



WISSENSMANAGEMENT IN VON DER STADT WIEN SUBVENTIONIERTEN KULTURBETRIEBEN

Mag. Birgit Ecker, MAS

zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Science –
MSc (Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung)**

Wien, im März 2015

Department für Psychologie der Sigmund Freud Privat Universität Wien
Institut ARGE Bildungsmanagement

Studienrichtung: Universitätslehrgang
Beratungswissenschaften und Management sozialer Systeme
Studienschwerpunkt:
Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

Begutachter: Dr. Georg Zepke

„[...] für mich ist es eben eine ganz massive Mischung aus faktischem Wissen und gespürter emotionaler Erfahrung. Für mich muss das ineinandergreifen in diesem Umfeld, weil es sonst nicht funktioniert, ich werde nie rational argumentieren können, warum eine fünfte Harfe auf der Bühne jetzt notwendig ist. Nie niemandem. [...] Dieses Wissen kann ich nicht niederschreiben. Aber ich muss niederschreiben wie die Kosten aufgestellt sind und wie das Ablagesystem funktioniert, damit jemand – wenn er sich für die fünfte Harfe entscheidet – weiß wo man sie einträgt und wo man sie herkriegt und wo man sie findet. Und diese Mischung finde ich macht es aus.“

Aus einem Interview mit der Geschäftsführerin eines Theaters zum Thema Wissensmanagement (KB 1, Zeile 765-768; 770-774)

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Wissensmanagement im Kulturbetrieb. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen die implizit und explizit ergriffenen Wissensmanagement-Maßnahmen in von der Stadt Wien subventionierten Kulturbetrieben. Da keine Studien vorliegen hat die Arbeit das Ziel, den aktuellen Stand der Wissensmanagement-Maßnahmen im Wiener Kulturbetrieb abzubilden und damit weiterführende Untersuchungen zu ermöglichen. Es wurden ExpertInneninterviews mit acht GeschäftsführerInnen von Wiener Kulturbetrieben geführt und in der Tradition der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ausgewertet. Um zusätzlich Erkenntnisse über eventuelle Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zu gewinnen, wurden GesprächspartnerInnen aus verschiedenen Kulturbetriebstypen (Theater, Museum und Festival) gewählt. Die Ergebnisse zeigen, dass in den untersuchten Kulturbetrieben Maßnahmen zur Wissensbewahrung und Wissensverteilung ergriffen werden. Sie werden jedoch selten als Wissensmanagement-Maßnahmen deklariert und finden meist anlassbezogen statt. Eine umfassende und systematische Herangehensweise ist nicht erkennbar. Der Verlust von Wissen, der dem Betrieb durch das Ausscheiden von MitarbeiterInnen entsteht, scheint bewusst hingenommen zu werden. Es werden kaum Maßnahmen gesetzt um das Wissen abzubilden und im Betrieb zu halten. Deutlich erkennbar ist ein hoher Stellenwert von informellem Wissensaustausch, durch den häufig Defizite in formell organisierten Strukturen ausgeglichen werden. Die Bereitschaft zur Entwicklung von längerfristigen Maßnahmen, welche die Besonderheiten des Kulturbetriebs berücksichtigen, scheint nicht gegeben. Voraussetzung dafür wäre ein Wandel hin zu einer Unternehmenskultur, in der Wissen als wertvolle Ressource anerkannt wird.

I. Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	II
I. Inhaltsverzeichnis.....	III
II. Abbildungsverzeichnis	VI
III. Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1. Einleitung in das Thema.....	1
1.1. Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung und Forschungsfrage	2
1.3. Abgrenzungen	3
1.4. Aufbau der Arbeit.....	3
2. Der Kulturbetrieb	5
2.1. Definition.....	5
2.2. Der öffentlich-rechtliche Kulturbetrieb	5
2.3. Von der Stadt Wien subventionierte Kulturbetriebe.....	8
3. Wissensmanagement.....	10
3.1. Der Wissensbegriff	10
3.1.1. Abgrenzung der Begriffe Zeichen, Daten, Information u. Wissen..	11
3.1.2. Wissensarten und Wissensformen	14
3.1.3. Bedeutung von Wissen	17
3.2. Wissen in Organisationen.....	17
3.2.1. Organisationales Wissen	17
3.2.2. Organisationales Lernen.....	19
3.3. Wissensmanagement	22
3.3.1. Definition	22
3.3.2. Aufgaben und Ziele von Wissensmanagement	25

3.3.3.	Herausforderungen an Wissensmanagement	26
3.3.4.	Förderliche Faktoren für Wissensmanagement	27
3.3.5.	Wissensmanagement-Modelle.....	28
3.3.5.1.	Die Wissensspirale nach Nonaka & Takeuchi	28
3.3.5.2.	Die Bausteine des Wissensmanagement nach Probst et al.	30
3.3.6.	Wissensmanagement-Instrumente	32
4.	Wissensmanagement im Kulturbetrieb	36
4.1.	Stand der Forschung	36
4.2.	Besonderheiten und Rahmenbedingungen von Wissensmanagement im Kulturbetrieb	36
4.3.	Barrieren und Hindernisse für Wissensmanagement im Kulturbetrieb.	39
5.	Empirische Untersuchung	42
5.1.	Ziel der Untersuchung und Forschungsinteresse.....	42
5.2.	Methodenwahl	42
5.3.	Leitfadenkonstruktion	44
5.4.	Auswahl der Erhebungseinheit.....	45
5.5.	Datenerhebung.....	46
5.6.	Auswertung: die zusammenfassende Inhaltsanalyse.....	47
5.6.1.	Transkription	47
5.6.2.	Zusammenfassung	48
5.6.3.	Induktive Kategorienbildung.....	48
5.6.4.	Interpretation der Ergebnisse.....	49
6.	Fallbezogene Zusammenfassungen	51
6.1.	KB 1 (Theater)	51
6.2.	KB 2 (Festival)	53
6.3.	KB 3 (Museum).....	54

6.4. KB 4 (Museum).....	55
6.5. KB 5 (Theater)	57
6.6. KB 6 (Theater)	59
6.7. KB 7 (Festival)	60
6.8. KB 8 (Theater)	61
7. Kategorienbezogene Zusammenfassungen und Interpretation	63
7.1. Instrumente zur Abbildung und Bewahrung von Wissen.....	63
7.2. Wissensbewahrung und Wissenstransfer bei Personalwechsel	65
7.2.1. Ursachen für die Einführung von Maßnahmen	65
7.2.2. Die Rolle von Schlüsselpersonen	67
7.2.3. Wissenstransfer auf neue MitarbeiterInnen	70
7.3. Interne Wissensverteilung	72
7.4. Barrieren für Wissensmanagement im Kulturbetrieb.....	76
7.5. Wissensaustausch zwischen Wiener Kulturbetrieben	78
7.6. Erkennbare Unterschiede zwischen den Kulturbetriebstypen	81
8. Conclusio	82
9. Kritische Reflexion	84
Literaturverzeichnis.....	86
Anhang: Interviewleitfaden	90
Eigenständigkeitserklärung.....	92

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Kulturbetrieb aus rechtlich-systematischer Sicht	6
Abbildung 2: Der Kulturbetrieb unterschieden nach Zweck und Ziel	6
Abbildung 3: Übersicht der Kunst- & Kulturförderungen der Stadt Wien 2013....	9
Abbildung 4: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie ...	13
Abbildung 5: Das horizontale Modell der organisatorischen Wissensbasis.....	19
Abbildung 6: System Wissensarbeit	24
Abbildung 7: Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen.....	29
Abbildung 8: Bausteine des Wissensmanagements.....	31
Abbildung 9: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell	50

III. Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
etc.	et cetera (lat.: und so weiter)
et al.	et alii (lat.: und andere)
GF	Geschäftsführung
KB	Kulturbetrieb
max.	maximal
NPO	Non-Profit Organisation
sog.	so genannte
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliches
usw.	und so weiter
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung in das Thema

1.1. Ausgangslage und Problemstellung

Das Thema Wissensmanagement ist seit Ende der 1990er-Jahre für Wissenschaft und Praxis von besonderem Interesse. Wissen als vierter Produktionsfaktor ist zu einem zentralen Begriff geworden. Der Wandel zur so genannten Wissensgesellschaft bringt eine grundlegende Veränderung mit sich: „*Wissen wird von Wahrheit zur Ressource.*“ (Wilke, 2011, S. 28)

Obwohl in den vergangenen Jahren eine intensive theoretische und auch praktische Auseinandersetzung auf dem Gebiet des Wissensmanagements im Wirtschaftsbereich stattgefunden hat, ist in der Literatur verhältnismäßig wenig zu Wissensmanagement im Non-Profit-Sektor und im Speziellen im Kulturbetrieb zu finden. Hasler Roumois (2013, S. 16) stellt in ihrem Studienbuch fest, dass es weder eine Einführung in die Thematik, noch systematisierte Veröffentlichungen unter dem Blickwinkel einer nichtkommerziellen Motivation für Wissensmanagement gibt. Nichtkommerzielle Unternehmen – so auch der Kulturbetrieb – bringen spezielle Voraussetzungen mit sich, die sich klar von kommerziellen, gewinnorientierten Unternehmen unterscheiden. Es stellt sich die Frage nach den speziell im Kulturbetrieb relevanten Kriterien. Wie soll mit dem Faktor Wissen umgegangen werden, um die spezifischen Ziele einer Kulturinstitution zu erreichen. Dabei bedarf es, so Hasler Roumois (2013, S. 15), einer gezielten Betrachtung in wie weit Wissensmanagement-Erkenntnisse aus dem kommerziellen Bereich auf den Kulturbetrieb übertragen werden können, da – im Gegensatz zu klassisch kommerziellen Betrieben – die Sicherung bzw. Optimierung der Marktposition als Grundmotivation im Kulturbetrieb nicht relevant ist. Genauso wie man der Frage, wie und auf welche Weise klassisches Management im Kulturbetrieb stattfinden kann, in der Vergangenheit nachgehen musste, verlangt nun auch die Frage, wie und auf welche Weise das Konzept Wissensmanagement im Kulturbetrieb angewandt werden kann bzw. wie diese Denkhaltung an die speziellen Anforderungen des Kulturbetriebs angepasst und adaptiert werden muss, nach einer differenzierteren Betrachtung.

Birnkrant und Kellner (2013, S. 198) zufolge, stehen gerade Kulturinstitutionen vor speziellen Herausforderungen im Wissensmanagement, da durch eine oft hohe Fluktuation und knappe Ressourcen die Sicherung und Dokumentation von Wissen erschwert wird.

In der deutschsprachigen Forschung zum Thema Wissensmanagement im Kulturbetrieb ist einzig eine Studie von Birnkrant und Kellner (2013) zu finden, die den Umgang von Kulturinstitutionen mit dem Thema Wissensmanagement untersucht. Mittels einer Online-Befragung von insgesamt 38 Kulturbetrieben in Berlin und Hamburg wurden Handlungsempfehlungen für Wissensmanagement in Institutionen der Kulturbranche entwickelt.

Dies bildet einerseits den Ausgangspunkt, andererseits auch die Motivation, sich diesem Thema weiter und vertiefend zu widmen und Wissensmanagement im Kulturbetrieb unter den gegebenen Voraussetzungen zu erforschen.

1.2. Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit ist es, den aktuellen Stand der Wissensmanagement-Maßnahmen im Wiener Kulturbetrieb abzubilden und sowohl implizite als auch explizite Praktiken zu erfassen. Dabei stehen zwei Fragen im Vordergrund: Einerseits sollen die Wissensmanagement-Aktivitäten in von der Stadt Wien subventionierten Kulturbetrieben erhoben werden. Andererseits ist die Frage nach dem Wissensaustausch und den damit verbundenen Synergienutzungen zwischen den Wiener Kulturinstitutionen, die sich alle im Eigentum der Stadt Wien befinden, von zentralem Erkenntnisinteresse. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen den derzeitigen Stand abbilden, eventuelle Best-Practice-Beispiele aufzeigen sowie eine Grundlage zur weiteren Forschung bieten.

Basierend auf diesen Überlegungen wurde die der Untersuchung zugrundeliegende Forschungsfrage bewusst weit gefasst:

„Wie und auf welche Weise findet Wissensmanagement in von der Stadt Wien subventionierten Kulturbetrieben statt?“

1.3. Abgrenzungen

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf Kulturbetriebe, die von der Stadt Wien subventioniert werden. Die Wissensmanagement-Aktivitäten und die Haltung zu diesem Thema einerseits, die tatsächliche Praxis andererseits, sowie der Wissensaustausch unter den Wiener Kulturbetrieben, stehen im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Wie die gewählten Institutionen den Herausforderungen und Schwierigkeiten begegnen, die sich bei Einführung von Wissensmanagement-Aktivitäten speziell im Kulturbetrieb ergeben, ist nicht Gegenstand dieser Untersuchung.

1.4. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in zwei Abschnitte. Im ersten Teil (Kapitel 1 bis 4) werden die theoretischen Hintergründe und praktischen Erkenntnisse zum Thema Wissensmanagement im Kulturbetrieb dargestellt.

Nach einer Einführung in das Forschungsthema und der Darlegung des Forschungsinteresses in Kapitel 1, wird im zweiten Kapitel der Kulturbetrieb und im Besonderen der öffentlich-rechtliche Kulturbetrieb näher betrachtet sowie der dieser Arbeit zugrunde liegende Forschungsgegenstand – von der Stadt Wien subventionierte Kulturbetriebe – eingeführt. Im dritten Kapitel wird Wissen in seinen unterschiedlichen Aspekten betrachtet und darauf aufbauend der Wissensmanagement-Begriff entwickelt. Es werden theoretische Grundbegriffe, Aufgaben, Ziele und Herausforderungen, denen sich Wissensmanagement gegenüber sieht, erörtert und unterschiedliche Wissensmanagement-Modelle sowie eine Auswahl an Wissensmanagement-Instrumenten vorgestellt. Im vierten Kapitel werden die Gebiete Wissensmanagement und Kulturbetrieb zusammengeführt und der aktuelle Stand der Forschung zu diesem Thema dargestellt.

Im Mittelpunkt des zweiten Teils (Kapitel 5 bis 7) steht die empirische Untersuchung. Das Interesse der Forschung bezieht sich auf die Wissensmanagement-Aktivitäten und -Praktiken ausgewählter Wiener Kulturbetriebe. Nach einer Be-

schreibung des Forschungsthemas, der gewählten Methodik und des Designs werden die Ergebnisse der qualitativen Befragung dargestellt und im Hinblick auf die Forschungsfrage interpretiert.

2. Der Kulturbetrieb

2.1. Definition

„Die institutionalisierte Form kulturellen Lebens bezeichnet man als Kulturbetrieb. Verallgemeinert versteht man darunter eine Einheit von zusammenwirkenden Personen und Produktionsmitteln, die Güter und Dienstleistungen in verschiedenster künstlerischer Form hervorbringen und einem Publikum zur Verfügung stellen.“ (Heinrichs, 2006, S. 9)

Heinrichs nennt zwei Perspektiven aus denen der Kulturbetriebsbegriff betrachtet werden kann. Einerseits als Oberbegriff für eine Gesamtheit aller institutioneller Erscheinungsformen von Kultur, andererseits als Einzelbegriff, der eine konkrete Institution bezeichnet. Zembylas (2004, S. 13) spricht in seiner Definition die Mikroperspektive an und bezeichnet den Kulturbetrieb als eine historisch gewachsene Organisationsform der Konzeption, Produktion, Distribution, Vermittlung, Rezeption, Konservierung und Erhaltung von Kulturgütern.

Der Kulturbegriff umfasst ein breites Feld und kann je nach Perspektive unterschiedlich weit gefasst werden. In der vorliegenden Arbeit wird Kultur im Kontext des Kulturbetriebs verwendet und steht daher für ein eher eng gefasstes Begriffsverständnis, das sich auf die Kunstproduktion bezieht. Kunst steht dabei nicht nur für die bildende Kunst, sondern für sämtliche Sparten des Kunst- und Kulturbetriebs, *„[...] denn nichts anderes als die Produktion und Vermittlung von Kunst ist der Zweck des Kulturbetriebs“*, so Heinrichs (2006, S. 16).

2.2. Der öffentlich-rechtliche Kulturbetrieb

Der Kulturbetrieb kann nach unterschiedlichen Kriterien differenziert werden. Zum einen nach der Rechtsträgerschaft, zum anderen nach Zweck und Zielen. Rechtlich kann in öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Kulturbetriebe unterschieden werden, aus denen sich drei Erscheinungsformen ergeben. Diese drei Formen lassen sich wiederum nach den Kriterien des Gewinns in Non-Profit- und Profit-Bereiche differenzieren (siehe Abbildung 1).

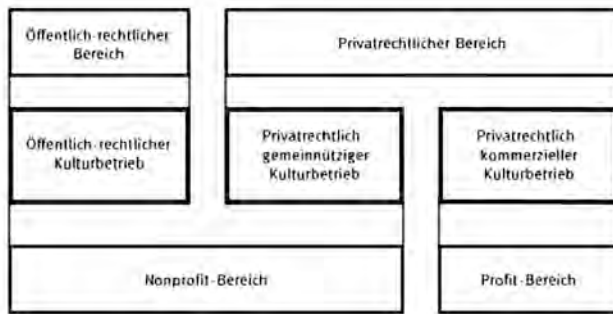


Abbildung 1: Der Kulturbetrieb aus rechtlich-systematischer Sicht (Heinrichs, 2006, S. 22)

Die jeweilige Rechtsträgerschaft bestimmt die betrieblichen Zielsetzungen. Während ein privatrechtlich-kommerzieller Kulturbetrieb das Ziel hat Gewinne zu erwirtschaften, steht im öffentlich-rechtlichen Kulturbetrieb eine andere Aufgabe im Vordergrund. Hier gilt es die Ziele, die von der Kulturpolitik festgelegt wurden, zu erreichen und umzusetzen.

Allein im Zweck unterscheiden sich die verschiedenen Typen von Kulturbetrieben nicht voneinander, denn das Ermöglichen von Kultur steht immer im Vordergrund aller Bemühungen.

	Öffentlich-rechtlicher Kulturbetrieb	Privatrechtlich-gemeinnütziger Kulturbetrieb	Privatrechtlich-kommerzieller Kulturbetrieb
Allgemeiner Zweck:	Kultur ermöglichen		
Betriebsspezifische Ziele:	Kulturpolitische Ziele umsetzen	Stifterwille bzw. Vereinsziele umsetzen	Gewinne erzielen

Abbildung 2: Der Kulturbetrieb unterschieden nach Zweck und Ziel (Heinrichs, 2006, S. 24)

In dieser Arbeit wird der öffentlich-rechtliche Kulturbetrieb untersucht. Alle Überlegungen beziehen sich auf öffentliche, nicht-kommerzielle Kulturinstitutionen. Bendixen (2002, S. 257) sieht bei dieser Form des Kulturbetriebes den zentralen Aspekt darin, dass ein nicht kommerzieller Kulturbetrieb nicht in Geldkreisläufen denkt, sondern seinen Wert durch inhaltliche Leistungen zur Geltung bringt. Tröndle (2006, S. 22) spricht u.a. von kulturellen, künstlerischen und kulturpolitischen Kriterien an denen sich das Kulturprodukt orientiert. Daher eignet sich Geld als sinnstiftende Größe nur sehr bedingt, „[...] der «Sinn» und das Ziel

einer nicht gewinnorientierten Kulturorganisation liegen in der Erfüllung ihres künstlerischen, kulturellen oder pädagogischen Auftrages.“ (ebd.)

Fischer (2001, S. 33) bringt einen weiteren Aspekt mit ein und weist darauf hin, dass sich Angebot und Nachfrage nicht durch den Preis ins Gleichgewicht bringen lassen, da die Mehrzahl an kulturellen Leistungen auf gesellschafts- und kulturpolitischen Überlegungen basiert und der ökonomische Gesichtspunkt bewusst außer Acht gelassen wird. Daher sind diese kulturellen Leistungen auf Subventionen der öffentlichen Hand angewiesen. Unter Subventionen versteht man öffentliche finanzielle Zuwendungen, die als unterstützende Mittel an kulturelle Einrichtungen gegeben werden. Diese kulturellen Einrichtungen sind rechtlich und betriebstechnisch selbstständig, aber wirtschaftlich meist unselbstständig. *„Die Tatsache“, so Bendixen (2002, S. 257 f), „dass viele eigenständige Kultureinrichtungen zwar rechtlich selbstständig, aber wirtschaftlich nicht aus sich selbst heraus existenzfähig sind und deshalb zum Teil mit erheblichen öffentlichen Zuwendungen unterstützt werden, hat immer wieder Anlass zu kritischer Überprüfung gegeben.“*

Vakianis (2006, S. 80 f) weist auf die Vielfältigkeit der Anspruchsgruppen hin, denen sich Kulturbetriebe gegenübersehen. Die Tatsache, dass kulturelle bzw. künstlerische Ziele klar vor ökonomischen Zielen stehen, steht der Tatsache gegenüber, dass der öffentlich subventionierte Kulturbetrieb mit sinkenden Förderungen zu kämpfen hat, während zugleich die Ansprüche der BesucherInnen sowie das kulturelle Angebot generell stetig steigen. Mit diesem Umstand ist die Befürchtung verbunden, dass ökonomische Kriterien die künstlerischen überlagern könnten. Die Frage nach einer möglichen Balance zwischen kulturpolitischen Anforderungen und einer Orientierung an den Zielgruppen ist zentral. Walter Benjamin formuliert 1963 bereits dieses Dilemma: *„Es ist von jeher eine der wichtigsten Aufgaben der Kunst gewesen, eine Nachfrage zu erzeugen, für deren volle Befriedigung die Stunde noch nicht gekommen ist.“* (Benjamin 1963, zit. n. Vakianis, 2006, S. 91).

Eine weitere Besonderheit liegt darin, dass eine längerfristige strategische Planung schwer möglich ist, da diese an die jeweilige Direktions-/Intendantzeit gebunden ist, die in der Regel für vier Jahre angesetzt ist. Die Bestellung einer neuen künstlerischen Leitung ist meist mit einer Neudefinition der künstlerischen Ausrichtung verbunden und nicht selten mit einem wesentlichen Wechsel im Personal. Das Personal stellt jedoch, so Hausmann (2013, S. 57), die wichtigste Ressource von Kulturbetrieben dar. Heinrichs (2006, S. 25 f) fasst diese Gedanken folgendermaßen zusammen: *„So sehr der Kulturbetrieb auch durch rechtliche und organisatorische Strukturen geprägt ist, gewinnt er die Befähigung zum Handeln doch allein aus den im Kulturbetrieb tätigen Personen. Mehr als in jedem Industrie- oder Dienstleistungsbetrieb hängt die Leistung [...] von denen ab, die für die künstlerische Qualität des Produkts die Verantwortung tragen.“*

Abschließend kann festgehalten werden, dass der öffentlich-rechtliche Kulturbetrieb nur mithilfe von Subventionen existieren kann. Die Bewertung bzw. Messbarkeit des Ertrags ist schwierig, da dieser nicht ausschließlich finanziell definiert werden darf. Die Erfüllung kulturpolitischer Vorgaben gilt, unter dem Kriterium der Wirtschaftlichkeit, als oberstes Ziel.

2.3. Von der Stadt Wien subventionierte Kulturbetriebe

Forschungsgegenstand dieser Arbeit sind von der Stadt Wien subventionierte Kulturbetriebe. Die Kulturabteilung der Stadt Wien vergibt jährlich an eine Vielzahl von Kunstschaaffenden und Institutionen finanzielle Förderungen, die für die Rahmenbedingungen eines vielfältigen kulturellen Angebots und die Existenz von Kultureinrichtungen entscheidend sind.

Sämtliche Förderungen werden im jährlich erscheinenden Kunst- und Kulturbereich der Stadt Wien erfasst, der von der Geschäftsgruppe Kultur und Wissenschaft des Magistrats der Stadt Wien herausgegeben wird. Dieser Bericht ist online jederzeit einsehbar und für die Öffentlichkeit verfügbar.

Die Gesamtsumme der von der Kulturabteilung der Stadt Wien gewährten Förderungen betrug im Jahr 2013 **215.006.075,15** Euro.

Abbildung 3 zeigt eine Übersicht der geförderten Sparten inkl. Fördersummen:

Museen, Archive, Wissenschaft	30 541 932,06
Baukulturelles Erbe	4 036 018,30
Alltagskultur	9 836 658,59
Bibliothekswesen	732 147,00
Musik	22 843 492,00
Theater, Musiktheater, Tanz	85 236 674,92
Neue Medien	397 000,00
Film, Kino, Video	16 183 500,00
Bildende Kunst, Foto	8 657 998,26
Literatur	2 422 033,92
Kulturinitiativen, Zentren	1 450 000,00
Ausbildung, Weiterbildung	216 000,00
Internationaler Kulturaustausch, Integration	409 488,18
Großveranstaltungen	10 795 931,33
Sonstige Förderungen	21 247 200,59

Abbildung 3: Übersicht der Kunst- & Kulturförderungen der Stadt Wien 2013
(<https://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/pdf/kunstbericht2013.pdf>)

Seit 1998 werden die Kulturförderungen der Stadt Wien nach dem vom Wiener Institut für Kulturmanagement (IKM) erarbeiteten System LIKUS angeführt, um eine Vergleichbarkeit mit den Kulturstatistiken des Bundes und der anderen Bundesländern zu gewährleisten.

3. Wissensmanagement

Um sich dem Begriff und den Methoden des Wissensmanagements zu nähern, bedarf es zunächst einer Definition des Wissensbegriffs. Im Folgenden soll dieser Begriff abgegrenzt und die Besonderheiten der Ressource Wissen dargestellt werden. Anschließend werden die unterschiedlichen Wissensarten vorgestellt und darauf aufbauend die Bedeutung von Wissen in der so genannten Wissensgesellschaft erläutert.

3.1. Der Wissensbegriff

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis wird der Begriff des Wissens auf unterschiedlichste Art und Weise angewendet. Es finden sich in der Literatur zahlreiche Definitionen. „*Je nach Fragestellung und eigenem Vorverständnis definieren sich Praktiker und Wissenschaftler dabei ihre jeweils eigenen Wissensbegriffe.*“ (Probst et al., 2012, S. 16) Es gibt somit keine allgemein gültige Definition von Wissen.

Der Begriff des Wissens kann, so Hasler Roumois (2013, S. 39 f), aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. In der Wissenschaft musste Wissen den Kriterien wahr, erklär- und verstehbar, begründbar und intersubjektiv nachvollziehbar entsprechen. Der Wahrheitsanspruch hat sich von dieser absoluten Betrachtung zu einem Begriffsverständnis weiterentwickelt, das Wissen als Ergebnis sozialer Praktiken in einem gegebenen historischen Kontext versteht. Die Wissenschaft hat sich von Beginn an selbstreflexiv mit der Erkenntnisgewinnung und der Entstehung von Wissen auseinandergesetzt.

In der Wirtschaft stellte sich die Frage erst in den 1990er-Jahren. Aufgrund von plötzlich breit verfügbaren großen Datenmengen stand man vor dem Problem der Verwertung und vor allem der Auswahl der für das jeweilige Unternehmen relevanten Daten. Die wirtschaftliche Perspektive bezieht sich also weniger auf die Suche nach der Erkenntnis, als auf Überlegungen nach der Nützlichkeit und den Möglichkeiten von Wissen. Wissen wird zu einem wertvollen Gut.

Der Wissensbegriff bezieht sich nicht mehr nur auf wissenschaftlich entwickeltes Wissen, so Hasler Roumois (2013, S. 28), sondern auch auf soziales, technisches, Alltags- und Erfahrungswissen.

War Wissen im Sinne von spezialisiertem Wissen essentiell für eine Karriere in klassischen Hierarchien, reicht heute institutionalisiertes Wissen alleine nicht mehr aus. In der so genannten Wissensgesellschaft bekommt Francis Bacons Ausspruch „Wissen ist Macht“ eine neue Aktualität. *„[...] nicht mehr die Kontrolle des Zugangs oder die „Verschlüsselung“ des Wissens sichern die Macht, sondern Im Gegenteil die Auswahl aus der gigantischen Datenmenge und die Fähigkeit der Verarbeitung der entscheidenden Informationen zu verwertbaren Wissen.“* (Hasler Roumois, 2013, S. 41) *„[...] Zugriff [auf das Wissen] hat im Prinzip jeder, aber Macht hat, wer über die produzierten Daten verfügt, wer Daten zu Informationen aufwerten kann, wer Informationen zu Wissen verarbeiten und Wissen nutzen kann“* (ebd., S. 43).

3.1.1. Abgrenzung der Begriffe Zeichen, Daten, Information und Wissen

Die Begriffe Daten, Information und Wissen werden im Alltag oft ähnlich verwendet. In der Diskussion um das Thema Wissensmanagement bedarf es jedoch einer klaren Abgrenzung der Begriffe.

Probst et al. (2012, S. 16) sprechen vom *„Aufbau der organisationalen Wissensbasis“* und treffen dabei eine Unterscheidung zwischen den Begriffen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen. Die Hierarchie, in der die einzelnen Begriffe zueinander stehen, kann als „Anreicherungsprozess“ gesehen werden.

Die kleinste Einheit bilden die Zeichen. Unter Zeichen versteht man sämtliche Buchstaben, Ziffern und Sonderzeichen. Rehäuser & Krcmar (1996, S. 3) benennen Zeichen als kleinste zugreifbare Datenelemente. Eine Ziffer oder ein Buchstabe hat an sich – ohne jeglichen zugewiesenen Kontext – keine Bedeutung.

Werden mehrere Zeichen mittels Syntaxregeln miteinander in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht, entstehen Daten. Daten bilden die Basis für jedes Wissen, sie sind der *„Rohstoff für alles Wissen“*, so Wilke (2011, S. 37). Sie weisen aber noch keinen Verwendungszusammenhang auf, ergeben noch keinen Sinn, da ihnen die unterschiedlichsten Bedeutungen zugewiesen werden können. Somit sind Daten vom Kontext, in den sie eingebettet sind, abhängig. Eine Besonderheit, die Daten jedoch aufweisen, so Hasler Roumois (2013, S. 44), ist, dass sie materiell wahrnehmbar sind und daher in informationstechnischen Systemen, wie z.B. Datenbanken, Internet, etc., gespeichert werden können. Sie sind somit jederzeit abrufbar, multiplizierbar und auch löschar.

Erst wenn Daten in einen Kontext gesetzt werden, können sie als Information verarbeitet werden. Sie haben für den/die EmpfängerIn der Daten einen Wert und bekommen Bedeutung, da die Daten in dem jeweiligen System als relevant erachtet werden. *„Ob Daten zu Informationen werden, hängt [...] also vom erkennenden Empfänger ab.“* (Wilke, 2011, S. 40)

Werden Informationen mit einem Erfahrungskontext verknüpft, entsteht Wissen. Wilke (2011, S. 37) nennt dies die *„Veredelung von Information durch Praxis“*. Damit ist gemeint, dass erst wenn Informationen in einen Zusammenhang mit praktischen Erfahrungen gesetzt werden und daraus eine neue Praxis erfolgt, man von Wissen sprechen kann. Somit bildet Wissen die Voraussetzung für jegliches praktische Handeln. Wissen ist Output von kommunikativen Prozessen und dabei immer an den/die jeweilige WissensträgerIn gebunden. Die wahrgenommene Information wird mit bereits vorhandenem Wissen vernetzt, dadurch entsteht neues Wissen und ein individueller Lernprozess findet statt. *„Wissen ist also immateriell, intangibel (nicht greifbar), subjektiv und existiert nur im Kopf des Menschen.“* (Hasler Roumois, 2013, S. 45)

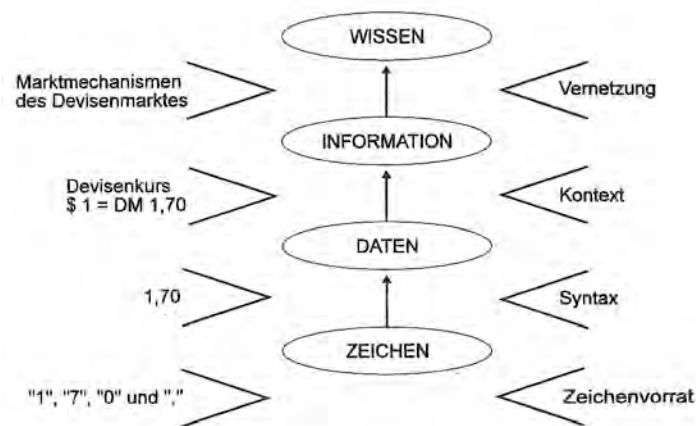


Abbildung 4: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie (Rehäuser & Krmar, 1996, S. 6)

Aus der Perspektive des Wissensmanagements kann Wissen als ein Ergebnis lebenslangen Lernens, einer lebenslangen Interaktion mit der jeweiligen Umwelt gesehen werden, das an einen/eine WissensträgerIn gebunden ist. All das, was außerhalb dieses/dieser WissensträgerIn materiell existiert, wird als Daten oder – je nach Relevanz für den/die EmpfängerIn – Informationen bezeichnet. Probst et al. fassen dies folgendermaßen zusammen:

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“ (Probst et al., 2012, S. 23)

Der Wissensbegriff ist in seiner Art und Weise somit vielschichtig und komplex. Schlögl (2003, S. 9 f) und North (2011, S. 45) reduzieren die oben genannten Definitionsbestandteile auf folgende Eigenschaften:

- Wissen kann nur in einem Übungs-/Lernprozess erworben werden
- Wissen ist letztlich immer eine individuelle Kompetenz

- Wissen ist somit immer an einen/eine TrägerIn gebunden, d.h. personengebunden
- Wissen ist handlungsorientiert
- Wissen wird immer als Kopie weitergegeben, es wächst wenn es ver- und geteilt wird
- Wissen gewinnt somit an Wert, wenn es genutzt wird und vermehrt sich bei Teilung (entgegen klassischer Ressourcen)
- Wissen kann daher nicht verbraucht werden
- Wissen vertieft sich durch fortdauernde praktische Erprobung und Anwendung
- Es ist ein dynamischer Prozess, der schwierig zu messen ist

3.1.2. Wissensarten und Wissensformen

Je nach gewählter Perspektive kann Wissen individuell oder kollektiv, privat oder öffentlich sein. Darüber hinaus kann Wissen einerseits in impliziter, andererseits in expliziter Form vorliegen. Diese Charakteristika bestimmen, so North (2011, S. 46), die Verfügbarkeit von Wissen. Die Verfügbarkeit ist von den Faktoren Zeit, Ort und Form abhängig.

In der Literatur finden sich viele weitere Kategorien und Blickwinkel aus denen Wissen, die Generierung, Speicherung und der Wissenstransfer betrachtet und unterschieden werden kann. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die oben genannten Unterscheidungsmerkmale: Individuell vs. kollektiv und implizites vs. explizites Wissen, und geht im Folgenden näher auf diese Begrifflichkeiten ein.

Die Unterscheidung von Wissen in implizit und explizit lässt sich auf Michael Polanyi, Biologe und Wirtschaftstheoretiker, zurückführen, der in den 1960-er Jahren feststellte, dass der Mensch viel mehr Wissen in sich trägt, als er formulieren kann. Es sei aber möglich, einige Teile dieses Wissens zu ergreifen und sozusagen aus dem Menschen herauszuholen. Dieses Konzept bildete die Ba-

sis für sämtliche Wissensmanagement-Ansätze. Im Mittelpunkt steht eindeutig der Mensch als WissensträgerIn.

Implizites Wissen (embodied knowledge) ist in den einzelnen Personen gespeichert und wird von diesen als selbstverständlich angesehen. „Erstaunlicherweise muss die Person nicht unbedingt wissen, dass sie dieses Wissen hat, und sie muss auch nicht erklären können, wie sie kann, was sie kann.“ (Wilke, 2011, S. 43) Rehäuser & Krcmar (1996, S. 6) streichen hervor, dass dieses Wissen somit schwer formalisierbar, kommunizierbar und teilbar ist und unterscheiden zwischen *technischem* und *kognitivem* impliziten Wissen. Technisches implizites Wissen meint die Fähigkeiten und Fertigkeiten, das schwer dokumentierbare, individuelle „Know-how“ eines/einer Einzelnen. Kognitiv implizites Wissen bezieht sich auf die Überzeugungen und Wahrnehmungen, die von der jeweiligen Person als selbstverständlich erachtet werden. Hasler Roumois (2013, S. 52) differenziert implizites Wissen zudem in bewusstes, latentes und stilles Wissen. Es beschreibt, so Hasler Roumois (2013, S. 52) *„die Gesamtheit des Wissens im Kopf des Menschen, das in einem bewussten, nicht bewussten (latentes Wissen) oder unbewussten (stilles Wissen) Zustand sein kann und aus kognitiven Elementen (die somit codierbar und artikulierbar sind) und aus operativen, kognitiv unzugänglichen Elementen besteht (die nicht explizierbar, höchstens demonstrierbar sind).“* Da Wissen, wie zuvor erörtert, immer personengebunden ist, ist ein eng gefasster Wissensbegriff immer implizit und bezeichnet das Wissen im Kopf des Menschen.

Explizites Wissen hingegen liegt in artikulierbarer Form vor. Es ist außerhalb einzelner Köpfe gespeichert (disembodied knowledge) und kann, betont North (2011, S. 47), jederzeit mittels Informations- und Kommunikationstechnologien aufgenommen, weitergegeben, gespeichert und jederzeit abgerufen werden. Es ist expliziertes Wissen, *„ein Wissen also, von dem der Wissende weiß und über das er sprechen kann.“* (Wilke, 2011, S. 44) In und für Organisationen ist explizites Wissen somit jederzeit verfügbar. Implizites Wissen ist nicht direkt verfügbar, stellt aber die wichtigste Ressource für eine Organisation dar. Der Über-

gang von implizitem in explizites Wissen kann sehr mühevoll bis unmöglich sein. Explizites Wissen widerspricht dem eng gefassten Wissensbegriff wesentlich, da es ein nicht-personengebundenes Wissen darstellt. Es entspricht in seinen Kriterien vielmehr dem Informationsbegriff. Information wird nur in Wissen umgewandelt, wenn die Information von einer Person mit einem Kontext (Erfahrungen, bereits vorhandenes Wissen) verknüpft werden kann. Ist dies nicht der Fall, hat die Information keine Bedeutung für die Person und neues Wissen wird nicht generiert.

Die Unterscheidung von individuellem und kollektivem Wissen bezieht sich auf den Verbreitungsgrad des Wissens. „Individuell“ wird in der Literatur oft synonym mit „privat“ verwendet, „kollektiv“ mit „öffentlich“. In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe individuell und kollektiv verwendet.

Individuelles Wissen ruht, wie der Bezeichnung schon zu entnehmen ist, in der einzelnen Person. Es ist ein privates Wissen, auf das sonst niemand Zugriff hat. Kollektives Wissen ist mehreren Personen gleichzeitig zugänglich. Es entsteht aus „*partizipativen, kooperativen oder kollektiven Lernprozessen heraus.*“ (Güldenberger, 2003, S. 198)

Hasler Roumois (2013, S. 55) führt zwei weitere Betrachtungsweisen von Wissen an, die sich auf die Unterteilung der Wissensbestände beziehen. Da diese Unterscheidung für Wissensmanagement bedeutend ist, soll sie hier abschließend angeführt werden. Es wird zwischen Inhalts- und Handlungswissen unterschieden. Inhaltswissen bezieht sich auf Fakten, Theoriewissen, ein kognitives Wissen, dass etwas ist. Handlungswissen hingegen ist ein operatives, prozedurales Wissen, wie zu handeln ist, Erfahrungswissen. North (2011, S. 45 f) trifft genau dieselbe Unterscheidung mit anderen Begrifflichkeiten. Er unterscheidet zwischen „*Wissen ist gleich Objekt*“ und „*Wissen ist gleich Prozess*“. Für das Wissensmanagement sieht er vor allem die prozessorientierte Sichtweise als dominierend an, in der konsequent Rahmenbedingungen geschaffen werden sollen, die Wissensaufbau und Wissenstransfer fördern und sichern sollen.

Wissen ist in seiner Vielschichtigkeit in vielen Aspekten zu betrachten und zu unterscheiden. Die hier erörterten Perspektiven werden für das Verständnis der vorliegenden Arbeit als relevant erachtet und immer wieder aufgegriffen.

3.1.3. Bedeutung von Wissen

Ein gesellschaftlicher Strukturwandel von arbeitsintensiven Geschäftsfeldern hin zu wissensintensiven Geschäftsfeldern findet seit den 1970-er Jahren statt. *„Informatisierung, Internationalisierung und Individualisierung sind die Treiber des gesellschaftlichen Strukturwandels in Richtung Wissensgesellschaft.“* (Hasler Roumois, 2013, S. 19) Wissen als Produktionsfaktor wurde zu einer der wichtigsten Ressourcen von Unternehmen. Wilke (2011, S. 10) weist jedoch darauf hin, dass die Wichtigkeit der so genannten „alten“ Produktivfaktoren durch das Hinzukommen des neuen Faktors Wissen keinesfalls an Bedeutung verlieren. Einzig der Faktor Land spielt eine geringere Rolle, Arbeit und Kapital sind gleichbleibend zentrale Produktivfaktoren, die durch den neuen Faktor Wissen ergänzt werden.

TrägerIn des Wissens können einerseits Personen, andererseits Objekte und Systeme, wie z.B. elektronische Medien oder Bücher sein. Diese sog. WissensträgerInnen sind in der Lage, so Rehäuser & Krcmar (1996, S. 14 f), Wissen zu speichern und zu repräsentieren. Eine Weiterentwicklung von Wissen ist jedoch bisher ausschließlich dem Menschen bzw. Systemen unter Miteinbeziehung von Menschen vorbehalten.

3.2. Wissen in Organisationen

3.2.1. Organisationales Wissen

Organisationales Wissen beschreibt die Gesamtheit des für eine Organisation relevanten Wissens. Den Kern bildet das von allen Organisationsmitgliedern geteilte Wissen. Güldenbergs (2003, S. 198) weist darauf hin, dass die Begriffe kollektives Wissen und organisationales Wissen häufig in der Literatur gleichgesetzt werden. *„Trotzdem ist es im Hinblick auf die Betrachtung der Lernprozesse in Organisationen wichtig, das kollektive Wissen vom organisationalen Wissen abzugrenzen“*, so Güldenbergs (2003, S. 198) weiter. Der Unterschied

liegt darin, dass das kollektive Wissen – im Gegensatz zum organisationalen Wissen – nicht von allen Mitgliedern einer Organisation geteilt wird und nicht jedem Mitglied jederzeit zugänglich sein muss. Diese Unterscheidung ist auch für die vorliegende Arbeit wichtig.

Die Wissensbasis einer Organisation lässt sich also in individuelles Wissen der einzelnen Mitglieder, das bereits zuvor definiert wurde, und in organisationales Wissen differenzieren. Das individuelle Wissen der einzelnen Personen bildet die Basis des organisationalen Wissens, wobei es zu betonen gilt, dass dies nicht als die Summe der einzelnen Teile anzusehen ist, sondern eine organisationale Wissensbasis erst durch Kombination und Verknüpfung des Wissens der Einzelnen entstehen kann. Probst et al. (2012, S. 24) erweitern dies, indem sie die organisationale Wissensbasis als eine Zusammensetzung *„[...] aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen [...], auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann“*, definieren. Auch Daten und Informationsbestände – auf die sowohl das individuelle als auch das organisationale Wissen aufbaut – sind damit gemeint. Rehäuser und Krcmar (1996, S. 15) differenzieren noch weiter, indem sie als HauptwissensträgerInnen in einem Unternehmen sowohl Dokumentationen (gedruckt und elektronisch), Datenbanken und Systeme (insbesondere Expertensysteme), als auch die Menschen (ExpertInnen) und die Unternehmenskultur sehen. Sämtliches in diesen WissensträgerInnen gespeichertes Wissen bildet somit die Wissensbasis einer Organisation. Auch Güldeberg (2003, S. 255) greift diesen Gedanken auf und definiert organisationales Wissen als Wissen, das größtenteils zwischen den Individuen und somit personenunabhängig existiert und sich in der Unternehmenskultur, in organisationalen Routinen, Kommunikationen, Dokumentationen und letztendlich im Verhalten der Organisation ausdrückt.

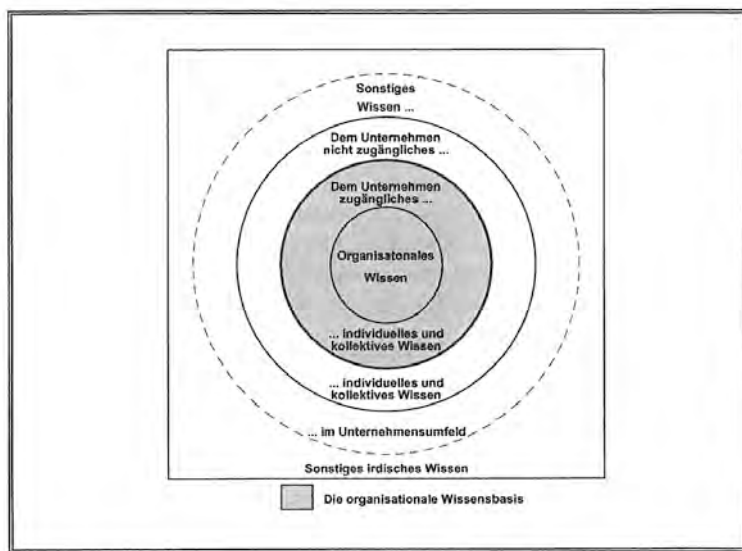


Abbildung 5: Das horizontale Modell der organisatorischen Wissensbasis (Güldenber, 2003, S. 201)

Die Schwierigkeit liegt oft in der Vorstellungskraft, so Wilke (2002, S. 17), organisationales Wissen als Wissen zu verstehen, das nicht in den Köpfen der einzelnen Menschen, sondern in den Operationsformen eines sozialen Systems gespeichert ist. Wilke nennt dies ein personen-unabhängiges, anonymisiertes Regelsystem, das die Operationsweisen eines Sozialsystems definiert. Als Beispiele führt er Standardverfahren, Leitlinien, Kodifizierungen, Arbeitsprozess-Beschreibungen, etabliertes Rezeptwissen für bestimmte Situationen, Routinen, Traditionen und die spezifische Unternehmenskultur an. Laut Wilke (2002, S. 18) kommt eine Organisation zu ihrem Wissen, indem für sie „*relevantes Wissen von Personen, Teams oder Projektgruppen formuliert, aufgeschrieben [...] und schließlich dieses symbolisch repräsentierte/kodierte Wissen in eine Wissensbank eingebracht wird, die in die Routineabläufe der Organisation eingebunden wird.*“

3.2.2. Organisationales Lernen

Verändert sich die organisationale Wissensbasis, spricht man von organisationalem Lernen. Wilke (2011, S. 59) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass das Lernen per se noch nichts Positives oder Produktives sein muss. Der Begriff des Lernens bezeichnet lediglich den Prozess, Wissen ist das Ergebnis.

Ein weiterer Aspekt, den Wilke (2011, S. 59) hervorhebt, ist, dass sich Lernen nicht vermeiden lässt. Genauso wie der Mensch nicht *nicht* kommunizieren kann, so können psychische sowie soziale Systeme nicht *nicht* lernen. *„Denn jede Art von Praxis erzeugt irgendein Lernen.“* (Wilke, 2011, S. 59) Das Lernen hängt lediglich von den Umständen und Zielen der Organisation ab.

Probst et al. (2012, S. 24) beziehen das Konzept des organisationalen Lernens nicht nur auf eine Veränderung der organisationalen Wissensbasis, sondern auch auf die Schaffung kollektiver Bezugsrahmen und eine daraus resultierende Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz. Die Wissensbasis einer Organisation verändert sich. Chris Argyris und Donald Schön bezeichnen die Mitglieder einer Organisation als „Organisationspraktiker“ und „Agenten-Erfahrende“ des Lernens der Organisation (Argyris & Schön 2006, S. 51). Damit ist gemeint, dass jedes Individuum in einer Organisation individuelles Wissen hat und individuell lernt. Wenn das aus dem Lernen resultierende Neue in einen Dialog mit Anderen in der Organisation gebracht wird, dann entsteht neues, gemeinsames Wissen. Güldenbergs (2003, S. 209) spricht von kollektivem Lernen. Wird das Wissen dann in der Praxis erprobt, entsteht organisationales Lernen. Dies bildet wiederum die Ausgangsbasis für den individuellen Lernprozess und der Kreislauf schließt sich und beginnt von vorne. Wilke (2002, S. 23) weist darauf hin, dass für eine Organisation ganz andere Dinge wichtig sein können als für ihre einzelnen Mitglieder. Somit lässt sich ableiten, dass Organisationen ihr eigenes Wissen aufbauen und für eigene Zwecke verwenden. Obwohl also organisationales Lernen mittels der Organisationsmitglieder und deren Interaktionen erfolgt, ist es nicht mit der Summe individueller Lernprozesse und -ergebnisse gleichzusetzen.

Wilke (2002, S. 26) erweitert den organisationalen Lernbegriff, er *„[...] ist nicht auf Krisenbewältigung beschränkt, sondern richtet sich auf alle Aspekte der Operationsweise einer Organisation, [...]. Die Intelligenz einer Organisation erweist sich in der Fähigkeit die vorhandene Wissensbasis zu nutzen, zu verbessern und zu transformieren.“*

Auf eine differenziertere Betrachtung des Lernbegriffs sowie seine einzelnen Stufen wird in dieser Arbeit verzichtet, da es für die Forschungsfrage zu weit gegriffen scheint. Abschließend wird hier auf Davenport & Prusak (1998, S. 322) hingewiesen, die organisationales Lernen als eine wichtige Komponente und Voraussetzung für den Erfolg von Wissensmanagement bezeichnen *„[...] vielleicht mehr als alle anderen [Komponenten]; aber mit einer einzigen Komponente ist es eben nicht getan.“*

3.3. Wissensmanagement

In der Literatur finden sich – analog zum Wissensbegriff – zahlreiche Definitionen von Wissensmanagement. Je nach Ziel beleuchten sie unterschiedliche Schwerpunkte. Im Folgenden wird versucht einen für diese Forschung gültigen Wissensmanagement-Begriff zu entwickeln. Dabei sind die Faktoren, die das System Wissensarbeit beeinflussen, von besonderem Interesse. Darauf aufbauend werden Aufgaben, Ziele und Herausforderungen erörtert, denen sich Wissensmanagement gegenüber sieht und zentrale Modelle und Instrumente vorgestellt.

3.3.1. Definition

„Wissensmanagement wird im Kontext von Wissensgesellschaft und Wissensökonomie zum Bestandteil des allgemeinen Managements, weil die Ressource Wissen zur dominanten Produktivkraft wird und ein ebenso sorgfältiges und systematisches Management verlangt wie andere Ressourcen der Organisation auch.“ (Wilke, 2011, S. 29)

Der zuvor entwickelte Wissensbegriff versteht die Ressource Wissen jedoch nicht als Objekt, sondern als Prozess. Wissen ist ein Produkt von kommunikativen Prozessen, die oft auch in einem informellen Kontext stattfinden. Daher ist Wissen schwer zu „managen“. Zu große Kontrolle verhindert Wissensbeschaffung. Die operativen und strategischen Managementaktivitäten können im Wissensmanagement jedoch gezielt zum bestmöglichen Umgang mit der Ressource Wissen eingesetzt werden. Probst et al. (2012, S. 24) sprechen von Wissensmanagement als Weiterentwicklung des organisationalen Lernens. Denn während das organisationale Lernen, wie in Kapitel 3.2.2. erläutert, die Veränderungsprozesse der Wissensbasis beschreibt, sind im Wissensmanagement die Möglichkeiten der Gestaltung und Lenkung ebendieser Wissensbasis Gegenstand der Überlegungen. Wissensmanagement unterscheidet sich vom organisationalen Lernen somit in der Anwendungsorientierung und verfolgt eine Interventionsabsicht.

Mandl & Reinmann-Rothmeier (2000, S.8) erklären: *„Worum es geht ist, Wissen bewußt [sic] – und nicht nur unterschwellig nebenbei – als strategische Ressource zu nutzen, explizit aus mehreren Perspektiven heraus zu fördern und im Denken und Handeln von Organisationen langfristig zu etablieren.“*

North (2011, S. 177) definiert Wissensmanagement als die Aufgabe bzw. den Prozess des Gestaltens, Lenkens und Entwickelns der organisationalen Wissensbasis zur Erreichung der Unternehmensziele. Dabei versteht er Management als *„Gestalten, Lenken und Entwickeln von zweckorientierten sozialen Systemen.“*

Ziel von Wissensmanagement ist es, die Rahmenbedingungen für eine funktionierende Wissensarbeit zu gestalten, die einerseits individuelle und kollektive Lernprozesse fördern, andererseits sich um die Verfügbarkeit, Verteilung und Speicherung von Wissen kümmern. Dabei soll es, so Probst et al. (2012, S. 29), möglichst praxisnahe und umsetzbare Anregungen liefern. Im Mittelpunkt steht der Mensch als WissensträgerIn und die Organisation als wissensbasiertes soziales System. *„Besonders wichtig und schwierig ist dabei, tatsächlich Wissensmanagement als Aufgabe auf beiden Ebenen, der Ebene der Person und der Ebene der Organisation, zu begreifen.“* (Wilke 2011, S. 11)

Hasler Roumois (2013, S. 74) führt eine weitere Komponente ein und spricht von drei bestimmenden Faktoren¹, die den Umgang mit der Ressource Wissen in einer Organisation bestimmen:

- Das arbeitende und denkende Individuum (Mensch = WissensträgerIn)
- Die strukturierenden Arbeitsprozesse (Organisation)
- Die unterstützenden Arbeitsinstrumente (Technologie)

¹ In der Literatur werden synonym unterschiedliche Begrifflichkeiten wie Ebenen, Faktoren, Säulen oder Dimensionen von Wissensmanagement verwendet. Je nach Autor wird die Begrifflichkeit übernommen. Es soll an dieser Stelle jedoch darauf hingewiesen werden, dass die unterschiedlichen Begriffe dasselbe Konzept bezeichnen.

Diese Faktoren stehen in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis und bestimmen das System Wissensarbeit im Arbeitsalltag (siehe Abbildung 3). Ein ganzheitliches Wissensmanagement beschäftigt sich mit allen drei Faktoren. Hasler Roumois (2013, S. 74) definiert Wissensmanagement „[...] als Gesamtheit aller Strategien und Maßnahmen, die in einer Organisation den Umgang mit der Ressource Wissen gestalten und steuern.“

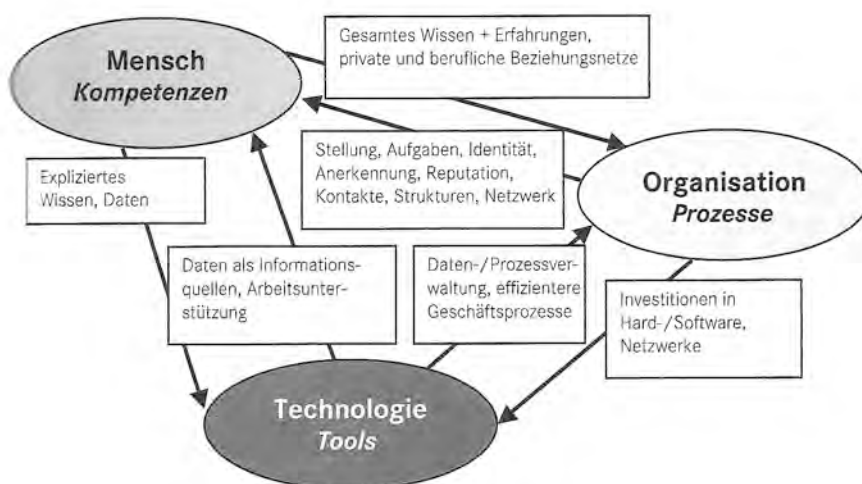


Abbildung 6: System Wissensarbeit (Hasler Roumois, 2013, S. 75)

„Je nachdem, welcher Fokus für die Fragestellung „Wissen managen“ für die Organisation zentral ist – es um die Mitarbeitenden als Wissensträger geht, um wissensbasierte Unternehmensprozesse oder um unterstützende Informationstechnologie –, stehen andere Methoden und Lösungen im Vordergrund. [...] die Auswirkungen auf die anderen beiden Elemente [müssen] mitgedacht werden, da im System Wissensarbeit alle Elemente in interdependenten Beziehungen stehen.“ (Hasler Roumois, 2013, S. 76)

Das System Wissensarbeit steht für einen ganzheitlichen Wissensmanagement-Ansatz, der die menschliche und die technische Dimension zusammenführt. In dieser Arbeit wird die kulturelle Dimension, in Form der Unternehmens- bzw. Organisationskultur, als vierter Faktor in die Überlegungen miteinbezogen. Die kulturelle Dimension stellt immer noch ein stark vernachlässigtes Potential

in Wissensmanagement-Überlegungen dar. Birnkraut & Kellner (2013, S. 173) weisen darauf hin, dass Organisationen sich nicht nur der Herausforderung der optimalen Bereitstellung von Wissen gegenübersehen, sondern eine Kultur etablieren müssen, die Lernen fördert und Wissensmanagement als solches erst ermöglicht. *„In der aktuellen Diskussion [...] entfernt man sich mehr und mehr von der informationstechnischen wie auch von mechanistischen Management-Sichtweisen, bei der Wissensprobleme einer Organisation mit Hilfe von Technologien oder „dem richtigen Management“ einfach zu lösen sind, hin zum Ganzheitlichen.“* (Birnkraut & Kellner, 2013, S. 175) Diese Arbeit folgt diesen Betrachtungen und versteht Wissensmanagement ganzheitlich im Sinne kultureller und sozialer Veränderungen und den für eine Organisation daraus entstehenden Möglichkeiten.

3.3.2. Aufgaben und Ziele von Wissensmanagement

Wilke (2011, S. 10) führt folgende Aufgaben an, die Wissensmanagement an Personen und Organisationen stellt: *„Personen und Organisationen müssen sich als lernfähige und lernende Systeme begreifen. Ihr Lernen muss auf die Ziele der Organisation ausgerichtet sein. Das durch das Lernen erzeugte Wissen muss geteilt, vernetzt und genutzt werden. Und dafür müssen Prozesse, Instrumente und Methoden eingerichtet werden, die einen systematischen Umgang mit der Ressource Wissen ermöglichen.“*

Ebenso sehen Rehäuser & Krcmar (1996, S. 18) die Aufgaben des Wissensmanagements darin, *„die infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für eine lernende Organisation zu schaffen, damit die organisatorische Wissensbasis genutzt, verändert und fortentwickelt werden kann.“* Birnkraut & Kellner (2013, S. 170) greifen diesen Gedanken auf und betonen, dass es einzig Ziel im Wissensmanagement sein kann, *„die Bedingungen der Arbeit so zu gestalten, dass jeder von jedem Lernen kann und eine Kultur geschaffen wird, in der Wissen nicht verloren geht.“*

Brücher (2004, S. 12) bricht die Ziele, die Wissensmanagement verfolgt, im Detail auf folgende Punkte herunter:

- Systematischer Zugriff auf Wissen
- Systematische Nutzung von Wissen
- Vermittlung von Wissen
- Teilung von Wissen, d.h. Förderung des Wissenstransfers zwischen Individuen, Gruppen, der Gesamtorganisation und dessen Umfeld
- Zielgerichtete, planvolle Entwicklung von Wissen
- Bewahrung von Wissen durch Explikation, Dokumentation, Vermittlung sowie Institutionalisierung
- Entsorgung von veraltetem bzw. unbrauchbarem Wissen

North (2011, S. 3) sieht die Aufgaben und Ziele von Wissensmanagement in der Wissensbeschaffung, der Wissensentwicklung, im Wissenstransfer, in der Wissensaneignung und der Wissensweiterentwicklung. Wissensmanagement soll in den MitarbeiterInnen schlummerndes Wissen mobilisieren, Wissen intern und extern suchen und integrieren und auf diese Weise neues Wissen konsequent entwickeln. Dies bedarf einer Kultur des Lernens und Experimentierens in der Organisation und somit eine Verankerung in der Unternehmenskultur.

3.3.3. Herausforderungen an Wissensmanagement

Wissensmanagement steht vor Schwierigkeiten und Herausforderungen, die Wissen in seinen Eigenschaften mit sich bringt. Davenport & Prusak (1998, S. 32 f) weisen u.a. auf die Schwierigkeit der Wissenserfassung hin: *„Wissen ist keineswegs wohlgeordnet oder einfach zu erfassen. Wissen setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen; Wissen ist zum Teil fließend, zum Teil aber auch formell strukturiert; Wissen kann intuitiv sein; es ist schwer in Worte zu fassen und kaum in vollem Umfang logisch nachzuvollziehen. Wissen ruht in den Köpfen der Menschen und unterliegt damit menschlicher Komplexität und Unvorhersagbarkeit.“* Wissen wird erst wertvoll, so Davenport & Prusak (1998, S. 53), wenn es zugänglich ist, d.h. auch bekannt ist. Zu oft wird das Rad wieder neu erfunden, denselben Schwierigkeiten wie zum ersten Mal begegnet,

weil bereits gefundene Problemlösungen im Unternehmen nicht kommuniziert oder festgehalten wurden. Doppelarbeit entsteht. Es geht im Wissensmanagement u.a. darum, implizites Wissen bewusst zu machen, zu finden und explizit zu machen. Und im nächsten Schritt um die Überlegung, wie es für alle Mitglieder der Organisation verfügbar, transparent und nutzbar gemacht werden kann. Dabei sieht sich eine Organisation diversen Herausforderungen gegenüber, wie z.B. wenn wichtige WissensträgerInnen, sog. Schlüsselpersonen, die Organisation verlassen und ihre Erfahrungen nicht mehr für die Organisation nutzbar sind. Auch Macht, die einzelne MitarbeiterInnen aufgrund ihres Wissens und ihrer langjährigen Erfahrungen in einem Unternehmen haben. Wissensmanagement steht vor der Herausforderung eine Kultur des Teilens zu etablieren. Diese Herausforderungen – sog. Wissensprobleme – sind über jegliche Unternehmensgröße hinweg vergleichbarer Natur, so Birnkraut & Kellner (2013, S. 173), wie z.B. das vorhandene Wissen wird nicht genutzt oder ist gar nicht bekannt; Wissen ist isoliert in einzelnen Personen gebündelt; es ist nicht bekannt, welche Kernkompetenzen relevant sind; wichtige WissensträgerInnen verlassen die Organisation oder es gibt generell Widerstände gegen Veränderungen.

Paul & Sakschewki (2012, S. 13) warnen davor, Wissensmanagement lediglich als Beantwortung einer technologischen Fragestellung zu betrachten. Wilke (2011, S. 65) formuliert als eine der grundlegendsten Schwierigkeiten des Wissensmanagements die Frage, *„wie das Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen verstanden und organisiert werden kann.“*

3.3.4. Förderliche Faktoren für Wissensmanagement

Davenport & Prusak (1997, S. 292 ff) nennen folgende Faktoren als erfolgsfördernd für ein funktionierendes Wissensmanagement:

- Eine wissensorientierte Kultur
- Die Schaffung einer technischen und organisatorischen Infrastruktur
- Unterstützung durch das Topmanagement
- Kopplung an wirtschaftlichen Nutzen oder Branchenwert
- Das richtige Maß an Prozessorientierung

- Klarheit in Vision und Sprache
- Wirksame Motivationshilfen
- Ein gewisses Maß an Wissensstruktur
- Multiple Kanäle für den Wissenstransfer

Vertrauen (u.a. dass Wissen zur Verfügung gestellt wird, aber auch dass das Wissen der einzelnen Personen nicht gegen diese verwendet wird) als Prinzip der Unternehmenskultur ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Wissensmanagement. Ebenso wie eine offene Fehlerkultur und die Akzeptanz von Nicht-Wissen. Strukturen und Zuständigkeiten müssen geschaffen werden, in denen Wissen weitergegeben, ausgetauscht und gehalten werden kann. Ein zentrales Element spielt dabei die interne Kommunikationskultur. Nicht jeder/jede muss alles wissen, aber wissen, wo er/sie das Wissen bekommen kann. North (2011, S.28 f) betont, dass die Förderung von informellen Kontakten im Wissensmanagement eine wichtige Rolle spielt. Dies kann durch die Gestaltung von Kantinen, Lounges oder anderen Möglichkeiten des informellen Zusammentreffens erfolgen. Durch die bewusste Gestaltung der Arbeits- und Sozialräume wird Kommunikation möglich gemacht.

In der empirischen Untersuchung werden die oben genannten Faktoren bei der Erfassung des Status quo im Kulturbetrieb herangezogen.

3.3.5. Wissensmanagement-Modelle

Es gibt zahlreiche Modelle, die die einzelnen Phasen des Wissensmanagement-Prozesses abbilden. In dieser Arbeit werden zwei sehr häufig in der Literatur zitierte Modelle vorgestellt, die Wissensmanagement als ganzheitlichen Prozess darstellen.

3.3.5.1. Die Wissensspirale nach Nonaka & Takeuchi

Nonaka & Takeuchi haben 1995 das Modell der Wissensspirale entwickelt, das abbildet, wie Unternehmen organisationales Wissen erzeugen und nutzbar machen können. Ausgangspunkt bilden die epistemologische und die ontologische Dimension der Wissensschaffung. Die ontologische Dimension steht für die

Umwandlung von individuellem Wissen in Wissen der Gruppe bzw. des Unternehmens (der Organisation). Basis der epistemologischen Dimension ist die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen. Nonaka & Takeuchi (1997, S. 74 ff) definieren vier Umwandlungsformen, die durch Interaktion zu einer Spirale führen.

1. *Sozialisierung* – von implizit zu implizit (Erfahrungsaustausch von impliziten Wissensinhalten in Teams oder Gruppen)
2. *Externalisierung* – von implizit zu explizit (greifbar machen des impliziten Wissens mittels Artikulation (wie etwa Metaphern, Bilder, etc.)
3. *Kombination* – von explizit zu explizit (Zusammenbringen mit bereits vorhandenen Daten und Kenntnissen, neues Wissen wird abgebildet, nur mittels Informationstechnologien/Medien möglich)
4. *Internalisierung* – von explizit zu implizit (aufnehmen der neuen Informationen und Daten, eingliedern des expliziten Wissens in das implizite, nahe verwandt dem *learning by doing*)

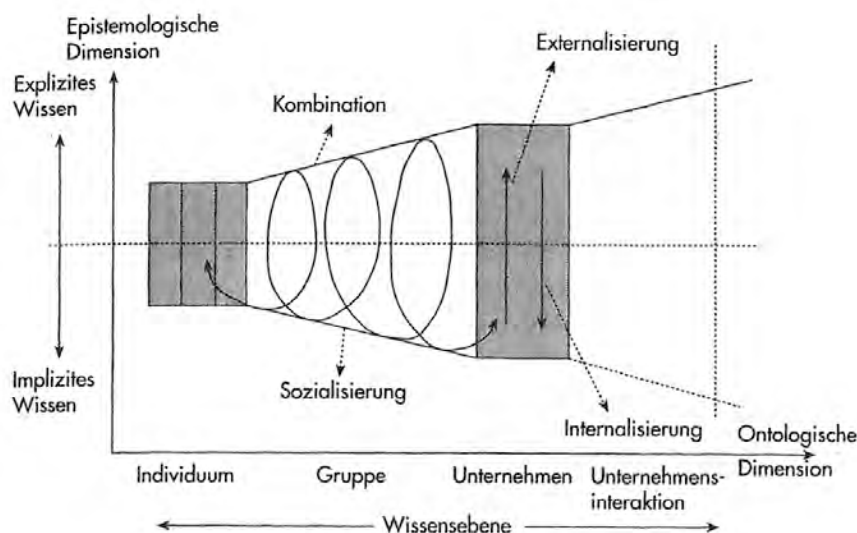


Abbildung 7: Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen (Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 87)

Das Modell beruht auf der Annahme, dass Wissen erst durch Interaktion entsteht und sich erweitern kann, und dass diese Umwandlung nur in sozialen Prozessen zwischen Menschen möglich ist. Der Prozess des Wissenstransfers von individuellem zu organisationalem Wissen und wieder retour, wird in der

Spirale des Wissens dargestellt (siehe Abbildung 4). Für ein gelingendes Wissensmanagement ist es wichtig, die Übergänge zwischen implizitem und explizitem Wissen zu gestalten und in Bewegung zu bringen. Nonaka & Takeuchi (1997, S. 86) weisen darauf hin, dass ein Unternehmen seine Wissensbasis jedoch erst erweitert, wenn das Wissen von einer ontologisch tieferen auf eine höhere Ebene getragen wird. Birnkraut & Kellner (2013, S. 174) betonen, dass Nonaka & Takeuchi in ihrem Konzept die Umgebung auch als Wissenskultur begreifen und Vertrauen, Autonomie und Fehlertoleranz als wichtige Merkmale definieren. Zudem sprechen sie davon Wissen zu ermöglichen anstatt zu managen.

„Der permanente Kreislauf aller menschlichen Interaktionen von Internalisierung der Informationen, Verarbeitung zu Wissen und wieder Externalisierung als Daten bildet die Grundlage von Lernen und Kommunikation, was wiederum der Ausgangspunkt ist für alle Interventionen im Wissensmanagement, die das wertvolle Erfahrungswissen für die Organisation greifbar machen wollen.“

(Hasler Roumois, 2013, S. 50)

3.3.5.2. Die Bausteine des Wissensmanagement nach Probst et al.

Das Modell von Probst, Raub und Romhardt definiert acht Bausteine, die alle miteinander verbunden sind. Jegliche Maßnahme bei einem der Bausteine hat Auswirkungen auf alle anderen. Jeder Baustein steht für einen Kernprozess im Wissensmanagement und umfasst ein mögliches Interventionsfeld. Auf der operativen Ebene geht es um folgende sechs Kernprozesse beim Umgang mit der Ressource Wissen (Probst et al., 2012, S. 30 ff):

Wissensidentifikation meint die Schaffung von interner und externer Transparenz über das vorhandene Wissen einer Organisation und dessen Wissensumfeldes, damit dieses Wissen den MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen kann.

Wissenserwerb bezeichnet die Erschließung von externem Wissen und Fähigkeiten. Probst et al. sehen darin ein häufig unausgeschöpftes Potential.

Wissensentwicklung ist ein ergänzender Baustein zum Wissenserwerb und steht für den Aufbau von neuem Wissen in sämtlichen Unternehmensbereichen.

Wissens(ver)teilung bezieht sich auf die Verbreitung von bereits vorhandenem Wissen an den richtigen Ort, vor allem auf den Übergang von individuellem zu kollektivem und organisationalem Wissen. Dieser Baustein steht für eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Wissensmanagement: eine Unternehmenskultur des Teilens.

Wissensnutzung meint den tatsächlichen Einsatz und die Nutzung des vorhandenen, erworbenen und entwickelten Wissens zum Nutzen des Unternehmens.

Wissensbewahrung bezieht sich auf die Speicherung des Wissens in unterschiedlichen Medien, um einem Wissensverlust entgegenzuwirken.

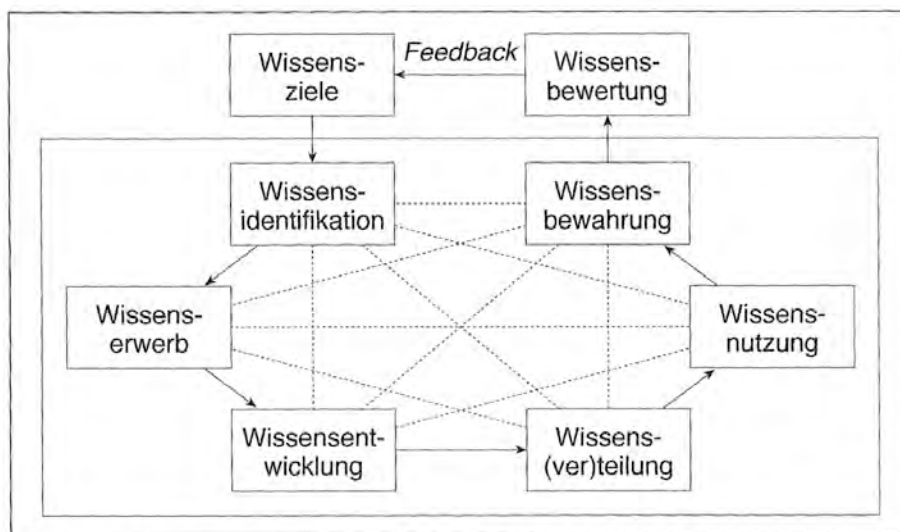


Abbildung 8: Bausteine des Wissensmanagements (Probst et al., 2012, S. 34)

Die genannten Kernprozesse beziehen sich auf operative Herausforderungen, die im Umgang mit der Ressource Wissen auftreten können. Da es jedoch auch einer Verankerung des Wissensthemas in der Unternehmensstrategie bedarf und das Fehlen eben dieser Verankerung oft zu Problemen führt, haben Probst

et al. (2013, S. 32 ff) zwei weitere Bausteine eingeführt, die sich auf die strategische Ebene der Ressource Wissen und deren Umgang beziehen:

Wissensziele legen die Richtung der Wissensmanagement-Aktivitäten fest. Es wird unterschieden zwischen normativen Wissenszielen (Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur), strategischen (Beschreibung des organisationalen Kernwissens und Definition des zukünftigen Bedarfs) und operativen (Übersetzung der normativen und strategischen Wissenszielvorgaben in konkrete Umsetzungen).

Wissensbewertung fragt nach der Erreichung der Ziele und der Wirksamkeit der Wissensmanagement-Maßnahmen. Dies erfordert eine Entwicklung von Indikatoren zur Erfolgsmessung und Controlling-Daten und bildet eine essentielle Voraussetzung für eventuelle Kurskorrekturen.

Probst et al. orientieren sich am klassischen Managementkreislauf – von der Zielsetzung über die Umsetzung bis hin zur Kontrolle. Wissensmanagement umfasst für sie (ebd., 2013, S. 34) sowohl Interventionen, die stärker auf individueller Ebene und Gruppenebene ansetzen (z.B. Personalmanagement-Maßnahmen), als auch Interventionen, die sich auf die organisationale Ebene (z.B. Unternehmensentwicklung, EDV-Organisation, etc.) beziehen.

3.3.6. Wissensmanagement-Instrumente

Da die empirische Untersuchung Wissensmanagement-Aktivitäten im Kulturbetrieb analysiert, werden an dieser Stelle Instrumente vorgestellt, die zu den Besonderheiten des Kulturbetriebs passen. Instrumente, die zur Optimierung der Selbstorganisation dienen (z.B. die Organisation persönlicher Ablagesysteme), sowie Instrumente, die sich auf die Schaffung der technologischen Struktur zur Wissensorganisation beziehen, stehen nicht im Mittelpunkt des Interesses. Birnkraut & Kellner (2013, S. 179) teilen die Instrumente in Anlehnung an Ro-

ehl² nach Funktionsgruppen auf. Dabei sei darauf hingewiesen, dass die einzelnen Instrumente in der Praxis ineinander verwoben sind und sich gegenseitig beeinflussen. Birnkraut & Kellner (2013, S. 180 ff) erachten folgende Instrumente – unter den Prämissen begrenzter Ressourcen von Kulturbetrieben und der größtmöglichen Akzeptanz in der jeweiligen Unternehmenskultur – als passend und geeignet für Kulturorganisationen:

Problemlösungsbezogene Instrumente (zur Bearbeitung und Organisation von Wissensproblemen sowie zur Identifizierung von Wissen):

- Gelbe Seiten / Expertenverzeichnisse: Systematische Auflistung und Dokumentation von für den Betrieb relevanten ExpertenInnen und WissensträgerInnen, welche in einem Handbuch zusammenfasst werden. Die Suche nach AnsprechpartnerInnen zu speziellen Fragestellungen wird dadurch erleichtert, Doppelarbeit und Zeit gespart.
- Wissens(land)karten: Grafische Darstellung der WissensträgerInnen und Informationsflüsse. Sie schaffen einen Überblick über das vorhandene und benötigte Wissen und erhöhen die Transparenz über das vorhandene Wissen. Bei Probst et al. (2012, S. 69 ff) findet sich eine Liste der unterschiedlichen Typen und Darstellungsformen.

Instrumente zur Gestaltung der räumlich-organisatorischen Infrastruktur:

- Space-Management: Probst et al. (2012, S. 189 ff) bezeichnen die „[...] *physische Nähe von Mitarbeitern zu dem für sie relevanten Wissen [...]*“ als entscheidenden Parameter im Wissensmanagement. Space-Management bezeichnet eine bewusste und nutzungsorientierte Arbeitsplatzgestaltung. Notwendige Wissensaustausch- und Kommunikationsbeziehungen werden durch eine möglichst geringe physische Distanz

² In dem im Jahr 2000 erschienenen Buch von Heiko Roehl *Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis* findet sich auf S. 163 eine umfangreiche Übersicht zu Wissensmanagement-Instrumenten, eingeteilt nach Funktionsgruppen.

von MitarbeiterInnen und Abteilungen optimiert. Wissen kann leichter ausgetauscht und nutzbar gemacht werden.

Kommunikationsbezogene Instrumente (zur Förderung der internen Kommunikation und dem daraus resultierenden Wissensaustausch):

- Leitbild / Vision: Ein handlungsleitendes Bild, wo es hingehen soll, ist per se jedoch kein klassisches Instrument, vielmehr eine wichtige Voraussetzung für Wissensmanagement-Maßnahmen.
- Leiter der Schlussfolgerungen: Moderierte Gespräche, um vorhandene mentale Modelle der einzelnen MitarbeiterInnen auch den anderen zugänglich zu machen. Die interne Kommunikation soll dadurch verbessert werden, Entscheidungsprozesse transparenter und nachvollziehbarer werden.
- Storytelling: Geschichtenerzählen als Instrument der Wissensorganisation. Dabei wird die sinnstiftende Kraft von Geschichten genutzt, um komplexe Zusammenhänge leichter vermittelbar zu machen, so Birnkraut & Kellner (2013, S. 182).

Arbeitsbezogene Instrumente (zur Förderung der Entwicklung von Wissen am Arbeitsplatz):

- Wissensgemeinschaften / Communities of Practice / Qualitätszirkel: In Wissensgemeinschaften tauschen ihre Mitglieder Erfahrungswissen und Erkenntnisse zu einem Interessengebiet aus und entwickeln damit neues Wissen, so Hasler Roumois (2013, S. 242). Spaß, Zweckfreiheit, Weisungsungebundenheit und Freiwilligkeit spielen dabei eine zentrale Rolle. Wissensentwicklung und Wissenstransfer werden ermöglicht und im Idealfall auch auf Nicht-Mitglieder der Wissensgemeinschaft übertragen.
- Lessons Learned / Projekt-Debriefing: Lessons Learned ist nicht nur ein Instrument zur Wissensspeicherung, so Birnkraut & Kellner (2013, S. 183), sondern eine Methode, die sicherstellt, dass das im organisationalen Lernen erworbene Wissen institutionalisiert wird. Probst et al. (2012,

S. 136) weisen darauf hin, dass der Kontext zur Sicherung vorhanden sein muss, um einen Nutzen daraus zu ziehen. Zeitknappheit, andere Prioritäten und mangelnde Bereitschaft behindern zu oft eine systematische Festhaltung. So kann kein Transfer des Gelernten auf ein neues Projekt stattfinden und das generierte Wissen nicht genutzt werden.

Personenbezogene Instrumente:

- Coaching-Maßnahmen / Mentoring: Birnkraut & Kellner (2013, S. 183) sehen als zentrales Ziel der personalbezogenen Maßnahmen – wie z.B. Coaching und Mentoring – Vertrauen zu schaffen und dadurch Wissensaustausch und Wissensvermittlung zu fördern.

Es gibt eine Vielzahl an unterschiedlichen, sich überschneidenden und gegenseitig bedingenden Wissensmanagement-Instrumenten, die der Organisation von Wissen in Institutionen dienen sollen. Die oben genannten Ausführungen scheinen im Kontext der nachfolgenden Forschung ausreichend und werden in der empirischen Untersuchung wieder aufgegriffen.

4. Wissensmanagement im Kulturbetrieb

Die Erkenntnis, dass die klassischen Management-Konzepte, so auch das Wissensmanagement, nicht analog im Kulturbetrieb anwendbar sind, führt zu der Frage nach den für diesen Bereich relevanten Kriterien. Wie muss mit dem Faktor Wissen umgegangen werden, um die spezifischen Ziele einer Kulturinstitution zu erreichen und was kann Wissensmanagement im Kulturbetrieb leisten?

4.1. Stand der Forschung

Ungeachtet der ausgiebigen Beschäftigung mit der Ressource Wissen und dem Konzept des Wissensmanagements in den letzten 30 Jahren, ist dem Wissensmanagement in der deutschsprachigen Kulturmanagementforschung bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden.

In jüngster Zeit fand eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement im Non-Profit-Bereich (Hasler Roumois, 2013) und dem Thema Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche (Paul & Sakschewski, 2012) statt. Einzelne Aspekte und Überlegungen werden in die vorliegende Arbeit miteinbezogen, dort wo der öffentlich-rechtliche Kulturbetrieb in seinen Kriterien den Anforderungen von Non-Profit-Organisationen bzw. der Veranstaltungsbranche gleicht. Wissensmanagement im Kulturbetrieb wird einzig im Kontext breiterer angelegter Publikationen zum Kulturbetrieb (Klein, 2011; Tröndle, 2006) angeschnitten, wo neben anderen Aspekten auch die Rolle von Wissen und Wissensarbeitenden im Kulturbereich erörtert wird. Sämtliche Überlegungen beschränken sich jedoch auf eine theoretische Beschäftigung mit dem Forschungsgegenstand. Eine empirische Untersuchung fand bislang nur durch Birnkraut & Kellner (2013) statt.

4.2. Besonderheiten und Rahmenbedingungen von Wissensmanagement im Kulturbetrieb

Mit Blick auf das Forschungsfeld, den öffentlich rechtlichen Kulturbetrieb, lassen sich zu den Wissensmanagement-Ansätzen, die vornehmlich aus dem klassisch-kommerziellen Bereich kommen, einige Unterschiede festmachen. Die Umsetzung von Wissensmanagement-Aktivitäten im Kulturbetrieb ist durch ge-

wisse Rahmenbedingungen geprägt, die im Folgenden näher erläutert werden. Die Überlegungen von Hasler Roumois (2013), Birnkraut & Kellner (2013) und Hausmann (2013) werden dafür herangezogen und um Gedanken der Verfasserin ergänzt. Die folgenden Ausführungen erheben keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit.

Hasler Roumois (2013, S. 180) definiert fünf Besonderheiten, die Non-Profit und Public-Organisationen von gewinnorientierten Wirtschaftsunternehmen unterscheiden. Diese wurden von der Verfasserin um die spezifisch auf den Kulturbetrieb zutreffenden Aspekte erweitert:

1. Ihre spezielle Handlungslegitimation (Leistungsauftrag, der Dienst an der guten Sache). Im Kulturbetrieb: der kulturpolitische Auftrag.
2. Viele und heterogene Anspruchsgruppen. Im Kulturbetrieb: BesucherInnen, Öffentlichkeit als Geldgeber, künstlerisches Personal, Verwaltungspersonal, technisches Personal, Sponsoren, KooperationspartnerInnen, etc.
3. Die schwierige Messbarkeit der Leistungen und Resultate. Im Kulturbetrieb: erwirtschaftete Erträge aus Kartenverkäufen, Auslastungszahlen u.ä. können nicht allein zur Messung des Erfolgs herangezogen werden (vgl. Kapitel 2.2.).
4. Stellvertretende Finanzierung (Leistungen werden nur teilweise von Bezü-
gern finanziert). Im Kulturbetrieb: Finanzierung größtenteils durch die öffentli-
che Hand.
5. Herausfordernde MitarbeiterInnenzusammensetzung (Freiwilligenarbeit). Im
Kulturbetrieb: KünstlerInnen, Verwaltungspersonal, PraktikantInnen, Hospi-
tantInnen, etc.. Weitere Herausforderungen stellen neben der personellen
Vielfalt auch (zu) wenig Personal sowie temporäre Arbeitsverhältnisse und
eine oft hohe Fluktuation dar.

Aus diesen fünf Punkten lassen sich folgende Überlegungen für Wissensmanagement im Kulturbetrieb ableiten:

Kulturbetriebe beziehen die Legitimation für ihr Handeln nicht aus dem Erreichen gewinnorientierter Zielsetzungen, sondern aus dem Erfüllen eines kulturpolitischen Auftrages. Für ein Wissensmanagement bedeutet dies, dass Wissensmanagement-Ziele ebenso strategisch definiert werden müssen, jedoch unter anderen Gesichtspunkten, wie z.B. der Qualitätsverbesserung ihrer Dienstleistungen für die Öffentlichkeit, so Birnkraut & Kellner (2013, S. 177). Hasler Roumois (2013, S. 185) nennt dabei als zentrale Schwierigkeit die vielfältige Bedeutung des Konzeptes „Öffentlichkeit“, dem sich eine NPO gegenüberübersieht: Öffentlichkeit steht für AuftraggeberIn, LeistungsfinanziererIn, KundIn und Zielgruppe. Der Spagat zwischen den Verpflichtungen gegenüber dem/der AuftraggeberIn (der Kulturpolitik und der öffentlichen Hand als Geldgeber) und der Orientierung an den KundInnenbedürfnissen (BesucherInnen) ist eine zentrale Herausforderung. In der Leistungserstellung ist der Kulturbetrieb fast ausschließlich von der Ressource Wissen abhängig, so Hasler Roumois (2013, S. 186) weiter. Auf der einen Seite von gespeichertem explizitem Wissen in Form von Gesetzen, kulturpolitischen Vorgaben, gesammelten Daten, etc., auf der anderen Seite von implizitem Wissen in den Köpfen der MitarbeiterInnen, in Abläufen, Verwaltungsprozessen und Verfahren. Ein bewusster Umgang mit dieser Ressource scheint zentral.

Das Erfahrungswissen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden stellen im personalintensiven Kulturbetrieb einen wichtigen Ansatzpunkt für Wissensmanagement-Aktivitäten dar. Die Gefahr Wissen zu verlieren, weil es nicht ausreichend dokumentiert wird oder keine Zeit da ist um Prozesse zu reflektieren, ist groß. Birnkraut und Kellner (2013, S. 178) sprechen von den Besonderheiten der Organisationsstrukturen von Kulturbetrieben, die maßgeblich für die Organisation von Wissen sind und diese fördern oder behindern können. Eine Heterogenität der Stellenaufgaben (mehr GeneralistInnen, weniger SpezialistInnen), kurze Entscheidungswege und meist flachen Hierarchien sind charakteristisch.

All diese Charakteristika müssen in die Überlegungen, wie und auf welche Weise Wissensmanagement stattfinden kann, miteinbezogen werden.

Eine Organisation kann ihre Wissensmanagement-Aktivitäten auf zwei Ebenen ansetzen. Auf der Ebene der Gestaltung der Arbeitsbedingungen für Wissensarbeit einerseits und auf der Ebene des Datenmanagements andererseits. Hasler Roumois (2013, S. 29) spricht in diesem Zusammenhang von *Management of People* und *Management of Information*. Maßnahmen im einen Bereich haben Auswirkungen auf den anderen und vice versa. Die Implementierung von Wissensmanagement setzt eine Adaption der Organisationskultur voraus. Der Fokus auf den Menschen als WissensträgerIn und Wissensarbeitenden ist im Kulturbetrieb noch entscheidender. MitarbeiterInnen aus allen Organisationsbereichen – von KünstlerInnen über TechnikerInnen bis hin zur Verwaltung – stellen, so Hausmann (2013, S. 57), die wichtigste Ressource im personalintensiven Kulturbetrieb dar. Klein (2011, S. 169) bezeichnet sie als wichtigstes Potenzial einer Kultureinrichtung.

„Der Zweck von Wissensmanagement in Non-Profit- und Public-Organisationen besteht darin, die Qualität der Leistungen für die Öffentlichkeit zu optimieren. Marktorientierung darf nicht missverstanden werden als Überstülpen ökonomischer Logik mit ihrem extrinsischen Anreizsystem [...]. Wissensmanagementziele [...] müssen daher immer die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden unterstützen.“ (Hasler Roumois, 2013, S. 182).

4.3. Barrieren und Hindernisse für Wissensmanagement im Kulturbetrieb

In Anlehnung an die von Paul & Sakschewski (2012, S. 51 ff) entwickelten Barrieren und Hindernisse für Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche, werden jene Aspekte aufgegriffen, die auch für den Kulturbetrieb gültig erscheinen. Paul & Sakschewski unterscheiden in Hindernisse bei der Einführung von Wissensmanagement-Maßnahmen und Barrieren im laufenden Umgang mit Wissen. Barrieren und Hindernisse meinen sämtliche hemmende Einflüsse, die

die Wissensentwicklung, den Wissensaustausch und die Wissenssicherung in einer Kulturorganisation einschränken oder behindern.

Die Einführung von Wissensmanagement-Maßnahmen im Kulturbetrieb können aufgrund folgender Besonderheiten erschwert oder behindert werden:

- Zeitmangel (wenig Personalressourcen, hohes Arbeitsaufkommen, starke Terminorientierung).
- Hohe Bedeutung von Erfahrungswissen. Viele der im Kulturbetrieb erforderlichen spezifischen Fähigkeiten entstehen erst durch „Learning on the job“.
- Hoher Anteil externer Kräfte. Dies birgt die Gefahr von Wissensverlusten nach Projektende in sich (KünstlerInnen, PraktikantInnen, befristete Dienstverhältnisse, etc.).
- Regelmäßiger Wechsel der künstlerischen Leitung (im Theater alle vier bis acht Jahre, im Festivalbetrieb und Museum je nach gesetzlicher Regelung).
- Eine Kultur des „Durchwurschtelns“ als Teil des Branchenselbstverständnisses. Dies beruht vor allem auf einer gewissen Theorie- und Managementfeindlichkeit. Es besteht eine Notwendigkeit zur „Übersetzung“. Wissensmanagement soll als Hilfe zur Wissenssicherung und -speicherung im Kulturbetrieb betrachtet werden und nicht als Gefahr, dass klassisch betriebswirtschaftliche Kriterien dem Kulturbetrieb übergestülpt werden. Allein die Artikulation von Wissensmanagement-Absichten kann schon Widerstand entfachen.
- Ein Fehlen der Einbindung von Informationstechnologien in die betriebliche Infrastruktur sowie in die Ablauforganisation.

Die Barrieren, die sich im laufenden Kulturbetrieb im Umgang mit Wissen ergeben können, werden in Anlehnung an Paul & Sakschewski (2012, S. 51 f) unterschiedlich klassifiziert:

- Individuelle und kulturelle Barrieren (z.B. die Angst durch Wissensweitergabe die eigene Stellung im Unternehmen zu gefährden, Machtverlust durch Wei-

tergabe von Wissen, die Monopolisierung von Wissen in Schlüsselpersonen, für Wissenstransfer ungeeignete Unternehmenskultur, etc.)

- Technische und strukturelle Barrieren (z.B. starre Abteilungsgrenzen, Vorhandensein von geheimen Spielregeln, autoritär orientierter Führungsstil, Zeitknappheit, zu wenig Personal, unzureichende Identifikation mit den Zielen, etc.)
- Soziale Barrieren (z.B. unterschiedliche Sprache zwischen dem künstlerischem und dem Verwaltungspersonal)
- Personale Barrieren (z.B. interne Widerstände, Eigeninteressen, mangelndes Vertrauen, Wissensverlust durch hohe Personalfuktuation)
- Organisatorische Barrieren (z.B. räumliche Distanz, Kostendruck, Zielkonflikte)
- Technische Barrieren (z.B. fehlende Verfügbarkeit der IT-Systeme, fehlendes Know-how zur Nutzung der Systeme, veraltete IT-Systeme)

Diese Barrieren bedingen und beeinflussen sich gegenseitig.

Paul & Sakschewski (2012, S. 52) nennen als primäre Herausforderung im Wissensmanagement die Verankerung in der Unternehmenskultur. Die vorhandenen Widerstände und Zielkonflikte müssen abgebaut werden, erst dann kann die Steuerung der Wissensarbeit wirklich funktionieren. Eine wissensorientierte Unternehmenskultur, in der funktionale und hierarchische Barrieren überwunden werden, ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement (u.a. Davenport & Prusak, 1997, S. 292; Probst et al., 2012, S. 253 f). Aufgabe der Führung ist es, Strukturen und Anreizsysteme zu schaffen, die eine wissensorientierte Kultur und Wissensarbeit ermöglichen. Im Kulturbetrieb ist dies Aufgabe der kaufmännischen und künstlerischen Geschäftsführung.

5. Empirische Untersuchung

5.1. Ziel der Untersuchung und Forschungsinteresse

Ziel der empirischen Untersuchung ist es, den aktuellen Stand der Wissensmanagement-Maßnahmen im Wiener Kulturbetrieb zu erfassen und sowohl implizite als auch explizite Praktiken zu erheben. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen dabei zum einen die tatsächlichen Wissensmanagement-Aktivitäten im Wiener Kulturbetrieb, zum anderen ist die Frage nach dem Wissensaustausch zwischen den Wiener Kulturinstitutionen von zentralem Interesse. Wie wird Wissensmanagement im Wiener Kulturbetrieb praktiziert? Welche Strategien werden explizit verfolgt, welche Instrumente bedienen sich die Kulturbetriebe dabei, was findet implizit statt? Wo liegen die Hauptherausforderungen und sind Unterschiede in den befragten Betrieben festzustellen? Die Ergebnisse sollen den aktuellen Stand abbilden. Da in diesem Bereich noch keine Forschung vorliegt, hat diese Arbeit den Anspruch Ergebnisse zu liefern, auf denen weiterführende Untersuchungen aufbauen können.

5.2. Methodenwahl

Durch die bewusst weitgefasste Forschungsfrage soll eine möglichst große Offenheit im Forschungsprozess erreicht werden. Die Wahl die Untersuchung mittels qualitativer Forschung durchzuführen ist einerseits dem Fehlen von Studien zu diesem Thema geschuldet, andererseits dem Ziel, im Untersuchungsprozess möglichst offen und flexibel zu sein. Laut Zepke (2015, S. 8) wird in der qualitativen Forschung – im Unterschied zu quantitativen Forschungsmethoden – versucht *„[...] Phänomene von innen heraus zu verstehen und sich auf Überraschungen und unvorhersehbare Gesichtspunkte, die erst im Laufe des Feldkontaktes deutlich werden, einzulassen.“* Man geht in die Tiefe unter der Prämisse von Offenheit und Flexibilität. *„Qualitative Forschung rekonstruiert Sinn oder subjektive Sichtweisen [...]. Ihr Forschungsauftrag ist Verstehen, gearbeitet wird mit sprachlichen Äußerungen [...] bzw. mit schriftlichen Texten [...]“*, so Helfferich (2005, S. 19).

Mayring (2010, S. 23) unterstreicht, dass sich qualitative Analyseverfahren besonders für Pilotstudien eignen, da ein offenes Erkunden des Gegenstandsbereiches im Vordergrund steht. Des Weiteren ermöglicht ein qualitatives Vorgehen eine Orientierung am Einzelfall bzw. an kleinen Stichproben und ist damit *„[...] ein hervorragendes Anwendungsgebiet [in] ihrer eher offenen, eher deskriptiven, eher interpretativen Methodik.“*

Eine weitere Besonderheit qualitativer Forschung ist, dass der/die ForscherIn Teil des Interaktionsfeldes ist. Zepke (2015, S. 9 f) weist darauf hin, dass die Interaktion zwischen dem/der Beforschten und dem/der ForscherIn genutzt und mitreflektiert werden muss. Soziale Kompetenz spielt in der qualitativen Forschung eine zentrale Rolle. Ausgangsmaterial qualitativer Forschung sind in aller Regel Texte, so Zepke (2015, S. 11) weiter. Im Gegensatz zu Zahlen, die das Grundmaterial der quantitativen Forschung darstellen, stehen Sprachgefühl und Interpretationsgeschick beim Arbeiten mit Texten im Vordergrund. Abschließend betont Zepke (2015, S. 13 f), dass eine genaue Prozessdokumentation und Regelgeleitetheit im Vorgehen die Basis für intersubjektive Nachvollziehbarkeit sowie schlüssige und nachvollziehbare Interpretationen darstellt, damit *„[...] immer überprüfbar ist, was Aussagen der Befragten sind und wann die Interpretation des Forschers / der Forscherin schon begonnen hat.“*

Ausgehend von diesen Parametern wurde für das Forschungsvorhaben eine qualitative Vorgehensweise gewählt. Aus der Fülle an möglichen Methoden wurde die mündliche Befragung in Form von Einzelinterviews gewählt. In der qualitativen Forschung *„[...] gibt es eine Vielzahl von Interviewformen mit je eigenen Akzenten, was die Umsetzung der Prinzipien Offenheit, Kommunikation, Fremdheit und Reflexivität [...] angeht“*, so Helfferich (2005, S. 24). Jeder Interviewtypus ist ein Produkt wechselseitiger Einflüsse aus Kommunikation, Interaktion und Kooperation zwischen der Erzählperson – dem Interviewten – und dem Interviewer. *„Es geht darum, diesen Einfluss kompetent, reflektiert, kontrolliert und auf eine der Interviewform und dem Forschungsgegenstand angemessenen Weise zu gestalten“*, betont Helfferich (2005, S. 10).

In der vorliegenden Untersuchung wurden teilstrukturierte ExpertInneninterviews geführt. Aufbauend auf theoretischen Vorüberlegungen sowie theoretischem Vorwissen und guten Kenntnissen des Forschungsfeldes (die Forscherin/Verfasserin ist seit zehn Jahren im Wiener Kulturbetrieb tätig) wurde ein Leitfaden entwickelt. Der Leitfaden beinhaltet Themenblöcke und Fragestellungen, die im Interview möglichst vollständig abgehandelt werden sollen, wobei der/die ForscherIn auch offen gegenüber im Gespräch entstehenden Themen sein muss, so Zepke (2015, S. 31). Der Vorteil von Leitfadengestützten Interviews ist zum einen die Offenheit gegenüber im Gespräch entstehenden Themen und die Möglichkeit diese aufzugreifen, zum anderen ermöglicht ein Leitfaden die Vergleichbarkeit der Interviews untereinander.

5.3. Leitfadenkonstruktion

„Um der Wissensbasis einer Organisation auf die Spur zu kommen, kann man nach dem abrufbaren Wissen der Organisation fragen. Wo und in welcher Form wird dieses Wissen gespeichert? Wie, von wem und in welchen Situationen wird es abgerufen? Wie erwirbt, speichert, verwaltet und verändert die Organisation dieses Wissen? In Frage stehen also der Aufbau, die Verwendung und das Management des organisationalen Wissens.“ (Wilke, 2002, S. 18)

Die Überlegungen Wilkes wurden zur Leitfadenkonstruktion herangezogen. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen die real gelebten Wissensmanagement-Aktivitäten des Wiener Kulturbetriebs. Ziel des Leitfadens ist es, dem/der Interviewten im Gespräch die Möglichkeit zu geben, nicht nur explizite Maßnahmen zu erzählen, sondern auch implizit gelebten Methoden mithilfe narrativer Fragestellungen offen zu legen. Heinze (2001, S. 162) verweist darauf, dass es in der Interviewsituation wichtig ist, dass der/die InterviewerIn sich auf das Sprachniveau des/der Interviewten begibt. Auf eine dem Kulturbetrieb angemessene Sprache und eine „Übersetzung“ spezifischer Fachausdrücke legte die Verfasserin bei der Konstruktion des Leitfadens besonderen Wert.

Nach Durchführung eines Pre-Tests wurden einzelne Fragen auf ihre Verständlichkeit und Klarheit hin umformuliert und die Reihenfolge der Überthemen dra-

maturgisch verändert. Bei der Durchführung der Interviews erwies es sich als interessant, dass sich bei jedem Interview die Abfolge der Überthemen unterschied. Dies erforderte eine flexible Gesprächsführung durch die Interviewerin.

Die InterviewpartnerInnen wurden zu folgenden Gebieten befragt:

- Assoziationen zu Wissensmanagement und Kulturbetrieb
- Wissensbewahrung bzw. Wissensverlust bei Personalwechsel
- Die Rolle von Schlüsselpersonen im Unternehmen
- Gestaltung des Wissenstransfers auf neue MitarbeiterInnen
- Status quo des verfügbaren Wissens und der internen Wissensverteilung
- Barrieren und Herausforderungen von Wissens-Maßnahmen im Betrieb
- Der Wissensaustausch zwischen Wiener Kulturbetrieben

5.4. Auswahl der Erhebungseinheit

Für die empirische Untersuchung wurden neun ExpertInneninterviews mit GeschäftsführerInnen von Wiener Kulturbetrieben geführt. Das Spezifische an sog. ExpertInneninterviews ist, dass die GesprächspartnerInnen nicht als Person im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen, sondern als RepräsentantInnen für spezifische Handlungs- und Sichtweisen. Bei der Auswahl der Erhebungseinheit in der qualitativen Forschung gilt es, so Helfferich (2005, S. 154), zum einen die Gruppe der Befragten eng zu fassen, zum anderen innerhalb dieser Gruppe eine breite Variation vorzufinden. „*Qualitative Forschung zielt auf das Besondere*“, so Helfferich (2005, S. 153) weiter. Eine Verallgemeinerung von qualitativen Interviews zielt – im Gegensatz zur quantitativen Forschung, in der die Repräsentativität im Sinne von Verteilungsaussagen das Kriterium der Verallgemeinerung erfüllt – auf die Rekonstruktion von typischen Mustern ab.

Die Fallauswahl wurde anhand folgender Kriterien getroffen:

- GeschäftsführerInnen von Wiener Kulturbetrieben
- Drei unterschiedliche Typen von Kulturbetrieben: Ganzjahresbetriebe, saisonale Betriebe und einmal jährlich stattfindende Festivals
- Mindestens zwei vergleichbare VertreterInnen eines jeden Typus

- MitarbeiterInnenanzahl und Höhe der Subvention wurden außer Acht gelassen

Helfferrich (2005, S. 155) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass in der Praxis die Auswahl der InterviewpartnerInnen häufig vor allem über die Zugänglichkeit gesteuert ist. Da die Verfasserin seit über zehn Jahren im Wiener Kulturbetrieb tätig ist, gibt es Zugang zu potentiellen GesprächspartnerInnen. Die Organisation und Anbahnung der Interviews gestaltete sich aufgrund der persönlichen Kontakte einfach und unkompliziert. Eines der Interviews wurde ohne bekannte Kontakte organisiert. Diese Interviewanbahnung erwies sich als langwierig und schwierig, das Interview selbst als inhaltlich unbrauchbar, da es zu keinem Erzählfluss bzw. keinen ausführlichen Antworten kam. Das betreffende Interview wurde in dieser Arbeit nicht verwendet.

Die Kontaktaufnahme mit den InterviewpartnerInnen erfolgte telefonisch oder via E-Mail. Das Forschungsvorhaben wurde kurz dargelegt, Informationen zur Vertraulichkeit gegeben und die digitale Aufzeichnung und geschätzte Dauer der Interviews mitgeteilt. Die Organisation gestaltete sich unkompliziert und freundlich. Die Interviewtermine fanden allesamt in den jeweiligen Büros der GeschäftsführerInnen statt.

5.5. Datenerhebung

Die Interviews wurden im Zeitraum Juni/Juli 2014 geführt. Zu Beginn der Gespräche wurden die InterviewpartnerInnen noch einmal über Ziel und Zweck des Forschungsvorhabens, die Vertraulichkeit und Anonymisierung des Interviews und das Aufzeichnen durch ein digitales Aufnahmegerät informiert. Eine Einverständniserklärung wurde unterzeichnet. Nach jedem Interview wurden von der Forscherin Aufzeichnungen zur Gesprächs-Atmosphäre, Besonderheiten im Interview sowie für das Forschungsthema zentral erscheinende Aussagen in einem Protokoll festgehalten.

Eine Differenzierung nach Kulturbetriebs-Typen wurde vorgenommen, um eventuell Erkenntnisse über Unterschiede sowie mögliche Gemeinsamkeiten zu

gewinnen. Die geführten Interviews lassen sich den Kulturbetriebstypen folgendermaßen zuordnen:

Typ Theater (saisonaler Betrieb): KB 1, KB 5, KB 6, KB 8

Typ Festival (einmal jährlich): KB 2, KB 7

Typ Museum (Ganzjahresbetrieb): KB 3, KB 4

5.6. Auswertung: die zusammenfassende Inhaltsanalyse

„Zentrales Element qualitativer Forschung ist die Auswertung des Datenmaterials.“ (Zepke, 2015, S. 59) Es gilt die Auswertungsmethode nicht nur an der jeweiligen Forschungsfrage und dem Forschungsgegenstand anzupassen, sondern auch an dem jeweiligen Forschungs- und Denkstil des/der ForscherIn, so Zepke (2015, S. 60) weiter. Die Auswertung der Interviews orientiert sich an der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) und wird um Gedanken des eklektizistischen Verfahrens nach Zepke (2015) ergänzt. Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, das Gesamtmaterial so zu reduzieren, dass es überschaubar und handhabbar ist und dennoch ein Abbild des Gesamten, so Zepke (2015, S. 63). Die Inhaltsanalyse ist eine Auswertungsmethode, d. h. sie hat es mit bereits fertigem sprachlichen Material zu tun. Um zu entscheiden, was überhaupt aus dem Material heraus interpretierbar ist, muss am Anfang eine genaue Analyse dieses Ausgangsmaterials stattfinden. (Mayring, 2010, S. 52)

5.6.1. Transkription

Das digital auditiv aufgezeichnete Interviewmaterial wurde in einem ersten Schritt transkribiert. Ziel der Transkription ist es, einen gut lesbaren Text als Ausgangsbasis der Inhaltsanalyse anzufertigen. Es wurde die Übertragung in Schriftsprache gewählt. Dies bedeutet, dass kleinere Adaptionen im Satzbau zur besseren Verständlichkeit vorgenommen werden. Generell wurde das Gesprochene wortwörtlich und vollständig in die Schriftsprache übertragen. Dialekte wurden eingedeutscht, besondere Dialektwörter wurden nach Gehör aufgeschrieben. Bei Verständnisproblemen wurde ein Auslassungszeichen in Form von drei Punkten in eine eckige Klammer gesetzt. Nonverbale Äußerungen wurden in der Transkription nicht berücksichtigt. In einem zweiten Durchgang

wurden die angefertigten Transkripte anonymisiert und mit Zeilennummern versehen.

5.6.2. Zusammenfassung

Im nächsten Schritt wird jedes einzelne Interview in seiner Textmenge mittels der sog. Zusammenfassung reduziert. Ziel dabei ist es einen Textkorpus zu schaffen, der in seiner Menge bearbeitbar ist und die für die Forschung relevanten Inhalte enthält. Das Gesamtmaterial wird durchgearbeitet und die für die Forschungsfrage relevanten Textstellen zusammengefasst (Paraphrase). Die Paraphrasen werden auf das angestrebte Abstraktionsniveau generalisiert (Generalisierung) und nicht relevante Aussagen und bedeutungsgleiche Passagen werden gestrichen sowie ähnliche Paraphrasen zusammengefasst (Reduktion). Ergebnis ist eine Kurzfassung des Materials, das als Basis für die induktive Kategorienbildung dient. (Mayring, 2010, 67 ff; Zepke, 2015, S. 63 ff)

Für jedes Interview wurde eine Auswertungstabelle angelegt und das Gesamtmaterial nach folgendem Schema analysiert:

- Gesamtes Textmaterial im Original (Interview-Transkripte)
- Paraphrase der für die Forschung relevanten Aussagen
- Generalisierung und Reduktion der jeweiligen Aussage
- Ausweisen von relevant erachteten Zitaten
- Mögliche Kernaussage

5.6.3. Induktive Kategorienbildung

Aus dem ausgewerteten Textmaterial wurden im letzten Auswertungsschritt induktiv Kategorien gebildet. Als induktiv bezeichnet Mayring (2010, S. 83) die direkte Ableitung der Kategorien aus dem zusammengefassten Material. Die Kategorien bilden zum einen die zentralen Fragestellungen des Leitfadens ab, so Zepke (2015, S. 68), zum anderen können im Material selbst ganz neue Themen auftauchen, die bei der Leitfadenerstellung nicht beachtet wurden. Das Ergebnis sind Kategorien zu unterschiedlichen Themen, denen spezifische Textstellen zugeordnet sind. Mayring (2010, S. 20) verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass die gebildeten Kategorien wiederum am Material erprobt

werden müssen. Dies bezeichnet er als Hauptbestandteil inhaltsanalytischer Arbeit und als ein eindeutig qualitatives Vorgehen. Flick (2002, S. 259) resümiert, dass das Ausgangsmaterial durch den Prozess der Abstraktion in Theorien mündet, indem dem empirischen Material Begriffe zugeordnet werden, die *„[...] zunächst möglichst nahe am Text und später immer abstrakter formuliert sein sollen. Kategorisierung meint in diesem Vorgehen die Zusammenfassung von solchen Begriffen zu Oberbegriffen und die Herausarbeitung von Beziehungen zwischen Begriffen und Oberbegriffen bzw. Kategorien und Oberkategorien.“*

5.6.4. Interpretation der Ergebnisse

Im letzten Schritt werden die Ergebnisse der Analyse zusammengefasst und interpretiert. Einzelne Aussagen können einander gegenübergestellt werden, wie z.B. in dieser Arbeit die unterschiedlichen Kulturbetriebstypen. Die Zusammenhänge und Erkenntnisse werden formuliert und eventuell Hypothesen abgeleitet. Ziel ist es, mithilfe der Ergebnisse die der Arbeit zugrunde liegende Forschungsfrage zu beantworten.

„Eine Interpretation sprachlichen Materials [...] durch qualitative Inhaltsanalyse ist immer prinzipiell unabgeschlossen. Sie birgt immer die Möglichkeit der Re-Interpretation.“ (Mayring, 2010, S. 38)

Um einen Überblick über das Datenmaterial zu bekommen, wird im folgenden Kapitel jedes Interviews zusammengefasst und die jeweiligen Besonderheiten sowie zentrale Aussagen angeführt. Die mithilfe des Verfahrens der zusammenfassenden Inhaltsanalyse induktiv gebildeten Kategorien werden im darauffolgenden Kapitel dargestellt. Abbildung 9 fasst die Vorgehensweise dieser Untersuchung noch einmal grafisch zusammen:

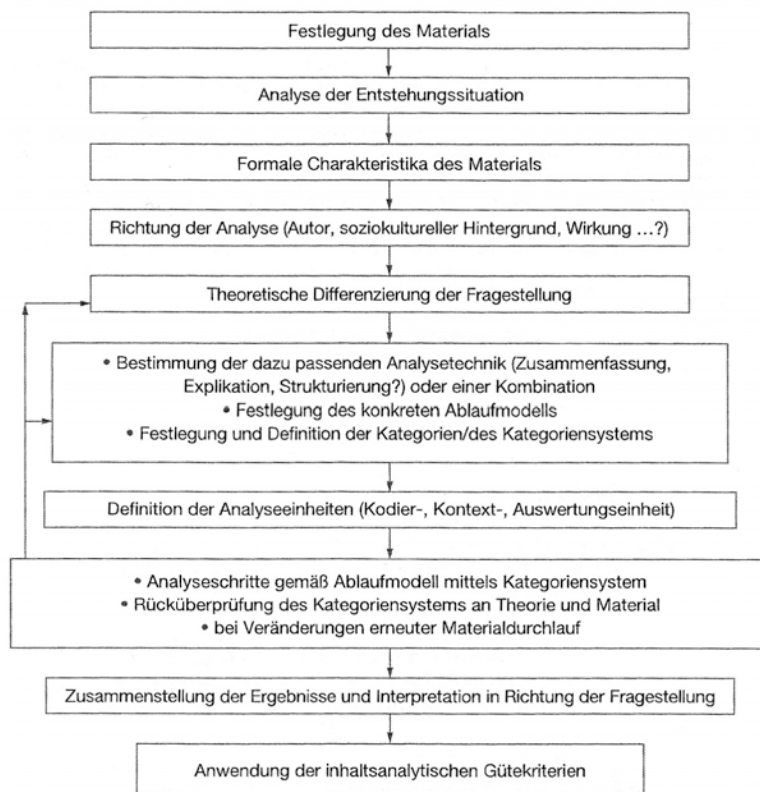


Abbildung 9: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Mayring, 2010, S. 60)

6. Fallbezogene Zusammenfassungen

6.1. KB 1 (Theater)

Das Interview mit Kulturbetrieb 1 wurde mit der derzeitigen Geschäftsführung (GF1) und der unmittelbar davor tätigen (GF2) gemeinsam geführt. Mit dem Begriff Wissensmanagement assoziieren beide die Weitergabe von Wissen auf einer informellen Ebene und nennen als Beispiel dafür die Übergabe von GF1 auf GF2. Grundlage für die erfolgreiche Weitergabe waren Vertrauen, Verstehen und Sympathie.

In KB 1 gibt es allgemein zugängliches Wissen in Form von Daten und Ordnern am Server. Die GF schafft die Struktur und legt die Zugriffshierarchien im Netzwerk fest. Der formelle Wissensaustausch ist in wöchentlichen Jour Fixen organisiert.

Bei der Einführung neuer MitarbeiterInnen findet eine Einschulung durch den/die VorgängerIn und ein Gespräch mit der GF statt. Im letzten Jahr hat ein zentraler Mitarbeiter den Betrieb verlassen und seine Aufgaben und Schnittstellen zu anderen Abteilungen in einem Organigramm inkl. Aufgabenbeschreibung dargestellt. Dies geschah auf Eigeninitiative des Mitarbeiters und ist für GF1 ein Impuls, dies für den gesamten Betrieb anzustreben. Ein Organisationshandbuch gibt es nicht. GF1 hält es zwar für sinnvoll, da vieles verschriftlicht und abgebildet wäre, sieht jedoch in dem Nicht-Abbilden auch einen wichtigen Anstoß zur Kommunikation untereinander, da Wissen eingeholt werden muss und sich die unterschiedlichen Abteilungen so austauschen.

Eine besondere Form des (informellen) Wissensaustauschs wird von GF1 im täglichen gemeinsamen Mittagessen gesehen. *"Besser als jeder Jour Fixe."* (KB 1, Zeile 279). Dabei geht es nicht nur um den Wissensaustausch zu konkreten Arbeitsthemen, sondern das *"[...] zwischen den Zeilen"* (KB 1, Zeile 293). Bei großen Produktionen, an denen viele unterschiedliche Berufsgruppen (KünstlerInnen, TechnikerInnen, Verwaltungspersonal) beteiligt sind, werden gemein-

same Mittagstische vom Büro organisiert. Dies wird als wichtiger Austausch zwischen Büro- und Bühnen-Personal gesehen. *„Damit auch zum Beispiel die Buchhalterin erfährt wie die Situation unten auf der Bühne ist. [...] Wenn die Kostümbildnerin erzählt wo das eckt, dann weiß ich ja, warum gibt die jetzt mehr Geld für das aus. Man kriegt ein anderes Gefühl.“* (KB 1, Zeile 305-309)

Es gibt mehrere Schlüsselpersonen, die seit vielen Jahren im Betrieb arbeiten und sehr viel Wissen und Erfahrung in sich tragen. Sehr wenig davon ist dokumentiert. Es wurden bereits Versuche von GF1&2 unternommen dieses Wissen abbilden zu lassen, bis jetzt ohne Erfolg. Für GF2 bedeutet Wissensmanagement in diesem Zusammenhang, welche Strukturen um diese Personen geschaffen werden müssen, sodass der Betrieb bei deren Wegfall funktioniert. Ziel ist es Aufzeichnungen nach internationalen Standards einzuführen, die auch für externe Personen nachvollziehbar und bearbeitbar sind. Erste Schritte wurden bereits gesetzt. GF1 sieht in dieser Nicht-Weitergabe von Wissen eine Form der Macht-Bewahrung. Gerade im Kulturbetrieb *„[...] wo du nicht so viel verdienst, wo du immer in der zweiten Reihe stehst, wo du die Lorbeeren nicht kriegst, ist Wissen total Macht.“* (KB 1, Zeile 600-602) Generell sollte jedoch jeder ersetzbar sein. Ein gutes, nachvollziehbares Ablagesystem wird als Basis gesehen. Dies erfordert klare Zuständigkeiten und Disziplin in der Ausführung.

Der Wissensaustausch mit anderen GeschäftsführerInnen von Wiener Kulturbetrieben wird als sinnvoll erachtet, findet jedoch nur auf einer informellen Ebene mit drei befreundeten KollegInnen statt. *„Ich glaube, dass es innerhalb der Stadt Wien mehr Berührungspunkte gibt und einfach mehr Misstrauen [...]“* (KB 1, Zeile 37-38) im Vergleich zu den Bundesländern. Es wird auch die Offenlegung des eigenen Nicht-Wissens thematisiert. *„Und darum fragt man Menschen, denen man vertraut.“* (KB 1, Zeile 65-66) Auf Marketing- und Sponsoring-Ebene gibt es formell organisierte Austauschrunden. Ein offiziell organisierter Austausch auf Geschäftsführungsebene wird als erstrebenswert gesehen, da viele Kulturbetriebe in rechtlichen oder organisatorischen Belangen vor denselben Fragen stehen.

6.2. KB 2 (Festival)

Die GF von KB 2 assoziiert mit Wissensmanagement das Wissen des gesamten Unternehmens, das in den MitarbeiterInnen liegt.

Der Betrieb hat sehr wenig Fluktuation. Wenn neue MitarbeiterInnen beginnen, werden sie in der Regel von einem/einer Abteilungskollegen/-kollegin eingeschult, da es – aufgrund des Festivalbetriebs – selten Überschneidungen mit VorgängerInnen gibt. Es gibt Arbeitsbeschreibungen, die anlassbezogen aktualisiert werden. Die GF führt mit jedem/jeder neuen MitarbeiterIn ein Gespräch, in dem der Betrieb, der „Spirit“, die Kommunikationskultur, innerbetriebliche Funktionsweisen, etc. erklärt werden.

„Mit einem Mitarbeiter gehen auch sicher ein paar Prozent vom Wissen mit, die ein neuer Mitarbeiter oder Mitarbeiterin wieder [...] einbringt – eigene Kontakte, eigenes Know-how, eigene Arten zu arbeiten – und natürlich wird die Arbeit auch anhand von [neuen] Leuten wieder etwas verändert.“ (KB 2, Zeile 53-57)

Der Weggang von langjährigen MitarbeiterInnen bedeutet für die GF vor allem einen Verlust von Erfahrungswissen und von persönlichen Kontakten.

Ein formeller Wissensaustausch ist u.a. in wöchentlichen Jour Fixen organisiert. Danach gibt es ein Protokoll, das an alle MitarbeiterInnen verschickt wird. Die Abteilungen untereinander organisieren sich ihren Austausch selbst. Dazu gibt es keine Vorgaben oder Regeln. Ein Organisationshandbuch gibt es für den Finanzbereich. Die Anfertigung für den gesamten Betrieb würde einen zu hohen Zeit- und Arbeitsaufwand bedeuten, so die GF. Es gibt allgemein zugängliche Dokumente am Server und in einer Datenbank und für alle MitarbeiterInnen eigene Informationspostfächer. Der Großteil an Informationen wird über E-Mails (mit cc) verteilt. Ein großes Credo im Betrieb ist Eigenverantwortlichkeit in der Arbeit und auch im Einholen von Informationen – es besteht eine Holschuld. Die GF sieht darin auch eine Förderung des kommunikativen Austauschs der MitarbeiterInnen untereinander.

Eine Hypothese der GF ist, dass je offener die MitarbeiterInnen von der Leitung mit Wissen versorgt werden, umso mehr fühlen sie sich eingebunden in den Betrieb. Es wird eine sehr offene Unternehmens- und Kommunikationskultur gelebt, die auf Vertrauen basiert.

Der informelle Austausch spielt für die GF eine wichtige Rolle in KB 2. Es gibt zwei Orte im Büro dafür – die Küche und ein Raucherzimmer. Diese Plätze ermöglichen einen privaten Austausch, ein Bekommen und Weitergeben von Informationen und werden für die Betriebsstimmung und das Betriebsklima als wichtig erachtet.

Ein Wissensaustausch auf GeschäftsführerInnenebene zwischen den Wiener Kulturbetrieben findet nur auf informeller Basis statt. Informationen werden geteilt, weil man sich jahrelang kennt und eine Vertrauensbasis hat. Der Austausch wird als wichtig empfunden. *„Die Leute die jetzt an den Stabstellen sitzen, die kenne ich noch von früher. Man kann sich anrufen und kann sich auch Informationen weitergeben. Das geht nur über die persönliche Ebene logischerweise.“* (KB 2, Zeile 595-597)

6.3. KB 3 (Museum)

Für die GF von KB 3 bedeutet Wissensmanagement *„[...] eine Fairness in der Unternehmenskultur [...]. Weil du dir mit dem einfach bewusst wirst, was für Wissen vorhanden ist und bei den Mitarbeitern ist [...]“* (KB 3, Zeile 6-8)

Das Wissen, das *„da ist, das gebraucht wird, um den Betrieb am Laufen zu halten“* (KB 3, Zeile 12-13) ist in einem umfangreichen Organisationshandbuch abgebildet und gesichert. Das Handbuch ist für jeden zugänglich am Server. Jeder/jede neue MitarbeiterIn bekommt es. Als zentral erachtet die GF eine regelmäßige Aktualisierung. Dazu werden Verantwortliche bestimmt und die Umsetzung durch die GF kontrolliert.

Bei Weggang eines/einer MitarbeiterIn ist es schwer sein/ihr Wissen zu halten, da meist wenig Zeit für Übergaben vorhanden und je nach Art der Trennung

mehr oder weniger Bereitschaft dazu vorhanden ist. Es geht viel Know-how verloren. Im laufenden Betrieb wird daher darauf geachtet, die Akten gut zu verwalten und ein nachvollziehbares E-Mailsystem zu führen, damit im Bedarf auf vergangene Projekte zurückgegriffen werden kann.

Nach Weggang von Schlüsselpersonen geht zwar viel Wissen verloren, es kommt jedoch Neues hinzu. Darin sieht die GF auch eine Chance zur Weiterentwicklung des Betriebes. *„Jeder ist ersetzbar.“* (KB 3, Zeile 201) Interne Wissensweitergabe hat viel mit der Unternehmenskultur und der Führung zu tun. Um MitarbeiterInnen einzubinden und Verantwortung zu übergeben, muss Wissen durch die Führung geteilt und verteilt werden.

Die GF sieht die Zuständigkeit Wissensmanagement-Aktivitäten zu implementieren bei der Leitung. Für die GF ist dieser Prozess mit viel Zeit und Arbeit verbunden, zudem muss das Potential und das Wissen der MitarbeiterInnen erkannt und anerkannt werden. Wenn dies nicht geschieht kann es sich auch negativ auf das Unternehmen auswirken. *„Wenn du nicht erkennst, dass deine Mitarbeiter über ein großes Wissen und Informationen verfügen, die – wenn sie nicht weitergegeben werden – das Unternehmen eigentlich schädigen.“* (KB 3, Zeile 281-283)

Es gibt einen österreichweiten Wissensaustausch zwischen GFs von Kulturbetrieben gleicher Größe. Dies begann mit drei Häusern und wurde zunehmend größer. Vertrauen, dass nichts nach außen weitergegeben wird, ist die Basis und Voraussetzung. Die Kernthemen des Austausches beziehen sich auf gemeinsame Probleme in rechtlichen und wirtschaftlichen Angelegenheiten.

6.4. KB 4 (Museum)

In KB 4 wurden in den letzten Jahren Maßnahmen zur Wissenserhaltung, Dokumentation und Wissenssicherung initiiert. Auslöser dafür war ein Wechsel in der Leitung sowie der plötzliche Wegfall von zwei SchlüsselmitarbeiterInnen im Betrieb. Da im Fall der zwei MitarbeiterInnen nichts dokumentiert war und keine Übergaben stattfinden konnten, mussten die NachfolgerInnen sehr viel neu er-

arbeiten. Dies hat das Bewusstsein im Betrieb verändert und eine Organisation der Wissensstrukturen zur Folge. *„[...] wir haben innerhalb kürzester Zeit zwei sehr große und eine relativ große Wissensposition auf unschöne Art und Weise verloren. Also da war es dann so, dass die, die nachgefolgt sind, sich sehr viel wieder erarbeiten mussten [...]. Das hat uns einfach sehr geprägt [...].“* (KB 4, Zeile 285-289) Die Übergabe von der alten auf die neue künstlerische Leitung wurde von einem externen Beraterteam begleitet. Generell gibt es eine geringe Fluktuation in KB 4.

Die Geschäftsführung hat eine Ausbildung in Wissensmanagement, die künstlerische Leitung in Organisationsentwicklung. Die GF sieht die Zuständigkeit in der Einführung von Wissensmanagement-Aktivitäten klar bei der Leitung, die Umsetzung liegt in der Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen.

Es gibt ein zentrales Laufwerk und eine Form von Unternehmenswiki, auf das alle MitarbeiterInnen zugreifen können. Neue MitarbeiterInnen bekommen zur Einführung eine Info-Mappe (sog. Mitarbeitermappe), ein Gespräch mit der GF und den Zugang zum Laufwerk. Sie werden in einer Vorstellungsrunde jedem/jeder MitarbeiterIn persönlich vorgestellt.

Der Wissensaustausch zwischen den Abteilungen ist in Teamsitzungen organisiert. Neu generiertes Wissen und Erfahrungen (z.B. aus Projekten) werden nicht schriftlich festgehalten. Es gibt Feedbackbesprechungen im Rahmen der Teamsitzungen oder im Projektverlauf. MitarbeiterInnen, die bei der Besprechung nicht dabei sind, bekommen die Informationen ausschließlich durch eigeninitiatives Nachfragen. Über Neuerungen/Änderungen, etc. werden die MitarbeiterInnen per E-Mail informiert. Im letzten Jahr nahm das ganze Team an einem mehrtägigen Workshop zur Verbesserung der internen Kommunikation teil. Die GF hat Räumlichkeiten für den informellen Wissensaustausch geschaffen, da sie diesen als wichtig erachtet.

Wenn ein/e MitarbeiterIn ausscheidet, werden Dokumente und Daten an den/die NachfolgerIn übergeben. Eine Weitergabe von informellem und Erfahrungswissen findet nicht statt. Für die GF ist dies ein Zeit- und Motivationsthema. „[...] *da wären wir gefragt das mehr zu fördern und zu motivieren und zu sagen – komm, bitte nimm dir einen halben Tag Zeit, um das vorzubereiten und dann machen wir ein sauberes Gespräch, um dein informelles Wissen auch zu kriegen. Das wäre sinnvoll, findet aber im Moment nicht statt. Aber wenn sich die nächste Person verabschiedet, sollte ich es andenken.*“ (KB 4, Zeile 165-169)

Wissensmanagement bedeutet für die GF ein Erkennen und Verwerten von Potentialen im Unternehmen. Wichtig dabei ist die gezielte Auswahl von weiterzugebendem Wissen, da eine Gefahr in der Überfrachtung gesehen wird. Zentral ist für die GF, dass alle MitarbeiterInnen wissen, wo sie Informationen bekommen können.

Ein Wissensaustausch zwischen den Wiener Kulturbetrieben findet nur auf informeller Basis statt. Offiziell Organisiertes gibt es nicht, wäre aber wünschenswert. „*Ich meine, das ist auch etwas, was von den Kulturorganisationen selbst mehr kommen sollte. [...] Es ist halt nur so, dass man sich wenig Zeit nimmt für diese Dinge. Weil Zeit haben tut man sowieso für alles, das ist nur eine Frage der Prioritäten.*“ (KB 4, Zeile 336-339)

6.5. KB 5 (Theater)

Für die GF von KB 5 bedeutet Wissensmanagement die Schaffung von Struktur, die passende EDV und das Wissen „[...] *dass man sehr genau weiß, was man alles nicht wissen braucht. Das ist eigentlich wichtig, dass man gleich weiß – was ist relevant und was nicht.*“ (KB 5, Zeile 500-502)

Sie unterscheidet zwei Arten von Wissen, die ein/e neue/r MitarbeiterIn benötigt, wenn er/sie beginnt: Das Know-how zum Arbeitsgebiet (das vorab im Vorstellungsgespräch und via Lebenslauf abgeklärt wird) und das interne Wissen über den Betrieb (das er/sie erst bei der Arbeit erwerben kann). Bei der Vermitt-

lung dieses betrieblichen Wissens hilft das Organisationshandbuch. Es ist für alle MitarbeiterInnen zugänglich und am Ende einer Saison sind alle MitarbeiterInnen angehalten ihre Bereiche zu aktualisieren. Ein/e neue/r MitarbeiterIn bekommt Zugang zum Organisationshandbuch und wird allen MitarbeiterInnen vorgestellt. Die GF findet ein Kennenlernen in lockerer Atmosphäre, wie es bei Premierenfeiern möglich ist, hilfreich.

Generell wird der informelle Austausch als sehr wichtig erachtet und intern gefördert. Einmal im Monat gibt es ein gemeinsames Mittagessen für alle MitarbeiterInnen, „[...] dass man einfach auch diese Dinge in einer lockeren Atmosphäre bereden kann. [...] weil ich glaube, dass das sehr viel für ein Betriebsklima und für die Vertrauensbasis und das ist für mich was ganz, ganz Wichtiges, dass das sehr gut dazu beitragen kann.“ (KB 5, Zeile 148-152)

Der formelle Wissensaustausch ist in regelmäßig wiederkehrenden Besprechungsrunden organisiert.

Die GF hebt hervor, dass jeder/jede MitarbeiterIn ersetzbar ist. Auch Schlüsselpersonen, die viele Jahre im Betrieb sind. Dabei betont die GF, dass jede neue Person neues Wissen einbringt und die Dynamik einer gesamten Gruppe verändert. Dies birgt neue Chancen.

Die GF tauscht sich mit anderen GeschäftsführerInnen von Wiener Kulturbetrieben aus. Dies passiert jedoch nur informell und basiert auf hohem Vertrauen. Die GF spricht an, dass die Stadt Wien einen Austausch vorschreiben könnte, „[...] da ist viel Know-how schon zuhause und dass man auf das nicht einfach zurückgreift.“ (KB 5, Zeile 388-389) Es gab den Versuch des Zusammenschlusses von Klein- und Mittelbetrieben, der jedoch aufgrund von finanziellen Uneinigkeiten und Misstrauen untereinander gescheitert ist.

6.6. KB 6 (Theater)

Für die GF von KB 6 ist Wissensmanagement im Kulturbetrieb durch besondere Rahmenbedingungen gekennzeichnet. Hohe Fluktuation und fehlende Bereitschaft zur Reflexion erschweren den Aufbau und das Bewahren von Wissen, „[...] *man muss so oft zurück an den Start.*“ (KB 6, Zeile 22)

Allgemein zugängliches Wissen ist in Form einer bewusst gestalteten Ordnerstruktur am Server vorhanden. Als wichtig erachtet die GF dabei Nachvollziehbarkeit und Transparenz wo was zu finden ist. Dies ermöglicht eine Ersetzbarkeit im Fall von Krankheit oder plötzlichem Ausfall.

Der Wissensaustausch zwischen den Abteilungen ist in einer formalen Besprechungsarchitektur organisiert, die sukzessive entstanden ist. Ob der Wissensaustausch gut funktioniert, hängt für die GF von den persönlichen Beziehungen im Team ab. Der informelle Wissensaustausch funktioniert, wenn die persönliche Beziehung gut ist. Die GF sieht in der persönlichen Beziehung die wichtigste, oft in der Qualität des Wissensaustauschs ausschlaggebende, Komponente.

Der Betrieb hat eine hohe Fluktuation. Es gibt keine standardisierten MitarbeiterInnen-Einführungsprozesse und keine Vorschriften dazu. Es findet eine Vorstellungsrunde durch das Haus statt. Der Rest liegt bei den einzelnen Abteilungen. Die GF betont, dass eine Anwendung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten nicht zum Image des Hauses passt und daher die Unternehmenskultur so wenig Formalisierung wie möglich verlangt.

Bei einem MitarbeiterInnenwechsel stellen sich unterschiedliche Herausforderungen in der Wissenserhaltung für den Betrieb: Bei Schlüsselpersonen ist der Wegfall von Erfahrung und Know-how stark spürbar. Da es keine formellen Vorgaben gibt, ist jede Übergabe von der Persönlichkeit des/der ausscheidenden MitarbeiterIn abhängig. Die GF möchte zukünftig Austrittsgespräche einführen. „[...] *weil ich der Meinung bin, dass man dann einfach mehr von den Leuten*

kriegt, wenn man ihnen entgegenkommt. Das ist ganz ein pragmatischer Punkt auch, weil dann findet das alles nicht mehr statt, dieser Know-how-Transfer, und das schadet ja nur dem Betrieb.“ (KB 6, Zeile 325-328)

Neues Wissen und Erfahrungen werden spontan, aber nicht strukturiert festgehalten. *„Also im Anlassfall, wenn jemand krank geworden ist und man draufgekommen ist, man findet nix. [...] haben wir uns solche Dinge überlegt.“* (KB 6, Zeile 161-163; 166-167) Es gibt ein Organisationshandbuch und einmal jährlich eine Teamklausur außerhalb von Wien. Das Organisationshandbuch wird laufend aktualisiert, Stellenbeschreibungen anlassbezogen. Der Grund für das Einführen des Organisationshandbuchs ist ein pragmatischer: das Kontrollamt verlangt es.

Der Austausch mit anderen GeschäftsführerInnen von Wiener Kulturbetrieben basiert ausschließlich auf Vertrauen und ist informell. Die GF empfindet, dass die Stadt Wien Konkurrenz und Misstrauen zwischen den Kulturbetrieben schürt. Es könnten Synergien genutzt werden. Es gibt Gebiete, wie z.B. arbeitsrechtliche Fragen, zu denen ein Austausch möglich wäre – ohne Konkurrenz. Den Austausch zu organisieren ist arbeits- und zeitintensiv.

6.7. KB 7 (Festival)

Die GF von KB 7 assoziiert mit Wissensmanagement die Aufzeichnung und Speicherung von Wissen und Erfahrungen für den Betrieb. *„Da kommt dann schon wahnsinnig viel Wissen. [...] wenn ein Monat alle zusammenarbeiten, dann akkumulieren die natürlich Erfahrungen. Und die nicht ständig immer zu verlieren, sollte man besser managen.“* (KB 7, Zeile 9-12)

Eine Bewahrung und Verschriftlichung von Wissen, Strukturen und Abläufen wird als sinnvoll erachtet, aber keine Zeit und Anstrengung unternommen dies zu realisieren. Immer wieder wird von vorne begonnen. *„Es ist sehr viel last-minute. Aber das schränkt natürlich nicht ein, dass man sehr viele Abläufe, die man jedes Jahr wieder hat, irgendwie einmal verskriptet.“* (KB 7, Zeile 30-32)

Neue MitarbeiterInnen werden von Personen aus dem Kernteam, das seit vielen Jahren unverändert besteht, eingeschult. Da es wenig Aufzeichnungen gibt, passiert dies größtenteils im direkten Dialog. Es gibt keinen organisierten Wissensaustausch wie z.B. Jour Fixe, jedoch eine absolut offene Serverstruktur, auf die jede/r MitarbeiterIn Zugriff hat. Das Personal, das für die Monate um das Festival dazukommt, kommt zu einem späten Zeitpunkt und muss sich selbst zurechtfinden. Die lange Arbeitspause der temporären MitarbeiterInnen zwischen den Festivals sowie die geringe Menge an Aufzeichnungen erschweren die Wissensbewahrung.

Divergierende Arbeitszeiten sowie die geographische Zweiteilung der Büros machen den Austausch im Team sehr schwer. Es wurden gemeinsame Mittagessen eingeführt, die diesen Austausch fördern sollen.

Es gibt keinen offiziell organisierten Wissensaustausch zwischen den Wiener Kulturbetrieben. Basierend auf dem eigenen Interesse wird der Austausch auf informeller Ebene gesucht. *„Es gibt wahnsinnig viele Leute und viel Kultur – aber [...] kaum wer schaut über den Tellerrand und das ist alles was eine Kulturpolitik fördern und steuern kann. Aber du musst es auch wollen. Das ist schon eine gewisse Starre leider.“* (KB 7, Zeile 487-490)

6.8. KB 8 (Theater)

Bei der internen Verteilung von Wissen ist es für die GF von KB 8 zentral, eine sinnvolle Logistik zu entwickeln – welches Wissen muss für welche Gruppen zugänglich sein und was wird nicht gebraucht. Die GF schafft die Strukturen für den formellen Wissensaustausch. Dieser betrifft die Zugänglichkeit der Daten am Server, die Sitzungsstrukturen (in Häufigkeit und Zusammensetzung) sowie den E-Mail Verkehr (wer bekommt was in cc).

Der informelle Wissensaustausch wird als sehr wichtig erachtet. Die GF betont dabei, dass die formell organisierten Strukturen nicht von informellen Kommunikationswegen ersetzt oder umgangen werden dürfen.

Bei Weggang eines/einer MitarbeiterIn sowie bei Projektende ist für die GF das Führen von Abschlussgesprächen wesentlich. Gerade im Kulturbetrieb werden Projekte zu oft bei einer Premierenfeier oder Vernissage *"bei einem Achtel"* abgeschlossen.

Schlüsselpersonen, in denen viel Wissen exklusiv liegt, gilt es zu vermeiden. Gerade in kleinen Kulturbetrieben, in denen die meisten Positionen von SpezialistInnen besetzt sind, gilt es Wissen, „das alle angeht“, zu identifizieren und zu kommunizieren. Dies geht einher mit Zeit- und Arbeitsaufwand, sichert die Organisation bei Wegfall einer Schlüsselperson jedoch ab. *„Also besser ist es, wenn mehr Leute über mehr Bescheid wissen, weil dann schmerzt es nicht so wenn eine Person geht.“* (KB 7, Zeile 162-163)

Eine weitere Möglichkeit Wissen festzuhalten sieht die GF im Organisationshandbuch, das momentan im Entstehen ist und für jeden/jede am Server zugänglich sein wird.

Es besteht das Vorhaben einen Austausch auf GeschäftsführerInnenebene zu organisieren um Synergien zu nutzen. Durch ein gemeinsames Auftreten in budgetären Verhandlungen könnte viel Geld gespart werden, so die GF, und die Kulturbetriebe in einem politischen Kontext stärker werden lassen. Dafür müsste offen zusammengearbeitet werden. Von der Stadt Wien, die Eigentümerin dieser Institutionen ist, wird nichts vorgegeben. Es wird eher die Konkurrenz geschürt, obwohl enorme Kosten anfallen, die aufgrund des Nicht-Zusammenarbeitens mehrfach entstehen.

7. Kategorienbezogene Zusammenfassungen und Interpretation der Ergebnisse

Im Folgenden werden die aus dem Textmaterial induktiv gebildeten Kategorien dargestellt. Im Gegensatz zu den vorangegangenen Zusammenfassungen, die sich an der Logik des Einzelfalls orientieren, werden die Inhalte nun, so Zepke (2015, S. 68), aus dem Kontext der Einzelinterviews gelöst und „horizontal“ Querschnittsthemen, den sog. Kategorien, zugeordnet.

7.1. Instrumente zur Abbildung und Bewahrung von Wissen

Die erste Kategorie fasst die Instrumente zusammen, die in von der Stadt Wien subventionierten Kulturbetrieben bereits implizit oder explizit ergriffen werden um Wissen abzubilden und zu bewahren.

In allen befragten Kulturbetrieben wird das über die Jahre aus Projekten und Erfahrungen generierte Wissen in Dokumenten und Ordnern festgehalten. Dabei steht ein nachvollziehbares Ablagesystem im Vordergrund. Der Umgang mit öffentlichen Geldern und die meist an Intendanten geknüpften Arbeitsverträge werden in diesem Zusammenhang häufig als Grund zur besonders sorgfältigen und für jeden/jede nachvollziehbaren Ablagestruktur genannt, *„[...] du musst davon ausgehen, dass du morgen nicht mehr in diesem Job sitzt. [...] Und das jemand anderer dasitzt. Und dann müssen die das übernehmen können, weil du hast das ja nicht mit deinem Privatgeld finanziert, sondern da wurden Steuergelder reingesteckt [...], das kann nicht alles verpuffen. Das finde ich ganz banales Wissensmanagement – Ablagesystem.“* (KB 1, Zeile 704-709)

Die Auswahl und Steuerung der Zugänge obliegt der GF. Dabei betonen die meisten Befragten, dass eine sinnvolle Logistik der Zugriffshierarchien sowie die Kommunikation darüber wo etwas zu finden ist, als wichtig empfunden wird.

Die Hälfte der befragten Kulturbetriebe führen umfangreiche Organisationshandbücher, in denen sämtliche Informationen abgebildet sind. Die Implementierung und Anfertigung wurde von allen als sehr zeit- und arbeitsintensiv be-

schrieben. Die laufende, meist jährliche Aktualisierung wird von der GF eingefordert und kontrolliert. Die Gründe ein Organisationshandbuch zu führen, variieren von dem Nutzen, dass alles festgehalten und für jeden/jede einsehbar ist „[...] *das ist die Bibel unserer Institution.*“ (KB 5, Zeile 71-72), bis hin zu pragmatischen Gründen, da das Kontrollamt es verlangt.

„Und dass es einfach auch festgehalten ist, dass Dinge und Projekte und Erfahrungen auch weitergegeben werden, dass man nicht jedes Mal alles neu erfinden muss.“ (KB 3, Zeile 82-84)

Das Lernen aus abgeschlossenen Projekten durch gemeinsames Reflektieren und die Verschriftlichung des neu generierten Wissens (Lessons-Learned / Projekt-Debriefing, siehe S. 34 f) wird von der Mehrzahl der Befragten als selten und verbesserungsfähig bezeichnet. Zeitknappheit, andere Prioritätensetzung oder mangelnde Bereitschaft der MitarbeiterInnen werden als Gründe genannt. Auffällig erscheint in diesem Zusammenhang, dass alle Befragten einen großen Nutzen im Festhalten des generierten Wissens sehen, aber keine Anstrengungen unternommen werden, um es zu tun. Vereinzelt werden Feedback- bzw. Abschlussgespräche geführt sowie Erfahrungen spontan festgehalten. In keinem der befragten Betriebe passiert dies regelmäßig oder systematisch. Die Aussagen bestätigen ein Ergebnis der Studie von Birnkraut & Kellner (2013, S. 194) das besagt, dass Kulturinstitutionen die interne Wissensentwicklung nicht als eigenständige Aufgabe, sondern überwiegend als Nebenprodukt des Alltagsgeschäfts, begreifen.

„Wie endet ein Projekt. Nur beim Bier. Das ist ja keine Seltenheit – bei der Finessage ein Achtel oder bei der Vernissage ein Achtel oder bei der Premiere. Aber auch hier – man kann das auch Einfordern. Man kann auch sagen, also mich würde es schon noch einmal interessieren, dass wir ein Schlussgespräch machen, abseits von der Feier. Weil das ist schon ein Unterschied ob ich dir bei einem Achtel sag – es war eh super mit dir.“ (KB 8, Zeile 109-116)

Personalbezogene Instrumente, wie Coaching oder Mentoring, werden in keinem der befragten Kulturbetriebe eingesetzt.

Stellt man die Aussagen der unterschiedlichen Kulturbetriebstypen gegenüber, lassen sich keine Unterschiede oder Besonderheiten in dieser Kategorie feststellen. Die Instrumente, die verwendet werden um Wissen in den Kulturbetrieben abzubilden und zu bewahren, sind wenige und könnten als ausbaufähig bezeichnet werden.

7.2. Wissensbewahrung und Wissenstransfer bei Personalwechsel

7.2.1. Ursachen für die Einführung von Maßnahmen

Mit dem Verlust von Wissen, der dem Betrieb durch das Ausscheiden von MitarbeiterInnen entsteht, sind alle untersuchten Betriebe konfrontiert.

Hier lässt sich ein Unterschied zwischen den Kulturbetriebstypen Theater, Museum und Festival beobachten: Während sowohl die befragten Theater und Museen mit Fluktuation zu kämpfen haben, arbeiten die befragten Festivals seit vielen Jahren mit demselben Team (minimaler Personalwechsel). Die Maßnahmen, die zur Wissenserhaltung bei Personalwechsel in den Theatern und den Museen eingeführt wurden, sind immer anlassbezogen entstanden, die Festivals waren hingegen bisher selten in der Situation das Wissen von ausscheidenden MitarbeiterInnen festhalten zu müssen, es wurden daher keine Maßnahmen ergriffen.

Zwei Beispiele, die dies verdeutlichen: In einem Kulturbetrieb war ein ausscheidender Mitarbeiter der Impulsgeber. Er hat eine ausführliche Aufgaben- und Stellenbeschreibung seines Bereiches inkl. Schnittstellen, etc. für seine Nachfolgerin angefertigt und damit die Geschäftsführung motiviert, dies für alle Bereiche machen zu lassen um Wissen zu sichern und auf neue Personen zu transferieren.

„Warum ist das entstanden? Einfach weil der ein super organisierter Mensch ist und seine Arbeit gut weitergeben wollte und sein Aufgabengebiet sehr umfangreich ist [...] Da hat er sich selber eines gemacht, weil es schon gut ist, wenn du jetzt neu anfängst und du hast das da vor dir liegen und musst nicht jedes Mal fragen, wie funktioniert das.“ (KB 1, Zeile 222-224; 243-245)

In einem anderen Kulturbetrieb war der Auslöser ein plötzlicher Wegfall von zwei wichtigen MitarbeiterInnen sowie ein Wechsel in der Leitung innerhalb kürzester Zeit. Da im Fall der zwei MitarbeiterInnen nichts dokumentiert war und keine Übergaben stattfinden konnten, mussten die NachfolgerInnen sehr viel neu erarbeiten. Dies hat das Bewusstsein im Betrieb verändert und wird als Initialmoment zur Schaffung von Wissensstrukturen beschrieben. *„[...] Das hat uns einfach sehr geprägt, deswegen sind wir – was Übergaben angeht und Informationsaustausch – etwas bemühter.“ (KB 4, Zeile 288-290)*

Zusammenfassend kann man feststellen, dass wenig standardisierte Maßnahmen ergriffen werden, um das Wissen ausscheidender MitarbeiterInnen im Betrieb zu halten. Übergaben können aufgrund von Zeitknappheit oder gar keiner Überschneidung nicht immer stattfinden. Je nach Art der Trennung ist mehr oder weniger Bereitschaft von Seiten der MitarbeiterInnen für eine Übergabe vorhanden. Alle Befragten sind sich bewusst, dass Wissen für den Betrieb verlorengeht. Einzelne Ansätze und Versuche Wissen zu halten sind erkennbar, begründen sich aber nur auf Einzelfälle und Eigeninitiative der MitarbeiterInnen.

Wie in Kapitel 4.2. erörtert, ist der Kulturbetrieb in seiner Leistungserstellung fast ausschließlich von der Ressource Wissen abhängig. Dabei spielen die MitarbeiterInnen als WissensträgerInnen die entscheidende Rolle. Ein bewussterer Umgang mit dieser Ressource scheint sich in einigen der befragten Kulturbetriebe in den letzten Jahren einzustellen. Ursachen für dieses Bewusstsein sind individuelle Situationen, in denen die GFs die Relevanz für einen gezielten Umgang mit dem Wissen der MitarbeiterInnen bzw. die Wichtigkeit der Erhaltung

und Bewahrung des Wissens erkannt haben. So wurden einzelne Maßnahmen initiiert.

Zur Kategorie *Ursache für die Einführung von Maßnahmen* können folgende Hypothese gebildet werden:

- Einschneidende Erlebnisse, wie der plötzliche Verlust von wichtigen MitarbeiterInnen, können das Einführen von Maßnahmen zur Wissensbewahrung auslösen.
- Wenig Wechsel im Personal kann dazu führen, dass ein Betrieb in seiner Routine verweilt und keinen Anstoß zur Veränderung oder Verbesserung der Wissens-Strukturen sieht.

7.2.2. Die Rolle von Schlüsselpersonen

Der Wissensverlust bei Weggang eines/einer MitarbeiterIn schlägt sich, so ein Großteil der Befragten, vor allem im Verlust von Erfahrungswissen und dem Wegfall persönlicher Kontakte nieder. MitarbeiterInnen, die viele Jahre im Betrieb arbeiten – sog. Schlüsselpersonen – bedeuten einerseits einen besonders hohen Verlust an Erfahrungswissen, andererseits herrscht einstimmig die Meinung, dass neue MitarbeiterInnen neue und positive Impulse zur Entwicklung des Betriebes mitbringen.

Im laufenden Betrieb werden die langjährigen MitarbeiterInnen sehr wertgeschätzt. Alle InterviewpartnerInnen unterstreichen die Wichtigkeit und Bedeutung, die sie für den jeweiligen Betrieb haben. Es werden aber nur wenige Versuche unternommen das Wissen abbilden zu lassen bzw. die Personen anzuhalten, es zu dokumentieren. Vielmehr wird sogar auf die Routinen dieser für den Betrieb wichtigen Personen Rücksicht genommen und Strukturen um sie herum geschaffen.

„Das sind halt einfach sehr spezielle Leute im Kulturbetrieb. Ich mein, manche Leute die da für den Kulturbetrieb wirklich super sind, würden wo anders wahrscheinlich gar nicht so gut über die Runden kommen. Ja ich behaupte [...] die

Schlüsselperson hat einen wahnsinnigen Wert in vielerlei anderer Hinsicht. Und das wissen wir eh alle – weil er so querdenken kann und Möglich-machen kann und das Relative denken kann, ist er viel Wert. Und darum baut man rundherum eine Struktur, damit der Rest abgefangen wird.“ (KB 1, Zeile 461-467)

Dem Gegenüber – man könnte fast sagen im Widerspruch dazu – steht die einstimmige Aussage aller InterviewpartnerInnen, dass absolut jede/r MitarbeiterIn, jede Schlüsselperson ersetzbar ist. Einige der Befragten betonen darüber hinaus, dass neue MitarbeiterInnen neues Wissen in den Betrieb bringen und dies Chancen zur Weiterentwicklung birgt. Interessant scheint, dass langjährige MitarbeiterInnen, die den Betrieb gut kennen, während ihrer Tätigkeit sehr wertgeschätzt werden, nach Ausscheiden dieser MitarbeiterInnen man sich jedoch ausschließlich auf das Neue konzentriert. Es scheint als begründeten und kompensierten die GeschäftsführerInnen das Nicht-Ergreifen von Maßnahmen zur Erhaltung des Wissens ausscheidender Personen einzig mit dem positiven Blick auf die Qualität neuer MitarbeiterInnen.

„Jedes Mal wenn ich höre, dass eine Schlüsselfigur ihre Tätigkeit niederlegt wird mir leicht anders. Aber ich habe es schon etliche Male erlebt und es ist nichts passiert. Das heißt andersrum gesagt – mit einer Schlüsselfigur die geht, kommt auch was Neues, Schönes wieder herein.“ (KB 2, Zeile 246-249)

„Es ist so – es sind alle ersetzbar. Also selbst wenn man glaubt da ist Wissen wahnsinnig viel gebündelt und es ist furchtbar, wenn die Person jetzt weggeht [...] es kann in Detailbereichen ein Problem sein aber generell ist es keines. [...] Wenn gute Leute nachkommen, ja es geht dazwischen Wissen verloren, aber es kommt auch neues Wissen dazu.“ (KB 5, Zeile 213-217; 220-222)

„[...] auch so Leute die so lange im Betrieb waren und alles gewusst haben und gemacht haben sind natürlich... Oft bricht ein Unternehmen dann auch auf und es ist so ein Aufbruch und ein Neubeginn.“ (KB 3, Zeile 207-209)

Persönliche Kontakte, Arbeitserfahrung im Kulturbetrieb und soziale Kompetenz werden von der Mehrzahl der Befragten als ausschlaggebende Kriterien bei der Personalbesetzung genannt. Darin könnte eine mögliche Ursache liegen, warum wenig unternommen wird um das Erfahrungs- und implizite Wissen von MitarbeiterInnen im laufenden Betrieb abzubilden. Ein/e neue/r MitarbeiterIn wird so gewählt, dass das verlorene Wissen durch eine neue Person, die persönliche Kontakte und Erfahrung im Kulturbetrieb – implizites Wissen über die Branche – mitbringt, ersetzt wird. Die Möglichkeit das Alte zu halten und das Neue zusätzlich in den Betrieb zu holen, wird vernachlässigt.

„Du brauchst einfach [..] Leute, die auf Zack sind [...]. Da geht es ein bisschen mehr um Persönlichkeiten und wenn man weiß, die haben das drauf, dann weißt du, die werden da auch schwimmen, nein – schwimmen lernen. Nicht untergehen oder so dabei.“ (KB 7, Zeile 145-149)

„In einem Kulturbetrieb geht es hauptsächlich um Kommunikation, um Vernetzung, dass jemand viele Leute kennt.“ (KB 2, Zeile 315-316)

Zur Kategorie *Rolle der Schlüsselpersonen* können folgende Hypothesen gebildet werden:

- Der Verlust von Wissen, der dem Betrieb durch das Ausscheiden von MitarbeiterInnen entsteht, scheint bewusst hingenommen zu werden. Eine Initiative zur Veränderung kann erst entstehen, wenn die GeschäftsführerInnen den Wert des Wissens ausscheidender MitarbeiterInnen erkennen.
- Eine organisationale Wissensbasis kann nicht aufgebaut werden, da individuelles Wissen nicht gehalten und integriert, sondern durch neues individuelles Wissen ersetzt wird.
- Die Anstrengungen, die unternommen werden, um Strukturen um Schlüsselpersonen im laufenden Betrieb zu schaffen, könnten eingesetzt werden, um deren Wissen zu bewahren und im Betrieb zu halten.

7.2.3. Wissenstransfer auf neue MitarbeiterInnen

Wie in der vorangegangenen Kategorie ausgeführt, spielen bei der Auswahl neuer MitarbeiterInnen die Branchenerfahrung sowie deren Vernetzung und persönliche Kontakte die entscheidende Rolle. Dies spiegelt sich in den MitarbeiterInnen-Einführungsprozessen und dem damit verbundenen Wissenstransfer auf neues Personal wieder.

Die Mehrzahl der befragten GeschäftsführerInnen führt ein Gespräch mit dem/der neuen MitarbeiterIn, oft gibt es eine Vorstellungsrunde durch das Haus bzw. ein persönliches Vorstellen in einer Sitzung. Der Rest liegt bei den jeweiligen Abteilungen bzw. den VorgängerInnen – sofern diese für eine Übergabe zur Verfügung stehen. Da es keine formellen Vorgaben gibt, ist der Wissenstransfer von der Motivation des/der ausscheidenden MitarbeiterIn abhängig. Die Mehrzahl der Befragten verweist darauf, dass neue MitarbeiterInnen Zugang zu den relevanten Dokumenten am Server, zum Organisationshandbuch – sofern eines vorhanden ist – und zum E-Mail-Verkehr bekommen und sich damit selbstständig einarbeiten können. Alle betonen, dass die Möglichkeit gegeben ist, etwaige Fragen jederzeit im direkten Dialog mit den KollegInnen zu klären.

Stellt man die Kulturbetriebstypen gegenüber, lässt sich erkennen, dass sowohl im Theater als auch im Museumsbetrieb Wert darauf gelegt wird den Wissenstransfer auf neue MitarbeiterInnen so gut wie möglich zu gestalten. Übergaben werden – sofern es eine zeitliche Überschneidung gibt und die VorgängerIn dazu bereit ist – angestrebt und Zeit dafür eingeräumt. Im Gegensatz dazu ist eine Übergabe bei den Festivalbetrieben eher selten. Dies kann auf einen Zeitmangel, die temporären Beschäftigungsverhältnisse sowie eine meist fehlende Überschneidung mit dem/der VorgängerIn zurückgeführt werden.

„Das ist der Ökonomie geschuldet, dass wir halt einfach nicht das Geld haben oder uns nicht das Geld nehmen, dass wir da einen Monat mehr jemanden einstellen. [...] die Leute, die einschulen müssen, haben ja selber überhaupt keine Zeit. Du bist eh schon Tag und Nacht am arbeiten, wie sollst du dann noch je-

manden begleiten? Du zeigst ihnen halt – da ist der Server, schau es dir selber an.“ (KB 7, Zeile 122-124; 126-129)

Die Aussagen der InterviewpartnerInnen bestätigen die Ergebnisse von Birnkraut & Kellner (2013, S. 193 ff), die in ihrer Studie herausfanden, dass in Berliner und Hamburger Kulturinstitutionen in 25% der Fälle Übergaben gar nicht stattfinden. In ca. der Hälfte der befragten Betriebe werden Übergaben gemacht, dies passiert jedoch nicht planvoll und systematisch. Es konnte bestätigt werden, dass das Wissen der Kulturbetriebe wenig bis gar nicht dokumentiert wird und dadurch ein Mehraufwand im Wissenstransfer entsteht.

Zur Kategorie *Wissenstransfer auf neue MitarbeiterInnen* können folgende Hypothesen gebildet werden:

- Persönliche Übergaben können einen direkten Wissenstransfer auf neue MitarbeiterInnen ermöglichen und zeitlichen Mehraufwand reduzieren.
- Persönliche Übergaben können den Wissensverlust bei verabsäumtem Dokumentieren nur schwer ausgleichen.

7.3. Interne Wissensverteilung

Der interne Wissensaustausch findet auf zwei Ebenen statt: formell organisiert sowie auf informellem Weg. Dabei wird in den Gesprächen unterschieden zwischen der Wissensverteilung im ganzen Team und dem Austausch zwischen den einzelnen Abteilungen.

Sieben der acht Kulturbetriebe halten wöchentlich Teamsitzungen – sog. Jour Fixe – ab. In einigen Betrieben wird danach ein Protokoll angefertigt, das an alle MitarbeiterInnen (Anwesende und Nicht-Anwesende) per E-Mail versandt und als Memo verwendet wird. In den anderen Betrieben machen sich die Anwesenden selbst Notizen. Ein Interviewpartner betont die Wichtigkeit die innerbetriebliche Wissensverteilung gezielt und überlegt zu gestalten und sieht dies als eine zentrale Aufgabe der GF.

„Da muss man auch schauen – wie viele Sitzungen braucht es, wie oft, wer muss teilnehmen, welche Protokolle muss es geben und wer muss die kriegen.“
(KB 8, Zeile 53-55)

„[...] dass ich schon überlegen muss, was gebe ich den Leuten wirklich? Ich kenne auch Leute, die jeden Tag Statusmails verschicken. Die liest aber dann keiner. Also das ist so, dass man sagen muss, die Leute sollen die Information, die sie wirklich brauchen zugänglich haben [...] Und für alle anderen Dinge sollten sie wissen, wo sie hingehen können oder wo sie die Information abholen können.“ (KB 4, Zeile 59-65)

Die Aussage belegt die theoretischen Ausführungen von Probst et al. (2012, S. 179), die darauf hinweisen, dass es bei der Gestaltung des internen Wissensaustauschs nicht nur auf die richtigen Mittel, sondern auf den richtigen Umfang ihres Einsatzes ankommt.

Neben den Sitzungen mit dem gesamten Team gibt es in der Hälfte der befragten Betriebe Besprechungsrunden in unterschiedlicher Zusammensetzung und

zu unterschiedlichen Themen, wie z.B. Marketing-Jour-Fixe, Technik und Produktions-Besprechungen oder Abteilungsleiterunden.

In nur einem untersuchten Kulturbetrieb gibt es gar keinen formell organisierten Wissensaustausch. *„[...] das musst du alles immer informell machen. Und deswegen haben wir halt gelernt, dass wir eine völlig offene Serverstruktur machen, wo jeder rein kann.“* (KB 7, Zeile 178-180)

Eine Interviewpartnerin führt das Funktionieren des internen Wissensaustauschs – auch des formell organisierten – auf die Qualität der persönlichen Beziehungen zurück und bezeichnet diese als ausschlaggebendes Kriterium. *„[...] wenn es persönlich einfach nicht so hinhaut. Da bin ich draufgekommen, dass das eigentlich auch ein wichtiger... Natürlich neben den Strukturen die man festlegen kann, geht es um diese persönlichen Beziehungen.“* (KB 6, Zeile 69-71)

Ein interessanter Aspekt lässt sich in den Aussagen zur Steuerung der internen Wissensverteilung durch die Leitung beobachten. Der Großteil der befragten GeschäftsführerInnen betont den hohen Stellenwert der internen Wissens(ver)teilung. Eine Unternehmens- und Kommunikationskultur, in der Wissen sehr offen von der GF geteilt wird, basiert auf Vertrauen und schafft Vertrauen. Darin wird die Möglichkeit gesehen, die MitarbeiterInnen enger an den Betrieb zu binden.

„Das Vertrauen ist vorhanden. Hier werden Sachen kommuniziert, Informationen weitergegeben, die vielleicht in anderen Führungsebenen von Kulturbetrieben nicht an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Aber unsere Idee ist es, die Mitarbeiter noch näher heranzuholen an den Betrieb.“ (KB 2, Zeile 377-380)

Dem Gegenüber steht, dass der offene Umgang mit Wissen im Team zwar als erstrebenswert und wichtig bezeichnet wird, jedoch erst stattfindet, wenn sich die MitarbeiterInnen das Wissen eigenständig „besorgen“.

„Also da geht es auch sehr stark um Selbstverantwortlichkeit, das heißt die Leute die hier arbeiten, die müssen sich ihr Wissen auch holen, ich bediene diese Leute nicht.“ (KB 2, Zeile 110-112)

Eigeninitiative und aktives Nachfragen werden häufig als wichtiger Motor zu Steigerung und Förderung der Wissensverteilung genannt und die positive Auswirkung auf den Austausch der MitarbeiterInnen untereinander betont. Hier lässt sich der Bogen zu den Maßnahmen der Wissensbewahrung im Betrieb spannen. Auch hier wird das Nicht-Abblenden von Wissen als wichtiger Anstoß zur Kommunikation der MitarbeiterInnen untereinander genannt. Wissen muss eigenständig eingeholt werden. Der Austausch zwischen den unterschiedlichen Abteilungen findet somit statt.

Das Hervorheben der positiven Aspekte einer fehlenden Strukturierung des internen Wissensaustauschs könnte den Schluss zulassen, dass eine Änderung der Situation durch gezielte Steuerung des Wissensaustauschs in den meisten Fällen gar nicht angestrebt wird. Paul & Sakschewski (2012, S. 55) beziehen sich in ihren Ausführungen zu Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche auf die Wichtigkeit von Freiraum und Freiwilligkeit für eine erfolgreiche Verteilung von Wissen. Für die Leitung sollte das Hauptaugenmerk in der Gestaltung solcher Freiräume liegen, so Paul & Sakschewski (ebd).

Der Wissensaustausch in einem informellen Rahmen (somit auch selbstorganisiert und eigeninitiativ) wird von allen Befragten als sehr wichtig empfunden. Ausnahmslos alle GeschäftsführerInnen schaffen in ihren Betrieben Räume – zeitliche und örtliche – damit ein informeller Austausch ermöglicht wird. Als Beispiele werden gemeinsame Mittagessen, das Raucherzimmer, Premierenfeiern, u.ä. genannt. Alle Befragten sehen in dem informellen Rahmen nicht nur die Möglichkeit eines wertvollen Austauschs, sondern auch einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung des Betriebsklimas.

„[...] weil ich glaube, dass das sehr viel für ein Betriebsklima und für die Vertrauensbasis und das ist für mich was ganz, ganz Wichtiges, dass das sehr gut dazu beitragen kann.“ (KB 5, Zeile 150-152)

Ein einziger Befragter äußerte sich kritisch zum informellen Wissensaustausch. Dieser sei zwar sehr wichtig und auch unumgänglich, aber die formell organisierten Strukturen dürften nicht von den informellen Kommunikationswegen umgangen werden. Dies birgt im Kulturbetrieb – aufgrund von heterogenen Berufsgruppen und damit verbundenen divergierenden Arbeitszeiten (Bühnen- und Büropersonal) – oft eine Gefahr und wird als Aufgabe der Geschäftsführung gesehen, darauf zu achten, dass formelle Vorgaben funktionieren.

„Nur ich sage es gibt einen formellen Fluss und da soll möglichst die Vollständigkeit erreicht werden. Wenn im Informellen dann die Hauptsache läuft, dann sind alle ausgeschlossen die nicht so viel im Informellen mitkriegen. Und das ist unternehmensschädigend.“ (KB 8, Zeile 333-336)

Sich der Ressourcen der MitarbeiterInnen bewusst zu sein, birgt für einige InterviewpartnerInnen Chancen. Es entsteht die Möglichkeit diese auch in von ihrem ursprünglichen Beruf abweichenden Feldern einsetzen zu können, wenn es eine Situation erfordert. Diese Flexibilität wird im Kulturbetrieb wertgeschätzt und fördert eine aufmerksame Auseinandersetzung der Leitung mit ihren MitarbeiterInnen.

„Da muss ich wissen – was können die Leute, was wissen die. Das ist ja oft verborgen. Man weiß gar nicht, was Leute so können. Das ist oft im informellen Kreis, dass das im Wirtshaus erzählt wird, dass jemand Akkordeon gelernt hat oder in einem Chor singt und man den anzapfen kann.“ (KB8, Zeile 68-71)

„Wenn du nicht erkennst, dass deine Mitarbeiter über ein großes Wissen und Informationen verfügen, die – wenn sie nicht weitergegeben werden – das Unternehmen eigentlich schädigen [...].“ (KB 3, Zeile 283- 283)

Das Theater sieht sich im internen Wissensaustausch einer weiteren Herausforderung gegenüber. Bühnen- und Büropersonal sind nicht nur räumlich getrennt in ihrer Arbeitssituation, meist unterscheiden sich die Arbeitszeiten auch voneinander. Hinzukommt ein hoher Anteil externer, mit jeder Produktion wechselnder MitarbeiterInnen. Es besteht die Notwendigkeit die Schnittstellen zwischen dem Büro und dem Bühnenpersonal, ähnlich wie zwischen den Abteilungen, bewusst zu gestalten.

Zur Kategorie *Interne Wissensverteilung* kann folgende Hypothese gebildet werden:

- Der informelle Wissensaustausch kann Defizite in formell organisierten Strukturen ausgleichen.

7.4. Barrieren für Wissensmanagement im Kulturbetrieb

Barrieren, auf die bereits ergriffene Maßnahmen zur Wissensbewahrung, -dokumentation und -verteilung im laufenden Kulturbetrieb stoßen, werden in allen Gesprächen thematisiert.

Fluktuation stellt für viele befragte Betriebe eine Barriere in der kontinuierlichen Gestaltung ihrer Wissens-Maßnahmen dar. Hier kann unterschieden werden zwischen Theatern, Museen und Festivals. Die ersten zwei Typen haben, wie bereits dargestellt, mit regelmäßigem Personalwechsel zu kämpfen, während die befragten Festivals seit vielen Jahren mit demselben Team arbeiten und daher wenig bis gar nichts unternommen wird um das Wissen von ausscheidenden MitarbeiterInnen im Betrieb zu halten bzw. den Transfer auf neue Personen zu gestalten. In den anderen beiden Kulturbetriebstypen ist ein Bewusstsein für die Wichtigkeit von Wissensmanagement-Maßnahmen vorhanden. Zeitknappheit und wenig personelle wie auch finanzielle Ressourcen werden als Gründe genannt, die eine systematische Gestaltung und Durchführung erschweren. Dies deckt sich nicht nur mit den theoretischen Ausführungen in Kapitel 4.3., sondern auch mit den Ergebnissen der Studie von Birnkraut & Kellner (2013, S. 195), die besagt, dass in den befragte Organisationen ein Bewusst-

sein für die Relevanz von Wissensbewahrung besteht, dies gleichzeitig jedoch eine der größten Herausforderungen im Hinblick auf die Fluktuation in den Betrieben darstellt.

Ein weiterer, im Kulturbetrieb besonderer Aspekt ist der regelmäßige Leitungswechsel (siehe Kapitel 2.2.). Es ist kulturpolitisch vorgegeben, dass sich ein Betrieb immer wieder neu zusammensetzt. Paul & Sakschewski (2012, S. 52) nennen die Verankerung von wissensorientierten Maßnahmen in der Unternehmenskultur als primäre Herausforderung. Ein kontinuierlicher Aufbau einer Unternehmenskultur wird maßgeblich durch die regelmäßig wechselnden Leitungen erschwert.

„[...] schwierig, so konstant eine Unternehmenskultur aufzubauen, dadurch, dass immer der Geschäftsführungswechsel da ist und unterschiedliche Vorstellungen auch bestehen davon, wie so ein Betrieb zu laufen hat.“ (KB 6, Zeile 480-482)

Damit in Verbindung kann das von einer Befragten angesprochene Thema von Selbstbild und Image gebracht werden. Im Kulturbetrieb besteht häufig die Notwendigkeit zur Übersetzung und Adaption von betriebswirtschaftlichen Instrumenten. Die Einführung von Maßnahmen stoßen häufig auf Widerstand.

„[...] es [ist] völlig unmöglich gewesen, solche ganz offensichtlich betriebswirtschaftlichen Instrumente so offensichtlich anzuwenden, weil das einfach nicht dem Image des Hauses entsprochen hat, das so zu formalisieren.“ (KB 6, Zeile 91-94)

Probst et al. (2012, S. 179) sprechen von individuellen und kulturell verankerten Barrieren, die die interne Wissensverteilung maßgeblich beeinflussen. Dies lässt sich in den Gesprächen bestätigen. Darüber hinaus sehen sich die befragten Kulturbetriebe strukturellen, sozialen, personalen und organisatorischen

Barrieren (siehe Kapitel 4.3.) gegenüber, die den Umgang mit Wissen im laufenden Betrieb erschweren und behindern.

Zur Kategorie *Barrieren für Wissensmanagement im Kulturbetrieb* können folgende Hypothesen gebildet werden:

- Durch ein Erkennen des Nutzens von Wissensmanagement-Maßnahmen können bestehende Barrieren überwunden und dem Kulturbetrieb angepasste Strukturen entwickelt werden.
- Damit der Kulturbetrieb langfristig von dem Konzept Wissensmanagement profitieren kann, bedarf es einer Adaption an dessen spezifische Bedingungen.

7.5. Wissensaustausch zwischen Wiener Kulturbetrieben

Den Bogen über alle Institutionen zu spannen, stellt für die Verfasserin eine interessante Ergänzung zur Mikroperspektive der einzelnen Kulturbetriebe dar. Ausnehmend in den Gesprächen ist die absolute Einigkeit aller Befragten zum Thema Wissensaustausch zwischen von der Stadt Wien subventionierten Kulturbetrieben und den darin liegenden Chancen. Probst et al. (2012, S. 31) fassen den Austausch mit externen Experten im Baustein *Wissenserwerb* zusammen und bezeichnen diesen als ein häufig unausgeschöpftes Potential.

Der Austausch mit GeschäftsführerInnen anderer Wiener Kulturbetriebe wird von allen InterviewpartnerInnen regelmäßig gesucht und als sehr wichtig bezeichnet. Er findet jedoch ausschließlich informell statt. Die Voraussetzung ist Vertrauen, das auf ein jahrelanges Kennen – die meisten bezeichnen ihre AustauschpartnerInnen als sehr gute Bekannte oder Freunde – zurückgeführt wird. Misstrauen und Konkurrenz zwischen den Kulturbetrieben sowie ein enormer Zeit- und Arbeitsaufwand offizielle Austauschrunden zu organisieren, werden immer wieder als Ursachen genannt, warum der Austausch nur informell passiert. Alle Befragten betonen dennoch, dass derartige Runden erstrebens- und wünschenswert sind, da viele Kulturbetriebe in rechtlichen oder organisatorischen Belangen vor denselben Fragen stehen und zusammenarbeiten könnten.

„Und es gibt so eine Ebene, da ist alles gleich. Da ist es wurst, ob du ein Kunsthaus leitest, oder ein Museum oder ein Theater oder ein Kino. [...] manche Probleme sind immer gleich.“ (KB 1, Zeile 93-96)

„Da herrscht grundsätzlich großes Misstrauen würde ich sagen. Da herrscht große Konkurrenz [...] in Wien, finde ich, versucht man bewusst konkurrierende Kulturbetriebe zu etablieren, und das hat ja auch einen leistungssteigernden Moment. [...] ich finde in Wien könnten viel mehr Synergien genützt werden, das ist schon ein bisschen das Geld aus dem Fenster schmeißen. Dass da jeder sich auch seine Dienstverträge selber stricken muss und sich alles selber stricken muss.“ (KB 6, Zeile 347-348; 362-364 ;396-399)

Auf Marketing- und Sponsoring-Ebene gibt es formell organisierte Austauschrunden, die von den GeschäftsführerInnen befürwortet und unterstützt werden.

In der Mehrzahl der Fälle wird der Wunsch formuliert, dass die Stadt Wien als Eigentümerin den Austausch vorschreiben bzw. Vorgaben dazu erlassen sollte. Es gab in den letzten Jahren einige Versuche Wissensaustauschrunden zu organisieren, die jedoch aufgrund finanzieller Uneinigkeiten, Misstrauen und zu hohem organisatorischen Aufwand gescheitert sind. Ein gemeinsames Auftreten (z.B. in budgetären Verhandlungen für Strompreise, Kollektivverträge, Gehaltsschemata, etc.) könnte viel Geld sparen. Aus der Hoffnung dieses Entstehen von Mehrkosten vermeiden zu können und Synergien zu nutzen, besteht das Vorhaben weiterhin, Austauschrunden zu organisieren. Finanziell würde die Stadt Wien als Eigentümerin, so sind sich alle Befragten einig, sowie alle einzelnen Betriebe davon langfristig profitieren.

„Weil eigentlich müsstest du ja als Stadt Wien, wenn dir ein Theater gehört, quasi auch wollen, dass alles Wissen weitergegeben wird. Das kannst du aber nicht erzwingen. Du bist eh drauf angewiesen. Aber wenn man sich überlegt, wie viel schon verpufft ist [...].“ (KB 1, Zeile 127-130)

„Es gibt ja andere Betriebe, da ist viel Know-how schon zuhause und dass man auf das nicht einfach zurückgreift.“ (KB 5, Zeile 388-389)

Auf Bundesländerebene gibt es einen organisierten Wissensaustausch von Kulturbetrieben gleicher Größe. Die Kernthemen beziehen sich auf gemeinsame Probleme in rechtlichen und wirtschaftlichen Angelegenheiten.

Ein Interviewpartner betont auch die Chance der Kulturbetriebe gemeinsam politisch stärker zu werden. Darin könnte eine mögliche Ursache begründet sein, warum die Stadt bisher diesen Austausch weder vorschreibt, noch verlangt, obwohl Kosten gespart werden könnten.

„Wenn man gemeinsam – das betrifft alle Wiener Kulturbetriebe – wenn man hier zusammenarbeitet, vielleicht könnte man auf der politischen Ebene was bewirken.“ (KB 8, Zeile 390-392)

Es lassen sich in dem Punkt keine Unterschiede zwischen den Kulturbetriebstypen erkennen, da ausnahmslos alle Befragten einer Meinung sind.

Zur Kategorie *Wissensaustausch zwischen Wiener Kulturbetrieben* können folgende Hypothesen gebildet werden:

- Die Stadt Wien kann durch einen offenen Wissensaustausch der Kulturbetriebe Kosten einsparen. Da Eigeninitiativen bisher scheiterten, könnten Vorgaben durch die Stadt die Zusammenarbeit erleichtern.
- Die Kulturbetriebe können durch einen offenen Austausch nicht nur Mehrkosten sparen, sondern in politischen Agenden stärker auftreten. Da die Stadt trotz möglichen Kostenersparnissen bisher keine Aufforderung oder Regeln zur Zusammenarbeit erlassen hat, könnte ein stärkeres Auftreten der Kulturbetriebe in politischen Dingen nicht gewünscht sein.

7.6. Erkennbare Unterschiede zwischen den Kulturbetriebstypen

Stellt man die Ergebnisse der einzelnen Kulturbetriebe einander gegenüber, lassen sich vereinzelt Unterschiede zwischen den drei untersuchten Kulturbetriebstypen erkennen.

Die impliziten und expliziten Maßnahmen, die zur Wissensbewahrung und Wissenssicherung ergriffen werden, sowie die formellen und informellen Methoden zur internen Wissensverteilung lassen keine Differenzierung nach Organisationstypen zu.

Die markantesten Unterschiede zeigen sich in der Kategorie Wissensbewahrung und Wissenstransfer bei Personalwechsel. Die Typen Theater und Museum bemühen sich den Wissenstransfer auf neue MitarbeiterInnen sowie die Erhaltung des Wissens ausscheidender MitarbeiterInnen im Betrieb so gut wie möglich zu gestalten. Dies lässt sich auf die häufigen Personalwechsel zurückführen, mit denen sowohl die Theaterbetriebe als auch die Museen konfrontiert sind und die immer wieder Anlass gegeben haben, Maßnahmen zu ergreifen. Die untersuchten Festivalbetriebe, die seit vielen Jahren mit demselben Team arbeiten, sahen sich hingegen bisher selten in der Situation, das Wissen ausscheidender MitarbeiterInnen festhalten zu müssen. Es wurden bisher noch keine Maßnahmen eingeführt. Auch Übergaben finden im Festivalbetrieb selten statt. Dies kann auf einen Zeitmangel, die temporären Beschäftigungsverhältnisse sowie eine meist fehlende Überschneidung mit dem/der VorgängerIn zurückgeführt werden.

Es lassen sich in allen Kulturbetriebstypen Gemeinsamkeiten betreffend der Barrieren, denen sich die Einführung und Implementierung von Wissensmanagement-Maßnahmen gegenüber sieht, und im Wissensaustausch zwischen den Wiener Kulturbetrieben feststellen. Eine vertiefende Untersuchung der Unterschiede zwischen den Kulturbetriebstypen scheint durch eine Ausdehnung des Samples und die Konzentration auf einzelne Aspekte zielführend und interessant.

8. Conclusio

Ziel der vorliegenden Arbeit war es die Wissensmanagement-Aktivitäten in von der Stadt Wien subventionierten Kulturbetrieben zu untersuchen. Da zu diesem Forschungsfeld bisher noch keine Studien vorliegen, hat diese Arbeit den Anspruch den den derzeitigen Stand – wie und auf welche Weise Wissensmanagement stattfindet – abzubilden und Ergebnisse zu liefern, auf denen weiterführende Untersuchungen aufbauen können.

Als zentrales Ergebnis kann festgehalten werden, dass alle Kulturbetriebe Maßnahmen zur Wissensbewahrung und Wissensverteilung ergreifen. Diese werden jedoch selten kontinuierlich und systematisch, sondern meist anlassbezogen gesetzt. Eine umfassende Herangehensweise ist nicht erkennbar.

Es gibt wenig standardisierte Maßnahmen um das Wissen ausscheidender MitarbeiterInnen im Betrieb zu halten. Alle Befragten sind sich zwar bewusst, dass auf diese Weise Wissen verlorengeht, ziehen daraus aber kaum Konsequenzen. Einzelne Ansätze Wissen zu halten sind erkennbar, begründen sich aber nur auf Einzelfälle. Hauptsächlich wird versucht den Wissensverlust durch eine adäquat erscheinende Nachbesetzung auszugleichen. Der Aufbau einer organisationalen Wissensbasis wird vernachlässigt, individuelles Wissen wird mit individuellem Wissen ersetzt. Die MitarbeiterInnen-Einführungsprozesse spiegeln diese Tendenz wider. Der Wissenstransfer auf neues Personal ist in keinem der befragten Kulturbetriebe standardisiert. Es gibt keine Leitlinien. Sofern es Übergaben gibt, hängt deren Gestaltung und Qualität maßgeblich von der Motivation des/der ausscheidenden MitarbeiterIn ab.

Dem internen Wissensaustausch wird in allen untersuchten Betrieben ein hoher Stellenwert gegeben. Es finden sich allorts Maßnahmen, die eine interne Wissensverteilung ermöglichen. Besonders im informellen Kontext findet viel Austausch statt, was von allen Befragten gutgeheißen und gefördert wird. In den formell organisierten Strukturen sind häufig Defizite zu beobachten. Dies

könnte den Schluss zulassen, dass die GeschäftsführerInnen durch die Förderung der informellen Strukturen versuchen, die oft fehlenden formellen Vorgaben zu kompensieren.

Die in den Interviews genannten Barrieren und Rahmenbedingungen, die eine Einführung von Wissensmanagement-Maßnahmen im Kulturbetrieb maßgeblich erschweren, bestätigen ein zentrales Ergebnis der Studie von Birnkraut und Kellner (2013, S. 198) das besagt, dass Kulturinstitutionen vor speziellen Herausforderungen im Wissensmanagement stehen, da Barrieren wie Fluktuation und knappe personelle wie finanzielle Ressourcen die Sicherung und Dokumentation von Wissen erschweren. Eine bewusste Verbindung zum langfristigen Nutzen, den solche Maßnahmen dem Betrieb bringen können, wird nicht hergestellt.

Ein Wissensaustausch auf Gesamtebene der Stadt Wien wird durchwegs positiv empfunden. Die Nutzung von möglichen Synergien durch einen offenen und formell organisierten Wissensaustausch wird von allen GeschäftsführerInnen als Chance gesehen um Kosten zu sparen. Bisherige Versuche einen derartigen Austausch zu organisieren scheiterten. Der Wissensaustausch findet nur informell statt.

„[...] jede Art von Praxis erzeugt irgendein Lernen“, so Wilke (2011, S. 59). Das soziale System des Kulturbetriebs scheint über die Jahre gelernt zu haben, dass die gängigen Praktiken funktionieren. Einzelne Ereignisse haben punktuell Anlass zur Veränderung gegeben. Ein beginnender Wandel ist in einigen Betrieben zu beobachten, langfristig setzt ein erfolgreiches Wissensmanagement im Kulturbetrieb eine Unternehmenskultur voraus, in der Wissen als wertvolle Ressource anerkannt wird und eine wissensorientierte Kultur gelebt wird. Es können keine Standard-Konzepte für Wissensmanagement im Kulturbetrieb entwickelt werden. Vielmehr gilt es für jeden einzelnen Betrieb auf seine bestehenden Strukturen aufzubauen, bereits ergriffene Maßnahmen zu reflektieren und an bestehende Instrumente anzuknüpfen.

9. Kritische Reflexion

Der Fokus dieser Arbeit wurde auf von der Stadt Wien subventionierte Kulturbetriebe und deren Wissensmanagement-Aktivitäten gelegt. Im Wissen, dass zu diesem Thema noch keine Forschung vorliegt, war es der Verfasserin wichtig eine spartenübergreifende Analyse durchzuführen, mit dem Ziel eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Aktivitäten und Ansichten aus der Perspektive der GeschäftsführerInnen anzufertigen.

Ziel der bewusst weitgefassten Forschungsfrage war es, eine möglichst große Offenheit im Forschungsprozess zu erreichen. Die Verfasserin ist seit über zehn Jahren im Wiener Kulturbetrieb tätig. Diese persönliche Nähe zum Forschungsfeld hat sich sowohl als hilfreich als auch als herausfordernd erwiesen.

Bei Anbahnung der Interviews erleichterten die persönlichen Kontakte die Zusage und Terminfindung wesentlich. Ein Interview wurde über eine Kontaktperson ermöglicht. Die Organisation erwies sich als langwierig und schwierig, das Gespräch selbst als inhaltlich unbrauchbar, da es zu keinem Erzählfluss oder ausführlichen Antworten kam. Dies könnte den Schluss zulassen, dass die Qualität der Gespräche und die darin generierten Informationen wesentlich von der persönlichen Beziehung abhängen und es einer Vertrauensbasis bedarf. Darüber hinaus scheinen sowohl eine dem Umfeld adäquate Sprache als auch Vorkenntnisse zu den speziellen Gegebenheiten des Kulturbetriebs entscheidend.

In den Interviewsituationen selbst war es für die Verfasserin fordernd die Rolle der neugierigen Interviewerin einzunehmen und eigene Hypothesen und Erfahrungen außer Acht zu lassen. Bereits bei der Erstellung des Leitfadens musste das eigene Vorwissen immer wieder kritisch reflektiert werden. Da es, wie in Kapitel 4.1. ausgeführt, so gut wie keine theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement im Kulturbetrieb gibt, empfand es die Verfasserin als Vorteil Kenntnisse über den Kulturbetrieb mitzubringen, um eigen-

ständig eine theoretische Verknüpfung der Themengebiete Wissensmanagement und Kulturbetrieb vornehmen zu können.

Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen war es der Verfasserin wichtig, GeschäftsführerInnen aus den Sparten Theater, Museum und Festival zu befragen, um eventuell Erkenntnisse über Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zu gewinnen. Eine vertiefende Untersuchung der Unterschiede zwischen den Kulturbetriebstypen durch Ausdehnung des Samplings wäre vorstellbar. Denkbar scheint auch eine Ausweitung der Untersuchung auf sämtliche von der Stadt Wien subventionierte Kulturbetriebe. Dabei könnte eine Differenzierung nach Unternehmensgröße und Höhe der Subvention eine interessante Perspektive in Bezug auf eine mögliche Kontrastierung eröffnen. Auch die Untersuchung der Umstände, die zu einer Veränderung im Bewusstsein für Wissensmanagement und dem Ergreifen von Maßnahmen geführt haben, scheint für die Verfasserin interessant.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit betrachtet die Verfasserin als erste Bestandsaufnahme, auf der weiterführende, vertiefende Forschungen aufbauen können, um im besten Fall in weiterer Folge Handlungsempfehlungen für die Kulturbetriebe sowie die Stadt Wien als Subventionsgeberin entwickeln zu können.

Literaturverzeichnis

- Argyris, C. & Schön, D. (2006). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Bendixen, P. (2002). *Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Birnkraut, G. & Kellner, J. (2013). Wissensmanagement in Kulturorganisationen. In G. Birnkraut, R. Lisowski, S. Wesselmann & R. Wortmann (Hrsg.), *Jahrbuch für Management in Nonprofit-Organisationen 2013* (S. 169-200). Berlin: LIT
- Brücher, H. (2004). *Leitfaden Wissensmanagement: von der Anforderungsanalyse bis zur Einführung*. Zürich: vdf
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß...: das Praxishandbuch zum Wissensmanagement*. Landsberg/Lech: moderne industrie
- Drucker, P. (2004). Wie Wissen die Gesellschaft verändert? In S. Eschenbach & B. Geyer (Hrsg.), *Wissen & Management. 12 Konzepte für den Umgang mit Wissen im Management* (S. 51-59). Wien: Linde
- Fischer, W.B. (2001). *Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Fried, A. & Baitsch, C. (2002). Mutmaßungen zu einem überraschenden Erfolg – Zum Verhältnis von Wissensmanagement und Organisationalem Lernen.

- In: K. Götz (Hrsg.), *Wissensmanagement: Zwischen Wissen und Nicht-Wissen* (S. 33-45). München, Mering: Rainer Hampp
- Güldenbergh, S. (2003). *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz*. Wiesbaden: DUV
- Hasler Roumois, U. (2013). *Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen*. Zürich: Orell Füssli
- Hausmann, A. (2013). Mitarbeiter als (wichtigste) Ressource: Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder und Besonderheiten des Personalmanagement in Kulturbetrieben. In: A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*. (S. 39-60) Wiesbaden: Springer VS
- Heinrichs, W. (2006). *Der Kulturbetrieb. Bildende Kunst – Musik – Literatur – Theater – Film*. Bielefeld: transcript
- Heinze, T. (2001). *Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis*. München, Wien: Oldenbourg
- Helfferich, C. (2005). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Klein, A. (2011). *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: Springer VS
- Kunst- und Kulturbericht der Stadt Wien 2013.
URL: <https://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/pdf/kunstbericht2013.pdf>
[Datum des Zugriffs: 9. Dezember 2014]

- Lehner, F. (2009). *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. München, Wien: Carl Hanser
- Mandl, H. & Reinmann-Rothmeier, G. (2000). Die Rolle des Wissensmanagements für die Zukunft: Von der Informations- zur Wissensgesellschaft. In G. Mandl & G. Reinmann-Rothmeier (Hrsg.), *Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund?; die strategische Bedeutung des Wissensmanagements* (S. 1-18). München, Wien: Oldenbourg
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt am Main: Campus
- North, K. & Guldenberg, S. (2008). *Produktive Wissensarbeit(er): Antworten auf die Management-Herausforderung des 21. Jahrhunderts*. Wiesbaden: Springer Gabler
- North, K. (2011). *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Paul, S. & Sakschewski, T. (2012). *Wissensmanagement für die Veranstaltungsbranche. Besonderheiten, Barrieren und Lösungsansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2012). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Springer Gabler

- Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1996). Wissensmanagement im Unternehmen. In: G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 6. Wissensmanagement* (S. 1-40). Berlin, New York: de Gruyter
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000). *Individuelles Wissensmanagement: Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz*. Bern, Göttingen: Huber
- Schlögl, P. (2003). *Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben*. Hamburg: Diplomica
- Tröndle, M. (2006). *Entscheiden im Kulturbetrieb. Integriertes Kunst- und Kulturmanagement*. Bern: hep/Ott
- Wilke, H. (2002). Nagelprobe des Wissensmanagements: Zum Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen. In: K. Götz (Hrsg.), *Wissensmanagement: Zwischen Wissen und Nicht-Wissen* (S. 15-32). München, Mering: Rainer Hampp
- Vakianis, A. (2006). Besonderheiten des Managements von Kulturbetrieben anhand des Beispiels „Theater“. In: T. Zembylas & P. Tschmuck (Hrsg.), *Kulturbetriebsforschung. Ansätze und Perspektiven der Kulturbetriebslehre*. (S. 79-97) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Wilke, H. (2011). *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer
- Zembylas, T. (2004). *Kulturbetriebslehre. Grundlagen einer Inter-Disziplin*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Zepke, G. (2015). *Einführung in die Qualitative Forschung. Ein Praxisleitfaden*. Wien: T.S.O. Texte zur Systemischen Organisationsforschung (in Druck)

Anhang: Interviewleitfaden

1. Einstieg / Begriffsverständnis

- Was assoziiert du mit dem Begriff Wissensmanagement? (*spontan*)

2. Wissenssicherung / Wissensbewahrung bei Personalwechsel

- Wenn man frisch zu euch kommt, was muss man wissen um sich schnell zurecht zu finden? Und wen fragt man da?
- Gibt es Rituale? Wird er/sie eingeführt? Wie? Wer ist dafür zuständig? Gibt es da Regeln? Was muss eingehalten werden? Mit welchem Ziel? Gibt es ein gutes/schlechtes Beispiel aus der Vergangenheit? Was habt ihr aus der Erfahrung heraus verändert?
- Welche Informationen bekommt jede/r neue MitarbeiterIn? Womit wird er/sie „ausgestattet“?

3. Status quo / verfügbares Wissen / interne Wissensverteilung:

- Gibt es so etwas wie ein allgemein zugängliches Wissen?
- Wenn ja: was? Wer macht das / ist dafür zuständig?
- Welche Informations- und Kommunikationstechnologien werden derzeit eingesetzt, um Wissen und Informationen festzuhalten, zu verteilen bzw. verfügbar zu machen?
- Wie wird neues Wissen (aus Projekten, etc.) festgehalten und für andere zugänglich gemacht? Wie erfahren die Anderen davon?
- Wie wird der Wissensaustausch zwischen den Abteilungen organisiert?
- Was gibt es für formelle oder auch informelle Praktiken? Was passiert damit?
- Werden Erfahrungen im beruflichen Kontext auch informell, ohne eine für alle zugängliche Dokumentation, ausgetauscht? Wenn ja, in welcher Form?

4. Schlüsselpersonen / Wissenszentren

- Gibt es eine Schlüsselperson/Schlüsselpersonen, in der viel Wissen steckt (weil sie/er z.B. schon sehr lange im Betrieb ist, guten Kontakt zu vielen MitarbeiterInnen hat, beliebt ist, etc.).
- Was würde passieren, wenn diese zentrale Person von einem Tag auf den anderen ausfällt? Gab es solch einen Fall bereits? Wie war das?
- Wie bleiben bei Weggang eines/einer MitarbeiterIn die Erfahrungen und das Wissen dem Betrieb erhalten? Welche Maßnahmen werden dafür gesetzt? Gibt es dafür Richtlinien?

5. Barrieren für Wissensmanagement im Kulturbetrieb

- Was erschwert die Einführung von Wissensmanagement-Maßnahmen bzw. was könnten Hindernisse sein?
- Was denkst du erschwert die Bewahrung und Weitergabe von Wissen im Betrieb? Was sind Hindernisse? Woran liegt das?
- Was glaubst du kann die systematische Wissensbewahrung dem Betrieb bringen? Wofür ist es wichtig?
- Wer ist/sollte deiner Meinung nach im Betrieb dafür zuständig (sein)?

6. Wissenstransfer zwischen Wiener Kulturbetrieben

- Tauschen die Wiener Kulturbetriebe untereinander ihr Wissen aus? Wenn ja: auf welche Weise? Wenn nein: weshalb nicht?
- Was würde es brauchen um so etwas zu organisieren? Was könnte der Nutzen davon sein?

7. Abschluss

- Gibt es ein Best-Practice-Beispiel/Vorbilder?
- Möchtest du noch was ergänzen, was dir wichtig ist?

Vielen Dank für das Interview!

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich durch meine Unterschrift, dass ich meine Masterthesis mit dem Titel „Wissensmanagement in von der Stadt Wien subventionierten Kulturbetrieben“ eigenständig verfasst habe.

Mag. Birgit Ecker, MAS

Wien, im März 2015