

# Organisationale Kreativität am Theater

***Durch organisationale Kreativität lässt sich die kreative Leistung von Kulturbetrieben verbessern – wenn die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Wie Theater von den Ansätzen profitieren können, wurde in einer Masterarbeit über digitale Innovationsprojekte herausgearbeitet.***

*Ein Beitrag von Ian McMillan*

## Organisationale Kreativität am Theater

„Seid doch mal kreativ!“ – In dieser kurzen Aufforderung wird ein Dilemma sichtbar, das Organisationen im künstlerischen Bereich und darüber hinaus herausfordert. Kreativität ist der Rohstoff für Innovation und damit eine erfolgskritische Ressource. Viele Organisationen wollen und sollen deshalb kreativ sein. Doch Kreativität kann man weder befehlen noch verordnen. Wie also verhilft man Mitarbeitenden stattdessen zu mehr Kreativität? Dieser Frage nähert sich organisationale Kreativität an, die das Zusammenwirken der kreativen Potenziale aller Mitglieder einer Organisation bezeichnet. Das Ziel besteht darin, die vorhandenen kreativen Potenziale von Mitarbeitenden und Arbeitsgruppen zu mobilisieren und so die kreative Performance, also den Output an kreativen Leistungen einer Organisation zu steigern. Grundlage dafür ist jeweils die Analyse von kreativitätsfördernden und -hemmenden Faktoren.

Vor diesem Hintergrund stellen Theater in öffentlicher Trägerschaft eine besondere Organisationsform dar: Im Rahmen von Proben wird laufend nach Neuem, Originellem und dem „Noch-nie-da-Gewesenen“ gesucht. Die administrativen Bereiche hingegen sorgen für die Aufrechterhaltung von Struktur und Stabilität eines komplexen Betriebs. Beschleunigte gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie die digitale Transformation stellen aber auch Theater vor immer neue Herausforderungen und ver-

langen nach kreativen Antworten. Welcher Content soll für die Social-Media-Kampagne einer Inszenierung produziert werden? Wie kann Augmented Reality in Theaterproduktionen eingesetzt werden? Welche digitalen Werkzeuge eignen sich, um Betriebsabläufe effektiver zu gestalten? Fragestellungen wie diese fordern die Einbeziehung verschiedenster Abteilungen und Bereiche – von der Probephase über das Marketing bis zum Künstlerischen Betriebsbüro.

Beschleunigte gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie die digitale Transformation stellen aber auch Theater vor immer neue Herausforderungen und verlangen nach kreativen Antworten.

Im Rahmen meiner Masterarbeit am Institut für Kultur- und Medienmanagement Hamburg ging ich anhand von zwei Case-Studies der Frage nach, welche Faktoren organisationale Kreativität an Theatern in öffentlicher Trägerschaft begünstigen und welche diese behindern. Als Untersuchungsgegenstand dienten dabei digitale Innovationsprojekte an zwei Theatern, in denen die Häuser jeweils kreative Antworten auf Herausforderungen durch die digitale Transformation suchen. Die Bandbreite reichte dabei von digitalen Kommunikations- und Marketing-Aktivitäten bis hin zu digitalen Theaterprojekten in einem interdisziplinären Team. Dazu führte ich Expert\*inneninterviews durch und sichtete zusätzliches Material zu den untersuchten Organisationen.

Als Leitlinie diente dabei das Conceptual Framework der Kreativitätsforscherin Teresa Amabile (siehe Abbildung), in dem sie verschiedene Faktoren in ihrer Auswirkung auf organisationale Kreativität beschreibt. Amabile identifiziert darin zum einen Faktoren, die sich positiv auf Kreativität auswirken. Dazu zählt beispielsweise *organizational encouragement*, das organisationsübergreifende Faktoren wie die Förderung von Risikobereitschaft bei der Ideenentwicklung, eine faire und wertschätzende Bewertung von Ideen sowie eine kollaborative Zusammenarbeit zusammenfasst. Darüber hinaus werden positive Einflussfaktoren betrachtet, die durch Führungsfunktionen beeinflusst werden (*supervisory encouragement*) oder sich innerhalb von Arbeitsgruppen auf die Kreativität auswirken (*work group encouragement*). Auch die Ausstattung mit Ressourcen und Gestaltungsfreiräumen wird berücksichtigt. Auf der anderen Seite werden

negative Einflussfaktoren wie übermäßiger Druck (*workload pressure*) und organisatorische Kreativitätshemmnisse (*organizational impediments to creativity*) abgebildet, zu denen unter anderem interne Konflikte, Konservatismus und übermäßig formalisierte Organisationsstrukturen zählen. Amabile definiert Kreativität dabei als die Erstellung einer neuartigen und angemessenen Lösung für eine ergebnisoffene Aufgabenstellung.

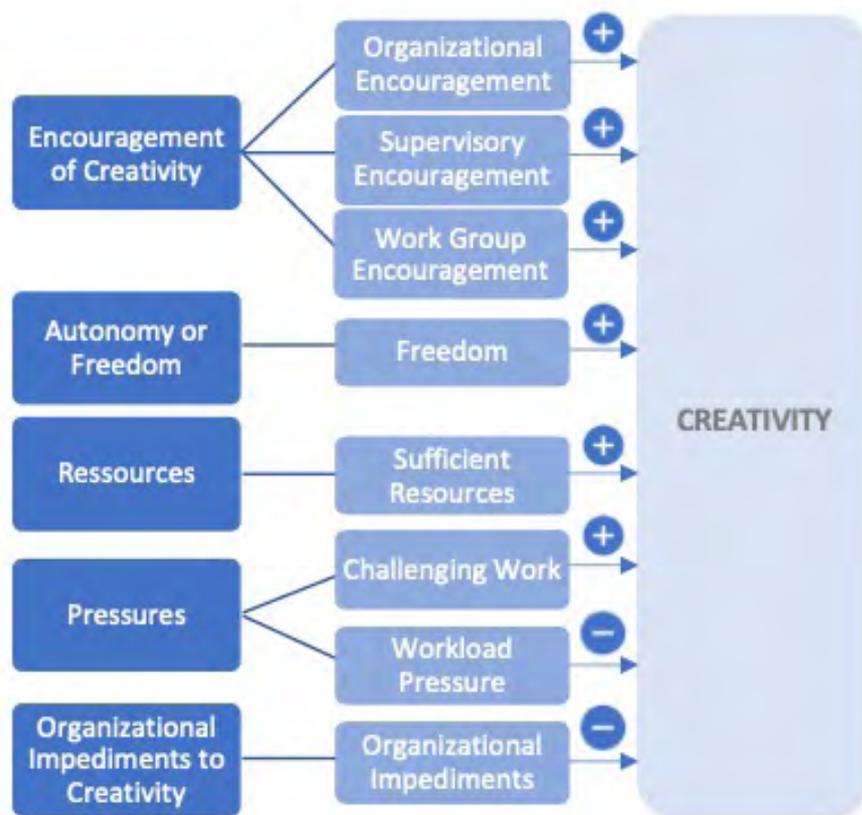


Abb.: Conceptual Model nach Amabile, eigene Darstellung.

## Organisationale Rahmenbedingungen für Kreativität am Theater

### Freiräume für neue Ideen und Arbeitsbelastung

Mit *workload pressure* identifiziert die Forschung übermäßige Arbeitsbelastung als kreativitätsbehindernden Faktor. Auch die interviewten Expert\*innen sehen hohes Arbeitsaufkommen und mangelnde zeitliche Freiräume als hinderlich: Übermäßiger Druck steht der kreativen Entfaltung im Rahmen der Arbeit im Weg. Wo hingegen von innovativen Projekten mit Raum für Kreativität berichtet wird, gehen diese einher mit

der Bereitstellung von Ressourcen und Freiräumen, die die Beteiligten vom Tagesgeschäft entkoppeln. So wurden für die untersuchten Projekte teilweise eigene Stellen geschaffen, um die Mitarbeitenden so den Anforderungen des regulären Betriebs zu entziehen.

## Übermäßiger Druck steht an Theatern der kreativen Entfaltung im Rahmen der Arbeit im Weg.

Wenn aber der intensive Normalbetrieb am Theater Ideenentwicklung und Kreativität behindert, stellt sich die Frage, wie solche Freiräume neben dem Tagesgeschäft zur Verwirklichung innovativer Vorhaben geschaffen werden können. Knappe Budgets und Personal-Ressourcen machen dies noch schwieriger, wobei die dem Theaterbetrieb zuweilen zugeschriebene Tendenz zur Überproduktion gegebenenfalls überdacht werden sollte: hin zu weniger Projekten, die den Beteiligten dafür größere Freiräume zur Ideenfindung lassen.

### **Wer darf mitreden? – Hierarchische Strukturen und partizipative Entscheidungsbildung**

Auch hierarchische Strukturen werden in den *organizational impediments* als kreativitätsbehindernd benannt und treten in beiden Cases zu Tage. Die Strukturen gehen dabei auf theatertypische Rahmenbedingungen zurück: Hochkomplexe Prozesse, lange Planungsvorläufe und eine Vielzahl verschiedenster Mitarbeitender stellen hohe Anforderungen an die Koordination von Personal und Ressourcen und behindern so in beiden Cases kurzfristige, agile Projekte und kreative Prozesse.

Für diese sind stattdessen flache Hierarchien und flexible Strukturen nötig: Um kreative Herausforderungen zu lösen, müssen vielfältige Expertisen in einem Projekt zusammengebracht werden. Zum Beispiel in innovativen, technologiegetriebenen Projekten, in denen künstlerischer und technologischer Erfindungsgeist Hand in Hand gehen. Flache Hierarchien und flexible Strukturen sind an den untersuchten Theatern jedoch nur schwer mit den Anforderungen des Betriebs vereinbar. In einem Interview wird hervorgehoben, wie sehr ein „basisdemokratischer“ Entscheidungsbildungsprozess von der normalen Ordnung im Betrieb abweicht. Dies zeigt, wie sehr sich hierarchiearme Teams an den traditionellen Theaterstrukturen reiben. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Hierarchien abgebaut und stattdessen partizipative Entscheidungsprozesse an Theatern ermöglicht werden könnten, ohne dabei die laufenden Prozesse zu beeinträchtigen.

**Heterogene Teams in starren Strukturen**

Innovative Projekte beruhen in den untersuchten Cases vorwiegend auf heterogenen Teams. Theatermitarbeitende arbeiten dabei vielfach mit organisationsexternen Personen zusammen, die ihre Fachexpertise in innovative Projekte einbringen. So trifft die strukturierte Denkweise von Programmierer\*innen auf die künstlerische Expertise eines Produktionsteams, oder die Zielgruppenorientierung eines Social-Media-Redaktionsteams auf die etablierten Methoden einer Theaterabteilung für Öffentlichkeitsarbeit.

Es stellt sich grundsätzlich die Frage, wie Theater als Arbeitsorte durchlässiger für die Außenwelt werden können und damit aufnahmefähig für wertvolle externe Impulse.

Da hier die Theaterwelt und die Lebens- und Arbeitswelten von Außenstehenden zusammentreffen, führt dies teilweise zu Differenzen und Kommunikationsproblemen. Dies wird zusätzlich durch unterschiedliche Fachsprachen erschwert. In solchen Fällen muss die Herausforderung durch die Heterogenität des Teams erkannt und organisiert werden. Theater sind hierbei insbesondere aufgefordert, auf der Ebene der Organisation anchlussfähiger für externe Mitarbeitende zu werden. Die Eigenarten und Eigenlogiken des Theaterbetriebs müssen vermittelt werden. Ein zentraler Aufgabenbereich von Regieassistenten besteht darin, die reibungslose Kommunikation und Koordination zwischen Produktionsteam, Haus und externen Bezugspersonen zu gewährleisten. Gerade in heterogenen Teams gewinnt diese Position noch mehr an Bedeutung für das Gelingen eines Projektes. Sie können mit Betriebswissen und Kommunikationsfähigkeit Missverständnissen entgegenwirken. Es stellt sich allerdings grundsätzlich die Frage, wie Theater als Arbeitsorte durchlässiger für die Außenwelt werden können und damit aufnahmefähig für wertvolle externe Impulse.

**Handlungsansätze für mehr Kreativität in der (Theater-)Organisation****Angstfreier Raum und positives Menschenbild**

Neben den von Amabile in ihrem Conceptual Framework benannten Einflussfaktoren auf organisationale Kreativität wurden in den Interviews weitere Faktoren benannt, die Rückschlüsse auf die besonderen Bedingungen an den untersuchten Theatern zulassen. Große Bedeutung kommt dabei

gegenseitigem Vertrauen und einem angstfreien Raum zu, der den freien Austausch über Ideen in der Organisation ermöglicht. Dies setzt allerdings ein positives Menschenbild voraus, das laut Interviewangaben an Theatern in Deutschland auch unabhängig von den untersuchten Häusern teilweise nicht gegeben ist. Die damit verbundene Angst hat ihren Ursprung sowohl im Binnenklima der Organisation als auch in Unsicherheiten über die Zukunft von Kulturorganisationen, über denen häufig das Damoklesschwert drohender Einsparungen hängt. Zumindest innerbetrieblich kann ein Ansatzpunkt für mehr Kreativität in Bemühungen hin zu einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre und einem angstfreien Raum liegen.

Angst an Theatern hat ihren Ursprung sowohl im Binnenklima der Organisation als auch in Unsicherheiten über die Zukunft von Kulturorganisationen, über denen häufig das Damoklesschwert drohender Einsparungen hängt.

### **Wo solls hingehen? – Klare Ziele und Strategien**

In den Cases wurde die Bedeutung von Zielen im Zusammenhang mit Kreativität vielfach deutlich: Wo eine klare Zielstellung formuliert und kommuniziert ist, können Kräfte über die Organisation hinweg gebündelt werden. Ideen werden kollaborativ weitergegeben und vielfältige Perspektiven für eine Problemlösung eröffnet. Wo kein Ziel formuliert ist, können Mitarbeitende schwer unterscheiden, ob sie ein innovatives Projekt nur zu ihrem „Privatvergnügen“ initiieren oder damit einen erwünschten Beitrag zur betrieblichen Zielstellung liefern. Klar formulierte Ziele sind eine notwendige Grundlage für die Zusammenarbeit in Teams mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund. Sie setzen dabei gleichzeitig Grenzen, die als Leitplanken eine essenzielle Hilfestellung für kreative Prozesse sein können. Um die Kreativität in der Organisation zu begünstigen, müssen sie aber auch genügend Freiräume zur Ausgestaltung lassen.

### **„10 % Inspiration, 90 % Transpiration“ – Perfektionismus und Prototypen**

Ein weiterer Faktor mit besonderer Bedeutung für Kreativität an Theatern wurde in den Interviews deutlich: Die konkurrierenden Ansprüche zwischen künstlerischer Perfektion und der Entwicklung von Prototypen. Künstlerische Schaffensprozesse an Theatern streben eine Perfektion an, die zu einem vollkommenen Endprodukt in Form von Vorstellungen führt. Dieser Perfektionismus ist wiederum in die DNA von Theatern

eingeschrieben. So blickt der Großteil des Personals auf Ausbildungen und eine berufliche Praxis zurück, die von einer restriktiven Fehlerkultur geprägt sind. Prototypische Entwicklungsprozesse sind allerdings genau dann gefordert, wenn noch nicht klar ist, wie die Lösung für eine Problemstellung oder die Implementierung einer innovativen Technologie im Theater aussehen wird. Im Gegensatz zu künstlerischer Perfektion geht es in prototypischen Entwicklungsverfahren um das Lernen aus Fehlern und unvollkommenen Zwischenergebnissen. In innovativen Projekten an Theatern wird dieses Konkurrenzverhältnis sichtbar. Ein Ansatz für mehr Kreativität an Theatern in öffentlicher Trägerschaft könnte darin liegen, ein Bewusstsein für diese restriktive Fehlerkultur zu schaffen und agile Arbeitsweisen und Prozesse zu entwickeln, die diese aufbrechen. Damit könnte der Boden für mehr Experimentierfreude und zahlreichere Entdeckungen bereitet werden.

Ein Ansatz für mehr Kreativität an Theatern in öffentlicher Trägerschaft könnte darin liegen, ein Bewusstsein für die restriktive Fehlerkultur zu schaffen und agile Arbeitsweisen und Prozesse zu entwickeln, die diese aufbrechen.

## Fazit

Theater in öffentlicher Trägerschaft können von Ansätzen der organisationalen Kreativität profitieren. Sie eröffnen neue Möglichkeiten zur Analyse und Verbesserung von Bedingungen, die Einzelpersonen, Teams und ganze Organisationen zu neuartigen und nützlichen Ideen verhelfen. Damit kann organisationale Kreativität Theatern dabei helfen, sich selbst neu zu denken. Gute Ideen sind zudem notwendig, um die gegenwärtig teilweise als krisenhaft beschriebene Situation deutscher Theater zu bewältigen. Die Auseinandersetzung mit und die Beeinflussung von organisationaler Kreativität kann daher wertvolle Beiträge für die Zukunftsfähigkeit von Theatern in öffentlicher Trägerschaft leisten.

Vor diesem Hintergrund ist die Entwicklung der Kreativität von Organisationen ein kulturmanageriales Handlungsfeld, das an Bedeutung gewinnt. Kulturmanager\*innen können ihren Wirkungsbereich dabei positiv beeinflussen, indem sie hinderliche Faktoren für Kreativität erkennen und einschränken und Kreativität fördern, wo dies in den betrieblichen Rahmen-

bedingungen möglich ist. Bei Schauspieler\*innen ist zuweilen von einer Spielfreude die Rede, die sich von der Bühne auf das Publikum überträgt. Mithilfe von Ansätzen der organisationalen Kreativität könnten Theater diese Freude am eigenen kreativen Wirken noch mehr Mitarbeitenden ermöglichen. Eine Freude, die sich dann möglicherweise noch stärker auf die Besucher\*innen überträgt und zu überraschenden Entdeckungen und Angeboten führt.

#### LITERATUR

**Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996):** *Assessing the Work Environment for Creativity. The Academy of Management Journal* 39, 1154–1184.

**Mauroner, O. (2021):** *Kreativitäts- und Innovationsmanagement. Stuttgart.*

**West, M.A. (2002):** *Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. Applied Psychology An International Review* 355–424.



**Ian McMillan** ist Kulturmanager und Schauspieler mit einem Bachelor in Schauspiel und einem Master in Kultur- und Medienmanagement des Institut KMM Hamburg. Er arbeitet als Berater bei actori, einer Strategieberatung in den Bereichen Kultur, Bildung und Entertainment. Neben seiner Erfahrung als Schauspieler führten ihn berufliche Stationen u. a. zu NDR-Kultur, der Bayerischen Staatsoper und der Looping Group.