

von Cossel, Friederike: **Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb
am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater**

Empirische Personal- und Organisationsforschung, hrsg. von Dorothea Alewell et al.,
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2011, 230 S., € 27.80

Problemstellung

Der Spielplan eines Theaters bildet die strategische Ausrichtung und Zielsetzung eines Hauses ab. Entscheidungen darüber gehören daher zu den wichtigsten und komplexesten eines Theaters. Friederike von Cossel widmet sich in ihrer Arbeit, die als wirtschaftswissenschaftliche Dissertation an der Leuphana Universität Lüneburg angenommen wurde, der Beschreibung und Erklärung von Prozessen der Entscheidungsfindung in Kulturbetrieben am Beispiel der Spielplangestaltung. Als Ziel der Arbeit nennt sie ein besseres Verständnis für das organisationale Handeln staatlich subventionierter deutscher Theater. Konkret strebt die Arbeit an, „die Entscheidungsfindung zur Spielplangestaltung am Theater zu untersuchen, das heißt, zu ermitteln, welche Faktoren für die Entscheidung eine Rolle spielen und welche kausalen Zusammenhänge zwischen ihnen bestehen“ (S. 3). Auf der theoretischen Ebene interessiert die Autorin darüber hinaus, inwiefern bestehende organisationstheoretische Ansätze und Modelle auf Kulturbetriebe angewendet werden können und welche Modifikationen ggf. vorzunehmen sind.

Zu diesem Zweck formuliert Frau von Cossel vier Grundannahmen und 24 Hypothesen. Darüber hinaus entwickelt sie mit Hilfe von drei organisationstheoretischen Ansätzen (neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Mülleimer-Modell, Organisationskonfiguration nach Mintzberg) ein Modell der Entscheidungsfindung zur Spielplangestaltung. Zur Überprüfung dieses Modells führt sie eine explanative Fallstudie durch.

Theorie und Modellentwicklung

Nach der Einleitung analysiert die Autorin im zweiten Kapitel die deutsche Theaterlandschaft anhand der Begriffe und Konzepte der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie. Ziel ist die Bestimmung der Erwartungshaltungen der Umwelt an die Spielplangestaltung. Als relevante Anspruchsgruppen innerhalb der deutschen Theaterlandschaft identifiziert die Autorin die staatlichen Träger, das Publikum und die Presse. Diese stellen unterschiedliche und zum Teil konkurrierende Ansprüche an ein Theater, denen ein Haus zur Erlangung von Legitimität bestmöglich entsprechen muss. Gleichzeitig ist ein Theater der Notwendigkeit einer isomorphen Anpassung bezüglich seiner Struktur und Aktivitäten ausgesetzt. Als erste Grundannahme leitet die Autorin daraus ab:

„Für Theater sind aus neoinstitutionalistischer Sicht unterschiedliche Gruppen der Legitimität stiftenden Umwelt relevant, die konkurrierende bis widersprüchliche Erwartungshaltungen haben, denen in der Entscheidungsfindung entsprochen werden muss“ (S. 48).

Es folgt als erste Hypothese, dass eine Differenz zwischen künstlerischen und ökonomischen Anforderungen bzw. Erwartungen an die Spielplangestaltung von Theatern besteht. Um festzustellen, welchen Einfluss diese Differenz auf die Spielplangestaltung ausübt, wird im dritten Kapitel der Prozess der Entscheidungsfindung näher

betrachtet. Als entscheidungstheoretisches Modell zieht die Autorin das Mülleimer-Modell von Cohen, March, & Olsen (1972) bzw. dessen Weiterentwicklung durch Masuch & LaPotin (1989) heran, dessen Grundvoraussetzungen (problematische Präferenzen, unklare Technologien, fluktuierende Teilnahme) sehr gut den Umständen von Entscheidungsvorgängen am Theater entsprechen. Zur Integration des Mülleimer-Modells in das zu entwickelnde Modell der Entscheidungsfindung zur Spielplangestaltung untersucht die Autorin im weiteren Verlauf des Kapitels die Rolle und Merkmale der Teilnehmer der Entscheidungsfindung. Aus diesen Überlegungen ergibt sich eine zweite Grundannahme:

„In der Entscheidungsfindung sind Probleme und Lösungen auf Teilnehmer als Vermittler angewiesen, um Zugang zu Entscheidungsgelegenheiten zu erlangen. Teilnehmer und ihre Präferenzen wirken diesbezüglich als Filter“ (S. 80).

Darüber hinaus stellt die Autorin elf Hypothesen zu den Präferenzen der Teilnehmer sowie ihrem hausspezifischen und „theaterallgemeinen“ Commitment auf. Da davon auszugehen ist, dass auch die Organisationsstruktur einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung hat, wird diese im vierten Kapitel untersucht. Zur Generierung von Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Entscheidungsfindung und Organisationsstruktur greift die Autorin auf Mintzbergs System der Organisationskonfigurationen (1979) zurück. Dieses stellt Organisationen als Konfiguration von fünf Organisationsbestandteilen (strategische Spitze, betrieblicher Kern, Mittellinie, Technostruktur, Hilfsstab), zwei Parametern (Koordinationsmechanismen, Grad der Zentralisierung) und vier situativen Faktoren (Alter, Größe, technisches System, Umwelt) dar. Aus deren Kombinationen entwickelt Mintzberg fünf mögliche Konfigurationstypen für die Organisationsstruktur, von denen die Adhokratie und die Einfache Profibürokratie am Theater in Frage kommen. Daraus leitet die Autorin eine dritte Grundannahme ab:

„Die Organisationskonstellation wirkt sich auf den Ablauf der Entscheidungsfindung sowie teilweise auf Merkmalsausprägungen der Teilnehmer aus“ (S. 117).

Zehn Hypothesen präzisieren, welche Konfigurationstypen für Theaterbetriebe unter welchen Bedingungen möglich sind und welche Auswirkungen diese Typen auf die Gestaltung der Entscheidungsfindung haben. Im fünften Kapitel führt die Autorin die Zeit als zusätzlichen Aspekt der Entscheidungsfindung zur Spielplangestaltung ein. Sie beleuchtet Wechselwirkungen zwischen der Umweltreaktion und dem Spielplan sowie Veränderungen im Zeitverlauf. Zu diesem Zweck entwickelt die Autorin einen „Wagemutsindex“, der das Verhältnis zwischen künstlerisch anspruchsvollen, ökonomisch jedoch riskanten Produktionen und weniger riskanten Produktionen beschreibt. Aus diesen Überlegungen leitet sie eine vierte Grundannahme ab:

„Bezüglich Spielplan und Umweltreaktion ergibt sich im Zeitverlauf ein Graph, der idealtypisch wellenförmig verläuft. Zur jeweils optimalen Spielplanentscheidung ist die aktuelle Position innerhalb des Graphen relevant“ (S. 130).

Abschließend werden zwei letzte Hypothesen und ein Modell der Entscheidungsfindung zur Spielplangestaltung präsentiert.

Empirische Untersuchung

Das sechste und mit Abstand umfangreichste Kapitel ist der empirischen Untersuchung gewidmet. Zur Überprüfung, „ob die identifizierten Faktoren in der vermuteten

Weise vorhanden sind und sich ein Einfluss auf die Entscheidungsfindung ableiten lässt“ (S. 142), wählt die Autorin die Forschungsstrategie der explanativen Fallstudie (Yin, 2003). In diesem Kontext wird entsprechend eine analytische (im Unterschied zu einer statistischen) Verallgemeinerung der Ergebnisse angestrebt. Zur Auswahl der Fälle verwendet die Autorin die Kriterien Zugehörigkeit zum Deutschen Bühnenverein, mittlere Größe der Theater sowie die Variablen Führungsform (geteilte Intendanz vs. Generalintendanz) und Spielortsituation (getrennter vs. geteilter Hauptspielort der Sparten). Sie wählt vier Fallbeispiele aus unterschiedlichen Regionen, die die vier Kombinationsmöglichkeiten der beiden Variablen Führungsform und Spielortsituation abbilden. Auf die Fallauswahl folgen eine Vorrecherche durch die Erhebung statistischer und formaler Daten sowie Forschungsaufenthalte an den Theatern, in deren Rahmen Beobachtungen vorgenommen und halb-strukturierte Interviews geführt wurden.

Als erstes Ergebnis der Arbeit kann festgehalten werden, dass sich bestehende organisationstheoretische Ansätze und Modelle auch für die Untersuchung von Kulturbetrieben eignen. Alle vier Grundannahmen können somit bestätigt werden, wenngleich zum Teil Modifikationen erfolgen müssen. Bezüglich der Hypothesen stehen weniger absolute Verifikationen oder Falsifikationen im Vordergrund als vielmehr Tendenzbewertungen, inwieweit jene zutreffen. Von den 24 Hypothesen können zehn bestätigt, vier mit Einschränkungen bestätigt und zehn nicht bestätigt werden. Unter anderem bestätigt sich die Hypothese, dass eine Differenz zwischen künstlerischen und ökonomischen Anforderungen bzw. Erwartungen an die Spielplangestaltung von Theatern besteht. Auch die Hypothese, dass das hausspezifische und das „theaterallgemeine“ Commitment eines Teilnehmers mit der (bereits bestehenden und/oder erwarteten) Betriebszugehörigkeit steigen, kann bestätigt werden. Die Autorin räumt ein, dass die Bestätigung von nur zehn Hypothesen „als Ergebnis einer so aufwendigen Untersuchung zunächst enttäuschend“ (S. 222) ist. Diese Aussage relativierend fügt sie hinzu: „Bedenkt man jedoch, dass die auf die Erklärung gerichtete Seite der im Vorfeld entwickelten Annahmen nur einen Teil der Analyse ausmacht, stellt sich das Ergebnis anders dar“ (S. 222). Für sämtliche Hypothesen, die nicht bestätigt werden können, entwickelt sie schließlich anhand ihrer empirischen Ergebnisse alternative Erklärungen, die in eine überarbeitete Version des Modells der Entscheidungsfindung zur Spielplangestaltung im Theater einfließen.

Diskussion

Da sich organisationstheoretische Arbeiten bislang kaum mit dem Kulturbereich auseinandersetzen, bewegt sich Frau von Cossel in einem Feld, in dem erkennbarer Forschungsbedarf besteht. Insbesondere zu Entscheidungsprozessen im Theater wurde bislang kaum wissenschaftliche Literatur veröffentlicht – obwohl sich gerade hier das Spannungsfeld zwischen ökonomischer und künstlerischer Rationalität (Eikhof & Haunschild, 2007) besonders gut erkunden lässt. Als Stärke der Arbeit ist entsprechend die sehr sorgfältige und gut nachvollziehbare Analyse theaterinterner Abläufe unter Bezugnahme auf drei prominente organisationstheoretische Ansätze hervorzuheben: Es gelingt der Autorin überzeugend zu zeigen, dass sich der Einsatz dieser Organisationstheorien auch für die Untersuchung von Kulturbetrieben eignet. Damit hat

Frau von Cossel ihr Ziel erreicht, ein besseres Verständnis für das organisationale Handeln staatlich subventionierter deutscher Theater zu schaffen. Das vorgeschlagene Modell sollte jedoch in einer größeren quantitativen Studie weiter untersucht werden.

Umso interessanter wäre es gewesen, an dieser Stelle weiterzudenken und über die möglichen Implikationen der Arbeit für Forschung und Praxis zu spekulieren. Offen bleibt z. B. die Frage, welchen theoriebezogenen Mehrwert die Übertragung allgemeiner Organisationstheorien auf öffentliche Theater schafft. Gerade die ausbleibende Bestätigung von Hypothesen bietet hier u. U. interessante Ansatzpunkte. Umgekehrt könnte man aus Sicht der Praxis fragen, wie öffentliche Theater in der derzeit wirtschaftlich schwierigen Situation von den Ergebnissen dieser Arbeit profitieren können und ob sich die Ergebnisse auf andere Kulturbetriebe (z. B. Museen) übertragen lassen.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass Frau von Cossel die wenigen organisationstheoretischen Analysen im Kulturbereich um eine empirische Arbeit bereichert hat, die einen neuen Blick auf die Spielplangestaltung wirft. Es wird sich zeigen, ob diese Arbeit den „Wagemut“ innovativer Forschung und/oder kreativer Praxis stimuliert.

Literatur

- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), S. 1-25.
- Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2007): For Art's Sake! Artistic and Economic Logics in Creative Production. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), S. 523-538.
- Masuch, M. & LaPotin, P. (1989): Beyond Garbage Cans: An AI Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), S. 38-67.
- Mintzberg, H. (1979): An Emerging Strategy of 'Direct' Research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), S. 582-589.
- Yin, R. K. (2003): *Applications of Case Study Research* (2. Aufl.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Konstanz, September 2011

Johanna Jobst & Sabine Boerner*

* Dipl.-Verw.Wiss. Johanna Jobst, Prof. Dr. Sabine Boerner, Universität Konstanz, Lehrstuhl für Management, insbesondere Strategie und Führung, Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft, Postfach D88, D – 78457 Konstanz.
E-Mail: johanna.jobst@uni-konstanz.de, sabine.boerner@uni-konstanz.de.