlungen ist das Ausschöpfen von Reflexion und Erkundungsmöglichkeiten. Dies bedeutet, dass bereits in der Aktion über die Handlung und auch Haltung reflektiert wird. Das ist der simple und einfache Vorgang, welcher bewusst macht, was getan wird. Über die Reflexion können Abstraktionssprünge (Verallgemeinerungen) entdeckt oder Annahmen, welche als Tatsachen erscheinen, aufgedeckt werden. Das Entdecken von Abstraktionssprüngen ist wie eine Disziplin zu behandeln und muss täglich geübt werden. Bewährte Methoden hierfür sind das Offenlegen der sogenannten linken Spalte (das, was man normalerweise denkt, aber nicht sagt) und das Gleichgewicht von Erkunden und Plädieren.

Zur Vertiefung empfehle ich die Lektüre ‚Die fünfte Disziplin‘ von Peter Senge und im Speziellen die Seiten des nachfolgenden Quellenverweises.<sup>516</sup>

#### 3.4.4 Vision

Personal Mastery und mentale Modelle sind Disziplinen, welche ihr volles Wirkungsvermögen nur in Hinblick auf ein klares Ziel entfalten können. Es muss klar sein, wohin die ‚Reise‘ geht. Dieses Ziel ist unbedingt in Form einer Vision zu begreifen, und nicht als ein Gipfel oder Endpunkt, von dem aus es nicht mehr weiter geht. Wäre dem so, dann käme nach dem Erreichen dieser speziellen Vision nichts mehr, dann wäre einfach Schluss.

Kein großes Unternehmen kann wirklich effektiv und zielorientiert arbeiten ohne Vision. „Für IBM war dies der ›Service‹ und für Polaroid die Sofortkamera; für Ford das Transportmittel für die Massen und für Apple die Computermacht für jedermann.“<sup>517</sup>

---

<sup>516</sup> Senge 1990, S. 234–250.

<sup>517</sup> Senge 1990, S. 18.

Was ist die Vision, das gemeinsame Anliegen der Stadttheater? Thomas Laue verstand darunter die Lust sich einzumischen<sup>518</sup>.

Die Schwierigkeit liegt darin, dass es ein Stadttheatersystem gibt, welches in vielen Stadttheatern unterschiedlich ausgeführt wird. Wir sprechen hier also von einem sehr großen Unternehmen und einem sehr komplexen System. Die Lust sich einzumischen beinhaltet Provokation und Verbundenheit gleichermaßen. Eine Vision bilden und dieser folgen setzt einen Lernprozess voraus, der die Wahrnehmung so schärft, dass ein Hinterfragen und Öffnen möglich ist. Ein Lernprozess in komplexen Systemen ist nach Peter Kruse über die Bildung von Kulturmustern auf einer „gemeinschaftlich geteilten Wertebasis“<sup>519</sup> möglich.

Und für was ist eine Vision für das Theater nötig? Der Komponist, Filmemacher und Unternehmensberater Robert Fritz wird von Senge folgendermaßen zitiert „»Es geht nicht darum, welche Vision man hat, sondern darum, was die Vision bewirkt«“<sup>520</sup>.

Da die Wirkung von Visionen wichtiger beurteilt wird, als die Vision selbst, möchte ich hier zuerst nochmal darauf hinweisen, dass, wenn in einer Firma von allen Mitarbeitern eine Vision verfolgt werden soll, gemeinsame Basiswerte bestehen müssen, denen alle folgen wollen. Denn auf „Basis von gemeinschaftlichen Werten können beliebig viele Menschen eine gemeinschaftliche Kultur bilden“<sup>521</sup>. Die Anzahl der intelligenten Lösungen, welche dann in diesen Systemen erarbeitet wird, „muss sich nicht in jedem einzelnen Gehirn“<sup>522</sup> abbilden und verstanden werden, sondern bilden über „gemeinsam ausgerichtete Basiswerte“<sup>523</sup> Kulturmuster, denen alle gemeinsam auf unterschiedliche Weise folgen können. Die Basiswerte (Senges mentale Modelle) erlauben dann den Stadttheatern zahlreiche unterschiedliche Aktivitäten laufen zu lassen, ohne dass diese im Einzelnen kontrolliert werden müssen. Denn so Peter Kruse „Wir können uns dem Netzwerk in seiner Ordnungsbildung überlassen und ich muss

---

<sup>518</sup> Laue 2011.

<sup>519</sup> Kruse 2008a.

<sup>520</sup> Senge 1990, S. 188.; vgl. auch Fritz.

<sup>521</sup> Kruse 2008a, S. 1.

<sup>522</sup> Kruse 2008a, S. 1.

<sup>523</sup> Kruse 2008a, S. 1.

nicht als einzelner das Gefühl haben, ich muss dass alles verstehen, ich muss das alles im Griff haben.“<sup>524</sup>

Peter Kruse stellt die gemeinschaftlichen Basiswerte in den Mittelpunkt, dies lässt deutlich werden, dass eine Vision nicht von oben über ein Unternehmen gestülpt werden kann, denn wie nun klar sein dürfte: Argyris' ‚vertreter‘ Theorien stimmen sehr oft nicht mit den handlungsleitenden Theorien überein. Die handlungsleitenden Theorien müssen über die Schaffung von gemeinsamen Basiswerten mit der Vision der Leitung verkoppelt werden. Jeder mag eine individualisierte Version der Vision verfolgen, wichtig sei aber für eine gemeinsame Vision, dass „Zukunftsbilder“<sup>525</sup> gemeinsam entwickelt werden. Wenn jeder die Vision als eine Teilvision seiner eigenen Vision sieht, wird ein „echtes Engagement und wirkliche Teilnehmerschaft“<sup>526</sup> entstehen und das ist mehr, als bloße Einwilligung auf eine über den Köpfen der Belegschaft von der Leitung entwickelten Vision.

Vision kommt von dem lateinischen ‚visio‘, was so viel wie „Gesicht, Schau oder Erscheinung“<sup>527</sup> bedeutet. Gemeint ist damit nicht das parapsychologische Hellsehen oder die religiöse Form der Prophezeiung. Ich beziehe mich auf den soziologischen Begriff der Vision, dieser meint:

„Vorstellungsbilder im Hinblick auf künftige gesellschaftliche Entwicklungen, Gestaltungsmöglichkeiten, Ziele, Zustände, Strukturen. V.en können als Ziele in starkem Maße soziales und kollektives Handeln motivieren und lenken. V.en, die von vielen Menschen anerkannt und befolgt werden, können grundlegend zu gesellschaftl. Veränderungen oder zur Entstehung einer neuen Gesellschaft beitragen.“<sup>528</sup>

Hillmann fügt hinzu, dass jedoch als Voraussetzung für eine solche Veränderung eine Verabschiedung von „verkrampten Einschnürungen von Phantasie, Vorstellungsvermögen, Wunschdenken und (Tag-) Träumen“<sup>529</sup> vorangehen muss.

---

<sup>524</sup> Kruse 2008a, S. 1.

<sup>525</sup> Senge 1990, S. 18.

<sup>526</sup> Senge 1990, S. 18.

<sup>527</sup> Hillmann 2007, S. 945.

<sup>528</sup> Hillmann 2007, S. 945.

<sup>529</sup> Hillmann 2007, S. 946.



Über eine gemeinsame Vision wird explizit gemacht, was man gemeinsam erschaffen möchte. Eine Vision unterstützt ein „Gefühl von Gemeinschaft“<sup>530</sup> und bildet die Verbundenheit zu dem Unternehmen, der Gruppe oder der Bewegung. Über die gemeinsame Vision werden die vielen Einzelaktionen und Abläufe miteinander in „tiefem gemeinsamen Interesse“<sup>531</sup> verbunden. „Eine gemeinsame Vision ist eine Vision, der sich viele Menschen wahrhaft verschrieben haben, weil sie ihre eigene persönliche Vision widerspiegelt.“<sup>532</sup> Umso mehr einem die gemeinsame Vision am Herzen liegt, umso größer ist das persönliche Interesse, dass diese Vision umgesetzt wird und umso mehr kann sich der einzelne mit der Vision und der Unternehmensphilosophie identifizieren. Es kann eine gemeinsame Identität aufgrund gemeinsamer Wertebasis entstehen.<sup>533</sup>

„Eine gemeinsame Vision ist keine Idee. Es ist nicht einmal eine wichtige Idee, wie zum Beispiel die Idee der Freiheit. Sie ist eher eine Kraft im Herzen der Menschen, eine Kraft von eindrucksvoller Macht. [...] Sie ist greifbar. Menschen betrachten sie, als ob sie tatsächlich existierte.“<sup>534</sup>

Senge ist der Meinung, dass es ohne gemeinsame Vision keine ‚lernende Organisation‘ gibt, denn diese macht uns offen für andere Denkweisen und veranlasst uns bisher für gültig bewertete Annahmen zu überdenken. Dies gilt gleichermaßen auf persönlicher als unternehmerischer Ebene. Demnach bringt eine gemeinsame Vision die Bereitschaft mit sich risikoreicher und experimentierfreudiger zu handeln.<sup>535</sup> „Menschen richten ihre Aufmerksamkeit nicht auf langfristige Entwicklungen, weil sie es nicht *müssen*, sondern weil sie es *wollen*.“<sup>536</sup> Die persönliche Vision, die mit der Unternehmensvision teilübereinstimmt, rüttelt Menschen aus einer Trägheit wach und lässt den Willen aufkommen – die Lust, wie sie Thomas Laue nannte – um sich Anstrengungen über längere Zeit zu bewältigen. Eine gemeinsame Vision stärkt somit den Willen Veränderung anzunehmen.

---

<sup>530</sup> Senge 1990, S. 252.

<sup>531</sup> Senge 1990, S. 252.

<sup>532</sup> Senge 1990, S. 252.

<sup>533</sup> Vgl. Senge 1990, S. 252.

<sup>534</sup> Senge 1990, S. 251.

<sup>535</sup> Vgl. Senge 1990, S. 256.

<sup>536</sup> Senge 1990, S. 257.

„Wenn sich [...] Menschen zusammenschließen, die eine klare Vorstellung von ihrer persönlichen Richtung haben, können sie eine machtvolle Synergie erzeugen, um ihr individuelles/gemeinsames Ziel zu verwirklichen.“<sup>537</sup>

Deutlich wird hier, wenn eine Vision fehlt, und dem Theater fehlt eine gemeinsame Vision kann keine Synergie der Kräfte entstehen. Um bildhaft zu sprechen: Ist der Wille für Veränderung zwar auf einzelnen Stadttheater-, ‚Schiffen‘ vorhanden, aber nicht auf allen, können diese ihre Richtung nur lokal steuern und nicht auf die ganze Stadttheater-Flotte übertragen. Der vorhandene Veränderungswille kann seine Wirkung nur lokal und nur unter dem jeweiligen Kapitän entfalten. Zu viele auseinander driftende Kapitäne und Interessen machen die gesamte ‚Flotte‘ wandlungsunfähig.

### 3.4.5 Team Learning

Das Team Lernen ist die letzte wichtige Disziplin, die eine lernende Organisation beherrschen muss. Durch gemeinsames Handeln wird ein Synergiepotential frei, welches der Organisation zu größerer Kraft verhilft. Team-Lernen basiert auf dem Prinzip, dass die Gesamtheit mehr ist, als die Summe der Einzelteile. Die Kompetenzen der Mitarbeiter ergänzen sich in Teams wechselseitig und das aus dem einfachen Grund, dass Probleme von mehreren Stand- und Blickpunkten aus betrachtet werden können, welche anhand unterschiedlicher persönlicher als auch erwerbsbiographischer Wissens- und Erfahrungsgrundlagen entstanden sind. Diese breite Wissensbasis könnte eine einzelne Person gar nicht erbringen. Vor allem nicht in Zeiten wie heute, da viel mehr Information produziert wird, als die Gesamtheit aller Menschen verarbeiten und auswerten könnte. Teamlernen ist somit effizienter und effektiver. Arbeitet eine Organisation effizient und effektiv, bedeutet dies, dass sie eine ‚lernende Organisation‘ geworden ist. Wichtig ist dabei, dass die Fähigkeiten so eingesetzt werden, dass die dafür aufgebrauchte Energie nicht kontraproduktiv und lähmend in end-

---

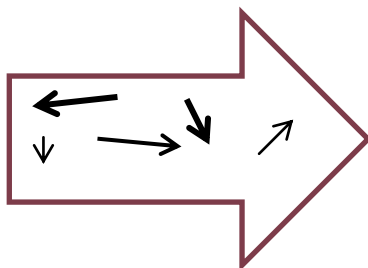
<sup>537</sup> Senge 1990, S. 258.

lose Diskussionen fließt, sondern in eine „einheitliche Richtung und eine Harmonisierung der Energien“<sup>538</sup>. Senge vergleicht die dadurch entstehende Kraft mit dem „»kohärenten« Licht eines Lasers und dem [...] diffusen Licht einer Glühbirne.“<sup>539</sup> Arbeitet ein Team fokussiert entwickelt es eine größere Kraft (Laser) als die Summe der Teammitglieder nebeneinander (Glühbirnenlicht).

Team-Lernen ist das Prinzip jedes Teamsports; die Leistung in der Gemeinschaft, die gut zusammenarbeitet, kann enorme Kräfte entwickeln. Ein weiterer Vorteil ist, dass sich die einzelnen Mitglieder, die im Team lernen, schneller entwickeln.<sup>540</sup> Arbeiten die Mitglieder des Teams mit unterschiedlichen Visionen, so arbeiten die Energien im Team gegeneinander.

**Abbildung 11: Energien im Team arbeiten mit gemeinsamer Vision gegeneinander (frei nach Senge)**<sup>541</sup>

Langsames, mühevolleres Arbeiten



Als Beispiel der Mikroebene kann jedes kleinen Produktionsteam dienen, hier im speziellen Fall beziehe ich mich auf die jeweils erste Zusammenarbeit mit Wanda Golonka<sup>542</sup>, welche von den Beteiligten mit Gefühlen der Unsicherheit und der Sondierung beschrieben wurden.

Als zweites Beispiel kann als großes Team die Makroebene der Organisation Stadttheater genannt werden. Ich verstehe darunter grundsätzlich die erste Spielzeit nach einem Intendantenwechsel in der Phase „Alles muss zusam-

<sup>538</sup> Senge 1990, S. 284.

<sup>539</sup> Senge 1990, S. 284.

<sup>540</sup> Vgl. Senge 1990, S. 19.

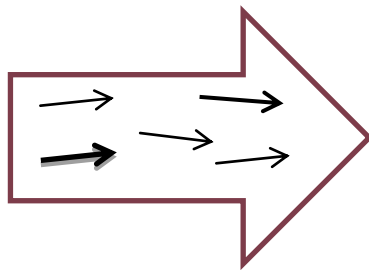
<sup>541</sup> Senge 1990, S. 285.

<sup>542</sup> Vgl. Frage 9a in Kapitel 6.6.2.3

menwachsen'. Aber auch während der weiteren Spielzeiten kann es zu Differenzen unter den Mitarbeitern kommen, da es z.B. keine Übereinstimmung des künstlerischen Konzeptes der Leitung mit der individuellen Vision von Mitarbeitern gibt. Jeder macht seine Arbeit nach Vorschrift. Arbeiten die Kräfte im Team miteinander, so summieren sich die Kräfte und das Arbeiten wird leichter.

**Abbildung 12: Energien im Team arbeiten mit gemeinsamer Vision miteinander (frei nach Senge)<sup>543</sup>**

Schnelleres, leichteres Arbeiten



Beispiel: Obige Abbildung steht für die jeweils zweite und weitere Zusammenarbeit mit Wanda Golonka, vgl. Frage 9b und Antworten. Es ist nun klar, in welche Richtung die Zusammenarbeit geht.

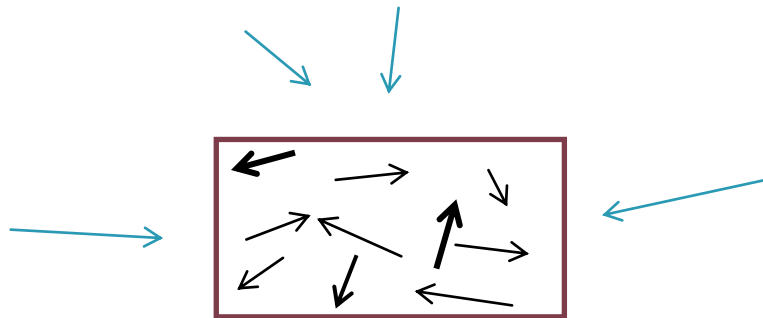
„Das Team-Lernen ist der Prozeß, durch den ein Team seine Fähigkeit, die angestrebten Ziele zu erreichen, kontinuierlich ausrichtet und erweitert. Es stützt sich auf die Disziplin vom Aufbau gemeinsamer Visionen. Es stützt sich auf die Disziplin der Personal Mastery, weil talentierte Teams aus talentierten Einzelpersonen bestehen.“<sup>544</sup>

Wie gegeneinander arbeitende Energien im Team arbeiten, welche gleichzeitig unterschiedlichen externen Interessen gerecht werden möchten, verdeutlicht nachfolgende Darstellung.

<sup>543</sup> Senge 1990, S. 286.

<sup>544</sup> Senge 1990, S. 287.

Abbildung 13: Energien im Team arbeiten ohne Vision gegeneinander<sup>545</sup>



Dieses Bild stellt die Gesamtsituation der Stadttheater in Deutschland dar. Wir sind mittlerweile an einem sehr hohen Grad der Beschreibung von Mehrfachlernprozessen angelangt und nun greift Senge zum Vergleich und zur Verdeutlichung des Prozesses auf Beispiele künstlerischen Ursprungs zurück. Ein Team, welches gut zusammenarbeitet, funktioniert wie ein Jazz-Ensemble, es spielt „in the groove“<sup>546</sup>, also „wie ein Mann“<sup>547</sup>. Das Team gilt nach Senge als wichtigste Lerneinheit einer Organisation und wird als Mikrokosmos bezeichnet, welches seine Fähigkeiten über andere Teams und Einzelpersonen in der ganzen Organisation verteilt und große Vorbildfunktion trägt.<sup>548</sup>

<sup>545</sup> Senge 1990, S. 286.

<sup>546</sup> Senge 1990, S. 286.

<sup>547</sup> Senge 1990, S. 286.

<sup>548</sup> Senge 1990, S. 287.

## 4 Konzeptionelle Grundlagen

Die Erhebung und Überlegungen zu den empirischen Daten der Einzelfallstudie erfolgt in Anlehnung an Methoden der qualitativen Sozialforschung. Die Auswertung folgt einer Mischung aus hermeneutisch deduktiver Argumentation und will vornehmlich theaterwissenschaftlicher Arbeitsweisen gerecht werden. In Anlehnung an Argyris verfolgt dieser Methodenpluralismus den Zweck, einen möglichst praxistauglichen Weg in Richtung theaterwissenschaftlicher Organisationsforschung zu begehen<sup>549</sup>.

Die empirische Herangehensweise ermöglicht eine sehr praxisnahe Betrachtung der Verbindung von prozess- und ensembleorientierter Produktionsweisen. Die Auswertung des Datenmaterials basiert auf der Methode der Grounded Theory nach Glaser und Strauss<sup>550</sup>. Die daraus gewonnenen Daten sind gezielt im Hinblick auf eine Übereinstimmung mit dem Konzept der ‚lernenden Organisation‘ nach Peter Senge<sup>551</sup> analysiert worden. Die sehr erfolgreichen sozialwissenschaftlichen Methoden dienen als Grundlage für ein Organisationsentwicklungskonzept für das Stadttheater. Die Übertragung der Ergebnisse auf das Konzept der ‚lernenden Organisation‘ ermöglicht die Loslösung der Ergebnisse von der konkreten Fallstudie und macht diese gleichzeitig auf diejenigen Stadttheater anwendbar, welche sich als ‚lernendes Theater‘ verstehen wollen.

Da es bislang keine theaterwissenschaftliche Organisationsentwicklung gibt, versteht sich diese Untersuchung als Anfang einer diesbezüglichen Forschungsrichtung.

Die Methodenmodulation erweitert sich durch teilnehmende und empirische Beobachtung. Zeitpunkt und Untersuchungsfeld liegen bei einer teilnehmenden Untersuchung üblicherweise zusammen, in der vorliegenden Studie überlappen sich diese jedoch nicht. Der Wunsch bzw. das Ziel, verändernd in die Situation einzugreifen, ist nur noch indirekt, über eine Analyse der Fallstudie möglich,

---

<sup>549</sup> Vgl. Hug 2001, S. 11.

<sup>550</sup> Glaser und Strauss 2005.

<sup>551</sup> Senge 1990.

und das nur in Form von Handlungsempfehlungen, die nicht mehr das Projekt betreffen. Der potentielle Profit der Auswertung liegt ausschließlich in der Zukunft und birgt ein unternehmerisches Risiko<sup>552</sup>, da es Energie in ein Unterfangen steckt, dessen Erfolg nicht sicher ist. Die Entwicklung des Modells eines ‚lernenden Theaters‘ entspricht dabei dem Wesen der Erarbeitung einer Inszenierung.

#### **4.1 Auswertung der Fragebogenerhebung unter Anwendung der Grounded Theory Methode nach Glaser und Strauss**

Zunächst nähere ich mich dieser Thematik über den deutschen Soziologen Siegfried Lamnek. Nach Lamnek läuft eine Auswertung des Untersuchungsmaterials in zwei Phasen ab. In der ersten wird aus allen gewonnenen Daten ein „Handlungsmuster“<sup>553</sup> herausgearbeitet, um aus diesem in einer zweiten Phase ein „typisches Handlungsmuster“<sup>554</sup> zu systematisieren. Typische Handlungsmuster gelten nicht nur für den speziell ausgewerteten Fall, sondern liefern eine übertragbare Relevanz. Demnach können die Wirkungen, welche über die Arbeit mit Wanda Golonka evoziert wurden, auch auf andere Regisseure, die ähnlich arbeiten, übertragen werden. Die in der Forschungsfrage postulierte Innovationsfähigkeit, welche aus der Zusammenarbeit der freien Szene mit dem Stadttheater entsteht, kann nach Lamnek somit angenommen werden.

Eine Technik, um Handlungsmuster eines Falls aufzudecken, so Lamnek, ist die komperative Kasuistik nach Gerd Jüttemann. Diese geht davon aus, dass über „iterative Such- und Prüfstrategien“<sup>555</sup> übertragbare, überindividuelle Annahmen gebildet werden können, denn, so zitiert Lamnek, Jüttemann „Jeder Einzelfall ist ein Prototyp eines strukturellen Phänomens.“<sup>556</sup> Die Auswertungen

---

<sup>552</sup> Vgl. Kruse 2008b.

<sup>553</sup> Lamnek 2010, S. 290.

<sup>554</sup> Lamnek 2010, S. 290.

<sup>555</sup> Lamnek 2010, S. 291.

<sup>556</sup> Lamnek 2010, S. 291.

der Fragebögen bestätigen diese Aussage anschaulich. „Hier wird die individuelle Ausformung eines vermuteten überindividuellen psychologischen Phänomens eruiert.“<sup>557</sup>

In welcher Form dienen die Ergebnisse der Analyse für eine Bewertung als positiv, negativ oder neutral? Die Forschung sieht keine Einteilung in ‚besser‘ oder ‚schlechter‘ vor, sondern Veränderung überhaupt soll dargestellt werden. Die Veränderung kann über die Aussagen als positiv verändernd oder ohne Einfluss bzw. indifferent gewertet werden.

Fragebogenerhebungen sollten unter Zusage der Anonymisierung stattfinden<sup>558</sup>. Ziel einer solchen Zusage ist es, unverfälschte und somit aussagekräftige Antworten zu erhalten. Den Probanden der Fragebogenerhebung wurde die Anonymisierung ihrer Daten zugesichert. Wanda Golonka billigte die Angabe ihres Namens bei der Zitation von Zitaten ihres Interviews zu, sofern diese nicht aus dem Zusammenhang genommen werden würden. Die Auswertung erfolgte über die Methode der Grounded Theory, wie bereits oben erwähnt.

Glaser und Strauss entwickelten die Methodologie der Grounded Theory bereits 1967 für Sozialwissenschaftler, damit diese praxistaugliche Theorien entwickeln konnten, welche genau auf ihr Forschungsgebiet zugeschnitten waren. Die Methode besteht aus komparativer Analyse und einer Verfahrensweise zum Aufzeigen einer Theorie, welche aus den Daten (Grounded) entwickelt wird. Unter Anwendung der Grounded Theory Methode soll eine theaterwissenschaftliche Organisationsentwicklungsmethode herausgearbeitet werden. Der sozialwissenschaftliche Ansatz setzt voraus, dass das Stadttheater als soziales Phänomen gesehen wird, welches über die gewonnenen Daten und einer komparativen Analyse qualitativ untersucht wird.<sup>559</sup> „Unsere Grundannahme besteht darin, dass die Generierung von Grounded Theory ein Weg ist, zu einer Theorie zu gelangen, die Zwecke erfüllt, die sie sich selbst gesetzt hat.“<sup>560</sup>, so Glaser und Strauss. Die Grounded Theory Methode ist der Versuch, eine Brücke zwi-

---

<sup>557</sup> Lamnek 2010, S. 291.

<sup>558</sup> Vgl. Hug 2001, S. 25.

<sup>559</sup> Vgl. Glaser und Strauss 2005.

<sup>560</sup> Glaser und Strauss 2005, S. 12.



schen Theorie und Praxis zu schlagen und kann somit als Strategie angesehen werden, in der Praxis Daten so auszuwerten, dass es ermöglicht wird, „Beschreibungen und Erklärungen zu konzeptualisieren“. <sup>561</sup>

„Wir glauben, dass die Entdeckung von Theorie auf der Grundlage von Daten - was wir Grounded Theory nennen - eine der größeren der Soziologie heutzutage gestellten Aufgaben ist, weil eine solche Theorie, wie wir zu zeigen hoffen, empirisch beschreibbaren Situationen gerecht wird und Soziologen wie Laien gleichermaßen verständlich ist. Am wichtigsten aber ist, dass sich mit ihr arbeiten lässt, d.h. dass sie uns relevante Vorhersagen, Erklärungen, Interpretationen und Anwendungen liefert.“ <sup>562</sup>

Der große Vorteil dieser Methode ist, dass die gewonnene Theorie dem Untersuchungsgegenstand angemessen ist und sich wirklich anwenden lässt. Somit ist eine aus der Grounded Theory Methodologie entstandene theaterwissenschaftliche Organisationsforschung auf das Theater anwendbar und wird nicht, wie kulturmanageriale Ansätze, den Vorwurf der Nicht-Anwendbarkeit standhalten müssen. <sup>563</sup> Denn eine auf Daten basierte Theorie kann nicht als ganz falsch zurückgewiesen werden, das bedeutet auch, dass die Brauchbarkeit größer ist, als wenn diese nur deduktiv gewonnen worden wäre oder lediglich von einem Bereich auf einen anderen übertragen wird (Managementansatz auf die Kunst). Da die Theoriengenerierung in der Grounded Theory Methodologie ein Prozess ist, bietet diese Methode immer die Möglichkeit, auf Veränderungen einzugehen.

„eine Grounded Theory ist kein perfektes Produkt, sondern in permanenter Entwicklung begriffen. [...] (da) nur ein prozessuales Verständnis von Theorie der Wirklichkeit sozialen Handelns und dessen strukturellen Bedingungen einigermaßen gerecht wird.“ <sup>564</sup>

Es liegt sozusagen im Wesen der Methode, weil Annahmen aus den Daten zu weiteren Annahmen führen, welche sich auf die vorherigen beziehen und sich so stetig verdichten. <sup>565</sup> So kommen Glaser und Strauss zu der Aussage „Unse-

---

<sup>561</sup> Glaser und Strauss 2005, S. 13.

<sup>562</sup> Glaser und Strauss 2005, S. 11.

<sup>563</sup> Vgl. Glaser und Strauss 2005, S. 13.

<sup>564</sup> Glaser und Strauss 2005, S. 41.

<sup>565</sup> Vgl. Glaser und Strauss 2005, S. 14.

re Position ist nicht logisch, sie ist phänomenologisch.<sup>566</sup> Und ist auf alle sozialen Einheiten von groß bis ganz klein anwendbar.<sup>567</sup>

Ziel der Methode ist es, die empirisch gewonnenen Daten einer Verallgemeinerung zu unterziehen, da diese die Anwendbarkeit und Aussagekraft erhöhen.<sup>568</sup>

Dies gelingt über die komparative Analyse, was wiederum voraus setzt, dass der aktuelle Fall einem Vergleich unterzogen wird. Die vorliegende Untersuchung betrachtet zwar ausschließlich die Arbeit von Wanda Golonka am Schauspiel Frankfurt geht aber davon aus, dass bei der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Produktionssystemen immer ein Lernprozess bei den Beteiligten stattfindet, der größer ist (Vergleich) als bei gleichbleibendem Produktionssystem.<sup>569</sup>

Der Generierungsprozess erfordert ein systematisches Vorgehen, d.h. zuerst werden die Daten erhoben (Fragebogenerhebung) und nach einen bestimmten Plan geordnet. Im vorliegenden Fall wurden alle Daten in eine Excel-Liste übertragen und gleiche Fragen untereinander aufgelistet und thematisch geordnet.<sup>570</sup>

Die Auswertung wird über die Zuordnung von Kategorien und Eigenschaften vorgenommen. Die Kategorie verweist dabei auf ein Theorienelement und eine Eigenschaft auf einen Aspekt oder Element. Die Innovationsfähigkeit, welche aus der Zusammenarbeit entsteht, basiert auf der Lernfähigkeit der Mitarbeiter. Die übliche Trennung von Kategorie und Eigenschaft erwies sich für die vorliegende Arbeit als nicht praktikabel. Daher habe ich die Schlüsselwörter in einem Vorgang zu Zuordnungen verdichtet. Diese habe ich zu Begriffen zusammengefasst, welche auf eine Lernfähigkeit hinweisen, bzw. diese beeinflussen.<sup>571</sup> Die Überleitung zu den fünf Disziplinen erschließt sich über die Sichtbarmachung dieses Zwischenschrittes und ist einmalig in Frage 7 ausführlich dargelegt. Diesen Zwischenschritt habe ich bei den übrigen Fragen, welche eine Zuordnung

---

<sup>566</sup> Glaser und Strauss 2005, S. 16.

<sup>567</sup> Vgl. Glaser und Strauss 2005, S. 32.

<sup>568</sup> Vgl. Glaser und Strauss 2005, S. 34.

<sup>569</sup> Vgl. Glaser und Strauss 2005, S. 36.

<sup>570</sup> Vgl. Glaser und Strauss 2005, S. 38.

<sup>571</sup> Vgl. Glaser und Strauss 2005, S. 45.

zu den fünf Disziplinen zulassen übersprungen, da ich davon ausgehe, dass das einmalige Beispiel einen ausreichenden Eindruck vermittelt, wie diese Zuweisung vorgenommen wurde. Die Zuweisung und Nennung der Lernfähigkeit beeinflussenden Faktoren unterliegt einer individuellen und sogar interindividuellen Schwankung, d.h. es werden immer wieder andere Schwerpunkte als wichtiger erscheinen, je nachdem ob die Lernfähigkeit, die Lernbereitschaft, oder der Nutzen von Lernen im Vordergrund steht. Jeder Leser wird seine eigenen Prioritäten entwickeln, wichtig ist das Ergebnis, dass die Arbeitsweise Wanda Golonkas auf Lernfähigkeit beeinflussenden Bestandteilen basiert. Diese wiederum lassen sich eindeutig den fünf Disziplinen von Senge zuordnen z.B. Selbstvertrauen – personal Mastery, Lernhemmnisse lösen/identifizieren – mentale Modelle, Systemdenken. Dass unterschiedliche Personen über unterschiedliche Wege dennoch zu einem relativ ‚gleichen‘ Ergebnis kommen, liegt an dem gemeinsam definierten Ziel (Vision), diese den fünf Disziplinen zuzuordnen, unter der gemeinsamen Wertebasis Lernen.

Das nun folgende Beispiel zeigt eine Antwort aus Frage 7 und stellt mit der an die Tabelle anschließende Beschreibung beispielhaft den Prozess eines möglichen Herleitungsgedankens dar:

**Tabelle 4: Beispiel einer Zuweisung**

	Spalte 1	Spalte 2	Spalte 3
Identifizierung der <b>Schlüsselwörter und Eigenschaften</b> <b>Wanda Golonka spezifisch</b>	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘	Lernfähigkeit beeinflussende Faktoren	Zuordnung zu den 5 Disziplinen nach Senge: Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Lernen
Das wichtigste Element ist vielleicht der <b>Körper</b> <sup>572</sup> und der <b>Raum</b> , nicht so sehr die <b>Geschichte</b> . <sup>573</sup>	Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel  Postdramatische Erzählstruktur	Anspruchsniveau  Selbstvertrauen  Lernhemmnisse lösen/identifizieren  Selbstvertrauen	Systemdenken  Personal Mastery  Mentale Modelle  Personal Mastery

## 4.2 Einzelfallstudie

Warum habe ich eine Einzelfallstudie gewählt?

„Den Forschungsgegenstand einer Einzelfallstudie bilden eingrenzbare soziale Einheiten auf Micro-, Meso-, oder Macroebene. Beispiele sind Lebensgeschichten, Krisen, routinehafte Verläufe (Arbeitslosen-, Patienten-, Familien.- Schul-, [...]Karrieren), Statuspassagen (Schule, Beruf) Interaktionsfeldstudien, Beratungs-, Interventions- oder Evaluationsverläufe, berufliche, professionelle oder medial inszenierte gesellschaftliche Phänomene die sich global bzw. global in ihrer Fallförmigkeit reproduzieren.“<sup>574</sup>

Der Ansatz erlaubt über hermeneutische Interpretation die Fallstudie detailliert und ganzheitlich in Bezug auf entstehende Wechselwirkungen der Zusammenarbeit hin zu untersuchen. Über den systemischen Blick kann speziell auf für die vorliegende Studie relevanten Aspekte, Dimensionen und Facetten eingegangen werden. Das Stadttheater Frankfurt als Einzelfall betrachtet dient dabei gleichzeitig als Musterbeispiel mit einzelfallübergreifender Wirkung.

<sup>572</sup> Fettgedruckte Wörter sind von mir hervorgehoben worden. Die Antworten von mir bezüglich der Rechtschreibung korrigiert worden, sofern dadurch nicht der Inhalt der Antwort verändert wurde.

<sup>573</sup> Textpassagen, die nichts mit der Frage zu tun hatten wurden der Übersichtlichkeit halber gelöscht.

<sup>574</sup> Kraimer 1995, S. 1.

Die Herangehensweise, der sogenannte Approach für diesen einzelnen Fall ist vielflächig angelegt, d.h. er wurde über „unterschiedliche theoretische Vorgaben der Methodologie“<sup>575</sup> angegangen. Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels ausgeführt, dienen die Ergebnisse der Einzelfallstudie zur Erarbeitung allgemeiner Handlungsanweisungen und für die Entwicklung des Konzeptes für ein ‚lernendes Theater‘. Lamnek stellt deutlich heraus, dass bei Einzelfallstudien sehr darauf zu achten ist, nicht möglichst viele „Dimensionen oder Variablen“<sup>576</sup> in die Fallstudie einzubeziehen, sondern vielmehr, dass diese nicht auf zu wenige konzentriert werden.

„Der mögliche Wert von Einzelfallstudien besteht für gewöhnlich darin, überhaupt auf ein empirisches Phänomen aufmerksam gemacht sowie einen theoretischen Typus in seiner inneren Logik erklärt zu haben.“<sup>577</sup>

Die Veränderbarkeit von mentalen Modellen kann als besonders prägnantes und aussagekräftig empirisches Phänomen aufgezeigt werden und deren theoretische Übertragbarkeit auf andere Stadttheater, welche ebenfalls über Zusammenarbeit Veränderungen auf institutioneller Ebene erfahren als allgemeine innere Logik von Zusammenarbeit am Stadttheater gelten.

Da Veränderungen, die Zeit in Anspruch nehmen und teils nur sehr subtil erkennbar werden oder deren Auswirkung sich sogar außerhalb des Untersuchungszeitraumes erst bemerkbar machen können, stellt die Einzigartigkeit der Fallstudie ob ihrer Länge über acht Jahre heraus. Der zeitliche Rahmen der Zusammenarbeit trägt wesentlich zu dem Ergebnis bei, denn die Chance zur Veränderung von mentalen Modellen wurde gerade durch die langjährige Zusammenarbeit Raum gegeben.

Die Untersuchung einer Einzelfallstudie wie im vorliegenden Fall, ist keine „spezifische Erhebungstechnik“<sup>578</sup>, sondern ein sozialwissenschaftlicher Forschungsansatz. Meistens handelt es sich bei der Einzelfalluntersuchung aus sozialwissenschaftlicher Perspektive wirklich um die Untersuchung einer einzelnen Person. Aber auch soziale Einheiten wie z.B. das Stadttheater können

---

<sup>575</sup> Lamnek 2010, S. 273.

<sup>576</sup> Lamnek 2010, S. 273.

<sup>577</sup> Lamnek 2010, S. 273.

<sup>578</sup> Vgl. Lamnek 2010, S. 299.

als Einzelfall untersucht werden. Die Analyse, so fasst Lamnek zusammen, muss folgenden Kriterien standhalten:

- Wissenschaftliche Rekonstruktion von Handlungsmustern „auf der Grundlage von alltagsweltlichen, realen Handlungsfiguren.“<sup>579</sup>
- Gewonnene Erkenntnisse ermöglichen eine Interpretation für ähnliche Fälle.
- Die Untersuchung des Einzelfalls muss sehr detailliert und fallspezifisch vorgenommen werden (Approach), wird „Stereotypisierung und vorschnelle Strukturierung der Daten“<sup>580</sup> vermieden, aus dessen Ergebnissen sich Vermutungen ableiten lassen.
- Die Sammlung der Daten muss kommunikativ sein, damit ein möglichst reales Bild der Wirklichkeit wiedergegeben wird.
- Der Forscher sollte möglichst in einer authentischen Untersuchungssituation erheben.
- Unterschiedliche Techniken ermöglichen dem Forscher einen möglichst umfassenden Blick auf die untersuchte Einheit.

Lamnek definiert die Einzelfallstudie folgendermaßen:

„Die Einzelfallstudie ist dadurch charakterisiert, dass sie ein einzelnes soziales Element als Untersuchungsobjekt und -einheit wählt. Es geht ihr also nicht um aggregierte Individualmerkmale, sondern vielmehr um die spezifischen und individuellen Einheiten, die bestehen können aus Personen, Gruppen, Kulturen, Organisationen, Verhaltensmustern etc.“<sup>581</sup>

Welchen Vorteil bietet die Analyse der Einzelfallstudie für die Theaterwissenschaft? Ich bin der Meinung, dass die theaterwissenschaftliche Forschung zu einseitig auf Vorstellungs- und Textanalysen beruht und zusätzliche Feldforschung und Auswertung dieser Forschung dringend nötig ist. Ob im Enquete-Kommissionsbericht des Deutschen Bundestages oder im Jahrbuch für Kulturpolitik – es wird immer wieder darauf hingewiesen, dass erstens Langzeitkooperationen gerade von freier Szene und Stadttheater kaum vorkommen und weiter deren Erfolg weder professionell dokumentiert noch evaluiert wird. Vor allem aber Föhl betont, dass für eine weiterführende und ergebniszentrierte Forschung von Kooperationen in Bezug auf die Organisationsentwicklung die Analyse von Fallbeispielen nötig ist<sup>582</sup>. Auch Giep Hagoort<sup>583</sup> weist auf mangelnde

<sup>579</sup> Vgl. Lamnek 2010, S. 299.

<sup>580</sup> Vgl. Lamnek 2010, S. 299.

<sup>581</sup> Lamnek 2010, S. 273.

<sup>582</sup> Vgl. Föhl 2011, S. 364.

<sup>583</sup> Vgl. Hagoort 2000.

Evaluierungen im Kulturbereich hin. Diese Arbeit ist somit als Evaluierung einer Fallstudie aber auch als neuer Forschungsweg für die Theaterwissenschaft zu verstehen. Der Einzelfall bietet aufgrund seiner Konzentriertheit hierfür die denkbar günstigste Ausgangsmöglichkeit.

„Auf diese Weise kann ein imaginierter oder phantasierter Gegenentwurf einer Zielbestimmung erfolgen, die den rekonstruierten Leitkanten bestehender Verhältnisse bzw. Fallstrukturen eine material optionale, positive Zukunftsvorstellung - auch gegen die Verhältnisse - entgegensetzt.“<sup>584</sup>

Über ein interpretatives Paradigma nach Kraimer untersucht die Fallstudie über die Fragebogenerhebung die Sozialwelt Stadttheater daraufhin, „welchen Sinn Menschen ihren Handlungen interpretativ verleihen, weil sie nach Sinn trachten und um zu bestimmten Zielen zu kommen.“<sup>585</sup> Um möglichst offen an die Auswertung heranzugehen und unerwarteten Wendungen Raum zu geben, habe ich auf frühzeitige Operationalisierung<sup>586</sup> verzichtet, d.h. ich habe versucht, meinen Beobachtungen und daraus resultierenden Annahmen nicht vorweg eine Bedeutung zu zuschreiben, oder diese den Teilnehmern der Fragebogenerhebung einfach unreflektiert in den Mund zu legen. Was für mich von Bedeutung war, muss nicht für die Mitarbeiter von Belang gewesen sein. Kraimer empfiehlt, Unklarheiten, Beobachtungen, welche „die Arbeitskonzeption in Frage stellen“<sup>587</sup> zu notieren. Ich habe zu diesem Zweck zunächst bei der Auswertung der einzelnen Fragen Memos geschrieben, sobald sich für mich Klärungsbedarf oder Erkenntnisgewinn bestand. Diese Memos habe ich entweder in den Fließtext der Auswertung übernommen oder, falls der Inhalt nicht mehr von Relevanz war, verworfen.

„Sowohl diejenigen Strukturen, die den Fall determinieren, als auch die, die seine mögliche Emergenz erkennbar werden lassen, sind zu erfassen und auf den Begriff zu bringen.“<sup>588</sup> empfiehlt Kraimer. In diesem Sinne habe ich versucht deutlich zu machen, welche Gesichtspunkte der Zusammenarbeit verallgemeinerbar sind und welche sehr spezifisch und ausschließlich in Zusammenhang

---

<sup>584</sup> Kraimer 1995, S. 1.

<sup>585</sup> Kraimer 1995, S. 5.

<sup>586</sup> Vgl. Kraimer 1995, S. 6.

<sup>587</sup> Kraimer 1995, S. 6.

<sup>588</sup> Kraimer 1995, S. 1.

mit Wanda Golonka zu sehen sind. „Im Resultat ergibt sich ein Modell, dass die Dynamik der wechselseitigen Bedingung zwischen Einzelem und Allgemeinem erfasst.“<sup>589</sup> Kraimer zitiert Adorno, der die Aufgabe der Einzelfallstudie in der empirischen Sozialforschung wie folgt beschreibt: „die dem Einzelmenschen und selbst dem kollektiven Bewußtsein weithin entzogene Objektivität dessen, was gesellschaftliche der Fall ist, streng und ohne Verklärung herauszustellen“<sup>590</sup>.

Um die Fallstudie ganzheitlich betrachten zu können, verweist Kraimer auf das Konzept von Kleining, welcher empfiehlt, zentrale Regeln für die qualitative Sozialforschung anzuwenden: das Dialogkonzept, die Zirkularität, die Totalität und den Objektivitätsbegriff. Diese setzen eine offene, unvoreingenommene Durchführung der Interviews und die Akzeptanz der Vorläufigkeit der Annahmen über den Fall voraus, da diese der Dynamik der Veränderbarkeit unterliegen, sich also im Verlauf der Analyse ändern können. Mit „Totalität“<sup>591</sup> ist gemeint, dass die Fallstudie von innenheraus auf Mikro- bis Makroebene hin untersucht wird:

„Wir erfassen zunächst, in beständiger Variation der Perspektiven, Fragmente, dann Teile, die auf das Ganze deuten, dann, in Schritten, die Struktur des Ganzen, von dem aus sich wieder ›Teile‹ zu erkennen geben, aber nun als Teile, als Elemente einer Struktur. Die Totalität ist in der qualitativen Sozialforschung prozessual, sie besteht aus Teilen und wirkt wieder auf die Teile zurück, die sie in neuem Licht oder in neuer Gliederung darstellt. Die Teile als Teile des Ganzen zu Ende einer Analyse sind zwar Teile, aber nicht notwendigerweise dieselben Teile wie zu Beginn.“<sup>592</sup>

Gerade diese ständige Veränderbarkeit hat die Betrachtung und Auswertung des vorliegenden Einzelfalls ziemlich erschwert, da durch die ganzheitliche Sicht bis zu Letzt neue Aspekte entstehen können, welche dann vorherige Annahmen widerlegen. So erschien mir noch vor einigen Monaten das Rotationsprinzip ausschließlich als ein Lernhemmnis<sup>593</sup> für Veränderung am Stadttheater zu sein, bis es sich vor einigen Tagen als eines der Gründe herausstellte, wa-

---

<sup>589</sup> Kraimer 1995, S. 1.

<sup>590</sup> Adorno, 1979, S. 483, zitiert von Kraimer 1995, S. 1.

<sup>591</sup> Kleining, 1982, S. 230ff, zitiert nach Kraimer 1995, S. 7.

<sup>592</sup> Kraimer 1995, S. 8.

<sup>593</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.




rum das Theater bis heute überlebt hat. Genau dieses Rotationsprinzip gewährleistet nach Winzio „Zuverlässigkeit und Verantwortlichkeit“<sup>594</sup>.

Diese neuen Sichtweisen erweitern die sozialwissenschaftliche Analyse und tragen über die Erkenntniszugewinne zu einem stetig anwachsenden, sich akkumulierenden, nie endgültigen, sondern momentanen Stand bei, welcher der Prozesshaftigkeit der Kunst entspricht. Daher halte ich die qualitative Sozialforschung als Untersuchungsmethode für Evaluationen im Kulturbereich als besonders geeignet.

Die Erfahrungstiefen und -breiten sind in der folgenden Tabelle noch einmal zusammengefasst und lassen den Prozess des Erkenntnisgewinns für die vorliegende Arbeit deutlich werden.

**Tabelle 5: Erfahrungstiefen und Verbundenheit mit der Fallstudie**

Zunehmender Tiefengrad  


Erfahrungen vor der Zusammenarbeit	Zusammenarbeit vor Fallstudie India Song (Marshall München)	Fallstudie und Zusammenarbeit ‚Die blauen...‘, ‚Mit vollem Munde‘, ‚Psychosis 4.48‘	Fallstudie ohne Zusammenarbeit
Erfahrung über Dritte Kindheit, ‚Feld‘ mit meinem Vater	Persönliche, teilnehmende Beobachtung, erlebnisbasierte Erfahrung	Persönliche, teilnehmende Beobachtung, erlebnisbasierte Erfahrung	Reine empirische Erhebung der Daten (Fragebögen, Experteninterviews, Literatur etc.)

<sup>594</sup> Vgl. Windzio 2002, S. 2. und Kapitel 2.4.

### 4.3 Qualitative Inhaltsanalyse der Fragebögen

Bevor auf die qualitative Inhaltsanalyse der Fragebögen eingegangen wird, soll zunächst kurz erwähnt werden, was eine qualitative Methode ausmacht. Für die sozialwissenschaftliche Analyse gibt es unterschiedliche Auswertungsmethoden, die sich nach der Menge und Art des auszuwertenden Materials richten. Freie Interviews und Fragebögen, welche nichtstandardisiertes Material liefern, werden über qualitative Methoden analysiert. Herausgearbeitet wird die ‚spezielle Qualität‘ des Materials. Sind sehr viele gleiche standardisierte Daten vorhanden, können diese quantitativ ausgewertet werden. Die vorliegende Fallstudie wurde über nichtstandardisierte Fragebögen mit offenen Antworten erhoben, d.h. das Material kann nur nach Qualität in Hinblick auf die Forschungsfrage untersucht werden. Die Teilnehmerzahl von 44 potentiellen Probanden und 21 Rückläufen ist für eine quantitative Auswertung zu gering, somit bleibt nur die Möglichkeit der qualitativen Analyse. Diese ermöglicht einen größeren Spielraum für Interpretationen und eignet sich daher zur Analyse von prozesshaften Vorgängen wie der Untersuchung der Fallstudie. Was ist eine qualitative Methode? Hug beschreibt diese wie folgt:

„Qualitative Methoden sind an geistes- und kulturwissenschaftlichen Forschungsverständnissen orientiert und heben auf die Erkundung und Analyse vertrauter und fremder Lebenswelten, sozialer Regeln und kultureller Orientierung, Sinnstrukturen und Bedeutungszuschreibungen sowie auf kontextsensitive und prozessbezogene Darstellungen subjektiver Sichtweisen ab. Sie setzen im Kern auf symbolische Ordnungen, wobei die einzelnen Verfahren und Techniken überwiegend zur (Weiter-) Entwicklung von Hypothesen oder Theorien wie auch der Praxisbesserung dienen. Ausgehend von situationsbezogenen, historischen und gesellschaftlichen Kontexten werden typische Eigenschaften einzelner Fälle herausgearbeitet und - je nach Reichweite der Verallgemeinerungsansprüche - unter Berücksichtigung unterschiedlicher methodischer und theoretischer Perspektiven schrittweise auf allgemeinere und abstraktere Zusammenhänge hin generalisiert.“<sup>595</sup>

Die Fragestellung dieser Dissertation vermutet explizit eine Auswirkung der Zusammenarbeit von Wanda Golonka auf das Verhalten und das Handeln der Produktionsmitglieder, daher bietet sich eine Inhaltsanalyse auf sozialwissen-

---

<sup>595</sup> Hug 2001, S. 22.

schaftlicher Grundlage an. Die Antworten der Fragebogenerhebung werden dabei als menschliches Handeln in sprachlich fixierter Form angesehen, welche bewusst „zum Zweck der wissenschaftlichen Analyse produziert und systematisiert“<sup>596</sup> wurden.

Über die qualitative Inhaltsanalyse kann das dargestellt werden, was schlecht-hin dem Stadttheater oft vorgeworfen wird: eine Trägheit in den mentalen Modellen. Denn über die Inhaltsanalyse nach Lamnek werden die Antworten auch auf das hin untersucht, was zwischen den Zeilen steht, also nach unbewussten Normen und Werten, welche die ‚Institution‘ Theater ausmachen. Wie bereits ausführlich in den terminologischen Grundlagen<sup>597</sup> beschrieben, manifestiert sich die ‚Institution‘ Theater durch deren Mitglieder, die gemeinsame Normen und Werte als verbindend akzeptieren.

Wieso kann vom Individuum auf die ‚Institution‘, dem alles übergreifenden Normen- und Regelwerk des Stadttheaters geschlossen werden? Aus Sicht des soziologischen Neo-Institutionalismus dient die ‚Institution‘ als Erklärungsvariable, d.h. das Individuum handelt innerhalb der institutionellen Normen und Regeln, da diese als ‚supra individuelles‘<sup>598</sup>, als allgemein gültiges Regelwerk auf den einzelnen wirkt, um die Vorhersehbarkeit der Handlungen zu Gunsten von Sicherheit zu gewährleisten.

Lamnek zitiert folgendes lange Zitat der Sozialwissenschaftler Mayntz, Holm & Hübner, welches die Übertragbarkeit der individuellen Ergebnisse von qualitativen Inhaltsanalysen auf die Gesamtheit des Stadttheaters unterstreicht.

„»In dem, was Menschen sprechen und schreiben, drücken sie ihre Absichten, Einstellungen, Situationsdeutungen, ihr Wissen und ihre stillschweigenden Annahmen über die Umwelt aus. Diese Absichten, Einstellungen usw. sind dabei mitbestimmt durch das soziokulturelle System, dem die Sprecher und Schreiber angehören und spiegeln deshalb nicht nur Persönlichkeitsmerkmale der Autoren, sondern auch Merkmale der sie umgebenden Gesellschaft wider - institutionalisierte Werte, Normen, sozial vermittelte Situationsdefinitionen usw. die Analyse von sprachlichem Material erlaubt aus diesem Grunde Rückschlüsse auf die betreffenden indi-

---

<sup>596</sup> Lamnek 2010, S. 441.

<sup>597</sup> Vgl. Kapitel 3. 2.

<sup>598</sup> Vgl. Kapitel 3.1.3.

viduellen und gesellschaftlichen, nicht-sprachlichen Phänomene zu ziehen.«<sup>599</sup>

In der Sozialwissenschaft wird zwischen alltagsweltlichen Inhaltsanalysen von z.B. Briefen, Spielfilmen oder politischen Magazinen unterschieden, welche „die Kommunikationsinhalte in einer bestimmten Situation auf die Bedeutung der Kommunikationsinhalte“<sup>600</sup> hinterfragen. Die Interpretation soll Hintergrundinformationen liefern, die nicht explizit dargestellt oder ausgesprochen wurden. Eine Sonderform bildet dabei z.B. die Verwendung von Anspielungen, da diese eine Interpretation des Sinngehaltes beim Rezipienten bereits einschließt.

Als (sozial-) wissenschaftliche Inhaltsanalyse gilt die Auswertung von Material, „das auf irgendeine Weise menschliches Verhalten oder soziales Handeln repräsentiert“<sup>601</sup>, und aus welchem latente, als auch direkte Kommunikationsinhalte identifiziert werden. Relevant sind somit die Aussagen der Teilnehmer der Fallstudie.

Ziel meiner Fragen war neben der direkten Antwort auch, Auskunft zwischen den Zeilen zu erhalten, welchen nach Mayntz, Holm & Hübner Rückschlüsse auf unbewusste Verhaltensweisen und Meinungen enthalten. Nach Senge sind Meinungen, Haltungen, Denkweisen und Einstellung in den mentalen Modellen der Menschen verankert. Über die Inhaltsanalyse können diese Einstellungen für die wissenschaftliche Arbeit zugänglich gemacht werden kann. Das Forschungsvorhaben möchte letztlich die Frage beantworten, wo die prozessorientierte Arbeit von Wanda Golonka gewirkt hat. Über die qualitative Inhaltsanalyse konnte ich feststellen, dass die Arbeitsweise Spuren in der ‚Institution‘ Theater hinterlassen hat, also eine Wahrnehmungsänderung angenommen werden kann.

---

<sup>599</sup> Lamnek 2010, S. 434., zitiert nach Mayntz, Holm & Hübner, 1974, S. 15.

<sup>600</sup> Lamnek 2010, S. 434.

<sup>601</sup> Lamnek 2010, S. 434.

#### 4.4 Ausrichtung der Datensammlung auf die Forschungsfrage

Um eine Veränderung in den mentalen Modellen der Teilnehmer feststellen zu können, benötigte ich Material, aus dem eine Veränderung der mentalen Modelle ableitbar war. Aufgrund der hohen Anzahl von potentiell zu befragenden Personen, erschien mir eine Fragebogenerhebung am sinnvollsten. Die hierfür nötige Datensammlung erstreckte sich über zwei Jahre und war in einer ersten Phase der groben Sondierung der Thematik gewidmet, auf deren Basis die qualitativen, nicht standardisierten, aber auch nicht ganz offenen Experten-Tiefeninterviews mit Wanda Golonka, Susanne Traub und Günther Jeschonnek vorbereitet wurden.

Da meine persönliche Zusammenarbeit zu Beginn der Datensammlung bereits über sechs Jahre und die Arbeit am Stadttheater teilweise bis zu zehn Jahre zurücklag, wollte ich gerne einen internen Erfahrungsbericht über die gelebte Zusammenarbeit abrufen. Die Fragen an Wanda Golonka und Susanne Traub gestalteten sich ähnlich wie die der Fragebogenerhebung, nur etwas freier. Das Experteninterview mit Günter Jeschonnek hatte primär das Ziel, einen objektiv empfundenen Stand der freien Szene in Bezug auf die Zusammenarbeit von freier Szene und Stadttheater in Erfahrung zu bringen. Nach der Transkription der Experteninterviews wurde eine erste ‚Inspektion‘ der Daten in Hinblick auf wiederkehrende gleiche Nennungen bezüglich der Fragen unternommen.

„Mit der Inspektion ist eine intensive, konzentrierte Prüfung des empirischen Gehalts aller jener Elemente gemeint, »die zum Zweck der Analyse benutzt werden, wie auch eine entsprechende Prüfung der empirischen Beschaffenheit der Beziehungen zwischen solchen Elementen«.“<sup>602</sup>

Zusätzlich inspiriert durch Gespräche mit Susanne Traub entwickelte ich eine erste Fassung des Fragebogens. Ein Experteninterview mit Günther Jeschonnek vom Fonds darstellender Künste in Berlin habe ich nach der Transkription aus der relevanten Datensammlung aussortiert, da ich den Forschungsschwerpunkt und die Fragestellung eindeutig auf die Fallstudie hin verjüngte.

---

<sup>602</sup> zitiert Kraimer 1995, S. 6. H. Blumer 1973, S. 126.

Um meinen subjektiven Blick auf Golonkas Interview etwas zu optimieren, habe ich dieses an fünf Personen zur Identifizierung etwaiger weiterer Parameter weitergegeben. Aus diesem Rücklauf und den Gesprächen verfasste ich nun den Pretest-Fragebogen.

In der Zusammenfassung stellt sich die Datensammlung wie folgt dar:

- Qualitative Tiefeninterviews von Experten (Künstler, Wissenschaftler)
- Presseartikel über die 14 Produktionen
- Videoaufzeichnungen der 14 Vorstellungen
- Primär und Sekundärliteratur zum Fallbeispiel

Die Forschungsfrage lautet:

Innovationspotential der prozessorientierten Arbeitsweise der professionellen freien Tanz und Theater Szene an Stadttheatern in Deutschland und deren Wirkung für die Mitarbeiter und die ‚Institution‘ Theater.

Der Auslöser für Veränderung wird in der Arbeit von Wanda Golonka vermutet. Die Kombination aus prozessorientierter und Ensemble-orientierter Arbeitsweise am Schauspiel Frankfurt ergibt das Innovationspotential für die Schauspieler und Mitarbeiter des Hauses. Die Wahrnehmungsveränderung findet in den mentalen<sup>603</sup> Modellen der Einzelpersonen statt. Das Innovationspotential für die ‚Institution‘ Theater, so die Mutmaßung, liegt in der Veränderung der mentalen Modelle der Einzelperson. Meine Annahme lautete, dass sich in der Erinnerung an die Zusammenarbeit implizite und explizite Hinweise befinden müssen, welche meine Vermutung bestätigen. Um diese Hinweise zu erhalten, mussten diese entweder in mündlicher oder schriftlicher Art erhoben werden. Die Form der Fragebogenerhebung erwies sich als beste Lösung, um auf gleiche Fragen individuelle Antworten zu bekommen.

Das Arbeitsprogramm umfasste somit folgende Teilaufgaben: Erarbeitung und Erstellung der Fragen für die qualitativen Tiefeninterviews mit Wanda Golonka, Susanne Traub und Günter Jeschonnek, Erstellung des Pretest Fragebogens, Durchführung des Pretests, Überarbeitung des Fragebogens und Haupt-

---

<sup>603</sup> Vgl. Kapitel 3.4.3.

Fragebogenerhebung. Parallel erfolgte die Sichtung von Primär- und Sekundärliteratur, Presseartikel, Pressespiegel, Zeitschriftenartikel und Aufsätze sowie Sichtung der Videoaufzeichnungen der 14 Produktionen von Wanda Golonka am Schauspiel Frankfurt, als auch persönlicher Notizen.

#### 4.4.1 Persönliche Erfahrung

Jegliche Arbeit, die sequentiell nur einen Tätigkeitsbereich des Arbeitsfeldes betrachtet, birgt von sich aus das Risiko nicht allumfassend auf die Materie zu blicken oder Teilbereiche aufgrund fehlender Erfahrung nur ungenügend oder falsch zu beurteilen. Denn diese basiert auf Annahmen. Ich versuche anhand meiner Arbeitsbiografie am Theater dem Vorwurf entgegenzutreten, zu analytisch und praxisfern zu argumentieren.

Meine persönliche Erfahrung als Assistentin von Wanda Golonka ordne ich als teilnehmende Beobachtung und als sozialwissenschaftliche Feldforschung ein. Gummesson unterstreicht, wie wichtig es ist Praxiserfahrung in der untersuchten Materie zu haben, als „access to reality“<sup>604</sup> und auch im Sinn von „preunderstanding and understanding“<sup>605</sup>.

Von 2000 bis 2002 war ich als Regieassistentin von Wanda Golonka an vier Produktionen direkt beteiligt. ‚India Song‘<sup>606</sup> frei nach Marguerite Duras am Marstall am Residenztheater München. Künstlerisch geleitet wurde der Marstall von Dr. Elisabeth Schweeger. In Frankfurt am Main, erneut unter der Intendanz von Dr. Elisabeth Schweeger, folgten ‚Die Blauen den kleinen...‘ eine Heiner Müller-Adaption, das literarische Bankett ‚Mit vollem Munde‘ und die erste Pro-

---

<sup>604</sup> Gummesson 2000-2001, S. 14.

<sup>605</sup> Gummesson 2000-2001, S. 14.

<sup>606</sup> Premiere, 06.11.2000 um 21 Uhr im Marstall des Bayerischen Staatsschauspiels.

benphase von ‚Psychosis 4.48‘<sup>607</sup> von Sarah Kane, mit der ehemaligen Forsyth-Tänzerin Kate Strong.

Arbeit und Arbeitsweise von Wanda Golonka sind mir immer noch sehr präsent, da ich mich in meiner 2002 verfassten Magisterarbeit detailliert mit Golonkas Arbeit und deren Auswirkungen auf den dramatischen Schauspieler/Ensembleschauspieler mit dem Titel ‚Nervenzusammenbruch. Überfordert postdramatisches Theater die dramatische Schauspielkunst?‘<sup>608</sup> befasst habe.

Ferner konnte ich auf für mich prägende Kindheitserinnerungen zurückgreifen. Mit meinem Vater besuchte ich mehrfach Proben und Aufführungen von ‚Neuer Tanz‘, die Kompanie wurde von Wanda Golonka und V.A. Wölfler gegründet und geleitet.

Die Mischung aus realer Erfahrung und rückblickender analytischer Betrachtung erscheint mir eine gute Kombination, um einerseits genügend Substanz und Nähe, als auch den nötigen Abstand für eine wissenschaftliche Aufarbeitung und Betrachtung zu gewährleisten. Der oft als getrübt bezeichnete, weil befangene Beobachtung der beteiligten Wissenschaftler (action research), wird hier ein sehr langer Zeitraum von über zehn Jahren, in denen ich nicht am Theater gearbeitet habe, gegenübergestellt und somit meiner Meinung nach relativiert, als auch objektiviert.

#### **4.4.2 Wieso Experteninterview?**

Experteninterviews sind im Bereich der Innovations- und Implementationsforschung eine bewährte Methode, um die an der Umsetzung unmittelbar beteiligten Akteure aktiv in den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess einzubinden. Sie sind eine spezielle Anwendungsform von Leitfaden-Interviews und können

---

<sup>607</sup> Zur Aufführung kam das Stück nach Verlegung der Premiere um 3 Monate, zeitlich außerhalb meiner Vertragszeit<sup>607</sup> und in Umbesetzung der Darstellerin mit der Schauspielerin Marina Galic.

<sup>608</sup> Mell 2002.



qualitativ, als auch quantitativ durchgeführt werden. Für die Fallstudie ist ausschließlich die qualitative Form des Experteninterviews angewendet worden, deren Merkmale wie folgt charakterisiert sind. Die Intention des Interviewers ist ermittelnd und in der Aktionsforschung zusätzlich u.a. vermittelnd, es ist nicht standardisiert und wird als Einzelinterview durchgeführt<sup>609</sup>. Das Interview erfolgt in mündlicher Form und in persönlicher Kommunikation (kein Telefonat). Der Interviewstil ist weich, d.h. möglichst ungezwungen, natürlich und offen. Weiter sollte das Interview so geführt sein, dass in der Frage des Interviewers keine gewünschte Antwort vorgegeben wird.<sup>610</sup>

Anders als bei biographischen Interviews interessiert der Befragte dabei weniger als (ganze) Person, denn in seiner Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld. Er wird auch nicht als Einzelfall, sondern als Repräsentant einer Gruppe (von bestimmten Experten; Regisseuren) in die Untersuchung einbezogen. Dies schränkt die Bandbreite der potentiell relevanten Informationen, die der Befragte liefern soll, deutlicher ein als bei anderen Interviews. Deshalb kommt dem Leitfaden bei dieser Interviewform eine starke Steuerungsfunktion in Hinblick auf den Ausschluss unergiebigere Themen zu.<sup>611</sup> In Bezug auf die Fallstudie wurde die Thematik derart eingegrenzt, dass nur Fragen gestellt wurden, welche die Zusammenarbeit, die Positionierung, Wirkung und Wertschätzung der Arbeit innerhalb des Hauses und in Bezug auf die eigene Person hin abfragten. Nach inszenierungsanalytischen Aspekten der Stücke von Wanda Golonka wurde nicht gefragt.

Das Experteninterview von Wanda Golonka kann als extrem breit und tief gehendes problemzentriertes Interview gewertet werden. Die übliche Dauer von ca. 22 Min. für ein qualitatives Experteninterview wurde mehrfach überschritten.<sup>612</sup> Die Auswertung für Experteninterviews erfolgte in drei Schritten, einer methodologischen Kommentierung, in der Textstellen nach „Argumentations-, Beschreibungs- oder Erzähltext“<sup>613</sup> markiert werden. Dieser folgt eine kontrol-

---

<sup>609</sup> Vgl. Meuser und Nagel 2009.

<sup>610</sup> Vgl. Lamnek 2010, S. 303.

<sup>611</sup> Vgl. Meuser und Nagel 2009.

<sup>612</sup> Lamnek 2010, S. 316.

<sup>613</sup> Lamnek 2010, S. 316.

lierte Interpretation, d.h. mehrere Personen lesen den Text hinsichtlich wiederkehrender, prägnanter Aspekte. Ich habe den Text von fünf Personen gegenlesen lassen und deren Ergebnisse mit meinen synchronisiert. Üblicherweise folgt als dritter Schritt eine vergleichende Systematisierung in Hinblick auf „kollektive Handlungsmuster“<sup>614</sup>. Aus dem Experteninterview wurde keine Auswertung vorgenommen, da es ausschließlich die Erarbeitungsgrundlage der Fragebögen darstellte. Die vergleichende Systematisierung habe ich der Auswertung der einzelnen Fragen der Fragebogenerhebung zugeordnet.

#### **4.4.3 Fragebogenerhebung**

Die Auswahl der Probanden (Stichprobe) der Fragebogenerhebung erfolgte in Zusammenarbeit mit Susanne Traub, der langjährigen Dramaturgin von Wanda Golonka. Von 93 in den Programmheften genannten Darstellern und Mitarbeitern wurde eine Auswahl von 44 Personen per E-Mail und SMS angeschrieben oder persönlich angerufen. 21 haben den Fragebogen ausgefüllt zurückgeschickt, zwei Personen wollten den Fragebogen nicht beantworten, einem davon war die Befragung zu ‚akademisch und open end‘. 21 Fragebögen wurden nicht beantwortet, aber auch nicht abgelehnt.

Auswahlkriterium war die Eingebundenheit in die Projekte, d.h. es wurden nur Personen in die Stichprobe aufgenommen, die direkt im Produktionsteam waren und mindestens zwei Produktionen miterlebt hatten. Schauspieler wurden, sofern die Daten vorhanden waren, alle angeschrieben. Viele der Schauspieler, die nur ein Projekt mit Wanda Golonka gemacht haben, fühlten sich nicht in der Lage, über ihre Arbeit eine Auskunft zu geben und füllten den Fragebogen nicht aus oder waren generell nicht daran interessiert. Einige noch am Schauspiel Frankfurt arbeitende hatten so viel mit dem aktuellen Tagesgeschäft zu tun,

---

<sup>614</sup> Witzel 1989, S. 243.

dass sie keine Zeit fanden, den Fragebogen anzusehen. Mein Wunsch, dem Freundeskreis des Schauspiels Frankfurts, einen gesonderten Fragebogen zukommen zu lassen, konnte nicht realisiert werden, da nach Einschätzung der zuständigen Betreuerin, der Freundeskreis an der Arbeit von Frau Schweeger generell kein großes Interesse zeigte und auch die Vorstellungen von Wanda Golonka mitunter bewusst nicht besucht wurden.

Da ich allen Probanden die Anonymisierung ihrer Daten zugesichert hatte und diese die Antworten von zu Hause alleine und ohne meine Anwesenheit vornehmen konnten, ist davon auszugehen, dass die Aussagen weder verfälscht noch verschönt worden sind. Dass über die geringe Anzahl der Rückläufe (21) sich dennoch neutral zu bewertende und aussagekräftige Ergebnisse herleiten lassen, zeigen die zahlreichen kritischen und sehr offenen Antworten der Probanden.

Mit der systematischen Erhebung der Meinungen und Einstellungen der Darsteller und Mitarbeiter der Produktionen von Wanda Golonka sollte einerseits die Erinnerung an die Arbeit mit Wanda Golonka abgefragt und andererseits eine daraus resultierende Wirkung ermittelt werden. Anders als bei einer Mitarbeiterbefragung in einem bestehenden Arbeitsverhältnis, welche für Organisationsentwicklungsmethoden z.B. in der Aktionsforschung durchgeführt werden, um einen Ist-Zustand der Organisationsstrukturen und Mechanismen zu erhalten, ist der Fragebogen der vorliegenden Studie zum Zweck der nachträglichen Evaluierung etwaiger Auswirkungen der Zusammenarbeit entstanden.

Der Fragebogen wurde in folgenden Schritten entwickelt:

- Entwurf des Fragebogens aus persönlicher, subjektiver Einschätzung von Parametern bezüglich der Thematik
- Interview mit Wanda Golonka und Günter Jeschonneck
- Transkription der Interviews
- Suche nach Übereinstimmungen der von mir identifizierten Parametern mit den von Golonka und Jeschonneck genannten Parametern
- Durchführung eines Pre-Tests mit fünf Personen zur Kontrolle der festgestellten Parameter aus Golonkas Experteninterview
- Erarbeitung des finalen Fragebogens
- Durchführung der Hauptbefragung

Das Material der Fragebogenerhebung wurde nach der Methodologie der Grounded Theory und über Verfahren der Inhaltsanalyse nach Lamnek<sup>615</sup> den fünf Disziplinen nach Senge zugeordnet.

Die Verschickung der Befragung fand im Januar 2011 statt. Die Antworten wurden teils nach mehrmaligem Nachhacken bis Juli 2011 zurückgeschickt.

Aufgrund der Anzahl der zu evaluierenden Fragebögen kann eine qualitative Auswertung vorgenommen werden. Eine quantitativ relevante Beurteilung wurde bei der Entwicklung des Fragebogens nicht angestrebt.

---

<sup>615</sup> Vgl. Lamnek 2010.

## 5 Beschreibung der Fallstudie

Untersuchungszeitraum ist die achtjährige Arbeit von Wanda Golonka am Schauspiel Frankfurt in den Spielzeiten 2001/2002 bis 2008/2009. Die Empirie bezieht sich auf die Untersuchung der Auswirkungen der künstlerischen Arbeitsprozesse von Wanda Golonka auf die ‚Institution‘ des Stadttheaters.

### 5.1 Schauspiel Frankfurt und Dr. Elisabeth Schweeger

Stark durch Philosophie und konzeptionelle künstlerische Ansätze geprägt, übernahm Dr. Elisabeth Schweeger 2001 das Schauspiel Frankfurt von Peter Eschberg und somit ein klassisches Stadttheatersystem. In der Organisationsform mit allen seine immanenten institutionellen Normen und Werten.

Schweeger ist eine Intendantin, welche selbst immer auf Kooperationen mit der freien Szene setzte. Bereits als Leiterin des Marstalls am Residenztheater in München von 1993 bis 2000, galt ihr Interesse ästhetischen Grenzgängern und deren Beziehungsverhältnis.<sup>616</sup>

„Theater als Ort des Nachdenkens, der sinnlichen Erfahrung und der Erkenntnis kann so von größter Attraktion sein. Kritische Reflexion führt darin zu einem zärtlichen Verständnis des Menschen in einer immer erbarungsloseren Welt. Eine Ruhezone, die - im sonstigen Getriebe der rasanten Gesellschaftsentwicklung - antiperiodisch und polarisierend wirken muss.“<sup>617</sup>

Changierende Ästhetik und das nicht eindeutig Deutbare und Festlegbare waren dabei die vereinenden Elemente. Fokus unter ihrer künstlerischen Leitung waren und sind bis heute grenz- und spartenüberschreitende Projekte zwischen Bildender Kunst, Theater, Tanz, Film, Architektur, Performance, Neuen Medien,

---

<sup>616</sup> Ausführliche biographische Daten finden sich unter: Kunstfestspiele Herrenhausen.

<sup>617</sup> Schweeger 2000, S. 128.

sowie deren Wissenschaften<sup>618</sup>. Das Konzept stellt die Vielfalt her, damit anderes entstehen kann. Peter Kruse erklärt dies anschaulich:

„Eine der Möglichkeitsräume um Kreativität zu erzeugen ist diversity. Wenn Sie die Unterschiedlichkeit im System erhöhen, ob das stilmäßig oder kulturell ist, völlig egal, intelligente Systeme, die in der Lage sind zu akkumulieren und nicht nur zu assimilieren, die das Prozessmuster wechseln können, sind immer Systeme die mit internen Spannungsverhältnissen arbeiten. Weil Systeme mit internen“ Spannungsverhältnissen erzeugen instabile Phasen und Systeme mit instabilen Phasen erzeugen neue Muster und das nennen wir Kreativität.“<sup>619</sup>

Die Zusammenarbeit mit der Regisseurin Wanda Golonka – deren Arbeit Schweeger schon seit Jahren mitverfolgte – begann bereits 1998 als Artist in Residence am Marstall in München.<sup>620</sup>

Am Schauspiel Frankfurt nahm Schweeger Golonka von 2001/2002 bis 2008/2009 mit in das künstlerische Team und führte damit ihre Theaterrecherchen zusammen und konsequent fort. „[...] Elisabeth Schweeger hatte 2001 die Nachfolge von Peter Eschberg angetreten und seitdem Theater und Stadt mit ihrem intellektuellen wie zeitgenössischen Programm systematisch gefördert: [...]“<sup>621</sup> Die Zusammenarbeit war Risiko und Chance zugleich, für die Choreographin Wanda Golonka, als auch für das Ensemble und den Ensemblebetrieb, denn Schweeger war klar, dass sie hier zwei von Grund auf unterschiedliche Produktions- und Denkweisen bewusst miteinander konfrontierte, also die Spannung im System Stadttheater erhöhte. Sie selbst nahm dabei oft die Funktion eines Katalysators ein. Ähnlich beschreibt Hegemann die Unterstützung Günther Rühles und Einar Schleefs.

„Wenn man sich nicht auf das Abenteuer und das Risiko einlassen kann, total zu scheitern, dann sollte man es gleich lassen. Auf der anderen Seite sollte sich eine Institution aber auch nicht nur beweihträuchern wollen. Statt dessen sollte ein Intendant vor allem zusehen, daß er seinen Regisseuren optimale Arbeitsbedingen schafft. Das ist der Verdienst z.B. von Günther Rühle, da er den Schleef machen läßt mit seinen fixen Ideen.“<sup>622</sup>

<sup>618</sup> Ausführliche biographische Daten finden sich unter: Kunstfestspiele Herrenhausen.

<sup>619</sup> Kruse 2007a, S. 1.

<sup>620</sup> Vgl. Wanda Golonka 2011.

<sup>621</sup> Boldt 2009, S. 1.

<sup>622</sup> Hegemann 2005, S. 39.

Dies genau war der Verdienst Elisabeth Schweegers, dass sie Wanda Golonka Raum gegeben hat, wohlwissentlich, dass dies nicht nur positive Reaktionen auslösen würde. Der Kulturmanager Armin Klein bezeichnet eine solche Kombination als Hauptaufgabe des Kulturmanagers<sup>623</sup>, die richtigen Leute zusammenzubringen, den richtigen Regisseur mit dem richtigen Dirigenten. Kombinationen also, aus denen sich Spannungen und Spannendes ergeben.<sup>624</sup> Die künstlerische Rezeptur Schweegers sah auf strukturellen, organisatorischen und institutionellen Ebenen Spannung, Streitkultur, Recherche und Zusammenarbeit im Team vor. „Wir haben mit unserem Programm sicherlich polarisiert“<sup>625</sup>, so Schweegers Meinung, aber die Stadt rede wieder über das Theater. Entscheidend, ob ein Stadttheater innovativ ist, ob es innovative Kräfte zulässt, ist in erster Linie die Intendanz eines festen Hauses.<sup>626</sup> Innovationsfähigkeit eines Hauses steht und fällt mit dem künstlerischen Konzept der Leitung und ihrer Leidenschaft.

„Kunst entsteht, weil ein paar Kompromisslose, Wahnsinnige, Idealisten und Engagierte sich dazu entschlossen haben, ihr Leben der Kunst zu widmen - und das ist nicht *lazytime*, sondern harte, erbarmungslose, quälende Arbeit, ein Leidensprozess, der nur selten zum wirklich erquickenden Ergebnis führt.“<sup>627</sup>

Also „Heimat ist da, wo es weh tut“<sup>628</sup>, um es mit den Worten des aus Bayern stammenden Regisseurs Hans Steinbichlers auszudrücken.

Strukturell spiegelte sich Schweegers künstlerisches Konzept auch in der vergleichsweise kleinen Anzahl von nur 30 Ensemblemitgliedern wider. Das künstlerische Konzept plante konsequent Gäste ein. Diese sollten neben dem festen

---

<sup>623</sup> Elisabeth Schweeger als nicht Regie führende Intendantin, kann durchaus als eine solche bezeichnet werden.

<sup>624</sup> Klein 2008, S. 1.

<sup>625</sup> Zitiert von Hierholzer 2009a, S. 1.

<sup>626</sup> Ich möchte an dieser Stelle erwähnen, dass ich bewusst kein Interview mit Elisabeth Schweeger gemacht habe. Schweeger war der Initiator der Zusammenarbeit, sie hat quasi die Rahmenbedingungen geschaffen, damit über künstlerische Arbeit Innovation an ihrem Haus stattfinden konnte. Die vorliegende Analyse untersucht nun das, was innerhalb dieser Rahmenbedingungen geschieht und das ganz gezielt an den Personen, welche mit Wanda Golonka gearbeitet haben. Das künstlerische Konzept Elisabeth Schweeger war nicht Untersuchungsgegenstand.

<sup>627</sup> Schweeger 2000, S. 128.

<sup>628</sup> Obermeier 2011, S. R 6.

Ensemble auch eine gewisse Kontinuität in Form eines festen freien Stammes gewährleisten. Denn die theatrale Recherche braucht Zeit und Vertrauen, um eine gewisse Beständigkeit herzustellen<sup>629</sup>. „Ensemblearbeit braucht Zeit.“<sup>630</sup>, so Schweeger. Erstens für die Ensemblemitglieder, Gäste und Mitarbeiter des Hauses, um zusammenzuwachsen. Zweitens für das Publikum, um mit dem künstlerischen Konzept vertraut werden zu können. Das Arbeiten mit Ensemble und festen Gästen ist auch als Reaktion auf veränderte Arbeitsbedingungen und -wünsche der Schauspieler zu verstehen: „weil es auch zu viele Bedürfnisse von Schauspielern gibt, andere Dinge zu machen.“<sup>631</sup> Die Produktionen von Wanda Golonka wurden immer wieder mit freien Schauspielern und Tänzern ergänzt, so z.B. mit Veronique Dubin, welche bereits seit über 20 Jahren mit Golonka zusammengearbeitete und eine Konstante in Golonkas Arbeit darstellte.

Das künstlerische Konzept verlangte eine Erweiterung des klassischen Repertoirebetriebs, welches Schweeger als einen Baustein neben den philosophischen Salons, künstlerischen Kongressen, Clubveranstaltungen und zahlreichen Festivals verstand.<sup>632</sup> Bei der Stadt Frankfurt und dem Publikum hatte es diese programmatische Ausrichtung und das neue, teils sehr junge Ensemble nicht immer leicht. Erst am Ende der Intendanz, so Michael Hierholzer von der FAZ, gegen 2008 sei Schweeger in Frankfurt wirklich akzeptiert und angekommen.<sup>633</sup> Sylvia Staude von der Frankfurter Rundschau schätzte dies anders ein, ihrer Meinung nach kam Schweegers künstlerisches Konzept und vor allem Wanda Golonkas Arbeit nie wirklich beim Publikum an.

„Die Choreografin, seit 2000 Schauspiel-Hausregisseurin, bohrt sich in alle Nischen des großen Hauses, bespielte es vom Keller bis zur Hinterbühne, holte die Zuschauer in einen Sitzkreis – und kam doch nie an bei ihnen.“<sup>634</sup>

<sup>629</sup> Burckhardt und Wille 2002, S. 28.

<sup>630</sup> Burckhardt und Wille 2002, S. 28.

<sup>631</sup> Burckhardt und Wille 2002, S. 30.

<sup>632</sup> Vgl. Kapitel 2.2.

<sup>633</sup> Vgl. Hierholzer 2008, S. 1.

<sup>634</sup> Staude 2008.



Veränderungen in der Wahrnehmung und den Verhaltensmustern samt deren Zuschreibungen unterliegen vielen Annahmen, deren Erkennen und Überwindung Zeit benötigt, manchmal werden sie auch nie erkannt. Ich empfinde das ‚späte Ankommen‘ als Erfolg und Beweis dafür, dass auch das Publikum einen Lernprozess<sup>635</sup> nach Senge vollzogen hat. Hierholzer ist der Meinung, dass sich die Spielpläne im Laufe der Zeit auf eine Art angepasst hätten und stellt fest „Und längst haben ihre Spielpläne das allzu Schrofte verloren, das man ihnen im ersten und auch noch im zweiten Jahr durchaus vorwerfen konnte.“<sup>636</sup> Meiner Meinung nach hat nicht die Schroftheit abgenommen, sondern sich deren Akzeptanz geändert und bei allen Beteiligten, Mitarbeiter, Publikum und Presse eine breitere und offenere Rezeptionsgrundlage geschaffen, was Theater alles sein kann. „Im Zeitalter der Technologie und der globalen Konzernfusionen greift die Ökonomisierung der Gesellschaft auch auf die Kunst und verhindert das Träumen.“<sup>637</sup> Elisabeth Schweeger hat es geschafft, Kunst wieder als das zu sehen, was sie sein sollte, ein Traumraum. U.a. wurde dieses Ziel erreicht, weil sie auf Diskussion und eine positive Streitkultur setzte und konsequent den eingeschlagenen Weg fortsetzte. Auch wenn eine Inszenierung nicht so ankam wie erwünscht, so wurde dazu sofort eine Podiumsdiskussion angesetzt, um sich mit den Erwartungshaltungen der Zuschauer, der eigenen Mitarbeiter und politischen Wünschen intensiv auseinander zu setzen. Diese Strategie favorisierte auch Frank Baumbauer, weil innerhalb einer Spielzeit drei Inszenierungen ausreichen, um das Publikum zu verlieren.<sup>638</sup> „Zudem verstörte Schweegers Anspruch, in einem ziemlich strengen analytischen Sinn die Tradition zu befragen, einen Teil des konservativeren Publikums.“<sup>639</sup> Dessen war sich Elisabeth Schweeger sehr bewusst und versuchte ebenso traditionelleren Geschmäckern entgegen zu kommen.

---

<sup>635</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.

<sup>636</sup> Hierholzer 2008.

<sup>637</sup> Schweeger 2000, S. 128.

<sup>638</sup> Vgl. dazu das Interview von Barbara Burckhardt und Franz Wille mit den Intendanten Frank Baumbauer, Elisabeth Schweeger und Stephan Bachmann in: Burckhardt und Wille 2002, S. 25.

<sup>639</sup> Hierholzer 2008, S. 2.

„Als nicht Regie führende Intendantin ist man natürlich schon in einer etwas anderen Situation. ich habe versucht, Balance zu halten. Mit ein paar Inszenierungen, mit denen ich dann auch im Stadttheaterbezug war – Garantiearbeiten sozusagen. Damit fängt man schon einiges auf. Dann kann man das vorhandene Publikum auch mit neuen Ästhetiken konfrontieren.“<sup>640</sup>

Die sehr philosophisch ausgerichteten Projekte und Inszenierungen wurden anfangs nicht verstanden, ja sogar als Affront gesehen, mitunter als dilettantisch beschimpft.<sup>641</sup> Im Jahrbuch 2002 von Theater heute gibt es eine Auflistung von Kritikern über „Höhepunkte der Saison 2001/2002“. Hier erwähnt der Journalist Eckhard Franke vom Hessischen Rundfunk unter der Rubrik ‚ärgerlichste Theatererfahrung dieses Jahres‘: „die ruhelos weiter betriebene Niederringung des Theaters in Frankfurt am Main. Ein Trauerspiel. Ein Alptraum.“<sup>642</sup> Aber immerhin ein Traum.

Trotz allem Widerstand setzte Schweeger ihr künstlerisches Konzept konsequent um, mit Erfolg. Der Antrieb lag genau darin, dass sie außerhalb Repertoiretheater üblicher Produktionsmethoden arbeitete und durch die Recherche im Theaterhaus eine andere Nutzung aller gegebenen Räumlichkeiten vornahm. Je mehr ein Unternehmen auf erfolgreiche Routine setzt, desto geringer fällt tendenziell das Engagement aus, welches für neue Lösungen benötigt wird. Je erfolgreicher also Routinen gestört werden, desto mehr neue Ideen entfalten sich.<sup>643</sup>

„Und Schweeger hat neue Besucherschichten für das Schauspiel erschlossen: Von 60 auf 40 Jahre ist das Durchschnittsalter des Publikums während ihrer Intendantenzeit gesunken. Eine deutliche Verjüngung des Publikums habe es gegeben. Das Haus sei für „andere Kulturen“ geöffnet worden. Dabei habe die Intendantin Spiel und Intellektualität verbunden, (...).“<sup>644</sup>

„Die Auslastung des Hauses liegt bei 74 Prozent.“<sup>645</sup> Wanda Golonkas Produktionen hatten über die gesamte Intendanz eine Auslastung<sup>646</sup> von 71,42%. Die

<sup>640</sup> Burckhardt und Wille 2002, S. 26.

<sup>641</sup> In den Vorstellungen zu den ‚Die Blauen...‘ kamen immer wieder Rufe aus dem Publikum „Eschberg, komm zurück!“.

<sup>642</sup> Franke 2002, S. 123.

<sup>643</sup> Vgl. Robrecht 2012, S. 4.; Kruse 2008b.

<sup>644</sup> Hierholzer 2009a, S. 1.

<sup>645</sup> Hierholzer 2008, S. 1.

niedrigste Auslastung lag bei 21,2 % (Antigone, 4 Vorstellungen, 566 Besucher). Die zweitniedrigste lag bei 36,4 % (Die Blauen...), dies war die erste Produktion von Golonka am Haus, sie wurde neunmal gespielt und von 1.965 Besuchern gesehen. Die beiden höchsten Auslastungen lagen für ‚4.48 Psychose‘ von Sara Kane bei 95,8 % (666 Zuschauer) bei siebenmaliger Aufführung und 100 % Auslastung mit 2.760 Besuchern und 5 Vorstellungen für ‚Die Stunde da wir nichts voneinander wußten‘, als letztes Stück der Intendanz von Elisabeth Schweeger.<sup>647</sup>

Golonkas Produktionen wurden gleichwertig in den Repertoirebetrieb eingegliedert und zwar nach Notwendigkeit aus künstlerischer Sicht und nicht auf die kleine Bühne geplant, falls diese zu experimentell ausfallen würden. Das ist ein besonders wichtiges Element des künstlerischen Konzeptes, dass prinzipiell alle Produktionen den für die künstlerische Arbeit notwendigen Raum in der Erarbeitung (Probenräume, Probensituation), als auch der Präsentation bekommen. Also die effizienteste und effektivste Lösung für die Kunst und nicht die nach der kulturpolitisch sinnvollsten Lösung für ein ruhiges Intendantenleben.

Durch diese Form der Theaterrecherche und Konfrontation der unterschiedlichen Produktionsweisen miteinander entstand neben einem Haufen Irritation das Innovationspotential für die ‚Institution‘ Theater. Diese Annahme bestätigen die soeben genannten statistischen Daten. ‚Die Blauen...‘ hatten in der ersten Spielzeit 2001/2002 mit 36,4 % die zweitniedrigste Auslastung am großen Haus, da das künstlerische Konzept von Frau Schweeger misstrauisch beäugt wurde, im extremen Gegensatz zu Eschberg stand und Wanda Golonka in Frankfurt außerhalb der freien Szene vergleichsweise unbekannt war. Das Routineverhalten der Organisation wurde über das künstlerische Konzept, als auch über die Arbeit Golonkas im System derart gestört, so dass die Veränderung zunächst als Kollateralschaden in Form von Besuchereinbrüchen bemerkbar wurde. Bereits die Folgeproduktion ‚4.48 Psychose‘ wurde viel besser ange-

---

<sup>646</sup> Die nun folgenden Daten sind mir vom Schauspiel Frankfurt vom Referat Controlling und Interne Revision für die Zwecke dieser Dissertation übermittelt worden. In den Angaben sind Gastspiele nicht inbegriffen.

<sup>647</sup> Schauspiel Frankfurt, S. 1–2.

nommen, da die Erwartungshaltungen auf das zu erwartende ‚Andere‘ eingestellt waren. Ich sehe hierin eindeutig, dass bereits eine Veränderung in der ‚Institution‘ Theater und ein Lernen bei den Zuschauern stattgefunden hatte.<sup>648</sup>

Für die Auswertung der Fallstudie können folgende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zusammengefasst werden:

- Wille/Konzept der Leitung (Elisabeth Schweeger), welche spartenübergreifende Arbeit der Künste lebt und fördert
- Umsetzung/Recherche durch einen Künstler (Wanda Golonka), der die teils aufreibende Arbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen als positive Reibung in die Arbeit integriert
- Raum/Präsentation, d.h. ein Ort/Raum, der diese Arbeit gleichwertig mit den anderen Produktionen am Haus präsentiert (Große Bühne, Hauptbühne)
- Zeit und Vertrauen, Entwicklung benötigt Kontinuität über einen längeren Zeitraum

Rückblickend erntete Schweeger vorwiegend Lob für ihren unermüdlichen Kämpfergeist. Die damalige Frankfurter Oberbürgermeisterin Petra Roth betonte in der Abschiedsrede, dass es „(i)n den letzten Jahren nie langweilig war im Theater.“<sup>649</sup> sie fügte hinzu, „Sie beherrschen die hohe Kunst der Streitkultur.“<sup>650</sup>

Der Hirnforscher Wolf Singer bedankte sich bei Elisabeth Schweeger, so Hierholzer dafür „ein Stück Realität“<sup>651</sup> geschaffen habe, dessen Verlust jetzt schon zu spüren sei. Sie habe „unsere Rezeptionsweise verändert“<sup>652</sup>. Er betonte, was sich bewege, und das Theater habe sich bewegt, sei „sehr unsterblich“<sup>653</sup>. Daran bemessen, „bist du sehr unsterblich, Elisabeth“<sup>654</sup>. Schweeger wusste, dass Frankfurt in jeder Hinsicht eine Herausforderung werden sollte und das wollte sie auch, stellt Barbara Burckhardt fest.<sup>655</sup>

<sup>648</sup> Vgl. ausführlich Kapitel 6.2 3.

<sup>649</sup> Hierholzer 2009a, S. 1.

<sup>650</sup> Hierholzer 2009a, S. 1..

<sup>651</sup> Hierholzer 2009a, S. 1.

<sup>652</sup> Hierholzer 2009a, S. 1.

<sup>653</sup> Hierholzer 2009a, S. 1.

<sup>654</sup> Hierholzer 2009a, S. 1.

<sup>655</sup> Burckhardt und Wille 2002, S. 22.

Dem Dialog zwischen den Künsten und deren spezifischen ästhetischen Darstellungsformen gibt Elisabeth Schweeger in ihrem Kunstverständnis bis heute Raum und Zeit. Aktuell leitet Frau Schweeger die Kunstfestspiele Herrenhausen in Hannover im vierten Jahr, um einen neuen Ort des Nachdenkens zu schaffen.

## 5.2 Wanda Golonka

Wanda Golonka<sup>656</sup> wurde 1958 in Lyon geboren und lernte am ‚Centre de danse international Rosella Hightower‘ in Cannes klassischen Tanz, sowie am ‚Centre de mimodrame Marcel Marceau‘ in Paris. 1979 studierte sie an der Folkwang-Musikhochschule in Essen zeitgenössischen Tanz. Wanda Golonka tanzte vier Jahre bei Pina Bausch am Folkwang-Tanz-Studio und arbeitete mit den Choreographen Susanne Linke, Mitsuru Sasaki, Marylen Breuker, Jean Cebron, Jose Limon und Hans Popp. 1986 gründete sie mit V.A. Wölfl die Truppe ‚Neuer Tanz‘ in Düsseldorf, der sie bis 1995 angehörte. 1995 bekam sie den 1. Preis des Mouson-Award der Stadt Frankfurt, den deutschen Produzentenpreis für Choreographie, sowie den Förderpreis der Stadt Düsseldorf für darstellende Kunst.<sup>657</sup>

Nach der Trennung von ‚Neuer Tanz‘ arbeitete Golonka einige Jahre frei. 1998-2000 begann die Zusammenarbeit mit Elisabeth Schweeger am Marstall in München. Als Artist in Residence zeigte Golonka dort u.a. 1999 ‚Felder‘ und 2000 die erste Version von Marguerite Duras‘ ‚India Song‘.

Von 2001 bis 2009 war Wanda Golonka Hausregisseurin am Schauspiel Frankfurt und Mitglied des künstlerischen Teams unter der Intendanz von Dr. Elisabeth Schweeger.

---

<sup>656</sup> Die folgenden biographischen Daten entstammen ebenfalls den oben genannten beiden Internetseiten.

<sup>657</sup> Vgl. Golonka 2011.

2007 absolvierte sie die schamanische Ausbildung, Healing the Light Body School in Energy Medicine, bei der Four Winds Society in den USA. Danach gründete Wanda Golonka WAKA. WAKA besteht aus einer schamanischen Praxis, veranstaltet Retreats und beinhaltet eine Schule für schamanische Energiemedizin<sup>658</sup>.

Aus den Antworten der Fragebogenerhebung ergibt sich die Essenz der nun folgenden Beschreibung der Arbeitsweise Wanda Golonkas.

Die prozessorientierte Arbeitsweise von Wanda Golonka ist geprägt von großer Freiheit im Denken als auch im Einsatz der künstlerischen Mittel. Die teils intuitive und von Gleichwertigkeit geprägte Verwendung der künstlerischen Mittel, wird von einem holistischen oder nach Senge systemischen Gedanken zusammengehalten, welche die besondere, unverkennbare Ästhetik und Bilder entstehen lassen. Über Improvisation und zuweilen langes Suchen in Raum und Zeit (Zeit u.a. verstanden als Dauer, also Zeiterfahrung von schnell, langsam, Wiederholung oder Unterbrechung etc.) wird alles Bestehende befragt: Menschen, Raum, Geschichte, Körper, Zeit, Dauer, Liebe, Tod etc. Die Hinterfragung ist nicht Mittel zum Zweck, also zielorientiert, sondern der Prozess des Findens zielt auf die Veränderung von Wahrnehmung und Verständnis von unbekanntem, oder (noch) nicht erkanntem.

Im Mittelpunkt der Arbeit stehen der Mensch und das Suchen nach Angeboten in Form von neuen Bildern, Assoziationen und Wahrnehmungen. Über die Suche werden vorhandene, schlummernde Ressourcen bei Darsteller, Mitarbeiter und Zuschauern geweckt in starker Verbindung zur individuellen Erfahrung und Geschichte des Darstellers und der Beteiligten, als auch des Publikums. Die Erarbeitung und das Ergebnis ist nicht mit dramatischen Arbeitsweisen vergleichbar und kann am besten mit Hans Thies Lehmanns ‚Postdramatisches Theater‘<sup>659</sup> verglichen werden. Die Arbeit ist geprägt von großem Vertrauen in das Können der Darsteller und der Wahrnehmungsfähigkeit aller am Rezeptionsprozess beteiligten Menschen.

---

<sup>658</sup> Vgl. Golonka 2011.

<sup>659</sup> Lehmann 2001.

Die Forschungsfrage betrachtet die Veränderbarkeit der ‚Institution‘ Theater. Eine Veränderung ist ein Vorgang, ein Übergang von einem Ordnungszustand, in einen anderen, wie Peter Kruse ‚Change Management‘ beschreibt.

„von einem relativ festen Ordnungszustand über eine krisenhafte Störung zu einem neuen stabilen Ordnungszustand [...]. Ziel ist das stabile funktionieren auf einer Ordnungsebene nicht das Chaos. ein Gehirn, in dem keine Ordnung herrscht ist psychotisch, eine Firma, in der keine Ordnung herrscht verdient kein Geld mehr, weil alles auseinander driftet.“<sup>660</sup>

Das Zulassen von relativ offenen Suchvorgängen mit anschließender Fokussierung der gemeinsamen Suche auf ein gemeinsam entdecktes Ziel ermöglicht die Entstehung eines künstlerischen Produktes in Form der Vorstellung. Der Prozess, der Weg dorthin zwischen Punkt A und Punkt B, der Paradigmenwechsel<sup>661</sup> manifestiert sich in dem vagen Gefühl, welches über die Ästhetik ausgelöst wird.

Das wirklich besondere ist der Raum, der über prozessorientierte Arbeit erzwungen wird und zwar in Form zugelassener Wahrnehmung. Das Sehen, beaufsichtigen, gucken, blicken, anblicken, wachen, beobachten, erspähen, entdecken, durchstöbern, bemerken, anschauen, ansehen, beimessen, bedenken, alles was im Gesichtsfeld ist, kann mit unendlich vielen Wörtern beschrieben werden. Alles was wir sehen, sehen wir nicht einfach nur, sondern wird sofort mit Inhalt und Logik und Konnotationen gefüllt oder auf dessen Existenz oder Inexistenz hinterfragt. In Bezug auf unseren Erfahrungshintergrund, Wünsche und Vorstellungen und lässt eine Bandbreite von Gefühlen der vollkommenen Zufriedenheit bis zur höchsten Aggression zu. Sie ermöglicht den ‚Möglichkeitsraum‘ nach Kruse, einen Veränderungsraum für die Normen und Regeln, für die ‚Institution‘ Theater.

---

<sup>660</sup> Kruse 2008b, S. 1.

<sup>661</sup> Vgl. Kapitel 2.3 Überlegungen zum Paradigmenwechsel.

Zusammenfassend kann die Arbeitsweise Wanda Golonkas in folgende mögliche fünf Kernbereiche eingeteilt werden, welche eine gangbare Zuordnung zu den fünf Disziplinen nach Senge ermöglicht.

- Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel (Systemdenken)
- Prozessorientierte Arbeitsweise, Weiterentwicklung (Personal Mastery)
- Postdramatische Erzählstruktur (Mentale Modelle)
- Suche, Irritation, Hinterfragen (Vision)
- Spartenübergreifende Arbeit (Team)



## 6 Auswertung der Fallstudie

Ziel dieses Kapitels ist es, den eingeschlagenen wissenschaftlichen Forschungsweg, die dazugehörige Methode und die Gedankengänge so transparent und nachvollziehbar wie möglich darzulegen sowie zu erläutern, warum welcher Schritt wie vollzogen wurde. Weiter werden keine unreflektierten alltagssprachlichen Argumentationen angewendet.<sup>662</sup>

Die Untersuchung habe ich so ‚problemadäquat‘ wie möglich durchgeführt, damit das Ziel, einen umsetzbaren Vorschlag zur Lösung der Theaterkrise und -legitimation zu erhalten, erreicht werden kann. In diesem Zusammenhang verstehe ich die Ergebnisse und die Forschung der vorliegenden Dissertation selbst als ein Schritt im andauernden Lern- und Entwicklungsprozess eines ‚lernenden Theaters‘, der nicht auf ein festes und endgültiges Schema abzielt, welches jedem Theaterhaus ‚übergestülpt‘ werden kann. Die Ergebnisse sind als eine Art Werkzeugkasten zu verstehen und unterliegen einem dynamischen Prozess, welcher in Folge-Untersuchungen weiterentwickelt wird.<sup>663</sup>

### 6.1 Der Fragebogen

Die Fragen des Fragebogens sind für einen besseren Überblick in der folgenden Tabelle aufgelistet. Die zweite Spalte verweist auf die Art der Zuordnung, aus dessen Essenz ein mögliches Fazit der jeweiligen Frage hergeleitet wurde.

---

<sup>662</sup> Vgl. Hug 2001, S. 12.

<sup>663</sup> Hug 2001, S. 13.

**Tabelle 6: Fragebogen mit Überblick über die Art der Auswertung.**

	Art der Auswertung
1. Was ist Ihre derzeitige Tätigkeit?	Information
2. Haben Sie Erfahrung mit Theater- und/oder Tanzproduktionen aus der so genannten Freien Szene? Wenn ja in welcher Form und Funktion?	Information
3. Sind Sie der Meinung, dass weiterhin eine Trennung zwischen Stadt- und Staatstheatern und der freien Szene bestehen sollte?	Ja/Nein Verdichtung über Glaser/Strauss
4. Sind Sie der Meinung, dass eine stärkere Einbindung der freien Szene in feste Häuser angestrebt werden sollte?	Ja/Nein Verdichtung über Glaser/Strauss
5. Haben Sie <sup>664</sup> a) direkt mit Wanda Golonka gearbeitet, wenn ja, wie oft (wie viele Produktionen) oder wie lange (Jahre)? b) Indirekt mit Wanda Golonka gearbeitet, da sie am Haus gearbeitet haben?	Frage gestrichen
6. Waren Sie an der/den Produktionen direkt beteiligt oder haben Sie die Produktionen mitbekommen	Frage gestrichen
7. Was zeichnet die Arbeit von Wanda Golonka Ihrer Meinung nach besonders aus, welches sind die wichtigsten Elemente?	Zuordnung zu Kategorien und Eigenschaften nach Glaser/Strauss und Senge
8. Würden Sie sagen, dass die Arbeit von Wanda Golonka sehr anders ist, als die anderer Regisseure? Ist das ein Vorteil, ein Nachteil, interessant oder uninteressant?	Verdichtung über Glaser/Strauss
9. Wanda Golonka setzt auf die Gleichwertigkeit und Reibung der künstlerischen Mittel. Ein Beispiel: Manchmal kann das Licht/Ton/Kostüm scheinbar wichtiger sein, als der Schauspieler. Wie haben Sie diese Reibung empfunden?	Zuordnung über Glaser/Strauss und Senge
10. Wie waren die ersten Produktionen im Vergleich zu den folgenden? War eine Entwicklung in der Art und Weise der Erarbeitung spürbar? a) erste Produktionen b) weitere Produktionen	Zuordnung über Glaser/Strauss und Senge
11. Wie wichtig war die Zusammenarbeit für Ihren	Zuordnung über

<sup>664</sup> Fragen 5 und 6 wurden aus der Auswertung entfernt. Alle, die mir den Fragebogen zurückgeschickt haben, waren direkt an den Produktionen von Wanda Golonka beteiligt, also im Team der Produktion. Beim Verschicken der Fragebögen bat ich jeden, sofern er das wollte und konnte, den Fragebogen an Kollegen weiterzureichen, die in der Zeit der Fallstudie am Schauspiel Frankfurt gearbeitet haben, aber eventuell nicht direkt in ein Projekt mit eingebunden waren. Ich erhoffte mir eine gewisse Beobachter-Perspektive. Einige der Schauspieler wurden nach dem Intendantenwechsel nicht mehr am Schauspiel Frankfurt engagiert oder waren nicht aus dem Ensemble. Einige Male wurde mir signalisiert, dass kein Kontakt mehr zu früheren Kollegen bestünde. Leider bekam ich keine zusätzlichen Fragebögen.

<p>a) <u>beruflichen</u> Werdegang? Vorteilhaft, nachteilig, interessant oder uninteressant?</p> <p>b) Wie wichtig war die Zusammenarbeit für Ihren <u>persönlichen</u> Werdegang?</p>	Glaser/Strauss und Senge
12. Wie empfanden Sie die Zusammenarbeit mit Wanda Golonka, und warum?	Zuordnung über Glaser/Strauss und Senge
13. Hat die Arbeit etwas Nachhaltiges bei Ihnen hinterlassen?	Zuordnung über Glaser/Strauss und Senge
14. Würden Sie sagen, dass von der Arbeit etwas Innovatives, sprich Neues ausgeht?	Ja/Nein Verdichtung über Glaser/Strauss
15. Wenn ja, könnten Sie näher benennen, für welche Bereiche?	Zuordnung über Glaser /Strauss
<p>a) Strukturell (das Haus an sich/Ensemble)</p> <p>b) Künstlerisch (die Sprache/Text, Kunstverständnis)</p> <p>c) Persönlich (Körpergefühl, Neugierde, Lebensgefühl...)</p>	
16. Hat sich durch die Arbeitsweise von Wanda Golonka am Schauspiel Frankfurt ein besonderes Klima am Haus eingestellt? Positiv, negativ oder war es wie immer?	Zuordnung über Glaser/Strauss und Senge
17. a) Fanden Sie, dass die Zusammenarbeit gleichberechtigt war, also alle Beteiligten, auch Maske, Kostüm, Licht und Ton, zum Team gehörten?	Ja/Nein Verdichtung über Glaser/Strauss
b) Wenn ja, wie haben Sie es empfunden, ein gleichberechtigter Part vom Ganzen zu sein?	
18. Finden Sie, dass die Produktionen von Wanda Golonka dem Bildungsauftrag, den das Theater zu erfüllen hat, gerecht geworden ist?	Ja/Nein Verdichtung über Glaser/Strauss
19. Würden Sie sagen, dass die prozessorientierte Arbeitsweise an einem Festen Haus wie dem Schauspiel Frankfurt an bestimmten Punkten <u>besonders gut</u> funktioniert? Wo und welche sind das? Strukturell, künstlerisch, persönlich?	Zuordnung über Glaser/Strauss und Senge
20. Würden Sie sagen, dass die prozessorientierte Arbeitsweise an einem Festen Haus wie dem Schauspiel Frankfurt an bestimmten Punkten <u>gar nicht</u> funktioniert? Wo und welche sind das? Strukturell, künstlerisch, persönlich?	Zuordnung über Glaser/Strauss und Senge
21. Würden Sie gerne wieder mit Wanda Golonka zusammen arbeiten?	Ja/Nein Verdichtung über Glaser/Strauss
22. Hier können Sie weitere Aspekte, Bemerkungen oder Kommentare zum Thema eintragen, die Ihnen wichtig erscheinen und nicht abgefragt wurden.	Information

## 6.2 Fragebogenauswertung

Aus dem Rücklauf der Fragebogenverschickung lassen sich zunächst folgende Daten zusammenfassen:

- 44 Probanden wurden angeschrieben
- 21 Probanden haben geantwortet
- 23 Probanden haben nicht geantwortet

Die beantworteten Fragebögen zeigen eine sehr hohe Wertschätzung für die Arbeit von Wanda Golonka. Negative Stimmen sind kaum zu finden. Aus den Nicht-Antworten schließe ich folgende Annahmen:

1. Der Fragebogen kam nie an oder die Adresse war falsch.
2. Es bestand kein Interesse daran, den Fragebogen auszufüllen, weil:
  - a. Arbeit als negativ eingestuft wurde und der Befragte sich damit nicht mehr beschäftigen wollte,
  - b. keine Zeit gefunden wurde, den Fragebogen auszufüllen oder
  - c. keine Lust oder Interesse an einer wissenschaftlichen Evaluierung mitzuwirken, bestand.

Die Fragen habe ich für die Auswertung in die Themenbereiche

- Arbeit/Tätigkeit,
- Wirkung der Arbeitsweise,
- Zeit/Dauer,
- Zusammenarbeit und deren Bedeutung,
- Innovations- und Veränderungspotential für die ‚Institution‘ und ‚Organisation‘ Theater und
- nach subjektiver Einschätzung, also in Bezug auf die Erfüllung des Bildungsauftrags der Theaterarbeit von Wanda Golonka hin

gegliedert. Interessiert hat mich die Bildungsfrage, da über diese eine – zwar rein subjektive – Idee davon entsteht, ob einer solchen Zusammenarbeit generell eine Gleichberechtigung entgegengebracht wird, also Legitimation zugesprochen wird oder nicht.

Die Antworten der Fragebögen bieten zusätzlich die Möglichkeit eine Inhaltsanalyse nach Lamnek<sup>665</sup> vorzunehmen, denn in diesen spiegeln sich institutionalisierte

---

<sup>665</sup> Vgl. Lamnek 2010.

sierte Normen und Werte, sowie Hoffnung, Resignation und allgemeine Einschätzungen der am Stadttheater arbeitenden Menschen über das Stadttheater als auch die freie Szene. Diese Inhaltsanalyse werde ich nicht gesondert aufführen, sondern in die Auswertung der einzelnen Frage integrieren – sofern dies von Interesse ist.

Jede Frage wird zu einem möglichen Fazit verdichtet. Die Betonung liegt auf einem möglich, da sich das Fazit der Fragen ändern kann, je nach dem nach welchen Kriterien diese bewertet werden. Mein Augenmerk liegt besonders in der Identifizierung von Vorgängen und Prozessen, welche eine lernenden Haltung aufzeigen, oder welche deutlich aufzeigen, welche der fünf Disziplinen nach Senge besonders zum Einsatz kommen. Am Ende der Auswertung wird jede Frage mit dem jeweiligen Fazit in einem Überblick dargestellt.

### 6.2.1 Arbeit/Tätigkeit

Die erste Frage zeigt die Zusammensetzung der 21 Befragten und ist in Tätigkeitsfelder zusammengefasst. Die Hälfte der Befragten war als Darsteller in den Produktionen tätig, die andere Hälfte im Team der Produktion.

#### 6.2.1.1 Frage 1: Was ist Ihre derzeitige Tätigkeit?

**Tabelle 2: Zusammensetzung der Tätigkeitsfelder**

<b>Tätigkeit</b>	<b>Anzahl</b>
Schauspieler (7) Tänzer (1) Musiker (2)	10
Regisseur, Produzent (1) Choreograph (1) Dozent (2) Dramaturgie, Autor (1) Bühnenbildner (1) Beleuchtungsmeister (2) Tonmeister, Sounddesigner (2) Intendant (1)	11

An sich ist es nicht wichtig, welche Tätigkeit zum Zeitpunkt der Befragung ausgeführt wurde, weil dies keinen Einfluss mehr auf die Fallstudie hat; mir erschien diese Frage dennoch wichtig, da sie aufzeigt, dass alle Befragten nach wie vor professionell fest oder frei im Theater- oder Kulturbereich arbeiten und somit die in den Antworten geäußerten Meinungen und Haltungen als aktuell aus der ‚Szene‘ stammend gezählt werden können.

#### **6.2.1.2 Frage 2: Haben Sie Erfahrung mit Theater- und/oder Tanzproduktionen aus der so genannten Freien Szene?**

Diese Frage ist so gestellt, als ob alle Befragten im Stadttheater- und Ensemblebetrieb ‚zu Hause‘ sind, also nie in der freien Szene gearbeitet hätten. Zum deutschen Theater zählt sowohl das subventionierte öffentliche Theater als auch die sogenannte freie Szene. Ich wollte wissen, wie häufig die am Stadttheater arbeitenden Kontakt zur freien Szene haben, bzw. ob Erfahrung mit der eher prozessorientierten Arbeitsweise der freien Szene aus Sicht des Stadttheaters vorhanden war.

4 von 21 Personen hatten noch nie außerhalb des Betriebes Stadttheater gearbeitet. 16 von 21 Personen haben regelmäßig in freien Produktionen gearbeitet, einmal wurde auf die Frage nicht geantwortet.

Die Antworten zeigen, dass es durchaus noch Personen gibt, welche ausschließlich im Betrieb Stadttheater groß geworden sind, aber es wird sehr deutlich, dass sich die Mehrzahl der Befragten sowohl am Stadttheater als auch in der freien Szene Arbeitserfahrung aneignet. Da Wanda Golonka hauptsächlich mit den Ensembleschauspielern und Gewerken des Hauses gearbeitet hat und freie Darsteller/Musiker etc. nur eingebunden wurden, wenn dies nötig war, scheinen die Antworten eine gewissen ‚Normalität‘ generell an Stadttheatern widerzuspiegeln.

### 6.2.1.3 Fazit

- Die überwiegende Mehrheit der Befragten hat Arbeitserfahrung sowohl am festen Haus, als auch in der freien Szene.

### 6.2.2 Arbeitssituation

Die folgende Frage soll nun klären, inwiefern die Befragten die Trennung von festen Häusern und freier Szene für sinnvoll halten. Zunächst noch eine kurze Erklärung. In den nun folgenden Tabellen finden sich in den Antworten immer wieder ‚fett‘ gedruckte Passagen, die ich als Essenz der Aussage empfand und aus welcher ich die Zuordnung zu eindeutigen Ja-/Nein-Aussagen vorgenommen habe, sofern dies nicht eindeutig war. Einige Teile in den folgenden Antworten sind unterstrichen, dies betrifft Passagen, welche klare Aussagen über Einstellungen und Annahmen über das Stadttheater bzw. die freie Szene enthalten und somit den mentalen Modellen zuzuordnen sind. Diese Statements finden sich implizit oder explizit in vielen Antworten über alle Fragebögen verteilt und lassen Rückschlüsse auf eine Haltung oder Zuordnung gegenüber dem Stadttheater oder der freien Szene zu; sie betreffen das Regelwerk und somit die ‚Institution‘ Theater. Es wird immer wieder erneut deutlich wie fest verankert Wahrnehmungen in unseren mentalen Modellen sind, obwohl z.B. die Realität sich bereits stark geändert hat. So erklärt sich u.a., dass die Mehrheit der am Theater Arbeitenden zwar Arbeitserfahrung am Stadttheater als auch der freien Szene hat, aber dennoch weiterhin eine Trennung beider Theaterformen befürwortet – wie die folgenden Antworten zeigen.

### 6.2.2.1 Frage 3: Sind Sie der Meinung, dass weiterhin eine Trennung zwischen Stadt- und Staatstheatern und der freien Szene bestehen sollte?

Tabelle 3: Trennung von Stadttheater und freier Szene

	Identifizierung der Schlüsselwörter Wanda Golonka spezifisch	Ja-/Nein-Zuordnung
1	Ich kann dazu gar nichts sagen, außer, <b>dass ich es absolut gut finde, dass es eine freie Szene gibt</b> , die auch freie Szene bleiben will und <b>wenn die freie Szene nicht mehr frei sein will, geht sie in die subventionierten Häuser</b> . Nicht so prickelnd finde ich, dass die Theater dermaßen von den Subventionen abhängig sind und daher auch politisch fühlbar von den Geldgebern. Aber es ist das alte Lied: von irgendwoher muss das Geld kommen und die Geldgeber bestimmen mit. <b>Wenn man sich als Künstler entschließt, diesen Apparat nicht mehr bedienen zu wollen, hat man die Möglichkeit, in die nicht subventionierte freie Szene zu gehen, wo man zwar kein Geld bekommt, jedoch genau das machen kann, was man will.</b> <sup>666</sup> Es sind unglaubliche Ausnahmen in der freien Szene, die von dem leben können, was sie machen. Natürlich bin ich der Meinung, dass eine freie Szene den gleichen Stand haben sollte, wie ein subventionierter Stadtbetrieb, [...] <sup>667</sup>	Ja
2	<b>Nicht generell</b>	Ja
3	Ich kenne mich nicht gut genug in der freien Szene aus, habe aber die (vielleicht romantische) Hoffnung, dass <u>das Entschlacken der Stadttheater vielleicht sogar einen kreativen Impuls</u> <sup>668</sup> geben könnte. Im Sinne von Konzentration auf wesentliches – sowohl thematisch als auch umsetzungstechnisch. <b>Ich denke sowieso, dass sich längerfristig gesehen die Dinge schon rein aus finanziellen Gründen ähnlich entwickeln werden wie z.B. in Frankreich oder Holland</b> – einige wenige fixe Ensembles – denen gegenüber viele Gruppen, Kompanien stehen, die zusammenfinden, sich füreinander entscheiden und dann über lange Zeit zusammenarbeiten und Häuser in unterschiedlichen Städten (Ländern) bespielen. <b>Insofern wird da – glaube ich – von alleine eine gegenseitige Annäherung stattfinden.</b>	Keine Zuordnung möglich
4	<b>Ja</b> , aber es muss mehr interagiert werden.	Ja
5	Vermutlich wird sie sich nicht ohne weiteres aufheben lassen. Es ist auch <b>gut, dass es verschiedene Modelle der Theaterarbeit</b> gibt.	Ja
6	Kann ich so nicht beantworten. Ist zu komplex. <u>Um den trägen, da großen und auf andere Faktoren viel wert legenden Stadt- und Staatstheater eine</u>	Ja

<sup>666</sup> Da heißt im Umkehrschluss, am Stadttheater darf man nicht machen, was man will, weder Künstler noch Schauspieler.

<sup>667</sup> Zur Anonymisierung gestrichen. Inhaltlich nannte die gestrichene Passage keinen relevanten neuen Aspekt.

<sup>668</sup> Stadttheater als komplizierte, überladene und daher unbewegliche Organisation.



	<u>neue Richtung oder Impulse zu geben, wäre eine selbstverständlichere Zusammenarbeit wünschenswert.</u> <sup>669</sup> Es gibt teilweise Ansätze der Kooperation. Finde ich sehr befruchtend.	
7	<b>Ja!</b> Freie Gruppen können sich extern besser entfalten als in einem <u>festen Betrieb</u> , dem sie sich anpassen müssen.	Ja
8	<b>Not necessarily</b> , I do approve of collaboration, but then it must not only be on the institutions premisses. Often I do experience that the "free companies" get a bit squeezed by the institution.	Ja
9	<b>Ja</b> , die <u>freie Szene darf sich nicht schlucken</u> <sup>670</sup> lassen.	Ja
10	<b>Ich bin auf jeden Fall für subventioniertes Theater</b> , weil dort auch künstlerischen Formen die Chance zu einer Entwicklung gegeben wird, ohne gleich kommerziell erfolgreich sein zu müssen. Auch eine Trennung macht meiner Meinung nach insofern Sinn, <b>weil jede Art von Theater unterschiedliche Formen der Produktion entwickelt</b> . Ich glaube, dass die freie Szene, die mit weniger Mitteln ausgestattet ist, dazu gezwungen ist kreativer zu arbeiten und auch oft zu improvisieren, was aber auch durchaus starke Kräfte freisetzen kann, die man dann im Ergebnis auch spürt. Es entstehen dadurch insgesamt vielfältigere Stücke und Theater wird für mehr Menschen zugänglich.	Ja
11	Das ist eine schwierige Frage, da sie Organisation und inhaltliches vermischt. Von der Organisation ist es sehr anders die freie Szene und das „freie“ Arbeiten und <b>ich glaube es ist gut, dass es diese verschiedenen Organisationen gibt</b> .	Ja
12	Aus <b>ökonomischer Sicht hat das aus der Genese heraus eine Berechtigung, aus ästhetischer Sicht ist diese Trennung längst überflüssig</b> . Ein weiterer Aspekt, der gerne unterschätzt wird, ist die <b>Förderung und Erhaltung von Ensemble-Modellen an festen Häusern</b> , die wiederum von der freien Szene so schwer geleistet und erhalten werden können.	Ja
13	Besteht die Trennung nicht auf Grund des Wunsches der Künstler nach unterschiedlichen Organisationsformen und ist damit von diesen „herbeigeführt“ und im Sinne einer künstlerischen Freiheit gewünscht?	Keine Zuordnung möglich, Gegenfrage
14	<b>Nein</b>	Nein
15	<b>Arbeits- und z.T. Denkweise ist grundverschieden</b> , ein bisschen von beidem wäre gut, ist aber wahrscheinlich unrealistisch.	Ja
16	<b>Dann wäre es ja keine freie Szene mehr</b> . Natürlich kann eine sogenannte freie Szene Impulse liefern, die nur von da kommen können und je nach Anbindung an öffentliche Institutionen lässt der Status der „freien Szene“ nach. Institutionen können aber helfen, solche Projekte möglich zu machen und sollten dies tun. Freie Szene heißt ja eigentlich nur als Selbstständiger zu arbeiten und somit verhält es sich dann genauso wie bei einem Unternehmer. Gerade in dieser Hinsicht sollten junge Künstler in der Ausbildung Hilfe be-	Ja

<sup>669</sup> Stadttheater als schwerfällige, unbewegliche Organisation.

<sup>670</sup> Stadttheater wird als übermächtig und quasi als Drache dargestellt.

	kommen.	
17	<b>Nein.</b> Seit einiger Zeit gibt es eine Tendenz hin zu Projektarbeit sowohl an den Staats- und Stadttheatern, so wie schon immer in der freien Szene - aufgrund der finanziellen Situation der öffentlichen Haushalte wird sich diese Tendenz hin zu einer Normalität hin entwickeln. Das heißt, es wird immer weniger produziert, dafür aber mit immer mehr Partnern/Koproduzenten, die dann an diversen Orten/Festivals gezeigt werden.	Nein

Lediglich zwei Befragte äußerten sich eindeutig für eine Trennung von Stadttheater und freier Szene, elfmal konnte jedoch eine Zuordnung zur Beibehaltung der Trennung vorgenommen werden. Zwei Stimmen waren gegen eine weitere Trennung und viermal wurde nicht auf die Frage geantwortet. Fragen, auf die nicht geantwortet wurden, habe ich über die gesamte Auswertung aus den Tabellen entfernt. Zwei weitere Antworten konnten nicht zugeordnet werden, da sie sich nicht auf die Frage bezogen.

Diese Frage überforderte die Befragten offensichtlich, was daran ersichtlich ist, dass keine klaren Ja- bzw. Nein-Aussagen getroffen wurden. Sie zeigt auch, dass eine klare Zuordnung zu Stadttheater und freier Szene nicht mehr gemacht werden kann, da sich die Produktionsweisen immer mehr vermischen. Die Schwierigkeit der Befragten sich eindeutig für ‚Ja‘ oder ‚Nein‘ zu entscheiden zeigt auch, wie verankert und normal das deutsche Theatersystem in den Köpfen (mental Modellen) ist: so dass man sich schlichtweg nicht vorstellen kann, es könne auch anders funktionieren. Diejenigen, welche sich mit einem klaren ‚Nein‘ zum Fortbestand geäußert haben, ist bewusst, dass eine Aufhebung des bestehenden Systems eine von Grund auf neue Ordnung der Stadttheater in Deutschland bedeuten würde, und zwar in Bezug auf die Finanzierung und Organisation mit völlig geändertem Regelwerk der ‚Institution‘ Theater.

### 6.2.2.2 Fazit

- Je die Hälfte der Befragten fände eine stärkere Einbindung der freien Szene in die Stadttheater gut, die andere Hälfte hat entweder Entscheidungsschwierigkeiten oder äußert sich nicht dazu.

### 6.2.2.3 Frage 4: Sind Sie der Meinung, dass eine stärkere Einbindung der freien Szene in feste Häuser angestrebt werden sollte?

**Tabelle 7: Stärkere Einbindung der freien Szene am Stadttheater**

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Ja-/Nein-Zuordnung
1	<b>Wozu soll das gut sein?</b> Wenn eine Produktion der freien Szene sehr gut ist, wird sie ihren Weg finden in die festen Häuser. <sup>671</sup> Die Frage ist doch vielmehr, ob das überhaupt von der freien Szene gewollt ist? Gibt es denn eine freie Szene, die die Aufnahme und die Verknüpfung mit dem subventionierten Stadtbetrieb anstrebt??	Nein
2	<b>Ja</b> , wenn das gewünscht wird.	Ja
3	Ich kenne mich nicht gut genug in der freien Szene aus, habe aber die (vielleicht romantische) Hoffnung, dass das entschlacken der Stadttheater vielleicht sogar einen kreativen Impuls geben könnte. Im Sinne von Konzentration auf wesentliches – sowohl thematisch als auch umsetzungstechnisch. Ich denke sowieso, dass sich längerfristig gesehen die Dinge schon rein aus finanziellen Gründen ähnlich entwickeln werden wie z.b. in Frankreich oder Holland – einige wenige fixe Ensembles – denen gegenüber viele Gruppen, Kompanien stehen, die zusammenfinden, sich füreinander entscheiden und dann über lange Zeit zusammenarbeiten und Häuser in unterschiedlichen Städten (Ländern) bespielen. Insofern wird da -glaube ich - von alleine eine gegenseitige Annäherung stattfinden. <sup>672</sup>	Ja
4	Zum Teil bin ich dieser Auffassung. Allerdings ist die <u>freie Szene auch der Garant für neue Impulse</u> . <sup>673</sup> Das kann ein Staatstheater kaum leisten, weil es andere Erwartungen und auch andere Räume füllen muss.	Ja und Nein
5	Eine Einbindung fände ich interessant, findet am Schauspiel Frankfurt auch jetzt teilweise statt. Produktion HORROR VACUI von Auftrag Lorey.	Ja
6	Ja. Kann für die freie Szene auch tödlich sein. <u>Festgefahrene Strukturen lassen sich nur langsam aufbrechen</u> . <sup>674</sup> Finde die Einbindung aber durchaus erstrebenswert.	Ja

<sup>671</sup> Das feste Haus wird eindeutig „besser“ angesehen, als die freie Szene und zeigt somit eine klare Wertigkeit.

<sup>672</sup> Die befragte Person verwies bei dieser Frage auf Frage Nummer 3, daher ist diese nochmal hier genannt.

<sup>673</sup> Nur die freie Szene schafft neue Impulse, das Stadttheater kann dies nicht leisten.

<sup>674</sup> Stadttheater als unbeweglich empfunden.

7	Es wird schwierig sein freie Gruppen in einen laufenden Stadttheaterbetrieb zu integrieren.	Keine Zuordnung möglich
8	Both yes and no. I do think that often the creative processes are limited, and framed by the rules of the institution, at the same time I think its life-important for the institutions to invite the freshness in, you are more able to be avant-garde, new, fresh, daring, contemporary and to survive. I do believe that the Institutions need us "freepeople", as a fresh blast, and as a awakener, but I don't think it would profit the freescene to be completely integrated. <u>We need the freedom, and to set the agenda our self, and not been told what to do /or who to do it.</u> <sup>675</sup>	Ja und Nein
9	<b>Ja, die Hardware muss allen zur Verfügung stehen.</b>	<b>Ja</b>
10	Ja, vielleicht.	Ja
11	Ja, wieso nicht, inhaltlich sind sich die beiden Produktions-„Orte“ ja eh schon sehr nahe gekommen.	Ja
12	Das ist für mich eine kulturpolitische Angelegenheit einer Stadt oder eines Bundeslandes, die für mich lokal verschieden ausfallen muss und müsste. Es gibt ja parallel zu den festen Häusern eine sog. internationale Festival-Szene, die auch der freien Szene zugerechnet wird, solche Einbindungen an festen Häusern existieren als Gastspiele, das ist bereits eine bestehende Praxis, die von Stadt zu Stadt unterschiedlich ausfällt, Freie Gruppen oder Regisseure mit anderen Produktionsweisen wie an festen Häusern gewöhnlich fest einzubinden ist eine Experiment, das unterschiedlich ausfallen wird und kann, eine <u>Hinterfragung der vielleicht doch auch veralteten Strukturen</u> allemal <sup>676</sup> , und deshalb lohnenswert.	Ja
13	Von wem soll dies angestrebt werden? Das sich die Häuser dahingehend öffnen auf jeden Fall. (auch wenn ich befürchte das die <u>freie Szene dann „verschluckt“</u> <sup>677</sup> wird, wenn sie sich in diesen Apparat begibt)	Ja
14	Ja, weil <u>gutes Theater nicht von Subventionen abhängig ist</u> , <sup>678</sup> die freie Szene ist oft experimenteller, innovativer	Ja
15	Die Institutionen können Plattformen für freie Gruppen bieten, obwohl es wünschenswert ist, wenn das Theater übernehmen, die einen Großteil ihres Programms aus nationalen und internationalen Produktionen erstellen.	Ja
16	Die derzeitigen Strukturen (Produktionsabläufe, Arbeitsweisen etc.) sind sehr unterschiedlich, so dass sich die Zukunft sicherlich eher dahingehend entwickeln wird, dass es große Produktionsorte geben wird, wo beide Formate seinen Platz finden werden.	Ja

<sup>675</sup> Nur in der freien Szene kann man machen, was man will. Am Stadttheater nicht.

<sup>676</sup> Die veralteten Strukturen beziehen sich hier mehr auf die Organisation, ich denke aber, dass es die veraltete ‚Institution‘ ist, die gemeint ist.

<sup>677</sup> Stadttheater als ‚Drache‘.

<sup>678</sup> Idealistisches verklärtes Bild der reinen, guten Kunst. Nur was viel kostet, ist viel Wert. Nur am Theater ist es umgekehrt.

Wird eine stärkere Einbeziehung der freien Szene am Stadttheater gewünscht? 12 Antworten konnten direkt oder indirekt mit ‚Ja‘ gewertet werden. Das scheint paradox zu sein, zeigt meiner Meinung nach jedoch eines sehr deutlich: Von der freien Szene erhofft man sich am festen Theater nach wie vor Innovation und neue Ideen, inhaltlich als auch ästhetisch. Die Bejahung betont aber auch das Aufrechterhalten des bestehenden Systems und damit die Wertung und Beibehaltung der Wertigkeit von Stadttheater = besser, freie Szene = nicht so gut<sup>679</sup> und Stadttheater = nicht innovativ, freie Szene = innovativ. Es zeigt sich bereits eine starke unbewusste Verankerung von institutionalisierten Verhaltensweisen in den mentalen Modellen der Befragten. Fünf Personen gaben keine Antwort und eine Frage wurde mit einer Gegenfrage beantwortet, die nicht zuzuordnen war. Ich interpretiere das so, dass sechs Personen keine Haltung einnehmen wollten, aus welchen Gründen auch immer. Eine indifferente Antwort überlässt dem Gegenüber immer die freie Interpretation. Eine Person ist strikt gegen eine stärkere Einbindung, zwei Stimmen schwanken zwischen Zustimmung und Ablehnung. Im Kontext des Fragebogens gesehen, welcher an die aktuelle Legitimationsdebatte um das deutsche Stadttheatersystem anschließt, kann ich folgende Vermutungen ziehen, dass ein Viertel der Befragten

- sich scheinbar keine Gedanken über ihr Arbeitsfeld machen
- sich ihrer Arbeit sehr sicher sind
- es ihnen indifferent/nicht wichtig ist
- sie sich keine Meinung bilden trauen oder möchten
- es nicht für nötig halten Stellung zu nehmen
- kein ernsthaftes Interesse an einer wissenschaftlichen Evaluierung ihres Arbeitsfeldes haben oder
- keinen Sinn in einer Fragebogenerhebung diesbezüglich sehen

Ich tendiere zu einer Kombination und vermute, dass die Fragebogenerhebung nicht wirklich ernst genommen wurde, was aber auch bedeutet, dass es die Befragten für nicht so nötig oder sinnvoll halten, dass sich mit dieser Thematik wissenschaftlich auseinander gesetzt wird. Es könnte auch sein, dass nicht da-

---

<sup>679</sup> Ich schreibe hier ausdrücklich nicht ‚schlechter‘, denn die freie Szene genießt einen hohen Stellenwert, wird aber von den Theaterleuten selbst, in Hinblick auf die Arbeits- und Finanzierungssituation als ‚nicht so gut‘ wie am Stadttheater empfunden: frei bedeutet nicht angestellt, kein sicheres Einkommen, oft keine feste Spielstätte und daher nicht so gut (sicher) im Vergleich zu am Stadttheater angestellten.

ran geglaubt wird, dass eine Untersuchung wie diese irgendetwas bewirken kann, da sie nur ein weiterer Baustein in der ermüdenden Theaterdebatte zu sein scheint. Wie auch immer, hierin könnte ein Grund der wenigen Evaluationen liegen, die es aus dem Kulturbereich gibt. Eine Tatsache, die von Kulturmanagern<sup>680</sup> sehr kritisiert wird.

#### **6.2.2.4 Fazit**

- Die eine Hälfte der Befragten fände eine stärkere Einbindung der freien Szene in die Stadttheater gut, die andere Hälfte hat entweder Entscheidungsschwierigkeiten oder äußert sich nicht dazu.

#### **6.2.3 Arbeitsweise**

##### **6.2.3.1 Frage 7: Was zeichnet die Arbeit von Wanda Golonka Ihrer Meinung nach besonders aus, welches sind die wichtigsten Elemente?**

Die Herleitung eines ‚Ergebnisses‘ von Frage 7, Antwort 1, wurde in Kapitel 4.1 Auswertung der Fallstudie bereits vorgestellt.

Ich betone ausdrücklich, dass diese Zuordnung ein Versuch darstellt und in einigen Punkten unstimmig oder sogar teilweise als willkürlich erscheinen mag. Das ist eine Schwierigkeit bei der Sichtbarmachung von immateriellen Werten. Eine gewisse Struktur ist dennoch zu erkennen und diese erfüllt den von mir beabsichtigten Zweck. Die Aussagen über die Arbeitsweise, welche sehr mit der persönlichen Erfahrung der jeweiligen Person zusammenhängen, werden in Spalte 1 ‚neutraler‘ und allgemein gültiger dargestellt. Aus der Summe der Antworten ergibt sich über die Spalte 1 eine Beschreibung einer Arbeitsweise, die zwar noch sehr viel mit der Person Wanda Golonka zu tun hat, aber sehr dichte Strukturen postdramatisch ausgerichteter Erzähl- und Arbeitsweise aufzeigt.

---

<sup>680</sup> Vgl. Hagoort 2000.; Föhl 2011.

Spalte 2 ordnet den Arbeitselementen Attribute zu, welche auf eine Lernfähigkeit und Lernbereitschaft hinweisen, und diese wiederum sind in Spalte 3 den fünf Disziplinen von Senge zuzuordnen.

Die Zuordnung zur fünften Disziplin erfolgt dabei immer aus Sicht der Befragten, also der Darsteller und Mitarbeiter unter der Berücksichtigung: Welche Arbeitsweise hat wie bzw. wo eine der fünf Disziplinen ‚aktiviert‘.

**Tabelle 8: Wichtigsten Elemente der Arbeitsweise von Wanda Golonka**

		Spalte 1	Spalte 2	Spalte 3
	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter und Eigenschaften Wanda Golonka spezifisch</b>	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘	Lernfähigkeit beeinflussende Faktoren	Zuordnung zu den 5 Disziplinen nach Senge: Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Lernen
1	Das wichtigste Element ist vielleicht der <b>Körper</b> <sup>681</sup> und der <b>Raum, nicht so sehr die Geschichte</b> . <sup>682</sup>	Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel  Postdramatische Erzählstruktur	Anspruchsniveau  Selbstvertrauen  Lernhemmnisse lösen/identifizieren  Selbstvertrauen	Systemdenken  Personal Mastery  Mentale Modelle  Personal Mastery
2	Die <b>Konfrontation</b> mit <b>Ausdruck</b> von <b>Bewegung</b> und <b>Sprache</b> <sup>683</sup>	Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel	Anspruchsniveau  Selbstvertrauen	Systemdenken  Personal Mastery
3	Große <b>Ästhetik, Lust an Erschaffung</b> von <b>Bildern</b> , die in ihren Bezügen und <b>Assoziationen</b> oft sehr lose aneinandergelängt werden – eine große <b>innere Freiheit</b> im Umgang mit Themen. <b>Intuitivere</b> , „ <b>chaotische</b> “	Seh- und Wahrnehmungsangebot/Ästhetik  Wahrnehmung und Bewertung der Umwelt  Prozessorientierte	Anspruchsniveau    Lernhemmnisse lösen/identifizieren	Vision  Mentale Modelle  Systemdenken  Mentale Modelle

<sup>681</sup> Fettgedruckte Wörter sind von mir hervorgehoben worden, sie stellen das Schlüsselement zu den Zuordnungen dar. Die Antworten sind von mir bezüglich der Rechtschreibung korrigiert worden, sofern dadurch nicht der Inhalt der Antwort verändert wurde.

<sup>682</sup> Textpassagen, die nichts mit der Frage zu tun hatten wurden der Übersichtlichkeit halber gelöscht.

<sup>683</sup> Das Zusammenspiel von Ausdruck, Bewegung und Sprache wird als Konfrontation empfunden, was eigentlich etwas selbstverständliches am Theater ist. Die Antwort bezieht sich also auf die Andersartigkeit des Einsatzes und nicht auf die Tatsache, dass Ausdruck, Bewegung und Sprache eingesetzt werden.

	re“ Herangehensweise.	Arbeitsweise	Motivation Selbstvertrauen	Personal Mastery Mentale Modelle
4	<p>Sie arbeitet hauptsächlich mit <b>Improvisation</b>, sie lässt Dinge entstehen, gibt ihnen <b>Zeit</b> und weiß genau in welche Richtungen es gehen kann/wird, sie weiß wie man die <b>Leute herausfordern muss</b>. Aber das macht sie so geschickt, dass man manchmal selbst überrascht ist, zu welchen <b>Dingen man fähig ist</b>. Man <b>entdeckt Seiten, Emotionen, Energien an sich selbst, von denen man selbst nicht wusste</b>, dass sie in einem schlummern und entdeckt werden wollen.</p> <p>Man hat die <b>Möglichkeit sehr viel selbst zu entwickeln</b>, mit einer sehr genauen <b>Führung</b>, sie ist sehr <b>geduldig</b> und gibt allen die <b>Zeit Dinge entstehen zu lassen...</b></p> <p>Außerdem <b>spielt sie mit der Fantasie des Zuschauers</b>. Je nach dem was der <b>Zuschauer erlebt</b> hat, empfindet, sieht, spürt, realisiert er die Stücke von Wanda unterschiedlich. Wanda mag keine eindeutigen <b>Bilder</b>, sie versteht es Szenen so umzusetzen, dass <b>wunderbare Bilder</b> entstehen die aber eben von <b>vielseitiger Bedeutung</b> sein können.</p>	<p>Prozessorientierte Arbeitsweise</p> <p>Suche, Neugierde, Wahrnehmung der Umwelt</p> <p>Irritation, Stören, Hinterfragen</p> <p>Aufmerksamkeit Zulassen</p> <p>Zeit/Dauer/Entstehung</p> <p>Weckt schlummernde Ressourcen bei Darsteller, Mitarbeiter, Zuschauer</p> <p>Zeit/Dauer/Entstehung</p> <p>Erfahrung/individuelle Geschichte</p> <p>Vertrauen in Können der Darsteller</p> <p>Assoziative Abstraktion</p>	<p>Neugierde/Motivation</p> <p>Weiterentwicklung</p> <p>Bewusstmachung</p> <p>Aufmerksamkeit Lernhemmnisse lösen/identifizieren</p> <p>Selbstvertrauen</p> <p>Entdeckung</p> <p>Motivation</p> <p>Erinnerung aufbauen/abrufen</p> <p>Selbstvertrauen</p> <p>Anspruchsniveau</p> <p>Erinnerung</p> <p>Selbstvertrauen</p> <p>Motivation</p> <p>Anspruchsniveau</p>	<p>Personal Mastery</p> <p>Mentale Modelle</p> <p>Vision</p> <p>Team Lernen</p> <p>Mentale Modelle</p> <p>Personal Mastery</p> <p>Personal Mastery</p> <p>Mentale Modelle</p> <p>Personal Mastery</p> <p>Systemdenken</p> <p>Vision</p> <p>Personal Mastery</p> <p>Systemdenken</p> <p>Personal Mastery</p> <p>Personal Mastery</p> <p>Vision</p> <p>Mentale Modelle</p> <p>Vision</p> <p>Systemdenken</p>
5	<p>Interessant an Golonkas Arbeiten ist, dass <b>sie alles mit einbezieht</b>, den <b>Raum</b>, wie das <b>Licht</b>, wie das <b>Umfeld</b>, wie die <b>Menschen</b>, den <b>Gestus</b>, die <b>Luft</b>, wie den <b>Klang</b>. Sie „holt heraus“, was <b>verborgen ist</b>, sie ist wie eine <b>Spurenleserin</b>, die <b>Verschollenes zum Erscheinen</b> bringt.<sup>684</sup></p>	<p>Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel</p> <p>Weckt schlummernde Ressourcen bei Darsteller, Mitarbeiter, Zuschauer</p>	<p>Anspruchsniveau</p> <p>Selbstvertrauen</p> <p>Lernhemmnisse lösen/identifizieren</p> <p>Aufmerksamkeit</p> <p>Selbstvertrauen</p> <p>Bewusstmachung</p>	<p>Systemdenken</p> <p>Personal Mastery</p> <p>Personal Mastery</p> <p>Mentale Modelle</p> <p>Vision</p>
6	<p><b>Hebt die Hierarchie auf der Bühne auf</b>, setzt sie außer Kraft.<sup>685</sup></p>	<p>Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel</p>	<p>Anspruchsniveau</p> <p>Selbstvertrauen</p>	<p>Systemdenken</p>

<sup>684</sup> Textpassagen, die nichts mit der Frage zu tun hatten, wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit gelöscht.

<sup>685</sup> S.o.



7	<p><b>Sie integriert die Persönlichkeiten</b>, deren Vorlieben, Neigungen, Stärken und Schwächen. Sie lässt dafür viel <b>improvisieren</b>.</p> <p>Ist sehr offen für Ideen der Mitwirkenden, sucht Inspiration aus Kunst, Mode, Philosophien, Architektur, Literatur, Theorien... die <b>Arbeiten sind sehr verschieden und sehr intuitiv</b>.</p> <p>es braucht besonders von Schauspielern eine große Offenheit für ihre Arbeit und <b>eine große Bereitschaft bekannte Wege Arbeitsweisen und Muster zu verlassen</b>.</p> <p><b>sie schafft große, schmerzvolle, lebensfreudevolle Bilder/Welten/Aussagen</b>, die die ewig gültigen, großen Themen der Menschen berühren durch Einbeziehung aller Mittel.</p>	<p>Weckt schlummernde Ressourcen bei Darsteller, Mitarbeiter, Zuschauer</p> <p>Intuitive Verwendung der Mittel</p> <p>Wahrnehmung und Bewertung der Umwelt</p> <p>Erinnerung aufbauen</p> <p>Ästhetik/Bilder entstehen lassen</p> <p>Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel</p>	<p>Lernhemmnisse lösen/identifizieren Aufmerksamkeit Selbstvertrauen Bewusstmachung</p> <p>Selbstvertrauen Erinnerung abrufen</p> <p>Aufmerksamkeit Weiterentwicklung</p> <p>Bewusstmachung Anspruchsniveau</p> <p>Anspruchsniveau</p>	<p>Personal Mastery Mentale Modelle Vision Mentale Modelle</p> <p>Personal Mastery</p> <p>Mentale Modelle Personal Mastery</p> <p>Mentale Modelle Systemdenken Vision Systemdenken Team Lernen Mentale Modelle</p>
8	Die Arbeit mit W.G. war immer eine <b>Entwicklung</b> .	Prozessorientiertes Arbeiten	Weiterentwicklung	Systemdenken Mentale Modelle Vision
9	The <b>openness</b> in her work, her <b>unjudgeable</b> attitude, her <b>trust in us as fellow creators</b> , and <b>thinking beings</b> . Her <b>exceptional work with and trust in the group/ensemble</b> . And the <b>openness to long improvisations</b> . This things put together were is very unusual and extraordinary. [...] <sup>686</sup>	<p>Prozessorientierte Arbeitsweise</p> <p>Weckt schlummernde Ressourcen bei Darsteller, Mitarbeiter, Zuschauer</p> <p>Lange Suche/Improvisation</p>	<p>Weiterentwicklung</p> <p>Neugierde Lernhemmnisse lösen/identifizieren</p> <p>Prozesserfahrung</p>	<p>Mentale Modelle Systemdenken Vision Personal Mastery</p> <p>Systemdenken</p>
10	Bei "Katakomben", das Wanda anderthalb Wochen vor der Premiere übernahm, baute/beleuchtete sie <b>Räume</b> , in denen die <b>Schauspieler ihre Szenen verhandelten</b> (die Räume gaben, so kann man sagen: die Szene vor) auch hier,	<p>Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel</p> <p>Postdramatische</p>	<p>Anspruchsniveau Selbstvertrauen</p> <p>Lernhemmnisse</p>	<p>Team Lernen Personal Mastery</p> <p>Mentale Modelle</p>

<sup>686</sup> Ich habe diesen Teil in Frage 12 übernommen, da er sich nicht auf die Arbeitsweise bezieht, sondern auf die Auswirkung: [...] I felt very included and quickly accepted for who I am, and what I could bring to the process. I felt very free, and could allow anything to happen in the impro.work. When we came to the performance I also felt very secure with the performance, and within the group. I really felt strong a fellowship.

	der Kürze der Zeit geschuldet, hatten die Schauspieler viel <b>Freiheit</b> (doch, <u>geschult im starren Stadttheatersystem</u> <sup>687</sup> , regelte man die Vorgänge diszipliniert untereinander.) [...] <sup>688</sup>	Erzählstruktur Freiheit	lösen/identifizieren Selbstvertrauen	Systemdenken Personal Mastery
11	<b>Räume</b> entdecken, <b>Spuren</b> suchen, den <b>Zuschauer einzuladen seine Wahrnehmungen</b> zu überprüfen.	Weckt schlummernde Ressourcen bei Darsteller, Mitarbeiter, Zuschauer	Lernhemmnisse lösen/identifizieren	Mentale Modelle Systemdenken Personal Mastery Vision
12	Der Umgang mit dem <b>Raum</b> . Der Blick auf den <b>Körper</b> , der weder von der <b>Bewegung noch von der Psychologie</b> her gedacht ist. Die <b>assoziative Abstraktion</b> die ihr eigen ist.	Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel Postdramatische Erzählstruktur Assoziative Abstraktion	Anspruchsniveau Selbstvertrauen  Lernhemmnisse lösen/identifizieren Anspruchsniveau	Team Lernen Personal Mastery Systemdenken Mentale Modelle Vision
13	Sie ist genuin Choreographin und hat ein starkes Interesse am <b>Körper</b> und am <b>Menschen und seiner Existenz</b> . Sie formuliert deshalb Erzählungen, Sachverhalte, etc. über eine <b>Körper- und Bewegungssprache</b> , setzt sich mit den Raum - und <b>Zeiterfahrung</b> auseinander, vorrangig geht es Golonka immer um die <b>Wahrnehmungsfähigkeit</b> und das <b>Erfahrungspotential</b> des Menschen, generell und nicht nur im Theater. Das prägt bzw. erzeugt auch ihre <b>unverkennbare Ästhetik</b> .	Raum - Zeit/Zeiterfahrung Hinterfragung Veränderung von Wahrnehmung und Verständnis  Weckt schlummernde Ressourcen bei Darsteller, Mitarbeiter, Zuschauer  Mensch Mittelpunkt Unverkennbare Ästhetik	Neugierde Aufmerksamkeit Weiterentwicklung Lernhemmnisse lösen/identifizieren  Prozesserfahrung Lernhemmnisse lösen/identifizieren  Bewusstmachung Anspruchsniveau Überforderung	Personal Mastery Systemdenken Mentale Modelle Personal Mastery  Personal Mastery Systemdenken Vision  Vision Personal Mastery
14	<b>Freiheit, Improvisation</b> , man geht mit dem um was da ist, bezogen auf die Bühne.	Postdramatische Erzählstruktur	Neugierde, Aufmerksamkeit, Lernhemmnisse lösen/identifizieren	Personal Mastery mentale Modelle
15	<b>Sehr schöne Bilder</b> , sehr angenehme Arbeitsweise, sehr ruhige Ausstrahlung	Besondere Ästhetik Vertrauen	Bewusstmachung Anspruchsniveau	Mentale Modelle Personal Mastery

<sup>687</sup> Der Befragte empfand die Freiheit als Bedrohung oder unstrukturiert, denn er verweist darauf, dass „geschult im starren Stadttheatersystem“ alles gut über die Bühne ging. Das heißt aber auch, dass das Angebot, welches Wanda Golonka den Darstellern gab, sich neu zu verorten aufgrund der kurzen Zeit nicht funktioniert hat.

<sup>688</sup> Der gestrichene Teil hatte nichts mit der Frage zu tun.

16	Wanda Golonka Arbeitsweise entspricht der einer typischen Form der PR <sup>689</sup>	-	-	-
17	Wanda Golonka <b>arbeitet mit dem für eine Produktion vorhandenem</b> (Raum, Ort, Menschen, Etat, Ressourcen). <b>Gleichberechtigung der Stilmittel</b> (Raum, Kostüm, Licht, Ton, Darsteller etc.) <b>Zusammenführen der Disziplinen</b> (Tanz und Theater; Stadttheater und freie Szene)	Wertung und Bewertung der Umwelt  Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel  Spartenübergreifende Arbeit	Lernhemmnisse lösen/identifizieren  Neugierde/Anspruchsniveau  Weiterentwicklung/Anspruchsniveau	Mentale Modelle Systemdenken  Personal Mastery Vision Team Lernen  Systemdenken

16-mal wurde eine Beschreibung der Arbeitsweise vorgenommen, eine Antwort ergab keinen Sinn und viermal wurde die Frage nicht beantwortet.

Die Auswertung dieser Frage gestaltet sich als fast unmöglich, denn in der Beschreibung der Arbeitsweise sind persönliche Empfindungen und Einschätzungen ebenso verwoben (u.a. Antwort 14: ‚Freiheit‘, Antwort 15: ‚sehr schöne Bilder‘, Antwort 13: ‚unverkennbare Ästhetik‘) wie klare Aussagen über die Art und Weise (u.a. Antwort 17: Zusammenführen der Disziplinen und Gleichberechtigung der Stilmittel). Die Auswertung erfolgt somit in gewisser Weise intuitiv und muss unbedingt als weder vollständig noch endgültige, oder einzige Art der Analyse gesehen werden. Aus der Gesamtheit lässt sich eher ein Gefühl dessen erlebbar machen, was die Arbeit bewirkte, und über die positiv mitschwingende Wertschätzung erfahren, welchen Stellenwert diese Arbeit für die Beteiligten hatte und noch immer hat.

Dennoch lassen sich aus Spalte 1 typische Elemente einer prozessorientierten, spartenübergreifenden Arbeitsweise identifiziert, welche folgende Beschreibung ermöglichen, in welche die ‚Gefühlslage‘ mit eingewoben ist:

Die prozessorientierte, spartenübergreifende Arbeitsweise ist geprägt von großer Freiheit im Denken und dem Einsatz der künstlerischen Mittel. Die teils intuitive Verwendung und der von Gleichwertigkeit geprägter Einsatz der künstlerischen Mittel wird von einem holistischen oder nach Senge systemischen Gedanken zusammengehalten, welche die besondere, unverkennbare Ästhetik und Bilder entstehen lassen. Über Improvisation und teils langes Suchen in Raum und Zeit, u.a. mit Zeit verstanden als Dauer, also Zeiterfahrung von schnell, langsam, Wiederholung oder Unterbrechung etc. wird die Umwelt be-

<sup>689</sup> Hier war der Text leider zu ende.

fragt und bewertet. Die Hinterfragung ist nicht Mittel zum Zweck, also zielorientiert, sondern der Prozess des Findens zielt auf die Veränderung von Wahrnehmung und Verständnis von Unbekanntem, oder (noch) nicht Erkanntem in der Umwelt.

Im Mittelpunkt der Arbeit stehen der Mensch und das Suchen nach Angeboten in Form von neuen Bildern, Assoziationen und Wahrnehmungen. Über die Suche werden vorhandene, schlummernde Ressourcen bei Darsteller, Mitarbeiter und Zuschauern geweckt, in starker Verbindung zur individuellen Erfahrung und Geschichte des Darstellers und der Beteiligten als auch des Publikums. Das Ergebnis ist nicht mit dramatischen Strukturen vergleichbar und kann am besten mit der postdramatische Erzählstruktur verglichen werden. Die Arbeitsweise zielt auf den gleichwertigen Einsatz der künstlerischen Mittel, einschließlich des Schauspielers gilt die Verwendung und der Einsatz der Materialien dem Zweck der Suche, des Findens und des daraus Erschaffens.<sup>690</sup>

Die Arbeit ist geprägt von großem Vertrauen in das Können der Darsteller und der Wahrnehmungsfähigkeit der Zuschauer und stärkt deren Lernfähigkeit im Umgang mit Ungewohntem, Neuen und Anderen. Somit erhöht sich über die Zusammenarbeit die Kompetenz der Mitarbeiter u.a. durch Arbeit im Team, in welcher die Trennung in ‚Denker‘ (künstlerische Bereiche) und ‚Macher‘ (Gewerke) aufgehoben wird.

Das besondere an der Arbeitsweise Wanda Golonkas liegt also darin, dass eine Aufwertung des einzelnen Menschen geschieht, welche im Arbeitsumfeld und der gewohnten Kompetenzen nach dem ‚was ist da noch an Fähigkeit ist‘ sucht. Dies ist ein wesentlicher Bestandteil in lernenden Organisationen, denn da derart viel Zeit in der ‚Firma‘ verbracht wird und besonders am Stadttheater Freizeitinteressen meist sogar mit Arbeitsinteressen korrelieren, ist für die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter die Persönlichkeitsentwicklung und -entfaltung besonders wichtig.

Ein Lernprozess beinhaltet Verstehen, Speichern und Abrufen von Wissensinhalten. Aus den Antworten wird deutlich, dass die Phase des Verstehens des Sinns der Arbeitsweise von Wanda Golonka als weitgehend ‚abgeschlossen‘ bezeichnet werden kann, da diese relativ eindeutig benannt wird als spartenübergreifend, gleichwertiger Einsatz und somit als postdramatisch bezeichnet werden kann. Es wird erwähnt, dass die Wahrnehmung der Umwelt und der eigenen Persönlichkeit, also der Bewusstwerdung eigenen Empfindungen sehr viel Wert beigemessen wird. Dies hebt den gelebten, empfundenen Prozess des Lernens hervor und verdeutlicht gleichzeitig die Nachhaltigkeit der Arbeit, das diese – so scheint es zumindest – immer noch wirkt.

---

<sup>690</sup> Vgl. Kapitel 5.2.

### 6.2.3.2 Fazit

- Die Arbeitsweise funktioniert primär über eine Suche nebst Stören und Irritation, als auch durch Erhöhung von Diversität im System. Die gemeinschaftliche Arbeit im Team, in welcher die Trennung in ‚Denker‘ (künstlerische Bereiche) und ‚Macher‘ (Gewerke) aufgehoben wird, wird jeder Einzelne zu einem wichtigen gestaltenden Bestandteil des Ganzen und der Mensch im System aufgewertet.

### 6.2.4 Arbeitsweise (indirekte vergleichende Einschätzung)

#### 6.2.4.1 Frage 8: Würden Sie sagen, dass die Arbeit von Wanda Golonka sehr anders ist, als die anderer Regisseure? Ist das ein Vorteil, ein Nachteil, interessant oder uninteressant?

Tabelle 9: Andersartigkeit Wanda Golonkas zu anderen Regisseuren.

	Schlüsselwörter für die Zuordnung	Ja-/Nein-Zuordnung
1	Natürlich ist die Arbeit von Wanda anders, als die Arbeit anderer Regisseure, so wie jeder Regisseur anders ist. Sie ist wie jeder Regisseur einzigartig, hat ihren speziellen Zugriff auf die Vorlage oder die eigene Fantasie. Und sicher ist das <b>interessant</b> .	Ja, interessant
2	Sie unterscheidet sich an der ihr eigenen Intensität, <b>die ich produktiv empfinde</b> .	Ja, interessant Vorteil: produktive Intensität
3	Wanda kommt aus dem Tanz Bereich, dieser Fakt bringt grundsätzlich schon andere Voraussetzungen mit sich im Vergleich zur ‚normalen‘ Sprechtheater Regie. Ihr <u>Ansatz</u> , <u>ihre Wertigkeiten sind</u> andere. Die Führung findet dann viel mehr auf dem körperlichen, und kaum auf dem textlichen Gebiet statt, das ist als Schauspieler manchmal sehr ungewohnt und irritierend – man ist gewöhnt, sich ganz genau mit Texten auseinanderzusetzen, die Haltungen darin möglichst en Detail zu klären – das hält Wanda oft auch vage oder beschreibt eher eine Stimmung, die sich übertragen muss. <b>Das erfordert große Eigenständigkeit – gibt aber auch die Freiheit, mehr Einfluss auf die Aussage</b> zu nehmen.	Ja, interessant Vorteil: Freiheit und Einfluss auf Aussage
4	Ich habe sonst mit noch keinem Choreographen/Regisseuren auf diese Art und Weise gearbeitet Ich finde die Arbeit mit Wanda <b>sehr interessant</b> und arbeite immer wieder gerne aufs Neue mit ihr zusammen! Ich sehe die Arbeit als <b>positive Erfahrung für mich, meinen Körper, meinen Geist, für mich als professionelle Tänzerin!</b>	Ja, interessant Vorteil: positive persönliche Erfahrung
5	<b>Ja</b> , es ist ein sehr eigenes Profil, das nicht einzugliedern ist	Ja, interessant

	im normalen Theater oder Tanztheaterbetrieb. Es liegt zwischen Performance, Künstlerischer Installation, und theatraler Umsetzung jenseits der Konventionen des Theatermachens. Sie ist damit nur z.T. kompatibel mit einem Stadttheaterbetrieb. Aber sie kann ein <b>wichtiges konterkarierendes Element</b> sein, <b>das äußerst fruchtbar</b> und für mein <b>Verständnis von lebendiger Theaterkunst notwendig</b> ist.	Vorteil: kontrastierendes Element für Stadttheaterbetrieb, lebendige Theaterkunst
6	[...] <sup>691</sup> Wanda löst sich von einer akademischen Herangehensweise, von einem bereits vordefinierten Einsatz der Mittel. Es ist erst einmal alles denkbar, vorstellbar. Es gibt eine sehr <b>unbefangene, offene Herangehensweise</b> , Inspirationen auf verschiedensten Ebenen. Ein Foto, ein Gegenstand, eine Farbe, ein Geschmack, eine Musik, ein Klang, ein Zeichen, können eine Idee provozieren, oder Ausgangspunkt einer Szene sein. Die zur Verfügung stehenden Mittel müssen nicht um jeden Preis, können aber sehr unkonventionell zum Einsatz kommen.	Ja, interessant Vorteil: Offenheit
7	Ja. Für mich :eine <b>Bereicherung</b> . - Es gibt eher <b>selten</b> eine feste <b>Textvorlage</b> . Text ist mehr Material. Text wird <b>nicht psychologisch</b> behandelt. Text ist Musik. Textarbeit, also Texte erfassen, liegt eher beim Schauspieler. - Die <b>Arbeitsweise eines ‚Sprechschauspielers‘</b> greift nicht. Man muss sich (wenn man es zulassen will) sehr umstellen, <b>befreien von gewohnten Herangehensweisen, Denkweisen</b> . Dazwischen klinkt sie sich ein und <b>will den Menschen sehen, der da steht</b> . - Sie arbeitet mit <b>Überforderung</b> im, für mich, positiven Sinn: <b>loslassen von Mustern: Kontrollverlust</b> : Neues entsteht. - Sie braucht das <b>eigenständige Arbeiten der Mitwirkenden</b> . - Die Zusammenarbeit mit Tänzern, Musikern und Schauspielern ist sehr befruchtend: Vorteil - Es gibt <b>selten Rollen</b> . <b>Man bleibt man selbst</b> . - Vieles versteht man auch erst <b>später beim Spielen oder nachdem die Produktion abgespielt</b> ist, da sich viele Dinge nicht nur auf einer Ebene (Verstand) erfassen lassen.	Ja, interessant Vorteil: Bereicherung durch spartenübergreifende Zusammenarbeit
8	Ausgangspunkt ist eher eine Idee als konkretes Material, es ist nur eine Richtung und lässt viel Platz für das Geschehen mit Darstellern, Raum, Ton. Es macht die <b>Arbeit interessant</b> . <b>Es ist ein richtiger Prozess, auch mit sich selbst</b> . Jede Produktion ist Ergebnis von einem eigenen Weg.	Ja, interessant Vorteil: Prozess- und Persönlichkeitserfahrung
9	Es war immer sehr <b>Interessant</b> mit W.G. ein Stück zu ERARBEITEN. W.G. hat es verstanden, <b>alle Abteilungen mit ‚ins Boot‘</b>	Ja, interessant Vorteil: Teamarbeit

<sup>691</sup> Zur Anonymisierung gestrichen.

	<b>zu holen.</b> Auch hat W.G. eine unglaubliches Raum und Ästhetik Gefühl.	
10	Yes definately. <b>Very interesting.</b>	Ja, interessant
11	<b>Ergebnisoffenes Arbeiten ist interessant</b> und, da nicht üblich, für das Theater von Vorteil: allerdings muss es die Gelegenheit dazu geben.	Ja interessant Vorteil: Ergebnisoffenes Arbeiten
12	<b>Ja</b> , ich sehe aber auch Wanda Golonka mehr als Choreographin, was die Herangehensweise an Stücke schon sehr verändert. Dazu kommt, dass sie oft versucht hat <u>auch die Rahmenbedingungen zu ändern, also z.B. die Zuschauer in eine andere Position zu bringen, als die übliche oder Dinge in einer anderen Art und Weise zu benutzen, wie sie üblicherweise benutzt werden.</u> Als einfach auch die Erwartungshaltungen schon am Anfang womöglich aufzulösen, um so eine Öffnung für neue Sichtweisen zu ermöglichen. Es ist auf jeden Fall <b>interessanter</b> , aber nicht unbedingt einfacher für den Zuschauer; er wird mehr gefordert.	Ja, interessant  Vorteil/Nachteil: anspruchsvoller
13	Sie ist zunächst mal Choreographin, das <b>unterscheidet sie sehr zu Regisseuren</b> . Ihr Ansatz ist nie narrativ. Ihre Arbeitsweise entspricht nicht der ‚Planung‘ fester Häuser.	Ja
14	<b>Nein, sie ist wie viele 80er Jahre Regisseure</b> , sie hat natürlich ihren individuellen Ansatz, das sollte aber jeder gute Regisseur haben, für ein festes Haus ungewöhnlich war, dass sie ihre Produktionsweise und -bedingungen, dem künstlerischen Interesse der Arbeit anpasste und <u>nicht der sogenannten Haus- und Produktionspolitik, das unterschied und unterscheidet sie von anderen Regisseuren, die diese Zusammenhänge nicht hinterfragten, sondern nur bedienen, bzw. solche Abhängigkeiten und Verquickungen von Produktionsbedingungen und Endresultat ihrer künstlerischen Arbeit nie in Zusammenhang bringen. Die vollkommene Prozessorientierung machte für mich die Arbeit mit Wanda Golonka besonders interessant.</u> Ich empfand es auch als einen <b>Vorteil für das Haus</b> , das Schauspiel Frankfurt unter der Intendanz Schweeger, auch wenn es anstrengend sein konnte, doch brachte jede Produktion und Arbeit eine Anstrengung mit, die müßig sein konnte. Das Leiden spielt sich halt auf unterschiedlichen Ebenen ab. Aus [...] <sup>692</sup> war es immer spannender mit Golonka zu arbeiten, als mit anderen Regisseuren.	Nein  Vorteil: auf persönlicher Seit Interessanter als mit anderen Regisseuren zu arbeiten
15	Die <b>Schönheit, das Gefühl des Besonderen, das Herstellen eines speziellen (neuen) Moments/Situation</b> das Bewusstsein für all dieses	Ja, interessant
16	Ich habe gerne mit Wanda gearbeitet und fand/ finde ihre Arbeit <b>interessant</b> .	Ja, interessant

<sup>692</sup> Zur Anonymisierung gestrichen.

17	Die Arbeit ist <b>sehr anstrengend</b> , weil man über eine <b>zer-mürbend lange Zeit sich selbst überlassen</b> ist, dadurch entstehen aber sehr <b>interessante Sachen</b>	Ja, interessant
18	Habe nicht so viele Vergleichsmöglichkeiten, Wanda ist nie bestimmend, nie aggressiv, nimmt sich Zeit, sehr harmo-nisch	Keine Antwort auf Frage
19	Zu Schauspiel Frankfurt-Zeiten war ihre Arbeit im Stadtthe-ater etwas Besonderes, in der freien Szene weniger. Es ist interessant, weil sie dadurch eine <b>Vorbildfunktion</b> für an-dere hatte.	Ja Vorteil: Vorbildfunktion

18 Personen empfanden die Arbeit als sehr anders im Vergleich zu anderen Regisseure und sehr interessant. Eine Person verneint zwar eine Andersartigkeit, setzt allerdings einen Vergleich zu Inszenierungsstilen der 80er Jahren des 20ten Jahrhunderts. Dieselbe Person empfand die Arbeit persönlich als sehr interessant. Damit wird indirekt bestätigt, dass Golonka doch sehr anders arbeitet als heutige Regisseure. Da nach einem Vergleich zu in der Fallstudienzeit aktiven Regisseuren gefragt wurde, werte ich die Frage trotz Verneinung mit ‚Ja‘. Zweimal wurde nicht auf die Frage geantwortet.

Durch die Frage wird auf die positiven Effekte, welche eine prozessorientierte Arbeit als Suche und Recherche für Schauspieler und die Beteiligten der Produktionen hat, hingewiesen. Sie motiviert, bindet ein, regt zum mitdenken an, fern von üblicher Theaterproduktion. Zudem wurden Teamarbeit und die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentwicklung hervorgehoben. Ferner wurde einmal die Vorbildfunktion der Arbeitsweise hervorgehoben und diese als lebendige Theaterkunst bezeichnet.

Die Antworten bestätigen erneut, dass Bedarf an einer anderen Arbeitsweise besteht. Besonders deutlich wird das durch eine Umkehrformulierung. Denn man könnte anderen Regisseuren unterstellen, dass diese keine produktive Intensität und Offenheit leben, tote Theaterkunst machen, da ergebniszentriert und ensembleorientiert, hierarchisch funktionieren und den Schauspieler als Produktionsort ihrer Kunst sehen, nicht als eigenständiges Wesen, welches Kunst mit erschafft. Dreht man die Vorbildfunktion um, so ergibt sich keine Vorbildfunktion, also eine Zugehörigkeit zu einem Einheitsbrei.



### 6.2.4.2 Fazit

- Die Mehrheit empfindet prozessorientierte Arbeit im Team am Stadttheater als interessanter und als größere Bereicherung, als herkömmliche Theaterarbeit. Zudem wird dieser eine Vorbildfunktion zugeschrieben. Die herkömmliche Arbeitsweise wird im Gegensatz als starker Kontrast empfunden.

### 6.2.5 Prozessorientierte Arbeit

#### 6.2.5.1 Frage 17a: Der freien Szene wird eine prozessorientierte Arbeitsweise zugesprochen, d.h. die Stücke und oft auch Texte werden im Team/Kollektiv erarbeitet. Fanden Sie, dass die Zusammenarbeit gleichberechtigt war, also alle Beteiligten, auch Maske, Kostüm, Licht und Ton, zum Team gehörten?

Tabelle 10: Gleichberechtigte Zusammenarbeit der Gewerke

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Ja-/Nein-Zuordnung
1	Für Wandas Produktionen kann ich nicht sprechen, wie gesagt. Ansonsten ist die Frage nicht über einen Kamm von acht Jahren zu scheren. Es gibt Regisseure, bei denen ist sofort ein komplettes Team da und jeder, der mitmacht, gehört dazu. Übrigens ist das meistens so. Andere interessieren sich nur pseudo für den andern, auch nur pseudo für den Spieler übrigens.	Keine Zuordnung möglich
2	In etwa <b>ja</b>	Ja
3	<b>Auf jeden Fall</b> – es kam auch oft zu ähnlichen Konstellationen in diesen Bereichen, weil sich viele <b>künstlerisch mit den Arbeiten identifizieren</b> konnten oder sich zumindest dafür interessierten und die Offenheit schätzte.	Ja, künstl. Kreativität im Einzelnen wichtig
4	Was verstehen Sie unter ‚gleichberechtigt‘? Hmmm... ich sag jetzt mal <b>ja</b> !	Ja
5	Ja	Ja
6	<b>In gewisser Weise</b> schon, wenn auch nicht in jeder Phase. Letztendlich konnte und kann man sich weit <b>mehr als allgemein üblich</b> in den Prozess einbringen.	Ja, mehr als üblich selber einbringen
7	<b>Ja</b> , da Wanda für alle Bereiche die letzte Verantwortung trug, das heißt auch alle miteinander verbunden hat.	Ja
8	<b>Selbstverständlich!</b>	Ja
9	<b>Unbedingt</b>	Ja
10	I do feel that i belong <b>to a part of the wholeness</b> . That we all did, but under the wings of Wanda. We did have a leader, whom made the final decisions and that's good.	Ja
11	<b>Ja</b> , nicht zu vergessen, die jeweiligen Assistenten.	Ja
12	<b>Ja</b> , auf jeden Fall mehr als bei anderen Regisseuren, aber von Kollektiv würde ich nicht sprechen. Man konnte viel mit gestalten, aber sie hat ausgewählt und alles zusammengesetzt.	Ja

13	<b>Das ist eine Ideelle Grundlage der Arbeit von Golonka</b> , aber hat sich nicht immer ganz so eingelöst, zumindest nicht im Verständnis der Beteiligten, aber das hat sich dahin gehend verändert, dass viele gerne für die Golonka Produktionen gearbeitet haben im Laufe der Zeit, sogar so weit, dass z.B. die Abteilung Maske es toll fand, am Programmheft mit zu arbeiten und künstliche Haut herstellten....	Ja
14	Im Rahmen der Möglichkeiten und der Grenzen der Gewerke	Ja
15	Ja	Ja
16	Ja	Ja
18	Definitiv! Das ist die Qualität Wanda Golonkas Arbeiten am schauspiel-frankfurt gewesen.	Ja

Viermal wurde keine Antwort gegeben ansonsten sind die Antworten erstaunlich schnörkellos und eindeutig. 15-mal wurde ein eindeutiges ‚Ja‘, einmal eine Bejahung mit dem Verweis, dass die Einbeziehung mehr als üblicherweise war, und einmal konnte die Antwort nicht zugeordnet werden. Wieder wurde mehrmals darauf hingewiesen, dass die eigene künstlerische Kreativität im Einzelnen durch diese gleichberechtigte Arbeit mehr gefragt, angesprochen und gewollt war, als in herkömmlicher Stadttheater-Arbeitsweise. Es wird ebenfalls ganz klar hervorgehoben, dass Wanda Golonka über unterschiedliche Führungsstile die jeweils nötige Energie und Qualität aus den Beteiligten herausholen konnte. In der relativ instabilen Phase der Proben funktionierte die Arbeit über heterarchische Strukturen, welche in der Endphase durch eine klare Hierarchie zu einer Ordnung gebracht wurde, damit der Prozess zu einem künstlerischen Ganzen verdichtet werden konnte<sup>693</sup>.

#### 6.2.5.2 Fazit

- Die Zusammenarbeit in der Probephase wurde eindeutig als gleichberechtigt für alle Beteiligten empfunden. Gleichzeitig wurde Wanda Golonka in der Endphase der Produktionen eine klare Führungsrolle attestiert.

---

<sup>693</sup> Vgl. Kruse 2013.

### 6.2.5.3 Frage 17b: Wenn ja, wie haben Sie es empfunden, ein gleichberechtigter Part vom Ganzen zu sein?

**Tabelle 11 Wie wird eine gleichberechtigte Arbeit empfunden?**

	Identifizierung der Schlüsselwörter	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘
1	Es ist der Grund, warum ich diesen Beruf ergriffen habe. Ein Solengang interessiert mich nicht, hinterlässt Frust.	Gutes Gefühl
2	"Dabei" zu sein war aufregend und schön.	Gutes Gefühl
3	Ja	Keine Zuordnung möglich
4	<b>Wunderschön!</b> Es gibt doch nichts Schöneres, als wenn die Arbeit Spaß macht, super interessant ist, das Team wunderbar miteinander auskommt und dann auch noch Teil des Ganzen Kunstwerkes ist!	Gutes Gefühl
5	Das ist für mich <b>normal künstlerischer Alltag</b>	Gutes Gefühl
6	<b>Es fühlt sich gut an.</b>	Gutes Gefühl
7	s.o. <b>Toll!</b> Absolut erstrebenswert. Sehr produktiv.	Gutes Gefühl erstrebenswert
8	Gleichberechtigt klingt vielleicht zu mathematisch, aber Teil vom Ganzen auf jeden Fall. Sonst ist man an der Arbeit vorbei gegangen. Die Stücke sind auf dieser Idee aufgebaut.	Gutes Gefühl
9	Super.	Gutes Gefühl
10	Der Kommunismus funktioniert im Kleinen d.h. nicht als Dogma, sondern: Marx hat sich der Analyse der Produktion gewidmet, <b>ähnlich meiner Vorstellung von Kunst, die Beziehungen innerhalb einer Gemeinschaftsordnung analysiert, um sie bloßzulegen und für eine Kritik zu bereiten.</b>	Gutes Gefühl
11	Ja, auf jeden Fall mehr als bei anderen Regisseuren, aber von Kollektiv würde ich nicht sprechen. Man konnte viel mit gestalten, aber sie hat ausgewählt und alles zusammengesetzt. <sup>694</sup>	Keine Zuordnung möglich
12	Ich selbst war im Grunde wie ein Co-Autor [...] <sup>695</sup> , wobei in der Deklaration nach außen, schon wieder eine gewisse Hierarchie entstand und Wanda Golonka sich als Künstlerin und Regisseurin	Keine Zuordnung möglich

<sup>694</sup> Hier wurde eine Antwort aus Frage 17 übernommen, da auf diese mit ‚s.o.‘ verwiesen wurde.

<sup>695</sup> Hier wurde eine Passage gestrichen, um die Anonymität der befragten Person zu gewährleisten. Die Aussage der Antwort wurde dadurch nicht verändert.

	selbst zeichnen wollte.	
13	Hatte zum Einem einen große Selbstverständlichkeit.....es war zum anderen eine sehr anstrengend und teilweise schmerzhaft Anforderung	Selbstverständlich und teils schmerzhaft Anforderung
14	Toll, angenehm	Gutes Gefühl
15	Inspirierend	Inspirierend
16	Das sieht oft so aus und wird auch so vermittelt, stimmt aber nicht. Der Regisseur entscheidet letztendlich und zeigt somit den eigenen Stil.	Keine Zuordnung möglich

Neunmal wurde es als ein gutes Gefühl beschrieben, ein gleichberechtigter Part zu sein. Einmal wurde es als inspirierend beschrieben, und einmal als gutes Gefühl und erstrebenswert. Einmal als selbstverständlich doch teils schmerzhaft, fünfmal wurde keine Antwort gegeben und viermal konnten die Antworten nicht zugeordnet werden.

Antwort 13 empfindet die Gleichberechtigung als eine teils schmerzhaft Anforderung. Dies kann bedeutet, dass es schmerzhaft war, sich nicht auf das herkömmliche Unterordnen berufen zu können und ‚nur‘ Ausführender zu sein, es kann aber auch bedeuten, dass es schmerzhaft war, sich mit sich selbst auseinander zu setzen, sich einzubringen, zu hinterfragen und an sich selbst zu arbeiten.

#### 6.2.5.4 Fazit

- Gleichberechtigter Part am Produktionsprozess zu sein empfanden ausnahmslos alle als positiv. Der Umgang mit dieser Möglichkeit provoziert jedoch unterschiedliche Grade des Wohlbefindens von sehr angenehm bis schmerzhaft.

**6.2.5.5 Frage 19: Würden Sie sagen, dass die prozessorientierte Arbeitsweise an einem festen Haus wie dem Schauspiel Frankfurt an bestimmten Punkten besonders gut funktioniert? Wo und welche sind das? Strukturell, künstlerisch, persönlich?**

**Tabelle 12: Umsetzbarkeit der Zusammenarbeit von prozessorientierter und ensembleorientierter Stadttheaterarbeit.**

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘
1	Ich weiß nicht, was sie für eine Vorstellungsweise von prozessorientiert haben, aber die Arbeitsweisen sind immer prozessorientiert.	Keine Antwort auf die Frage
2	Alle drei Beispiele ja: positiv	Funktioniert in allen Bereichen
3	Ich glaube, Prozessorientierung geht nur <b>mit Zeit und der Möglichkeit, Umwege, Schlenker und auch Einbahnstraßen betreten zu dürfen</b> . Das widerspricht im Grundsatz der Ergebnisorientierung am Stadttheater. Man muss relativ effektiv arbeiten. Aber wenn man es schafft, in diesem Rahmen ein <b>Vertrauen in prozessorientiertes Arbeiten</b> zu schaffen, dann ist das schon sehr viel und ich glaube <b>auf Zeit gesehen auch sehr fruchtbar</b> . Und Prozessorientierung beim <b>einzelnen Spieler finde ich unbedingt anstrengenswert: ihn am Haus in seiner Entwicklung ernstnehmen und die Aufgaben darauf aufbauen, auch mal was Unbequemes wagen und ihn nicht nur auf schon bewährtes festlegen!</b>	<i>Strukturell:</i> Zeit/Kontinuität und Mut zur Suche/Lernprozess <i>Künstlerisch:</i> Vertrauen, dass Lernprozess sinnvoll ist <i>Künstlerisch/persönlich:</i> Möglichkeit der Weiterentwicklung bzw. Fortbildung
4	Ich glaube nicht, dass es gar nicht funktioniert. Für viele Schauspieler ist allerdings Wandas Arbeitsweise/Vorgang/Prozess nicht einfach, da sie keine klaren Vorgaben/Ansagen bekommen. Wanda gibt eine Richtung vor, die Schauspieler müssen dann aber selbst auf die Suche gehen und den Weg finden. Das ist für Viele nicht einfach, denn so arbeiten sie fast nie. Bei ihnen gibt es meist klare Texte, klare Ansagen, klares Konzept, klare Prozesse. Das ist bei Wanda immer eine Suche, eine Reise mit sich selbst. <u>Die manche dann nicht als Chance, sondern als Hindernis sehen...</u> <b>Interessanter Weise aber eben überwiegend Schauspieler, Tänzer sehen es als positive Chance und nutzen diese, begeben sich auf die Suche und finden ihren Weg, auch wenn er manchmal auch nicht einfach ist.</b>	<i>Künstlerisch/persönlich:</i> Vertrauen, dass Lernprozess sinnvoll ist. Möglichkeit der Weiterentwicklung bzw. Fortbildung
5	Jede Arbeit an einem Theater ist ein Prozess. Aber Wandas Arbeiten sind mit der Premiere nicht beendet. Sie erzählen sich weiter und arbeiten weiter. Das war schwer in einem Repertoirebetrieb zu leisten.	Keine Antwort auf die Frage
6	Nein eigentlich nicht. Was für ein Haus wie das Schauspiel Frankfurt spricht ist vielleicht die relativ gute technische Ausstattung und die Möglichkeiten die der Standort bietet.	<i>Strukturell:</i> Wenn Personal entsprechendes Know How und

	Große Bühne, Kleine Bühne, Foyers, Bockenheimer Depot, die Werkstätten mit dem <b>umfangreichem Know How von KollegInnen, Materialien, Geräte, Maschinen, Fundus, Lager...</b> Wichtiger noch war sicher der starke Rückhalt durch <b>die Intendanz und die besondere Sympathie die Kollegen-Innen in den verschiedenen Abteilungen, oder Bereichen Wanda und ihrem besonderen Arbeitsstil entgegengebracht haben</b> (Maske, Ton, Beleuchtung)	„Lust“/Sympathie hat Intendanz das will <i>Künstlerisch/persönlich:</i> Vertrauen, dass Lernprozess sinnvoll ist. Wertschätzung der Persönlichkeit
7	Es gibt die prozessorientierte Arbeitsweise ja durchaus auch bei „Regisseuren“. Allerdings nicht über die Premiere hinaus. Künstlerisch auf jeden Fall interessanter, da jeder sich viel mehr einbringen muss. Und <b>man nicht nur „Ausführender“</b> ist.	<i>Künstlerisch/persönlich:</i> Wertschätzung der Persönlichkeit
8	Da künstlerische Kräfte (denen dieses Streben innewohnt) gebündelt in einer Institution schaffen: Ton, Kostüm, Bühne, Licht, Regie, Schauspiel, Dramaturgie, Finanzierung	Ich verstehe die Antwort nicht!
9	Nur nach <b>langer Anlaufphase und nur künstlerisch und persönlich.</b>	Nur mit sehr viel Zeit, nur künstlerisch und nur persönlich
10	Prozessorientierte Arbeitsweisen haben in Frankfurt zum einen deshalb funktioniert, weil William Forsythe schon lange Vorarbeit geleistet hat, andererseits haben sie was das Schauspiel Frankfurt betrifft nur deshalb funktioniert, weil die Intendantin E. Schweeger <b>antrat um verkrustete Stadttheaterstrukturen zu hinterfragen, sie räumte Künstlern Freiheiten ein und setzte diese durch</b> , was ein anderer Intendant so vermutlich nicht oder anders machen würde. Neben Wanda Golonka hat auch Armin Petras mit der sog. „Schmidtstraße“ von diesen Freiheiten profitiert. <b>Strukturell war es eher schwierig</b> , hat aber auch funktioniert, manchmal sogar sehr gut, das wurde allerdings gerne verkannt. <b>Die Produktionen von Golonka waren immer Raum orientiert und deshalb oft leicht aufzubauen ohne großen Aufwand der Technik, geringere Arbeitsstunden und auch mit einer kleinen Mannschaft zu machen. Ein Haus profitiert von solchen Produktionen</b> , da sie immer mal eingeschoben werden können, und es <b>keine Schließtage geben muss</b> . Ähnlich war es mit der Schmidtstraße, am <b>Anfang erforderte es viel Arbeit und Aufwand, als aber umgedacht wurde, funktionierte sehr viel auf der Basis von Selbstorganisation.</b> [...] <sup>696</sup>	<b>Strukturell</b> funktioniert, weil dem Raum gegeben wurde. War im Konzept der Leitung  In allen Bereichen, nachdem Umgedacht wurde, also der Wille da war = Lernprozess
11	Für mich persönlich und mit meiner Geschichte: nein	Nein funktioniert in keinem Bereich
12	Man kennt sich irgendwann und weiß was der andere möchte (Technik/ Künstlerisches Team), sehr gute Infrastruktur die man für den Prozess nutzen kann	Funktioniert in allen Bereichen mit der Erfahrung/Zeitfaktor
13	Ich denke, es kann überall funktionieren wo dem Platz gegeben	Funktioniert in allen

<sup>696</sup> Keinen Bezug zur Frage.

	wird.	Bereichen
14	<p><b>Es hat gut funktioniert, weil alle Abteilungen in ihren „normalen“ Arbeitsstrukturen buchstäblich gestört wurden und das tat letztlich allen persönlich gut.</b> Außerdem haben Wanda Golonkas Arbeiten dafür gesorgt, <b>dass alle die Strukturen und Abläufe immer wieder überprüfen mussten und dafür teilweise auch dann verändert haben.</b> Davon haben andere (Gast-)Regisseure, die prozessorientierter arbeiten profitiert. Künstlerisch waren ihre Arbeiten ein <b>Gewinn für das Publikum</b>, da es anders herausgefordert war (<b>inhaltlich und auch räumlich</b> - es musste sich bewegen und durfte nicht still auf dem gewohnten Platz sitzen und hat - darüber hinaus - das Theatergebäude von oben bis unten kennengelernt.)</p> <p>Abteilungen und Arbeitsstrukturen: Werkstatt, Maske, Kostüm, Dramaturgie (Besetzung, Titel, Programmtext). zb. Werkstatt Bühne/Kostüm/Maske: Abgabetermin später als gewünscht; weiteres Beispiel: aktuelles Bühnenbild wird plötzlich erst für übernächstes Projekt benutzt und jetzt schnell was neues; Dramaturgie: Titel steht lange nicht fest, weil Aktualität etc., Besetzung hängt vom Text/Thema ab, was lange nicht klar ist etc.</p> <p>tja: zusammenfassend kann man wohl sagen: durch das prozessorientierte arbeiten, waren die vorhandenen <b>Terminplanungen, immer zu früh</b> und wurden daher von Wanda aus den Angeln geworfen. zb. was einen Ensuite-Betrieb anging, den es ja eigentlich nicht gab, aber wegen des Aufbaus von an Antigone teilw. sonst nicht möglich gewesen wäre; Zuschauer Eingang wurde verändert; abgabe-zeiten (Werkstatt/Bühne/Kostüm/Maske) für Wanda verändert bzw. modifiziert. [...]<sup>697</sup></p>	<p>Funktioniert in allen Bereichen</p> <p>Durch stören</p> <p>Trail and error</p> <p>Lernprozess</p> <p>Künstlerisch: Gewinn für Publikum</p> <p>d.h. funktioniert strukturell gesehen <b>besonders schlecht</b></p>

Sechsmal wurde keine Antwort gegeben, einmal wurde nicht auf die Frage geantwortet.

Die vierzehn Aussagen wurden nach künstlerischen, persönlichen und institutionellen Aspekten geordnet.

Auf persönlicher und künstlerischer Ebene funktionierte die prozessorientierte Zusammenarbeit besonders gut und dies gleichermaßen für die Mitarbeiter als auch das Publikum. Für die Mitarbeiter gleicht die Zusammenarbeit einem Lehrgang in Persönlichkeitsentwicklung durch Erweiterung der künstlerischen und persönlichen Kompetenzen, welcher über den gleichzeitig stattfindenden Wahrnehmungswandel die ‚Institution‘ des Stadttheaters nachhaltig verändert. Die Zusammenarbeit funktioniert auch deshalb so gut, weil den Mitarbeitern eine sehr hohe Wertschätzung und Vertrauen in ihr berufliches Können als

<sup>697</sup> Der gestrichene Teil hatte nichts mit der Frage zu tun.

auch ihrer Persönlichkeit entgegengebracht werden. Ein weiterer Grund für die intakte Zusammenarbeit ist, dass diese – wie von den Mitarbeitern erkannt, wenn auch teilweise schmerzlich erfahren – dennoch die Möglichkeit der Weiterentwicklung bzw. Fortbildung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen bedeutet. Solche Veränderungsprozesse, egal ob auf künstlerischer, persönlicher oder struktureller Ebene, benötigen Zeit. Die lange Intendanz begünstigte also das Wirken und die Weiterentwicklung der künstlerischen, als auch persönlichen Kompetenzen.

Eine Stimme erwähnte, dass die Arbeit vor allem für die Zuschauer einen künstlerischen Mehrwert brachte. Da keine Zuschauerbefragung durchgeführt wurde, kann diese Aussage nur über Umwege überprüft werden. Die Besucherzahlen von durchschnittlich 71,42%<sup>698</sup> können tatsächlich als Bestätigung gewertet werden, dass prozessorientierte Arbeit auf künstlerischer, als auch persönlicher Ebene besonders gut funktioniert. Wären die Produktionen von Wanda Golonka durchweg sehr viel schlechter als herkömmliche Produktionen besucht worden, wäre dies ein gegenteiliger Hinweis gewesen. Die Zahlen zeigen auch, dass die ‚anderen‘ Produktionen gleich gut angenommen wurden, wie die herkömmlichen Produktionen, vereinzelt sogar besser als diese.

Strukturell gesehen funktionierte die prozessorientierte Arbeit besonders schlecht, bzw. funktionierte nur, weil dieser über das künstlerische Konzept der Intendanz Raum gegeben wurde. Die Arbeit war auf struktureller Ebene stärker dem Willen der Mitarbeiter untergeordnet, weil diese teilweise mit unkonventioneller Mehrarbeit zu tun hatte. Sie rüttelte verstärkt an herkömmlichen Arbeitsabläufen und der ‚Institution‘ Theater und hinterfragte oder störte diese. Da aber auf künstlerischer und persönlicher Ebene die Vorteile der Arbeit schneller Wirkung zeigten – diese waren in den Produktionsprozess einbezogen und somit näher am Geschehen dran – diffundierte die geänderte Wertschätzung (geänderte mentale Modelle) nach und nach auf strukturelle Bereiche und stärkte deren Akzeptanz.

---

<sup>698</sup> Angaben nach Aussagen des Schauspiel Frankfurt



Letztlich kann davon ausgegangen werden, dass prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit in allen Bereichen durch Stören und Fragen, trial and error, und über die Erfahrung und Zeit als Dauer funktionierte, nachdem umgedacht wurde, also der Wille da war und somit Lernvorgängen zugelassen wurden. Veränderung funktioniert also nur, wenn die Beteiligten diese für nötig und sinnvoll halten.

In Antwort 1 ist eine sehr große Skepsis mir als Wissenschaftlerin gegenüber zu spüren, mit gleichzeitiger Wertung bzw. Annahme, dass ich von Prozessen am Stadttheater keine Ahnung habe. Interessant finde ich, dass in dieser Aussage eine Haltung mitschwingt, die ganz typisch für ‚Insider‘ am Stadttheater ist. Derjenige, der drinnen ist, hat Ahnung, der, der draußen ist, weiß nicht Bescheid und darf sich auch nicht äußern, mit der Begründung, er ist nicht drinnen.

#### **6.2.5.6 Fazit**

- Prozessorientierte Arbeit funktioniert am Stadttheater auf künstlerischer, persönlicher als auch struktureller Ebene, sofern die Leitung das möchte und alle Beteiligten eine Lernbereitschaft mitbringen. Besonders gut funktioniert diese jedoch auf künstlerischer und persönlicher Ebene von Einzelpersonen, denn über die prozessorientierte Arbeit gelangt der Einzelne zu einem höheren Grad an personal Mastery.

**6.2.5.7 Frage 20: Würden Sie sagen, dass die prozessorientierte Arbeitsweise an einem Festen Haus wie dem Schauspiel Frankfurt an bestimmten Punkten gar nicht funktioniert? Wo und welche sind das? Strukturell, künstlerisch, persönlich?**

**Tabelle 13: Prozessorientierte Arbeit am Stadttheater**

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘
1	Der Prozess kommt nur dann ins Schleudern, wenn einer Produktion schon im Vorfeld angesehen wird, dass es ein Flop wird. Die Frage ist, ob die Leitung der Flop im Feuilleton oder der Flop beim Zuschauer interessiert.	Bei mangelndem Vertrauen
2	Kann ich nicht so sehen.	Nein
3	Manchmal vielleicht in der <b>öffentlichen Wahrnehmung eines Hauses</b> – es gibt von der <b>Stadt manchmal kein Verständnis für Prozesse, die Zeit brauchen</b> . Es geht dann ja doch um ein Publikum, dass befriedigt werden muss, um Zahlen, um Auslastung – insofern ist das ein Spagat.  Aber <b>wenn man die Leute, die Stadt auf seiner Seite hat, dann kann ich mir vorstellen, dass dieser Prozess vielleicht sogar offen und gemeinsam stattfinden kann und auch auf Akzeptanz stößt.</b>	Bei mangelndem Vertrauen  Lernfeindliche Umgebung  Kann funktionieren, wenn ein Lernklima herrscht
4	Wenn man unter Prozesshaft versteht, <b>dass eine Produktion bei jeder Aufführung wieder Proben braucht, ist das sehr kompliziert, im Repertoiresystem durchzusetzen</b> . Die Schauspieler stehen dann zum Teil nicht mehr zur Verfügung, weil sie bereits in anderen Produktionen wieder sind.	Im Repertoirebetrieb Schwierig
5	Eigentlich haben die Arbeiten immer für <b>große Irritationen im System und erhebliche Kollisionen mit den Strukturen in nahezu allen Bereichen gesorgt</b> und diese damit in Frage gestellt. <u>Die ersten Reaktionen waren in meiner Wahrnehmung eigentlich immer:</u> <u>Geht nicht, können wir nicht machen, zu groß, zu teuer, zu kompliziert, zu aufwendig...</u> <u>Wider Erwarten sind aber nahezu alle geplanten Produktionen auch praktisch umgesetzt worden.</u>	Bei mangelndem Vertrauen  Lernfeindliche Umgebung  Kann funktionieren, wenn ein Lernklima herrscht
6	„Gar nicht“ natürlich nicht. in künstlerischer Hinsicht gibt es die oben genannten künstlerischen Schwierigkeiten vielleicht eher, als mit einem Ensemble, das mit einer tänzerischen/performativen Arbeitsweise vertraut ist. <u>Ein Stadttheater ist in allen Bereichen viel behäbiger als eine freie Gruppe, klar.</u>	Im Repertoirebetrieb schwierig
7	Sorry, I don't understand the question.	Keine Antwort ableitbar

8	<u>Zu viele Köche verderben den Brei.</u>	Keine Antwort ableitbar
9	Eigentlich nicht, weil es nicht in das Konzept der Proben und Aufführungspraxis passt.	Im Repertoirebetrieb schwierig
10	Das glaube ich nicht, ist immer natürlich Intendanten abhängig, da aber Frankfurt eine Stadt ist, die immer offen ist und war für neue Trends und Ästhetik, ist eine Bereitschaft da, sich darauf einzulassen, <b>das Einlassen</b> ist bereits schon Praxis dort, und kann vom jeweiligen Intendanten abgerufen werden. <b>Nicht funktioniert haben Dinge nur aus persönlichem Widerstand bzw. Machtgerangel</b> und das müsste mit Namen diskutiert werden, was ich hier an der Stelle nicht möchte, auch nichts bringen würde. Grundsätzlich finde ich, sind die städtischen <b>Theaterbetriebe in Frankfurt sehr offen für prozessorientierte Arbeit und haben ihre Praxis darin bereits erworben.</b>	Intendanz muss es wollen Einlassen Persönliche Widerstände/Machtgerangel Zeit/Erfahrung/Lernkultur
11	Für mich persönlich und mit meiner Geschichte: nein.	Funktioniert überall
12	Besser wäre ein En-suite-Betrieb als Repertoirebetrieb.	Im Repertoirebetrieb schwierig
13	Die Arbeitsweise ist für mich nicht kompatibel mit den Strukturen eines Schauspielhauses. <b>Körperlich sind die Vorstellungen z.B. sehr sehr anstrengend und man ist völlig damit allein gelassen in unregelmäßigen Abständen so eine Vorstellung zu spielen. Eigentlich bräuchte man auch vorher einen Durchlauf, das wird aber nicht disponiert.</b>	Künstlerisch: sehr anspruchsvoll Im Repertoirebetrieb schwierig
14	Nein	Funktioniert überall

Siebenmal wurde nicht auf die Frage geantwortet, die Leerstellen habe ich aus der Auswertung gestrichen, von den 14 Antworten war zweimal keine Zuordnung möglich. Allein der Repertoirebetrieb wurde als hinderlich für prozessorientierte Arbeit genannt und dass speziell die Arbeit Wanda Golonkas durch die starke Körperlichkeit u.a. sehr anstrengend ist und viel Proben-Training benötigt. Über lange Pausen zwischen den Vorstellungen kann die erforderliche körperliche Spannung kaum aufrechterhalten werden. zweimal wurde überhaupt keine Schwierigkeit für prozessorientierte Arbeit am Stadttheater gesehen.

Alle restlichen Antworten benennen die Tatsache, warum prozessorientierte Arbeit nicht funktioniert und bestätigen somit indirekt, dass auch sie den Repertoirebetrieb als größtes Problem für die Umsetzung von prozessorientierter Arbeit am Stadttheater sehen. Genannt wurde, dass die Intendanz es wollen muss, und die Beteiligten sich auf den Prozess einlassen müssen. Hinderlich

für ein Einlassen sind oftmals persönliche Widerstände bzw. Machtgerangel. Fehlende Zeit, Erfahrung und Kontinuität erschweren den Aufbau einer Lernkultur. In so einem Fall wird keine Energie in den Lernprozess gesteckt, da kein Vertrauen besteht, dass dieser Weg funktionieren kann. Somit stellt das herkömmliche Stadttheater per se eine lernfeindliche Umgebung dar. Wenn jedoch die Intendanz die Prozesshaftigkeit in das künstlerische Konzept übernimmt, kann ein gutes Lernklima aufgebaut werden.

Aus den Antworten wird erneut deutlich, was die Mitarbeiter selbst vom Stadttheater halten. Die Teilantworten aus Frage 5-7 zeigen, dass die Äußerungen auf Annahmen in den mentalen Modellen der Befragten beruhen. Denn tatsächlich wurden die Produktionen von Wanda Golonka immer wieder entgegen der Annahmen realisiert. Es war also machbar.

- „Die ersten Reaktionen waren in meiner Wahrnehmung eigentlich immer: Geht nicht, können wir nicht machen, zu groß, zu teuer, zu kompliziert, zu aufwendig...“
- „Ein Stadttheater ist in allen Bereichen viel behäbiger als eine freie Gruppe, klar.“
- „zu viele Köche verderben den Brei“

Die letzte Antwort ist von daher sehr interessant, da sich diese als Umkehr Formulierung auch als skurrile Zuschreibung für das Stadttheater folgendermaßen interpretieren lässt: Mit zu wenig Köchen lässt sich nur ‚Tiefgefrorenes aufwärmen‘, also ‚Fast Food‘ machen, dieses garantiert aber auf jeden Fall immer das gleiche Geschmackserlebnis.

Ohne direkten Bezug zu der Frage, ob die prozessorientierte Arbeit auf künstlerischer, persönlicher oder struktureller Ebene überhaupt nicht funktioniert, wird auf folgende Vertrauensproblem hingewiesen:

1. Strukturell: die weite Vorausplanung des Spielplanes des Repertoirebetriebs ist Problemfaktor (Antwort 4/13)
  - a. Schauspieler sind in anderen Proben und stehen für Wiederaufnahmeproben etc. nicht zur Verfügung,
  - b. Niveau der körperlichen Anstrengung sehr hoch, ohne Proben kann dies kaum aufrechterhalten werden.

2. Persönlich/künstlerisch: Mangelnde Lernkultur unter den Mitarbeitern des Hauses
  - a. Mentale Modelle (geprägt von Unsicherheit/Bequemlichkeit) sind im Stadttheater System verortet
    - i. Kein Vertrauen in prozessorientierte Arbeit
      1. Stört und hinterfragt Abläufe
      2. Könnte schief gehen (unternehmerisches Risiko)
    - ii. Kein Infrage stellen herkömmlicher Arbeitsprozesse und Notwendigkeiten
    - iii. Persönliche Widerstände/Machtgerangel
3. Zeit/Erfahrung/Entwicklung im Sinne einer Lernkultur wird kein Raum gegeben.

#### 6.2.5.8 Fazit

- Prozessorientierte Arbeit kann in jedem Stadttheater auf künstlerischer, persönlicher als auch struktureller Ebene funktionieren, sofern die Leitung diese möchte. Für den Repertoirebetrieb stellt sich die prozessorientierte Arbeit jedoch als große logistische Herausforderung dar.

#### 6.2.6 Wirkung der Arbeitsweise

##### 6.2.6.1 Frage 9: Wanda Golonka setzt auf die Gleichwertigkeit und Reibung der künstlerischen Mittel. Ein Beispiel: Manchmal kann das Licht/Ton/Kostüm scheinbar wichtiger sein, als der Schauspieler. Wie haben Sie diese Reibung empfunden?

**Tabelle 14: Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel**

	Identifizierung der Schlüsselwörter	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘	Zuordnung zur 5 Disziplin  Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Lernen
1	Ich empfinde das als extrem <b>angenehm</b> .	Gutes Gefühl	Personal Mastery
2	<b>Positiv</b> .	Gutes Gefühl	Personal Mastery
3	(Ich denke, das ist nicht für jeden Spieler gleich stimmig – manche entfalten gerade durch diese Unfokussiertheit eine große kreative Freiheit und blühen auf, für andere ist das zu unkonkret – es	Gutes Gefühl	Personal Mastery

	stellen sich dann viele Fragen. <sup>699</sup> ) <b>Mir macht es Spaß</b> , auch mal Teil eines Gesamt-Konzeptes zu sein.		
4	<b>Wie</b> schon gesagt, finde ich die Art wie <b>Wanda Bilder „zaubert“ einmalig</b> . Ich <b>mag</b> diese Art von <b>Reibung</b> , wobei ich sie nicht als negativ ansehe, sondern <b>als Anreiz Neues zu entdecken</b> .	Gutes Gefühl  Anreiz für Neues	Personal Mastery  Mentale Modelle
5	Als <b>hoch spannend</b> , weil einfach <b>andere Akzente</b> gesetzt worden sind, der Focus sich verschoben hat, andere Gewichtungen stattfanden, <b>die die eigene Wahrnehmung irritiert bzw. korrigiert</b> hat.	Hoch spannend  Verändert Wahrnehmung	Personal Mastery  Mentale Modelle
6	<b>Sehr spannend</b> und sehr <b>anregend</b> . Diese Herangehensweise <b>eröffnet neue Möglichkeiten, erweitert den Horizont, kann zu verblüffenden Ergebnissen</b> führen.	Sehr interessant Gutes Gefühl Verändert Wahrnehmung Aha Effekt	Personal Mastery  Mentale Modelle
7	[...] <sup>700</sup> Habe <b>es nicht als Reibung</b> empfunden. Eher als Spielpartner. Alle Elemente dienen einer größeren Aussage, einem größeren Bild, <b>wenn es das nicht gäbe, würde ich diese Reibung empfinden</b> .	Gutes Gefühl  Zufriedenheit	Personal Mastery  Mentale Modelle
8	Es ist nicht immer einfach für die Darsteller, besonders wenn man von einer anderen Richtung kommt. Man muss bereit sein los zu lassen, um in diese Arbeit rein zu kommen. <b>Los lassen macht auch Angst, es ist aber der einzige Weg für die Entwicklung. Man muss auch neugierig sein</b> .	Verändert Wahrnehmung  Kontrollverlust Neugierde	Mentale Modelle  Mentale Modelle Personal Mastery
9	[...] <sup>701</sup> <b>kam uns das sehr entgegen</b> .	Gutes Gefühl	Personal Mastery
10	That <b>did not bother me at all</b> . Since I'm always be interested in the total of the performance, not only some elements. All together it makes the pice.	Gutes Gefühl	Personal Mastery
11	Da die Arbeit (wie ich es empfand) <b>ergebnisoffen war, hatte ich große Chancen, mich mit den starren technischen Mitteln auseinanderzusetzen</b> , ähnlich, wie man sich mit einem Kollegen in einer anderen Rolle auf der Bühne auseinandersetzt. <u>Der Kampfplatz ist der Gleiche, der Gegner (Partner) ist ein anderer.</u>	Gutes Gefühl  Verändert Wahrnehmung	Personal Mastery  Mentale Modelle
12	[...] <sup>702</sup> <b>Auflösung von Erwartungshaltungen und Vorstellungen</b> .	Verändert Wahrnehmung	Mentale Modelle
13	Als <b>spannend</b>	spannend	Personal Mastery
14	Habe ich ganz <b>normal empfunden</b> aus der Logik von Golonkas Arbeit heraus, die <b>üblichen Hierarchien, samt ihren Gläubigern kamen immer etwas ins Straucheln</b> .	Normal Gruppenprozess	Mentale Modelle Team-Lernen
15	Da ich sonst in einem anderen Umfeld arbeite ist ein Vergleich von Wandas Arbeitsweise mit anderen Produktionen von mir nur eingeschränkt aussagekräftig..... ich <b>empfinde nicht</b> das Wandas Arbeitsweise sehr <b>ungewöhnlich</b> ist.... vielleicht	Normal  Gutes Gefühl  Interesse/Neugierde	Mentale Modelle  Personal Mastery  Mentale Modelle

<sup>699</sup> Antwortet nicht auf die Frage.

<sup>700</sup> Antwortet nicht auf die Frage.

<sup>701</sup> Zur Anonymisierung gestrichen.

<sup>702</sup> Keine Antwort auf die Frage.

	aber auch nur, <b>da es mir in der speziellen Situation leichter viel oder gemacht wurde mich zu Recht zu finden?</b> ...auch da ich <b>bedingungslos interessiert</b> war.		
16	<b>Das fand ich sehr gut und beeinflusst auch heute noch meine Arbeit.</b>	Gutes Gefühl Verändert Wahrnehmung	Personal Mastery Mentale Modelle
17	Am <b>Anfang</b> war mir das nicht klar, deswegen habe ich <b>nicht verstanden, was wir überhaupt machen</b> . Ich konnte <b>kein Gefühl zu der Arbeit entwickeln</b> .	Schwierigkeiten die Arbeit einzuordnen	Mentale Modelle
18	<b>wunderbar</b>	Gutes Gefühl	Personal Mastery
19	Es geht nicht so sehr um das wichtiger oder nicht sondern um den Gesamteindruck. <sup>703</sup>	Keine Antwort auf die Frage	Keine Antwort auf die Frage
20	Dies ist genau die Qualität und das Alleinstellungsmerkmal von Wanda Golonkas Arbeiten, gerade <b>deswegen habe ich diese Reibung im Stadttheater für die einzelnen Gewerke und Schauspieler als anstrengend empfunden, da ihre Arbeitsweise nur bedingt mit den Strukturen konform ging</b> .	Irritation, Stören Verändert Wahrnehmung	Mentale Modelle Mentale Modelle

Einmal wurde die Frage nicht beantwortet. Zweimal konnte aus der Antwort keine Zuordnung vorgenommen werden. Auffallend ist bei vielen Antworten, dass der Befragte nicht seine persönliche Meinung äußert, also nicht beschreibt, wie er diese Gleichwertigkeit der Mittel empfunden hat, sondern eine vermeintlich allgemeingültige Annahme äußert, wie so eine Arbeit einzuschätzen ist oder was diese für Folgen hat.

Alle Antworten machen sehr deutlich, dass die spartenübergreifende Arbeitsweise und gleichwertige Verwendung der künstlerischen Mittel als sehr angenehm empfunden wurde. Lediglich eine Person erwähnte, dass sie anfangs mit dieser Arbeitsweise nichts anfangen konnte, da sie schlichtweg nicht verstand, was von ihr gefordert wurde. Ein gleichwertiger Teil, z.B. neben Licht, Ton oder Raum zu sein, wurde als irritierend, wahrnehmungsverändernd, interessant und angsteinflößend wahrgenommen. Die Arbeit löste also im Individuum meist positive aber auch negative Gefühle aus, regte aber in jedem Fall dazu an, über individuelles intrinsisches institutionalisiertes Verhalten in der Organisation Stadttheater nachzudenken. Der gleichwertige Einsatz der künstlerischen Mittel, der über Reibung funktioniert, hat besonderen Einfluss auf die meinungsbilden-

<sup>703</sup> Diese Antwort bezieht sich nicht auf die Frage.

den Komponenten ‚mentalen Modelle‘ und der Persönlichkeit stärkenden Komponente ‚Personal Mastery‘ der fünf Disziplinen nach Senge.<sup>704</sup> Wenn anfängliche Irritationen überwunden werden konnten, und die Wahrnehmung sich veränderte (veränderte mentale Modelle) erreichte der Beteiligte dadurch einen höheren Grad an Personal Mastery, also einen Persönlichkeitszuwachs, welcher als angenehmes, weil wertschätzendes Gefühl empfunden wurde.

Dies deutet ebenso auf eine gelungene Teamarbeit hin, denn über diese augmentiert sich die Gesamtheit der Teamenergie zu einer größeren Kraft, welche, wie Senge beschreibt, von den Beteiligten als besonders erfüllend empfunden wird.

#### 6.2.6.2 Fazit

- Der gleichwertige Einsatz der künstlerischen Mittel und die daraus resultierende Reibung wurden von allen Befragten als sehr interessant, angenehm und spannend empfunden.

#### 6.2.7 Zeit/Dauer

##### 6.2.7.1 Frage 10a: Wie war die erste Produktion im Vergleich zu den folgenden? War eine Entwicklung in der Art und Weise der Erarbeitung spürbar? Erste Produktion/erste Zusammenarbeit

**Tabelle 15: Auswirkungen der Zusammenarbeit über die Zeit betrachtet.**

	Identifizierung der Schlüsselwörter	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘	Zuordnung zur 5 Disziplin Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Lernen
1	Nein, ich glaube nur, dass sie mit den Jahren sich mehr getraut hat, ihr ureigenes Ding zu machen. andererseits ist sie am Apparat oft gescheitert	Nein, keine Entwicklung spürbar	Mentale Modelle
2	Ein Solo – und mein erster Kontakt mit dem Genre Performance. Auch ich <b>musste erst mal den</b>	Intuitiver, schwieriger Weg, weil ganz an-	Mentale Modelle

<sup>704</sup> Senge 1990.



	<p><b>Weg vom Kopf, vom konzeptuellen hin zum intuitiven finden.</b> Etwas Entwickeln aus dem Nichts – <b>das Thema ist man selbst – das schien mir lange Zeit zu wenig, vielleicht auch zu persönlich.</b> Wo bleibt mein <b>Abstand, der mich schützt? Wird das jemanden interessieren?</b> – Das war meine permanente Frage. Und dann konnte ich mich auf der Bühne ja auch an niemand anderem reiben oder halten als an mir selbst – nicht immer einfach. Es ging Wanda auch um das <b>überwinden sehr persönlicher Ängste, ein vertrauen in sich selbst zu finden, sich hinzugeben an das Ungewisse.</b> auf jeden Fall eine sehr intime, spannende Arbeit!</p>	<p>ders als bekannt.</p> <p>Verunsicherung und unsicheres Gefühl</p> <p>Keine Einschätzung der Reaktionen möglich</p> <p>Ziel ist Suche</p>	<p>Mentale Modelle</p> <p>Personal Mastery</p> <p>Mentale Modelle</p> <p>Personal Mastery</p>
3	<p>Bei mir war es <b>eine langsame behutsame Annäherung</b>, wobei <b>besonders wesentlich die Annäherung an den Menschen Wanda Gollonka war und ist.</b></p> <p><b>Über den Arbeitskontakt hinaus ist es zu einem immer intensiveren Austausch im Allgemeinen gekommen. Kunst, Leben, Gesellschaft, Kinder, Spiritualität...</b></p>	<p>Behutsames sich kennen lernen</p> <p>Entwicklung einer echten Freundschaft</p>	<p>Gemeinsame Vision</p> <p>Personal Mastery</p>
4	<p>Bei der ersten Produktion hatte ich <b>mit allem sehr große Schwierigkeiten</b> und konnte dies im Verlauf meiner Arbeiten mit Wanda bei <b>fast allen Schauspielern</b>, die zum 1. Mal mit ihr arbeiteten, beobachten.</p> <p><b>Ich verstand nicht worum es ging, was sie von mir wollte, was sie mit dem Abend aussagen wollte.</b> Viele Fragen, keine Antworten. Nicht, dass nicht geantwortet wurde, nur verstand ich sie nicht und <b>hatte keine Antworten für mich. erst im Verlauf der Vorstellungen und lange danach erschloss sich mir allmählich ein Kosmos.</b></p>	<p>Große Schwierigkeiten zu verstehen, was diese Arbeit soll</p> <p>Gängiges Verständnis von Theater hat nicht gegriffen – gab keine Antworten</p> <p>Wirkung mit der Zeit/Entwicklung gewachsen</p>	<p>Mentale Modelle</p> <p>Mentale Modelle</p> <p>Systemdenken Team-Lernen Vision</p>
5	<p>War viel mehr auf Tanz/Bewegung orientiert. Ich bin an vieles vorbei. <b>Ich brauchte Zeit und Erfahrung, um diese Arbeitsform in seiner ganzen Dimension zu verstehen. Ich hatte Zweifel und viele Fragen.</b></p>	<p>Wirkung mit der Zeit/Entwicklung gewachsen</p> <p>Große Schwierigkeiten zu verstehen, was diese Arbeit soll</p>	<p>Systemdenken Team Lernen Vision</p> <p>Mentale Modelle</p>
6	<p>Die erste Produktion war noch <b>relativ schwerfällig weil wir uns noch nicht so gut kannten.</b></p>	<p>Große Schwierigkeiten zu verstehen, was diese Arbeit soll</p>	<p>Mentale Modelle</p>
7	<p>ergebnisoffen, künstlerisch, erfrischend</p>	<p>Keine Antwort auf die Frage</p>	<p>Keine Antwort auf die Frage</p>
8	<p>Natürlich musste man <b>sich erst einmal kennen lernen.</b> Aber der Anfang war schon auch von <b>großem gegenseitigem Respekt geprägt.</b> Sie wusste ja, dass ich über 10 Jahre mit Forsythe zusammengearbeitet hatte und ich dadurch eine starke Affinität zum Tanz habe. Ich hatte dagegen, als <b>wir uns noch nicht kannten, „India Song“ im Bockenheimer Depot gesehen, was mich sehr beeindruckt hatte.</b></p>	<p>Kennenlernen</p> <p>Großer Respekt/Unsicherheit</p> <p>Hatte einen Eindruck der Arbeit/Verständnis</p>	<p>Vision</p> <p>Mentale Modelle</p> <p>Vision</p>
9	<p>Ich fand die erste Produktion nach wie vor eine der gelungensten, künstlerisch gesehen, diese Produktion blieb etwas verkannt.</p>	<p>Antwortet nicht auf die Frage.</p>	<p>Antwortet nicht auf die Frage.</p>

10	Heiner Müller Abend und eine Dinner für Sponsoren des schauspielFrankfurt	Antwortet nicht auf die Frage.	Antwortet nicht auf die Frage.
11	<b>Da Wanda ihre Arbeit nicht kommuniziert, fand ich die erste Arbeit nur schrecklich und wollte nie wieder mit ihr arbeiten.</b>	Große Schwierigkeiten zu verstehen, was diese Arbeit soll	Mentale Modelle
12	Die ersten Produktionen waren noch <b>etwas rauer, unfertiger, gerade auch in Hinblick auf die Schauspielerführung</b> , also <b>weniger „geführt“</b> , was eine Qualität hatte.	Frei/Unsicher Gegenseitiges Kennenlernen und sehen wie man ans Ziel kommt.	Vision Team lernen Mentale Modelle

Neunmal wurde keine Antwort gegeben und dreimal wurde nicht auf die Fragestellung geantwortet. Ein Proband ist nicht der Meinung, dass über die Zeit/Jahre eine Veränderung in der Zusammenarbeit stattgefunden hat. Die Antwort bezieht sich allerdings auf Wanda Golonka, gefragt wurde aber nach der persönlichen Veränderung, sprich ob die Personen der Meinung sind, dass zwischen der ersten und weiteren Produktionen eine Veränderung für sie selber bemerkbar war.

Diese Frage möchte die Bedeutung von Zeit und Kontinuität in Wandlungsprozessen hervorheben. Die Frage gleicht dem Vorgang des Paradigmenwechsels<sup>705</sup> im Kleinen. Unterschiedliche Teilnehmer werden für eine Rennen (Produktion) aufgestellt. Sie sollen von A nach B fahren, wissen aber nicht, wo B ist, noch welche Vorstellung (Vision) von B in eine mögliche Richtung weist. Der nun beginnende Suchprozess beginnt völlig anders, als übliche Suchen am Stadttheater: Kein Text zum Festhalten und alle allgemeinen Strukturen und Herangehensweisen, welche sonst das Licht von Produktionen darstellt, werden ausgeknipst. Es herrscht erst einmal Dunkelheit. Es ist keine Einschätzung der eigenen Reaktionen möglich. Über die teils große Neugier und Wunsch mal etwas ‚Anderes‘, ‚Neues‘ zu machen, ist der gemeinsame schwierig empfundene Weg begonnen worden. Die Hürde lag in dem freien, intuitiven, völlig Anderem als Bekanntem. Als Reaktionen auf das Andere werden Unsicherheit, Verunsicherung und große Schwierigkeiten im Verständnis erwähnt, bezüglich, was diese Arbeit soll. Mit der Zeit, so wird erwähnt, änderte sich das. Durch gegenseitiges Kennenlernen und Erleben, dass auch andere Wege zum Ziel führen und das mit einem Verständnis, dass der Weg das Ziel ist. Im Laufe der ersten

<sup>705</sup> Vgl. Kapitel 2.3.

Produktion hat sich somit eine gemeinsame Basis dessen ergeben, wohin die Suche gehen soll.

Eine Antwort erwähnt, dass sie bereits einen Eindruck der Arbeitsweise von Wanda Golonka vor der eigenen Zusammenarbeit mit dieser hatte, da sie bereits eine Produktion von Wanda Golonka gesehen hatte. Somit ging diese mit einem Vorschuss an Verständnis in die Produktion.

Über die Frage 10a wird implizit nach der Vision des Einzelnen gefragt, denn eine Zusammenarbeit funktioniert u.a. dann besonders gut, wenn diese auf eine gemeinsame Wertebasis zurückgreifen kann und geht nur sehr langsam oder schleppend voran, sofern unterschiedliche Visionen und Wünsche eine Dynamik entwickeln, welche die gemeinschaftliche Arbeit boykottiert.<sup>706</sup>

Für die Zusammenarbeit am Stadttheater ist die Bildung einer gemeinsamen Vision extrem wichtig, denn Verständnis für den anderen kommt nur dann auf, wenn sich dessen Vision auch mit der eigenen etwas deckt. Daher ist es nicht erstaunlich, dass zweimal sogar explizit genannt wurde, dass man sich erst einmal kennen lernen musste, bevor eine produktive Zusammenarbeit möglich war. So entsteht das höhere Niveau an Verbundenheit, geäußert u.a. als Freundschaft, welches in der Gesamtheit der Fragebogenerhebung immer wieder zum Ausdruck kommt.

In obiger Frage hängen Vision und Team-Lernen ebenfalls zusammen, da über das Verstehen der Vision des Einzelnen eine gemeinsame Vision, eine Verbundenheit entsteht, welche über die Schicksalsgemeinschaft ‚Produktion‘ hinausgeht. Verbundenheit und Verständnis setzen voraus, dass bereits ein Lernvorgang und somit eine Veränderung der handlungsleitenden Theorien stattgefunden hat. Dies wiederum bedingt, dass bereits Zeit miteinander verbracht wurde, denn Prozesse des Wandels benötigen Zeit.

Da fast einheitlich die erste Zusammenarbeit als schwierig oder anstrengend empfunden wurde, weil herkömmliche, bekannte Darstellungs- und Produktionsweisen hinterfragt wurden, wird deutlich, dass das gemeinsame und gegenseitige ‚Abchecken‘ und Aufbauen einer gemeinsamen Vision besonders wichtig

---

<sup>706</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.

ist und die dafür benötigte Zeit eine Investition in die Zukunft, in zukünftige gute Zusammenarbeit, ist. Das ‚Tappen‘ im Dunkeln, als instabile Phase, als Übergang von einem Ordnungssystem in eine anderes<sup>707</sup> ist somit eine Notwendigkeit von prozessorientierter Arbeit. Der Umgang mit diesen produktionsbedingten Irritationen ist ebenfalls eine Notwendigkeit in einem Stadttheater, welches immer unterschiedlicheren Ansprüchen gerecht werden will. Die Fähigkeiten, um mit diesen Irritationen umgehen zu lernen, liegen in der Beherrschung der fünf Disziplinen nach Senge.

### 6.2.7.2 Fazit

- Unterschiedliche Produktionsweisen erzeugen Verunsicherung und Unverständnis, daher wurde die Zusammenarbeit als schwierig, anstrengend und nervend empfunden.
  - Um eine nötige Vertrauensbasis und Sicherheit herstellen zu können, wird Zeit und Kontinuität benötigt.

### 6.2.7.3 Frage 10b: Wie war die erste Produktion im Vergleich zu den folgenden? War eine Entwicklung in der Art und Weise der Erarbeitung spürbar? Weitere Produktionen.

**Tabelle 16: Entwicklung spürbar über die Zeit?**

	Identifizierung der Schlüsselwörter	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘	Zuordnung zur 5. Disziplin Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Lernen
1	Vom Ansatz das genaue Gegenteil: ein Abend mit allen Spielern des Ensembles. <b>Ich war sehr froh, den Vorlauf der ersten Arbeit zu haben – ich verstand diese Art zu arbeiten schon viel besser und wusste die Offenheit der Arbeitsweise viel mehr zu schätzen</b> , als es mir vielleicht sonst möglich gewesen wäre.	Schöner und leichter, weil Verständnis für das, was getan wurde, da war	Vision Mentale Modelle
2	Die zweite Produktion [...] <sup>708</sup> Ganz ohne Text, [...] <sup>709</sup> Die dritte Produktion [...] <sup>710</sup> wurde mit dem kompletten	Verständnis für das, was getan	Vision

<sup>707</sup> Vgl. Kruse 2008b.

<sup>708</sup> Streichung wegen Anonymität.

<sup>709</sup> S.o.

	Ensemble des Schauspiel Frankfurt präsentiert. [...] <sup>711</sup> Alle Stücke sind <b>durch Improvisation entstanden</b> , alle Produktionen waren <b>sehr unterschiedlich und super spannend!</b>	wurde, war da	Mentale Modelle
3	Die fanden im musealen Bereich statt oder im Stadttheater. In Frankfurt hat sie sich mit dem Schauspiel auseinandergesetzt, aber auch mit den Zwischentönen, die so ein Haus oder auch so eine Stadt in sich birgt. Und hat wohlthuend dabei das Stadttheatersystem in Frage gestellt nicht nur durch ihre Projekte sondern auch durch ihre Arbeitsmethoden.	Antwortet nicht auf Frage	Antwortet nicht auf Frage
4	Die <b>Zusammenarbeit</b> , die <b>Art der Arbeit wurde immer mehr auch zu meiner persönlichen künstlerischen Suche.</b>	Arbeit wurde zur persönlichen künstlerischen Suche	Personal Mastery Vision
5	Die Arbeit mit Schauspielern und Text war neu. Wie findet der Schauspieler seinen Platz? Wie umgehen mit dem Text? Als Klang, Bedeutung... es wurde viel <b>experimentiert</b> in diese Richtung. <b>Es hat für mich etwas geöffnet.</b>	Suche nach Lösungen Hat was geöffnet	Team-Lernen Vision Personal Mastery
6	<b>Von Produktion zu Produktion wurde es schöner und leichter, je besser wir uns kannten.</b>	Schöner und leichter, weil Verständnis für das, was getan wurde, da war	Vision Personal Mastery
7	<b>Den Umständen (Regieübernahme, festgeschriebenes Stück) entsprechend eingeeignet</b>	Unfrei, weil nicht nach den Prinzipien des Lernens agiert werden konnte	Sonderstellung, passt nicht auf die Frage
8	<b>Wanda galt bei den Kollegen</b> , die ihre ersten Arbeiten betreut hatten, <b>immer als besonders schwierig</b> . Ich habe alle ihre weiteren Produktionen betreut und <b>es hat sich eine sehr gute Zusammenarbeit entwickelt.</b>	Wanda galt als schwierig, weil anders  Gute Zusammenarbeit, weil gutes Kennenlernen und Verständnis für das, was getan wurde	Antwort bezieht sich auf Frage 9a  Vision Personal Mastery
9	Eine Entwicklung finde ich war insofern nicht zu erkennen, da Golonka ihren künstlerischen Ansatz gefunden hat, <b>das Drumherum begann anders zu reagieren, es bildeten sich Lager pro und kontra, der Widerstand der zu bewältigen war wurde erst mal größer</b> , es wurde auch sich angepasst von allen Seiten. <b>Die Entwicklung am Haus hatte mit Anpassung und</b>	Das Haus/ Organisation begann sich zu verhalten  Erst mal wurde Widerstand größer, weil Regeln in Frage gestellt	Vision Mentale Modelle

<sup>710</sup> S.o.

<sup>711</sup> Antwort betrifft nicht die Fallstudie.

	<b>Unabhängigkeit zu tun</b> , nicht mit der Entwicklung des künstlerischen Kerns der Arbeit von Golonka, wobei das Resultat auch das ein oder andere Mal daran litt, das <b>Kompromisse</b> gemacht wurden, dass man sich einfach angepasst hatte, das Kunstwerk litt in seiner Eigenständigkeit.	wurde Kompromiss Suche	Vision Mentalen Modelle
10	Durch die zweite Arbeit <b>habe ich die Arbeit plötzlich verstanden</b> und habe die folgenden Produktionen auch sehr gerne gespielt.	Erfahrung brachte Verständnis	Vision Mentale Modelle
11	<b>Die Schauspielerführung hat sich dann im Laufe der Produktionen verbessert</b> , klar Wanda Golonka war es nicht gewohnt mit Schauspielern zu arbeiten.	Schauspielführung hat sich verbessert, bzw. Verständnis hat sich eingestellt	Vision Mentale Modelle

Zehnmal wurde nicht auf die Frage geantwortet und eine Antwort konnte nicht zugeordnet werden. Zehnmal wurde die Arbeit im Vergleich zur ersten gemeinsamen Zusammenarbeit als wesentlich schöner und leichter empfunden, weil für die Arbeitsweise ein Verständnis aufgebaut werden konnte. So änderte sich auch die Meinung über Wanda Golonka, sie wurde nicht mehr als primär schwierig, bezeichnet, sondern der persönliche Mehrwert, den ein jeder durch die Zusammenarbeit erfahren konnte, trat in den Vordergrund. Die Arbeit bot die Möglichkeit sich auf die persönliche künstlerische Suche zu begeben. Auch das Haus und somit die Organisation begann sich zu verhalten, d.h. der zu Beginn sehr große Widerstand wurde geringer. Man hatte sich aneinander gewöhnt. Über die Zeit konnte auf Kompromisse eingegangen werden, was sowohl positiv als auch negativ gewertet werden kann. Für den Lernprozess schätze ich die Kompromissbereitschaft als Wertschätzung des Gegenüber ein und somit als sehr notwendig. Dies bestätigt auch Antwort 5. Auf der Suche nach Lösungen der Wie-Fragen der Kunst und der offenen Haltung, wurde die Möglichkeit gegeben sich zu öffnen.

Die Erfahrung/Zeit ermöglichte auf beiden Seiten Verständnis, bei Wanda Golonka, als auch bei den Mitarbeitern. Antwort 11 erwähnt, dass sich die Schauspielführung von Golonka verbessert hatte. Ich vermute, dass sich über das gegenseitige Kennenlernen ein tieferes Verständnis für den Sinn ihrer Arbeit eingestellt hat und das Infragestellen, Suchen und Improvisieren nicht mehr als ‚alleine lassen‘ empfunden und bekämpft wurde. Selbstverständlich ist Wanda

Golonka in diesen Lernprozess dazugehörig zu denken, denn Lernprozesse am Stadttheater sind als gemeinsame Prozesse zu verstehen.

Eine Sonderstellung nimmt die Antwort 7 ein. Sie ist besonders interessant, da Wanda Golonka kurz vor der Premiere eine Inszenierung übernehmen musste. Hier konnte die bereits aufgebaute gemeinsame Vision/Verständnis über den Erarbeitungsprozess hin zur Aufführung nicht umgesetzt werden, da die Textvorlage mit Rollenverteilung nicht zum künstlerischen Konzept von Wanda Golonka passte. Da man bereits gewohnt war mit Golonka zu arbeiten, wurde speziell diese Arbeit nun als unfrei, weil nicht nach den Prinzipien des Lernens aufgebaut, empfunden. Das, was zu Beginn der Intendanz mit Frau Schweeger an Golonka besonders kritisiert wurde, das freie, so, 'wischiwaschi', teils auch als unprofessionell und laienhaft beschimpfte Arbeiten, war über die Zeit und Erfahrung intrinsisch verankert und zur Normalität geworden, also in die mentalen Modelle der Mitarbeiter übergegangen, dass das nun vorher als 'normal' bezeichnete Arbeiten als unfrei empfunden wurde. Deutlicher kann kaum gezeigt werden, dass prozessorientierte, spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater die 'Institution' Theater verändert.

Diese Frage zeigt erstmals auch, dass nicht nur von Seiten der Darsteller und Mitarbeiter eine Veränderung stattgefunden hat, sondern auch eine Veränderung und Annäherung von Seiten Wanda Golonkas wahrgenommen wurde. Beide Entwicklungen zeigen, dass sich die individuellen Visionen aller Beteiligten auf einer gemeinsamen Basis getroffen haben und somit ein Lernprozess im Team stattgefunden hatte.

Die Antworten zeigen bereits, dass sich über die Arbeit 'Lernen' in Form von systemischem Hinterfragen als selbstverständlich etabliert hatte. Alle anfänglichen Schwierigkeiten konnten im Verlauf der Zeit in Verständnis transformiert werden.

#### 6.2.7.4 Fazit

- Zeit, Erfahrung und somit Kontinuität sind für prozessorientierte, spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater nötig, damit diese angenommen wird und ein Lernprozess stattfinden kann.

#### 6.2.8 Bedeutung der Zusammenarbeit – Was hat sie bewirkt?

##### 6.2.8.1 Frage 11a: Wie wichtig war die Zusammenarbeit für Ihren beruflichen Werdegang? Vorteilhaft, nachteilig, interessant oder uninteressant?

Tabelle 17: Wichtigkeit der Zusammenarbeit für den beruflichen Werdegang.

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Mögliche Verdichtung  der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘
1	Für mich eigentlich <b>unbedeutend</b> . Hab zu wenig mit ihr gemacht.	Nicht wichtig
2	<b>Interessant</b>	Wichtig
3	Meine erste Erfahrung mit dem Genre „Performance“ – und die Möglichkeit, mich fast ausschließlich in der Bewegung auszudrücken – das <b>empfand ich als eine ganz große Bereicherung</b> – und <b>nicht nur beruflich</b> , weil sich ein neues Feld erschlossen hat, sondern auch, weil <b>ich die Möglichkeit hatte, mich künstlerisch-- sozusagen eins zu eins – mit mir selbst auseinanderzusetzen</b> : was hast DU – jenseits von Textvorgabe, Thema, etc. – zu erzählen? Und wie willst du es erzählen?	Große berufliche und persönliche Bereicherung
4	Diese Frage habe ich eigentlich schon in den Obigen beantwortet... Ich schätze die Arbeit mit Wanda sehr, ich arbeite sehr gerne mit ihr, die sich mich immer <b>wieder aufs Neue inspiriert, ich immer wieder neue Seiten an mir entdecke, mich immer weiter entwickeln kann und sie mir den Spielraum für Eigenes lässt. Es ist eine Suche nach einem Selbst</b> . Sie sagte einmal:“ [...] <sup>712</sup> kann 3 Stunden durch tanzen, sie hat Energie und Kraft dazu. Allerdings kommt man als Zuschauer in eine Art Trance und dann nimmt der Zuschauer die Bewegungen nicht mehr wahr. Deswegen versuche ich [...] <sup>713</sup> Bewegungen immer wieder zu brechen“. D.h. <b>sobald sie eine fließende Bewegung an mir entdeckt, versucht sie diese zu brechen</b> , zu ändern, in andere Wege zu leiten. Meine Aufgabe als Tänzerin ist dann, damit klar zu kommen ;) <b>Und dadurch entdecke</b>	Große berufliche und persönliche Bereicherung

<sup>712</sup> Wegen Anonymisierung gestrichen.

<sup>713</sup> Wegen Anonymisierung gestrichen.



	<b>ich eben immer wieder Seiten, Bewegungen, Emotionen an mir selbst, die ich vorher noch nie erlebt habe. Einfach GENIAL!</b>	
5	<b>Jeder Künstler, mit dem man eine Zeit zusammenarbeitet, prägt einen und man prägt den Künstler.</b> Das ist eine sehr lebendige und konstruktive Zusammenarbeit, die ihre Spuren hinterlässt. Und einen „reicher“ macht im Sinne eines Verständnisses von Welt und Mensch.	Gegenseitige Bereicherung Bereicherung im Verständnis von Welt und Mensch
6	<b>Interessant auf alle Fälle, ich möchte diese Erfahrung nicht missen.</b> Ob vorteilhaft ist schwer zu sagen. Bei der aktuellen künstlerischen Ausrichtung des Schauspiels Frankfurt arbeite ich nach gänzlich anderen Kriterien.	Interessante Erfahrung Möchte sie nicht missen
7	<b>Sehr wichtig. Sie hat mich sehr geformt, verändert, bereichert.</b> Neu auch: die Art den Körper als Ausdrucksmittel einzusetzen.	Große berufliche und persönliche Bereicherung
8	<b>Die Arbeit mit Wanda hat mich mit mir Selbst geeinigt.</b> Sie arbeitet nicht mit einem Tänzer oder Schauspieler, sondern zuerst mit dem Mensch. Man übt nicht sein Beruf sondern man versucht alles was man ist (Gefühl, Gedenke, Erfahrung, Metier....) in der Arbeit mitzubringen. Es entsteht meine Vorstellung von Leben.	Große persönliche Bereicherung Unterstützt meine Vision von Leben
9	<b>Sehr interessant!</b>	Berufliche Bereicherung
10	Very important. For me this was <b>a awakener to a completely new way a performing, and working.</b> As for me I think the theatre, forces to much one the spoken words, this was a big relief. I love to move, <b>but have never had the opportunity or courage</b> , to work as a performer in this way.	Große berufliche und persönliche Bereicherung
11	Gewisse <b>"off"-Strukturen und Freiheiten fließen stark in meine jetzige Arbeiten</b> ein, wie immer und überall nehme ich was ich brauche von dem was ich kann, d.h. bereits geübt habe.	Große berufliche Bereicherung
12	<b>Es war auf jeden Fall ein großer Glücksfall mit ihr zu arbeiten,</b> weil sie mich auch <b>sehr stark in den künstlerischen Prozess mit eingebunden.</b> Es war eine <b>sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit</b> möglich, was ich sie so noch nie erlebt hatte.	Große berufliche und persönliche Bereicherung
13	<b>Ich habe extrem viel gelernt und eine wunderbare Zeit</b> mit Wanda verbracht.	Große berufliche Bereicherung
14	<b>In Ordnung, [...]</b> <sup>714</sup> Für mich ist das nicht zu trennen von einem [...] <sup>715</sup> Dasein an einem Haus.	In Ordnung
15	<b>Interessant</b>	Wichtig
16	<b>Vorteilhaft und interessant,</b> ich habe von Wanda sehr viel gelernt	Große berufliche

<sup>714</sup> S.o.

<sup>715</sup> Wegen Anonymisierung gestrichen.

	und es beeinflusst mich heute noch	Bereicherung
17	die Zusammenarbeit war <b>eine der wichtigsten, für meinen beruflichen Werdegang</b> . Ich weiß nicht, inwieweit sie mein Spiel beeinflusst hat,- das müssen andere beurteilen	Eine der wichtigsten beruflichen Bereicherung
18	<b>Vorteilhaft und sehr interessant</b>	Große berufliche Bereicherung
19	[...] <sup>716</sup> 1. <b>Verbindung Arbeitsformen freie Szene/Stadttheater</b> , 2. <b>Gleichberechtigung der Stilmittel/Theatermittel</b> , vor allem bezogen auf die Arbeit mit den am <b>künstlerischen Prozess Beteiligten</b> , was ja wider rum ein Urrelikt aus der freien Szene ist.	Große berufliche Bereicherung

Zweimal wurde nicht auf die Frage geantwortet. Eine einzige Person empfand die Zusammenarbeit als nicht wichtig für den beruflichen Werdegang, weil die Zeit der Zusammenarbeit zu kurz war. Dies bedeutet auch, dass bei längerer Zusammenarbeit sich durchaus für den beruflichen Werdegang eine besondere Relevanz hätte entstehen können.

Die restlichen 19 Personen leiten aus der Zusammenarbeit großen bis sehr großen und sogar den wichtigsten beruflichen Nutzen überhaupt ab. Zum jetzigen Stand der Auswertung ist deutlich herausgearbeitet, dass die Arbeitsweise Wanda Golonkas als lernend im Sinne von Senge bezeichnet werden kann.

Alle Fragen bezüglich der Wirkung der Zusammenarbeit hingen mit der Vermutung zusammen, dass diese eine Stärkung der Persönlichkeit (Personal Mastery) u.a. über das Erlebnis von Vertrauen in das Können, als auch den Glauben an das eigene Können stärkte. Hieraus leitet sich eine offenerere Einstellung Andersartigkeit gegenüber (mentale Modelle) und somit eine Stärkung der beruflichen als auch persönlichen Kompetenzen ab (Steigerung der Qualität). Das der größte berufliche Nutzen mit der Zusammenarbeit von Wanda Golonka in Verbindung gebracht wird, und nicht etwa mit der Erfahrung, welche über die gesamte Intendanz von Elisabeth Schweeger am Schauspiel Frankfurt gesammelt wurde, bestätigt erstens die Notwendigkeit für spartenübergreifende und prozessorientierte Arbeit am Stadttheater sowie zweitens, dass eine lernende Arbeitshaltung eine bleibende Veränderung in den institutionalisierten Normen

---

<sup>716</sup> S.o.

und Werten der ‚Institution‘ hinterlässt. Eine Organisationsentwicklung der Stadttheater in Deutschland über das Praktizieren eines lernenden Theaters kann bereits an dieser Stelle als möglich bezeichnet werden.

### 6.2.8.2 Fazit

- Die spartenübergreifende und prozessorientierte Arbeit ist eine große Bereicherung und trägt enorm zur Kompetenzsteigerung bei.

### 6.2.8.3 Frage 11b: Wie wichtig war die Zusammenarbeit für Ihren persönlichen Werdegang?

Tabelle 18: Wichtigkeit der Zusammenarbeit persönlich.

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Mögliche Verdichtung  der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘
1	Die Begegnung mit W.G. war <b>eine Bereicherung</b> .	Sehr wichtig
2	Die gesamte Arbeit mit Wanda: <b>enorm wichtig für mein Selbstbewusstsein</b> (ich auf der Bühne? Nie! Um Gottes Willen, bloß nicht!) Als ich beim ersten Telefongespräch merkte, Wanda traut mir das zu (zweifelsfrei), sagt ich zu.	Sehr wichtig
3	<b>Es hat mir geholfen, über meine Grenze zu gehen und in viele Situation für mich selbst ein zu stehen:</b> Was will ich, was suche ich... Ich würde nicht sagen: ich habe so und so viel Jahre mit Wanda gearbeitet, sondern <b>wir haben ein Weg zusammen gemacht</b> .	Sehr wichtig Reise zum Ich
4	Es ist immer auch gut aus den festgerotteten Bahnen gebracht zu werden.	Wichtig
5	Es sind mehrere Dinge angestoßen worden: <b>mein Zurückbesinnen auf Intuition und Bauchgefühl, das größere Bewusstwerden meiner Geschichte, Kontakt zu spirituellem Denken, das ausleben eines Kinder Traumes:</b> Tanzen!, und nicht zuletzt: die Freundschaft zu Wanda. [...] <sup>717</sup>	Sehr wichtig Reise zum Ich
6	Here I don't know if I understand the question right. <b>For me personally it has be very important. Likewise for me professionally. I do find it a bit difficult to separate this things.</b> It made me look upon	Sehr wichtig Reise zum Ich  Es geht um die

<sup>717</sup> Zur Anonymisierung gestrichen.

	<b>myself</b> at as performer in a different way, <b>my artistic view and direction might have changed a offer this experience</b> , but that can only time show. More personally would I like to point out that it was a grew pleasure to work with a strong female director! <u>-who didn't have to prove her self</u> all the time. She express a calmness combined with high energy and humbleness, which is simple just lovely to work with.	Sache Kunst und nicht um persönliche Profilierung
7	Ich bin eine Tänzerin, ich lebe für den Tanz, ich bin Tanz, deswegen <b>erfüllt mich Wanda im persönlichen Werdegang genauso, wie im beruflichen</b> . Ich mache da eigentlich keinen Unterschied. Aus jeder Produktion nehme ich etwas mit, ich lerne Neues. [...] <sup>718</sup>	Sehr wichtig Reise zum Ich
8	Ich bin Wanda dankbar.	Sehr wichtig
9	Ich empfand die Zusammenarbeit <b>sehr erfüllend</b> und wir haben ja zum ersten Mal mit [...] <sup>719</sup> arbeiten konnten.	Sehr erfüllend
10	Ich kann nur das gleiche wie bei 10. Antworten (Ich habe extrem viel gelernt und eine wunderbare Zeit mit Wanda verbracht.)	Extrem viel gelernt
11	<b>Jede künstlerische Zusammenarbeit bringt einen irgendwie weiter</b>	Wichtig
12	Nachhaltig	Nachhaltig, sehr wichtig
13	<b>persönlich hat sie mich ganz schön oft Nerven gekostet. Ich habe aber noch keine Lösung.</b>	Nervenaufreibend
14	<b>Positiv</b> , aber nicht lebensentscheidend.	Positiv
15	<b>Sehr wichtig</b> . Wir sind heute sehr gut befreundet und konnten uns bis <b>jetzt in unserer persönlich Entwicklung gegenseitig wichtige Impulse geben.</b>	Sehr wichtig Reise zum Ich Freundschaft
16	<b>Sie ist aus meinem Leben nicht wegzudenken.</b>	Tiefe Freundschaft
17	<b>Unbedeutend</b>	Unbedeutend
18	<b>Unbedingt eine Bereicherung</b> , die sich nicht auf <b>den Bereich der Arbeit am Theater beschränkt, sondern umfassender ist.</b>	Sehr wichtig Reise zum Ich

Dreimal wurde nicht auf die Frage geantwortet, einmal die Zusammenarbeit als unbedeutend und einmal als sehr nervenaufreibend bezeichnet. 16-mal wurde die Arbeit jedoch als sehr wichtig für den persönlichen Werdegang eingestuft.

Sehr interessant ist festzustellen, dass bis auf eine Antwort alle der Zusammenarbeit eine sehr wichtige Rolle für den persönlichen Werdegang zuschrei-

<sup>718</sup> Antwort bezieht sich nicht auf die Frage.

<sup>719</sup> Zur Anonymisierung gestrichen.

ben. Wiederum wird die These bestätigt, dass über eine Arbeit im Verständnis von Lernen nach Peter M. Senge sich ein sehr befriedigendes und erfüllendes Gefühl einstellt, da die Personen als einzigartige Menschen gesehen und behandelt werden. Die Wichtigkeit wird persönlich noch durch die Bekundung zur ‚persönlichen Freundschaft‘ in außerberufliche Zusammenhänge gehoben. Die Arbeit wird teilweise explizit als ‚so ist Leben‘ beschrieben, in welche gleichzeitig der Wunsch mit schwingt, Leben möge immer so sein, bzw. Stadttheaterarbeit möge immer so sein. Hier wird deutlich, dass diese prozessorientierte Arbeit als näher am Leben empfunden wird und somit auch den Problemen der Gesellschaft, als herkömmliche Themen des Stadttheaters. Weiter wird die Arbeitsweise als eine ‚Art Reise zum Selbst‘, zum ‚Ich der Person‘ wahrgenommen (Personal Mastery).

Durch die Bekundung der Wichtigkeit der Zusammenarbeit, wird betätigt, dass diese innovativ und verändernd war. 80% der Probanden bestätigen somit ein erfolgreiches Arbeiten im Sinne einer lernenden Organisation nach Senge. Lernprozesse nach Senge verändern Werte des Regelsystems, d.h. bei 80% kann eine Veränderung der ‚Institution‘ angenommen werden.

#### 6.2.8.4 Fazit

- 80% der Probanden stuft die Zusammenarbeit für sich persönlich als sehr wichtig ein und beschreibt ein besonders hohes Niveau an persönlicher Verbundenheit.

#### 6.2.8.5 Frage 12: Wie empfanden Sie die Zusammenarbeit mit Wanda Golonka, und warum?

Tabelle 19: Zusammenarbeit mit Wanda Golonka.

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘
1	Ich fand's <b>schön</b> und ein bisschen <b>konfus</b> , was mir gefiel.	Schön, konfus
2	Sie war <b>spannend</b> , auch und gerade weil sie <b>unterschiedlich</b> und <b>projektbezogen</b> war.	Spannend, weil anders

		Prozessorientierte Arbeit
3	<b>Sehr persönlich. sehr „künstlerisch“</b> -warum: <b>keine Scheu vor Neuland, vor unlogischem, vor collagenartigem, vor Behauptungen, vor sperrigem.</b> Und auf eine sehr schöne Art fand ich die Arbeitsweise auch „kindlich“: im Sinn von <b>kreatürlich, naiv schöpferisch, nicht alles erklären und verstehen müssen.</b>	Sehr persönlich Suche nach neuem Kindlich, kreatürlich Offen lassen, nicht alles verstehen müssen
4	Die Zusammenarbeit mit Wanda macht mir <b>großen Spaß</b> , sehr <b>inspirierend, beeindruckend</b> , künstlerisch wertvoll, <b>herausfordernd, entspannt, präzise... Ich lerne Neues, es bereichert</b> mich in meinem Beruf und Leben als Tänzerin!	Großer Spaß Inspirierend Neues lernen
5	S.o. (Antwort aus Frage 11: <b>Sie ist aus meinem Leben nicht wegzudenken.</b> )	Sehr persönlich
6	<b>Sehr anregend</b> , was nicht heißt, dass sie ohne Reibung erfolgt. Diese Arbeitsweise <b>erfordert große Anstrengungen</b> und <b>sehr viel Energie.</b> Es wird extrem viel gesammelt, ausprobiert, in Frage gestellt, verworfen...	Inspirierend Herausfordern Suche nach neuem
7	<b>Anfangs sehr schwer, sperrig, da verschiedene Sprachen aufeinander trafen.</b> Weitere Produktionen: manchmal sehr <b>leicht und unbeschwert.</b> es kommt auch sehr auf die Kombination von Künstlern an, da die Persönlichkeiten stark aufeinander treffen. <b>Körperlich extrem fordernd</b> , an meine Grenzen gehend.	Große Suche Zufriedenheit  Herausfordernd
8	Jede Produktion war für mich <b>wie eine Reise</b> , von der ersten Probe bis zur Premiere. Sie <b>wusste das Ziel</b> , aber ich nicht und es ist <b>abenteuerlich!</b> Alles was passiert in dieser Reise, macht das Stück dann aus.	Reise Abendteuer – Suche Prozess ist das Ziel
9	<b>Künstlerisch so wie auch menschlich war es eine wunder schöne Zeit.</b>	Als sehr schöne Zeit
10	Sehr <b>bereichernd</b> , weil wir einen <b>guten Draht zueinander</b> hatten.	Bereicherung Freundschaft
11	[...] <sup>720</sup> <b>I felt very included and quickly accepted for who I am, and what I could bring to the process. I felt very free, and could allow anything to happened in the impro.work. When we came to the performance I also felt very secure with the performance, and within the group. I really felt strong a fellowship.)</b>	Akzeptiert Eingebunden Sicherheit und Vertrauen Gute Teamarbeit
12	<b>Positiv, manchmal zu vereinnahmend</b> , doch habe ich mir die <b>Gedanken, die ich für die Arbeit von Golonka zu machen hatte, mir auch immer gerne selbst gemacht.</b> Ich habe sie	Positiv Suche – Gedanken

<sup>720</sup> Hier wurde ein Teil gestrichen, um die Anonymität zu gewährleisten.

	immer gut verstanden.	machen
13	<b>Emotional, innovativ, fruchtbar, herausfordernd, vertrauensvoll.</b>	Sehr persönlich Vertrauen Inspirierend Herausforderung
14	<b>Interessant</b> und sie war <b>geprägt von viel Freiheit.</b>	Interessant Viel Freiheit
15	<b>Wanda</b> ist wie viele Regisseure <b>sehr egozentrisch. Oft auf eine ruhige oder auch passive Art.</b> Dadurch kommt es immer wieder zu <b>Konflikten mit Beteiligten die ich anstrengend</b> finde.	Egozentrisch Gefühl von Alleingelassen werden Anstrengend
16	S.o. (Antwort aus Frage 11: ich bin Wanda <b>dankbar</b> )	Ich bin dankbar
17	<b>Sehr erfüllend</b> und es war schön, zu sehen, wie man in <b>mehrwöchiger Arbeit</b> zu <b>intensiven Ergebnissen</b> kommen kann.	Sehr erfüllend Prozesserfahrung
18	<b>Sehr lehrreich, angenehm und inspirierend.</b> Wanda Golonka hat die Gabe <b>unabdingbar an ihren künstlerischen Ideen festzuhalten</b> , auch wenn sie flexibel genug war, auf sämtliche Widrigkeiten zu reagieren, das war für mich <b>vorbildhaft.</b>	Lehrreich, inspirierend Vorbildhaft flexibel und gleichzeitig auf Meinung beharren

Dreimal wurde auf die Frage nicht geantwortet. Einmal wurde die Zusammenarbeit als besonders anstrengend empfunden, weil die Person Wanda Golonka als egozentrisch empfunden wurde.

Es werden die Suche und der Weg als Ziel, als besonders prägende Elemente in der Arbeitsweise Wanda Golonkas deutlich. Wanda Golonka ist selbst immer auf der Suche und fordert dies auch von den Beteiligten. Da diese Suche außerhalb der üblichen Produktionsweisen abläuft, fordert diese Arbeit großes Vertrauen in das Können der Beteiligten. Besonders wichtig ist jedoch das Vertrauen der Beteiligten in das Können von Golonka, sprich, das Vertrauen darauf, dass sie weiß, was sie macht. Da die Suche nach neuen Wegen immer mit alten Wegen, mit vertrauten Wegen bricht, und auf teils völlig fremdes Terrain, was aber paradoxerweise das Selbst ist, führt, fühlt sich der Beteiligte leicht extrem verletztlich, unsicher, überfordert und allein gelassen. Dies macht die Arbeit aber auch regelrecht zum Abenteuer. Diese Arbeit wird besonders als Prozess, als Entwicklung oder Reise über längere Zeit, also auch die Zeiterfah-

rung, gemacht und löst somit das Gefühl großer Freiheit aus. Mit diesem großen Zeitgefühl muss umgegangen werden können, ansonsten wird der künstlerische Such- und Wandlungsprozess, welcher bei angeblicher Untätigkeit an der Oberfläche, wie eine ‚Wasserader‘ im Unbewussten weiterläuft, mitunter als Qual empfunden. Dieses Gefühl des Alleinlassens kommt nur dann auf, wenn der Einzelne im Habitus des ‚Stadttheater-Modus‘<sup>721</sup> bleibt, sowie tendenziell in der ersten Zusammenarbeit. In diesem Fall wird der Such- und Lernprozess als anstrengend und vereinnahmend empfunden, weil das kontinuierliche Lernen große persönliche Aufmerksamkeit und Zeit einfordert.

Besonders deutlich zeigen die Antworten, dass die Zusammenarbeit zu Lernbereitschaft motiviert und Lernfähigkeit ausbaut, sofern die große persönliche Herausforderung (u.a. Antwort 6, 8, 13) angenommen wird, d.h. mit Unsicherheit umgegangen werden will und kreative Spannung<sup>722</sup> aufrechterhalten werden kann.

#### 6.2.8.6 Fazit

- Die überwiegende Mehrheit empfand die Zusammenarbeit als angenehme und bereichernde Herausforderung, welche als sehr persönlich, inspirierend, vertrauensvoll und interessant empfunden wurde. Die große Freiheit des Suchprozesses und das große persönliche Engagement, welches hierfür erforderlich ist, können jedoch mitunter als anstrengend empfunden werden.

---

<sup>721</sup> Ich verstehe unter ‚Stadttheater-Modus‘ eine Erwartungshaltung, in der verstärkt darauf gewartet wird, dass Anweisungen kommen, wie etwas zu interpretieren bzw. auszuführen ist. Die Suche des Regisseurs wird als dessen Suche und nicht als gemeinsame Suche empfunden.

<sup>722</sup> Vgl. Kapitel 3.4.2 Personal Mastery.



### 6.2.8.7 Frage 13: Hat die Arbeit etwas Nachhaltiges bei Ihnen hinterlassen?

Tabelle 20: Nachhaltigkeit der Arbeit.

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘
1	Das ich immer wieder gerne mit Wanda arbeiten werde!! ;)	Erkenntnis
2	Die Liebe zum körperlichen Ausdruck.	Erkenntnis
3	Nein, gar nicht.	Nein
4	<b>Jede Auseinandersetzung mit einem Künstler hinterlässt Spuren und Prägungen</b> , deswegen geht man diese Zusammenarbeit ja ein.	Spuren
5	Ja. <b>Es bleiben besondere Momente in der schnellen Abfolge von Produktionen</b> und Ereignissen.	Besondere Momente
6	Ja. <b>inneren Reichtum</b> . Ja, die Neugier auf Performance und Tanz. Den Wunsch/das Selbstverständnis diese Elemente in meiner Arbeit zu integrieren.	Erkenntnis, gelebte Vision
7	Ja, natürlich aber etwas <b>dass man mit Wörter nicht beschreiben kann. Es ist viel mehr ein innerlicher Zustand</b>	Erkenntnis (gelebte Vision)
8	Die Arbeit mit W.G. war für die ganze [...] <sup>723</sup> immer etwas Spezielles.	Besonders
9	Probably that it has <b>changed my vision</b> on how i would like to work on stage.	Erkenntnis
10	Einen Einblick in eine andere Kunstform, also eine <b>Erweiterung</b>	Erkenntnis
11	Jede Zusammenarbeit hinterlässt Spuren. Ich <b>lerne viel</b> von ihr, besonders über Wahrnehmung.	Erkenntnis
12	Ja, die gemeinsamen Erfahrungen, insbesondere Arbeitserfahrungen, prägen einen für das Leben, bzw. haben immer einen <b>Erkenntnisgewinn</b> gebracht, es war nie umsonst.	Erkenntnis
13	Ja, z.B: <b>Bewertungskriterien</b> für Arbeitsergebnisse/ <b>Ziele zu hinterfragen...</b>	Erkenntnis
14	Weiß ich nicht mehr.	Nein

<sup>723</sup> Zur Anonymisierung gestrichen.

15	Ich habe eine performative Arbeitsweise erleben können, die mir <b>großen Spaß macht</b> . Viele Arbeiten sind als <b>wichtige Abende bei mir hängen</b> geblieben.	Positive Erinnerungen
16	Sehr <b>positive Erinnerungen</b>	Positive Erinnerungen
17	Eine gewisse <b>Festigung des Verstehens von Entwicklungsprozessen</b> bei Musiktheaterarbeiten.	Erkenntnis
18	Nein	Nein

Elf Antworten benennen direkt den Erkenntnisgewinn aus der Arbeit, Zweimal wir die positive Erinnerung an die Zusammenarbeit erwähnt und diese einmal als Hinterlassen von Spuren bezeichnet. Zweimal wird direkt die erlebte Vision oder Prägung einer Vision benannt. Drei Nennungen sind nicht der Meinung, dass die Arbeit etwas Nachhaltiges bei ihnen hinterlassen hat. Dreimal wurde auf die Frage nicht geantwortet.

Diese Frage doppelt Frage 10 und 11 etwas, in der nach dem beruflichen und persönlichen Nutzen der Arbeit gefragt wurde. Darüber hinaus wollte ich außerhalb einer objektiven Nutzens herausbekommen, ob die Zusammenarbeit noch etwas anderes bewirkte, was immer noch wirkt, also eine Art Vision, ohne dies explizit so zu benennen. Ich ging von einer Vorannahme aus und so esoterisch das nun klingt, ich nahm an, dass gemeinsam an der Suche nach einer ‚Vision‘ für ein Stadttheater gearbeitet wurde. Jeder persönlich für sich selbst an seiner eigenen Vision und als Gemeinschaftsprozess mit der Vision Wanda Golonkas verbunden. Peter M. Senge beschreibt in seinem Buch „Die fünfte Disziplin“<sup>724</sup> diesen Vorgang des Teamlernens sehr anschaulich<sup>725</sup>, welcher besonders große Befriedigung und Genugtuung in den Beteiligten hinterlässt. Denn es bleibt das Gefühl ‚an etwas Großem‘ teilgenommen zu haben. Diesen Vorgang wollte ich mit Frage 13 überprüfen und kann eindeutig aus den Antworten schließen, dass die Beteiligten genau das von Senge beschriebenen Gefühl erlebt haben: gemeinsam an etwas Großem beteiligt gewesen zu sein. Einer Vision und in

---

<sup>724</sup> Senge 1990.

<sup>725</sup> Vgl. Kapitel 3.4.5.

diesem Fall war es eine Vision von Stadttheaterarbeit, von einem lernenden Theater!

#### 6.2.8.8 Fazit

- Die überwiegende Mehrheit der Befragten empfindet die gemachten Erfahrungen in der Zusammenarbeit nach wie vor als positive Bereicherung und als Erkenntnisgewinn.

#### 6.2.9 Innovationspotential

##### 6.2.9.1 Frage 14: Würden Sie sagen, dass von der Arbeit etwas Innovatives, sprich Neues ausgeht?

Tabelle 21 Innovationspotential der Arbeitsweise Wanda Golonkas

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Ja-/Nein-Zuordnung
1	Wie gesagt, ich kenne keinen der so wie Wanda arbeitet. Ja, es geht sicherlich was Neues aus, denn die Schauspieler, <b>Tänzer, Musiker finden und choreographieren die Bewegungen alleine</b> , Wanda <b>gibt nur Wege vor, klare Richtungen</b> die sie haben möchte und dann auch bekommt.	Ja
2	<b>Ja</b> , aber das ist künstlerische Arbeit immer	Ja
3	Eine allgemeingültige Aussage finde ich schwer – <b>für mich war es neu und angenehm anders!</b>	Ja
4	Neu ist nichts.	Nein
5	Doch, <b>sie schafft vor allem neue Blickrichtungen, berührt auf unorthodoxe Weise</b> . Und „ <b>stört</b> “ <b>eingefahrene Strukturen</b> . Dabei hat sie einen stark ausgeprägten <b>Sinn für „Schönheit“</b> , der sich aber vor allem aus ihrem <b>Respekt vor dem Menschen</b> nährt.	Ja
6	Es ist eine <b>sehr persönliche</b> , eigene Herangehensweise. Ähnliche Ansätze finde ich bei William Forsythe oder Heiner Goebbels. Vermutlich ist Wandas Ansatz keiner für ein Lehrbuch „So funktioniert Theater“. <b>Es ist eine Möglichkeit sich dem Phänomen Theater zu nähern.</b>	Ja
7	<b>Rahmen sprengend</b> längerfristig: Strukturen verändernd, das Denken und Selbstverständnis der technischen Bereiche, Gewerke verändernd. Alle Bereiche stark eingebunden (Ton, Maske, Kostüm, Technik....)	Ja

8	Für mich war es sehr innovativ. Wie sie die Stücke baut. Die Entscheidung was bleibt (vom ganzen Probematerial). Sie folgt ihrer eigenen Intuition. Es gibt in alle Stücken etwas Unerklärbares, Ungreifbares. <b>Es fasziniert manche, andere können nichts damit anfangen, weil wir in einer Gesellschaft leben, wo alles analysiert sein muss.</b>	Ja
9	I not know, whilst for me its not important to focus on this. That can other people decide, whom as a desire to put things into categories ;)	Keine Zuordnung möglich
10	<b>Interdisziplinäres Arbeiten in der Kunst bringt immer neues hervor</b> (Musik und Schauspiel waren dereinst getrennt, heutzutage kennt jeder Oper!)	Ja
11	Ja.	Ja
12	Das Künstlerische innovative von Golonkas Arbeit ging bereits von ihrer freien Gruppe NEUER TANZ aus, das Innovative am <b>Schauspiel Frankfurt war eher innovativ, wie Golonka sich an den Verkrustungen eines solchen Theaterbetriebes abarbeitet und respektable Ergebnisse erzielte.</b>	Ja
13	Ja	Ja
14	Ja	Ja
15	Das glaube ich nicht	Nein
16	Ja	Ja
17	Wanda Golonka steht in einer Tradition der Performance und Musiktheater Geschichte und sie <b>bringt mit ihrer eigenen Ausdrucksweise eine besondere Farbe ein</b>	Ja
18	Ja	Ja
19	Ich meine ja, soweit ich das als doch insgesamt Außenstehender beurteilen kann.	Ja

Die Arbeitsweise von Wanda Golonka wird von 16 der 21 Befragten als innovativ empfunden. Zwei der Befragten können der Arbeit nicht mehr innovatives abgewinnen, als anderen Produktionen. Zweimal wurde nicht auf die Frage geantwortet und eine Stimme war nicht zuzuordnen.

Als neu oder innovativ wird die Arbeit empfunden, weil Wanda Golonka mit einer stoischen, unerschütterlichen Ausdauer von den Beteiligten eingefordert hat, sich lernend zu verhalten, indem sie dies unermüdlich auch gegen Widerstände ihre Arbeitsweise einforderte.

Die Verkrustungen des Theaterbetriebes sind nicht im Betrieb zu finden, sondern in den Köpfen der Mitarbeiter.

### 6.2.9.2 Fazit

- Von spartenübergreifender, prozessorientierter Arbeit geht etwas Innovatives und Neues aus.

### 6.2.9.3 Frage 15a: Würden Sie sagen, dass von der Arbeit etwas Innovatives, sprich Neues ausgeht? Wenn ja, können Sie näher benennen, für welche Bereiche? Strukturell (das Haus an sich)?

Tabelle 22: Innovationspotential für strukturelle Aspekte.

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘
1	Der <b>Gegenpol</b> zum konzeptuellen Ansatz des Hauses.	Gegenkonzept
2	Doch, sie schafft vor <b>allem neue Blickrichtungen</b> , berührt auf unorthodoxe Weise. Und „ <b>stört</b> “ <b>eingefahrene Strukturen</b> . [...] <sup>726</sup>	Neue Blickrichtung Hinterfragen der Organisationsabläufe
3	Im Schauspiel Frankfurt hat Wandas Herangehensweise immer wieder die <b>gesamte Struktur in Frage</b> gestellt. Wie kann man mit ihr Arbeiten? Was vermag sie zu leisten? Wo braucht es sie? Wo kann man sie aushebeln?	Hinterfragen der Organisationsabläufe
4	Weiss nicht, ob neu aber <b>im normalen Sprechtheater nicht gefordert, nicht gedacht</b>	Hinterfragen der Organisationsabläufe
5	Wenn jemand eine <b>andere Vision</b> hat, <b>trifft man sich in allen Bereichen, allen Ebenen</b> , weil wir nicht in verschiedene Schubladen geordnet sind.	Team Gewerke sind Partner
6	Beim Ensemblestück (dem Handke) hat die Stadttheaterstruktur zurückgeschlagen	Zusammenführen der individuellen Kompetenzen am Haus <b>hat nicht geklappt</b>
7	Ihre Stücke waren immer eine Herausforderung an das Haus, weil sie meistens <b>sperriger im Sinne von unerwarteter</b> waren als	Prozessorientiert

<sup>726</sup> Betrifft nicht die Frage.

	andere Stücke	Geplante Unsicherheit
8	Das <b>Durchsetzen der eigenen Produktionsbedingungen</b>	Prozessorientiert
9	Interdisziplinär	Prozessorientiert
10	In <b>jedem Fall für ein Haus bzw. die Gewerke am Haus, da Wanda Golonka mit ihnen wirklich zusammengearbeitet hat und sie nicht als Dienstleister behandelt</b> hat und das ist innovativ. Sie schafft es aus <b>jedem Ensemblemitglied seine eigene künstlerische Qualität</b> zu entfalten.	Team-Lernen Prozessorientiert

12-mal wurde nicht auf die Frage geantwortet. Diese Nicht-Antworten habe ich aus der Tabelle entfernt.

Die Arbeit Wanda Golonkas wird als Hinterfragen der Organisationsabläufe und Zusammenführen und Anerkennen von individuellen Kompetenzen am Haus (Gewerke und Ensemble) empfunden. Mitarbeiter und Ensemble sind als kompetente Mit-Gestalter und Partner und nicht als Dienstleister zu denken, d.h. die hierarchische Struktur wird phasenweise im Findungsprozess aufgehoben. Die Arbeit vermittelt eine neue Blickrichtung und wird als Gegenkonzept zur Organisation eines Stadttheaterbetriebes empfunden.

Strukturelle Veränderungen ergeben sich vor allem deshalb, weil von der Intendanz eine prozessbedingte Änderung der Strukturen unterstützt und zugelassen wurde. Die Arbeiten Golonkas spielten u.a. im ganzen Haus (An Antigone), auf der Bühne (4.48 Psychosis) und im Zuschauerraum (An Antigone).

Weiter kann aus dieser Antwort abgeleitet werden, warum die Zusammenarbeit von Wanda Golonka mit dem Schauspiel Frankfurt über acht Jahre überhaupt funktionieren konnte. Nämlich:

1. Relativ kleine Produktionen, welche zwar immer irgendwie gestört haben, aber auf kurzfristige Änderungen konnte aufgrund der ‚kleinen‘ Größe reagiert werden. Es bestand also ein relativ kalkulierbares Risiko.
2. Der zwangsläufig aufkommende Frust oder Unmut der Mitarbeiter über Dinge, die anders liefen (Störfaktor) als geplant, oder kurzfristige Änderungen wurden vermutlich dadurch kompensiert, dass die Mitarbeiter ungleich mehr persönlichen Nutzen und Zufriedenheit aus der Zusammenarbeit ziehen konnten, als bei regulären Produktionen, bei welchen ausschließlich eine Dienstleistung zu erbringen war. Das heißt, zusätzliche

Arbeit wird dann als störende Mehrarbeit empfunden, wenn damit kein persönlicher Nutzen verbunden ist.

Das wiederum bedeutet und nun schließt sich ein ganz großer Bogen: Das momentane Stadttheatersystem wird deshalb als schwerfällig und verkrustet empfunden (obwohl es das oftmals gar nicht ist) weil durch ständig zahlreichere, kleinere Projekte, zusätzliche Angebote wie Lesungen, Matineen, Spätvorstellungen, Projekte, die den Stadtraum bespielen, Gastspiele etc., permanente, zusätzliche Mehrarbeit geleistet werden muss<sup>727</sup>, ohne sich ausruhen zu können und ohne persönlichen Nutzen daraus ziehen zu können.

Aus Antwort 6 kann ebenfalls geschlossen werden, dass eine Produktion, wie Golonka sie macht (im Prozess, in Anwesenheit und mit starker Beteiligung und Eigeninitiative der Darsteller), nur im relativ kleinen Rahmen am Stadttheater funktioniert. Bei der letzten Produktion, in der alle Ensemblemitglieder mitgespielt haben, kann der normale Spielbetrieb bei gleichzeitigem Spielbetrieb nicht aufrechterhalten werden.

#### 6.2.9.4 Fazit

- Das strukturelle Innovationspotential liegt in der Störung der herkömmlichen Ablauforganisation des Stadttheaters.

#### 6.2.9.5 Frage 15 b: Was genau ist innovativ in Bezug auf die Sprache/Text, Kunstverständnis?

**Tabelle 23: Innovationspotential der Arbeit.**

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘
1	Der Gegenpol zum konzeptuellen Ansatz des Hauses.	Prozessorientiert
2	Unglaublich schöne Bilder, sie weiß es einen Raum zu füllen, Bilder ineinander fließen zu lassen, Brüche zu setzen, Spannungen aufzubauen, zu halten und wieder zu brechen. Brechen, bre-	Bilder entstehen lassen und Brüche erzeugen.

<sup>727</sup> Vgl. Dössel 2012.

	chen, brechen, das (so sehe und empfinde ich es zumindest) ist sehr oft Wandas Arbeitsansatz.	Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel
3	Natürlich: der Text ist für sie Raum oder Fläche, Sprache nur ein Modul unter anderen.	Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel
4	anderes Körpergefühl, Neugier auf Tanz/Performance/Theater-Kombination zulassen von spirituellen Kräften	Spartenübergreifende Arbeit  Spirituelle Kräfte wirken lassen/andere Ebenen als nur die Kognitive
5	Wenn man bereit ist, unkonventionellen Arbeitsprozessen Platz zu lassen, gibt es keinen Grund, dass es nicht funktionieren kann. Und es hängt wieder von den Mensch, ob Darsteller, Zuschauer, alle die im/mit Theater beschäftigt sind	Spirituelle Kräfte wirken lassen/andere Ebenen als nur die Kognitive
6	Sehr viel Wert auf Ästhetik, Licht, Maske und Raum	Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel  Ästhetik = Vision
7	Nicht mehr nur die Sprache als Ausdrucksmittel zu verstehen	Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel
8	Starkes eigenes Konzept von audio-visuellen Ereignissen, mehr bildlich weniger sprachlich.	Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel  Ästhetik = Vision
9	Textverständnis war immer schwierig, glaube ich, ist nie gelungen, der Ansatz, aus dem Körper heraus eine Sprachform zu finden, nach Austin „How to do things with words“ auch eine performative Sprechweise scheiterte an unterschiedlichsten Dingen	Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel
10	Perspektive und Kontext Das Verhältnis zur Zeit(dauer) und Verständnis derselben	Gleichwertigkeit der künstlerischen Mittel  In Verbindung zur Umgebung und im Prozess

Elfmal wurde keine Antwort gegeben. Diese Nicht- Antworten habe ich aus der Tabelle entfernt.

Die prozessorientierte Erarbeitung und Umgang mit Text und Sprache als ein künstlerisches Mittel unter allen künstlerischen Mitteln, samt deren gleichwertiges, nicht hierarchisches in-Verbindung-Setzen zur Umgebung (Raum, Zuschauer, Geschichte des Einzelnen) wird als innovativ empfunden. Diese Verwendung und Einbeziehung erzeugt eine besondere Ästhetik und Perzeption, die nicht mehr auf kognitiver Ebene verstanden werden kann. Diese erzeugt



besondere Bilder, welche oft durch Brüche, also einer bewussten Änderung von kognitiv rekonstruierbaren Verknüpfungen und Vorgängen zu Gunsten assoziativer und individueller Interpretationen, entstehen. Die Erfahrung und Wirkung der Arbeit von Wanda Golonka erzeugt oft Gefühle und Wahrnehmungen, welche sowohl vom Betrachter als auch Agierenden als sehr anders, irritierend, verwirrend etc. empfunden werden, also außerhalb des üblichen Erfahrungsbereiches liegen. Um diesen ‚Zustand‘ dennoch einordnen zu können, wird immer wieder auf spirituelle Kräfte, die man wirken lassen muss, oder ‚höhere‘ Ebenen verwiesen, welche wiederum mit der Vision, auf dessen Suche sich Wanda Golonka befindet, begründet wird.

Brüche in der Sprache entstehen z.B. durch leises Sprechen, wie bei „Den Blauen...“ von Frederike Kammer. Kammer umkreiste mehrmals den Zuschauerraum und sprach dabei ihren Text relativ bei und für sich. Im Vorbeigehen konnte man als Zuschauer den vorüberziehenden Text verstehen, als Text – Bruch, als Essenz, als Gefühl des Ganzen, wie exklusive Bruch-Schokolade des Verständnisses.

Auch Lena Streif sollte von einem Gedicht Heiner Müllers nur die Vokale aufsagen. Nachdem dies zu mechanisch und auswendig klang, wollte Golonka kurz vor der Premiere nur die Konsonanten hören. In diesem Fall wurde eine strukturelle Routine gebrochen, und zwar einmal im Text und einmal durch die Änderung eines Textes so kurz vor der Premiere.

#### **6.2.9.6 Fazit**

- Das künstlerische Innovationspotential liegt in der Störung der herkömmlichen Ästhetik des Stadttheaters und provoziert Irritation und Brüche im Verständnis.

### 6.2.9.7 Frage 15 c: Würden Sie sagen, dass von der Arbeit etwas Innovatives, sprich Neues ausgeht? Persönlich (Körpergefühl, Neugierde, Lebensgefühl...)

**Tabelle 24: Innovationspotential für die Persönlichkeit**

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘
1	Ja	Ja
2	Wenn man sich darauf einlässt, dann: ja: Körper Gefühl, ja: Neugierde, ja: Lebensgefühl und: <b>eigene Kreativität...</b>	Ja, stärk eigene Kreativität
3	(...): ja. Sie schafft, das <b>Persönliche</b> nicht als was Auszublenden- des in die Arbeit einzuspeisen, sondern als <b>etwas Selbstverständ- liches</b> .	Ja, Mensch im Mit- telpunkt
4	Innovativ ist sie immer. Neu: weiß ich nicht zu sagen die <b>Arbeit ist im höchsten Maße persönlich, individuell, nicht vorgefertigten Theaterbildern angepasst.</b>	Ja, sehr persönlich Freiheit von jegli- cher künstlerischen Zuschreibungen
5	Mitreißend, neugierig	Ja
6	Das sicher für die Darsteller	Ja
7	Respekt meine Grenzen der Hingabe, Assoziation und Intuition	Ja, stärkt Selbst- wahrnehmung

Vierzehnmal wurde nicht auf die Frage geantwortet, eventuell, weil diese thematisch etwas Frage 11 ähnelt. Frage 11 allerdings zielt auf die persönliche Wertschätzung der Zusammenarbeit. War diese nicht wichtig, kann davon ausgegangen werden, dass die Arbeit als anstrengend, nicht innovativ und quasi ‚egal‘ eingestuft wurde. Wurde die Arbeit hingegen als wichtig empfunden, wird sozusagen bereits indirekt bejaht, dass die Zusammenarbeit innovativ war. Frage 15c fragt nach dem Mehrwert, neben der Wertschätzung, für die Beteiligten. Zu dieser Frage gab es keine verneinenden Stimmen. Alle sieben Probanden stimmen völlig darüber ein, dass die Arbeit sich auf sie persönlich ausgewirkt hat und zwar für sie als Mensch. Die eigene Kreativität und Selbstwahrnehmung wird enorm gestärkt und somit das Selbstvertrauen gesteigert.

### 6.2.9.8 Fazit

- Das Innovationspotential für die Mitarbeiter liegt in der Wertschätzung und Vertrauen, welches jedem einzelnen Beteiligten als Mensch entgegengebracht wird. Dies stärkt enorm das Selbstvertrauen der einzelnen Person und stärkt die persönliche Kreativität.

### 6.2.10 Veränderung der Organisation und der Institution

#### 6.2.10.1 Frage 16: Hat sich durch die Arbeitsweise von Wanda Golonka am Schauspiel Frankfurt ein besonderes Klima am Haus eingestellt? Positiv, negativ oder war es wie immer?

Tabelle 25: Besonderes Klima am Haus durch Zusammenarbeit

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Mögliche Verdichtung der Schlüsselwörter nach Glaser und Strauss unter dem Aspekt ‚Lernen‘
1	Ich glaube, der Apparat hat gar nicht zugelassen, dass sich ein besonderes Klima hätte einstellen können. Sie hätte wichtiger sein müssen, um Große Dinge zu bewegen, dafür <b>fehlte ihr – meiner Meinung nach – der Platz</b>	Nein
2	Der Austausch war positiv	Positiv
3	Nicht jeder konnte sich auf ihre Arbeit einlassen, insofern wurde ihr <b>Einfluss unterschiedlich bewertet und angenommen</b> . Aber für einige war sie auf <b>jeden Fall positiv prägend</b> in der Ära Schweeger – <b>sowohl für Mitarbeiter als auch für Zuschauer</b> .	Meinungen gespalten Starke Ablehnung und große Begeisterung
4	Das kann ich nicht ganz beantworten, da ich ja „nur“ zu den einzelnen Produktionen am Haus war. Allerdings waren diese Zeiten immer super schön!	Keine Zuordnung möglich
5	<b>Ja, ein positives Klima</b> , weil sie <b>äußerst integrativ</b> ist und sie alle Bereiche für sich einzunehmen wusste, ohne dabei ihren künstlerischen Willen einzubüßen. <b>Sie setzte sich buchstäblich mit Liebe und unnachgiebiger Zärtlichkeit durch</b> .	Ja
6	Schwer zu beurteilen. Es gab und gibt Kollegen, die die <b>Herausforderung gerne angenommen</b> haben und die Arbeit wahrscheinlich ähnlich bewerten wie ich. Anderen ist diese <b>Art von Theater wahrscheinlich nach wie vor gänzlich fremd</b> . Ich glaube nicht, dass es dadurch das Klima generell verändert wurde.	Nein, keine generelle Veränderung Meinungen gespalten Starke Ablehnung und große Begeisterung
7	Ein wie immer gab es nicht, da wir alle neu miteinander begonnen haben. Sie hat <b>die Meinungen gespalten</b> . Es gab auch <b>starke Ablehnungen neben Begeisterung und Akzeptanz</b> (solange man selber nichts damit zu tun hat).	Meinungen gespalten Starke Ablehnung und große Begeisterung Systemischer Blick von

	[...] <sup>728</sup> <b>Sie hat sich auch für die anderen Arbeiten am Haus interessiert, Entwicklungen beobachtet... war Ansprechpartner</b>	Wanda auf das Haus – Entwicklungen – Weiterentwicklung
8	Als Gast kann ich es nicht so gut spüren, aber schon die Tatsache, dass Wanda sehr präsent war und von Anfang für ihre Idee gekämpft hat, würde ich <b>ja</b> sagen. Fürs Haus kann es nur gut gewesen sein. Für manche Leute war es sicherlich eher negativ.	Ja
9	Bet. [...] <sup>729</sup> : immer sehr mit einbezogen.	Ja. Einbezogen, Geschätzt
10	Yes, <b>perhaps confusing</b> ... but in a positive way	Ja. Flexibler, offener
11	das Publikum ist anders, <b>unvorbereitet, verwirrt, d.h. vorurteilsfrei, also: offen.</b>	Ja, Sehgewohnheiten des Publikums haben sich verändert
12	Sie hat die Ära von Elisabeth Schweeger hier am Schauspiel stark mit gestaltet, nicht nur durch ihre Produktionen und die Art zu arbeiten, sondern auch <b>durch ihre Präsenz als Hausregisseurin und Mensch.</b>	Ja (weil eine ernst zu nehmende Instanz neben der Intendanz) Präsenz, Mensch Künstlerisches Team
14	Der „Einladen2“ war sehr positiv auch für das gesamte Klima am Haus, gerade weil <b>ganz viele unterschiedliche Leute mit einbezogen</b> wurden nicht nur Schauspieler, und weil es ein <b>Theaterort außerhalb des Theaters</b> war, und viele auch einfach so vorbei kamen, um zu gucken, zu sprechen, einen Wein zu trinken...	Ja, Stärkung der gesamten Belegschaft durch Kommunikationsförderung Zeit miteinander verbringen Theater mal hinter sich lassen
15	JA, die Arbeitsweise wurde intern immer als ansprechender empfunden, Die Arbeit hatte ihren REIZ!	Ja, Sonderstellung der Arbeit als ‚besonders‘
16	Kann ich nicht beurteilen	Keine Zuordnung möglich
17	Wie immer	Nein
18	Da sie nur mit einem kleinen Kreis von Leuten gearbeitet hat, hat sich <b>zum Teil eine negative Stimmung</b> eingestellt, <b>weil viele sich ausgeschlossen gefühlt haben</b> , obwohl sie doch Hausregisseurin war.	Ja. Zum Teil <b>negativ</b> , weil elitäre Truppe Spannungsvoll
19	Kann ich nicht beurteilen	Keine Zuordnung möglich
20	Zumindest <b>wurde einer Arbeitsweise Platz gegeben</b> , was nicht immer selbstverständlich ist	Keine Zuordnung möglich
21	Durch die Arbeit von Wanda Golonka war es für alle zunächst sehr anstrengend, aber nachdem ihre Arbeitsweise dann nach	Ja. Bereicherung, weil Aufwertung der einzelnen

<sup>728</sup> Keine Antwort auf die Frage.

<sup>729</sup> Zur Anonymisierung gestrichen.

einigen Spielzeiten „angekommen“ war, war ihre Arbeit eine Bereicherung - gerade in Hinblick auf <b>das Klima (liegt an der Gleichberechtigung und Wahrnehmung der am Haus Beschäftigten)</b> für das Schauspiel Frankfurt.	Mensch
---	--------

Neunmal wurde die Zusammenarbeit als positiv, einmal als negativ und dreimal als stark ambivalent bezeichnet. Viermal konnten die Antworten nicht zugeordnet werden.

Die positiven Nennungen stellten hervor, dass das Haus offener und flexibler geworden sei. Offener bezieht sich hierbei sowohl auf die Mitarbeiter als auch auf das Publikum und dies bedeutet, dass sich die ‚Institution‘ geändert hat. Denn es wird explizit darauf hingewiesen, dass (Antwort 11) sich die Sehgewohnheiten und damit die Erwartungshaltung geändert haben. Dies gilt ebenso für die Mitarbeiter des Hauses, welche ihre anfängliche Skepsis bezüglich der Machbarkeit von Produktionen von Wanda Golonka zugunsten einer offenen, unvoreingenommen Haltung überwinden konnten. Dies kann zudem deshalb angenommen werden, weil der einzelne Mensch eine Wertschätzung erfahren konnte. So z.B. die Maske, welche explizit um die Meinung gefragt wurde, und in den Entwicklungsprozess einer Maske einbezogen wurde.

Die Situation am Haus durch Wanda Golonkas Arbeit wurde von drei Stimmen als ambivalent bezeichnet. Sie erzeugt entweder große Begeisterung oder wurde sehr stark abgelehnt. Das ist verständlich, denn die Arbeit ist durch das Hinterfragen der ‚Institution‘ eine bewusste Irritation und Kritik am System, was wiederum an dem Selbstverständnis der Mitarbeiter rüttelt. Störung in eine bestehende Ordnung zu bringen, erzeugt ambivalente Gefühle, wie auch die Aussagen der Fragen 3 und 4 bestätigten. Die überwiegende Mehrheit wollte eine Beibehaltung der Trennung von Stadttheater und freier Szene, bei gleichzeitig stärkerer Einbindung der freien Szene.

Eine Person empfand, dass sich die Zusammenarbeit negativ auf das Haus ausgewirkt hat, da diejenigen, welche mit Wanda Golonka arbeiteten, als elitäre Gruppe empfunden wurden. Der elitäre Status erzeugt Projektionsflächen mit ausgedehnter Bandbreite und ebenso Spannung u.a. über Neid.

Ob nun mit Spannung oder offener – genau diesen Zustand beschrieben drei Personen als völlig normalen Stadttheateralltag.

Dass Golonka im künstlerischen Leitungsteam war, ist ein kluger Schachzug von Elisabeth Schweeger gewesen. Es war klar das die ‚Flauseln‘ und Eigenheiten von ‚oben‘ gewollt waren. Zusammenfassend kann dennoch festgestellt werden, dass sich im Haus im Laufe der Anwesenheit Wanda Golonkas eine größere Empathie den Menschen gegenüber entwickelt wurde, das Haus menschlicher, Kommunikation gefördert und mehr Zeit miteinander verbracht wurde, auch außerhalb des Theaters. Es hatte sich eine Unternehmenskultur etabliert, welche lernend mit Problemen (Stören, Irritation) umgehen konnte und wollte. Und das genau deshalb, weil Golonka systemisch das System hinterfragt hat und die damit verbundenen Regelsysteme zur Kommunikation dargeboten hat, also lernend mit dieser umging. Über die prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit wurde die Diversität im System Stadttheater derart verändert, dass sich daraus ein anders Handeln der Mitarbeiter ergab. Das Stadttheater praktizierte somit ‚lernendes Theater‘.

#### **6.2.10.2      Fazit**

- Durch die prozessorientierte, spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater wird dessen Unternehmenskultur offener und flexibler bei gleichwertiger Aufwertung der einzelnen Menschen durch Teamarbeit. Die andere Arbeit erzeugt jedoch auch ambivalente Gefühle und wird entweder stark abgelehnt oder begeistert angenommen.

### 6.2.10.3 Frage 21: Würden Sie gerne wieder mit Wanda Golonka zusammen arbeiten?

**Tabelle 26: Erneute Zusammenarbeit**

		Ja-/Nein-Zuordnung
1	Ja, würd ich sehr gerne	Ja
2	Ja, jederzeit	Ja
3	Ja, sehr gerne.	Ja
4	JA! Definitiv ein eindeutiges JA!	Ja
5	Ich arbeite mit ihr weiter	Ja
6	Ja, sehr gerne.	Ja
7	Ja, immer	Ja
8	Natürlich, ich reise sehr gern mit ihr...	Ja
9	Ja, schon	Ja
10	Uneingeschränkt ja,...bin mir nur nicht sicher ob ich mich nochmal so frei machen könnte um mich so uneingeschränkt auf ein Projekt einlassen zu können.	Ja
11	Warum nicht	Ja
12	Immer wieder gerne, mit Pausen dazwischen	Ja
13	Im Moment wüsste ich nicht in welcher Funktion, aber grundsätzlich ja.	Ja
14	Ja	Ja
15	Ja	Ja
16	Ja	Ja
17	Ja	Ja
18	Ja	Ja

18-mal wurde mit Ja geantwortet, wobei fünfmal ein einfaches ‚Ja‘ genannt wurde und 13-mal das ‚Ja‘ zusätzlich mit Adjektiven verstärkt wurde. Dreimal wurde nicht auf die Frage geantwortet. In den ‚Jas‘ schwingen sehr viel Zuneigung, Hochachtung und Freude mit. Es lässt sich die Annahme treffen, dass die Befragten über die Zusammenarbeit, im Laufe der Zeit eine lernenden Lebenseinstellung entwickelt haben, die systemische Hinterfragung einen Sinn gefunden hat, und die Befragten gerne an sich arbeiten, also lernen. Spartenübergreifende, prozessorientierte Arbeit wurde somit als notwendiger Lernprozess verstanden und dies war in höchstem Maße für die Beteiligten befriedigend und erfüllend.

#### 6.2.10.4 Fazit

- Ja. Prozessorientiert und spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater ist in höchstem Maße auf künstlerischer, persönlicher und struktureller Ebene befriedigend und erfüllend.

#### 6.2.11 Bildungsauftrag/Berechtigung/Legitimation

##### 6.2.11.1 Frage 18: Finden Sie, dass die Produktionen von Wanda Golonka dem Bildungsauftrag, den das Theater zu erfüllen hat, gerecht geworden sind?

Tabelle 27: Bildungsauftrag

	Identifizierung der <b>Schlüsselwörter</b>	Zuordnung zu Kategorien und Eigenschaften nach Glaser und Strauss
1	<b>Auf jeden Fall</b> , weil jeder Theaterabend einen Bildungsauftrag erfüllt, weil Theater per se einen Bildungsauftrag erfüllt, weil es bildend ist, Theater zu schauen, egal wie das Theater aussieht.	Ja
2	<b>Ja.</b>	Ja
3	Ich glaube, es geht Wanda nicht um einen Bildungsauftrag – das ist vom Gedanken schon viel zu verkopft.	Keine Antwort auf die Frage
4	???	Weiß nicht
5	<b>Ja.</b>	Ja
6	<b>Ja.</b>	Ja
7	Was ist der Bildungsauftrag?? mit allen Sinnen spüren? <b>Dann ja.</b> Kunst vermittelnd? dann ja den Menschen betreffend etwas offenlegend? dann ja	Ja
8	<b>Keine Ahnung.</b>	Weiß nicht
9	Auf ihre <b>experimentelle Weise ja.</b>	Ja
10	<b>I do not believe that the theaters aim is to educate.</b> So, no. Wandas work do not necceserely educate. But it brings in a new way to the theatre, and perhaps confront, challenge, and push the audience.	Nein
11	<b>Wie nicht?</b>	Ja



12	Zu <b>ein</b> hundert Prozent	Ja
13	In einem <b>gewissen Sinne ja</b> , vor allen aus einem Theaterverständnis heraus, das stark von den 80er Jahren geprägt war.	Ja
14	In einen <b>zeitgemäßem Sinn unbedingt</b> ...wenn Sie diesen nicht sogar überfordert.	Ja
15	<b>Ja.</b>	Ja
16	<b>Nicht direkt.</b> Aber es sind sehr spezielle Arbeiten und ich fand es immer toll an einem Haus zu sein, dass sich so etwas leistet.	Nein
17	<b>Ja.</b>	Ja
18	<b>Ja.</b>	Ja
19	<b>Absolut!</b> Sie hat künstlerisch und inhaltlich wertvolle Arbeiten gemacht und das Publikum immer sehr mit einbezogen, was ein Teil des Bildungsauftrages ausmacht.	Ja

14 Personen empfanden, dass die Arbeit dem Bildungsauftrag entsprach. Zwei Befragte konnten dem nicht zustimmen, wieder zwei weitere konnten sich darüber keine Meinung bilden. Einmal wurde auf die Frage nicht geantwortet.

Diese Frage zielt darauf ab, zu identifizieren, ob die Befragten prozessorientierter, spartenübergreifender Arbeit und somit einem postdramatischem Theater eine Legitimation<sup>730</sup> zusprechen.

#### 6.2.11.2 Fazit

- Postdramatisches Theater erfüllt in vollem Umfang den Bildungsauftrag des Stadttheaters und hat somit Legitimität.

---

<sup>730</sup> Vgl. Kapitel 2.4.

## 6.2.12 Zusatz

### 6.2.12.1 Frage 22: Hier können Sie weitere Aspekte, Bemerkungen oder Kommentare zum Thema eintragen, die Ihnen wichtig erscheinen und nicht abgefragt wurden.

Tabelle 28: Zusatzfrage

	Identifikation zusätzlicher <b>Aspekte</b>	Zuordnung zu Kategorien und Eigenschaften nach Glaser und Strauss
1	<b>Frau Schweeger hat sehr viel für Wandas Arbeit über den normalen Theaterbetrieb hinaus ermöglicht.</b>	Intendanz ausschlaggebend
2	Die Arbeit von Wanda ist Bewegung, das Leben ist Bewegung. Sie arbeitet für den Moment, die Konstellation von Menschen, Raum und Ton. Und es ändert sich ständig. Ein Theaterstück existiert nur für den Moment, wo es gespielt wird. Diese Qualität zu behalten ist sehr schwierig, es ist eine fragile Balance. <b>Die Struktur und Organisation der festen Theaterhäuser unterstützt diese Art von Arbeit nicht.</b> Daher ist die <b>Motivation der Leute</b> , die in einem Projekt zusammenarbeitet sehr wichtig.	Repertoirebetrieb kontraproduktiv für Lernkultur  Wertschätzung
3	Auf einem Gastspiel sollte ich an fünf aufeinanderfolgenden Tagen mich auf die Bühne legen und ca. 10 Min schreien. Ich erkrankte, und ein mitgereister Kollege übernahm, während ich vier Tage in Paris im Hotelzimmer genesend verbrachte. Am letzten Abend spielte ich – noch geschwächt – die Vorstellung, als der Kollege mir beisprang, sich ebenfalls auf die Bühne legte und schrie. <b>ein Zuschauer folgte ihm und schrie ebenfalls.</b> Das war ein schönes Erlebnis, das mir sonst so nicht Erinnerungswürdig ist.	Eigendynamik, Ungeplanter Moment, lebendige Theaterkunst
4	Gut mit Wanda zu arbeiten <b>setzt voraus, dass man sich kennt und die gleiche Sprache spricht. Eigentlich brauch sie eine eigene Company. Sie hat es schwer in einem fremden Haus mit dem dortigen Ensemble zu arbeiten.</b>	Funktioniert nur über Zeit/Dauer/Kontinuität
5	Wandas Art als <b>Künstler ist wirklich speziell egozentrisch und saugt einen aus.</b> Deswegen finde ich die Proben oft zäh. Aber zu spielen, macht dann sehr viel Spaß. Und ich schaue ihre Arbeiten auch sehr gerne an!! Aber ich finde, dass sie weniger mit Texten arbeiten sollte. Ihre Arbeiten sind für mich Rauminstallationen und ich liebe es, ein kleiner performativer Teil in ihrer Installation zu sein.	Sehr ambivalente Antwort.  Sehr fordernde Arbeitsweise

Zu dieser Frage gab es nur neun Antworten, viermal wurde mir persönlich ‚alles Gute‘ für die Arbeit gewünscht. Die verbleibenden fünf Antworten habe ich aufgeführt.

Die Zusatzantworten weisen erneut darauf hin, dass prozessorientierte, postdramatische Theaterkunst nur funktioniert, wenn die Intendanz dies will. Der klassische Repertoirebetrieb wird als kontraproduktiv für eine solche Arbeit empfunden. Insgesamt erfährt diese Arbeitsweise jedoch eine sehr hohe Anerkennung, weil sie den Beteiligten eine extrem hohe Wertschätzung entgegenbringt. Erneut wird auf die fordernde Arbeitsweise hingewiesen. Die Arbeit am Stadttheater kann per se nicht als einfach und anspruchslos bezeichnet werden. Das Anstrengende kann somit nur mit einem begonnenen Lernprozess und Veränderung von mentalen Modellen in Zusammenhang gebracht werden, also der ‚Institution‘ zusammenhängen. Frustration, ablehnende Haltung als auch Rückbesinnung auf herkömmliche Strukturen verweisen eindeutig – wenn auch indirekt – auf Veränderungen in der Wahrnehmung, also den mentalen Modellen und erfordern eine Neuausrichtung eigener Werteeinstellungen. Somit ist es sehr logisch, dass erneut betont wird, dass eine derart fordernde Arbeitsweise nur über Zeit/Dauer/Kontinuität funktioniert, da diese eine gewisse Eigendynamik und ungeplante Momente benötigt, damit die lebendige Theaterkunst entstehen kann.

Antwort 5 verweist darauf, dass die Arbeit Golonkas einen ‚aussaugt‘, es wird davon ausgegangen, dass Golonka nur nimmt, aber nichts gibt. Diese Antwort lässt auf einen ‚niedrigen Grad an personal Mastery schließen. Die Person empfindet, dass nur sie von ihrem Können etwas in die Arbeit hineingibt und den Wünsche Wanda Golonkas somit gerecht wird. Sie erlebt die Zusammenarbeit (noch) nicht als gemeinsamen Lernprozess, was auf eine starke Verankerung und Orientierung an der ‚Institution‘ Stadttheater in den mentalen Modellen hinweist.

### 6.2.13 Fazit Überblick

**Tabelle 29: Fazit Überblick.**

Fragen des Fragebogens	Fazit
1. Was ist Ihre derzeitige Tätigkeit?	Ohne Fazit.
2. Haben Sie Erfahrung mit Theater- und/oder Tanzproduktionen aus der so genannten freien Szene? Wenn ja in welcher Form und Funktion?	Die überwiegende Mehrheit hat Arbeitserfahrung sowohl am festen Haus, als auch in der freien Szene.
3. Sind Sie der Meinung, dass weiterhin eine Trennung zwischen Stadt- und Staatstheatern und der freien Szene bestehen sollte?	Die überwiegende Mehrheit möchte eine Beibehaltung der Trennung von Stadttheater und freier Szene.
4. Sind Sie der Meinung, dass eine stärkere Einbindung der freien Szene in feste Häuser angestrebt werden sollte?	Die Hälfte der Befragten fände es gut, wenn die freie Szene stärker in die festen Häuser eingebunden wird, die andere Hälfte hat entweder Entscheidungsschwierigkeiten oder äußert sich nicht dazu
5. gestrichen	-
6. gestrichen	-
7. Was zeichnet die Arbeit von Wanda Golonka Ihrer Meinung nach besonders aus, welches sind die wichtigsten Elemente?	Die Arbeitsweise funktioniert primär über eine Suche nebst Stören und Irritation, als auch durch Erhöhung von Diversität im System. Die gemeinschaftliche Arbeit im Team, in welcher die Trennung in ‚Denker‘ (künstlerische Bereiche) und ‚Macher‘ (Gewerke) aufgehoben wird, wird jeder einzelne zu einem Wichtigen gestaltenden Bestandteil des Ganzen und der Mensch im System aufgewertet.
8. Würden Sie sagen, dass die Arbeit von Wanda Golonka sehr anders ist als die anderer Regisseure? Ist das ein Vorteil, ein Nachteil, interessant oder uninteressant?	Die Mehrheit empfindet prozessorientierte Arbeit im Team am Stadttheater als interessanter und als größere Bereicherung, als herkömmliche Theaterarbeit. Zudem wird dieser eine Vorbildfunktion zugeschrieben. Die herkömmliche Arbeitsweise wird im Gegensatz als starker Kontrast empfunden.
9. Wanda Golonka setzt auf die Gleichwertigkeit und Reibung der künstlerischen Mittel. Ein Beispiel: Manchmal kann das Licht/Ton/Kostüm scheinbar wichtiger sein, als der Schau-	Der gleichwertige Einsatz der künstlerischen Mittel und die daraus resultierende Reibung wurden von allen Befragten als sehr interessant, angenehm und spannend empfunden.

spieler. Wie haben Sie diese Reibung empfunden?	
10. Wie waren die ersten Produktionen im Vergleich zu den folgenden? War eine Entwicklung in der Art und Weise der Erarbeitung spürbar? a. erste Produktionen	Unterschiedliche Produktionsweisen erzeugen Verunsicherung und Unverständnis. Um eine nötige Vertrauensbasis und Sicherheit herstellen zu können, wird Zeit und Kontinuität benötigt.
b. weitere Produktionen	Zeit, Erfahrung und somit Kontinuität sind für prozessorientierte, spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater nötig, damit diese angenommen wird und ein Lernprozess stattfinden kann.
11. Wie wichtig war die Zusammenarbeit für Ihren a. <u>beruflichen</u> Werdegang? Vorteilhaft, nachteilig, interessant oder uninteressant?	Die spartenübergreifende und prozessorientierte Arbeit ist eine große berufliche Bereicherung und trägt enorm zur Kompetenzsteigerung bei.
b. Wie wichtig war die Zusammenarbeit für Ihren <u>persönlichen</u> Werdegang?	80% der Probanden stuft die Zusammenarbeit für sich persönlich als sehr wichtig ein und beschreibt ein besonders hohes Niveau an persönlicher Verbundenheit.
12. Wie empfanden Sie die Zusammenarbeit mit Wanda Golonka, und warum?	Die überwiegende Mehrheit empfand die Zusammenarbeit als angenehme und bereichernde Herausforderung, welche als sehr persönlich, inspirierend, vertrauensvoll und interessant empfunden wurde. Die große Freiheit des Suchprozesses und das große persönliche Engagement, welches hierfür erforderlich ist, kann jedoch mitunter als anstrengend empfunden werden.
13. Hat die Arbeit etwas Nachhaltiges bei Ihnen hinterlassen?	Die überwiegende Mehrheit der Befragten empfindet die gemachten Erfahrungen in der Zusammenarbeit nach wie vor als positive Bereicherung und als Erkenntnisgewinn.
14. Würden Sie sagen, dass von der Arbeit etwas Innovatives, sprich Neues ausgeht?	Von spartenübergreifender, prozessorientierter Arbeit geht etwas Innovatives und Neues aus.
15. Wenn ja, könnten Sie näher benennen, für welche Bereiche? a. Strukturell (Das Haus an sich/Ensemble)	Das strukturelle Innovationspotential liegt in der Störung der herkömmlichen Ablauforganisation des Stadttheaters.
b. Künstlerisch (die Sprache/Text, Kunstverständnis)	Das künstlerische Innovationspotential liegt in der Störung der herkömmlichen Ästhetik des Stadttheaters und provoziert Irritation und Brüche im Verständnis.
c. Persönlich (Körpergefühl, Neugierde, Lebensgefühl...)	Das Innovationspotential für die Mitarbeiter liegt in der Wertschätzung und Vertrauen, welches

	jedem einzelnen Beteiligten als Mensch entgegengebracht wird. Dies stärkt enorm das Selbstvertrauen der einzelnen Person und stärkt die persönliche Kreativität.
16. Hat sich durch die Arbeitsweise von Wanda Golonka am Schauspiel Frankfurt ein besonderes Klima am Haus eingestellt? Positiv, negativ oder war es wie immer?	Durch die prozessorientierte, spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater wird dessen Unternehmenskultur offener und flexibler bei gleichwertiger Aufwertung der einzelnen Menschen durch Teamarbeit. Die andere Arbeit erzeugt jedoch auch ambivalente Gefühle und wird entweder stark abgelehnt oder begeistert angenommen.
17. Fanden Sie, dass die Zusammenarbeit gleichberechtigt war,  a. also alle Beteiligten, auch Maske, Kostüm, Licht und Ton, zum Team gehörten?	Die Zusammenarbeit in der Probephase wurde eindeutig als gleichberechtigt für alle Beteiligten empfunden. Gleichzeitig wurde Wanda Golonka in der Endphase der Produktionen eine klare Führungsrolle attestiert.
b. Wenn ja, wie haben Sie es empfunden, ein gleichberechtigter Part vom Ganzen zu sein?	Gleichberechtigter Part am Produktionsprozess zu sein empfanden ausnahmslos alle als positiv. Der Umgang mit dieser Möglichkeit provoziert jedoch unterschiedliche Grade des Wohlbefindens von sehr angenehm bis schmerzhaft.
18. Finden Sie, dass die Produktionen von Wanda Golonka dem Bildungsauftrag, den das Theater zu erfüllen hat, gerecht geworden ist?	Postdramatisches Theater erfüllt in vollem Umfang den Bildungsauftrag des Stadttheaters und hat somit Legitimität.
19. Würden Sie sagen, dass die prozessorientierte Arbeitsweise an einem Festen Haus wie dem Schauspiel Frankfurt an bestimmten Punkten <u>besonders gut</u> funktioniert? Wo und welche sind das? Strukturell, künstlerisch, persönlich?	Prozessorientierte Arbeit funktioniert am Stadttheater auf künstlerischer, persönlicher als auch struktureller Ebene, sofern die Leitung das möchte und alle Beteiligten eine Lernbereitschaft mitbringen. Besonders gut funktioniert diese jedoch auf künstlerischer und persönlicher Ebene von Einzelpersonen, denn über die prozessorientierte Arbeit gelangt der Einzelne zu einem höheren Grad an Personal Mastery.
20. Würden Sie sagen, dass die prozessorientierte Arbeitsweise an einem Festen Haus wie dem Schauspiel Frankfurt an bestimmten Punkten <u>gar nicht</u> funktioniert? Wo und welche sind das? Strukturell, künstlerisch, persönlich?	Prozessorientierte Arbeit kann in jedem Stadttheater auf künstlerischer, persönlicher als auch struktureller Ebene funktionieren, sofern die Leitung dies möchte. Für den Repertoirebetrieb stellt sich die prozessorientierte Arbeit jedoch als große logistische Herausforderung dar.
21. Würden Sie gerne wieder mit Wanda Golonka zusammen arbeiten?	Ja. Prozessorientiert und spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater ist in höchstem Maße auf künstlerischer, persönlicher und struktureller

	Ebene befriedigend und erfüllend.
22. Hier können Sie weitere Aspekte, Bemerkungen oder Kommentare zum Thema eintragen, die Ihnen wichtig erscheinen und nicht abgefragt wurden.	Ohne Fazit.

### 6.2.14 Schlussfazit

Die Zusammenfassung der Fazits lässt folgendes Schlussfazit aus Sicht des Stadttheaters zu:

Die überwiegende Mehrheit der am Stadttheater Arbeitenden hat Arbeitserfahrung sowohl am festen Haus als auch in der freien Szene und favorisiert weiterhin die Trennung von Stadttheater und freier Szene. Dennoch fände die Hälfte der Befragten es gut, wenn die freie Szene stärker in die festen Häuser eingebunden werden würde. Dies zeigt, dass die noch praktizierte Trennung in der Theorie noch als Form eines Schutzschildes existiert, in der Praxis aber bereits zu Gunsten der Kunst flexibel gehalten wird. Nebst Verflachung der Hierarchien ist eine Aufhebung der Trennung in subventionierte Theater und freie Szene in näherer Zukunft denkbar.

Wie funktioniert die prozessorientierte Arbeitsweise am Stadttheater und was bewirkt diese aktuell? Sie funktioniert primär über Hinterfragen und stört den normale Ablauf des Repertoirebetriebes, als auch durch die Erhöhung von Unterschiedlichkeit im System. Die Menschen im System werden nicht in ‚Denker‘ (künstlerische Bereiche) und ‚Macher‘ (Gewerke) unterteilt und dadurch Hierarchien im Produktionsprozess verflacht. Gleichzeitig wurde Wanda Golonka in der Endphase der Produktionen eine klare Führungsrolle attestiert. Prozessorientierte Arbeit fördert somit die Lernfähigkeit im Team, und zeigt die Beherrschung der Disziplin ‚Team Lernen‘ nach Senge.

Die Zusammenarbeit in der Probephase wurde eindeutig als gleichberechtigt für alle Beteiligten empfunden. Die gemeinschaftliche Arbeit im Team wertet alle Produktionsmitglieder zu einem wichtigen gestaltenden Bestandteil des Ganzen auf. D.h. das System wird auch über Um-Ordnung gezielt in unsichere Zustände versetzt, in dem Wissen, dass dadurch Veränderung entstehen kann<sup>731</sup> und nimmt die dadurch auftauchenden Irritationen bewusst in Kauf bzw. akzeptiert diese als Investition in die Zukunft. Die vormals autoritär strukturierte Organisation wird über den sicheren Umgang mit den Störfaktoren, durch die Beherrschung der fünf Disziplinen nach Senge zu einer lernenden Theaterorganisation.<sup>732</sup>

Wie fühlt sich diese ‚andere‘ Arbeitsweise für die Organisationsmitglieder an? Die überwiegende Mehrheit empfand die gemachten Erfahrungen in der Zusammenarbeit nach wie vor als positive berufliche und persönliche Bereicherung, ebenso als Erkenntnisgewinn. Die prozessorientierten Zusammenarbeit kann somit prinzipiell als berufliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen gewertet werden, denn sie verweist auf die kontinuierliche Beschäftigung mit der Disziplin personal Mastery. Dies deutet ebenfalls darauf hin, dass das Stadttheater über die prozessorientierte Arbeit seine Lernfähigkeit erhöht und somit für zukünftige Umweltveränderungen resonanzfähig bleibt.

Wo liegt das Innovationspotential für die Organisation des Stadttheaters durch die Zusammenarbeit? Das strukturelle Innovationspotential liegt in der Störung der herkömmlichen Ablauforganisation, als auch der Nutzungserweiterung der Räumlichkeiten des Stadttheaters. Theater findet überall im Gebäude statt. Das innovative Potential aus künstlerischer Sicht, ergibt sich primär daraus, dass Erwartungshaltungen bezüglich herkömmlicher Ästhetik nicht entsprochen wird, wodurch Irritationen und Brüche im Verständnis provoziert werden und das Nachdenken über angebliche Tatsachen unabdingbar wird. Das Innovationspotential liegt in der Hinterfragung der mentalen Modelle, welche diese für Veränderung offener werden lässt.

---

<sup>731</sup> Vgl. Kruse 2008b.

<sup>732</sup> Vgl. Senge 1990, S. 13.



Ein bemerkenswerter Mehrwert für die Mitarbeiter liegt in der Wertschätzung und dem Vertrauen, welches jedem einzelnen Beteiligten als Mensch entgegengebracht wird. Dies stärkt enorm das Selbstvertrauen – personal Mastery – der einzelnen Person und stärkt die persönliche Kreativität.

Welcher Vorteil ergibt sich für die ‚Institution‘ des Stadttheaters? Durch die prozessorientierte, spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater wird dessen Unternehmenskultur in der Teamarbeitsphase (Team Lernen) heterarchischer, der einzelne Mensch erfährt dadurch Wertschätzung, was wiederum sein Selbstvertrauen – Personal Mastery – stärkt. Er kann auf Unsicherheit, welche in Wandlungsprozessen mit Sicherheit auch ambivalente Gefühle provoziert, offener und flexibler reagieren, weil seine mentalen Modelle mit Unsicherheit umgehen gelernt haben.

Der gleichwertige Einsatz der künstlerischen Mittel einschließlich des Darstellers erzeugt unterschiedliche Grade des Wohlbefindens, da diese u.a. mit dem Lerntyp des einzelnen zusammen hängt. Dennoch empfanden ausnahmslos alle die praktizierte Gleichwertigkeit als positiv, was darauf hindeutet, dass die Gleichwertigkeit das Selbstvertrauen stärkt und somit auf das Arbeiten an der personal Mastery zurückzuführen ist.

Prozessorientierte und spartenübergreifende Stadttheaterarbeit erfüllt aus Sicht der Befragten in vollem Umfang den Bildungsauftrag des Stadttheaters und sollte vermehrt eingesetzt werden, um der Legitimitätsdebatte einen Schlusspunkt zu setzen. Prozessorientierte und spartenübergreifende Stadttheaterarbeit sollte daher in der gemeinsam entwickelten Vision einen Teilbereich zugesprochen bekommen.

Prozessorientierte und spartenübergreifende Stadttheaterarbeit funktioniert am auf künstlerischer, persönlicher als auch struktureller Ebene, sofern die Leitung diese systemisch und gleichwertig in das Konzept aufnimmt und alle Beteiligten eine Lernbereitschaft mitbringen. Besonders gut funktioniert diese jedoch auf künstlerischer und persönlicher Ebene von Einzelpersonen, denn über die prozessorientierte Arbeit gelangt der Einzelne zu einem höheren Grad an Personal Mastery. Der Auslöser dieses Triggers ist eindeutig mit der prozessorientierten

und spartenübergreifenden Arbeitsweise Wanda Golonkas in Verbindung zu bringen. So ergibt sich sozusagen als Schlussfazit:

Prozessorientierte Arbeit kann in jedem Stadttheater auf künstlerischer, persönlicher als auch struktureller Ebene funktionieren, sofern die Leitung dies möchte und dafür den nötigen Raum und Zeit einplant. Für den Repertoirebetrieb stellt die prozessorientierte Arbeit eine große logistische Herausforderung dar, erhöht aber über die Hinterfragung bestehender Regelwerke vor allem die für ein Lernen notwendige Fähigkeit des Verstehens.<sup>733</sup>

Das Innovationspotential prozessorientierter und spartenübergreifender Stadttheaterarbeit findet sich also in:

- dem Willen der Intendanz, der diese ermöglichen muss (Systemdenken und Vision)
- der Arbeitsweise, welche ein Umdenken in der ‚Institution‘ Theater provoziert (mentale Modelle),
- dem Aufwerten der Mitarbeiter und Stärken deren Selbstvertrauen (personal Mastery und Team Arbeit).

Somit kann die Ausgangsbehauptung dieser Dissertation:

Innovationspotential der prozessorientierten Arbeitsweise der professionellen freien Tanz und Theater Szene an Stadttheatern in Deutschland und deren Wirkung für die Mitarbeiter und die ‚Institution‘ Theater.

uneingeschränkt belegt werden. Prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit bietet eindeutig Innovationspotential für die ‚Institution‘ Theater, weil über die Arbeitsweise eine Veränderung der mentalen Modelle stattfindet und der Grad an Personal Mastery gestärkt wird.

---

<sup>733</sup> Eventuelle Mehrarbeit wirkt sich nicht negativ auf das Wohlbefinden aus, da diese über den empfundenen persönlichen Gewinn kompensiert werden kann. Diese positive ‚Rückkopplungseffekt‘ darf keinesfalls ausgenutzt werden, da ansonsten der gegenteilige Effekt – Ablehnung durch gefühlte Ausbeute – eintreten kann.

## **7 Beantwortung der Annahmen unter besonderer Berücksichtigung der fünf Disziplinen**

Die Auswertung hat sich als äußerst schwierig erwiesen. Im Laufe der Zeit haben sich viel Änderungen ergeben und ich könnte unablässig Zuweisungen anpassen, denn die Auswertung selbst bewirkt einen Lern- und Veränderungsprozess meiner mentalen Modelle und immanenten Annahmen und Einschätzungen, welche sich mit fortlaufender Ausarbeitung ergänzen, widersprechen und mitunter auflösen, um neuen Erkenntnissen Raum zu geben. Damit dieser Dynamik eine Art von vorläufigen ‚Schlusspunkt‘ gesetzt wird, nehme ich in Kauf, dass innerhalb der Analysen Auslegungen offen bleiben oder, aus anderer Perspektive betrachtet, variieren würden. Ich muss diese ‚Uneindeutigkeit‘ akzeptieren, da ansonsten die Herleitung der Ergebnisse nicht schriftlich fixierbar ist. Meine Interpretation ist so objektiv wie möglich dargestellt, eine subjektive Färbung ist jedoch nicht zu vermeiden, auch meine mentalen Modelle beeinflussen mich selbstverständlich. Das heißt nicht, dass die Auswertung willkürlich ist, sondern verdeutlicht schlichtweg die Tatsache, dass sich immaterielle Werte nur in Form von Annahmen und Tendenzen messen und vergleichen lassen. Eindeutig wird jedoch eines: Mit einem Verständnis für das Lernen und Lernprozesse können die Erkenntnisse nach der Veränderungsfähigkeit ausgerichtet werden und diese Dissertation selbst stellt einen solchen Ausrichtungsprozess dar. Wenn sich der hier verwendete Ansatz in nachfolgenden Forschungen über diese Thematik als nicht richtig erweisen sollte, wird ebenfalls nachjustiert werden müssen – der erste Schritt in ein unerforschtes Feld birgt dieses kalkulierbare Risiko und diesem stelle ich mich gerne. Der Weg in Richtung theaterwissenschaftlicher Organisationsforschung muss dazu jedoch überhaupt erst einmal in Angriff genommen werden.

Auf den folgenden Seiten werden nun die Annahmen mit den Ergebnissen des Schlussfazits überprüft und ergänzt.

## 7.1 Annahme 1

Die Zusammenarbeit muss Bestandteil des künstlerischen Konzeptes der Intendanz sein.

Die Fazits aus Frage 19 und 20

- 19: Prozessorientierte Arbeit funktioniert am Stadttheater auf künstlerischer, persönlicher als auch struktureller Ebene, sofern die Leitung das möchte und alle Beteiligten eine Lernbereitschaft mitbringen. Besonders gut funktioniert diese jedoch auf künstlerischer und persönlicher Ebene von Einzelpersonen, denn über die prozessorientierte Arbeit gelangt der Einzelne zu einem höheren Grad an Personal Mastery.
- 20: Prozessorientierte Arbeit kann in jedem Stadttheater auf künstlerischer, persönlicher als auch struktureller Ebene funktionieren, sofern die Leitung dies möchte. Für den Repertoirebetrieb stellt sich die prozessorientierte Arbeit jedoch als große logistische Herausforderung dar.

bestätigen eindeutig, dass prozessorientierte, spartenübergreifende Zusammenarbeit am Stadttheater möglich ist, sofern die Leitung/Intendanz dies im künstlerischen Konzept des Hauses (Vision) verankert, fördert und damit einen Möglichkeitsraum gibt. Folgende Zitatfragmente aus den Fragebögen belegen dies:

- Wichtiger noch war sicher der starke Rückhalt durch die Intendanz.<sup>734</sup>
- Das glaube ich nicht, ist immer natürlich Intendanten abhängig.<sup>735</sup>

## 7.2 Annahme 2

Innovation am Stadttheater durch gleichberechtigte Zusammenarbeit von prozess- und repertoireorientierten Produktionsweisen benötigt Zeit und Kontinuität.

Dies wird von folgenden Fazits bestätigt:

- 8: Die Mehrheit empfindet prozessorientierte Arbeit im Team am Stadttheater als interessanter und als größere Bereicherung als herkömmliche Theaterarbeit. Zudem wird dieser eine Vorbildfunktion zugeschrieben. Die herkömmliche Arbeitsweise wird im Gegensatz als starker Kontrast empfunden.
- 10a: Unterschiedliche Produktionsweisen erzeugen Verunsicherung und Unverständnis. Um eine nötige Vertrauensbasis und Sicherheit herstellen zu können, wird Zeit und Kontinuität benötigt.

---

<sup>734</sup> Frage 19, Antwort 6.

<sup>735</sup> Frage 20, Antwort 10.

- 10b: Zeit, Erfahrung und somit Kontinuität sind für prozessorientierte, spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater nötig, damit diese angenommen wird und ein Lernprozess stattfinden kann.
- 15a: Das strukturelle Innovationspotential liegt in der Störung der herkömmlichen Ablauforganisation des Stadttheaters.
- 15b: Das künstlerische Innovationspotential liegt in der Störung der herkömmlichen Ästhetik des Stadttheaters und provoziert Irritation und Brüche im Verständnis.
- 16: Durch die prozessorientierte, spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater wird dessen Unternehmenskultur offener und flexibler bei gleichwertiger Aufwertung der einzelnen Menschen durch Teamarbeit. Die andere Arbeit erzeugt jedoch auch ambivalente Gefühle und wird entweder stark abgelehnt oder begeistert angenommen.

Zusätzlich verdeutlichen nachfolgende Zitatausschnitte, wie wichtig der Zeitfaktor für Wandlungs- und Lernprozesse ist:

- Setzt voraus, dass man sich kennt und die gleiche Sprache spricht.<sup>736</sup>
- Sie arbeitet hauptsächlich mit Improvisation, sie lässt Dinge entstehen, gibt ihnen Zeit [...]. sie ist sehr geduldig und gibt allen die Zeit Dinge entstehen zu lassen...<sup>737</sup>
- Über eine Körper- und Bewegungssprache, setzt sich mit der Raum- und Zeiterfahrung auseinander, vorrangig geht es Golonka immer um die Wahrnehmungsfähigkeit und das Erfahrungspotential des Menschen.<sup>738</sup>
- Die Arbeit ist sehr anstrengend, weil man über eine zermürend lange Zeit sich selbst überlassen ist, dadurch entstehen aber sehr interessante Sachen.<sup>739</sup>

Die Zitate zeigen exemplarisch die Facetten der benötigten Zeit in Form von Sich-Kennenlernen, um Dinge über Improvisation entstehen zu lassen und über Erfahrung intrinsisch zu verankern. Diese kann positiv wahrgenommen werden, aber auch als negativ – zermürend – empfunden werden. Jeder dieser Möglichkeiten ‚Zeit‘ zu erfahren, beinhaltet einen Lernvorgang und das Zurücklegen u.a. eines mentalen Weges von einer Einstellung A zur nächsten B, welche sich in C etc. weiterentwickelt.. Da sich C nicht ohne B entwickelt hätte, wird hier deutlich, dass der Zeitaspekt in besonderem Maße mit der Disziplin ‚Systemdenken‘ korreliert.

---

<sup>736</sup> Frage 22, Antwort 4.

<sup>737</sup> Frage 7, Antwort 4.

<sup>738</sup> Frage 7, Antwort 13.

<sup>739</sup> Frage 8, Antwort 17.

### 7.3 Annahme 3

Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen erzeugt Veränderungspotential.

Dies wird von Fazit 14 bestätigt:

- 14: Von spartenübergreifender, prozessorientierter Arbeit geht etwas Innovatives und Neues aus.

Es zeigt sich, dass wenn die Unterschiedlichkeit im System erhöht wird, herkömmliche Ordnungsmuster verändert werden. Auf den Ort der Veränderung bzw. dessen Wirkung geht Annahme 4 ein:

### 7.4 Annahme 4

Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen setzt am Stadttheater Innovationspotentiale auf künstlerischer, organisatorischer und struktureller Ebene frei.

Dies bestätigen die Fazits:

- 15a: Das strukturelle Innovationspotential liegt in der Störung der herkömmlichen Ablauforganisation des Stadttheaters.
- 15b: Das künstlerische Innovationspotential liegt in der Störung der herkömmlichen Ästhetik des Stadttheaters und provoziert Irritation und Brüche im Verständnis.
- 15c: Das Innovationspotential für die Mitarbeiter liegt in der Wertschätzung und Vertrauen, welches jedem einzelnen Beteiligten als Mensch entgegengebracht wird. Dies stärkt enorm das Selbstvertrauen der einzelnen Person und stärkt die persönliche Kreativität.

Die Zitatausschnitte veranschaulichen dies:

- Der Gegenpol zum konzeptuellen Ansatz des Hauses.<sup>740</sup>
- Doch, sie schafft vor allem neue Blickrichtungen, berührt auf unorthodoxe Weise. Und „stört“ eingefahrene Strukturen.<sup>741</sup>
- Wenn jemand eine andere Vision hat, trifft man sich in allen Bereichen, allen Ebenen, weil wir nicht in verschiedene Schubladen geordnet sind.<sup>742</sup>

---

<sup>740</sup> Frage 15a, Antwort 1.

<sup>741</sup> Frage 15a, Antwort 2.

<sup>742</sup> Frage 15a, Antwort 5.

- Unglaublich schöne Bilder, sie weiß es einen Raum zu füllen, Bilder ineinander fließen zu lassen, Brüche zu setzen, Spannungen aufzubauen, zu halten und wieder zu brechen.<sup>743</sup>
- Anderes Körpergefühl, Neugier auf Tanz/Performance/Theater-Kombination zulassen von spirituellen Kräften.<sup>744</sup>
- Nicht mehr nur die Sprache als Ausdrucksmittel zu verstehen.<sup>745</sup>
- Die Arbeit ist im höchsten Maße persönlich, individuell, nicht vorgefertigten Theaterbildern angepasst.<sup>746</sup>
- Respekt meine Grenzen der Hingabe, Assoziation und Intuition.<sup>747</sup>

Die Fazits zu Fragen 20 und 21 verweisen zusätzlich darauf, dass dieses Innovationspotential abhängig ist vom Willen der Intendanz und somit eine Abhängigkeit mit Annahme 1 und 3 besteht.

- 20: Prozessorientierte Arbeit kann in jedem Stadttheater auf künstlerischer, persönlicher als auch struktureller Ebene funktionieren, sofern die Leitung diese möchte. Für den Repertoirebetrieb stellt sich die prozessorientierte Arbeit jedoch als große logistische Herausforderung dar.
- 21: Ja. Prozessorientiert und spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater ist in höchstem Maße auf künstlerischer, persönlicher und struktureller Ebene befriedigend und erfüllend.

## 7.5 Annahme 5

Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen hat Einfluss auf die mentalen Modelle der Mitarbeiter und hat somit Einfluss auf die ‚Institution‘ Theater.

Fazit 10a und 10b zeigen deutlich, dass die Veränderung der mentalen Modelle über die Reibung des gleichwertigen, spartenübergreifenden Einsatzes der künstlerischen Mittel ausgelöst wurde.

- 10a: Unterschiedliche Produktionsweisen erzeugen Verunsicherung und Unverständnis, daher wurde die Zusammenarbeit als schwierig, anstrengend und nervend empfunden.
  - Um eine nötige Vertrauensbasis und Sicherheit herstellen zu können, wird Zeit und Kontinuität benötigt.

---

<sup>743</sup> Frage 15b, Antwort 2.

<sup>744</sup> Frage 15b, Antwort 4.

<sup>745</sup> Frage 15b, Antwort 7.

<sup>746</sup> Frage 15c, Antwort 4.

<sup>747</sup> Frage 15c, Antwort 7.

- 10b: Zeit, Erfahrung und somit Kontinuität sind für prozessorientierte, spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater nötig, damit diese angenommen wird und ein Lernprozess stattfinden kann.

Folgende Zitate verdeutlichen besonders anschaulich den aktiven, teils verunsichernden Wandlungsprozess von mentalen Modellen.

- Auch ich musste erst mal den Weg vom Kopf, vom konzeptuellen hin zum intuitiven finden. Etwas entwickeln aus dem nichts – das Thema ist man selbst – das schien mir lange Zeit zu wenig, vielleicht auch zu persönlich. Wo bleibt mein Abstand, der mich schützt? Wird das jemanden interessieren? – das war meine permanente Frage. Und dann konnte ich mich auf der Bühne ja auch an niemand anderem reiben oder halten als an mir selbst – nicht immer einfach. Es ging Wanda auch um das Überwinden sehr persönlicher Ängste, ein Vertrauen in sich selbst zu finden, sich hinzugeben an das Ungewisse.<sup>748</sup>
- Bei mir war es eine langsame behutsame Annäherung.<sup>749</sup>
- Ich brauchte Zeit und Erfahrung, um diese Arbeitsform in seiner ganzen Dimension zu verstehen. Ich hatte Zweifel und viele Fragen.<sup>750</sup>
- Da Wanda ihre Arbeit nicht kommuniziert, fand ich die erste Arbeit nur schrecklich und wollte nie wieder mit ihr arbeiten.<sup>751</sup>
- Ich war sehr froh, den Vorlauf der ersten Arbeit zu haben – ich verstand diese Art zu arbeiten schon viel besser und wusste die Offenheit der Arbeitsweise viel mehr zu schätzen.<sup>752</sup>
- Es hat für mich etwas geöffnet.<sup>753</sup>
- Durch die zweite Arbeit, habe ich die Arbeit plötzlich verstanden und habe die folgenden Produktionen auch sehr gerne gespielt.<sup>754</sup>

Fazit 9 bestätigt, dass das Resultat in Form von gestiegenem Selbstwertgefühl als erstrebenswert und insgesamt als sehr angenehm empfunden wurde.

- 9: Der gleichwertige Einsatz der künstlerischen Mittel und die daraus resultierende Reibung wurden von allen Befragten als sehr interessant, angenehm und spannend empfunden.

---

<sup>748</sup> Frage 10a, Antwort 2.

<sup>749</sup> Frage 10a, Antwort 3.

<sup>750</sup> Frage 10a, Antwort 5.

<sup>751</sup> Frage 10a, Antwort 11.

<sup>752</sup> Frage 10b, Antwort 1.

<sup>753</sup> Frage 10b, Antwort 5.

<sup>754</sup> Frage 10b, Antwort 10.



## 7.6 Annahme 6

Prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit erweitert den Handlungsspielraum der Darsteller und Mitarbeiter.

Annahme 6 korreliert mit den Fazits aus Frage 7 und 8, 11 bis 13 und 17b. Diese füge ich hier nicht ein, sie sind im Anhang im Überblick dargestellt. Es wird nun sehr deutlich, dass alle bisherigen Annahmen Teilbereiche der Zusammenarbeit untersucht haben und nun die Gesamtheit der Wirkung angesprochen ist. Die Fazits genannter Fragen bestätigen alle ausdrücklich, dass prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater verändernde Wirkung für die ‚Institution‘ Theater hat. Die Bestätigung, dass diese Arbeitsweise die mentalen Modelle nach Senge verändert konnte durch die Fazits 10a/b bereits erbracht werden. Die positive Korrelation der Annahme 6 mit den Antworten oben genannter Fragen kann als sehr eindeutiger Beleg gelten, dass tatsächlich der Handlungsspielraum und somit die Kompetenz der Mitarbeiter und Darsteller erweitert wurden. Folgende Antworten der Frage 11a liefern deutliche Hinweise auf eine berufliche Weiterqualifikation:

- Das empfand ich als eine ganz große Bereicherung – und nicht nur beruflich, weil sich ein neues Feld erschlossen hat, sondern auch, weil ich die Möglichkeit hatte, mich künstlerisch – sozusagen eins zu eins – mit mir selbst auseinanderzusetzen.<sup>755</sup>
- Immer wieder aufs Neue inspiriert, ich immer wieder neue Seiten an mir entdecke, mich immer weiter entwickeln kann und sie mir den Spielraum für Eigenes lässt. Es ist eine Suche nach einem Selbst.<sup>756</sup>

Frage 11b liefert besonders anschauliche Aussagen, welche die Persönlichkeitsentwicklung unterstreichen, aber auch kritische Töne hervorrufen.

- Die Begegnung mit W.G. war eine Bereicherung.<sup>757</sup>
- Enorm wichtig für mein Selbstbewusstsein.<sup>758</sup>
- Es hat mir geholfen, über meine Grenze zu gehen und in viele Situation für mich selbst ein zu stehen: Was will ich, was suche ich... Ich würde nicht sagen: ich habe so und so viel Jahre mit Wanda gearbeitet, sondern wir haben ein Weg zusammen gemacht.<sup>759</sup>
- Es sind mehrere Dinge angestoßen worden: mein Zurückbesinnen auf Intuition und Bauchgefühl, das größere Bewusstsein meiner Geschichte, Kontakt zu spirituellem

---

<sup>755</sup> Frage 11a, Antwort 3.

<sup>756</sup> Frage 11a, Antwort 5.

<sup>757</sup> Frage 11b, Antwort 1.

<sup>758</sup> Frage 11b, Antwort 2.

<sup>759</sup> Frage 11b, Antwort 3.

Denken, das Ausleben eines Kinder-Traumes: Tanzen!, und nicht zuletzt: die Freundschaft zu Wanda.<sup>760</sup>

- Ich habe extrem viel gelernt.<sup>761</sup>
- Persönlich hat sie mich ganz schön oft Nerven gekostet. Ich habe aber noch keine Lösung.<sup>762</sup>

Wie schon in Annahme 6 die Korrelation rasant angestiegen ist, zeigt nun Annahme 7 eine Übereinstimmung mit allen Fragen des Fragebogens, welche sich mit der Arbeitsweise und deren Wirkung befassen, und kann somit den Fragen 7 bis 20 zugeordnet werden.

## 7.7 Annahme 7

Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge.

Die Grundannahmen, welche vor der Auswertung entstanden sind, werden im nun folgenden Kapitel zunächst auf Konvergenzen untersucht und hinsichtlich von Basisannahmen für ein lernendes Theater abgerundet. Auf diesem Fundament und in Bezug auf die ‚lernende Organisation‘<sup>763</sup> nach Senge beruht das erste Modell eines lernenden Theaters.

---

<sup>760</sup> Frage 11b, Antwort 5.

<sup>761</sup> Frage 11b, Antwort 10.

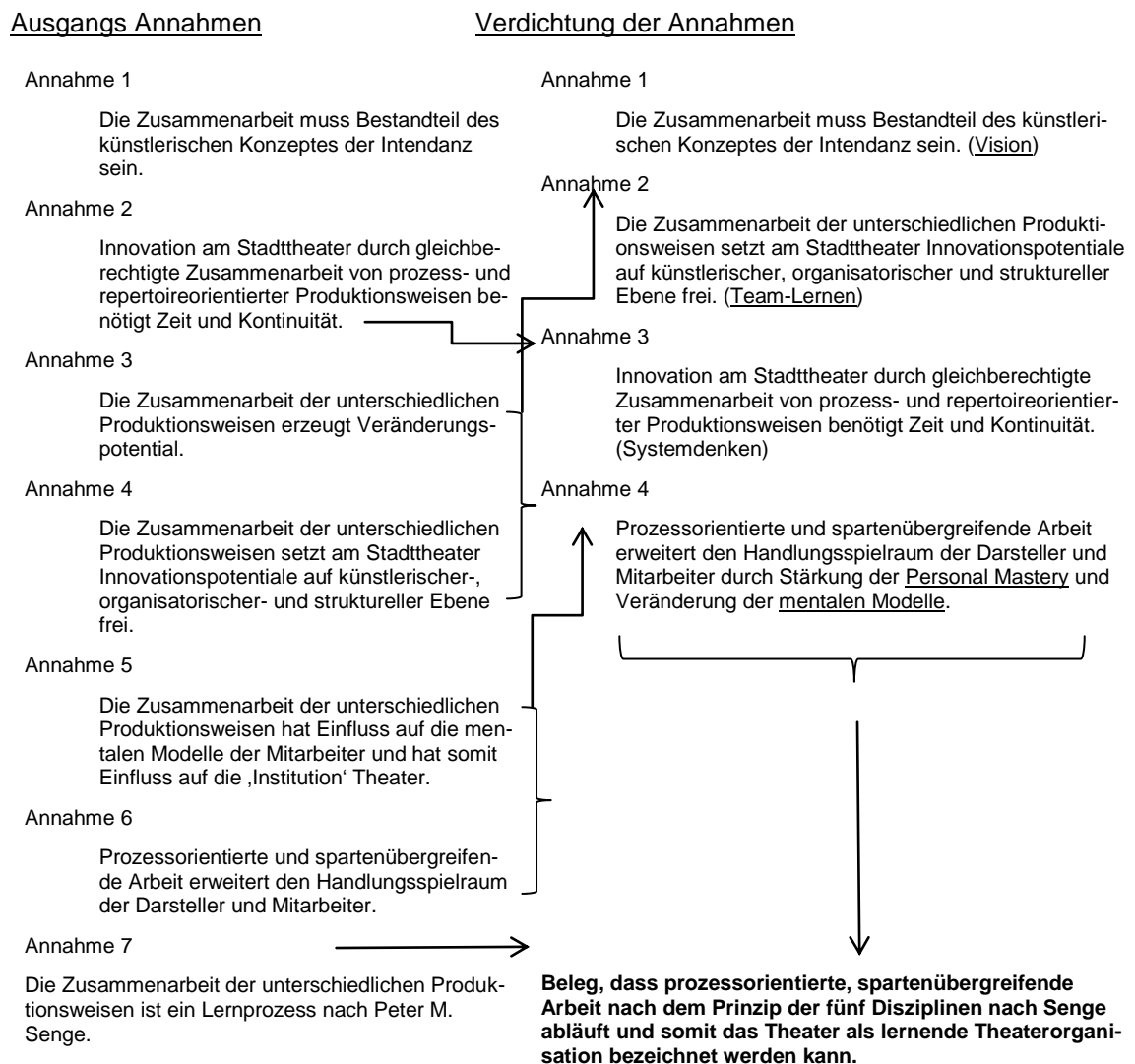
<sup>762</sup> Frage 11b, Antwort 13.

<sup>763</sup> Senge 1990.

## 7.8 Angleichen der Annahmen an die empirisch ermittelten Daten

Die Auswertung aller empirisch ermittelten Daten ermöglicht folgendes Schluss-Fazit, das eindeutig aufzeigt, dass prozessorientierte, spartenübergreifende Arbeit nach dem Prinzip der fünf Disziplinen nach Senge abläuft und somit eine Veränderung der ‚Institution‘ Theater ermöglicht.

**Tabelle 30: Neuordnung der Annahmen mit Beleg für lernendes Stadttheater**



Als Grundvoraussetzung für ein lernendes Theater konnte ermittelt werden:

- Die Zusammenarbeit muss Bestandteil des künstlerischen Konzeptes der Intendanz sein. (Vision)

Denn, so konnte ebenfalls aufgezeigt werden:

- Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen setzt am Stadttheater Innovationspotentiale auf künstlerischer, organisatorischer und struktureller Ebene frei. (Team-Lernen)

Eine solche Arbeitsweise benötigt Zeit und Kontinuität:

- Innovation am Stadttheater durch gleichberechtigte Zusammenarbeit von prozess- und repertoireorientierter Produktionsweisen benötigt Zeit und Kontinuität. (Systemdenken)

Diese prozessorientierten Arbeitsweisen steigern die Qualität des Stadttheaters insgesamt, denn das lernende Arbeiten gleicht einer steten beruflichen Weiterbildung und persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter des Hauses und erhöht damit deren Kreativität. Qualität wiederum stärkt die Legitimität des Hauses.

- Prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit erweitert den Handlungsspielraum der Darsteller und Mitarbeiter durch Stärkung der Personal Mastery und Veränderung der mentalen Modelle.

Eine theaterwissenschaftliche Organisationsentwicklung dient explizit dem Erhalt der bestehenden Stadttheater. Denn an ihre Grenzen stoßen nur die starren und zu engen Abgrenzungen der ‚Institution‘ Theater, weil das Wesen der Kunst im beschleunigten 21. Jahrhundert nicht mehr auf gehabte Denk-Muster zurückgreifen kann. Die immer wieder kehrenden Strukturdebatten und Rechtfertigungsdiskurse entstehen, weil gefürchtet wird, dass gewohnte und vermeintliche Sicherheiten abgelegt werden müssen, und in berechtigter Weise aus Angst vor einer unsicheren Zukunft.

„Mit der Befreiung aus fixen Verankerungen geht der Halt verloren, verschwindet die Orientierung, beginnt das Spiel der frei flottierenden Signifikanten, der schillernden Bedeutungen und multiplen Optionen.“<sup>764</sup>

Und dies ist das Spannende! Die Notwendigkeit sich zu ändern, liegt in der Zirkulation der heutigen Gesellschaft, so Kreissl. Er ist der Meinung, wer sich dieser „herrschenden Freiheit (...)“ widersetzt, der findet keinen Halt und greift ins

---

<sup>764</sup> Kreissl 2006, S. 308.

Leere.“<sup>765</sup> Ich sage nicht, dass bedingungslos und unüberlegt dieser Weg der Zirkulation begangen werden sollte – sich diesem aber im beschleunigten 21. Jahrhundert am Stadttheater zu widersetzen und auf Besinnung der Tradition zu pochen, bringt dem Stadttheater genau die unerwünschten Attribute ein: „unbeweglich, unvermittelbar, lernunwillig und nicht anpassungsfähig.“<sup>766</sup> Ein Arbeitsuchender mit dieser Bewertung wird nie einen Job erhalten, ein freischaffender Künstler oder Choreograf mit diesen Eigenschaften wird nicht engagiert. Ein Stadttheater, welches an alten, überholten, zu traditionellen Strukturen in der Organisation, aber vor allem der ‚Institution‘ festhält, wird den Halt verlieren und ins Leere greifen. Die Stadttheater, die sich der Zirkulation, also der Region, dem Austausch, neuen Strömungen und Formen öffnen, werden langfristig gewinnen, denn sie zeigen Lernbereitschaft und bleiben resonanzfähig für das Eigentliche: für das Theater.

## **7.9 Erste Reflexionen zu einer theaterwissenschaftlichen Organisationsforschung**

Die nun folgenden Reflexionen hinsichtlich einer theaterwissenschaftlichen Organisationsforschung sind ausschließlich als eine erste Basis für zukünftige Forschungen anzusehen und stellen kein fertiges Modell dar. Die Entwicklung eines solchen wäre der Kern einer weiteren Forschungsarbeit. Ziel dieser vorliegenden Arbeit war es, aufzuzeigen, dass der ‚unantastbare‘ Part des Stadttheaters – die Kunst und die ‚Institution –, welche sich weder in Zahlen festhalten noch ausdrücken lassen, über genau einen anderen ‚unantastbaren‘ Teil verändert werden kann – nämlich ebenfalls über Kunst. Die Theaterkunst wird von Menschen gemacht und ist im Besonderen mit deren künstlerischen, als auch persönlichen Visionen, Vorstellungen, Wünschen, Wahrnehmungen und Erfahrungen verbunden und verwoben. Eine theaterwissenschaftliche Organi-

---

<sup>765</sup> Kreissl 2006, S. 311.

<sup>766</sup> Kreissl 2006, S. 311.

sationsentwicklung muss an dem Ort ansetzen, an dem diese Kunst entsteht oder rezipiert wird: in der Vision, den Wünschen und Vorstellungen in Verbindung zum Sein des Menschen, also deren Regelwerk. Verändern lässt sich ein Regelwerk über eine offene, fragende, eine lernende Haltung in Hinblick auf Selbsterkenntnis und ohne bestimmte, neue Reglementierungen. Denn der Veränderungsprozess, welchen die Fallstudie beschreibt, wurde gelebt, erlebt, gelernt und erfahren und führte zu Erkenntnis, zu gefühltem Mehrwert und der persönlichen als auch beruflichen Wertschätzung der Zusammenarbeit. Aufzeigen konnte ich diesen Veränderungsprozess, indem die dafür nötigen ‚Hebel‘ (Systemdenken, Personal Mastery, mentale Modelle, Vision und Team-Lernen) ‚visualisiert‘ bzw. lokalisierbar gemacht werden konnten.

Wenn eine Organisationsentwicklung für ein Stadttheater in Richtung eines lernenden Theaters nicht nur per ‚Zufall‘ an einem Haus stattfinden soll, weil Regisseur XY zufällig so arbeitet, und dieser Prozess übertragbar sowie tragbar für alle Stadttheater sein soll, dann benötigt es eine gemeinschaftliche Basis zur Organisationsentwicklung des Stadttheaters. In Anbetracht der Vorwürfe, welche kulturmanageriale Ansätze zur Organisationsentwicklung der Stadttheater aufwerfen, muss diese von der Kunst, von dem ‚unantastbaren‘ Teil des Stadttheaters, ausgehen. Ich sehe die Lösung hierfür ausschließlich darin, dass die Organisationsentwicklung von innen, aus dem Stadttheater selbst heraus, angegangen werden muss, sowie gleichzeitig an den Menschen im System ansetzt, wie auch am System, in dem die Menschen arbeiten.

Mit der Erforschung von Organisationen und deren Weiterentwicklung befassen sich vor allem diejenigen Wissenschaften, deren Forschungsschwerpunkte u.a. auf der Untersuchung von Individuen und deren Steuerung in Hinblick auf ein bestimmtes Handlungsziel liegen. Es ist deswegen sehr erstaunlich, warum die Theaterwissenschaft nicht explizit eine Organisationsentwicklung für die öffentlich subventionierten Theater betreibt, um diese im eigenen Interesse weiter zu entwickeln, so wie sie es für sinnvoll hält und nicht in der Form, wie eine Weiterentwicklung von außen als vermeintlich richtig gesehen wird.

Die Ergebnisse der hier vorgestellten Evaluierung bieten die Möglichkeit einen ersten Schritt in Richtung einer theaterwissenschaftlichen Organisationsent-

wicklung für das Stadttheater zu gehen. Die Basis für eine solche Organisationsentwicklung bildet hierbei das Konzept der lernenden Organisation von Peter M. Senge<sup>767</sup>, da diese explizit die Weiterentwicklung einer Organisation über die darin arbeitenden Menschen vorsieht.

Wieso benötigen Organisationen die Fähigkeit sich zu ändern? Um effektiver und effizienter zu sein, oder um sich an Umwelt- und Marktveränderungen anpassen zu können? Beim Versuch diese Fragen nicht theaterwissenschaftlich zu beantworten, landet man sofort in der Sackgasse ‚betriebswirtschaftlicher Ansatz und Rationalisierung‘. Und natürlich auch bei den damit verbundenen finanziellen Subventionen bzw. deren nötigen Streichung oder Kürzung. Es fliegen einem Fachbegriffe wie ‚harte und weiche Faktoren‘, ‚Change und New Publik Management‘ und natürlich der ‚Governance‘ Begriff um die Ohren. All diese auf betriebswirtschaftlichen Grundlagen basierenden Entwicklungsmethoden für Organisationen zielen auf eine finanziell sich auswirkende Effizienzsteigerung von Wirtschaftsunternehmen. Für die Non-Profit-Organisation Stadttheater, welche nach neo-institutionalistischer Definition<sup>768</sup> von einem Effizienzdenken auf Basis der Legitimität ausgeht, ergeben sich bereits vielfach erwähnte gegenseitige Vorwürfe, Annahmen und Zuschreibungen, die aus der Theaterdebatte<sup>769</sup> hinlänglich bekannt sind. Die kulturmanagerialen Ansätze bieten ausschließlich eine Effizienzsteigerung für die formale Organisation des Theaters. Eine Organisationsentwicklung für die Stadttheater muss aber ebenso die informelle Organisation, also die ‚Institution‘ des Theaters ansprechen. Der Neo-Institutionalismus entspricht mit seiner Skepsis gegenüber formalen Regeln dem Empfinden der Theaterleute, welche Kunst nicht über Geld gewertet und bewertet haben möchten. Eine theaterwissenschaftliche Organisationsforschung aus neo-institutionalistischer Sicht kann meiner Meinung nach das Überleben der ‚Organisation‘ Theater nur vorantreiben, indem die Legitimitätsgrundlage in Form von Anerkennung und Wertschätzung den Fluss von Ressourcen aufrechterhält. Ressourcen sind in diesem Fall, wie bereits in Kapitel 1.1.3 erwähnt: Publikum, Zuschauer, Mitarbeiter und finanzielle Mittel. Effizienz

---

<sup>767</sup> Senge 1990.

<sup>768</sup> Vgl. Kapitel 1.1.3.

<sup>769</sup> Vgl. Kapitel 2.

in Bezug auf das Stadttheater betrifft also die verantwortungsvolle Verwendung der Subventionen, den verantwortungsvollen Umgang mit Zuschauer und Mitarbeiter. Es soll ja nicht über normativen Druck die vermeintlich beste und einzige Lösung für ein Problem auf ein Organisationsfeld übertragen werden, sondern, und da folge ich Giep Hagoort „[...] how to integrate the best of management theory and practice in the commercial sectors with the challenges of arts and cultural institutions.“<sup>770</sup>. Das Kulturmanagement hat bereits einen großen Beitrag dazu geleistet, dass Management-Methoden für Non-Profit-Organisationen im Kulturbereich anwendbar geworden sind. Aber akzeptiert sind diese nicht wirklich, da bei jeder Betrachtung immer Kunst auf Management trifft, welche ab einem ‚gewissen Punkt‘ unvereinbar und teils verständnislos, oft aber ablehnend bis feindlich einander gegenüberstehen. Soll nach einer Möglichkeit gesucht werden, diese Kluft zu überbrücken, müssen soziologisch kulturphilosophische Ansätze berücksichtigt werden – zumindest um zu verstehen, warum immer wieder auf diese Unvereinbarkeit hingewiesen wird. Es reicht nicht aus einfach nur damit zu argumentieren, dass Kunst sich eben nicht in betriebswirtschaftlichen Regeln pressen lasse. Auch wenn dies mantrahaft wiederholt wird – es wird nicht überzeugender, sondern teilt Kunst und Künstler den immer gleichen elitären Nischenplätzen zu.

Die Aufgabe der Organisationsforschung liegt eben auch darin, unterschiedliche Auffassungen darüber, was eine Organisation ist, wie diese funktioniert, wo diese hin soll etc. unter einen Hut zu bringen. Zentrum der Organisation ist der Mensch als Organisationsmitglied, welcher über eine Zielausrichtung der Organisation im Sinn derer handelt. Sinn des Zieles wiederum ist das Überleben der Organisation, sowie deren Effizienz und Effektivität, welche aber nicht ohne die Menschen im System generiert werden kann.

Effizienz und Effektivität sind Kriterien, welche für das Stadttheater über betriebswirtschaftliche Ansätze durchdacht werden können. Wie können die Subventionen am sinnvollsten eingeteilt werden, wie sollten Produktionsabläufe organisiert sein, können evtl. gleiche Teile für unterschiedliche Produktionen verwendet werden? Die Antworten auf diese Fragen und das Ziel der sich dar-

---

<sup>770</sup> Hagoort 2000, S. V.



aus ergebenden Maßnahmen sind und ist das Überleben der Organisation des Stadttheaters und dies tangiert in hohem Maße auch die ‚Institution‘ Theater, die informelle Organisation und damit das Selbstverständnis der am und im Theater arbeitenden Menschen. Die Handlungsmuster einer Organisation hängen sehr stark mit dem Handeln des Individuums zusammen.

„Das organisationale Handeln lässt sich nicht auf das Handeln einzelner reduzieren, nicht einmal auf das aller Einzelpersonen, aus denen die Organisation besteht, aber es gibt dennoch kein organisationales Handeln ohne individuelles Handeln.“<sup>771</sup>

Um eine theaterwissenschaftliche Organisationsforschung zu gewährleisten, muss diese an der Kernkompetenz der ‚Organisation‘ Theater ansetzen und somit den Menschen prominent als Untersuchungsgegenstand hervorheben. Auch Lamnek ist dieser Meinung: „Entscheidender Faktor und Kern der Betrachtung ist der Mensch, der als Mitglied der Organisation den Mittelpunkt darstellt.“<sup>772</sup>

Gibt es eine theaterwissenschaftliche Organisationsentwicklung? Bislang nicht explizit. In hohem Maße muss eine theaterwissenschaftliche Organisationsforschung die organisationale Ambidextrie des Theaters hervorheben und stärken.

Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit einer Organisation gleichzeitig effizient und flexibel zu sein. Es findet eine ständige Anpassung an neue, sich verändernde Umweltbedingungen statt. Und das genau muss die ‚Organisation‘, aber vor allem auch die ‚Institution‘ des Stadttheaters leisten können, sie muss sich in gewisser Weise homogenisieren. Der Soziologe Hawley wies 1968 auf dieses Phänomen hin und bezeichnete es als ‚Isomorphismus‘.<sup>773</sup> Es gibt drei Arten von Isomorphismus, d.h. Anpassungsmechanismen<sup>774</sup>, so Kirchberg: legitimierenden erzwungenen, den nachahmenden und den imitierenden Isomorphismus.

Aus welchen Motiven heraus die Anpassung einer Organisationsform an eine andere auch geschieht, es ist eindeutig, dass erzwungene Vorgänge Konfliktpo-

---

<sup>771</sup> Argyris und Schön 1999, S. 24.

<sup>772</sup> Lembke 2004, S. 17.

<sup>773</sup> DiMaggio und Powel 1983, S. 149.

<sup>774</sup> Kirchberg 2005, S. 8.

tential haben. Selbst wenn die Notwendigkeit der Anpassung erkannt und auch akzeptiert wird, wird die Umsetzung eines solchen Anpassungsprozesses durch unbewusste Hindernisse (Lernhemmnisse), die meist mit – ebenfalls oft unbewussten und somit informellen – Wertvorstellungen, Normen und Regeln, dem Selbstverständnis, Wünschen, Träumen und Visionen der Mitarbeiter zu tun haben, erschwert.

Die Zusammenarbeit von festen Häusern und Künstlern aus der freien Szene ist kein ganz freiwilliger Prozess und kann als isomorph bezeichnet werden. Was oder wie kann man sich den Vorgang des Isomorphismus in Anbetracht einer Organisationsweiterentwicklung für das Stadttheater vorstellen? Ich erkläre dies anhand einiger Beispiele: Als legitimierender Isomorphismus kann z.B. bezeichnet werden, wenn die Anpassung bzw. das Einbeziehen der freien Szene in das künstlerische Konzept der festen Häuser umgesetzt wurde. Derzeit wird dieser Prozess über das Projekt ‚Doppelpass‘ gezielt gefördert.

„Nachdem die Kulturstiftung des Bundes bisher mit ihren Programmen Heimspiel (62 Produktionen) und Wanderlust (28 Projekte) insbesondere die Stadttheater gefördert hat, soll im Fonds Doppelpass nun gezielt die Kooperation von freien Gruppen und festen Tanz- und Theaterhäusern unterstützt werden.“<sup>775</sup>

In diesem Fall verspricht der legitimierende Isomorphismus dem Stadttheater den Wiederaufbau einer Aura von ‚bedeutend‘, sprich eine Art künstlerische Legitimation. Im Umkehrschluss kann aus Sicht der Stadttheater das Einbinden der freien Szene als ‚erzwungener Isomorphismus‘ bezeichnet werden, sofern boshaft argumentiert werden möchte, d.h. aus Sicht des festen Hauses wird die freie Szene zugelassen, da sonst keine Anpassung an die veränderten Umweltbedingungen stattfinden kann, also den Eigennutzen verhindert.

Für die freie Szene kann die Einbindung in das feste Haus als legitimierender Isomorphismus gesehen werden, da die Zugehörigkeit zum festen Haus dem freien Künstler ebenfalls das Attribut ‚wichtig, geschafft‘ verleiht. Gleichzeitig findet eine Art erzwungener Isomorphismus statt, da seine finanzielle Lage prekär ist, bzw. die Existenzgrundlage vieler freier Theaterschaffender oft mit der Zugehörigkeit zum kulturellen Präkariat korreliert. Die Anstellung an einem fes-

---

<sup>775</sup> Kulturstiftung des Bundes 2013, S. 1.

ten Haus ermöglicht periodisch finanzielle Absicherung und der Künstler wird aus finanziellen Gründen seine Arbeit machen, auch wenn er eigentlich lieber ‚ungebunden‘ an eigenen Projekten arbeiten wollen würde.

Wieso und weshalb Anpassungs- und Veränderungsprozesse am Stadttheater zugelassen oder verhindert werden – aus Eigennutz heraus oder aus Einsicht und Notwendigkeit – sie sind in der ‚Organisation‘ und der ‚Institution‘ verortet. Das nicht so Ideale in beiden (‚Organisation‘ und ‚Institution‘) muss einer Analyse unterzogen werden, um aus den Ergebnissen Handlungsanweisung zu erhalten, die dem Stadttheater als Ganzes das Erreichen eines Wunschzieles ermöglicht. Die betriebswirtschaftlichen Ansätze zeigen Lösungen für den volkswirtschaftlichen Teil des Stadttheaters auf, sozialwissenschaftliche Perspektiven hingegen können Lösungsvorschläge für den institutionellen Bereich liefern.

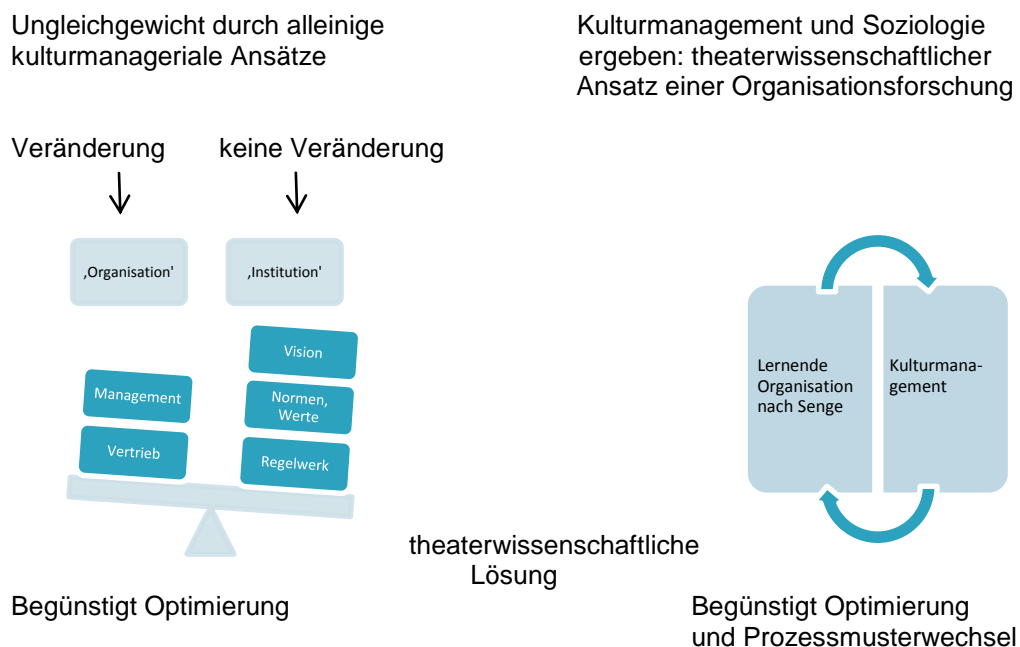
Und um noch einmal Hagoort zu erwähnen, es ist nicht richtig einfach „best practice“<sup>776</sup> Methoden auf Kulturorganisationen zu übertragen, sondern aus der Summe vorhandener relevanter Lösungsvorschläge eine mögliche Lösung zu entwickeln, welche in Anpassung an das jeweilige neue Unternehmensumfeld Lösungen für andere Kulturorganisationen geben kann. Zu der Summe vorhandener Lösungsvorschläge gehören auch – weil das Stadttheater nicht nur aus der ‚Institution‘, sondern auch der ‚Organisation‘ besteht – kulturmanageriale Ansätze zur Weiterentwicklung des organisatorischen Bereichs.

Ich stelle eine theaterwissenschaftliche Organisationsentwicklung aus den bisherigen Überlegungen daher auf folgende Grundsteine:

---

<sup>776</sup> Vgl. Hagoort 2000.

**Abbildung 14: Basis einer theaterwissenschaftlichen Organisationsforschung.**



Veränderungen in nur einem Bereich können nur zu symptomatischen, aber keinen grundsätzlichen Lösungen führen, stellen also im Endeffekt ein Ungleichgewicht her. Kraimer weist darauf hin, dass der Prozess der Modellbildung die Verhaltensweisen des Untersuchungsgegenstandes verändern muss, also einer Veränderungsdynamik unterliegt. Und die muss zusätzlich zu kulturmanagerialen Ansätzen berücksichtigt werden. „(I)n progressiver Weise als Formulierung eines systematischen und dynamischen Aussagezusammenhangs.“<sup>777</sup> Wenn a dann b, wenn nicht a, dann nicht b. Wenn die Organisation verändert werden soll, dann muss auch die ‚Institution‘ gewandelt werden und wenn sich die ‚Institution‘ nicht verändert, wandelt sich auch die ‚Organisation‘ nicht wirklich. Zusätzlich wird aus dem Schaubild der Hypothesenverdichtung<sup>778</sup> deutlich, dass prozessorientiert spartenübergreifende Theaterarbeit die ‚Institution‘ Theater ebenfalls nach dem ‚wenn – dann‘ Prinzip verändert. Wenn die ‚Institution‘ Theater sich verändern soll, dann muss prozessorientiert spartenübergreifend gearbeitet werden. Wird nicht so gearbeitet, wandelt sich auch die

<sup>777</sup> Kraimer 1995, S. 2.

<sup>778</sup> Vgl. Kapitel 7.9.

‚Institution‘ nicht. Wenn das Stadttheater zu einem lernenden Stadttheater werden soll, muss es genannte Veränderungsdynamik zulassen. Die Abgrenzung und Einteilung in ‚fest‘ und ‚frei‘ erzeugt Machtgrenzen, und das Nicht-Einhalten provoziert Machtkonflikte. Der Grund liegt im Infragestellen der Hierarchie zugunsten einer Heterarchie, wie sie mehr und mehr in der netzwerkbasierten heutigen Gesellschaft existiert. Mit hierarchischen Systemen erfolgt keine Resonanz aus Systemen, die heterarchisch funktionieren. Also muss das Stadttheater nicht die Organisation, sondern seine ‚Institution‘ so ändern, dass eine Resonanzfähigkeit hergestellt werden kann.<sup>779</sup>

Die prozessorientierte Arbeitsweise rüttelt bei den Mitarbeitern über die Hinterfragung der ‚Institution‘ Stadttheater an unbewussten geltenden Normen und Werten und somit besonders an den mentalen Modellen der Beteiligten und stößt damit einen Lernprozess an, welcher entweder konsequent abgelehnt oder dankend angenommen wird.

Genau die Ambivalenz, welche die Arbeitsweise von Wanda Golonka entstehen lässt, zeigt, dass diese an den mentalen Modellen (Einstellungen) und somit an der ‚Institution‘ Theater etwas bewirkt.

Spartenübergreifende, prozessorientierte künstlerischer Arbeit am Theater hat unterschiedliche Orte der Wirkung. Aus der Zusammenarbeit entstehendes Innovationspotential betrifft sowohl den Organisationsablauf als auch die ‚Institution‘. Der Weg, wie Veränderung am Stadttheater zugelassen werden kann, konnte anhand des Fallbeispiels eindeutig evaluiert werden, d.h. es konnte das *Innovationspotential der prozessorientierten Arbeitsweise der professionellen freien Tanz und Theater Szene an Stadttheatern in Deutschland und deren Wirkung für die Mitarbeiter und die ‚Institution‘ Theater* belegt werden. Der Weg einer theaterwissenschaftlichen Organisationsentwicklung beinhaltet die Verwendung der Methode der lernenden Organisation nach Senge in Anpassung an das stadttheaterspezifische Organisationsumfeld.

An dieser Stelle möchte ich nochmal in Erinnerung rufen, dass die bereits bestehende und längst praktizierte Verschmelzung von Stadttheater und freier

---

<sup>779</sup> Vgl. Kruse 2008b.

Szene die Chance für die Weiterentwicklung des Stadttheaters darstellt. Die Rahmenbedingungen hierfür sind bereits in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden und daran kann zeitnah angesetzt werden.

### **7.10 Forschungsausblick: Aufgaben eines lernenden Stadttheaters**

Weitere Forschungsmöglichkeiten bezüglich eines lernenden Stadttheaters zielen hauptsächlich auf das Generieren von Legitimität. Die Forschungen könnten theoretisch als auch praktisch vorgenommen werden und sowohl innerhalb als auch außerhalb des Stadttheaters stattfinden. Ich setze als selbstverständlich voraus, dass die künstlerische Produktion am Stadttheater als absoluter Kern unantastbar ist. Die nun folgenden Ideen sind nicht als zusätzliche Erweiterung des Stadttheaterprogrammes zu verstehen, sondern als Überlegungen, wie der Mehrwert, den ein lernendes Stadttheater generiert, für die Legitimität der Organisation genutzt werden kann. Das ‚ja-aber-Kunst...‘ Schutzschild soll als Kraft-Quelle erkannt und verwendet werden.

Über die derzeitig stattfindenden ‚Doppelpass‘-Produktionen<sup>780</sup> könnte zunächst die Innovationsfähigkeit der ‚Institution‘ Theater, welche aus der Zusammenarbeit von festen Häusern und freier Szene entsteht, bestätigend überprüft werden. Hierzu könnte eine erneute Fragebogenerhebung das nötige Forschungsmaterial liefern. Zusätzliche Informationen könnten über Tagesprotokolle der beteiligten Personen gesammelt werden. Folgende Forschungsfragen wären denkbar: Welche Strukturveränderung innerhalb des Stadttheaters sind über den gezielten Einsatz der fünf Disziplinen spürbar? Dient dieser Umgang der Steigerung des Ansehens und somit der Legitimität, und hat dieser darüber hinaus auch Vorbildfunktion im Umgang mit Sinnstiftung und Sinnsuche in Zeiten, in denen immer mehr auch nach spirituellem Halt gesucht wird?

---

<sup>780</sup> Vgl. Kulturstiftung des Bundes 2013.

Eine weitere Forschungsmöglichkeit läge in der Übertragung der wissenschaftlichen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit in die Praxis, quasi als Prototyp eines lernenden Stadttheaters, denn die vorliegenden Ergebnisse entstammen einer abgeschlossenen Fallstudie. Hierzu wäre eine Spiegelung der Erfahrungswerte des Theaters an der Ruhr unter der Leitung von Roberto Ciulli wünschenswert, da dieser bereits seit vielen Jahrzehnten nach Prinzipien eines lernenden Theaters arbeitet. Es ist erstaunlich, dass Ciullis Modell nicht mehr Nachahmer im deutschen Stadttheatersystem gefunden hat; dies bestätigt allerdings die Ergebnisse dieser vorliegenden Arbeit. Nicht die ‚Organisation‘ Stadttheater, sondern die ‚Institution‘ Theater hat Schwierigkeiten, sich von dem hierarchischen, autoritären System zu trennen.

In Ergänzung an die vermittelnden Aufgaben der Theaterpädagogik kann ein lernendes Theater die Labor- und Akademiegedanken für das Stadttheater aufgreifen und eine Art ‚cultural entrepreneurship‘-Akademie/Labor anbieten. Die Aufgabe wäre als eine Mischung aus Coaching, Arbeitsvermittlung, kostenlose Beratung oder auch Unterstützung von Startups im städtischen Kulturbereich denkbar. Dieser Bereich wäre nicht über die finanziellen Mittel der Stadttheater zu finanzieren, sondern hierfür müssten Gelder über die Wirtschaft, Förderer oder anderweitige Fördergelder akquiriert werden. Machbar ist ein solches Programm nur mit kompetenten Fachkräften, daher ist eine Vernetzung und Netzwerkaufbau mit den Hochschulen und Universitäten dringend nötig, welche sich thematisch mit Non-Profit-Organisationen auseinander setzen, von der Kunst bis zum Management, Sozialwissenschaften, Psychologie etc. Ein guter Kontakt zu den Entrepreneurship und Career Centern der Universitäten und Hochschulen sollte gepflegt werden, z.B. zum Strascheg Center for Entrepreneurship<sup>781</sup>, einem An-Institut der Hochschule München. Ebenfalls sollte Anschluss an Social Entrepreneurship Bewegungen angestrebt werden, wie z.B. der SEA Akademie<sup>782</sup>, da diese gezielt nach gesellschaftlichen Mehrwerten suchen, welche soziale Innovation ermöglichen; das Hauptaugenmerk liegt dabei nicht in

---

<sup>781</sup> Vgl. Strascheg Center for Entrepreneurship. in München.

<sup>782</sup> Vgl. die SEA. in München.

der Lukrativität der Unternehmung, sondern im Aufbau eines gesellschaftlichen Mehrwertes.

Eine solche Netzwerkstation am Stadttheater würde mehreren Notwendigkeiten entgegenkommen. Einerseits den nötigen Anschluss zur Wissenschaft ausbauen, um Evaluierungen zu ermöglichen und zu erleichtern. Andererseits die Vernetzung zwischen denjenigen Wissenschaften fördern, welche sich mit der Thematik Non-Profit-Organisationen befassen. Die unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen würden unter Berücksichtigung der Umsetzbarkeit vor Ort am Stadttheater entstehen und geprüft werden können. Somit fände eine Forschung bezüglich einer theaterwissenschaftlichen Organisationsentwicklung aus dem Stadttheater heraus statt. Die Erweiterung der Vermittlungsarbeit am Stadttheater würde weiter neue Arbeitsperspektive und Arbeitsplätzen für Studienabgänger der beteiligten Wissenschaften generieren.

Auch der Gedanke des Co-Working, der weltweit agierenden The Hub-Bewegung<sup>783</sup> sollte in die Betrachtung vor allem der Beispieltheater einbezogen werden und z.B. eventuell nicht genutzte Räumlichkeiten temporär und tagesweise als Arbeitsplätze an Künstler aus der lokalen freien Szene oder Kreativschaffende vermietet werden.

Dies sind erste wenige Ansatzpunkte, welche den Mehrwert eines lernenden Theaters für das Stadttheater aufzeigen. Hinsichtlich der Machbarkeit müssten die dafür nötigen Rahmenbedingungen gezielt sondiert werden.

Die wichtigste Erkenntnis der vorliegenden Arbeit sehe ich persönlich darin, dass Flexibilität und Umgang mit Wandel lernbar ist. Nicht möglichst viele Prozesse gilt es zu kontrollieren und zu perfektionieren, sondern möglichst viele Prozesse miteinander kompatibel zu machen. Darin liegt der Mehrwert eines lernenden Theaters und die Möglichkeit, die Legitimität des Stadttheaters fest in den zukünftigen Notwendigkeiten der Gesellschaft zu verankern.

---

<sup>783</sup> Vgl. The HUB.



## 8 Zukünftige Bedeutung eines lernenden Theaters

Schwerpunkt dieser Dissertation war es aufzuzeigen, dass über unterschiedliche Arbeitsmodelle und über Lernen eine Veränderung der ‚Institution‘ Theater stattfindet. Dies konnte eindeutig über die Fragebogenauswertung belegt werden. Damit ein Lern-Weg eingeschlagen werden kann, muss dieser explizit von der Leitung gewollt werden, auch dies wurde ausdrücklich betont. Für den zukünftigen Nutzen eines lernenden Theaters ist zunächst die Zusammenfassung der Bedeutung eines lernenden Theaters für das Stadttheater der Zukunft unabdingbar. Die Frage heißt in dem Fall: Was kann ein Stadttheater, wenn es sich als lernendes Theater verhält? Da das ‚Verhalten‘ eines Stadttheaters maßgeblich von dem Intendanten abhängig ist, betrifft das ‚Können‘ des Stadttheater zunächst den Führungsstil der Intendanz. Dieses kann nämlich nur so viel, wie der Intendant will oder zulässt.

Immer mehr Theatermacher schwören auf Teamgeist, auf Neugierde, geben Zeit und Raum für individuelle Entwicklung und Entfaltung und setzen auf Kontinuität und Vertrauen mit und zu den Mitarbeitern. Diese Haltung basiert auf einem geänderten Leitungsverständnis der Führungsetagen der Stadttheater, welches flache Strukturen favorisiert, zugunsten niedriger Hierarchien und somit einen Abbau von Machtgrenzen. Es ist ein Führungsstil, welcher auf sich verändernde Umwelten und gesellschaftlichen Wandel eingehen kann und ausnahmslos alle großen und kleinen Unternehmen in Deutschland und Europa betreffen wird, nicht nur Non-Profit-Organisationen. Peter Kruse bezeichnet diesen Führungsstil als ‚new School‘ im Gegensatz zu ‚old school‘, wobei ‚old‘ nichts mit veraltet, altbacken oder schlechter zu tun hat, sondern lediglich auf den Managementschwerpunkt ‚Optimierung‘ in den Vordergrund stellt. Kruse hält dies heute zu Tage allerdings nicht mehr für ausreichend. Der ‚Manager der Zukunft‘, so Kruse, benötigt vier Eigenschaften, um mit den zwei unterschiedlichen ‚Lernwelten‘ (old und new) umgehen zu können. Bezeichnenderweise handelt es sich um das Lernen, um die Fähigkeit mit neuen, ungewohnten Situationen, Wandlungsprozessen und Veränderungen, im Zusammenschluss mit

vielen Menschen, umgehen zu können.<sup>784</sup> Der ‚new School‘ Intendant sollte demnach folgendes können:

„Er muss Systeme organisieren können, im optimierenden Sinne, Menschen coachen können, im Sinne der Teamführung. Er sollte in der Lage sein, Menschen zu faszinieren, im Sinne der gemeinsamen Sinnstiftung, und er sollte in der Lage sein die Vernetzung zwischen Menschen zu fördern, im Sinne einer übersummativen Intelligenz.“<sup>785</sup>

Dieser Führungsstil ermöglicht somit, dass die fünf Disziplinen nach Senge angewendet werden können. Systeme organisieren, im optimierenden Sinn funktioniert nur, wenn die systemische Hinterfragung, die Suche im System zugelassen ist, um eventuelle Umorganisation zu ermöglichen, und fördert somit gezieltes Systemdenken. Menschen im Sinn von Teamführung zusammen zu bringen, ist wiederum in der Planung, dem künstlerischen, visionären Konzept der Leitung verankert und ist bezeichnend für deren mentalen Modellen, als auch deren Vision. Für diese Vision, sprich das künstlerische Konzept, muss begeistert werden, um eine gemeinsame Vision über Sinnstiftung zu erreichen. Die Vernetzung der Menschen im Sinne der ‚übersummativen Intelligenz‘ wertet den einzelnen im System auf, so dass dessen spezielles Wissen und Können als ein wichtiger Bestandteil des Erfolges des ‚Produkt‘-Ergebnisses gesehen wird. Der Einzelne erfährt im System eine Wertschätzung und Aufwertung, welche sich direkt auf den Grad der Personal Mastery auswirkt. Diese Wertschätzung und Aufwertung des Einzelnen wird über die gesamte Auswertung hinweg überdeutlich erwähnt und verweist auf ein gravierendes Problem des Stadttheaters. Und zwar, dass dieses tendenziell als unmenschlich, unveränderlich, hierarchisch und unbeweglich wahrgenommen wird, als ein System, in dem der Mitarbeiter unfrei gefangen ist. Und wie in Kapitel 2 in den Überlegungen zur Theaterdebatte gezeigt werden konnte, ist dieses Problem ein hausgemachtes, bzw. der Mitarbeiter selbst im Regelsystem der ‚Institution‘ Theater Auslöser besagter Unfreiheit durch Kultivieren des sich selbst überholenden Regelsystems.

---

<sup>784</sup> Vgl. Kruse 2007b.

<sup>785</sup> Kruse 2007b, S. 1.

Dieser basis- und publikumsnahe Führungsstil, welchen ein lernendes Theater ausmacht, wurde von Elisabeth Schweeger am Schauspiel Frankfurt gelebt, und in ähnlicher Form von Karin Beier in Köln praktiziert. Vor allem und allen voran kann das Theater an der Ruhr unter der Leitung von Roberto Ciulli aber als bereits existierendes lernendes Theater bezeichnet werden, denn dieses setzt bereits seit über 20 Jahren auf das ‚Mitbestimmungsmodell‘ mit Leitungsteam, Teamarbeit, flachen Hierarchien u.a. durch Lohngleichschaltung und Vernetzung u.a. über Gastspiele. Dass dieses System praktisch, als auch finanziell eine wirkliche Alternative zum Repertoiresystem des deutschen Stadttheaters darstellt, zeigt nicht zuletzt der hohe Eigeneinspielbetrag von 40% im Gegensatz zu üblichen 16%.<sup>786</sup>

Beherrscht die Intendanz die genannten vier Eigenschaften des neuen Führungsstils, kann es multiple Optimierungsprozesse in stabilen Phasen und Prozessmusterwechsel in Suchprozessen – in Produktionen, als auch bei gesellschaftlichem Wandel – bewerkstelligen. Beide Welten des Lernens müssen beherrscht werden, so Kruse, dann wird die Arbeit zur „reifen Balance zwischen Assimilation und Akkumulation“<sup>787</sup>, sprich Stabilität und Veränderung. Dies gilt für die Mikroebene der einzelnen Produktion, als auch auf Makroebene der gesamten Organisation. Und das sind die Fähigkeiten, welche ein Unternehmen aufweisen muss, um in sich wandelnden Zeiten eine realistische Überlebenschance zu erhalten. Profitorientierte Unternehmen in Form von finanziellem Gewinn, Non-Profit-Unternehmen im Sinn von Anerkennung und Legitimation, da diese u.a. die Unterstützung in Form von Subventionen gewährleisten.

Und es war genau die suchende, neugierige, in Frage stellende, lernende Haltung der Arbeitsweise Wanda Golonkas, welche Kreativität und Wahrnehmungsveränderung im Prozessmusterwechsel über gemeinsame Sinnstiftung mit neuem Ordnungsmuster, ermöglicht haben.

Die zukünftige Bedeutung eines lernenden Theaters für die Gesellschaft lässt sich nun aus den soeben beschriebenen Fähigkeiten eines lernenden Stadttheaters ableiten. Denn es stellt sich die Frage, warum ist dieses nötig, wozu kann

---

<sup>786</sup> Vgl. Theater an der Ruhr.

<sup>787</sup> Kruse 2007b, S. 1.

dies nützlich sein? Was kann ein lernendes Stadttheater für einen Mehrwert bringen, welchen das jetzige Stadttheater nicht auch schon hätte? Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit im Kapitel zwei erwähnt, wäre ein lernendes Stadttheater ein Musterbeispiel für einen ‚new school‘ Führungsstil, welches mit immateriellen Werten zu Sinnstiftung im eigenen Unternehmen und in der Gesellschaft beitragen kann.

Zudem wäre es die übergreifende und verbindende Vision aller Intendanten, als auch der Mitarbeiter der deutschen Stadttheater. Theater explizit als lernendes Theater verstanden, ermöglicht den einzelnen Non-Profit-Organisationen die individuelle künstlerische Freiheit und Ausrichtung und gewährleistet dennoch den Bezug auf das auszurichten, was verhandelt wird: Theater.

Die Bedeutung einer lernenden Haltung als ‚lernende Brille‘, macht die Problemstruktur der Theaterdebatte sichtbar, diese ist nicht so kompliziert und unverständlich, weil die Materie derart wäre. Die Komplexität der Problematik verleitet nur dazu, über Erläuterungen und Einordnungen der Blätter, den Baum nicht mehr zu sehen und einzelne Blätter in deren Unterschiedlichkeit, bei aufgehender Sonne und lauer Brise, zu beschreiben. Dass die Blätter an einem Ast, welcher wiederum an einem Stamm angewachsen ist, hängen, wird gerne in eine Nebelwolke verhüllt und unantastbar gemacht.

Die Suche nach einer gemeinschaftlich getragenen (Stamm) Vision (Baumkronen) in welcher ein jeder seine individuelle Teil-Vision (Äste) verfolgt, um weder einen Einheitsbrei noch frei flottierende Blätterverwehungen zu erhalten, das ist das Ziel eines lernenden Theaters. „Ein Schauspiel für Götter, zwei Liebende zu sehen!“<sup>788</sup>, oder um noch einmal mit J.B.O. das Wesentliche auf den Punkt bringen zu lassen:

„Ich liebe dir, weil ohne du kann ich nicht bin  
Und ohne dir macht unsre Liebe nicht viel Sinn.  
Wen kümmert Sprache schon, wenn's um die Liebe geht,  
Ich weiß, daß dein Herz mich versteht.“<sup>789</sup>

---

<sup>788</sup> Zitiert von Nimptsch 2012, S. 2.

<sup>789</sup> J.B.O. Ausschnitt Refrain. Online verfügbar unter <http://www.jbo.de/lyrics/ich-liebe-dir/>, ohne Datumsangabe.

## 9 Literaturverzeichnis

- Al Ghusain, Muchtar (2012): Vom Infarkt zum Schlaganfall zur Apokalypse – drunter geht's nicht. Ein Streifzug durch den Blätterwald. Hg. v. Kulturpolitische Gesellschaft e.V. Online verfügbar unter <http://kupoge.wordpress.com/2012/06/05/vom-infarkt-zum-schlaganfall-zur-apokalypse-drunter-gehts-nicht/>, zuletzt geprüft am 24.04.2013.
- Argyris, Chris (1995): Action science and organisational learning. In: *Journal of Managerial Psychology* 10 (6), S. 20–26, zuletzt geprüft am 23.04.2013.
- Argyris, Chris (1997): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1999): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis. Aus dem Amerikanischen von Wolfgang Rhiel. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bartella, Raimund (2004): Stadttheater in Deutschland - ein »öffentliches Gut«. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte. Kulturstatistik, Chronik, Literatur, Adressen. Essen: Klartext Verlag, S. 60–74.
- Baumwollspinnerei Leipzig: From cotton to culture. Online verfügbar unter <http://www.spinnerei.de/from-cotton-to-culture-de.html?lang=0>, zuletzt geprüft am 24.04.2013.
- Bock, Friedrich (2008): Lernen als Element der Wettbewerbsstrategie. In: Beate Kremin-Buch, Fritz Unger und Hartmut Walz (Hg.): Lernende Organisation. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Boldt, Esther (2009): Elisabeth Schweeger beendet 2009 ihre Intendanz in Frankfurt. Gemachtes Nest. Frankfurt am Main, 31.05.2007. Hg. v. Nachtkritik.de. Online verfügbar unter [http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=214:elisabeth-schweeger-beendet-2009-ihre-intendanz-in-frankfurt&catid=53:profile&Itemid=83](http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=214:elisabeth-schweeger-beendet-2009-ihre-intendanz-in-frankfurt&catid=53:profile&Itemid=83), zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- Bolwin, Rolf (2011): Theater und Orchester gestern, heute, morgen. Eine Welt der Kunst in Zahlen. In: Deutscher Bühnenverein (Hg.): Wie geht es weiter mit dem Stadttheater? Ausschuss für künstlerische Fragen. Referate. Deutscher Bühnenverein, S. 5–11.
- Bolwin, Rolf (2013): Legitimationsdruck hat zugenommen. Gabriele Schulz im Gespräch mit Rolf Bolwin. Köln, 01.03. 2012. Deutscher Bühnenverein. Online verfügbar unter <http://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/26.html?det=315>, zuletzt aktualisiert am 26.04.2013.
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Reinhard Kreckel (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen: Schwartz, S. 183–199. Online verfügbar unter <http://unirot.blogspot.de/images/bourdieukapital.pdf>, zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- Brauneck, Manfred (1984): Theater im 20. Jahrhundert. Programmschriften, Stilperioden, Reformmodelle. Originalausg., 12. - 15. Taus. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo Handbuch, 6290).
- Brauneck, Manfred; Schneilin, Gérard (Hg.) (1992): Theaterlexikon. Begriffe und Epochen, Bühnen und Ensembles. Orig.-Ausg., 3., vollst. überarb. und erw. Neuausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Burckhardt, Barbara; Wille, Franz (2002): Die Reiter des Trojanischen Pferdes. Ein Gespräch mit den Intendant(inn)en Elisabeth Schweeger, Frank Baumbauer und Stefan Bachmann über hoffnungsvolle Starts und Landungen auf dem Boden der Tatsachen, über den Kampf mit der Kulturpolitik und ums Ensemble, über feste Freie, Spielplangestaltung und die (Ohn-)Macht der Presse. In: *Theater heute* (Jahrbuch), S. 20–33.
- Büren, Simone von (2009): Können Sie uns hören? Barbara Frey setzt als neue Intendantin des Schauspielhauses Zürich auf Teamgeist und Dialog. In: *Theater der Zeit* (11), S. 16–18.

- Castorf, Frank (2000): Die Freiheit ist ganz nah. In: *Theater heute* (Jahrbuch), S. 116–117.
- Ciulli, Roberto (2011): Vision Ciulli. Roberto Ciulli, Gründer des Theater an der Ruhr in Mülheim, über die Dummheit der Mehrheit, die kollektive Intelligenz des Theaters und den Mut zum Unvorhersehbaren im Gespräch. mit Frank Raddatz. In: *Theater der Zeit* (1), S. 15.
- Decker, Gunnar (2012): Erst durch Kultur wird Freiheit human. Über mögliche Lektionen des "Kulturinfarkts" und das Potenzial der Koalition der freien Szene in Berlin. In: *Theater der Zeit* (5), S. 15–16.
- Detje, Robin (2003): Mittelmaß und Größenwahn. In: *Theater heute* (Jahrbuch), S. 9–17.
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2008): Kultur in Deutschland. Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages. Deutscher Bundestag. 1. Aufl. Regensburg: ConBrio Verlagsgesellschaft.
- DiMaggio, Paul; Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields (2), S. 147–160. Online verfügbar unter <http://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/DiMaggioPowell-IronCageRevisited-ASR.pdf>, zuletzt geprüft am 21.02.2013.
- Dössel, Christiane (2012): Was wir so alles rausdonnern. Das Theater fühlt sich gehetzt - doch Deutschlands Bühnen wollen nicht jammern, sondern kämpfen. In: *Süddeutsche Zeitung*, 04.06.2012 (127), S. 11.
- Duitsland Instituut Amsterdam (2012): Theater als Institution: Ästhetik, Produktion, Distribution. Workshop am 15./16.11.2012 Duitsland Instituut Amsterdam. Internet, zuletzt geprüft am 09.03.2013.
- Dümcke, Cornelia (2004): Zur aktuellen Debatte um die Zukunft des Theaters. Ein Kommentar. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte. Kulturstatistik, Chronik, Literatur, Adressen. Essen: Klartext Verlag, S. 101–106.
- Eikhof, Doris Ruth (2011): Transorganisationale Arbeit in den Creative Industries Eine praxistheoretische Analyse. Dissertation. Universität Hamburg, Hamburg. Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Online verfügbar unter [http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2011/5039/pdf/Dissertation\\_D\\_R\\_Eikhof\\_2011.pdf](http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2011/5039/pdf/Dissertation_D_R_Eikhof_2011.pdf), zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- Finger, Evelyn (2007): Geniale Zweiflerin. Wohin bewegt sich die experimentierfreudigste Choreografin Deutschlands? Ein Probenbesuch bei Sasha Waltz. Feuilleton. Hg. v. ZEIT ONLINE GmbH. Internet. Online verfügbar unter <http://www.zeit.de/2007/21/Portraet-Sasha-Waltz/komplettansicht?print=true>, zuletzt geprüft am 15.02.2013.
- Föhl, Patrick Sinclair (2011): Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und Gestaltungsempfehlungen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS-Verl; VS-Verlag. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/706031782>.
- Föhl, Patrick Sinclair; Huber, Andreas (2004): Fusionen von Kultureinrichtungen. Ursachen, Abläufe, Potenziale, Risiken und Alternativen. 1. Aufl. Essen: Klartext. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/56966772>.
- Föhl, Patrik S.; Neisener, Iken (Hg.) (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transkript.
- Franke, Eckhard (2002): Höhepunkte der Saison 2001/2001. Ärgerlichste Theatererfahrung dieses Jahres. In: Theater heute (Hg.): Bürger & Parkett. Berlin: Friedrich (2002), S. 123.
- Frieling, Ekkehart; Cristante, Osvaldo; Le Mouillour, Isabelle (2002): Kompetenz- und Organisationsentwicklung in Non-Profit-Organisationen. Gewerkschaften, Bildungsträger und öffentliche Verwaltung im wirtschaftlichen Wandel. Münster: Waxmann.
- Fritz, Robert: About Robert Fritz Inc. Online verfügbar unter <http://www.robertfritz.com/index.php?content=about>, zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- Fuchs-Heinritz, Werner (Hg.) (2011): Lexikon zur Soziologie. 5. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Fülle, Henning (2004): Ein Paradigmenwechsel ist überfällig! Plädoyer für ein Theater als Ort der Produktion und Präsentation von darstellender Kunst. In: *Kulturpolitische Mitteilungen* (105), S. 30–31.

Fülle, Henning; Schneider Detlev (2004): Thesen zum Symposium »Jenseits von Musealität und Amusement«. Potsdam, 26. Januar 2004. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2004*. Thema: Theaterdebatte. Kulturstatistik, Chronik, Literatur, Adressen. Essen: Klartext Verlag.

Gebesmair, Andreas (2010): Die Erfindung der Hochkultur. Institutionalisierung und institutioneller Wandel in der Kulturosoziologie Richard A. Peterson und Paul DiMaggios. In: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn (Hg.): *Theorien für den Kultursektor*. Jahrbuch für Kulturmanagement. Unter Mitarbeit von Karen van den Berg, Steffen Höhne, Rolf Keller, Birgit Mandel, Martin Tröndle und Tasos Zembylas. 1. Aufl. Bielefeld: transcript, S. 77–95.

Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2005): *Grounded Theory*. Strategien qualitativer Forschung. 2., korrigierte Auflage. Bern: Hans Huber.

Golonka, Wanda (2011): WAKA. Online verfügbar unter <http://www.waka-energie.com/Waka.html>, zuletzt aktualisiert am 30.04.2011, zuletzt geprüft am 25.04.2013.

Gummesson, Evert (2000-2001): *Qualitative methods in management research*. 2. edition. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/464549409>.

Hagoort, Giep (2000): *Art management. Entrepreneurial style*. 3. Aufl. Delft: Eburon. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9789051668025.pdf>.

Hamacher, Werner; Schweeger, Elisabeth (Hg.) (2010): Wanda Golonka. Tanz, Ensemble, Modell. Theater der Zeit. 1. Aufl. Berlin: Theater der Zeit.

Hamacher, Werner; Schweeger, Elisabeth (Hg.) (2007): *Philosophische Salons*. Frankfurter Dialoge IV. München: belleville (4).

Hänseroth, Albin (1976): *Elemente einer integrierten empirischen Theaterforschung*. Dargest. an Entwicklungstendenzen d. Theaters in d. Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt/Main: Haag und Herchen. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/3749621>.

Haselbach, Dieter; Klein, Armin; Knüsel, Pius; Opitz Stephan (2012): *Der Kulturfarkt*. Von allem zu viel und überall das Gleiche. Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention. 1. Aufl. München: Albrecht Knaus Verlag.

Hegemann, Carl (2005): *Plädoyer für die unglückliche Liebe*. Texte über Paradoxien des Theaters 1980 - 2005. Hg. v. Sandra Umathum. Berlin: Theater der Zeit. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/181494209>.

Heidack, Clemens; Schwalbe, Heinz; Zander, Ernst (1997): *Wie Phönix aus der Asche durch Fordern und Fördern*. Total Quality/Qualification Management (TQQM) für den Wirtschaftsstandort Deutschland und Europa. Bielefeld: W. Bertelsmann. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/48077278>.

Hierholzer, Michael (2008): Letzte Spielzeit unter Schweeger: Die Fledermaus im Schauspielhaus - Kultur - FAZ. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH. Online verfügbar unter <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/kultur/letzte-spielzeit-unter-schweeger-die-fledermaus-im-schauspielhaus-1548228.html>, zuletzt geprüft am 14.02.2013.

Hierholzer, Michael (2009a): Applaus für eine „sehr Unsterbliche“. Die Intendantin Elisabeth Schweeger verlässt das Schauspielhaus zum 6. Juni. Lobende Worte zum Abschied gab es schon jetzt. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 22.05.2009. Online verfügbar unter <http://www.faz.net/-01sdog>, zuletzt geprüft am 20.05.2011.

Hierholzer, Michael (2009b): Zwischen Tanz und Höhenflügen. Das Publikum, das unbekannte Wesen. Kommentar. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 22.05.2009. Online verfügbar unter <http://www.faz.net/-01uvr2>, zuletzt geprüft am 26.04.2013.

Hillmann, Karl-Heinz (2007): *Wörterbuch der Soziologie*. 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag.

Hoffmann, Hilmar (1979): Kultur für alle. Perspektiven u. Modelle. Dt. Orig.-Ausg., [1.-8. Tsd.]. Frankfurt am Main: S. Fischer.

Hug, Theo (2001): Erhebung und Auswertung empirischer Daten. eine Skizze für AnfängerInnen und leicht Fortgeschrittene. In: Theo Hug (Hg.): Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren, S. 11–29.

Iden, Peter (2004): Mehr Geld. Aber wofür? Nicht leere Kassen - die Haltlosigkeit ist das Problem gegenwärtiger Theaterarbeit. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte. Kulturstatistik, Chronik, Literatur, Adressen. Essen: Klartext Verlag, S. 75–83.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.) (2004): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte. Kulturstatistik, Chronik, Literatur, Adressen. Kulturpolitische Gesellschaft e.V. Essen: Klartext Verlag.

Irina Ghulinyan (2009): Change Management, Lernende Organisation, Nachhaltigkeit. Seminararbeit. DHV Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften. Speyer. Online verfügbar unter <http://www.dhv-speyer.de/HILL/Lehrangebot/Wintersemester-2008/Qualit%C3%A4tsmanagement/Ghulinyan/Seminararbeit.pdf>, zuletzt aktualisiert am 30.01.2009, zuletzt geprüft am 21.05.2012.

Irrgang, Bernhard (2006): Innovationskulturen: Bedingungen technischer Kreativität. In: Günter Abel (Hg.): Kreativität. XX. Deutscher Kongress für Philosophie, 26.-30. September 2005 an der Technischen Universität Berlin ; Kolloquienbeiträge. 1. Aufl. Hamburg: Meiner, F.

J.B.O.: Ich liebe dir. Online verfügbar unter <http://www.jbo.de/lyrics/ich-liebe-dir/>, zuletzt geprüft am 26.04.2013.

Jaenicke, Dieter (2012): Fehldiagnose Infarkt. In: *Theater der Zeit* (5), S. 20–21.

Jansen, Dorothea (2000): Der neue Institutionalismus. Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Speyer. Online verfügbar unter <http://www.hfv-speyer.de/jansen/download/SpeyererVortr%C3%A4geInstitutionalismus.pdf>, zuletzt aktualisiert am 16.10.2000, zuletzt geprüft am 08.05.2012.

Jeschonnek, Günter (2007): Freies Theater in Deutschland. Förderstrukturen und Perspektiven. Essen: Klartext-Verl. (Dokumentation / Kulturpolitische Gesellschaft, 65). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/hbz/toc/ht015023550.pdf>.

Khuon, Ulrich (2000): Weniger Regeln, mehr Angst, mehr Verantwortung. In: *Theater heute* (Jahrbuch), S. 122.

Kirchberg, Volker (2005): Warum sind Kultureinrichtungen unvernünftig? Anmerkungen aus dem Neuen Institutionalismus. Kulturvermittlung und Kulturorganisation an der Universität Lüneburg. Universität Lüneburg. Wiesbaden. Online verfügbar unter [http://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/PERSONALPAGES/Fakultaet\\_1/Kichberg\\_Volker/files/antrittsvorlesung.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/Fakultaet_1/Kichberg_Volker/files/antrittsvorlesung.pdf), zuletzt aktualisiert am 24.06.2005, zuletzt geprüft am 08.05.2012.

Kirsch, Guy (2006): Die sterile Mitte und der kreative Rand. Warum die Kreativität die Arbeitsteilung zwischen Establishment und Marginalen voraussetzt. In: Günter Abel (Hg.): Kreativität. XX. Deutscher Kongress für Philosophie, 26.-30. September 2005 an der Technischen Universität Berlin ; Kolloquienbeiträge. 1. Aufl. Hamburg: Meiner, F, S. 1089–1100.

Klein, Armin (2007): Der exzellente Kulturbetrieb. 1. Aufl. Wiesbaden: VS-Verl. für Sozialwissenschaften.

Klein, Armin (Hg.) (2008): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. 2., vollst. überarb. und erw. München: Vahlen. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/227007912>.

Konrad, Elmar D. (2006a): Unternehmertum als Fokus einer neuen Kulturmanagementtheorie. In: Elmar D. Konrad (Hg.): Unternehmertum und Führungsverhalten im Kulturbereich. 1. Aufl. Münster: Waxmann, S. 13–20.

Konrad, Elmar D. (Hg.) (2006b): Unternehmertum und Führungsverhalten im Kulturbereich. 1. Aufl. Münster: Waxmann.



- Kraimer, Klaus (1995): Die Einzelfallstudie. Mit Bibliographie zur qualitativen Sozialforschung. Aktualisiertes Manuskript. In: Eckard König und Peter Zedler (Hg.): Bilanz qualitativer Forschung. Weinheim: Deutscher Studien Verlag, S. 463–491.
- Kreissl, Reinhard (2006): Zirkulation. In: Ulrich Bröckling, Susanne Krasmann und Thomas Lemke (Hg.): Glossar der Gegenwart. Orig.- Ausg., 1. Aufl., 3. Dr. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 307–311.
- Kruse, Peter (2007a): Peter Kruse über Kreativität, 01.05.2007. Online verfügbar unter [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=oyo\\_oGUEH-I](http://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=oyo_oGUEH-I), zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- Kruse, Peter (2007b): Old school, new school. Führung, 07.12.2007. Online verfügbar unter <http://www.youtube.com/watch?v=YTY8JKHjufY>, zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- Kruse, Peter (2008a): Lernprozesse in komplexen Systemen, 25.03.2008. Online verfügbar unter <http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&NR=1&v=bkfmGufXbSc>, zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- Kruse, Peter (2008b): Change Management, 18.05.2008. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=FLFyoT7SJFs>, zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- Kruse, Peter (2009a): Kollektive Intelligenz - Was heisst das?, 16.01.2009. Online verfügbar unter <http://www.youtube.com/watch?v=xUWB5oho82E>, zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- Kruse, Peter (2009b): Neue Unternehmensformen. Genossenschaftsmodelle, 01.02.2009. Online verfügbar unter <http://www.youtube.com/watch?v=GiQBatb2Y7Q&list=PLE8860A4BDDE3DC3C>, zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- Kruse, Peter (2013): Führung 2.0 zwischen Cortex und limbischen System, 25.03.2013. Online verfügbar unter <http://www.youtube.com/watch?v=l1tajdaWBvI>, zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- Kulturpolitische Gesellschaft (2004): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Band 4, Theam Theaterdebatte. Bonn.
- Kulturstiftung des Bundes (2013): Doppelpass – Fonds für Kooperationen im Theater. Kooperation von freien Gruppen und festen Tanz- und Theaterhäusern. Hg. v. Kulturstiftung des Bundes. Online verfügbar unter <http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/programme/doppelpass/>, zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- Kunstfestspiele Herrenhausen. Heimat Utopie. 1.-22. Juni 2013. Online verfügbar unter <http://kunstfestspiele.hannover.de/>, zuletzt geprüft am 25.04.2013.
- Lackner, Tatjana (2010): Schwarze Rhetorik. Interview mit Tatjana Lackner von Schule des Sprechens. Schule des Sprechens. O-TON.AT, 15.02.2010. Online verfügbar unter <http://www.youtube.com/watch?v=ryChpOICw0k>.
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5., überarbeitete. Weinheim; Basel: Beltz Verlag.
- Laue, Thomas (2011): Die Zukunft hat längst begonnen. Das Stadttheater war schon immer besser als der Ruf, den ihm seine Verächter gern anhängen wollten. Gerade ist es dabei, sich wieder neu zu erfinden: offener, innovativer, gesellschaftlich engagierter und flexibler denn je. In: *die deutsche Bühne* (4), S. 22–25.
- Lehmann, Hans-Thies (2001): Postdramatisches Theater. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Verl. der Autoren. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/faz-rez/FR220000602384394.pdf>.
- Lembke, Gerald (2004): Die lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung. Marburg: Tectum-Verlag.
- Lewin, Kurt: 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin. Online verfügbar unter [http://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasen-Modell\\_von\\_Lewin](http://de.wikipedia.org/wiki/3-Phasen-Modell_von_Lewin), zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- Lüdke, Martin; Schweeger, Elisabeth (Hg.). (2009): Philosophische Salons. Hin und weg-im Dazwischen. Frankfurter Dialoge VIII. München, Frankfurt: belleville; Schauspiel Frankfurt (8).

Mackert, Josef; Goebbels, Heiner; Mundel, Barbara (2011): Recherchen zum Stadttheater der Zukunft. Eine Einleitung. In: Heiner Goebbels, Josef Mackert und Barbara Mundel (Hg.): *Heart of the City. Recherchen zum Stadttheater der Zukunft*. Berlin: Theater der Zeit, S. 6–8.

Mandel, Birgit (2007): *Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien*. Bielefeld: transkript.

Mandel, Birgit (2012): Repräsentativer werden. *Nachtkritik.de*. Online verfügbar unter [http://nachtkritik.de/index.php?view=article&id=7408%3Ahildesheimer-thesen-ii-amp;option=com\\_content&Itemid=84](http://nachtkritik.de/index.php?view=article&id=7408%3Ahildesheimer-thesen-ii-amp;option=com_content&Itemid=84), zuletzt geprüft am 09.03.12.

Mell, Lina (2002): *Der Nervenzusammenbruch! Überfordert postdramatisches Theater die dramatische Schauspielkunst? Darstellung der Problematik anhand von Erfahrungen mit Produktionen von Wanda Golonka*. Ludwig-Maximilians-Universität München. Institut für Theaterwissenschaft.

Mell, Lina (14.10.2010): Interview. Interview mit Wanda Golonka. Berlin.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009): Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Susanne Pickel (Hg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden, S. 465–476, zuletzt geprüft am 08.04.13.

MIT Sloan School of Management (2013): Faculty & Research. Senior Lecturer, Leadership and Sustainability. Hg. v. MIT Sloan School of Management. MIT Sloan School of Management. Online verfügbar unter [http://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in\\_spseqno=41415](http://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in_spseqno=41415), zuletzt geprüft am 28.02.2013.

Müller-Schöll, Nicolaus (1999): *Theater außer sich. Das freie Theater - Die Alternative*. Hg. v. Theaterpolitik.de. Theaterpolitik.de. theaterpolitik.de. Online verfügbar unter <http://theaterpolitik.de/index.php/diskurse/das-freie-theater-die-alternative/147-theater-ausser-sich>, zuletzt geprüft am 15.03.2013.

Münchner Kammerspiele (2013): Christine Umpfenbach. Online verfügbar unter <http://www.muenchner-kammerspiele.de/programm/muenchen-diyarbakir/christine-umpfenbach/>, zuletzt geprüft am 27.04.2013.

Münter-Elfner, Mathias (2004): *Duden-Schülerlexikon. [aktuelles Wissen für die 5. bis 10. Klasse ; "Schulwissen kompakt" im Anhang!]*. 8. Aufl. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Dudenverl.

Nimptsch, Jürgen (2012): *Wider den Kulturinfarkt. Ein kulturpolitisches Essay*. Hg. v. Kulturpolitische Gesellschaft e.V. Online verfügbar unter <http://kupoge.wordpress.com/2012/06/05/wider-den-kulturinfarkt/>, zuletzt geprüft am 26.04.2013.

Obermeier, Frederik (2011): Heimat ist da, wo es weh tut. Nur weil er Bayern und die Familie so liebt, kann Regisseur Hans Steinbichler beides in seinen Filmen herrlich zerfetzen. In: *Süddeutsche Zeitung*, 02.08.2011, S. R 6.

Otto, Hans-Joachim (2010): Ohne Kreativität gibt es keine Innovationen. Die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung. In: *Kulturpolitische Mitteilungen* (129), S. 9. Online verfügbar unter [http://www.kupoge.de/kumi/pdf/kumi129/kumi129\\_09.pdf](http://www.kupoge.de/kumi/pdf/kumi129/kumi129_09.pdf), zuletzt geprüft am 16.02.2013.

Preisendörfer, Peter (2008): *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. Online verfügbar unter [http://media1.bsb-muenchen.de/han/SPRINGEREBOOKS-O/download.springer.com/static/pdf/375/chp%253A10.1007%252F978-3-531-90872-4\\_7.pdf?auth66=1362561675\\_f5318540e10062b6e5904216d3740934&ext=.pdf](http://media1.bsb-muenchen.de/han/SPRINGEREBOOKS-O/download.springer.com/static/pdf/375/chp%253A10.1007%252F978-3-531-90872-4_7.pdf?auth66=1362561675_f5318540e10062b6e5904216d3740934&ext=.pdf), zuletzt geprüft am 19.02.2013.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2009): REGIERUNGonline - Neue Initiative der Bundesregierung: Kultur- und Kreativwirtschaft. Online verfügbar unter <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/MagazinWirtschaftFinanzen/054/t-5-neue-initiative-der-bundesregierung-kultur-und-kreativwirtschaft.html>, zuletzt aktualisiert am 01.01.2009, zuletzt geprüft am 18.10.2011.

- Raddatz, Frank (2009a): Der Unheimlichkeitseffekt. In: *Theater der Zeit* (11), S. 24–27.
- Raddatz, Frank (2009b): Die Zukunft hat begonnen. Über das Stadttheater des 21. Jahrhunderts. Sebastian Hartmann, Intendant des Centraltheaters Leipzig, und Hasko Weber, Intendant des Schauspiel Stuttgart, im Gespräch mit Frank Raddatz. In: *Theater der Zeit* (11), S. 12–15.
- Raddatz, Frank (2011a): Übungen für ein geschärftes Bewusstsein. Annemie Vanackere, die künftige Leiterin des HAU in Berlin, isst mit Frank Raddatz trotz zweiter Krücken Sushi. In: *Theater der Zeit* (Hg.): Annemie Vanackere. Die zukünftige Chefin des HAU Berlin. Berlin: Theater der Zeit (9), S. 12–14.
- Raddatz, Frank (2011b): Vision Ciulli. Roberto Ciulli, Gründer des Theaters an der Ruhr in Mülheim, über die Dummheit der Mehrheit, die kollektive Intelligenz des Theaters und den Mut zum Unvorhersehbaren im Gespräch mit Frank Raddatz. In: *Theater der Zeit* (1), S. 12–15.
- Ranan, David (2004): Wem gehört das Theater in England? In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte. Kulturstatistik, Chronik, Literatur, Adressen. Essen: Klartext Verlag, S. 286–293.
- Reinhold, Gerd (Hg.) (2000): Soziologie-Lexikon. Unter Mitarbeit von Siegfried Lamnek und Helga Recker. 4. Aufl. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag.
- Röbke, Thomas; Wagner, Bernd (Hg.) (2008): Jahrbuch für Kulturpolitik 2008. Thema: Kulturwirtschaft und kreative Stadt. 1. Aufl. Essen: Klartext.
- Robrecht, Thomas (2012): Organisation ist Konflikt. Kompetenzbasiertes Handeln für Beratung, Führung und Mediation. Kührbach - Unterbernbach: EWK-Verlag.
- Schäfers, Bernhard; Kopp, Johannes (Hrsg.) (2006): Grundbegriffe der Soziologie. Unter Mitarbeit von Bianca Lehmann. 9. grundlegend überarbeitete und aktualisierte Auflage August 2006 // 9. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schauspiel Frankfurt: Statistik Auslastung Stücke Golonka und Schauspiel Frankfurt insgesamt. E-Mail Kommunikation mit Manfred Hartmann Städtische Bühnen Frankfurt am Main GmbH. Referat Controlling und Interne Revision. Hg. v. Städtische Bühnen Frankfurt.
- Scheytt, Oliver (2004a): Kulturpolitik und Theater. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte. Kulturstatistik, Chronik, Literatur, Adressen. Essen: Klartext Verlag, S. 44–50.
- Scheytt, Oliver (2004b): Wir brauchen Qualität! Theaterpolitik in öffentlicher Verantwortung. In: *Kulturpolitische Mitteilungen* (105), S. 28–29. Online verfügbar unter [http://www.kupoge.de/kumi/pdf/kumi105/kumi105\\_28-29.pdf](http://www.kupoge.de/kumi/pdf/kumi105/kumi105_28-29.pdf), zuletzt geprüft am 07.02.2013.
- Schmidt, Dietmar N. (2004): An ein Wunder glauben. Impulse für die Theaterzukunft. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte. Kulturstatistik, Chronik, Literatur, Adressen. Essen: Klartext Verlag, S. 97–100.
- Schneider, Roland (2004a): Die Deutschen Stadttheater - unverzichtbar oder unbezahlbar? In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte. Kulturstatistik, Chronik, Literatur, Adressen. Essen: Klartext Verlag, S. 51–59.
- Schneider, Wolfgang (2004b): Umsturz? Umbruch? Umgestaltung! Überlegungen zur Neustrukturierung der deutschen Theaterlandschaft. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte. Kulturstatistik, Chronik, Literatur, Adressen. Essen: Klartext Verlag, S. 237–249.
- Schössler, Franziska; Bähr, Christine (2009): Ökonomie im Theater der Gegenwart. Ästhetik, Produktion, Institution. Bielefeld: Transcript-Verlag (Theater, 8). Online verfügbar unter [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3194212&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3194212&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm).
- Schulze, Holger (1997): Neo-Institutionalismus. Ein analytisches Instrument zur Erklärung gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Hg. v. Klaus Segbers. Freien Universität Berlin. Berlin (4). Online verfügbar unter [www.oei.fu-berlin.de/politik/publikationen/AP04.pdf](http://www.oei.fu-berlin.de/politik/publikationen/AP04.pdf), zuletzt aktualisiert am 19.06.2000, zuletzt geprüft am 19.03.2013.
- Schweeger, Elisabeth (2000): Who the hell is Mr. Brown? In: *Theater heute* (Jahrbuch), S. 128.

- Schweeger, Elisabeth (2006): Thesen. In: Elisabeth Schweeger und Heiner Goebbels (Hg.): *Flucht Punkt Kunst*. München: belleville, S. 5–6.
- Schweeger, Elisabeth (Hg.); Nancy, Jean-Luc (2004): *Philosophische Salons* -. Frankfurter Dialoge I. München: belleville (Frankfurter Dialoge ..., 1).
- Scott, W. Richard (1981): *Organizations. Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Scott, W. Richard (1986): *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/46082392>.
- SEA: Social Entrepreneurship Akademie. Online verfügbar unter <http://www.seakademie.de/>, zuletzt geprüft am 27.04.2013.
- Senge, Peter M. (1990): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann. 2. Auflage 1996. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Seyfert, Robert (2011): *Das Leben der Institutionen. Zu einer allgemeinen Theorie der Institutionalisation*. 1. Aufl. Weilerswist: Velbrück.
- Simhandl, Peter (2007): *Theatergeschichte in einem Band. Aktualisierte Neuaufl.* [Berlin]: Henschel.
- Simons, Johan (2012): Gegen zimmerwarme Kunst. In: *Theater der Zeit* (5), S. 17–19.
- Society for organizational learning (2013): *Society for organizational learning. Guiding Principles of SoL*. Hg. v. Society for organizational learning. Society for organizational learning. Internet. Online verfügbar unter <http://www.solonline.org/?PurposeandPrinciples>, zuletzt geprüft am 28.02.2013.
- Staudé, Sylvia (2008): Bühne: Das kommt gut. In: *Frankfurter Rundschau*, 03.12.2008.
- Stegemann, Bernd (2013): *Kritik des Theaters*. Berlin: Theater der Zeit.
- Strascheg Center for Entrepreneurship. Online verfügbar unter <http://www.sce-web.de/>, zuletzt geprüft am 27.04.2013.
- Stromberg, Tom (2000): Lieber Weihnachtsmann! In: *Theater heute* (Jahrbuch), S. 123.
- Szeless, Georg; Müller-Stewens, Günter: Diversifikation, Verbundenheit und Unternehmenserfolg deutscher, schweizerischer und österreichischer Unternehmen. In: *BFuP Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Online verfügbar unter [https://www.alexandria.unisg.ch/Publications/citation/Guenter\\_Mueller-stewens/9801](https://www.alexandria.unisg.ch/Publications/citation/Guenter_Mueller-stewens/9801), zuletzt geprüft am 26.04.2013.
- The HUB. Online verfügbar unter <http://www.the-hub.net/>, zuletzt geprüft am 27.04.2013.
- Theater an der Ruhr: Das Modell. Theater an der Ruhr. Online verfügbar unter <http://www.theater-an-der-ruhr.de/konzeption/modell/>, zuletzt geprüft am 23.04.2013.
- Theweleit, Klaus; Schweeger, Elisabeth (2006): *Philosophische Salons. Politik der Leidenschaft*. Frankfurt a.M.: Belleville Verl.; Schauspiel Frankfurt (Frankfurter Dialoge ...).
- Thom, Norbert (1992): Thom, N. (1992): „Innovationsmanagement“, Bern: Schweizerische Volksbank. Bern: Schweizerische Volksbank.
- United Nations General Assembly (1983): A/RES/38/161 - Process of preparation of the Environmental Perspective to the Year 2000 and Beyond - UN Documents: Gathering a body of global agreements. Hg. v. United Nations General Assembly. Online verfügbar unter <http://www.un-documents.net/a38r161.htm>, zuletzt aktualisiert am 19.04.2011, zuletzt geprüft am 08.11.2012.
- van den Broek, Moos (2012): Das Hebbel am Ufer bekommt ein starkes internationales Profil. Annemie Vanackere. Online verfügbar unter <http://www.goethe.de/kue/tut/iba/bue/de8116842.htm>, zuletzt aktualisiert am 03.11.2012, zuletzt geprüft am 06.11.2012.
- Vanackere, Annemie (2012): Ein Zeugnis von Ahnungslosigkeit. In: *Theater der Zeit* (5), S. 19–20.

Wagner, Bernd (2004a): Leid und Leitbild, Subvention oder öffentliches Gut. In: *Kulturpolitische Mitteilungen* (105), S. 13–15.

Wagner, Bernd (2004b): Theaterdebatte - Theaterpolitik. Einleitung. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte. Kulturstatistik, Chronik, Literatur, Adressen. Essen: Klartext Verlag, S. 11–35.

Wagner, Bernd (2004c): Vielstimmiges Schweigen. Der schwierige Dialog zwischen Kulturpolitik und Theaterleuten. them: Theaterdebatte. In: *Kulturpolitische Mitteilungen* (105), S. 24–27. Online verfügbar unter [http://www.kupoge.de/kumi/pdf/kumi105/kumi105\\_24-27.pdf](http://www.kupoge.de/kumi/pdf/kumi105/kumi105_24-27.pdf), zuletzt geprüft am 05.02.2013.

Wagner, Bernd (2009): Avantgarde des Prekariats. Thema (125 II), S. 25. Online verfügbar unter <http://www.kupoge.de/kumi/kumi125.html>, zuletzt geprüft am 15.02.2013.

Wanda Golonka (2011): WAKA. Schamanische Praxis, Retreats und Schule. Hg. v. <http://www.waka-energie.com/biografie.html>. Waka. Internet. Online verfügbar unter <http://www.waka-energie.com/biografie.html>, zuletzt aktualisiert am 30.04.2011, zuletzt geprüft am 14.02.2013.

Weber, Max (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck). Online verfügbar unter <http://www.unilibrary.com/ebooks/Weber,%20Max%20-%20Wirtschaft%20und%20Gesellschaft.pdf>, zuletzt geprüft am 26.04.2013.

Weick, Karl E. (1979): The social psychology of organizing. 2. Aufl. New York: McGraw-Hill, Inc.

Weiss, Christina (2004): Vorwort. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte. Kulturstatistik, Chronik, Literatur, Adressen, Bd. 4. Essen: Klartext Verlag, S. 9–10.

Welker, Andrea (1992): George Tabori. Dem Gedächtnis, der Trauer und dem Lachen gewidmet. Wien: Bibliothek der Provinz. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/492593255>.

Windzio, Michael (2002): Sind die Befunde der organisationsökologischen Forschung auf alle Organisationstypen verallgemeinerbar? Eine Mehrebenenanalyse des Sterbeprozesses von Organisationen. Universität Bremen. Bremen, 14.01.2002. Online verfügbar unter [http://www.organisations-soziologie.de/ag/wp-content/uploads/2010/08/Tagung\\_2001\\_11\\_Windzio.pdf](http://www.organisations-soziologie.de/ag/wp-content/uploads/2010/08/Tagung_2001_11_Windzio.pdf), zuletzt geprüft am 21.02.2013.

Witzel, Andreas (1989): Das problemzentrierte Interview. In: Gerd Jüttemann (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. 2. Aufl. Heidelberg: Asanger, S. 227–255.

World Commission on Environment and Development (1983): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future - A/42/427 Annex - UN Documents: Gathering a body of global agreements. Online verfügbar unter <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, zuletzt aktualisiert am 14.06.2012, zuletzt geprüft am 26.04.2013.

## Anhang

### Überblick über Fragen, Fazits, Annahmen und fünf Disziplinen

**Tabelle 31: Überblick Fragen, Fazits, Annahmen und fünf Disziplinen**

Fragen des Fragebogens	Fazit	Annahmen	Fünf Disziplinen
1. Was ist Ihre derzeitige Tätigkeit?	Ohne Fazit	-	-
2. Haben Sie Erfahrung mit Theater- und / oder Tanzproduktionen aus der so genannten freien Szene? Wenn ja in welcher Form und Funktion?	Die überwiegende Mehrheit hat Arbeitserfahrung sowohl am festen Haus, als auch in der freien Szene.	-	-
3. Sind Sie der Meinung, dass weiterhin eine Trennung zwischen Stadt- und Staatstheatern und der freien Szene bestehen sollte?	Die überwiegende Mehrheit möchte eine Beibehaltung der Trennung von Stadttheater und freier Szene.	-	Mentale Modelle
4. Sind Sie der Meinung, dass eine stärkere Einbindung der freien Szene in feste Häuser angestrebt werden sollte?	Die Hälfte der Befragten fände es gut, wenn die freie Szene stärker in die festen Häuser eingebunden wird, die andere Hälfte hat entweder Entscheidungsschwierigkeiten oder äußert sich nicht dazu	-	Mentale Modelle
5. gestrichen	-	-	-
6. gestrichen	-	-	-
7. Was zeichnet die Arbeit von Wanda Golonka Ihrer Meinung nach besonders aus, welches sind die wichtigsten Elemente?	Die Arbeitsweise funktioniert primär über eine Suche nebst Stören und Irritation, als auch durch Erhöhung von Diversität im System. Die gemeinschaftliche Arbeit im Team, in welcher die Trennung in ‚Denker‘ (künstlerische Bereiche) und ‚Macher‘ (Gewerke) aufgehoben wird, wird jeder einzelne zu einem Wichtigen gestaltenden Bestandteil des Ganzen und der Mensch im System aufgewertet.	A 6: Prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit erweitert den Handlungsspielraum der Darsteller und Mitarbeiter.  A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
8. Würden Sie sagen, dass die Arbeit von Wanda Golonka sehr anders ist, als die anderer Regisseure? Ist das ein Vorteil, ein Nachteil,	Die Mehrheit empfindet prozessorientierte Arbeit im Team am Stadttheater als interessanter und als größere Bereicherung, als herkömmliche Theaterarbeit. Zudem wird dieser	A 2: Innovation am Stadttheater durch gleichberechtigte Zusammenarbeit von prozess- und repertoireorientierter Produktionsweisen benötigt Zeit und Kontinuität.  A 6: Prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit erweitert den	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision

interessant oder uninteressant?	eine Vorbildfunktion zugeschrieben. Die herkömmliche Arbeitsweise wird im Gegensatz als starker Kontrast empfunden.	Handlungsspielraum der Darsteller und Mitarbeiter.  A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Team Learning
9. Wanda Golonka setzt auf die Gleichwertigkeit und Reibung der künstlerischen Mittel. Ein Beispiel: Manchmal kann das Licht / Ton / Kostüm scheinbar wichtiger sein, als der Schauspieler. Wie haben Sie diese Reibung empfunden?	Der gleichwertige Einsatz der künstlerischen Mittel und die daraus resultierende Reibung wurden von allen Befragten als sehr interessant, angenehm und spannend empfunden.	A 5: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen hat Einfluss auf die mentalen Modelle der Mitarbeiter und hat somit Einfluss auf die Institution Theater.  A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
10. Wie waren die ersten Produktionen im Vergleich zu den folgenden? War eine Entwicklung in der Art und Weise der Erarbeitung spürbar? a. erste Produktionen	Unterschiedliche Produktionsweisen erzeugen Verunsicherung und Unverständnis. Um eine nötige Vertrauensbasis und Sicherheit herstellen zu können, wird Zeit und Kontinuität benötigt.	A 2: Innovation am Stadttheater durch gleichberechtigte Zusammenarbeit von prozess- und repertoireorientierter Produktionsweisen benötigt Zeit und Kontinuität.  A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
b. weitere Produktionen	Zeit, Erfahrung und somit Kontinuität sind für prozessorientierte, spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater nötig, damit diese angenommen wird und ein Lernprozess stattfinden kann.	A 2: Innovation am Stadttheater durch gleichberechtigte Zusammenarbeit von prozess- und repertoireorientierter Produktionsweisen benötigt Zeit und Kontinuität.  A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
11. Wie wichtig war die Zusammenarbeit für Ihren a. <u>beruflichen</u> Werdegang? Vorteilhaft, nachteilig, interessant oder uninteressant?	Die spartenübergreifende und prozessorientierte Arbeit ist eine große berufliche Bereicherung und trägt enorm zur Kompetenzsteigerung bei.	A 6: Prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit erweitert den Handlungsspielraum der Darsteller und Mitarbeiter.  A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
b. Wie wichtig war die Zusammenarbeit für Ihren <u>persönlichen</u> Werdegang?	80% der Probanden stuft die Zusammenarbeit für sich persönlich als sehr wichtig ein und beschreibt ein besonders hohes Niveau an persönlicher Verbundenheit.	A 6: Prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit erweitert den Handlungsspielraum der Darsteller und Mitarbeiter.  A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
12. Wie empfanden Sie die Zusammenarbeit mit Wanda Golonka, und warum?	Die überwiegende Mehrheit empfand die Zusammenarbeit als angenehme und bereichernde Herausforderung, welche als sehr persönlich, inspirierend, vertrauensvoll und interessant empfunden wurde. Die große Freiheit des Suchprozesses und das große persönliche Engagement, welches hierfür erforderlich ist, kann jedoch mitunter als anstrengend empfunden werden.	A 6: Prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit erweitert den Handlungsspielraum der Darsteller und Mitarbeiter.  A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning

13. Hat die Arbeit etwas Nachhaltiges bei Ihnen hinterlassen?	Die überwiegende Mehrheit der Befragten empfindet die gemachten Erfahrungen in der Zusammenarbeit nach wie vor als positive Bereicherung und als Erkenntnisgewinn.	A 6: Prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit erweitert den Handlungsspielraum der Darsteller und Mitarbeiter.  A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
14. Würden Sie sagen, dass von der Arbeit etwas Innovatives, sprich Neues ausgeht?	Von spartenübergreifender, prozessorientierter Arbeit geht etwas Innovatives und Neues aus.	A 2: Innovation am Stadttheater durch gleichberechtigte Zusammenarbeit von prozess- und repertoireorientierter Produktionsweisen benötigt Zeit und Kontinuität.	
15. Wenn ja, könnten Sie näher benennen, für welche Bereiche?  a. Strukturell (Das Haus an sich / Ensemble)	Das strukturelle Innovationspotential liegt in der Störung der herkömmlichen Ablauforganisation des Stadttheaters.	A 2: Innovation am Stadttheater durch gleichberechtigte Zusammenarbeit von prozess- und repertoireorientierter Produktionsweisen benötigt Zeit und Kontinuität.  A 3: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen erzeugt Veränderungspotential.  A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
b. Künstlerisch (die Sprache / Text, Kunstverständnis)	Das künstlerische Innovationspotential liegt in der Störung der herkömmlichen Ästhetik des Stadttheaters und provoziert Irritation und Brüche im Verständnis.	A 2: Innovation am Stadttheater durch gleichberechtigte Zusammenarbeit von prozess- und repertoireorientierter Produktionsweisen benötigt Zeit und Kontinuität.  A 3: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen erzeugt Veränderungspotential.  A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
c. Persönlich (Körpergefühl, Neugierde, Lebensgefühl...)	Das Innovationspotential für die Mitarbeiter liegt in der Wertschätzung und Vertrauen, welches jedem einzelnen Beteiligten als Mensch entgegengebracht wird. Dies stärkt enorm das Selbstvertrauen der einzelnen Person und stärkt die persönliche Kreativität.	A 5: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen hat Einfluss auf die mentalen Modelle der Mitarbeiter und hat somit Einfluss auf die Institution Theater.  A 6: Prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit erweitert den Handlungsspielraum der Darsteller und Mitarbeiter.  A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
16. Hat sich durch die Arbeitsweise von Wanda Golonka am Schauspiel Frankfurt ein besonderes Klima am Haus eingestellt? Positiv, negativ oder war es wie immer?	Durch die prozessorientierte, spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater wird dessen Unternehmenskultur offener und flexibler bei gleichwertiger Aufwertung der einzelnen Menschen durch Teamarbeit. Die andere Arbeit erzeugt jedoch auch ambivalente Gefühle und wird entweder stark abgelehnt oder begeistert angenommen.	A 2: Innovation am Stadttheater durch gleichberechtigte Zusammenarbeit von prozess- und repertoireorientierter Produktionsweisen benötigt Zeit und Kontinuität.  A 6: Prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit erweitert den Handlungsspielraum der Darsteller und Mitarbeiter.  A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning



17. Fanden Sie, dass die Zusammenarbeit gleichberechtigt war, a. also alle Beteiligten, auch Maske, Kostüm, Licht und Ton, zum Team gehörten?	Die Zusammenarbeit in der Probephase wurde eindeutig als gleichberechtigt für alle Beteiligten empfunden. Gleichzeitig wurde Wanda Golonka in der Endphase der Produktionen eine klare Führungsrolle attestiert.	A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
b. Wenn ja, wie haben Sie es empfunden, ein gleichberechtigter Part vom Ganzen zu sein?	Gleichberechtigter Part am Produktionsprozess zu sein empfanden ausnahmslos alle als positiv. Der Umgang mit dieser Möglichkeit provoziert jedoch unterschiedliche Grade des Wohlbefindens von sehr angenehm bis schmerzhaft.	A 6: Prozessorientierte und spartenübergreifende Arbeit erweitert den Handlungsspielraum der Darsteller und Mitarbeiter. A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
18. Finden Sie, dass die Produktionen von Wanda Golonka dem Bildungsauftrag, den das Theater zu erfüllen hat, gerecht geworden ist?	Postdramatisches Theater erfüllt in vollem Umfang den Bildungsauftrag des Stadttheaters und hat somit Legitimität.	A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
19. Würden Sie sagen, dass die prozessorientierte Arbeitsweise an einem Festen Haus wie dem Schauspiel Frankfurt an bestimmten Punkten <u>besonders gut</u> funktioniert? Wo und welche sind das? Strukturell, künstlerisch, persönlich?	Prozessorientierte Arbeit funktioniert am Stadttheater auf künstlerischer, persönlicher als auch struktureller Ebene, sofern die Leitung das möchte und alle Beteiligten eine Lernbereitschaft mitbringen. Besonders gut funktioniert diese jedoch auf künstlerischer und persönlicher Ebene von Einzelpersonen, denn über die prozessorientierte Arbeit gelangt der Einzelne zu einem höheren Grad an personal Mastery.	A 1: Die Zusammenarbeit muss Bestandteil des künstlerischen Konzeptes der Intendanz sein. A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
20. Würden Sie sagen, dass die prozessorientierte Arbeitsweise an einem Festen Haus wie dem Schauspiel Frankfurt an bestimmten Punkten <u>gar nicht</u> funktioniert? Wo und welche sind das? Strukturell, künstlerisch, persönlich?	Prozessorientierte Arbeit kann in jedem Stadttheater auf künstlerischer, persönlicher als auch struktureller Ebene funktionieren, sofern die Leitung dies möchte. Für den Repertoirebetrieb stellt sich die prozessorientierte Arbeit jedoch als große logistische Herausforderung dar.	A 1: Die Zusammenarbeit muss Bestandteil des künstlerischen Konzeptes der Intendanz sein. A 4: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen setzt am Stadttheater Innovationspotentiale auf künstlerischer-, organisatorischer- und struktureller Ebene frei. A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning
21. Würden Sie gerne wieder mit Wanda Golonka zusammen arbeiten?	Ja. Prozessorientiert und spartenübergreifende Arbeit am Stadttheater ist in höchstem Maße auf künstlerischer, persönlicher und struktureller Ebene befriedigend und erfüllend.	A 4: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen setzt am Stadttheater Innovationspotentiale auf künstlerischer-, organisatorischer- und struktureller Ebene frei. A 5: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen hat Einfluss auf die mentalen Modelle der Mitarbeiter und hat somit Einfluss auf die Institution Theater.	Systemdenken Personal Mastery Mentale Modelle Vision Team Learning

		A 7: Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsweisen ist ein Lernprozess nach Peter M. Senge	
22. Hier können Sie weitere Aspekte, Bemerkungen oder Kommentare zum Thema eintragen, die Ihnen wichtig erscheinen und nicht abgefragt wurden.	Kein Fazit hierzu erstellt, diente nur dazu, eventuelle neue Aspekte zu erhalten.	Ohne Fazit	-