

Wirkung und Qualität kombiniert

Ein Qualitätsmanagementsystem für Theater*

DIANA BETZLER**

Zentrum für Kulturmanagement (ZKM), ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften Winterthur

Abstract

Im vorliegenden Beitrag wird der Ansatz eines wirkungsorientierten Qualitätsmanagements vorgestellt und erörtert. Dabei wird zunächst das betriebswirtschaftliche Verständnis von Qualitätsmanagements hergeleitet und anhand theoretisch-konzeptioneller Grundüberlegungen mit dem kreativen Kontext und der Frage der Leistungserstellung von Kulturorganisationen verknüpft. Anschließend wird ein Modell für ein wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement (*Theatre Quality Frame*) vorgestellt, welches an einem Schweizer Theater als Pilotprojekt entwickelt wurde und aktuell eingesetzt wird. Das Modell kombiniert eine Prozesslandkarte, die alle Theaterprozesse enthält mit einem Performance-Monitor, welcher als Messinstrument der Organisationsziele dient. Das *Theatre Quality Frame* ist kompatibel mit den internationalen Qualitätsmanagementstandards nach ISO 9001. Abschließend wird der vorgestellte Ansatz des wirkungsorientierten Qualitätsmanagements aus praktischer und organisationstheoretischer Perspektive diskutiert.

Keywords

Evaluation; Organisation; Theater; Management

1. Einleitung

Analog zu den Entwicklungen in Deutschland (KLEIN 2013) und Österreich hat auch in der Schweiz die Wirkungsmessung im Kulturbereich in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Im 2009 verabschiedeten Kulturfördergesetz des Bundes ist die „Evaluation seiner Kulturpolitik und der getroffenen Förderungsmaßnahmen“ festgeschrieben (KFG Art. 30 Abs. 2). Das hat nicht nur zur regen Evaluationstätigkeit auf Bundesebene geführt; diese Gesetzesgrundlage dient auch als Vorbild für die Kantone und die großen Städte, welche zunehmend die Praxis der Evaluation übernehmen. Derzeit werden größere öffentlich geförderte Programme, Events und Kulturförderstrategien häufig durch externe Evaluatoren und Evaluatorinnen auf ihre künstlerischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wirkungen hin überprüft. Ein Großteil der Projekt-

* Projektpartner: Theater Winterthur, TQU GROUP Winterthur, ZKM der ZHAW; Projektfinanzierung: KTI Kommission für Technologie und Innovation, Schweiz.

** Email: bera@zhaw.ch

förderung teilt sich jedoch in Klein- und Kleinstprojekte auf, die in der subsidiären Schweiz von den Gemeinden und Städten mehr oder minder zielgerichtet finanziert werden und einen zu geringen Finanzrahmen haben, um eine professionelle Evaluation integrieren zu können.

Die Kulturbetriebe in Deutschland und der Schweiz unterliegen noch selten einer externen Wirkungsevaluation. Ihre Steuerung erfolgt traditionell anhand individuell erarbeiteter Leistungsverträge mit öffentlichen Geldgebern und deren jährlichen Kontrolle auf Einhaltung. Die vertraglich vereinbarten Leistungsziele haben sich in den letzten Jahren über die bloße ‚Maximierung von Besucherzahlen‘ hinaus um Kriterien wie ‚internationale Beachtung‘ (*Stiftung Konzert Theater Bern*), Eigenwirtschaftlichkeitsgrad (Theater Chur) oder um ganze Leistungsziel-Sets bestehend aus einem Bündel an Kennzahlen (Theater Mannheim) erweitert. Allgemeine, breit akzeptierte Standards für die Qualität der Leistungserstellung von Kulturbetrieben wie beispielsweise in Australien, Großbritannien oder neuerdings auch in Österreich, existieren in der Schweiz wie auch in Deutschland derzeit noch nicht. Von den jährlich 2,7 Mrd. CHF öffentlicher Kulturförderung fließen geschätzte 1,5 Mrd. CHF in die Kulturbetriebe (Museen, Theater, Bibliotheken, Musikschulen), davon allein rund 690 Mio. CHF in die Theater (BUNDESAMT FÜR STATISTIK 2016). Da die Förderung von Kulturbetrieben mehr als 50 Prozent der Kulturförderung insgesamt ausmacht, ist anzunehmen, dass die Evaluation von Wirkungen und Leistungen öffentlicher Kulturpolitik zukünftig auch die Institutionenförderung betreffen wird.

Parallel zu dieser Entwicklung haben einige größere Kulturorganisationen ein betriebliches Qualitätsmanagement eingeführt. Einzelne im deutschsprachigen Raum tragen das ISO-Zertifikat, das von der *International Organization for Standardization* (ISO) vergeben wird und allgemeine Anerkennung für alle Wirtschaftsbranchen genießt. In der Schweiz haben sich größere Museen und Veranstaltungszentren wie das *Verkehrshaus der Schweiz* in Luzern oder das römische Museum *Augusta Raurica* in Basel-Land ISO-zertifizieren lassen. Auch die Verbände sind Treiber der Professionalisierung im Qualitätsmanagement. So haben sich einige Museen in der Schweiz den Qualitätsstandards des Verbandes ‚Tourismus Schweiz‘ verpflichtet und lassen sich dementsprechend mit dem *Schweiz Tourismus*-Label zertifizieren. Bei den Theatern finden sich größere Institutionen wie das *Sydney Opera House* in Australien, welche konsequent Qualitätsmanagement betreiben. Europa- und weltweit sind einige Theater ISO-zertifiziert, wie das *Festspielhaus Baden-Baden* in Deutschland, das Stadttheater von Piräus (Grie-

chenland), das *Sree Padmanabha Theater* in Trivandrum (Indien) oder das *ION Dacion Operetta Theatre* in Rumänien. Gemessen an der Vielzahl existierender Theater sind dies jedoch noch Einzelfälle. Die Schweizer Theater weisen wie viele andere Theater weltweit und von den oben genannten Beispielen abgesehen, keine oder geringfügige Aktivitäten im Bereich Qualitätsmanagement auf (BETZLER/LABARONNE 2011). Sie entziehen sich auch eher der Diskussion um Leistungsziele, wie eine Diskussion beim Schweizer Theatertreffen im Rahmen des Workshops ‚Qualitätsmanagement am Theater‘ gezeigt hat (BETZLER et al. 2014).

Diese Situationsskizze der Praxis zeigt, dass Kulturinstitutionen im Allgemeinen und Theaterbetriebe im Besonderen zunehmend herausgefordert sind, ihre Leistungen und Wirkungen nachzuweisen. Zudem hat sich die Praxis des betrieblichen Qualitätsmanagements bei manchen Kulturinstitutionen etabliert. Im Rahmen der vorliegenden Studie stellt sich die Frage, wie in Kulturbetrieben ein Qualitätsmanagement, welches auf die Schaffung künstlerischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wirkungen abzielt, umgesetzt werden kann. Bisher existiert kein Managementsystem für Theater, welches die Dimensionen ‚Wirkung‘ und ‚Qualitätsmanagement‘ systematisch miteinander verbindet.

Ziel dieses praxisorientierten Forschungsprojektes ist, die Aspekte der Wirkungsorientierung und des betrieblichen Qualitätsmanagements miteinander zu verbinden. Anhand eines Pilotprojektes wurde ein Qualitätsmanagementsystem entwickelt, das auf die Leistungs- und Wirkungserwartungen der öffentlichen Geldgeber und weiterer relevanter gesellschaftlicher Stakeholder ausgerichtet ist und gezielt Informationen zur Bewertung der Leistungen und Wirkungen des Theaters generiert.

Im ersten Teil werden konzeptionelle Vorüberlegungen zu einem wirkungsorientierten Qualitätsmanagement in einem Theater skizziert. Im zweiten Teil werden die Fallstudie des Theater Winterthur und das daraus resultierende theaterspezifische Qualitätsmanagementsystem (*Theatre Quality Frame*) vorgestellt. Im letzten Teil wird der Lösungsvorschlag diskutiert.

2. Konzeptionelle Grundüberlegungen: Wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement im Theater-Kontext

Eine kontinuierliche Bewertung der Leistungen und Wirkungen von Kulturinstitutionen lässt sich schwerlich auf Methoden, Konzepte und Ins-

trumente der empirischen Evaluationsforschung reduzieren, die meist punktuell und häufig ex-post eingesetzt werden. Da Institutionen stabile und über einen längeren Zeitraum existierende soziale Gefüge sind, muss deren Wirkungsevaluation umfassender gedacht und prinzipiell für alle Tätigkeitsfelder und alle Phasen der Leistungserstellung begleitend eingesetzt werden. An diesem Punkt werden Ansätze zur Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen interessant, da sie Organisation, Struktur und Prozesse einer Organisation beschreiben, systematisieren und konsequent auf Organisationsziele ausrichten. Ein passendes Qualitätsmanagementsystem muss dabei die Spezifika von Kulturorganisation berücksichtigen und ein Monitoring-System enthalten, welches für die Evaluation organisationaler Leistungen und Wirkungen geeignet ist.

Im Folgenden werden die Themenbereiche Standards und Managementsysteme, Qualitätsmanagement am Theater, Theater-Leistungen und -Wirkungen, und Qualität im kreativen Kontext unter Einbezug relevanter Literatur zu Qualitätsmanagement, Kulturbetriebsführung und soziologischer Kreativitätsforschung im Hinblick auf eine Anwendung auf die Fallstudie hin erschlossen.

2.1 Qualitätsdefinition, Standards und Managementsysteme

Das Wort ‚Qualität‘ kommt ursprünglich vom lateinischen Wort ‚qualitas‘ (Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand) und beschreibt die Natur, den Zustand oder den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung. Der Begriff ‚Qualitätsmanagement‘ bezieht sich gemäß ISO-Definition auf alle Aktivitäten, die Organisationen ausführen, um Qualität zu lenken, zu steuern, zu koordinieren und zu optimieren. Dies umfasst die Bildung einer Qualitätsstrategie, das Setzen von Qualitätszielen und auch Qualitätsplanung, -kontrolle, -sicherung, und -verbesserung (DIN EN ISO 9000: 2015-11, Definitionen).

Qualitätsmanagement ist [...] das Vermögen einer Gesamtheit inhärenter (lat. innewohnend) Merkmale eines Produkts, eines Prozesses oder eines Systems zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien. (DIN EN ISO 9000: 2015-11, Definitionen).

Qualitätsmanagement kann spätestens seit den 1987 veröffentlichten ISO-9000er-Standards in der Industrie und in weiten Teilen des Dienstleistungssektors als breit akzeptierte Philosophie und Herangehensweise im Management von Organisationen gesehen werden. In der äußerst vielfältigen Managementforschung wird das Phänomen des Qualitätsmanagements je nach Forschungsrichtung unterschiedlich untersucht.

Während rationalistisch-funktionalistische Managementansätze die Einführung eines betrieblichen Qualitätsmanagements eher mit internen Prozessverbesserungen zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz begründen, sehen neo-institutionalistische Managementansätze im Qualitätsmanagement eher eine durch Imitationsprozesse und externen Anpassungsdruck getriebene Managementpraxis (DiMAGGIO/POWELL 1983). Eine Studie zur Entwicklung des Qualitätsmanagements in Deutschland zeigt, dass beide Erklärungen in einem gewissen Masse zutreffen: Neben dem Druck, sich institutionalisierten Erwartungen zu beugen, spielten auch interne Effizienzerwägungen eine Rolle bei der Entscheidung, ob und in welcher Weise ISO-9000-Normen adoptiert werden (WALGENBACH/BECK 2003).

Im Qualitätsmanagement gibt es zahlreiche Standards, Kriterien und Methoden. Die international anerkannten ISO-Standards, die von der internationalen Organisation für Standardisierung (ISO) gesetzt wurden, sind Grundlage vieler Qualitätsmodelle (z. B. EFQM) und Qualitätsmanagementsysteme. Sie sind auch Grundlage der österreichischen Normungsregel ONR 41000 – Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe, welche die für Kulturbetriebe typische Interaktion mit spezifischen künstlerischen und wissenschaftlichen Prozessen berücksichtigt (KNAVA/HESKIA 2016).

Allgemein hat sich in den letzten Jahren zunehmend der Leitgedanke eines umfassenden Qualitätsmanagements (Total Quality Management = TQM) durchgesetzt, der von der Philosophie getragen wird,

dass es zur Sicherung bzw. Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen unabdingbar ist, dass Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen gemeinsam die Verantwortung für das Qualitätsmanagement übernehmen. (BRUHN 2011: 69).

Zur Umsetzung wird die Entwicklung ganzheitlicher Managementsysteme empfohlen.

Unter einem Qualitätsmanagementsystem versteht man sowohl die Gesamtheit der aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltung, als auch die Verknüpfung der qualitätsbezogenen Aktivitäten untereinander (BRUNNER/WAGNER 2011: 57).

Auch in der Normenreihe DIN EN ISO 9001 sind Forderungen zu Qualitätsmanagementsystemen enthalten (DIN EN ISO 9001: 2015-09, Abschnitt 4). Diese beinhalten die systematische Aufarbeitung der Organisationsstruktur und die Erfassung der Prozesse beziehungsweise der zu erbringenden Produkte und Dienstleistungen. Ebenso sollen Methoden und Kriterien zur wirksamen Durchführung und Lenkung der Prozesse festgelegt werden. Nach dem Prinzip „Verantwortung der Leitung“

(DIN EN ISO 9001: 2015-09, Abschnitt 5) ist die Geschäftsführung für das Setzen der Organisationsziele und der Definition der Qualitätspolitik verantwortlich. Hervorzuheben ist, dass die ISO-Standards nicht das Qualitätsniveau selbst festlegen, das ist Aufgabe der Organisation. Die ISO-Norm fordert aber einen Regelkreis, der für ständige Weiterentwicklung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sorgt. Dabei soll gewährleistet werden, dass die Qualitätsorientierung nachhaltig von allen Mitarbeitern getragen, umgesetzt und gelebt wird. Die ISO-Norm stellt darüber hinaus einen Leitfaden bereit, der neben der Wirtschaftlichkeit auch die Wirksamkeit des Qualitätsmanagement-Systems betrachtet. Das Ziel dieser Norm besteht in der Leistungsverbesserung der Organisation sowie in der Verbesserung der Zufriedenheit der Kunden und anderer interessierter Parteien (Stakeholder). Sie enthält spezifische Vorgaben zur Messung, Analyse und Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen (DIN EN ISO 9001: 2015-09, Abschnitt 5). Demgemäß bieten die ISO-Standards geeignete Rahmenbedingungen für die Entwicklung eines wirkungsorientierten Qualitätsmanagement-Systems.

Im Folgenden wird unter Rückgriff auf relevante Forschungsergebnisse auf die theaterspezifischen Rahmenbedingungen eingegangen.

2.2 Qualitätsmanagement im Theater

Ob und wie Qualitätsmanagement am Theater eingeführt werden soll, wird in der Theatermanagement-Literatur je nach Forschungsrichtung unterschiedlich kritisch bewertet. Autoren problematisieren (1) das rationalistisch-funktionalistische Effizienzprinzip, thematisieren (2) die Unsicherheit im Umgang mit künstlerisch-kreativen Prozessen und verweisen (3) auf Implementierungsschwierigkeiten, die aus den unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Stakeholder resultieren:

Gemäß Gerlach (2006) eigneten sich die Qualitätsmanagement-Kriterien im Theater nur für die Management-Prozesse, die technische Produktion oder den Kundendienst, also für den Kartenverkauf oder den Servicebereich. Hingegen könne die entscheidende Frage, welche Kriterien für die Bewertung der Leistung oder Qualität des Ensembles angewandt werden sollten, nicht beantwortet werden. Einige Autoren sind sich einig; kreative Prozesse funktionieren nicht nach dem Effizienzprinzip (AUVINEN 2001; BOERNER/GEBERT 2005; DAVIS/SCASE 2000). Andere Autoren weisen auf multiple, sich gegenseitig widersprechende Zielsetzungen hin: Einerseits sei die Geschäftsführung eines Kulturbetriebs wie z. B. eines Theaters gefordert, Ressourcen

effizient einzusetzen, gleichzeitig aber auch gesellschaftliche Wirkungen zu erzeugen (BAECKER 2013). Obwohl wir in der Praxis wie bereits erwähnt Beispiele von ISO-zertifizierten Organisationen finden, hält Abfalter (2010: 203) ein Qualitätsmanagement gemäß ISO-Standards „[...] aufgrund der bedingten Übertragbarkeit der zugrunde liegenden Unternehmensmodelle nur begrenzt anwendbar“. Vorwerk (2012) spezifiziert diese Aussage und verweist auf die unterschiedlichen Anforderungssysteme, die aus den Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder resultieren. Anhand dieser Anforderungssysteme ergäben sich unterschiedliche Leistungsdimensionen, die den Kern des Qualitätsmanagements am Theater bilden. Andere Autoren sprechen sich explizit für die gezielte Einführung eines Qualitätsmanagements am Theater aus (SCHMIDT 2017; KNAVA/HESKIA 2016).

2.3 Theaterleistungen und -wirkungen

Ein an den Organisationszielen ausgerichtetes Qualitätsmanagementsystem soll dazu beitragen, den Wirkungsgrad einer Organisation zu erhöhen (STOCKMANN 2006). Somit ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für ein funktionierendes Qualitätsmanagement zunächst das Vorhandensein von realistischen und überprüfbaren Organisationszielen. Qualitäts- und Organisationsziele können analytisch nicht exakt voneinander getrennt werden. In einem Theater können sie folgende Aspekte umfassen: Ziele zur Verbesserung des künstlerischen Produkts, zur Erhöhung der Publikums- und Besucherzufriedenheit, zur effizienteren Abwicklung von Lieferungen, zur verbesserten Erreichbarkeit gesellschaftlicher Anforderungen, oder zur Verbesserung der internen Unternehmenskultur (Verbesserungskultur, Feedback, Motivation) und der Arbeitsplatzsicherheit (Unfall, Gesundheit).

Kulturorganisationen arbeiten meist in einem gesellschaftlich-politischen Umfeld mit vielzähligen Anspruchsgruppen. Sie stehen vor der Herausforderung, auf unterschiedliche Ansprüche reagieren zu müssen, was häufig zur Formulierung unterschiedlicher und sich teils widersprechender Organisationsziele führt (BAECKER 2013; VAKIANIS 2006). Beispielsweise erwartet das Kunstsystem neue Formate und Interpretationen, während das Publikum gute Unterhaltung sowie eine neue Lernerfahrung und professionellen Service erwartet. Geldgeber wiederum erwarten eine hohe Effizienz und strenge Kostenkontrolle sowie gesellschaftliche Relevanz, beispielsweise in Bezug auf Bildungswert oder kulturelles Erbe. Oft ist es schwierig, alle Anforderungen von allen Stakeholdern zu erfüllen, beziehungsweise zwischen diesen zu moderieren

(AUVINEN 2001), weil sich diese meist widersprechen. Hohe Ansprüche an die künstlerische Qualität sind z. B. nicht immer mit der strikten öffentlichen Kostenkontrolle vereinbar.

Neben der Thematik der sich gegenseitig widersprechenden Ziele werden Kulturorganisationen oft vor die Schwierigkeit der Messung von Zielen gestellt. Gerade bei künstlerisch-kreativen Produkten und Prozessen sind die Ziele und Qualitätsanforderungen intangibel (schwer definierbar und operationalisierbar), variabel (über die Zeit hinweg veränderlich), und multidimensional (mehrere Messkriterien).

In der internationalen Forschungsliteratur finden sich zunehmend Fallbeispiele, Analysen, und Konzepte zur Entwicklung von multiplen Zielsystemen, deren Kriterien und Indikatoren den Spezifika und neuen Entwicklungen des Theaters Rechnung tragen (Anhang 1). Beispielsweise greifen Boorsma und Chiaravalloti (2010) auf bewährte Instrumente wie die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton zurück und evaluieren dabei das Erreichen der künstlerischen Mission. Throsby (1990) schlägt erstmals einen Kriterienkatalog zur Qualitätsbewertung vor, den er für die Schätzung von Nachfrage- und Nutzungsfunktionen verwendet. Radbourne et al. (2009) schlagen neue Messkriterien vor, die der neuen Rolle des partizipierenden Theaterbesuchers als ‚co-creator of value‘ gerecht werden.

Turbide und Laurin (2009) untersuchten 300 Theaterorganisationen in Quebec und fanden heraus, dass die Mehrzahl der Organisationen multiple Leistungsindikatoren verwenden, die verschiedene Zieldimensionen beschreiben (‚mixed‘ Leistungsmessung). Obwohl die untersuchten Theater angeben, dass ihnen die künstlerischen Ziele am Wichtigsten sind, wird ebenso viel Wert auf die Messung von nicht-künstlerischen Zielen gelegt wie auf die Messung künstlerischer Ziele. Abfalter (2010) konstruiert anhand von Mitarbeiterbefragungen ein multidimensionales System der Erfolgsmessung und identifiziert dabei die Zieldimensionen wirtschaftliche Performance, Peer-Reputation, Künstlerische Qualität und Organisationales Klima.

Noch weitgehend ungeklärt ist, inwieweit sich die Zieldimensionen des Theaters gegenseitig beeinflussen. Tobias (2004) hat beispielsweise durch Expertenbefragungen nachgewiesen, dass bei deutschen Theatern die Grenzerträge bei steigender künstlerischer Qualität fallen. Auch Voss und Voss (2000) fanden heraus, dass ein hoher künstlerischer Anspruch mit weniger Eigeneinnahmen und weniger Gesamterträgen korreliert. Die Zieldimensionen ‚Finanzen‘ und ‚Künstlerische Qualität‘ scheinen

also in Konflikt zu stehen. Weitere Untersuchungen in dieser Richtung wären hilfreich.

Leistungen und Wirkungen stehen in einem direkten Zusammenhang, meinen jedoch nicht dasselbe. Multidimensionale Leistungsmessungssysteme sind Monitoring-Instrumente und liefern Daten und Fakten, die für eine Wirkungsevaluation, also für die Messung gesellschaftlicher, ökonomischer und künstlerischer Effekte verwendet werden können. Während Leistungen von der Geschäftsführung erfasst werden, wird die Wirkungsmessung häufig durch externe Berater durchgeführt. Durch Leistungsmessungssysteme werden beispielsweise un intendierte Wirkungen nicht erfasst und Erklärungen zum Zustandekommen der gemessenen Leistungen nicht gegeben (McDAVID et al. 2013).

Allgemein finden sich wenig Analysen im Theaterbereich, welche die Einflüsse des Systemmanagements, der Prozesse und Arbeitsstrukturen eines Theaters auf dessen Leistung und Wirkung hin analysieren. Preece (2005) hat in seinem Modell der Wertschöpfungskette an Theatern konsequent Kernprozesse und unterstützende Prozesse mit Leistungszielen verknüpft, aber auch hier fehlen Daten zur Wirksamkeit. Die Studie von Boerner und Gebert (2005), zeigt, dass eine offene Organisationskultur (freiwillig, individuell, ausprobierend) mit geringem Organisationsgrad sogar negativ mit dem künstlerischen Erfolg korreliert.

2.4 Qualität im kreativen Kontext

Im Kontext von Theatern umfasst eine Qualitätsdefinition (s. Kap. 2.1) alle Tätigkeiten, die in einer Kulturorganisation verrichtet werden, wie beispielsweise die Kulturvermittlung, das Veranstaltungsmanagement, der Publikumsservice, aber auch Führungs- und Verwaltungstätigkeiten oder die Bühnentechnik und die Gastronomie. Die Tätigkeiten zur Produktion, Aufführung und Rezeption von künstlerischen Produkten wie Theaterstück gehören demnach ebenso zu den qualitätsrelevanten Tätigkeiten, ob diese nun intern von den Theatermitarbeitern selbst produziert, in Koproduktion erstellt oder extern von freischaffenden Künstlern und Künstlergruppen, Autoren oder freien Theaterensembles bezogen wurde.

Die dem Theater inhärenten organisationalen Konflikte zwischen Kreativität und Bürokratisierung, Zielheterogenität und Zielorientierung, künstlerischer Freiheit und Managerialisierung machen aber gerade den Umgang mit einem betriebswirtschaftlichen Instrumentarium wie dem Qualitätsmanagement schwierig. Umgekehrt würde ein Ausklammern wichtiger Elemente wie die künstlerisch-kreative Produk-

tion, die spezielle Bewertung künstlerisch-kreativer Produkte und das ständige Austarieren heterogener Stakeholder-Ziele bedeuten, dass die Theaterorganisation nicht als Ganzes erfasst und steuerbar würde. Insofern werden im Folgenden einige konzeptionelle Grundüberlegungen zum Umgang mit kreativen Produkten und Prozessen in Kulturbetrieben angestellt.

Das künstlerisch-kreative Produkt. Alle Tätigkeiten in einer Kulturorganisation basieren auf Entwicklung, Produktion, Distribution, Vermittlung und Rezeption des künstlerischen Produktes, welches in der Regel über mehrere Qualitätseigenschaften verfügt und somit nur durch mehrere, ineinander greifende und einander ergänzende Kriterien erfasst und bewertet werden kann.

In der Kulturszene angewandte und in der kulturtheoretischen Diskussion allgemein anerkannte Eigenschaften sind beispielsweise: (1) handwerklich einwandfrei, (2) ästhetisch, (3) neu oder innovativ (BRISKMAN 2009). Bezüglich der Messung der Qualität künstlerischer Produkte gibt es zahlreiche Ansätze, die grob entlang der genannten Eigenschaften unterschiedliche Kriterien zugrunde legen (THROSBY 2001; BOERNER 2004; AMABILE 1983). Für Musiktheater wurde an der Universität Konstanz (BOERNER 2004; BOERNER 2008) ein Fragebogen für die Wahrnehmung der Leistungsqualität entwickelt, in dem die Dimensionen Orchester, Chor-Musik, Chor-Inszenierung, Solisten-Musik, Solisten-Inszenierung und das Bühnenbild bewertet wurden. Für das Qualitätsmanagement eines Kulturbetriebs scheint aber auch die Anwendung der fünf Qualitätsdimensionen von Garvin (1984), einem Klassiker aus dem Qualitätsmanagement, geeignet. Wendet man diese an, so kann die künstlerische Qualität eines Theaterstücks nach folgenden Dimensionen beurteilt werden:

- nach dem subjektiven Erleben der Aufführung (transzendente Dimension);
- nach der Professionalität des Schauspiels, des Bühnenbildes, der musikalischen Begleitung (produktbezogen);
- inwiefern das Programm auf die Wünsche des Publikums ausgerichtet ist (kundenbezogen);
- nach dem Verhältnis von Nutzen und Kosten, z. B. Produktionskosten im Verhältnis zum Neuheits- bzw. Innovationswert (wertorientiert);

- oder nach der Einhaltung von Normen und weiteren Vorgaben, beispielsweise Sicherheitsnormen (fertigungsbezogen). Dieser Aspekt betrifft stark die technisch-handwerklichen Eigenschaften.

Amabile (1983) hat in ihren Analysen zur künstlerischen Kreativität festgestellt, dass subjektive Bewertungen Einzelner ein hohes Maß an Übereinstimmung dessen, was als kreativ bewertet wird, aufweisen. Geschmacksurteile sind – aus soziologischer Perspektive – also kollektiviert. Folgt man dieser Argumentation, ist die Bewertung eines künstlerisch-kreativen Produktes sozial konstruiert und wird zwischen den relevanten Akteuren, die jeweils subjektive Bewertungen abgeben, ausgehandelt. „Creativity can be regarded as the quality of products, responses and processes judged to be creative by appropriate observers“ (AMABILE 1983). Es gibt unterschiedliche Befunde über die Frage, wer die Qualität eines künstlerischen Produktes beurteilt. Eine Studie an deutschen Theatern zeigt, dass sich die Urteile von Theaterexperten und Nicht-Experten nicht wesentlich unterscheiden (BOERNER et al. 2008). In einer Analyse französischer Theater hat Urrutiaguer (2004) festgestellt, dass die reine Publikumsbefragung einige Risiken für neue, innovative Inszenierungen berge, denn das Publikum zeige eine gewisse Aversion hinsichtlich zeitgenössischer Autoren und Regisseure. Andere Studien belegen wiederum die Wichtigkeit des aktiven Einbezugs des Publikums (RADBOURNE et al. 2009), die Bewertung durch Experten (TOBIAS 2004), oder durch Theatermitarbeiter (ABFALTER 2010). Sinnvoller Maßstab für die Qualitäts-Messung künstlerisch-kreativer Produkte können somit die Anforderungen¹ des Publikums einerseits, aber auch weiterer Stakeholder wie beispielsweise die Intendanz, die Regie, die Dramaturgie, die Schauspieler, die Theaterförderung, die Theaterkritik, und Jurys (die beispielsweise die Theaterpreise vergeben) sein. Aufgrund dessen, dass die Bewertung eines künstlerischen Produktes sozial konstruiert und durch Machtdynamiken² beeinflusst wird, kann ein Kulturbetrieb nie gänzlich steuern, welches Qualitätsurteil sich durch wen letztendlich in der Öffentlichkeit durchsetzt. Die Geschäftsführung eines Theaters kann jedoch entscheiden, welche Anforderungen welcher Stakeholder organisationsintern verarbeitet werden.

1 Eine Anforderung wird vom Qualitätsmanagement definiert als: Eine Aussage über die notwendige Beschaffenheit oder Fähigkeit, die ein Produkt aufweisen muss oder in ISO-Sprache: „[...] ein Erfordernis oder eine Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist.“ (DIN EN ISO 9000: 2015-11, Definitionen).

2 Zur Macht in Organisationen s. CROZIER/FRIEDBERG (1979).

Der künstlerisch-kreative Prozess. Doch wir können etwas hervorbringen, was mehr ist als die bloße Wiederholung, Bestätigung und Vermehrung des Gegebenen (POPITZ 2000).

Kreativität in Organisationen ist gekennzeichnet durch Autonomie, nicht-konformes Handeln und Unbestimmtheit (DAVIS/SCASE 2000). Sie wird jeweils unterschiedlich ausgehandelt und äußert sich in verschiedensten Organisationsformen. Häufig ist der Umgang mit Kreativität konfliktbeladen. Da kreative Produkte und Prozesse zentral für die Wertschöpfung einer Kulturorganisation sind, kommen diese jedoch nicht umhin, sich diesem inneren Konflikt zu stellen.

Aus Qualitätsmanagement-Sicht lassen sich in der Ablauf- beziehungsweise Prozessorganisation eines Theaterbetriebs sowohl Routine-tätigkeiten als auch kreative Tätigkeiten ausmachen. Prozesse mit einem hohen Anteil an Routinetätigkeiten wie beispielsweise der Ticketverkauf können standardisiert und immer auf dieselbe Art und Weise wiederholt werden. Anders ist das mit Abläufen, die einen hohen Anteil an kreativen Aufgaben enthalten, wie sie vor allem im Bereich der künstlerischen Produktion von Opern-, Theater- und Musikaufführungen zu finden sind, aber auch schon bei der Programmgestaltung. Wie soll und kann eine Theaterorganisation mit diesen (künstlerisch)-kreativen Prozessen im Rahmen eines Qualitätsmanagements umgehen?

In der Forschungsliteratur finden sich einige Beiträge, die den Umgang mit den kreativen Elementen im Theater analysieren. Z. B. hat Urutiaguer (2004) bei einer Untersuchung französischer Theater festgestellt, dass Gastspielhäuser ein größeres Interesse an zeitgenössischen Stücken zeigen als produzierende Theater, und er vermutet, dass die Entkopplung von Produktion und Konsum eine innovative Wirkung entfalte. Bei produzierenden Opernhäusern hat Auvinen (2001) nicht nur eine duale Leitungsstruktur, sondern insgesamt eine duale Organisationsstruktur festgestellt: eine offizielle ökonomische und eine inoffizielle künstlerische. Haunschild und Eickhof (2007) analysieren die Natur der Beziehung zwischen der künstlerischen und der wirtschaftlichen Logik in der Praxis. Sie fanden heraus, dass in Theatern keine organisatorischen Routinen existieren, die künstlerisch-kreatives Handeln schützen und sichern, um den Einfluss wirtschaftlich-effizienter Handlungen zu limitieren. Davis und Scase (2000) beschreiben in ihren Studien zur Organisation von Kreativität, dass künstlerische Prozesse nicht gänzlich frei, sondern in ein Rahmenwerk formalisierter Regeln eingebettet sind, die eine verlässliche Basis für die inhärenten Unsicherheiten künstlerischer Arbeit bieten. Neuere Erkenntnisse der so-

ziologischen Kreativitätsforschung zeigen, dass der künstlerisch-kreative Prozess in seiner reinsten Form im Sinne einer Offenheit von Ziel, Ergebnis, Zeit und Aufwand kaum existiert. Kreative Arbeit basiert auf Wiederholung und gegenseitiger Anpassung. Demnach gehen repetitive und kreative Handlungen Hand in Hand, jeweils in unterschiedlichem Ausmaß (FIGUEROA-DREHER 2012). Die Übergänge zwischen kreativem Schaffen und standardisierten Prozessen sind also fließend und eine klare Unterscheidung nicht immer möglich.

Diese Diskussionsansätze weisen darauf hin, dass standardisierte und kreative Tätigkeiten in einem betrieblichen Qualitätsmanagement zwar in Konflikt geraten können, sich jedoch nicht per se ausschließen müssen.

3. Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt

Das Zentrum für Kulturmanagement der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW, Winterthur, Schweiz) und die TQU GROUP Winterthur entwickelte mit dem Theater Winterthur als Pilotorganisation ein umfassendes Prozess- und Performancemodell für Veranstaltungshäuser, Gastspieltheater und produzierende Theaterhäuser (*Theatre Quality Frame*).

3.1 Methode(n) und Vorgehen

Bei der zugrunde liegenden Projektkonstellation wurde ein auf Prototypen und Fallstudien basiertes Vorgehen angewendet, das im anglo-amerikanischen Raum auch als ‚action research‘ bezeichnet wird. Hierbei wird zunächst gemeinsam mit Forschern und Praktikern eine Problemstellung definiert. Aus dem theoretischen und praktischen Wissens- und Erfahrungshintergrund der Beteiligten heraus werden dann im gemeinsamen Diskurs Lösungen entwickelt, wie die betriebliche Wirklichkeit zu gestalten ist. Durch die Umsetzung dieser Gestaltungsempfehlungen in die Praxis können diese Vorschläge überprüft und die dahinter liegenden theoretischen Annahmen reflektiert werden.³

Dieser Ansatz wird im vorliegenden Projekt um den Ansatz der Modellierung ergänzt, der im General Management häufig beim Design von Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen angewandt wird

3 Zu den Grundideen der ‚action research‘ s. ADELMANN (1993). Aktuelle Entwicklungen werden regelmäßig im *International Journal of Action Research* veröffentlicht.

(MILLER/RICE 2001). Ein Modell beschreibt in diesem Zusammenhang ein limitiertes Bild der Wirklichkeit. Nach Stachowiak (1973) besitzt es mindestens drei Eigenschaften: (a) Es ist eine Darstellung eines natürlichen oder künstlichen Originals; (b) es ist eine Verkürzung, in der alle Attribute des Originals nicht erfasst werden können, sondern nur die sichtlich relevanten; (c) es ist ein Ersatz für ein Original und kann diesem nicht klar zugeordnet werden. Übertragen auf das vorliegende Projekt soll also eine vereinfachte Darstellung entwickelt werden, die die relevanten Bestandteile für ein sinnvolles Qualitätsmanagement einer Kulturorganisation enthält. Dabei kann die untersuchte Organisation nicht in ihrer gesamten Komplexität abgebildet werden. Die Gewährleistung der Modellgültigkeit erfolgt durch die Anwendung bei weiteren Organisationen (Abb. 1).

Als Fallbeispiel wurde das Theater Winterthur definiert, das beim Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW den Bedarf formuliert hatte, ein betriebliches Qualitätsmanagement einzuführen. (1) In einem ersten Schritt wurden alle wichtigen Organisations- und Qualitätsziele des Theaters erarbeitet. (2) In einem zweiten Schritt wurden alle in der Kulturorganisation ablaufenden Prozesse identifiziert und einer Struktur- und Prozesslogik zugeordnet. Dabei wurde begleitend die Einhaltung der Anforderungen des Normenwerks der DIN EN ISO 9001 im Einzelnen von zertifizierten Auditoren geprüft (Process Map). (3) Im dritten Schritt wurde ein mehrdimensionales Zielsystem entwickelt. Hier wurden die relevanten Zieldimensionen eines Theaters und die dazugehörigen Indikatoren identifiziert (Quality Monitor). Die Geschäftsprozesse wurden mit den Zieldimensionen des Theaters so miteinander verknüpft, dass ein vernetztes, wirkungsorientiertes Qualitätsmanagementmodell entstand (*Theatre Quality Frame*). (4) Dieses Qualitätsmanagementsystem wurde dokumentiert und auf eine Theatermanagementsoftware übertragen, sodass die Prozesse und Kennzahlen der einzelnen Wirkungsbereiche elektronisch miteinander verknüpft werden, und Kennzahlen, Ziele und Prozesse von den verantwortlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gepflegt und aktualisiert werden können (BETZLER et al. 2016).

Die Modellentwicklung erfolgte in acht Workshops unter Anwendung von Moderations- und Kreativitätstechniken sowie Instrumenten aus dem Organisationsmanagement (KÜHL 2009). Teilnehmer der Workshops waren die Direktion, die Abteilungsleitungen aller Leistungsbereiche (Programm, Finanzen, Marketing), zwei Managementberater (zertifizierte Qualitäts-Auditoren) zur Sicherstellung der Kompatibilität mit den ISO-Standards und die Projektleitung aus der Forschung und Bera-

tung einer Hochschule. Durch die enge Zusammenarbeit in den Workshops konnten Wissen und Erfahrungen aus dem Theaterbetrieb, dem Qualitätsmanagement und der aktuellen Theater- und Kulturmanagementforschung für die Modellentwicklung nutzbar gemacht werden. Darüber hinaus wurden die Anforderungen der öffentlichen Geldgeber im ständigen Dialog aufgenommen und systematisch mit einbezogen. Zur Prüfung der Konformität mit den ISO-9000-Richtlinien wurden parallel interne Qualitätsaudits durch die Qualitätsexperten durchgeführt (zu weiteren Vorgehensdetails der Studie s. BETZLER et al. 2016).

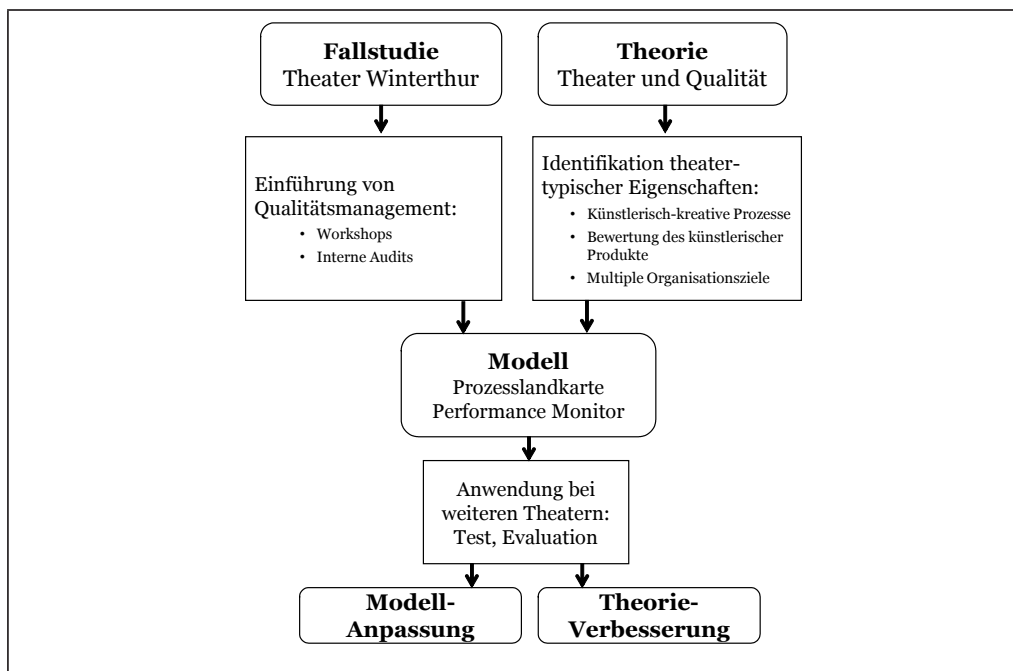


Abb. 1: Entwicklungsmodell.

Der Modellentwicklungsprozess ist mit dieser Fallstudie noch nicht als abgeschlossen zu betrachten. Das derzeitig anhand einer Fallstudie entwickelte Modell soll zur Validierung und Modellverbesserung seine Anwendung bei weiteren Theatern und Veranstaltungshäusern finden (Abb. 1).

3.2 Fallbeispiel Theater Winterthur

Das Theater Winterthur ist mit 800 Sitzplätzen das größte Gastspielhaus der Schweiz mit eigenem, internationalem Programm. Es zeigt in den Sparten Musiktheater (Oper, Operette, Musical), Schauspiel, Tanz/Ballett und Kinder-/Jugendtheater rund 50 verschiedene Produktionen pro Saison und veranstaltet auch weitere ‚Extras‘ wie Konzerte, Lesungen, Liederabende, Filmvorführungen.

Das Theater Winterthur zeigt internationale Bühnenproduktionen von hoher künstlerischer Qualität und damit auch einen Querschnitt des Theaterschaffens bedeutender Bühnen Europas. In Zusammenarbeit mit anderen Kulturorganisationen wie z. B. dem *Musikkollegium Winterthur*, dem *Theater Kanton Zürich*, dem *Kindertanztheater Claudia Corti* u. a. engagiert sich das Theater Winterthur als Koproduzent bei der Realisierung verschiedener Bühnenproduktionen und es inszeniert sporadisch auch selber kleinere Theaterprojekte. Das Theater mit seiner erstklassigen Ausstattung und Infrastruktur steht auch anderen Kulturorganisationen und Veranstaltern der Region Winterthur für deren Produktionen und Veranstaltungen zur Verfügung. Mit seinem Programmangebot und seinen Dienstleistungen deckt das Haus einen wichtigen Teil des Kulturangebots der Kulturstadt Winterthur.

In der Spielzeit 2014-15 haben sich rund 53.106 Besucherinnen und Besucher die 179 Vorstellungen des Theaters im großen Saal, im Foyer oder auf der Hinterbühne angesehen. Zudem haben schätzungsweise 20.000 bis 25.000 Personen eine Veranstaltung besucht, für die das Haus vermietet beziehungsweise für andere Organisation zur Verfügung gestellt wurde.

Das Theater Winterthur wird mit einem Globalbudget in der Rechnung der Stadt Winterthur geführt. Der Gesamtaufwand des Theaters belief sich in der Rechnung 2014 auf rund 8,52 Mio. CHF. Davon konnten rund 2,49 Mio. selber erwirtschaftet werden, der Kanton Zürich leistete einen (jährlich wiederkehrenden) Beitrag von 837.000 CHF, Gemeinden der Region sowie Dritte leisteten 195.832 CHF. Damit trug die Stadt Winterthur ein Ergebnis von rund 4,99 Mio. CHF. Das Theater zählt 32 Festangestellte sowie rund 50 freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

3.3 Das Theatre Quality Frame

Das *Theatre Quality Frame* enthält zwei miteinander verknüpfte Elemente: Die Prozesslandkarte (*Theatre Process Map*), und einen Performance-Monitor als Messinstrument der Organisationsziele (*Theatre Performance Monitor*). Das *Theatre Quality Frame* ist kompatibel mit den internationalen Qualitätsmanagementstandards nach DIN EN ISO 9000: 2015-11 und erfüllt somit international anerkannte Anforderungen an das Management von Organisationen.

Theatre Process Map. In Workshops mit den Theatermitarbeitern wurden 80 verschiedene Prozesse identifiziert. Die identifizierten Prozesse wurden dann geclustert und eine Prozesslandkarte erstellt (Abb. 2).

Durch Beschreibungen von Geschäftsprozessen werden Abläufe optimiert und durch klare Definitionen transparent für alle Beteiligten und Geschäftspartner dargestellt. Einheitliche, standardisierte Geschäftsprozesse schaffen eine transparente Kommunikation, verkürzen Wege und minimieren den Arbeitsaufwand. Der wichtigste Grund für die Schaffung von einheitlichen Abläufen ist die daraus resultierende Kostenersparnis. Aber nicht alle Prozesse laufen immer gleich ab und können standardisiert werden. Dies betrifft beispielsweise künstlerische und kreative Prozesse oder einmalig stattfindende Projekte. Diese Abläufe wurden in ihren festen Bestandteilen festgehalten, die veränderlichen Bestandteile wurden nicht beschrieben und auf diese Weise kreative Freiräume definiert.

Zentral im *Theatre Quality Frame* ist die ‚Harmonisierung‘ (= Abstimmung) der Prozesse, das Einfügen der Abläufe in das gesamte Qualitäts-Management-System: Jeder Prozess verfolgt ein Ziel, das zur Erreichung der Organisationsziele beiträgt, ist über Schnittstellen mit anderen Prozessen verbunden und kann einzeln auf seinen Erfolg hin beurteilt werden.

Im Zentrum der *Theatre Process Map* stehen die drei Kernprozesse eines Theaters: (1) Programmentwicklung & Programmvermittlung, (2) Event-Management und (3) Produktion. Unter ‚Programmentwicklung‘ sind z. B. die Verfahren und Vorgehensweisen zu Saisonplanung und Programmwurf zusammengefasst. Die Prozessbeschreibungen sind hier weit gefasst und enthalten vor allem die groben Zeitpläne, die Schnittstellen zu den Bereichen Führung und Produktion und die Dokumentation der Qualitätsmessungen der in der Vergangenheit gezeigten Produktionen. Die ‚Programmvermittlung‘ beinhaltet beispielsweise die pädagogischen Einführungsvorträge zu den Theaterveranstaltungen, den inhaltlichen Entwurf des Programmhefts sowie Marketingkampagnen und PR-Maßnahmen. Das ‚Event-Management‘ umfasst vor allem die Prozesse der Theatertechnik, die Hospitality-Services im Foyer und die Unterstützung von Gastspielen durch das Betriebsbüro. Die ‚Produktion‘ enthält im Falle eines Gastspielhauses die Prozesse für Koproduktionen. Bei einem produzierenden Theater würden sich hier die Prozesse zur Entwicklung eines Theaterstücks wie Besetzung, Dramaturgie, Proben, Kostüme, Bühnenbild und Musik wiederfinden.

Die Führungsprozesse beschreiben alle Prozesse, die den Fragen der Betriebsführung und somit der unmittelbaren Verantwortung der Theaterleitung zuzurechnen sind. Sie bestehen aus den klassischen Prozessen der Bereiche Strategie, Personal, Finanzplanung, Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement. Aufgrund ihrer existenziellen Wichtigkeit zählen speziell in einer Kulturorganisation auch Stakeholder-Kommunikation, Risikomanagement und Controlling zu den Führungsprozessen.

Die Unterstützungsprozesse sind in Facility Management, Finanzen und Controlling, IT, Wartung der Bühne und technische Unterstützung, Personalverwaltung, Statistik, Vermietung sowie Restaurant gegliedert.⁴ Aber auch einzelne Maßnahmen im Marketing und in der Kommunikation zählen zu den unterstützenden Prozessen. Hierbei handelt es sich um standardisierte Aufgaben wie beispielsweise das Ticketing, die Pflege der Webseite, die Anzeigenschaltung oder wiederkehrende PR-Kampagnen (Abb. 2).

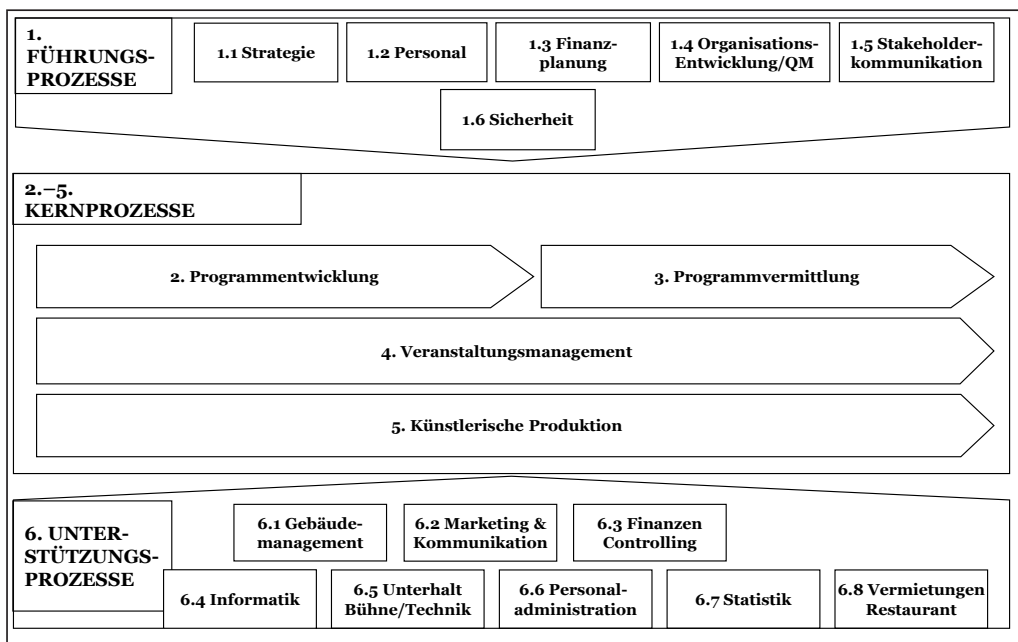


Abb. 2: Theatre Process Map.

Die Prozesslandkarte⁵ ist modularisiert und kann auf produzierende Theater, Gastspielhäuser und Veranstaltungshäuser angewendet wer-

- 4 Im vorliegenden Beispiel ist das Restaurant Teil des Theaterbetriebs. Bei produzierenden Theatern könnte zu den Unterstützungsprozessen noch der Bereich der Werkstätten hinzugenommen werden.
- 5 Preece (2005) identifiziert die Kernprozesse Programmierung, Personal, Verkauf und Produktion. Unterstützende Aktivitäten sind Governance, Verwaltung, Fundraising und Ausbreitung.

den. Dabei können einzelne Prozesse oder Prozess-Cluster je nach Kulturorganisation in das Managementmodell aufgenommen oder ausgeklammert werden (Abb. 2).

Theatre Quality Monitor. Um das Erreichen von Organisations- und Prozesszielen messen zu können, wurde in gemeinsamen Workshops der *Theatre Quality Monitor* entwickelt (Abb. 3).

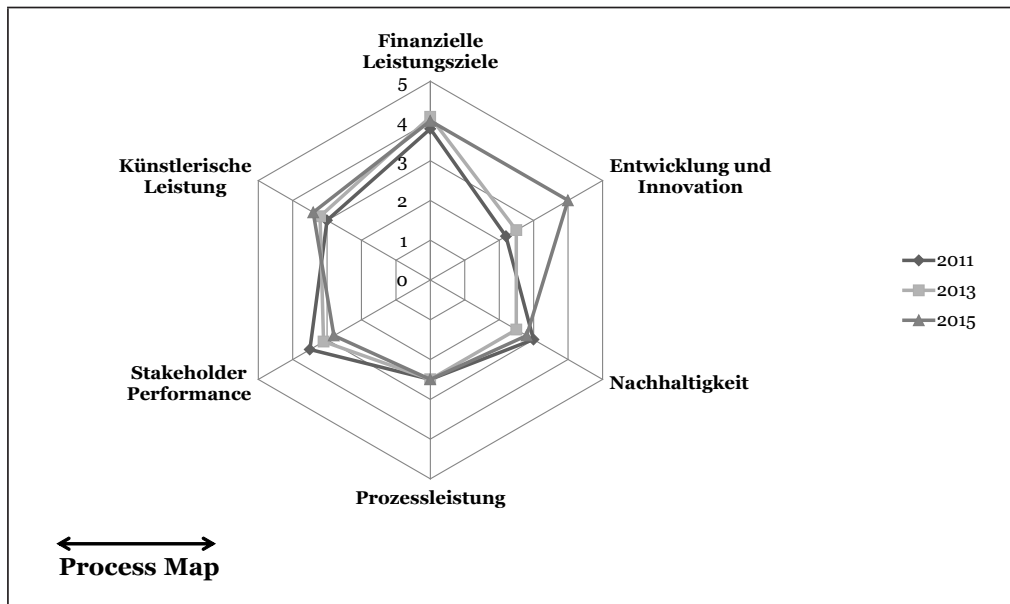


Abb. 3: *Theatre Quality Monitor*.

Der Monitor bildet sechs Zieldimensionen ab: die künstlerische Leistung, die finanzielle Leistung, Entwicklung und Innovation, Nachhaltigkeit, die Prozessleistung und die Stakeholder-Performance. Die sechs Zieldimensionen wurden operationalisiert und Indikatoren wurden definiert, um die Zielerreichung messbar zu machen. Folgende Dimensionen wurden in Zusammenarbeit mit dem Forschungsteam und unter Hinzuziehung von Vertretern der öffentlichen Hand von der Theaterleitung definiert:

- (1) **Finanzielle Leistungsziele (Financial Performance):** Die Messung erfolgt aufgrund der Berechnung von Erfolgskennzahlen basierend auf internen Unternehmensdaten. Indikatoren in der vorliegenden Fallstudie sind: Eintritte, Eigenwirtschaftlichkeit, Entwicklung der Arbeitszeiten, Programm-Kosten und -Einnahmen pro Besucher, Anzahl der Vermietungstage und Einnahmen aus dem Catering.

- (2) Entwicklung und Innovation (Development and Innovation):⁶ Innovation und Entwicklung werden anhand einer Liste von Neuerungen, gemessen, die bei den angesprochenen Personen (Kunden, Stakeholdern, Mitarbeitenden) einen Begeisterungseffekt auslösten. Diese Neuerungen können aus allen Geschäftsbereichen des Theaters stammen. Innovationen müssen regelmäßig eingeführt werden, weil sie ihre Wirkung mit der Zeit verlieren.
- (3) Nachhaltigkeit (Sustainability): Nachhaltig bedeutet für das Theater Winterthur der langfristige Erfolg, die Erhaltung der Kulturorganisation, und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für deren Erhalt. Die Dimension der Nachhaltigkeit umfasst ökologische Ziele (durch Erstellung einer Ökobilanz), soziale Ziele (z. B. ein attraktives Arbeitsumfeld) und wirtschaftliche Ziele (z. B. Investition in die Fachexpertise der Mitarbeitenden, Erhöhung der Eigenwirtschaftlichkeit, regelmäßige Investition in Anlagen und eine breit abgestützte Finanzierung).
- (4) Prozessleistung (Process Performance): Die Prozessleistung kann gemäß ISO-Forderungen unter folgenden Gesichtspunkten gemessen und bewertet werden: Beherrschung der Prozesse, Definition von Verbesserungspotentialen, Bewertung von Prozess-Änderungen und Bewertung der Prozesse in Bezug auf externe und interne Wettbewerbsfähigkeit. Die Prozessbeschreibungen müssen regelmäßig überprüft, beurteilt und auch angepasst werden durch: Audits, Befragungen, Fristenüberwachungssysteme (z. B. technische Einweisung), Messungen (Anzahl Unfälle, Anzahl Reklamationen), und subjektive Beurteilungen und Gespräche (intern/extern).
- (5) Künstlerische Leistung (Artistic Performance): Im vorliegenden Fallbeispiel hat sich das Projektteam auf folgende Messinstrumente für die künstlerische Leistung geeinigt: Die Auswertung der Balance des Programms, Expertenbewertungen der Theaterkommission und des künstlerischen Leiters, Publikumsbefragungen, der Medienspiegel zur Bewertung der öffentlichen Kritik und die Anzahl der Premieren, Uraufführungen und Koproduktionen zur Messung von Innovation im künstlerischen Bereich.⁷
- (6) Stakeholder Performance: Die relevanten Akteure werden definiert und ihre Erwartungen und Ansprüche regelmäßig gemessen. Gemes-

6 Im Gegensatz zu ABFALTER (2010), bei der Innovation nicht als Einflussfaktor für Erfolg bestätigt wurde, war die Dimension ‚Innovation‘ für das Theater Winterthur eine zentrale Dimension, die die Theaterleitung gezielt implementieren wollte.

7 Diese Messzahlen fließen auch in die Dimension ‚Innovation and Development‘ mit ein.

sen wird hier die Qualität des Stakeholder-Performance-Managements (Tabelle 1).

Stakeholder	Strategisches Ziel	Merkmal	Indikator	Messinstrument
Öffentlicher Geldgeber	Erfüllung öffentlicher Auftrag	Ein vielfältiges Angebot Preispolitik Auslastung Besucher	Veranstaltungen nach Sparte, Zielgruppe, Format Anzahl verbilligter Tickets, Freikarten, Umsatz/Gesamt Verkaufte/vorhandene Sitzplätze Anzahl verkaufter Tickets	Verkaufsstatistik
Theaterbesucher	zufriedene Theaterbesucher	Zufriedenheit Theaterbesucher allgemein Zufriedenheit Abonnenten	Grad der Zufriedenheit bzgl. Qualität der Aufführung, Platzzufriedenheit, Atmosphäre, Besucherservice	Publikumsbefragung
Gesellschaft	überregionale, positive Wahrnehmung	Reputation Reichweite	Positives Medienecho Medienreichweite Einzugsgebiet	Medienspiegel
Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	Zufriedenheit und Entwicklungsmöglichkeiten	Zufriedenheit Entwicklungsmöglichkeiten Work-Life-Balance	90 % zufrieden bis sehr zufrieden Weiterbildungen, Beförderungen Überstunden, Personalstunden	Befragungstool Mitarbeiter Zeiterfassung
Gastspiel-Dienstleister	Zufriedenheit	Unterbringung Vertragsgestaltung Persönliche Betreuung Arbeitsmittel/Technik vor Ort	90 % zufrieden bis sehr zufrieden	Befragungstool Gastspiel
Mieter	Zufriedenheit	Unterbringung Vertragsgestaltung Persönliche Betreuung Arbeitsmittel/Technik vor Ort	90 % zufrieden bis sehr zufrieden	Befragungstool Mieter

Tab. 1: Stakeholder Performance Management.

Auch beim *Theatre Quality Monitor* ist eine Modularisierung vorgesehen. Je nach Organisationszielen der betreffenden Kulturorganisation können einzelne Zieldimensionen angewendet, aber auch weggelassen werden (z. B. hat nicht jedes Theater das Organisationsziel ‚Nachhaltigkeit‘ festgelegt). Die Auswahl der Indikatoren innerhalb der sechs Handlungsdimensionen hängt von den jeweiligen Zielsetzungen der Kulturorganisation ab und muss von jeder Kulturorganisation selbstständig durchgeführt werden. Beispielsweise mag in einem kleinen, zuschauernahen Stadttheater die Publikumsbeliebtheit relevanter sein als beispielsweise die Meinungen von Theaterexperten.

Die mit den Indikatoren gemessenen Ergebnisse wurden aggregiert und gewichtet, um jede Dimension auf einer Skala von 0-5 zu messen. Dabei wurde zuerst die Summe der erhobenen Indikatorenwerte interpretiert und ‚Ziel erfüllt‘ (Punkt 3 auf der Skala) von der Geschäftsführung in Absprache mit den Abteilungsleitern festgelegt.⁸ Durch diese Visualisierungsmethode kann eine Veränderung der Werte mit den vorausgegangenen Jahren verglichen werden.

4. Diskussion und Fazit

Im Anwendungsbereich von Kulturbetrieben erweist sich ein Zusammenführen der Aspekte ‚Qualitätsmanagement‘ und ‚Wirkungsorientierung‘ als sinnvoll, denn die Qualität bemisst sich hier nicht ausschließlich an inputorientierten Merkmalen wie Prozessqualität und Fehlerfreiheit, sondern daran, inwieweit die von der „Organisation erbrachten Leistungen zu intendierten Wirkungen bei den Zielgruppen“ (STOCKMANN 2006: 293) führen, bei denen die geplanten gesellschaftlichen Interventionen stattfinden sollen. Die konsequente Verknüpfung der Leistungsziele mit den Kernprozessen, den Führungs- und unterstützenden Prozessen ist die Grundlage für eine Umsetzbarkeit innerhalb der Organisation. Der Nutzen des Qualitätsmanagementsystems liegt darin, dass die Wirksamkeit des Theaters auf diese Weise erst bewertbar gemacht wird. Das integrierte Monitoringsystem (*Theatre Quality Monitor*) liefert der Theaterleitung und Geldgebern regelmäßig Informationen für die Evaluation der wirtschaftlichen, sozialen und künstlerischen Wirkungen des Theaters.

8 Als Tool für ein objektives Theater-Benchmarking (Vergleich zwischen den Theatern) ist der *Theatre Quality Monitor* nicht zu verstehen. Diese Skalen sind bewusst subjektive Interpretationen und unterliegen damit nicht den Grundbedingungen für die Konstruktion allgemein angewandter Skalen und Indizes.

Die Ergebnisse der Fallanalyse zeigen des Weiteren, dass ein theater-spezifisches Qualitäts-Management-System den internationalen Qualitätsrichtlinien nach ISO 9001 genügen kann. Das System des Theater Winterthur wurde erfolgreich von internen und externen Auditoren validiert und durch eine externe Zertifizierungsorganisation zertifiziert. Damit wurde bestätigt, dass die ISO-Standards genügend offen und flexibel gestaltet sind, um sich den organisationalen Spezifika eines Theaters anpassen zu können.

Die Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement-Beratern, Theatermitarbeitern und Forschern hat sich in diesem ‚action research‘ -Projekt bewährt. In der engen Zusammenarbeit konnten Organisationsziele, Prozesse, und Zieldimensionen systematisiert und priorisiert werden. Des Weiteren wurden intangible Organisationsziele wie ästhetische Qualität, Nachhaltigkeit und Stakeholder-Performance gemeinsam operationalisiert, entsprechende Indikatoren gewählt, und passende, anwendungsorientierte Befragungs- und Messinstrumente entwickelt. Basierte die Leistungsbewertung von Theatern auf rein quantitativen Daten, liefen diese Gefahr, soziale und künstlerisch-kreative Ziele auszublenden. Dies kann letztlich zur Reduktion kreativer Arbeiten und der Vielfalt der Aufführungen führen (ABFALTER 2010: 209).

Die ‚Lessons Learned‘ mit dem Projektteam zeigen, dass es notwendig ist, alle Mitarbeitenden konsequent zu informieren und zu involvieren. Vor allem die künstlerische Leitung sollte hierbei kooperieren. Des Weiteren ist es zentral, dass Prozessverantwortung nicht bei der Theaterdirektion verbleibt, sondern an die Prozesseigentümer der unteren Führungsebenen und Projektleitungen delegiert wird. Da viele Theater dazu tendieren, eher „autokratisch“ (BOERNER 2002) geführt zu werden, wird die Delegation an Theatermitarbeitende voraussichtlich bei manchen Theatern eine Herausforderung darstellen. Mit der Einführung des Qualitätsmanagements hat ein Kulturwandel am Theater Winterthur stattgefunden. Die Hierarchien wurden flacher und die Diskussion um Organisationsziele und Fehlervermeidung transparenter und konstruktiver. Es ist zu empfehlen, die Prozessdokumentation allen Projekteigentümern zugänglich zu machen. Hierbei hat sich die Umsetzung des *Theatre Quality Frames* auf eine web-basierte Theatermanagementsoftware bewährt. Mit der transparenten Dokumentation ist das Vertrauen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in das Projekt enorm gestiegen.

Das Theater Winterthur hat viele praktische Wege und Möglichkeiten gefunden, mit kreativen Prozessen und Produkten umzugehen.

Beispielsweise gab es eine lebendige Diskussion darüber, welche Aufführungsqualität von Mitarbeitenden, Geldgebern und dem Theaterpublikum erwartet und wie diese evaluiert werden sollte. Neben der regelmäßigen, stichprobenartigen Publikumsbefragung erstellen nun der künstlerische Direktor kurze schriftliche Qualitätsnotizen und in Stichproben auch die Theaterjury. Auf diese Weise werden Expertenmeinungen noch gezielter mit einbezogen. Die Bewertung der Theateraufführungen werden darüber hinaus transparenter gehandhabt und die Mitarbeitenden haben Einsicht in die Ergebnisse der Bewertungen. Insgesamt hat das Theater Winterthur die verschiedenen Anforderungen von kreativer und Routinearbeit gut ausbalanciert. Beispielsweise wurden die Programmentwicklung und der Bereich der Produktion bewusst als offene, kreative Prozesse, und Bereiche wie Ticketbestellung oder Bereiche der Bühnentechnik als standardisierte, repetitive Abläufe gehandhabt.

Dieses Fallbeispiel zeigt erneut, dass Kulturbetriebe aus sich selbst heraus fähig sind, Routinearbeit und kreative Arbeit zu unterscheiden, zu integrieren, und abzugrenzen (DeFILIPPI et al. 2007).

Limitationen und weitere Forschung. Offen bleibt nach dieser ersten Fallstudie die Frage, ob die Einführung eines Managementsystems wie das *Theatre Quality Frame* tatsächlich die wirtschaftlichen, sozialen und künstlerischen Wirkungen eines Theaters zu verstärken vermag. Die Hinweise aus der Forschung zur Beantwortung dieser Frage sind spärlich (s. Kap. 2.3) und bezüglich des *Theatre Quality Frame* kann diese Frage bisher ebenfalls noch nicht beantwortet werden. Gleichzeitig mit der Einführung des betrieblichen Qualitätsmanagements mussten die öffentlichen Zuschüsse des Theater Winterthur um 10 Prozent reduziert werden. Die Implementierung des *Theatre Quality Frame* konnte diese finanzielle Kürzung durch Prozessoptimierungen und Reorganisation abfangen, ohne dass Mitarbeiter entlassen werden mussten, oder dass Einbußen bei der Leistungserbringung in Kauf genommen werden mussten, so Theaterleiter Marc Baumann (BETZLER et al. 2014). Diese Beobachtung mag ein Hinweis darauf sein, dass das *Theatre Quality Frame* bereits Wirkungen erzeugt. Mittelfristige und langfristige Effekte bleibt es jedoch abzuwarten und in 2 bis 3 Jahren erstmals systematisch zu evaluieren.

Um das entstandene *Theatre Quality Frame* zu validieren und zu verbessern, sollte das Modell in der Praxis regelmäßig umgesetzt, angepasst und aktualisiert werden. Deshalb ist geplant, das *Theatre Quality*

Frame bei weiteren Theatern, Gastspielhäusern und Veranstaltungshäusern anzuwenden. Vor allem wäre es interessant, das Modell bei einem produzierenden Theater mit eigenem Ensemble zu implementieren. So könnte der Produktionsprozess näher beschrieben und besser in die organisatorischen Abläufe integriert werden. Die Arbeit der Werkstätten, die Einstellung des künstlerischen Personals und das Theatermarketing könnten besser koordiniert und abgestimmt werden und nicht zuletzt böte sich die Gelegenheit, sich gemeinsam mit der Produktionsleitung und Dramaturgie zu fragen, ob es nicht „Merkmale während der Probenphasen oder spezifische Verläufe einer Produktion“ (SCHMIDT 2017: 398) gibt, die auf eine gute oder weniger gute Vorstellung hinweisen.

In ihrer Konzeption ist die vorgestellte Studie einer gestaltorientierten, normativen Managementperspektive zuzuordnen, welche die Sinnhaftigkeit einer ISO-Zertifizierung nicht grundsätzlich infrage stellt, sondern dessen Adaption im spezifischen Umfeld des Theaters überprüft und dabei reflektiert mit den Besonderheiten von kreativen Produkten und Prozessen in Kulturbetrieben umgeht. Dabei findet auch die subjektive, aber sozial eingebettete Bewertung künstlerischer Qualität Berücksichtigung.

Für eine vertiefte Forschung könnte es sich lohnen, die Thematik des Qualitätsmanagements aus der organisationssoziologischen Perspektive heraus zu beleuchten. Beispielsweise reflektieren normative Verfahrensregeln, Strukturen und Prozesse wie das *Theatre Quality Frame* nicht immer die Organisationswirklichkeit (WELTZ 1988). Um die Adaption und den Umgang der Mitarbeitenden mit dem *Theatre Quality Frame* besser erfassen zu können, sollten in einem nächsten Analyseschritt neben den formalen Strukturen und Prozessen die tatsächlich „praktizierte Arbeitswirklichkeit“ (WELTZ 1988: 100) analysiert werden. Aus neoinstitutionalistischer Sicht wird argumentiert, dass Organisationen ein Qualitätsmanagement weniger aufgrund von Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen einführen, sondern durch gesellschaftlich evozierte Imitationsprozesse auf Anpassungsanforderungen der Organisationsumwelt reagieren (DiMAGGIO/POWELL 1983). Dieser Prozess des institutionellen Isomorphismus und die damit verbundene Herausbildung gemeinsamer Normvorstellungen hinsichtlich des Qualitätsmanagements ist bei den Kulturbetrieben in Deutschland, Österreich und der Schweiz aktuell in Ansätzen zu beobachten. Es bleibt jedoch aktuell noch offen, ob sich das Qualitätsmanagement als Bestandteil der Kulturbetriebsführung langfristig legitimiert.

Autorin

Dr. Diana Betzler ist Dozentin und Projektleiterin für F&E-Projekte am Zentrum für Kulturmanagement an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Schweiz. Ihre Themenfelder sind Organisationsforschung, Governance, Qualitäts- und Projektmanagement, und Evaluation und in Kultur- und Nonprofit-Organisationen. Weitere Informationen und Publikationen unter: www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/zkm/

Literatur

- ABFALTER, Dagmar (2010): *Das Unmessbare messen? Die Konstruktion von Erfolg im Musiktheater*. Wiesbaden: VS.
- ADELMANN, Clem (1993): Kurt Lewin and the Origins of Action Research. – In: *Educational Action Research* 1/1, 7-24.
- AMABILE, Teresa (1983): *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer.
- AUVINEN, Tuomas (2001): Why Is It Difficult to Manage an Opera House? The Artistic-Economic Dichotomy and Its Manifestations in the Organizational Structures of Five Opera Organizations. – In: *The Journal of Arts Management, Law and Society* 30, 268-282.
- BAECKER, Dirk (2013): *Wozu Theater?* Berlin: Theater der Zeit.
- BETZLER, Diana/EICHE, Daniel/KABITZ, Sabrina/BAUMANN, Mark (2014): *Qualitätsmanagement. Herausforderungen und Chancen für Theater*. Vortrag gehalten beim Schweizer Theatertreffen am 28. Mai 2014, Winterthur.
- BETZLER, Diana/KABITZ, Sabrina/EICHE, Daniel/LORENZ, Silvia/BAUMANN, Mark (2016): *Theatre Quality Frame. Das Qualitätsmanagement-System für Theater und Veranstaltungshäuser*. Winterthur: ZHAW.
- BETZLER, Diana/LABARONNE, Leticia (2011): Qualitätsmanagement im Theaterbetrieb. – In: *Proscenium* 151, 12-13.
- BUNDESAMT FÜR STATISTIK (2015): *Kulturfinanzierung durch die öffentliche Hand*. Bern.
- BUNDESAMT FÜR STATISTIK (2016): *Kulturfinanzierung durch die öffentliche Hand. Nach Kulturbereichen, 1990-2014*. Eidgenössische Finanzverwaltung, Schweiz.
- BOERNER, Sabine (2002): Theater – absolutistische Bastion oder Hort künstlerischer Freiheit? Eine empirische Untersuchung der Bedingungen künstlerischer Qualität. – In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmung* 24, 249-262.
- BOERNER, Sabine (2004): Artistic Quality in an Opera Company: Toward the Development of a Concept. – In: *Nonprofit Management and Leadership* 14, 425-436.
- BOERNER, Sabine (2008): The Perception of Artistic Quality in Opera – Results from a Field Study. – In: *Journal of New Music Research* 37, 233-245.
- BOERNER, Sabine/GEBERT, Diether (2005): Organizational Culture and Creative Processes. Comparing German Theater Companies and Scientific Institutes. – In: *Nonprofit Management and Leadership* 16, 209-220.
- BOORSMA, Miranda/CHIARAVALLI, Francesco (2010): Arts Marketing Performance: An Artistic-Mission-Led Approach to Evaluation. – In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 40, 297-317.

- BRISKMAN, Larry (2009): Creative Product and Creative Processes in Science and Art. – In: Krauß, Michael/Dutton, Denis/Bardsley, Karin (Hgg.), *The Idea of Creativity*. Netherlands: Brill.
- BRUHN, Manfred (2011): *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Heidelberg: Springer.
- BRUNNER, Franz/WAGNER, Karl. W. (2011): *Qualitätsmanagement. Leitfaden für Studium und Praxis*. München: Hanser.
- CROZIER, Michel/FRIEDBERG, Erhard (1979): *Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation*. Hain-Hanstein: Athenaum.
- DAVIS, Howard/SCASE, Richard (2000): *Managing Creativity. The Dynamics of Work and Organization*. Buckingham: Open UP.
- DEFILIPPI, Robert/GRABHER, Gernot/JONES, Candace (2007): Introduction to Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy. – In: *Journal of Organizational Behavior* 28, 511-521.
- DiMAGGIO, Paul J./POWELL, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. – In: *American Sociological Review* 48/2, 147-160.
- FIGUEROA-DREHER, Silvana K. (2012): Wann und weshalb ist Improvisation kreativ? – In: Göttlich, Udo/Kurt, Ronald (Hgg.), *Kreativität und Improvisation*. Wiesbaden: Springer, 187-207.
- GARVIN, Davis A. (1984): What Does Product Quality Really Mean? – In: *Sloan Management Review* 26, 25-43.
- GERLACH, Rita (2006): The Question of Quality in a Comparison of British and German Theatre. – In: Eisenberg, Christiane/Gerlach, Rita/Handke, Christian (Hgg.), *Cultural Industries: The British Experience in International Perspective*. Berlin: Humboldt University, 99-118.
- HAUNSCHILD, Axel/EICKHOF, Doris R. (2007): For Art's Sake! Artistic and Economic Logics in Creative Production. – In: *Journal of Organizational Behavior* 28, 523-538.
- INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION (Hg.): ISO DIN EN ISO 9000: 2015-11.
- INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION (Hg.): ISO DIN EN ISO 9001: 2015-09.
- BUNDESVERSAMMLUNG DER SCHWEIZERISCHEN EIDGENOSSENSCHAFT (Hg.) (2009): *KFG Bundesgesetz über die Kulturförderung vom 11. September 2009*. No. 442.1.
- KLEIN, Armin (2013): Rolle und Bedeutung von Evaluation in der Kultur und Kulturpolitik in Deutschland. – In: Hennefeld, Vera/Stockmann, Reinhard (Hgg.), *Evaluation in Kultur und Kulturpolitik*. Münster: Waxmann, 9-33.
- KNAVA, Irene/HESKIA, Thomas (2016): *ISO for Culture. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument*. Wien: facultas.
- KÜHL, Stefan (2009): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS.
- McDAVID, James C./HUSE, Irene/HAWTHORN, Laura R. L. (2013): *Program Evaluation and Performance Measurement. An Introduction into Practice*. Thousand Oaks/CA: Sage.
- MILLER, Eric J. /RICE, A. K. (2001): *Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries*. London: Routledge.

- PIEPER, Richard (2000): Institution. – In: Reinhold, Gerd (Hg.), *Soziologie-Lexikon*. München, Wien: Oldenbourg, 295-298.
- POPITZ, Heinrich (2000): *Wege der Kreativität*. Tübingen: Mohr.
- PREECE, Stephen B. (2005): The Performing Arts Value Chain. – In: *International Journal of Arts Management* 8, 21-32.
- RADBOURNE, Jennifer/JOHANSON, Katya/GLOW, Hilary/WHITE, Tabitha (2009): The Audience Experience: Measuring Quality in the Performing Arts. – In: *International Journal of Arts Management* 11, 16-29.
- ROSSI, Peter H./FREEMAN, Howard E./HOFMANN, Gerhard (1988): *Programm Evaluation. Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung*, Stuttgart: Enke.
- SCHMIDT, Thomas (2017): *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden: Springer VS.
- STACHOWIAK, Herbert (1973): *Allgemeine Modelltheorie*. Wien, New York: Springer.
- STOCKMANN, Reinhard (2006): *Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement*. Münster: Waxmann.
- THROSBY, C. D. (1990): Perception of Quality in Demand for the Theatre. – In: *Journal of Cultural Economics* 14, 65-82.
- THROSBY, David (2001): *Economics and Culture*. Cambridge: UP.
- TOBIAS, Stefan (2004): Quality in the Performing Arts: Aggregating and Rationalizing Expert Opinion. – In: *Journal of Cultural Economics* 28, 109-124.
- TURBIDE, Johanne/LAURIN, Claude (2009): Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts. – In: *International Journal of Arts Management* 11, 56-70.
- URRUTIAGUER, Daniel (2004): Programme Innovations and Networks of French Public Theatres. – In: *The Service Industries Journal* 24, 37-55.
- VAKIANIS, Artemis (2006): Besonderheiten des Managements von Kulturbetrieben anhand des Beispiels „Theater“. – In: Zembylas, Tasos/Tschmuck, Peter (Hgg.), *Kulturbetriebsforschung – Ansätze und Perspektiven der Kulturbetriebslehre*. Wiesbaden: VS, 79-98.
- VORWERK, Christopher (2012): *Qualität im Theater. Anforderungssysteme im öffentlichen deutschen Theater und ihr Management*. Wiesbaden: Springer VS.
- VOSS, Zannie/VOSS, Glenn B. (2000): Exploring the Impact of Organizational Values and Strategic Orientation on Performance in Not-for-Profit Professional Theatre. – In: *International Journal of Arts Management* 3, 62-76.
- WALGENBACH, Peter/BECK, Nikolaus (2003): Effizienz und Anpassung. Das Erklärungspotential der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie am Beispiel ISO 9000. – In: *Betriebswirtschaft* 63/5, 497-515.
- WELTZ, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriosozologie. – In: *Soziale Welt* 39/1, 97-103.

Anhang 1

Dimensionen/Kriterien/Indikatoren	Methoden	Quelle
<p>wirtschaftliche Performance (Wirtschaftliche Situation, Besucherloyalität, Besucherzufriedenheit, Auslastung)</p> <p>Peer-Reputation (Medienkritiken, Reputation des künstlerischen Direktors)</p> <p>künstlerische Qualität (Stückauswahl/Repertoire, subjektive Künstlerische Qualität)</p> <p>organisationales Klima (Betriebsklima, Mitarbeiterzufriedenheit, Karriereoptionen, Mitarbeiterkompensation)</p>	<p>Anhand einer quantitativen Befragung von 149 Mitarbeitern zweier mittelgrosser deutscher Theater wurden ein Modell über die Konstruktion von Erfolg getestet und anhand qualitativer Interviews auf Plausibilität überprüft.</p>	<p>(ABFALTER 2010)</p>
<p>Quellenmaterial</p> <p>Technische Faktoren</p> <p>Nutzen für das Publikum</p> <p>Nutzen für die Gesellschaft</p> <p>Nutzen für das Kunstformat</p>	<p>Throsby schlägt einen Kriterienkatalog zur Qualitätsbewertung vor, die er für die Schätzung von Nachfrage- und Nutzungsfunktionen verwendet. Die Ergebnisse bestätigen die Wichtigkeit qualitativer Variablen bei der Nachfrage und bei Entscheidungen zur Programmierung von Theatern.</p>	<p>(THROSBY 1990)</p>
<p>Künstlerischer Erfolg</p> <p>Zufriedenheit des Publikums</p> <p>Zufriedenheit der Geldgeber</p> <p>Personalmanagement</p> <p>Finanzmanagement</p> <p>Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit</p> <p>Image und Reputation</p>	<p>Eine Befragung von 300 Theatern in der Region Quebec.</p>	<p>(TURBIDE/LAURIN 2009)</p>

Dimensionen/Kriterien/Indikatoren	Methoden	Quelle
<p>Organisationsziele (Mission) des Theaters (Primary customer value, primary societal value, professional value)</p> <p>Stakeholder-Beziehungen (Total customer value, total societal value, reputations, relations, and competitiveness in the professional art field)</p> <p>Finanzielle Ziele (revenue from customers, subsidies and funds from governments, philanthropists, and sponsors).</p> <p>Preisgelder und Stipendien</p>	Vorschlag eines Modells basierend auf Kaplan und Norton's Balanced Scorecard zur Evaluation des Erreichens der künstlerischen Mission.	(BOORS-MA/ CHI-ARA-VALOTTI 2010)
<p>Wissenstransfer</p> <p>Risikomanagement</p> <p>Authentizität und Schauspielerinteraktion</p> <p>Kollektives Engagement</p>	Es wurden an drei Theatern in Melbourne (Australien) 4 Fokusgruppenanalysen mit insgesamt 27 Personen aus dem Publikum durchgeführt, um individuelle Erfahrungen des Theatererlebnisses zu analysieren.	(RADBOURNE et al., 2009)

Tab. 2: Studien zu multiplen Zielsystemen am Theater.