

DIU Dresden International University

Studiengang Kultur + Management (M. A.)

Masterarbeit

Thema:

Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb

Eine wirkungsorientierte Untersuchung des Einsatzes
von Qualitätsmanagement in Konzerthäusern
des deutschsprachigen Raums

vorgelegt von: Marina Johanna Brandt
geboren am: 10.12.1988 in Braunschweig
Matrikelnummer: 7007672

zur

Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

1. Gutachter: Prof. Dr. Ralph Sonntag
2. Gutachter: Doris Schneider
eingereicht am: 31. Januar 2020

Kurzfassung

Kulturbetriebe folgen in ihrem Aufbau und ihren Strukturen oft langen Traditionen und sind zu großen Teilen von öffentlichen Förderungen abhängig. Ausgehend von differenzierten Träger- und Besucherinteressen eines expandierenden Freizeitsektors verbunden mit Finanzierungsdefiziten stehen sie unter einem stetig größer werdenden Druck. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, setzt die Kulturmanagement-Lehre auf die Anwendung von Methoden aus der Betriebswirtschaft. Dazu zählt auch das Qualitätsmanagement.

In der vorliegenden Masterarbeit wird geprüft, wie Qualitätsmanagement auf Kulturbetriebe übertragen werden kann, welche Methoden bereits umgesetzt werden und welchen Nutzen Kulturbetriebe daraus ziehen können. Nach einer Betrachtung der Themenfelder Qualität, Qualitätsmanagement und Kulturbetrieb werden im Rahmen einer Literaturrecherche vier Ansätze für Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb herausgearbeitet.

Im Kern der Arbeit steht der Abgleich der theoretischen Grundlagen mit den bisherigen praktischen Umsetzungen. Dazu bietet sich die Befragung von Experten an. Aus sechs Experteninterviews werden Erkenntnisse über die rückblickende Bewertung der Umsetzung, sowie die Einschätzung der Experten zum tatsächlichen Aufwand und Nutzen von Qualitätsmanagement gewonnen. Unter Berücksichtigung von Hindernissen und Risiken werden daraus Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb abgeleitet.

Abstract

Cultural institutions often follow long traditions in their organisation and structure and are largely dependent on public funding. Based on differentiated interests of sponsors and visitors in an expanding leisure sector combined with financing deficits, they suffer from constantly increasing pressure. Cultural management teaching relies on the application of business management methods to meet these challenges. This also includes quality management.

This Master thesis examines how quality management can be transferred to cultural organisations, which methods are already being implemented and what benefits other, especially smaller cultural organisations can derive from it. After an examination of the subject areas of quality, quality management and the cultural sector, four approaches to quality management in the cultural sector are examined within a literature research.

The work intends to focus on a comparison between the theoretical basics and the practical implementations to date. Data is collected by interviewing experts who have already implemented quality management in the cultural sector. Six interviews with experts provide insights about the retrospective evaluation of the implementation and the experts' assessment of the actual effort and benefits of quality management. Taking into account obstacles and risks, recommendations for action for a successful implementation of quality management in the cultural sector will be derived from the experts' experience.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	I
Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	1
2 Qualität und Kultur	2
2.1 Qualität und Qualitätsmanagement.....	2
2.1.1 Begriffsklärung und historische Entwicklung.....	2
2.1.2 Methoden zur Qualitätsanalyse	6
2.1.3 Strategien zur Qualitätssicherung.....	9
2.1.4 Qualitätsmanagementsysteme	13
2.2 Qualität im Kulturbetrieb	16
2.2.1 Der Kulturbetrieb	16
2.2.2 Das Besuchererlebnis.....	20
2.2.3 Weitere Stakeholder	22
2.3 Aktuelle Qualitätsmanagementansätze für Kulturbetriebe.....	23
2.3.1 Schema Q – Anforderungssysteme im Theater	24
2.3.2 Kulturqualitätsmanagement	25
2.3.3 ISO for Culture.....	26
2.3.4 Theatre Quality Frame.....	28
3 Forschungsdesign	30
3.1 Forschungsgegenstand	30
3.2 Methodik.....	30

4	Untersuchung	32
4.1	Durchführung.....	32
4.1.1	Interviewleitfaden.....	32
4.1.2	Experteninterviews	33
4.1.3	Auswertung	34
4.2	Darstellung der Ergebnisse.....	35
4.2.1	Beschreibung der untersuchten Kultureinrichtungen.....	35
4.2.2	Einschätzungen zu Aufwand und Nutzen.....	50
4.2.3	Schwierigkeiten, Hindernisse und Risiken	54
4.2.4	Schlussfolgerungen der Experten.....	55
4.3	Diskussion und Handlungsempfehlungen.....	59
4.3.1	Qualitätsmanagement als Werkzeugkasten.....	59
4.3.2	Qualitätsmanagement als Philosophie.....	63
4.3.3	Qualitätsmanagement als Beziehungsgeflecht	64
5	Zusammenfassung und Ausblick	67
	Literaturverzeichnis.....	VII
	Anhang.....	XI
	Eidesstattliche Erklärung	XII

Abkürzungsverzeichnis

DIN	Deutsches Institut für Normung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäisches Komitee für Normung
ISO	International Organization for Standardization
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
PDCA	Plan-Do-Check-Act-Zyklus

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Qualitätsanalyse.....	4
Abbildung 2: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	11
Abbildung 3: Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001	16
Abbildung 4: Prototypische Prozesslandkarte	28
Abbildung 5: Wirkungszielmanagement und prozessorientierter Ansatz	63
Abbildung 6: Innerbetriebliche Wechselbeziehungen im Kulturbetrieb	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse	35
Tabelle 2: Zahlen und Fakten zum Konzerthaus (Saison 2018/2019)	36
Tabelle 3: Zahlen und Fakten zum Festspielhaus (2018).....	39
Tabelle 4: Zahlen und Fakten zum Orchester (Saison 2018/2019)	41
Tabelle 5: Zahlen und Fakten zum Theater (Saison 2018/2019).....	43
Tabelle 6: Zahlen und Fakten zum Musiktheater (2018)	45
Tabelle 7: Managementmethoden nach der Qualitätsmanagement-Einführung .	59

1 Einleitung

Kulturbetriebe im deutschsprachigen Raum haben oft lange Traditionen und bestehen zum Teil seit über 400 Jahren. Ihre gewachsenen Strukturen geraten durch die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen des 21. Jahrhunderts unter einen stetig stärker werdenden Druck, der von differenzierten und sich verändernden Träger- und Besucherinteressen sowie der sinkenden Bereitschaft zur öffentlichen Finanzierung ausgeht.¹ Um diesen Veränderungen zu begegnen, befasst sich die Kulturmanagement-Lehre mit der Übertragung von Methoden aus der Betriebswirtschaft auf den Kulturbetrieb.² Seit einiger Zeit wird in diesem Zusammenhang auch das Qualitätsmanagement betrachtet, das jedoch bisher wenig Umsetzung in der Praxis gefunden hat.³

Die vorliegende Masterarbeit hat zum Ziel, die Übertragbarkeit von Qualitätsmanagement auf Kulturbetriebe zu überprüfen und Handlungsempfehlungen zur Umsetzung in Kulturbetrieben mit geringen Ressourcen zu ermitteln. Nach einer Recherche der zugrundeliegenden Themenfelder *Qualität*, *Qualitätsmanagement* und *Kulturbetrieb* werden die aktuell in der Literatur vorhandenen Ansätze für Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb betrachtet. Im Rahmen von Experteninterviews werden anschließend Daten von aktuellen Praxisbeispielen erhoben. Dabei stehen Orchester und Konzerthäuser im Vordergrund. Aus den Interviews werden Erkenntnisse zu den bisherigen Umsetzungen von Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb gewonnen und mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Diese Erkenntnisse werden in Bezug auf Nutzen und Aufwand der Umsetzung untersucht. Hindernisse und Risiken werden herausgearbeitet.

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Gegenüberstellung der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und denen der Interviews. Unter Berücksichtigung der speziellen Eigenschaften des Kulturbetriebes werden daraus Handlungsempfehlungen für die Umsetzung von Qualitätsmanagement formuliert.⁴

¹ Vgl. Klein (2007), S. 15 f.

² Vgl. Hausmann (2011).

³ Vgl. Scheytt/Zimmermann (2006), Heskia/Knava (2016), Betzler (2017).

⁴ Auf eine geschlechtsspezifische Schreibweise wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichtet. Im Sinne der Gleichbehandlung gelten entsprechende Begriffe grundsätzlich für alle Geschlechter.

2 Qualität und Kultur

In diesem Kapitel werden zunächst die Begriffe, die dieser Arbeit zugrunde liegen und die weiteren theoretischen Grundlagen untersucht. Dazu werden die Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement betrachtet. Anschließend werden die Eigenschaften von Kulturbetrieben untersucht. Zuletzt werden die bisherigen Ansätze für Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb in der Literatur dargestellt.

2.1 Qualität und Qualitätsmanagement

2.1.1 Begriffsklärung und historische Entwicklung

2.1.1.1 Was ist Qualität?

Der Begriff Qualität, abgeleitet vom lateinischen *qualitas* = Beschaffenheit, lässt sich bis in die Antike zurückverfolgen.⁵ Der neuzeitliche Begriff der Qualität wurde insbesondere von der Industrie, also vom produzierenden Gewerbe, geprägt. Hier geht es um die Beschaffenheit der jeweils produzierten Produkte, die für den Kunden eine möglichst hohe Güte aufweisen sollen. Qualität ist jedoch kein eindeutiger Begriff, sondern bedarf der Formulierung von Kriterien und Merkmalen.⁶ Dies können beispielsweise die notwendigen Eigenschaften eines Produktes zur Nutzung sein oder die Art der Materialien. 1972 entstand eine erste international einheitliche Definition des Begriffes, die Qualität als die Relation zwischen der tatsächlichen Beschaffenheit und der geforderten Beschaffenheit benennt. Dabei wird unterschieden in die primäre Qualität, bezogen auf die objektiv bewertbaren Merkmale einer Einheit und die sekundäre Qualität, bezogen auf die sinnlich wahrnehmbaren Merkmale.⁷

Diese Definition und das Verständnis von Qualität haben sich im Laufe der Zeit gewandelt. Ihre Entwicklung ging einher mit den gesellschaftlichen Entwicklungen und Bedürfnissen in der Zeit nach 1945.⁸ So stand in der sogenannten Versorgungsphase direkt nach 1945 die Befriedigung von Grundbedürfnissen im Vordergrund. Der Markt musste überhaupt bedient werden und die Qualität der Produkte wurde daran bemessen, dass sie verwendbar waren und keine Mängel

⁵ Vgl. Brauer/Kamiske (2008), S. 61.

⁶ Vgl. Benes/Groh (2014), S. 40 f.

⁷ Vgl. Geiger/Kotte (2008), S. 76 f.

⁸ Vgl. Benes/Groh (2014), S. 37.

in ihrer Nutzbarkeit aufwiesen. Ab den 1960er Jahren, in der Wachstumsphase, stiegen die Ansprüche und die Menschen wollten aus einem differenzierteren Angebot wählen. Die Nachfrage nach Luxusprodukten, also Produkten mit *höherer Qualität*, stieg. Um 1980 war der Markt bereits gesättigt. Aus einer mangelbasierten Produktionsorientierung, bei der sich der Kauf nach dem Bedarf richtet, entwickelte sich eine kundenwunschbasierte Absatzorientierung.⁹ Das heißt, der Kauf richtet sich nun nach einer umfangreichen Auswahlentscheidung durch den Kunden, bei der neben der Produktbeschaffenheit viele weitere Faktoren eine Rolle spielen. Dazu gehören z. B. die Servicequalität (Liefertreue, Rückgabemodalitäten, etc.), das Design und das mit dem Produkt verbundene Prestige, die Umweltverträglichkeit und auch die gesellschaftliche Stellung des Produzenten. Der Qualitätsbegriff wird damit erweitert um alle Aspekte der Kundenzufriedenheit von der reinen gegenstandsbezogenen Produktqualität hin zur umfangreichen Unternehmensqualität.¹⁰ Laut der internationalen Norm für Qualitätsmanagement DIN EN ISO¹¹ 9000 aus dem Jahr 2015 ist Qualität der „Grad, in dem ein Satz [dem Betrachtungsgegenstand innewohnender] Merkmale eines Objekts [an sie gestellte] Anforderungen erfüllt.“¹² Der Begriff *Betrachtungsgegenstand* ist nicht definiert und entsprechend auslegbar. Es kann sich also um einen materiellen, als auch einen immateriellen Gegenstand, z. B. einen Prozess, handeln.

Die Prozessorientierung wurde in den 1980er Jahren in Japan von dem Amerikaner W. E. Deming angestoßen. Dabei wird davon ausgegangen, dass jede Aktivität als Prozess verstanden und optimiert werden kann und dass diese Prozessoptimierung eingebettet sein muss in eine qualitätsorientierte Geisteshaltung und Unternehmensphilosophie, die von der Leitung ausgeht und gelebt wird.¹³ Hintergrund der Prozessorientierung ist die Annahme, dass gut funktionierende Prozesse zu einem guten bzw. dem gewünschten Ergebnis führen und dadurch die Notwendigkeit von Endkontrollen, Reklamationen, sowie daraus entstehende Kosten automatisch abnehmen.¹⁴

⁹ Vgl. ebd., S. 29.

¹⁰ Vgl. ebd., S. 15.

¹¹ Deutsches Institut für Normung, Europäisches Komitee für Normung, International Organization for Standardization

¹² DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2015), S. 39.

¹³ Vgl. Brauer/Kamiske (2008), S. 23 f., 87.

¹⁴ Vgl. ebd., S. 60.

2.1.1.2 Wie kann man Qualität messen?

Um Qualität messbar zu machen, sollte zunächst die Grundgesamtheit in einzelne, beschreibbare Aspekte unterteilt werden (siehe Abbildung 1). Wenn als Grundgesamtheit ein Betrieb angenommen wird, kann eine Einteilung in die drei Teilbereiche Produktqualität, Prozessqualität und Systemqualität vorgenommen werden. Darunter lassen sich Anforderungen von verschiedenen Interessengruppen (Stakeholdern) formulieren, denen wiederum messbare Kriterien zugeordnet werden. Diese messbaren Kriterien sind zu unterscheiden in harte Merkmale, die sich objektiv messen lassen (z. B. Mengen, Größen, Zeiten, Kennzahlen) und weiche Merkmale, die subjektiv zu bewerten sind.¹⁵

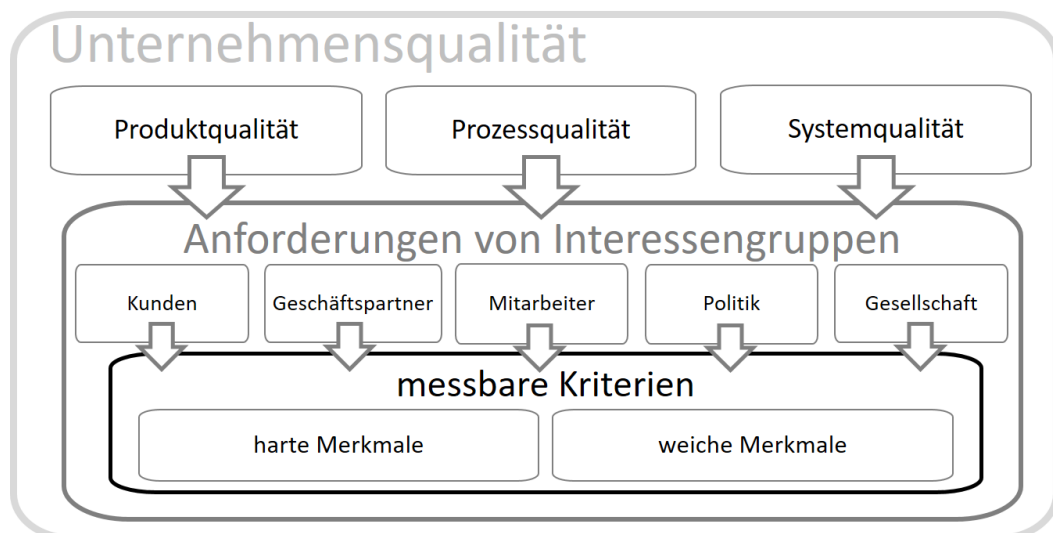


Abbildung 1: Qualitätsanalyse

Wie oben beschrieben stellt Qualität den Grad der Anforderungserfüllung dar. Es ist daher notwendig für alle Merkmale zu definieren, bei welchem Wert die Anforderungen voll erfüllt sind. Harte Merkmale sind objektiv messbar. Weiche Merkmale stellen dagegen empfundene, subjektiv wahrgenommene Eigenschaften dar. Sie sind also abhängig vom Betrachter und sollten daher einer Interessengruppe zugeordnet sein. Diese weichen Merkmale können mittels sozialwissenschaftlicher Methoden bewertet werden. Dafür können Befragungen und Beobachtungen, Fokusgruppen und Experteninterviews eingesetzt werden.¹⁶

¹⁵ Vgl. Benes/Groh (2014), S. 38, 84 f.

¹⁶ Vgl. Heskia/Knava (2016), S. 92.

2.1.1.3 Was ist Qualitätsmanagement?

Der Begriff des Qualitätsmanagements entstand in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts und ist damit noch relativ neu. Hintergrund sind die oben beschriebenen Entwicklungen beim Verständnis von Qualität. Mit Beginn der Industriellen Revolution war das Thema nur für produzierende Unternehmen relevant. Qualität wurde als Produktqualität verstanden, die durch beste Ressourcen und Qualitätsprüfung des Endproduktes erreicht wurde. Für den bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts vorliegenden ungesättigten Herstellermarkt war dies ausreichend. Mit dem sogenannten gesättigten Kundenmarkt entwickelte sich jedoch ein steigender Markt- und Kostendruck. Qualität wurde ein umfassendes Anliegen an alle Unternehmensbereiche im Rahmen der Prozess- und Systemqualität. Für deren ganzheitliche, zielführende Umsetzung wurde das Thema in das Management eingegliedert. Aus Qualitätskontrolle wurde Qualitätsmanagement.¹⁷

Dazu wird Qualität in allen Ebenen des Unternehmens betrachtet. In der strategischen Ebene, der Geschäftsleitung, werden die Unternehmensziele und die Unternehmenspolitik festgelegt. Parallel dazu wird hier die Qualitätspolitik bestimmt, also das Qualitätsverständnis des Unternehmens. Daraus wird die Qualitätsstrategie zur Erreichung der Qualitätsziele abgeleitet. Mit dem Qualitätsmanagement auf operativer Ebene wird diese Strategie umgesetzt und die Zielerreichung geprüft.¹⁸ Die DIN EN ISO Norm 9000 definiert Qualitätsmanagement als „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Führen und Steuern einer Organisation bezüglich Qualität.“¹⁹ Es beinhaltet die vier Phasen Qualitätsplanung, Qualitätssteuerung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung.²⁰

Ziel des Qualitätsmanagements ist es, genau zu verorten, welche Unternehmens- und Qualitätsziele vorliegen und wie man sie erreicht. Gleichzeitig sollen alle nicht zielführenden Aktivitäten ermittelt und entweder optimiert oder abgestellt werden. Qualitätsmanagement fördert somit die zielgerichtete Gestaltung einer effektiven und effizienten Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens. Es schärft intern den Blick für das Wesentliche und schafft nach außen

¹⁷ Vgl. Benes/Groh (2014), S. 14, 28.

¹⁸ Vgl. ebd., S. 93.

¹⁹ DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2015), S. 31.

²⁰ Vgl. ebd., S. 31.

eine Imagestärkung und eine Steigerung der Kundenzufriedenheit durch die optimale Ausrichtung an den Anforderungen der Interessengruppen.²¹

Für die Umsetzung von Qualitätsmanagement wurden viele Methoden und Werkzeuge entwickelt. Diese können allein für sich stehen oder im Rahmen eines ganzheitlichen, alle Bereiche eines Unternehmens umfassenden Qualitätsmanagementsystems umgesetzt werden. Einige dieser Methoden werden im Folgenden vorgestellt.

2.1.2 Methoden zur Qualitätsanalyse

Um eine Qualitätssteigerung herbeizuführen, müssen zunächst der Ist-Zustand ermittelt und der Soll-Zustand festgelegt werden. Der gewünschte Soll-Zustand wird im Rahmen der Qualitätspolitik festgeschrieben. Unterstützend dabei wirken die **Stakeholderanalyse** und die **Wirkungsorientierung**. Für die Ermittlung des Ist-Zustandes der Qualität, also des Erfüllungsgrades der zuvor definierten Anforderungen, wurden diverse Methoden entwickelt. Das **Kano-Modell zur Kundenzufriedenheit**, der wettbewerbsorientierte Ansatz des **Benchmarking**, sowie die kennzahlenorientierte **Balanced Scorecard** werden an dieser Stelle exemplarisch vorgestellt.

2.1.2.1 Stakeholderanalyse

Der Begriff „Stakeholder“ entspricht wörtlich im Deutschen dem „Anteilseigner“. Im Sprachgebrauch der Managementlehre wird es aber meistens im Sinne von „Interessengruppen“ verwendet. Bei der Stakeholderanalyse (auch Umfeldanalyse) wird ermittelt, welche internen und externen Interessengruppen bestehen und welche Anforderungen diese Gruppen haben.²²

Bei der Ermittlung der Stakeholder wird unterschieden zwischen internen und externen Stakeholdern. Interne Stakeholder sind z. B. die Geschäftsleitung, sowie Führungskräfte und Mitarbeiter, ggf. ein Betriebsrat und Aufsichtsrat, aber auch Schnittstellen zwischen einzelnen Abteilungen, z. B. im Projektmanagement oder Controlling. Externe Stakeholder sind in der Regel vor allem Geldgeber und Auftraggeber bzw. Kunden, sowie alle Geschäftspartner, z. B. Lieferanten und

²¹ Vgl. Benes/Groh (2014), S. 18 ff.

²² Vgl. Döring/Wöhe (2008), S. 55.

Dienstleister. Auch der Staat als Gesetzgeber und Fiskus, Politik und Gesellschaft, sowie Anwohner und die Presse gehören dazu.

Nach der Ermittlung der Stakeholder werden diese bewertet bzgl. ihrer Erwartungen und Anforderungen an das Unternehmen und die Produkte bzw. die Dienstleistungen, ihrer Machtposition und finanziellen Schlagkraft, sowie ihres Einfluss- und Konfliktpotentials. Anhand dieser Bewertung können alle Stakeholder in ein Stakeholdermapping eingeordnet werden, je nach Stärke ihres Einflusses und als Unterstützer oder Gegner bzw. Konkurrent.²³

2.1.2.2 Wirkungsorientierung

Der Begriff der Wirkungsorientierung wird insbesondere im Zusammenhang mit der öffentlichen Verwaltung und dem dort seit den 1990er Jahren aufkommenden Modernisierungsprogramm *New Public Management* verwendet.²⁴ Es wird dabei die Herangehensweise umgedreht. Statt mit dem Vorhandenen möglichst viel umzusetzen, wird mit Blick auf das Ziel möglichst wenig eingesetzt.²⁵ Dafür leitet die Unternehmensleitung anhand der übergeordneten Unternehmensziele und der Stakeholderanalyse die Wirkungsziele, also die gewünschten Zustandsänderungen, ab. Die jeweils zuständige Abteilung entwickelt die Maßnahmen für deren Erreichung und ermittelt die benötigten Ressourcen. Durch die Wirkungsorientierung, auch bekannt als Wirkungszielmanagement, werden somit den gewünschten Wirkungszielen direkt die benötigten Prozesse und Ressourcen zugeordnet, um eine effektive Planung und effiziente Umsetzung zu ermöglichen.²⁶ Bei der Formulierung der Ziele sollte der Grundsatz *s.m.a.r.t.* berücksichtigt werden. Demnach sind sinnvolle Ziele **s**pezifisch (eindeutig), **m**essbar, **a**kzeptabel, **r**ealistisch und **t**erminiert (zeitbezogen). Für die Bewertung sind den Wirkungszielen messbare Kriterien zuzuordnen, für die wiederum Zielwerte bzw. die gewünschte Entwicklung festzulegen sind.²⁷

²³ Vgl. Bläse (2018).

²⁴ Vgl. Schneider (2016).

²⁵ Vgl. Bettag (2017), S. 138.

²⁶ Vgl. Heskia/Knava (2016), S. 41 ff.

²⁷ Vgl. Schneider (2016).

2.1.2.3 Kano-Modell

Für die Steigerung der Qualität einer Dienstleistung ist die Ausrichtung an den Kundenerwartungen das zentrale Element. Dafür ist es hilfreich, Kundenerwartungen vorab in ihrer Art voneinander abzugrenzen. Grundsätzlich wird in zwei Typen von Kundenerwartungen unterschieden. Die normativen Erwartungen entsprechen den konkreten Forderungen des Kunden an die Dienstleistung, deren Nichterfüllung unmittelbar zu Unzufriedenheit führt. Die prädiktiven Erwartungen dagegen entsprechen der Einschätzung bzw. der Vorstellung zu der zukünftigen Leistung, als eine Art Vorfriede zu verstehen. Selbst wenn die Leistung diesen Erwartungen eigentlich nicht ganz entspricht, passt der Kunde seine Leistungswahrnehmung an die prädiktiven Erwartungen an. Hohe Erwartungen erhöhen demnach die Qualitätswahrnehmung.²⁸ Ziel könnte also sein, die prädiktiven Erwartungen zu beeinflussen, z. B. durch Emotionen weckendes Marketing.

Etwas einfacher anzuwenden ist das sogenannte Kano-Modell, das Kundenanforderungen in die drei Arten *Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen* unterscheidet. Basisanforderungen werden vom Kunden implizit vorausgesetzt. Deren Erfüllung wird daher kaum wahrgenommen. Erst die Nichterfüllung fällt auf und führt unmittelbar zu Unzufriedenheit. Leistungsanforderungen sind die vom Kunden bewusst gestellten und wahrgenommenen Merkmale und hängen direkt und proportional mit der Qualitätswahrnehmung zusammen. Je höher der Erfüllungsgrad dieser Faktoren, umso höher die Kundenzufriedenheit. Begeisterungsfaktoren dagegen werden vom Kunden weder artikuliert noch erwartet. Ihre Nichterfüllung kann daher keine Unzufriedenheit auslösen. Die Erfüllung hingegen kann eine überproportionale Zufriedenheit auslösen.²⁹

2.1.2.4 Benchmarking

Beim Benchmarking vergleicht man das eigene Unternehmen mit anderen, in der Regel mit dem als am besten geltenden. Es dient dazu, eine Einordnung zu schaffen, Verbesserungspotentiale aufzudecken und ggf. Best-Practice-Beispiele für die eigene Umsetzung zu nutzen. Es geht dabei über zuvor bekannte Modelle wie die Konkurrenzanalyse, die Wettbewerbsbeobachtung oder die Imitation hinaus, da es die Organisationen tiefgehend betrachtet und das Ziel der eigenen

²⁸ Vgl. Bruhn (2011), S. 41 ff.

²⁹ Vgl. Wagner/Zacharnik (2006), S. 17.

Vorreiterschaft hat. Es wird unterschieden in internes Benchmarking, bei dem einzelne Strukturelemente einer Organisation untereinander verglichen werden, wettbewerbsorientiertes Benchmarking, bei dem eine andere Organisation der gleichen Branche als Partner herangezogen wird, und funktionales Benchmarking, bei dem der Fokus branchenübergreifend auf einem bestimmten Merkmal des Partners liegt. Mit der zuletzt genannten Variante lassen sich die größten Vorteile bewirken, da sie komplett neue Perspektiven eröffnen kann, die im eigenen Wettbewerb noch nicht bekannt sind. Sie ist jedoch auch am aufwändigsten, da die Auswahl des Partners und die Übertragung der Best-Practice-Beispiele komplexer sind als bei den ersten beiden Varianten.³⁰

2.1.2.5 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wurde in den 1990er Jahren entwickelt, um neben den bis dahin ausschließlich genutzten Finanzkennzahlen weitere Steuerungskennzahlen in die Unternehmensführung einzubeziehen. Der finanziellen Perspektive werden die Kunden-, die Prozess- und die Potentialperspektive jeweils gleichwertig an die Seite gestellt, sodass die Geschäftsleitung einen ausgewogenen Blick auf die Leistung des Unternehmens hat. Dafür werden aus der Vision und der Unternehmensstrategie zu jeder Perspektive Ziele formuliert, die zueinander in Beziehung gesetzt werden und denen Kennzahlen, Soll-Werte und Maßnahmen zur Umsetzung zugeordnet werden.³¹

Ziel der Balanced Scorecard ist insbesondere die Verzahnung der strategischen mit der operativen Ebene. Durch die Verknüpfung von strategischen Zielen mit operativen Maßnahmen und deren Bewertung hilft sie zu erkennen, welche Maßnahmen tatsächlich wirksam sind und welche für die Zielerreichung angepasst werden sollten.³²

2.1.3 Strategien zur Qualitätssicherung

Für eine langfristige und umfangreiche Qualitätsorientierung der Unternehmenstätigkeiten müssen die verwendeten Methoden eingebettet sein in eine ganzheitliche Strategie, die eine grundsätzliche Handlungsphilosophie des Un-

³⁰ Vgl. Brauer/Kamiske (2008), S. 14 ff.

³¹ Vgl. Wagner/Zacharnik (2006), S. 108 ff.

³² Vgl. Benes/Groh (2014), S. 234.

ternehmens darstellt. Vorreiter eines solchen managementorientierten Qualitätsansatzes war W. E. Deming, der seine über viele Jahre entwickelten Theorien in den 1980er Jahren zusammenfasste zu einem mehrere Bestandteile umfassenden Management-Programm.³³

Darin formulierte er zunächst drei Grundhaltungen, die die Voraussetzung für das gesamte Konzept bilden. Er postuliert, dass jede Aktion als Prozess aufgefasst und verbessert werden kann, dass Änderungen im System notwendig sind und reine Problemlösungen nicht ausreichen und dass die Aktivitäten von der Unternehmensleitung ausgehen müssen, damit sie tatsächlich umgesetzt werden können. Darüber hinaus formulierte er ein 14-Punkte-Programm zur Unternehmenssteuerung, sowie ‚tödliche Krankheiten‘, Hindernisse und Fehler, die das Management zum Scheitern bringen können.³⁴

2.1.3.1 PDCA-Zyklus

Aus einem Punkt seines 14-Punkte-Programms entwickelte Deming den sogenannten PDCA-Zyklus, auch bekannt als Deming-Kreislauf, der die vier Schritte *Plan*, *Do*, *Check*, *Act* umfasst. Als Prinzip dahinter steht die ständige Prüfung und Verbesserung aller Aktivitäten im Sinne einer prozessorientierten Denkweise, anstelle einer punktuell eingesetzten Methode. Diese Grundsatzhaltung soll sich stetig im Arbeitsalltag jedes Mitarbeiters wiederfinden und ist nie abgeschlossen. Jede Aktivität ist demnach ein Prozess, der geplant werden muss (*Plan*) und dann ausgeführt wird (*Do*). Anschließend sind alle Auswirkungen der Tätigkeit zu ermitteln und zu bewerten (*Check*) und ggf. Verbesserungen anzustoßen (*Act*). Diese wiederum werden geplant, ausgeführt etc. und der Kreislauf beginnt erneut. Durch die stetige Wiederholung können Fehlerursachen eingegrenzt und langfristig behoben werden.³⁵

2.1.3.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Nach dem gleichen Prinzip wurde in Japan die Managementphilosophie *Kaizen* entwickelt, im deutschsprachigen Raum besser bekannt als *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)*. Dieser Ansatz ist weiter gefasst, denn er zielt auf eine

³³ Vgl. Bruhn (2011), S. 71.

³⁴ Vgl. Brauer/Kamiske (2008), S. 22 f.

³⁵ Vgl. ebd., S. 86 ff.

kontinuierliche Verbesserung jeglicher, auch kleiner Arbeitsschritte ab und hat dabei nicht nur, wie bei Deming, die eigentliche Produktverbesserung zum Ziel, sondern betrachtet auch den Kunden, sowie soziale und kommunikative Aspekte. Jeder Mitarbeiter soll in die Organisationsstrukturen eingebunden sein und durch kleine Verbesserungsvorschläge, sowie die Weiterentwicklung des eigenen Handelns zur kontinuierlichen Verbesserung beitragen.³⁶

Der KVP-Ansatz kann daher nur erfolgreich sein, wenn alle Hierarchieebenen und alle Mitarbeiter einbezogen werden. Dafür ist es zwingend notwendig, dass ein entsprechendes Kommunikationsklima vorherrscht, in dem jeder Mitarbeiter fähig ist und sich trauen kann, Verbesserungsvorschläge zu machen. Dafür können z. B. regelmäßige Teamrunden oder Workshops durchgeführt werden, in denen die Beteiligten alle Arbeitsschritte des KVPs gemeinsam durchgehen. Wie in der Abbildung 2 dargestellt, sind diese Arbeitsschritte angelehnt an den PDCA-Zyklus von Deming. Vorgeschaltet werden aber die Abgrenzung des Arbeitsbereichs und des Problems sowie die Auswahl einer zuvor auf Basis einer Problemanalyse entwickelten Lösungsidee. Die Beteiligung der Mitarbeiter an diesen Abläufen, das damit verbundene Mitspracherecht und die Weiterbildungsmöglichkeiten erhöhen zudem die Mitarbeiterzufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen und tragen damit zusätzlich zu einer mitarbeiterbasierten Qualitätssteigerung bei.³⁷

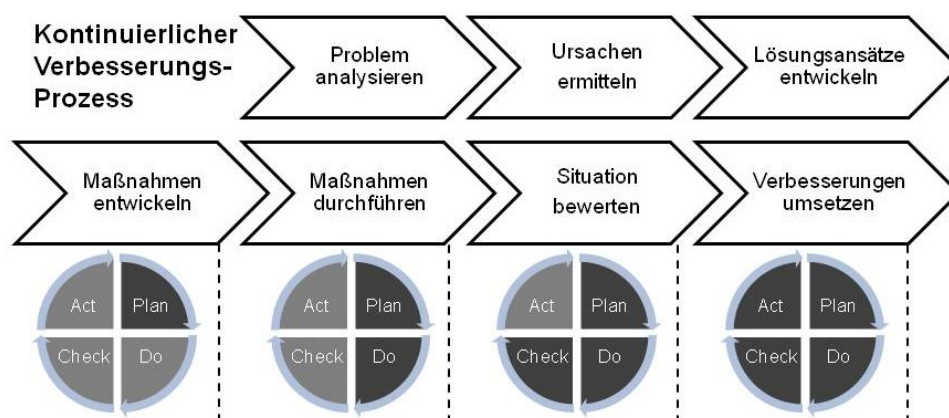


Abbildung 2: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess³⁸

³⁶ Vgl. Bruhn (2011), S. 77 f.

³⁷ Vgl. Benes/Groh (2014), S. 180 ff.

³⁸ Nach Bruhn (2011), S. 79.

2.1.3.3 Prozessmanagement

Unter Prozessmanagement versteht man die Beschreibung, Analyse und Verbesserung aller im Unternehmen vorhandenen Prozesse. Es gilt als Führungsinstrument und umfasst alle Aufgaben, Techniken und Mittel, um die Prozesse eines Unternehmens zu systematisieren, ihre Ergebnisse zu messen, sie zu optimieren und zu stabilisieren.³⁹

Für den Aufbau des Prozessmanagements werden alle Prozesse im Unternehmen ermittelt, beschrieben und in einen Gesamtzusammenhang gebracht. Daraus entsteht eine sogenannte Prozesslandschaft, die eine übergeordnete Sicht ermöglicht. Bei der Erstellung ist zu unterscheiden in Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse sowie ausgegliederte Prozesse. Die Kernprozesse bilden die tatsächliche Leistungserstellung ab. Sie sind abhängig von den Anforderungen der Stakeholder und sollten zur Zufriedenheit der Stakeholder im Sinne der Bedürfnisbefriedigung führen. Die Führungs- und Unterstützungsprozesse begleiten die Leistungserstellung im Sinne typischer Verwaltungsabläufe. Ausgegliederte Prozesse sind gesondert zu betrachten, da deren Inhalt in der Verantwortung anderer liegt. Sie sollten dennoch genau untersucht werden, da ihr Input und Output für Unterstützungs- oder sogar Kernprozesse relevant ist.⁴⁰ In der Prozesslandkarte lassen sich alle einzelnen Prozesse wiederfinden. Diese sind jeweils in Form eines Flussdiagrammes zu beschreiben mit einem Input oder Auslöser, einem Inhalt bzw. den durchzuführenden Aktionen und einem Ende, also einem Ergebnis. Ebenfalls benannt werden die festgelegten Verantwortlichkeiten für Entscheidungen, Aktionen, Informationen und Mitwirkungen sowie die benötigten Dokumente und Ressourcen.⁴¹

Schon die Prozesslandschaft kann zu Verbesserungen in den Abläufen führen. Durch die eindeutige Beschreibung aller Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie die Einordnung der einzelnen Aktivitäten in den Gesamtzusammenhang, werden Klarheit und Transparenz für alle Beteiligten geschaffen.⁴²

³⁹ Vgl. Benes/Groh (2014), S. 147.

⁴⁰ Vgl. Dammasch/Füermann (2008), S. 23 f.

⁴¹ Vgl. Wagner/Zacharnik (2006), S. 49.

⁴² Vgl. Dammasch/Füermann (2008), S. 6.

Damit dies gelingt, müssen alle Mitarbeiter gut informiert und für die Arbeit im Prozessmanagement freigestellt werden. Die Erstellung erfordert somit eine hohe Bindung von Ressourcen. Zudem muss die Beschreibung stetig an die Rahmenbedingungen angepasst werden. Sie sollte daher nur erstellt werden, wenn die gesamte Leitungsebene mit der Bereitschaft zur kritischen Auseinandersetzung dahintersteht und die nötigen Ressourcen und Verantwortlichkeiten vorhanden sind.⁴³

2.1.4 Qualitätsmanagementsysteme

Die oben beschriebenen Methoden und Techniken sind in der Regel abschließend beschrieben und können singulär und somit nur als ein Teil der Unternehmensstrategie eingesetzt werden. In den 1960er Jahren entwickelte sich jedoch ausgehend von der Autoindustrie der Gedanke, dass erst die umfassende Betrachtung der gesamten Organisation mit der Zusammenwirkung vieler Methoden und Techniken zum Erfolg führen kann. Beschrieben wird dieses Zusammenspiel im sogenannten Qualitätsmanagementsystem. Ein solches System umfasst alle Maßnahmen, die für die Erlangung von Qualität und deren Sicherung ergriffen werden.⁴⁴

Dazu wurde der Begriff **Total Quality Management** geprägt. Er bezeichnet eine ganzheitliche Managementphilosophie, bei der alle Abläufe und Entscheidungen vom Qualitätsgedanken dominiert werden. Qualität ist damit nicht mehr ein Bestandteil der Unternehmensstrategie, sondern deren Ausgangspunkt.⁴⁵ Wesentliche Merkmale sind die ausführliche und gleichzeitige Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen sowie konsequentes präventives Verhalten und das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung.⁴⁶

Ende der 1980er Jahre wurde von der *European Foundation for Quality Management* ein Total Quality Management-Modell herausgegeben. Das sogenannte **EFQM-Modell** bietet einen Handlungsleitfaden für Unternehmen, die sich dem Thema Qualität verschreiben wollen und basiert auf einem komplexen Selbstbewertungsschema. Dabei werden alle Aktivitäten in neun Kriterien unterteilt. Die

⁴³ Vgl. ebd., S. 17.

⁴⁴ Vgl. Benes/Groh (2014), S. 280 f.

⁴⁵ Vgl. Bruhn (2011), S. 70.

⁴⁶ Vgl. Hoeth/Schwarz (2002), S. 22 ff.

fünf *Befähigerkriterien*, deren Aufbau und Struktur im Rahmen der EFQM-Bewertung betrachtet werden, sind:

- Führung
- Mitarbeiter
- Strategie
- Partnerschaften und Ressourcen
- Prozesse, Produkte und Dienstleistungen.

Mit den vier Ergebniskriterien

- mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- kundenbezogene Ergebnisse
- gesellschaftsbezogene Ergebnisse
- Schlüsselergebnisse

werden die tatsächlichen Ergebnisse der Organisation bzw. des Unternehmens bewertet.⁴⁷ Das Modell gibt einen Rahmen vor, muss aber sehr individuell auf die eigenen Gegebenheiten angepasst werden. Für manche Bereiche werden Branchenlösungen angeboten, in denen die Kriterien schon etwas weiter ausformuliert sind. Dennoch besteht viel Spielraum, der auch ein Risiko darstellt. Die gewünschten Erkenntnisse können nur erzielt werden, wenn die Kriterien, Parameter und Bewertungsmethoden gut gewählt sind und ohne subjektive Verzerrung ausgewertet werden.⁴⁸

Ebenfalls Ende der 1980er Jahre entstand die **Normenreihe DIN EN ISO 9000** ff. der *International Organization for Standardization*. Sie beschreibt nicht, wie genau ein Qualitätsmanagementsystem einer Organisation aussehen soll, sondern gibt vor, welchen Anforderungen es genügen muss.⁴⁹ In der ISO 9000 werden die Grundlagen und Begriffe erläutert, die ISO 9004 beschreibt die Managementphilosophie von Total Quality Management, die ISO 19011 gibt einen Leitfaden zur Durchführung von Audits und die ISO 9001 beschreibt die Anforderungen an ein

⁴⁷ Vgl. Brüggemann/Bremer (2012), S. 197.

⁴⁸ Vgl. Zulauf (2012), S. 88 ff.

⁴⁹ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2015).

Qualitätsmanagementsystem.⁵⁰ Die Grundsätze der DIN EN ISO 9000 sind:

1. Kundenorientierung
2. Führung
3. Engagement von Personen
4. Prozessorientierter Ansatz
5. Verbesserung
6. Faktengestützte Entscheidungsfindung
7. Beziehungsmanagement.⁵¹

Die ISO 9001 konzentriert sich auf das prozessorientierte Prinzip. In der aktuellen Version von 2015 sind die Formulierungen im Vergleich zu den vorherigen Versionen stärker an den Dienstleistungsbereich angepasst.⁵² Die Norm umfasst zehn Kapitel. Kapitel 1 bis 3 enthalten formale Angaben. Kapitel 4 befasst sich mit dem Kontext der Organisation, den Anforderungen der Interessengruppen sowie dem Prozessmanagement. Kapitel 5 beschreibt die Verantwortung der obersten Leitung für die Qualitätspolitik und die strategische Ausrichtung der Organisation (z. B. in Form einer Mission bzw. eines Leitbilds) sowie für die Anwendung des prozessorientierten Ansatzes. Die Kapitel 6 bis 10 beschreiben den prozessorientierten Ansatz in Anlehnung an den PDCA-Zyklus mit der Planung von Qualitätszielen, der Steuerung der Umsetzung inkl. einer Betrachtung von Kommunikation, Mitarbeitern und Ressourcen, mit der Messung und Bewertung der Umsetzung sowie dem Umgang mit Erkenntnissen zu Verbesserungspotentialen (siehe Abbildung 3, die Zahlen beziehen sich auf die jeweilige Kapitelnummer).⁵³ „Der prozessorientierte Ansatz umfasst die systematische Festlegung und Steuerung von Prozessen und deren Wechselwirkungen, so dass die angestrebten Ergebnisse mit der Qualitätspolitik und der strategischen Ausrichtung der Organisation übereinstimmen.“⁵⁴

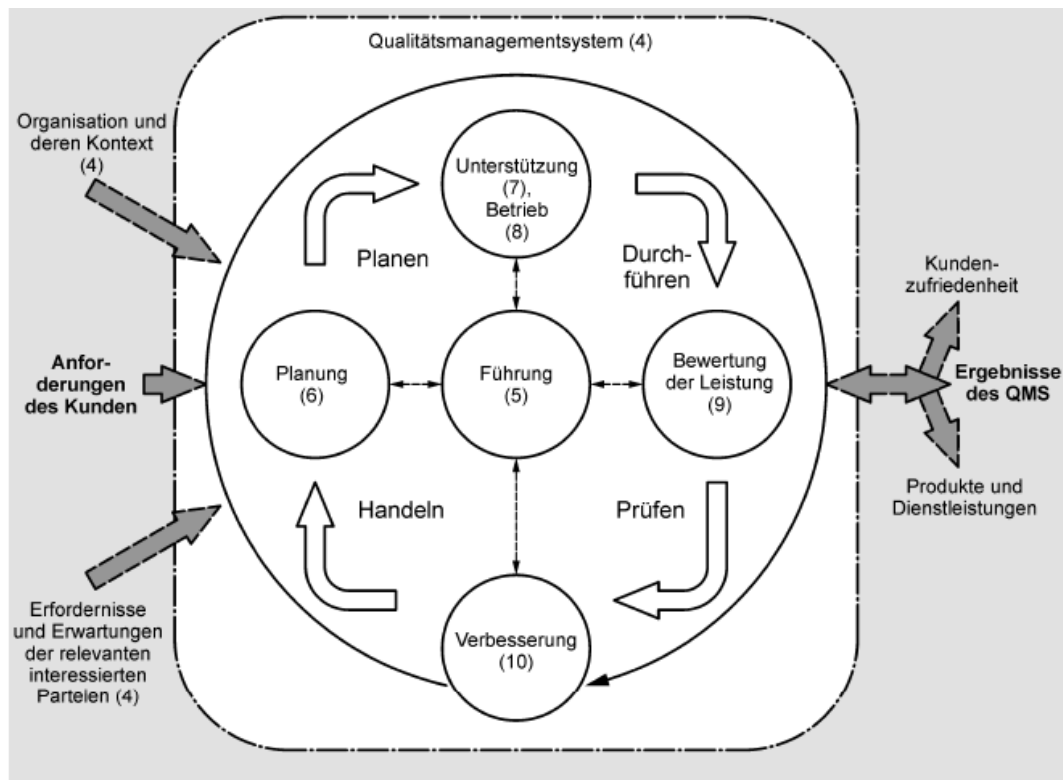
⁵⁰ Vgl. ebd., S. 5.

⁵¹ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2015b), S. 10.

⁵² Vgl. ebd., S. 4

⁵³ Vgl. ebd., S. 14.

⁵⁴ ebd., S. 11.

Abbildung 3: Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001⁵⁵

2.2 Qualität im Kulturbetrieb

Qualitätsmanagement wurde von und für Unternehmen, insbesondere Industrieunternehmen, entwickelt und ist daher in seiner Struktur auf deren Eigenschaften und Voraussetzungen ausgelegt. Die Entwicklung des Qualitätsmanagements erweiterte dessen Ansätze für Dienstleistungsunternehmen und später auch für das Gesundheitswesen und soziale Einrichtungen.⁵⁶ Um die Ansätze und Methoden auf den Kulturbetrieb anwenden zu können, werden im folgenden Kapitel die Eigenschaften und Voraussetzungen von Kulturbetrieben betrachtet.

2.2.1 Der Kulturbetrieb

2.2.1.1 Definition und Merkmale

Der Begriff Kulturbetrieb bezeichnet in seinem weiteren Sinne die Gesamtheit aller kulturellen Einrichtungen und Tätigkeiten, also alles, was mit Kultur und deren Umsetzung beschäftigt ist. Kulturbetrieb ist insofern zum einen ein Gattungs-

⁵⁵ ebd., S. 13.

⁵⁶ Vgl. Zulauf (2012), S. 22 f.

begriff, der verwendet wird, wenn von der Branche im Allgemeinen gesprochen wird, z. B. im volkswirtschaftlichen Sinne oder im kulturpolitischen Kontext. Zum anderen wird als Kulturbetrieb die einzelne Einrichtung, ein bestimmtes Theater oder ein bestimmtes Museum, bezeichnet. In diesem engeren Sinne ist der Kulturbetrieb eine betriebswirtschaftliche Einheit, in der inhaltliche und funktionale Abläufe zu einem Ergebnis führen, das in einem kulturellen Kontext steht, z. B. eine Theateraufführung, ein Konzert oder eine Ausstellung.⁵⁷ In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff überwiegend in seinem engeren, betriebswirtschaftlichen Sinne verwendet und meint, wenn auch meistens keine ganz konkrete Einrichtung, so doch einen (Kultur-)Betrieb, der eine in sich geschlossene Organisation darstellt und im Sinne des Kulturmanagements geführt wird.

Die deutsche Kulturlandschaft zeichnet sich durch die weltweit höchste Dichte an Einrichtungen aus.⁵⁸ In den Bereich der Kulturbetriebe oder der Kulturwirtschaft fallen zahlreiche Branchenzweige. Dazu gehören Bühnen und Opernhäuser, Konzerthäuser und Orchester, Bibliotheken und Museen sowie das Verlagsgewerbe, der Film- und Videobetrieb, Ausbildungsstätten für Musik, Tanz und Schauspiel und alle freiberuflich tätigen Künstler, Autoren, Architekten und vieles mehr.⁵⁹ Allen Branchenzweigen ist gemeinsam, dass sie sich mit einer künstlerischen bzw. kreativen Leistung befassen und diese erstellen, verwerten und verbreiten, also veröffentlichen und zugänglich machen. Wie in kaum einer anderen Branche spielen hier die Menschen eine zentrale Rolle, denn die sogenannten Kulturschaffenden und deren künstlerische und kreative Leistungen sind der wesentlichste Produktionsfaktor.⁶⁰

Anders als bei Unternehmen hat sich bei Kulturbetrieben durch die industrielle Revolution und die Digitalisierung keine Produktivitätssteigerung ergeben. Orchester und Musiktheater benötigen die gleiche Anzahl an Personen und Arbeitsstunden für die Aufführung einer Sinfonie oder Oper wie zu den Zeiten ihrer Entstehung. Bei stetig steigenden Löhnen, gleichbleibender Produktivität und einem durch den öffentlichen Kulturauftrag verstärkten Preisdruck, ergibt sich ein

⁵⁷ Vgl. Heinrichs (2006), S. 13 f.

⁵⁸ Vgl. Schmidt (2012), S. 14.

⁵⁹ Vgl. Heinrichs (2006), S. 32.

⁶⁰ Vgl. Klein (2007), S. 64.

stetig steigender Zuschussbedarf.⁶¹ Hinzu kommen gesellschaftliche Veränderungen der letzten Jahrzehnte, die Kulturbetriebe beeinflussen. Dazu gehören die Internationalisierung und der demographische Wandel, die die Publikumsstruktur verändern, sowie die Veränderung hin zur Erlebnisgesellschaft⁶², die zu einer Konkurrenz in den Bereichen Unterhaltung und Freizeitgestaltung führen.⁶³ Gleichzeitig weisen viele Kulturbetriebe aufgrund ihrer langen Tradition und überwiegend öffentlichen Verwaltungsstrukturen veraltete und träge Organisationsstrukturen auf, die aufgrund eines weit verbreiteten Strukturkonservatismus nicht aufgebrochen wurden.⁶⁴ Eine Anpassung der Strukturen an die Veränderungen des Umfelds wäre mit betriebswirtschaftlichen Methoden möglich. Diese waren bis in das 21. Jahrhundert hinein in Kulturbetrieben wenig verbreitet, werden aufgrund der genannten äußeren Veränderungen aber immer dringender.⁶⁵

Kulturbetriebe können in ihren Eigenschaften der Dienstleistungsbranche zugeordnet werden, deren Kernmerkmale die Erstellung immaterieller Leistungen, die Integration des Kunden in den Erstellungsprozess und die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum darstellen.⁶⁶ Alle drei Merkmale finden sich auch beim Kulturbetrieb wieder. Die Leistungserstellung erfolgt zeitgleich mit dem Leistungsempfang durch den anwesenden, also integrierten Besucher und das Produktionsergebnis sind keine Waren, sondern immaterielle Leistungen in Form von Erlebnissen.

2.2.1.2 Merkmale von Orchestern, Konzerthäusern und Musiktheatern

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf Kulturbetriebe im musikkünstlerischen Bereich. Im Folgenden werden daher die Merkmale von Orchestern, Konzerthäusern und Musiktheatern genauer betrachtet. 2018 gab es in Deutschland 128 Orchester, 142 Staats-, Stadttheater und Landes Bühnen sowie 199 Privattheater. Hinzu kommen 15 Konzerthäuser und zahlreiche private Veranstaltungsstätten.⁶⁷

⁶¹ Vgl. Jacobshagen (2019), S. 254.

⁶² Nach Schulze (1992).

⁶³ Vgl. Klein (2007), S. 17 ff.

⁶⁴ Vgl. ebd., S. 38.

⁶⁵ Vgl. Heinrichs (2006), S. 227 f.

⁶⁶ Vgl. Hoeth/Schwarz (2002), S. 12 f.

⁶⁷ Vgl. Deutscher Bühnenverein (2018) und Stampa (2019), S. 284.

Orchester gliedern sich in Theaterorchester, Konzertorchester, Rundfunkorchester und Kammerorchester. Sie sind künstlerische Kollektive mit durchschnittlich 75 Musikern. Hinzu kommen Mitarbeiter im Management (Intendanz, Dramaturgie, Künstlerisches Betriebsbüro, Öffentlichkeitsarbeit, Verwaltung) mit einer Anzahl von ca. 10 Prozent der jeweiligen Musiker-Planstellen.⁶⁸ Das Management bestimmt in der Regel die künstlerische Ausrichtung sowie die Art und den Inhalt der Veranstaltungen und ist für die gesamte Organisation und Verwaltung verantwortlich.

Konzerthäuser sind „[...] Gebäude, die in erster Linie für die Aufführung klassischer Musik gebaut wurden.“⁶⁹ Gemeinsame Merkmale sind die Architektur mit mindestens einem Saal mit einer Bestuhlung für durchschnittlich 2000 Besucher und die vorwiegende Nutzung für musikalische Veranstaltung, insbesondere der klassischen Musik. Einige Konzerthäuser haben zwar Hausorchester, der Spielplan wird jedoch maßgeblich von einem Gastspielbetrieb mit wechselnden Künstlern bzw. Künstlergruppen gestaltet.⁷⁰ Die Mitarbeiterstruktur umfasst daher einen großen Bereich von Bühnentechnik, Gebäudemanagement und ggf. eine Gastronomie.

Musiktheater präsentieren die Sparten Oper, Tanz, Musical und Operette. 2019 gab es 83 öffentlich finanzierte Musiktheater in Deutschland. Darunter sind 25 Staatstheater, die aufgrund ihrer höfischen Tradition besonders repräsentativ gebaut sind.⁷¹ Musiktheater zeichnen sich durch eine Vereinigung mehrerer künstlerischer Kollektive und Einzelleistungen aus. So kommen bei einer Opernproduktion mit Orchester, Chor, Sängensemble und ggf. Tanzensemble sowie Regieteam, Dramaturgen, Masken-, Kostüm- und Bühnenbildnern, Bühnentechnikern und Verwaltungsmitarbeitern auf und hinter der Bühne mehrere hundert Beteiligte zusammen. Das größte Staatstheater in Deutschland mit drei Sparten beschäftigt 1400 fest angestellte Mitarbeiter. 75 % des Etats werden in der Regel für Personalkosten verwendet.⁷²

⁶⁸ Vgl. Mertens (2019), S. 191 f., 203 f.

⁶⁹ Stampa (2019), S. 277.

⁷⁰ Vgl. ebd., S. 278 ff.

⁷¹ Vgl. Jacobshagen (2019), S. 246 ff.

⁷² Vgl. ebd., S. 252.

Der überwiegende Teil der Kultureinrichtungen erhält staatliche Subventionen und ist bürokratisch organisiert als Amt, nachgeordnete Einrichtung oder Behörde. Privat betriebene Musiktheater gibt es vor allem im Bereich Musical.⁷³ Private Träger von Kultureinrichtungen sind oftmals Vereine, gGmbHs oder Stiftungen. Auch sie erhalten häufig in Form von Projektförderungen Subventionen durch die öffentliche Hand.⁷⁴ Von den 15 Konzerthäusern in Deutschland sind zwei privat geführt. In Österreich ist die private Führung von Kultureinrichtungen stärker verbreitet.⁷⁵

Für die Leitung von Kulturbetrieben gibt es verschiedene Modelle. Am weitesten verbreitet sind die Leitung durch einen geschäftsführenden Intendanten sowie die Leitung durch eine sogenannte Doppelspitze. Die Doppelspitze besteht aus zwei formal gleichgestellten Personen, einem Intendanten, der für die künstlerischen Inhalte verantwortlich ist, und einem Geschäftsführer oder Verwaltungsdirektor, der für die betriebswirtschaftlichen Belange verantwortlich ist.⁷⁶ In der vorliegenden Arbeit wird im Allgemeinen der Begriff der Geschäftsleitung bzw. Leitung verwendet, der beide Modelle mit einschließt.

2.2.2 Das Besuchererlebnis

Das Produkt von Kulturbetrieben ist das Besuchererlebnis. Im Kern des Besuchererlebnisses steht die **Kunst- bzw. Kulturpräsentation**. Sie ist das Ergebnis eines künstlerischen, kreativen Prozesses. Dieser wiederum wird maßgeblich bestimmt von den Rahmenbedingungen, die die Entstehung der künstlerischen Präsentation ermöglichen. Es ist davon auszugehen, dass die Qualität der Kunst steigt, wenn die Qualität der Rahmenbedingungen steigt.⁷⁷ Diese Rahmenbedingungen sind somit in die Betrachtung des Besuchererlebnisses mit einzubeziehen, da sie unmittelbar auf die Produktion einwirken und maßgeblich zur Gestaltung und Entfaltung der Kunst beitragen. Diese Rahmenbedingungen sind abhängig von der Art des Kulturbetriebes. Bei einem Konzerthaus mit Orchester fallen darunter beispielsweise die Bühne, die Raumakustik und die technische Ausstattung des Saales sowie räumliche und personelle Ressourcen und deren

⁷³ Vgl. ebd., S. 246.

⁷⁴ Vgl. Schmidt (2012), S. 21.

⁷⁵ Vgl. Stampa (2019), S. 287 f.

⁷⁶ Vgl. Heskia/Knava (2016), S. 225.

⁷⁷ Vgl. Zulauf (2012), S. 11 f.

Kapazität, die Güte der Instrumente, bis hin zur rechtzeitigen Bereitstellung von Notenmaterial.

Sekundärangebote stehen den Besuchern zur Verfügung für eine optionale Erweiterung des Besuchererlebnisses. Sie stehen in der Regel in direktem Zusammenhang mit der Kunstpräsentation oder der Kultureinrichtung und können zeitgleich genutzt oder für eine spätere Nutzung erworben werden. Sekundärangebote sind bei dem Beispiel des Konzerthauses Zusatzinformationen zur Darbietung wie Programmhefte und Einführungsveranstaltungen, Aufnahmen vom Klangkörper und Merchandise-Artikel. Je nach Ausrichtung der Einrichtung können auch Vermittlungsangebote und Sponsoring-Angebote dazu gehören, die in anderen Beispielen auch Teil des Kernangebots sein können.⁷⁸

Die **Serviceinfrastruktur** umfasst alles, was den Besucher am Rande der Kern- und Sekundärangebote beeinflusst. Das beginnt mit Informationsmöglichkeiten vorab zu den Veranstaltungen und zum Veranstaltungsort sowie die Anfahrt dorthin und die Möglichkeiten zum Ticketerwerb. Rund um den Ticketerwerb kann es Zusatzangebote wie Service-Mails oder Abonnement-Vergünstigungen geben. Vor Ort beeinflussen der Aufbau des Hauses und das Leitsystem sowie die Barrierefreiheit, genauso wie Lichtstimmung, Temperatur, Signale und Durchsagen sowie sanitäre Einrichtungen und die Gastronomie das Besuchererlebnis. Das Servicepersonal hat, anders als das Management des Hauses, unmittelbaren, persönlichen Kontakt zu den Besuchern und leistet mit seiner Präsenz und Freundlichkeit einen großen Beitrag zum Besuchererlebnis. Zudem ist es ein wichtiger Vermittler von Besucheranliegen, wie Verbesserungswünschen und Beschwerden.⁷⁹

Die Qualität im Kulturbetrieb ist somit von vielen Faktoren abhängig, die nicht unmittelbar die Kunstpräsentation betreffen. Das Management kann gezielt an diesen einzelnen Faktoren arbeiten und Qualitätssteigerungen ermöglichen, ohne in die Kunst einzugreifen. Wie diese Faktoren eingeordnet und gewichtet werden, hängt von der Ausrichtung und Strategie der jeweiligen Einrichtung ab. Für diese Einordnung kann z. B. auf das Kano-Modell zurückgegriffen werden, mit

⁷⁸ Vgl. Heskia/Knava (2016), S. 225.

⁷⁹ Vgl. Wolf (2017), S. 17 f.

dem die relevanten Merkmale in Anlehnung an die Unternehmensstrategie und die zu erzielende Wirkung ermittelt werden können.

2.2.3 Weitere Stakeholder

Über die beschriebenen Anforderungen an das Besuchererlebnis hinaus, gibt es zudem Anforderungen an den Kulturbetrieb als solchen z. B. vom Träger, von den Mitarbeitern und von der Gesellschaft. Um all diese Anforderungen zu überblicken und bearbeiten zu können, sollten sie im Rahmen einer Stakeholderanalyse (siehe Kapitel 2.1.2) systematisiert und veranschaulicht werden.

Die Stakeholderanalyse kann bei Kulturbetrieben besonders interessant und umfangreich sein. Hintergrund dafür ist das besondere öffentliche Interesse durch die überwiegend öffentliche Trägerschaft. Klassische externe Stakeholder für Unternehmen sind Kunden, Geschäftspartner, Geldgeber und das Marktumfeld. Bei Kulturbetrieben kommt die Gesellschaft im Allgemeinen hinzu, die wegen der öffentlichen Förderung ein Interesse an den Einrichtungen unabhängig vom eigenen Besuch hat. Ebenso ergibt sich daraus eine komplexere Funktion des Geldgebers, der hier in der Regel nicht wie ein gewöhnlicher Investor allein auf Rendite aus ist, sondern auf größtmögliche Umsetzung von Kultur- und Bildungsauftrag bei geringstmöglichen Kosten.⁸⁰

Die internen Stakeholder decken sich weitestgehend mit denen eines Wirtschaftsbetriebes (Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter, Personalrat), wobei eine Besonderheit von Kulturbetrieben die hohe Zahl künstlerisch geprägter bzw. kreativ arbeitender Personen ist. Hinzu kommen künstlerische Gäste, die sowohl interne als auch externe Interessen vertreten können. Ein Gastkünstler, z. B. ein Dirigent oder Solist, benötigt sowohl gute Rahmenbedingungen und Prozesse für seine Arbeit vor Ort. Er hat aber auch Interessen eines externen Stakeholders und kommt nur an das Haus, wenn er im Vorfeld von außen seine Interessen bestätigt sieht, wie z. B. Prestige, künstlerische Ausrichtung oder Besucherzahlen. Aus all diesen Interessen ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen öffentlichem Auftrag, Publikumsinteressen und den eigenen Interessen, die alle mit geringstmöglichen Ressourcen bedient werden sollen.⁸¹ Eine umfangreiche

⁸⁰ Vgl. Schmidt (2012), S. 76.

⁸¹ Vgl. Zulauf (2012), S. 46.

Betrachtung dieses Spannungsfeld ist daher auch in den aktuellen Ansätzen für Qualitätsmanagement in Kulturbetrieben in der Literatur zu finden. Diese werden im nächsten Kapitel vorgestellt.

2.3 Aktuelle Qualitätsmanagementansätze für Kulturbetriebe

Die ersten Überlegungen zu Qualitätsmanagement in Kulturbetrieben kamen nicht von Kulturmanagern oder den Trägern, sondern aus der Richtung der Fachabteilung Technik. Die Deutsche Theatertechnische Gesellschaft hatte 1997 einen ausführlichen Artikel veröffentlicht, der ausgehend von einer Kostenbetrachtung von Nichtqualität in 20 Punkten die Einführung von Qualitätsmanagement schildert.⁸² Nur wenig später bekam das Thema Aufmerksamkeit im Bereich der Museen. 1999 wurde im Rahmen eines Kongresses mit dem Titel *Qualitätsmanagement im Museum?!* ein Tagungsband veröffentlicht, der sich mit der ISO-Zertifizierung des Deutschen Bergbau-Museums im Jahr 1998 auseinandersetzt.⁸³ 2005 veröffentlichte nach einer weiteren Tagung zum Thema *Qualität* der Deutsche Museumsbund in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Museumsbund Deutschland die *Standards für Museen* mit einem Kriterienkatalog zur qualifizierten Führung von Museen. Dieser Katalog wurde gleichzeitig die Grundlage für ein Akkreditierungsverfahren, die sogenannte Museumsregistrierung.⁸⁴ In etwa zeitgleich entwickelte sich das New Public Management mit der Wirkungszielorientierung in der öffentlichen Verwaltung und bot Anknüpfungspunkte für Kulturbetriebe in öffentlicher Trägerschaft.⁸⁵

In den 2000er Jahren gab es vereinzelte Auseinandersetzungen mit dem Thema Qualität in Kulturbetrieben. Im Jahr 2002 entwickelte Wolfgang Kuzmits in Linz im Rahmen seiner Dissertation zur *Qualität in der Vermittlung von Kunst* ein Qualitätsmanagementsystem für die heutige Kultur-Service Burgenland GmbH, einem Kulturveranstalter im österreichischen Bundesland Burgenland.⁸⁶ In der umfangreichen Textsammlung *Kulturmanagement & Kulturpolitik* befassten sich Oliver Scheytt und Michael Zimmermann 2006 in einem Artikel mit den Grundlagen von

⁸² Vgl. Deutsche Theatertechnische Gesellschaft (1997).

⁸³ Vgl. Brüggerhoff/Tschäpe (2001).

⁸⁴ Vgl. Zulauf (2012), S. 76 f.

⁸⁵ Vgl. Knappe (2010).

⁸⁶ Vgl. Kuzmits (2002).

Qualitätsmanagement. Sie beziehen sich dabei jedoch weitestgehend auf die öffentliche Verwaltung im Allgemeinen und ziehen Beispiele aus dem Bibliotheksbereich sowie die dort zugrunde gelegten Kriterien heran.⁸⁷ *Der exzellente Kulturbetrieb* von Armin Klein aus dem Jahr 2007 enthält eine umfangreiche Betrachtung der Potentiale im Bereich der Organisationsentwicklung im Kulturbetrieb. Dabei wird kein direkter Bezug auf Qualitätsmanagement genommen. Seine Ausführungen zur Organisationsentwicklung umfassen jedoch die Merkmale und Methoden, die auch ein Qualitätsmanagementsystem enthält.⁸⁸ Im Zuge der Wirtschaftskrise im Jahr 2008 wurde der Fokus auf die wirtschaftliche Betrachtung von öffentlich geförderten Einrichtungen größer. Vier einschlägige Arbeiten dazu werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

2.3.1 Schema Q – Anforderungssysteme im Theater

Christopher Vorwerk entwickelte 2012 im Rahmen seiner Dissertation eine detaillierte Beschreibung des Anforderungssystems im deutschen öffentlichen Theater. Er nimmt dabei Abstand von den Managementansätzen der Betriebswirtschaftslehre und nähert sich der *Qualität im Theater* über die Anforderungen verschiedenster Stakeholder des Theaterbetriebs.

Als Ausgangspunkt seiner Arbeit betrachtet er die kulturpolitische Diskussion über die Krise des deutschen Theaters, die jedoch zu einseitig den Mangel an finanziellen Mitteln als Ursache in den Mittelpunkt stelle.⁸⁹ Für ihre Lösung werden üblicherweise Managementansätze der Betriebswirtschaft herangezogen (Controlling, Marketing, Outsourcing etc.), die auf Ausgabenreduzierung oder Einnahmensteigerung abzielen. Diese Ansätze können jedoch nicht ausreichen, da sie zum einen Insellösungen und keine Gesamtlösung darstellen und zum anderen den Kern der Institution – die Kunst – ausklammern.⁹⁰ Eine Erhöhung der Förderungen durch Länder und Kommunen als alternativen Weg aus der finanziellen Krise lässt Vorwerk nicht gelten, da der mangelnde gesellschaftliche Wille zur Nutzung der Theater seine Konsequenz in einem mangelnden politischen Willen zur Förderungserhöhung haben muss. Diesen gesellschaftlichen

⁸⁷ Vgl. Scheytt/Zimmermann (2006).

⁸⁸ Vgl. Klein (2007).

⁸⁹ Vgl. Vorwerk (2012), S. 11, S. 19.

⁹⁰ Vgl. ebd., S. 14 ff.

Willen wiederum stellt Vorwerk in den Mittelpunkt seiner Betrachtung und baut sein *Schema Q(ualität)* auf den Wünschen und Erwartungen des Publikums sowie weiterer Stakeholder des Theaterbetriebes auf.⁹¹

Als Basis für das Qualitätsverständnis greift er auf die Definitionen der ISO-Normenreihe 9000 zurück. Hieraus leitet er insbesondere den Begriff der *Anforderung* ab. Anforderungen werden von allen Personen, die in jedweder Form oder Entfernung am Theater beteiligt sind, im Sinne ihrer jeweiligen *Rolle* sowohl gestellt als auch erfüllt.⁹² Im Rahmen einer soziologischen, systemischen Untersuchung ermittelt Vorwerk eine Systemkarte mit 29 Positions- und Rollenfeldern und deren jeweiligen inhaltlichen und organisatorischen Anforderungsdimensionen.⁹³ Der handelnde Mensch sowie Qualität als Produkt seiner Handlungen – auch den kreativen – bilden dabei den Fokus.⁹⁴ Abschließend zeigt er Möglichkeiten für das Management eines solchen Anforderungssystems auf. Er beschreibt den PDCA-Zyklus als Steuerungsinstrument, um den dynamischen Veränderungsprozess in die gewünschte Richtung zu lenken.⁹⁵ Die umfangreiche systematische Darstellung der Anforderungen verdeutlicht, wie differenziert die Anforderungskonstellationen in Kulturbetrieben sind.

2.3.2 Kulturqualitätsmanagement

Ebenfalls 2012 veröffentlichte Jochen Zulauf in seinem *Handbuch Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe* Ausführungen zur Anwendung des EFQM-Modells (siehe Kapitel 2.1.4). Der Verband Deutscher Musikschulen entdeckte das EFQM-Modell bereits 2001 für sich und entwickelte eine branchenspezifische Anleitung zur Anwendung sowie eine Lizenzierungsmöglichkeit. 129 Musikschulen wurden seither zertifiziert.⁹⁶ Zulauf überträgt das Modell auf Kulturbetriebe im Allgemeinen, wobei seine Ausführungen weniger eine Spezifizierung als vielmehr einen Leitfaden zur Anwendung des Modells mit vielen Beispielen, Erläuterungen und Anregungen darstellen.

⁹¹ Vgl. ebd., S. 19 f.

⁹² Vgl. ebd., S. 53 ff.

⁹³ Vgl. ebd., S. 181.

⁹⁴ Vgl. ebd., S. 70.

⁹⁵ Vgl. ebd., S. 183 ff.

⁹⁶ Vgl. Verband Deutscher Musikschulen (2019).

Zulauf sieht die Notwendigkeit eines Wandels der Kulturbetriebe. Dieser besteht vor allem in den äußeren Umständen, allen voran im demografischen Wandel sowie den Einflüssen durch Migration und der sogenannten Erlebnisgesellschaft.⁹⁷ Das Mittel, um sich an diese veränderten Umstände anzupassen und weiterhin bestehen zu können, ist nach Zulauf das *Aktivierende Kulturmanagement*. Darunter versteht er eine Organisationsentwicklung, die aus dem Kulturbetrieb heraus mittels Kommunikation und kontinuierlicher Verbesserung unter Einbeziehung aller Beteiligten entsteht.⁹⁸ Als Hilfsmittel zur Umsetzung und Messbarkeit dieser Organisationsentwicklung stützt sich Zulauf auf Qualitätsmanagement, und hierbei speziell auf das EFQM-Modell, da es seiner Ansicht nach Bewertungsstandards liefert, aus denen sich Maßnahmen zur Organisationsentwicklung ableiten lassen.⁹⁹

Im Rahmen der normativen Konzeptentwicklung des *Kulturqualitätsmanagements* werden die neun Kriterien des EFQM-Modells und deren mögliche Ausprägungen im Kulturbetrieb beschrieben, wobei explizit darauf hingewiesen wird, dass jede Institution ihre Kriterien individuell entwickeln bzw. anpassen muss.¹⁰⁰ Anschließend erläutert er Maßnahmen und Methoden für die Umsetzung des Kulturqualitätsmanagements entlang des Managementprozesses *Vorbereitung, Analyse, Planung, Umsetzung, Kontrolle*.¹⁰¹ Ein konkretes Beispiel für eine Bewertungsmatrix nach dem EFQM-Modell wird dabei nicht angeführt. An die sehr klare Strukturierung der Handlungsabfolge sind aber zahlreiche (auch im Kulturbereich) gängige Methoden angeknüpft.

2.3.3 ISO for Culture

In einem praxisnahen Projekt hat im Jahr 2016 die Wiener Kulturberatungsagentur Audiencing zusammen mit 60 Führungskräften aus Kulturbetrieben in Deutschland und Österreich sowie dem Austrian Standards International, dem Österreichischen Institut für Normung, eine neue Norm-Regel entwickelt. Die ONR 41000 *Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe* baut auf dem internationalen Standard ISO 9001 auf und stellt eine „Handlungsanleitung zur Umsetzung

⁹⁷ Vgl. Zulauf (2012), S. 46.

⁹⁸ Vgl. ebd., S. 51.

⁹⁹ Vgl. ebd., S. 107.

¹⁰⁰ Vgl. ebd., S. 88 ff.

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 104 ff.

von ISO 9001:2015 in Kulturbetrieben“¹⁰² dar. In ihrem Buch *ISO for Culture - Qualitätsmanagement als Führungsinstrument* erläutern Heskia/Knava den Arbeitsprozess sowie die Inhalte der ONR ausführlich und ergänzen sie mit zahlreichen Beispielen und Kommentaren aus der Praxis. Daneben stellen sie eine *Systematik zur wirksamen Führung von Kulturbetrieben* vor, die auf Basis einer musterhaften Prozesslandkarte einen Überblick über alle relevanten Managementaufgaben und -abläufe gibt und eine Vielzahl von Qualitätskriterien für die eigene Leistungsdarstellung nach innen und außen aufzeigt.¹⁰³ Dabei klammern sie die Bewertung der künstlerischen Leistungen durch das Qualitätsmanagement mit Berufung auf die Freiheit der Kunst aus. Nur die organisatorischen Abläufe sollen betrachtet werden.¹⁰⁴

Unter Anleitung des Austrian Standards International wurde im Rahmen von Workshops mit vielen Vertretern der Praxis ermittelt, welche Schwerpunkte für den Kulturbereich zu setzen sind, wie diese ausgestaltet werden können und welche Kriterien von besonderer Relevanz sind. Die daraus entstandenen Formulierungen für die ONR unterlagen dem ständigen Feedback und der Überprüfung durch Vertreter aus der Praxis und der Kulturwissenschaften.¹⁰⁵ Die Anpassung der ISO Norm an die Besonderheiten und die Begrifflichkeiten der Kulturbranche wurden damit gewährleistet. Für die Darstellung der übergeordneten Abläufe, die in einem Kulturbetrieb zu betrachten sind, wurde eine prototypische Prozesslandkarte entwickelt (siehe Abbildung 4). Die zusätzlichen Erläuterungen dazu und zur ONR im Allgemeinen bieten einen tiefen Einstieg in das Qualitätsmanagement und veranschaulichen jeden Schritt durch Abbildungen, Mustervorlagen und Beispiele.

¹⁰² Heskia/Knava (2016), S. 8.

¹⁰³ Vgl. ebd., S. 148 ff.

¹⁰⁴ Vgl. ebd., S. 166.

¹⁰⁵ Vgl. ebd., S. 22 ff.

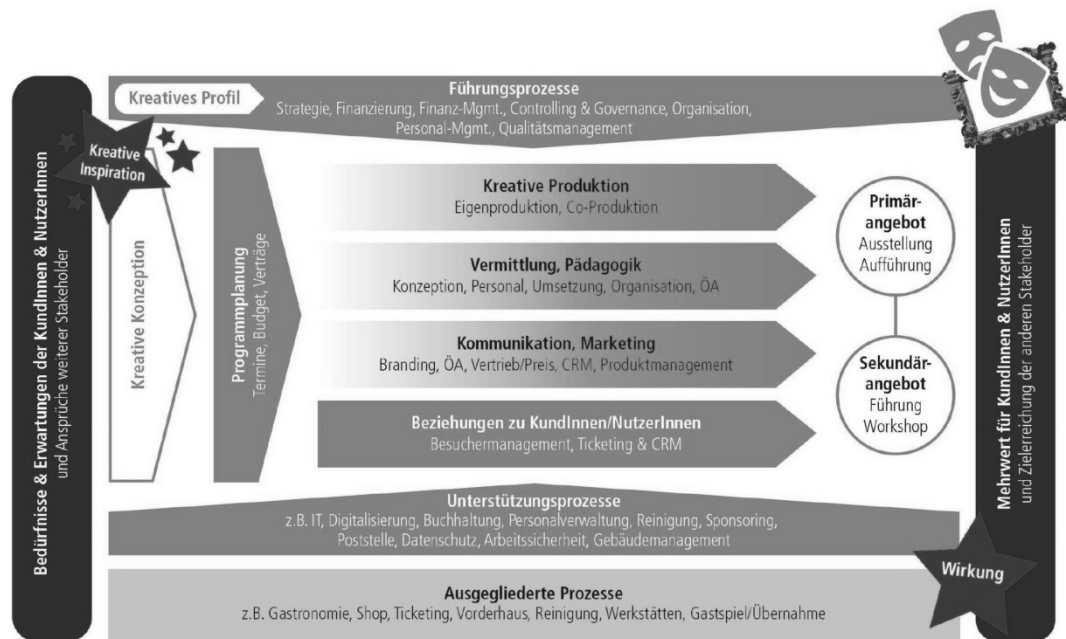


Abbildung 4: Prototypische Prozesslandkarte¹⁰⁶

2.3.4 Theatre Quality Frame

Das Zentrum für Kulturmanagement an der Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaft hat im Rahmen eines Forschungsprojektes gemeinsam mit dem Theater Winterthur und dem Transferzentrum Qualität und Umwelt Winterthur ein eigenes Qualitätsmanagementsystem erarbeitet. Ziel war ein wirkungsorientiertes Qualitätsmanagementsystem für Theater und Veranstaltungshäuser, das den Anspruch hat, durch geringeren Umfang und dementsprechend weniger Komplexität einfache Anwendung zu finden. Das Konzept geht dabei auf die Besonderheiten der kreativen Prozesse in Kulturbetrieben ein und schließt sie somit explizit in die Betrachtung mit ein.¹⁰⁷

Aus diesem Projekt ist der *Theatre Quality Frame* entstanden, der eine Prozesslandkarte und einen Performance-Monitor, den sogenannten *Theatre Quality Monitor* umfasst. Die Prozesslandkarte ist angepasst an die Standards der ISO Norm 9001 und ist somit kompatibel mit einer Zertifizierung. Der Theatre Quality Monitor bewertet nach vorab individuell festgelegten Kriterien und Indikatoren die Performance des Kulturbetriebes in sechs Dimensionen – finanzielle und künstle-

¹⁰⁶ ebd., S. 167.

¹⁰⁷ Vgl. Betzler et al. (2016), S. 4.

rische Leistung, Prozessleistung, Nachhaltigkeit, Entwicklung bzw. Innovation sowie Stakeholder Performance.¹⁰⁸ Die Prozesse und Bewertungskriterien wurden in mehreren Workshops mit den Leitungspersonen des Theaters erarbeitet. Als Methode für die Entscheidungsfindung wurde unter anderem das Kano-Modell (siehe Kapitel 2.1.2) zu Hilfe genommen.¹⁰⁹ Die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems wurde in der hauseigenen Theater-Software abgebildet und ist so jederzeit für jeden Mitarbeiter einsehbar.¹¹⁰ Das Projekt lief von 2011 bis 2015. Im Rahmen einer Studie haben Betzler et al. die Ergebnisse im September 2016 veröffentlicht.

¹⁰⁸ Vgl. ebd., S. 19 ff.

¹⁰⁹ Vgl. ebd., S. 12, S. 35.

¹¹⁰ Vgl. ebd., S. 33.

3 Forschungsdesign

3.1 Forschungsgegenstand

Die in den vorherigen Kapiteln dargestellten Erkenntnisse zeigen, dass eine theoretische Befassung mit Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb vorhanden ist und in den vergangenen Jahren zunahm. Daraus ergibt sich die Frage nach den Gründen der geringen praktischen Anwendung von Qualitätsmanagement in Kulturbetrieben sowie nach dem tatsächlichen Aufwand-Nutzen-Verhältnis und der Übertragbarkeit auf andere, insbesondere kleinere Kulturbetriebe. Das Forschungsinteresse liegt daher auf der bisherigen praktischen Umsetzung von Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb sowie deren rückblickende Bewertung durch die Beteiligten und auf einer daraus abzuleitenden ressourcenschonenden Übertragung auf kleinere Kulturbetriebe. Es sollen dafür erfahrungsbasierte Einschätzungen zu Aufwand und Nutzen von Qualitätsmanagement, potentielle Hindernisse und Risiken sowie Handlungsempfehlungen ermittelt werden.

Der Forschungsgegenstand umfasst persönliche Erfahrungen und Bewertungen von einzelnen Personen zu Abläufen und Prozessen einer bestimmten, in der Vergangenheit und Gegenwart liegenden Tätigkeit mit Bezug auf die Einführung oder Durchführung von Qualitätsmanagement. Zur Bearbeitung der Forschungsfrage bietet sich daher eine rekonstruierende Untersuchung mittels einer qualitativen, sozialwissenschaftlichen Forschungsmethode an.¹¹¹

3.2 Methodik

Zu den qualitativen, sozialwissenschaftlichen Forschungsmethoden gehören Beobachtungen und teil- oder nicht-standardisierte Befragungen. Die Beobachtung ist für die Rekonstruktion von Sachverhalten ungeeignet. Soziale Zusammenhänge und Prozesse können mithilfe von Expertenbefragungen rekonstruiert werden. In der Untersuchung der vorliegenden Arbeit werden Experteninterviews durchgeführt, um spezielles Wissen weniger Experten über konkrete Forschungsfragen und bestimmte Sachverhalte zu ermitteln. Expertenbefragungen werden in der Regel als Leitfadeninterviews durchgeführt. Gegenstand der Befragung ist nicht die Person, sondern ihr Wissen und ihre Erfahrung.¹¹²

¹¹¹ Vgl. Helfferich (2011), S. 31, S. 179.

¹¹² Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 12 f., S. 43.

Drei Typen des Experteninterviews wurden von Bogner/Menz unterschieden. Das explorative Experteninterview dient der ersten Erkundung eines Themengebietes sowie der Strukturierung und Hypothesengenerierung. Mit dem systematisierenden Experteninterview sollen Informationen möglichst lückenlos gewonnen werden. Das Wissen der Experten wird als aus der Praxis gewonnene Erfahrung und Handlungswissen eingestuft und soll nach dem Vergleich mit anderen einen objektiven Tatbestand darstellen. Das theoriegenerierende Experteninterview schließt die subjektive Dimension ein und dient der Ermittlung von Deutungswissen, das als rekonstruierende Bewertung von Konzepten verstanden wird.¹¹³

Das Experteninterview bietet sich als empirische Methode im Rahmen der vorliegenden Arbeit an, da es nur wenige Personen im deutschsprachigen Raum gibt, die sich ausführlich mit dem zu untersuchenden Gegenstand in diesem konkreten Kontext beschäftigt haben. Zudem ist die Forschung in diesem Bereich noch nicht so weit fortgeschritten, so dass Hypothesen zwar bereits aufgestellt, jedoch noch nicht umfassend wissenschaftlich untersucht wurden. Es wird daher ein systematisierendes Experteninterview angestrebt. Dieses wird den möglichen Alternativen der standardisierten Befragung oder der Auswertung von Sekundärliteratur vorgezogen, da es Rückfragen ermöglicht und detailliertes Wissen abfragen kann.

Ein Leitfaden wird entwickelt, um das Interview zu strukturieren und um zu gewährleisten, dass in der kurzen Zeit des Interviews alle Themen zur Sprache kommen. Am Ende des Interviews sollen Informationen über die Einrichtung in einem teil-standardisierten Fragebogen erhoben werden. Dies dient der zeitlichen Effizienz, da die Experten dem Interview voraussichtlich nur 30-60 Minuten Zeit einräumen werden.

Ziel der Befragung ist die Gewinnung von Daten über die rückblickende Bewertung der Umsetzung von Qualitätsmanagements in der jeweiligen Kultureinrichtung durch die Experten mit Blick auf die Vorgehensweise, Aufwand und Nutzen sowie Hindernisse und Risiken. Die Interviews fokussieren sich daher auf die spezifischen Erfahrungen der Experten mit Qualitätsmanagement.

¹¹³ Vgl. Bogner/Menz (2009), S. 64 ff.

4 Untersuchung

4.1 Durchführung

4.1.1 Interviewleitfaden

Zur Vorbereitung auf die Interviews wurde ein Interviewleitfaden gemäß den Anforderungen nach Gläser/Laudel¹¹⁴ und dem SPSS-Prinzip nach Helfferich¹¹⁵ erstellt. Dieser ist im Anhang 1 dieser Arbeit einzusehen.

Der Leitfaden gliedert sich in vier Teile. Der erste Teil behandelt organisatorische Belange wie Informationen über die Untersuchung, das Einverständnis zur Tonaufnahme sowie Datenschutzbestimmungen. Der zweite Teil umfasst die Fragen zur tatsächlichen Informationsgewinnung zum Forschungsgegenstand. Nach einer kurzen Einordnung des jeweiligen Experten erfolgt die Datengewinnung anhand von vier Clustern, die jeweils einer Teilfrage zugeordnet sind. Das erste Cluster bearbeitet die Teilfrage der Umsetzung von Qualitätsmanagement im jeweiligen Kulturbetrieb und deren rückblickende Bewertung. Das zweite Cluster dient der Beschreibung und Bewertung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses der Umsetzung und der langfristigen Aufrechterhaltung von Qualitätsmanagement. Im dritten Cluster werden Empfehlungen für die Einführung von Qualitätsmanagement in anderen, insbesondere kleineren Kulturbetrieben ermittelt. Abschließend wird im vierten Cluster mittels Simulationsfragen nach potentiellen Hindernissen und Risiken gefragt. Der dritte Teil des Leitfadens dient der Vollständigkeitskontrolle und den Schlussbemerkungen zum weiteren Vorgehen sowie der Danksagung an den Experten. Der vierte Teil ist ein kurzer teilstandardisierter Fragebogen, mit dem Fakten über die Institution abgefragt werden sollen, die keiner weiteren Erläuterung bedürfen. Zudem wird hier konkret nach der Umsetzung von einzelnen Methoden vor und nach der Einführung des Qualitätsmanagements gefragt.

Der Interviewleitfaden wurde nach Erstellung und ausführlicher Kontrolle in drei Vortests auf Funktion und Länge getestet. Dazu wurden Personen befragt, die bisher noch keine Erfahrung mit Qualitätsmanagement haben, jedoch in der Verwaltung eines Kulturbetriebs arbeiten und somit die beruflichen Hintergründe der

¹¹⁴ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 142 ff.

¹¹⁵ Vgl. Helfferich (2011), S. 182 ff.

Experten simulieren können. Durch die Tests ergaben sich bei zwei Fragen Änderungsbedarfe in der Formulierung. In beiden Fällen waren die Fragen unzureichend detailliert und führten nicht zu der erwarteten Information. Die Länge des Fragebogens entsprach den Erwartungen, da die Befragungen in 45 Minuten durchgeführt werden konnten.

4.1.2 Experteninterviews

Ein kritischer Aspekt bei der Durchführung von Experteninterviews ist die Auswahl der zu befragenden Experten. Experten sind Personen, die nicht als Privatperson, sondern wegen Ihres speziellen Wissens befragt werden. Dieses Wissen wurde in der Regel durch die Ausübung eines bestimmten Berufes bzw. in einer bestimmten beruflichen Position generiert.¹¹⁶ Dabei ist das Expertentum unmittelbar abhängig vom Forschungsgegenstand und wird einer Person gemäß dem methodisch-relationalen Ansatz des Expertenbegriffs durch die Akteure der Untersuchung zugeschrieben.¹¹⁷ Grundprinzipien von qualitativen Interviews sind Kommunikation und Offenheit. Der Interviewende muss sich als Kommunikationspartner verstehen und dem Interviewten sowie seinen Aussagen gegenüber eine Haltung der Offenheit einnehmen. Eigene Deutungen oder Sichtweisen sind dabei zurückzustellen.¹¹⁸

Für die Durchführung der vorliegenden Untersuchung wurden sechs Experten ausgewählt. Die Auswahl der Experten verlief nachrangig zu der Auswahl der Kulturbetriebe. Ausgewählt wurden Kulturbetriebe bevorzugt aus dem Bereich Orchester und Konzerthaus, die ein Qualitätsmanagementsystem haben oder Ansätze von Qualitätsmanagement verfolgen. Im deutschsprachigen Raum ist die Anzahl solcher Betriebe gering¹¹⁹, weshalb der Kreis erweitert wurde um zwei Musiktheater und eine Kulturberatung. Nach der Festlegung der Organisationen wurde über die online beschriebenen Ansprechpartner ein jeweils passend erscheinender Experte ausgewählt und einzeln per Mail kontaktiert. Zwei Tage vor dem jeweiligen Termin wurde den Experten eine Mail mit einer Übersicht über die

¹¹⁶ Vgl. ebd., S. 163.

¹¹⁷ Vgl. Bogner/Merz (2009), S. 68.

¹¹⁸ Vgl. Helfferich (2011), S. 24.

¹¹⁹ Vgl. Betzler (2017), S. 73.

Leitfragen des Interviews (siehe Anhang 2), einer Einverständniserklärung (siehe Anhang 3) sowie Hinweisen zum Datenschutz (siehe Anhang 4) zugesandt.

Die Interviews wurden persönlich in dem jeweiligen Kulturbetrieb des Experten durchgeführt. Ein Interview wurde auf Wunsch der Experten mit zwei Personen geführt. Die Interviewatmosphäre war durchweg freundlich und offen. Die größte Schwierigkeit bestand in der Zurücknahme des Interviewers zu eigenen Positionen, da überwiegend eine kollegiale und auf gegenseitigen Austausch ausgerichtete Atmosphäre vorlag. Die Interviews wurden nach Zustimmung der Experten aufgezeichnet, anschließend nach zuvor aufgestellten Transkriptionsregeln (siehe Anhang 5) transkribiert und auf Wunsch der Experten anonymisiert. Die Transkripte aller Interviews sind im Anhang 6 dieser Arbeit einzusehen.

4.1.3 Auswertung

Zur Auswertung der qualitativen Befragungen bietet sich die qualitative Inhaltsanalyse in der erweiterten Handhabung nach Gläser/Laudel, angelehnt an Mayring an.¹²⁰ Bei dieser Handhabung wird die von Mayring entwickelte Analyse ergänzt um einen offeneren Umgang mit dem Kategoriensystem. Dabei werden die Kategorien während der Arbeit mit dem Material ständig daran angepasst. Die Auswertung kann damit flexibler gestaltet werden und bestenfalls werden mehr Informationen extrahiert, als in einem starren Kategoriensystem.¹²¹ Die qualitative Inhaltsanalyse ist für die vorliegende Arbeit anderen qualitativen Auswertungsmethoden vorzuziehen, da sie Texten die Informationen entzieht und so die Materialmenge deutlich reduziert.¹²²

Die Untersuchung der vorliegenden Arbeit mit sechs Experteninterviews hat Transkripte von insgesamt 104 Seiten ergeben. Für die Auswertung wurde anhand der Forschungsfragen und des Interviewleitfadens ein Kategoriensystem mit sechs Kategorien aufgestellt (siehe Tabelle 1). Jede Kategorie ist unterteilt in zwei bis drei Unterkategorien. Bei der Analyse der Texte werden die jeweils relevanten Textstellen markiert und die Information verkürzt unter Angabe der Fundstelle extrahiert.

¹²⁰ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 205.

¹²¹ Vgl. ebd., S. 199 ff.

¹²² Vgl. ebd., S. 46 f.

Kategorie	Unterkategorien		
Einordnung	Experte	Einrichtung	
Einführung	Entscheidungsweg	Herangehensweise	Schwierigkeiten
Umsetzung	Aufbau	Zertifizierung	
Nutzen/Aufwand	Nutzen	Aufwand	
Hindernisse/Risiken	Hindernisse	Risiken	
Empfehlungen	Organisatorisch	Methodisch	

Tabelle 1: Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse

4.2 Darstellung der Ergebnisse

Auf Wunsch der Experten wurde die Darstellung der Ergebnisse anonymisiert. Befragt wurden ein Konzerthaus (A) und ein Festspielhaus (B) mit ähnlichen Strukturen, ein Orchester (C), ein Theater (D) und ein Musiktheater (E) sowie eine Kulturberatung (F). In die Darstellung der Ergebnisse fließen neben den Erkenntnissen aus den Interviews wenige Informationen aus jeweils hausinternen Dokumenten mit ein.

4.2.1 Beschreibung der untersuchten Kultureinrichtungen

4.2.1.1 Konzerthaus (A)

Das Konzerthaus hat sich aus einer bürgerlichen Initiative heraus gegründet und wird seit seiner Eröffnung von einem gemeinnützigen Verein getragen. Geleitet wird das Konzerthaus von einem Vorstand bestehend aus drei Personen. Einer der Vorstände ist ebenfalls der Intendant des Hauses. Dem Verein steht ein Präsidium aus vier Personen vor. Aufsichtsrat, Kuratorium und Senat aus insgesamt 45 Personen begleiten und kontrollieren die Arbeit.¹²³ Das Konzerthaus ist durch die freie Trägerschaft nicht gebunden an staatliche oder kommunale Interessen. Gleichwohl hat es sich von seiner Gründung an den Belangen der Stadtgesellschaft verschrieben und verfolgt Traditionsbewusstsein und Innovationsfreude als gleichwertige, tragende Säulen der künstlerischen Ausrichtung.

¹²³ Vgl. internes Dokument.

Merkmal	Ausprägung
Art der Einrichtung	Konzerthaus
Eröffnung	1913
Platzkapazität	max. 3400 Plätze verteilt auf vier Säle
Ensembles	Gastkünstler: Orchester, Einzelkünstler
Veranstaltungen	940, davon 290 Mietveranstaltungen
Eigenveranstaltungen	Orchester-, Kammer-, Familienkonzerte, Festivals
Mietveranstaltungen	Konzerte, Bälle, Kongresse, Tagungen, Betriebsfeiern
Besuche	577.200
Träger	gemeinnütziger Verein mit 10.500 Mitgliedern
Mitarbeiter	107 Festangestellte, 120 geringfügig Beschäftigte
Jahresbudget	21 Mio. Euro
Eigendeckungsgrad	89 % (inkl. 11,7 % Spenden/Sponsoring)

Tabelle 2: Zahlen und Fakten zum Konzerthaus (Saison 2018/2019)

Experte A1 ist seit sieben Jahren am Konzerthaus tätig, zunächst zwei Jahre als Referent des Vorstandes, danach selber als Mitglied des Vorstandes, zuständig für die Disposition und die Organisationsentwicklung. Experte A1 hat an einer Technischen Universität Raumplanung studiert und ist direkt danach beruflich in den Kulturbereich gegangen mit mehreren Stationen in kleinen und größeren Häusern im In- und EU-Ausland. Experte A2 hat Mittelalterliche Geschichte studiert und anschließend im Kulturbereich gearbeitet. Seit mehr als fünf Jahren arbeitet Experte A2 im Künstlerischen Betriebsbüro des Konzerthauses und wechselte 2016 zu 50 % in die Tätigkeit des Qualitätsmanagementbeauftragten. Für diese Tätigkeit wurden Weiterbildungen im Bereich Qualitätsmanagement und speziell als Qualitätsmanagementbeauftragter absolviert.

Mit dem Intendantenwechsel im Jahr 2013 wurde eine umfangreiche Organisationsentwicklung initiiert. Getragen von der Geschichte des Hauses und der über viele Jahre an das Haus gebundenen Belegschaft sollten Veränderungsprozesse angestoßen werden, um die finanzielle Lage des Hauses zu stärken und die Ressourcen optimal auszunutzen. Dazu wurde Experte A1 als neues Mitglied in den Vorstand berufen. Die Aufgabe bestand darin, das Ressourcen- und Informationsmanagement auf die Gesamtdisposition auszurichten und neue, strategisch relevante Geschäftsfelder zu erschließen.

Vor dem Hintergrund sinkender Subventionen bei steigenden Veranstaltungszahlen und einer damit einhergehenden Steigerung der Anforderungen an Technik, Kommunikation und Verkaufslogistik entstand der Wunsch nach einem Managementsystem. Mit dem System sollte die Aufbau- und Ablauforganisation stetig analysiert und optimiert werden.¹²⁴ Zunächst wurde dafür ein EFQM Quick Assessment durchgeführt. Die Ergebnisse zeigten, dass Prozesse unklar und wenig dokumentiert waren. Der Vorstand entschied sich daher zu einer Umsetzung des Qualitätsmanagementansatzes nach der ISO Norm 9001.

Die Umsetzung begann 2015 mit Hilfe von externen Beratern, die zuvor noch nicht in einem Kulturbetrieb tätig waren. Zunächst wurden mit einem sogenannten Kernteam von acht Mitarbeitern aus allen Hierarchieebenen und Bereichen die Kernprozesse identifiziert und grob skizziert. Die detaillierte Beschreibung der weiteren Prozesse wurde in einzelnen Arbeitsgruppen mit allen an dem jeweiligen Ablauf beteiligten Mitarbeitern fortgeführt. So wurde von Beginn an die gesamte Belegschaft in das Thema eingeführt und beteiligt. 18 Monate nach Beginn der Umsetzung wurde deutlich, dass der Vorstand eine Person zur Unterstützung braucht, die das Projekt führend voranbringt. Die Stelle wurde zu 50 % intern vergeben und diente der Vereinheitlichung und Kontrolle der Dokumentationen sowie der kontinuierlichen Prozessbearbeitung mit den Mitarbeitern.

Das Fundament des heutigen Qualitätsmanagementsystems des Konzerthauses bilden drei strategische Ziele und die Mission. Daran sind zwei übergeordnete Kernprozesse ausgerichtet, in die jegliche Handlungen einfließen. Die Unternehmenskultur ist danach ausgerichtet, dass jeder Mitarbeiter und jeder Prozess dem gemeinsamen Zweck dient und als Teil des Ganzen zum Erfolg des Hauses und zur Zielerreichung beiträgt. Ausgehend vom Vorstand wurde eine Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung geprägt, der ein offener Umgang mit Fehlern und stetigen Veränderungen zugrunde liegt. Insgesamt wurden rund 100 Verfahrensanweisungen und Abläufe dokumentiert. Hinzu kommen zahlreiche Unterlagen, die vor allem für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und die Vertretung z. B. erkrankter Mitarbeiter genutzt werden. Alle Dokumente sind über ein Intranet zugänglich.

¹²⁴ Vgl. Heskia/Knava (2016), S. 83 f.

Vor Einführung des Qualitätsmanagementsystems gab es bereits ein klares Organigramm und ein Finanzcontrolling. Jeder Mitarbeiter führte eigenständig Checklisten und für die dispositiven und veranstaltungsrelevanten Abläufe wurde eine Software verwendet. Mit dem Qualitätsmanagementsystem wurden darüber hinaus eine Mission und klare Unternehmensziele formuliert, Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern geschlossen, ein Wissensmanagement über ein internes Wiki etabliert und Prozesse detailliert dokumentiert.

Zwei Jahre nach Beginn der Umsetzung stockte die Weiterentwicklung. Um neue Impulse zu setzen und den Druck zur Aufrechterhaltung der bereits erfolgreich umgesetzten Dokumentationen und Verbesserungen zu erhöhen, wurde eine Zertifizierung nach ISO 9001 angestrebt. Dabei wurden weder das Zertifikat selber noch die potentielle Außenwirkung als erstrebenswert erachtet. Die regelmäßigen Audits und die Zusammenarbeit mit den Auditoren halfen jedoch, die Mitarbeiter stetig zu motivieren und das Qualitätsmanagementsystem vital zu gestalten.

4.2.1.2 Festspielhaus (B)

Das Festspielhaus wird geleitet von einer Doppelspitze aus zwei Geschäftsführern, wobei ein Geschäftsführer außerdem die Funktion des Intendanten inne hat. Im Haus wird viel Wert auf direkte Kommunikation und flache Hierarchien gelegt. Das Ziel der gemeinsamen Arbeit ist die vollumfängliche Zufriedenstellung der Gäste sowohl in der Künstlerbetreuung als auch in der Besucher- und Fördererbetreuung, damit die Gäste sich wohl fühlen und wiederkommen. Dazu gehört insbesondere die hauseigen betriebene Gastronomie. Im Schnitt kommt ein Besucher 2,9 Mal pro Jahr.

Merkmal	Ausprägung
Art der Einrichtung	Konzerthaus
Eröffnung	1998
Platzkapazität	2500
Ensembles	Gastkünstler: Orchester, Opernensembles, Regieteams
Veranstaltungen	160, davon 52 Mietveranstaltungen
Eigenveranstaltungen	Festspiel- und Ballettzyklen, Sinfonie- und Kammerkonzerte, Kinder- und Jugendkonzerte sowie Jazzkonzerte
Mietveranstaltungen	Unterhaltungsprogramme, Musical, Kongresse, Galas
Besuche	170.000
Träger	Stiftung; Betreiber: gGmbH
Mitarbeiter	90 Festangestellte, 200 geringfügig Beschäftigte
Jahresbudget	22 Mio. Euro
Eigendeckungsgrad	95 % (inkl. 30 % Spenden/Sponsoring)

Tabelle 3: Zahlen und Fakten zum Festspielhaus (2018)

Experte B ist Abteilungsleiter für Verwaltungs- und Gebäudemanagement und verantwortlich für das Qualitätsmanagement des Festspielhauses. Nach seinem Studium der Musik- und Wirtschaftswissenschaften war er an einigen anderen Kultureinrichtungen tätig. Seit 20 Jahren ist er am Festspielhaus und hatte in dieser Zeit diverse Positionen inne. Neben vielen anderen Sonderprojekten brachte er das Qualitätsmanagement des Hauses maßgeblich voran und führte es 2011 zur Zertifizierung.

Zehn Jahre nach der Eröffnung des Festspielhauses suchte die Leitung nach einer Möglichkeit, das Haus grundlegend zu verbessern. Mit einem Fokus auf die Mitarbeiter-, Künstler- und Besucherzufriedenheit wurde eine Qualitätsmanagement-Einführung angestoßen, die wirtschaftliche Prozesse, reibungslose Abläufe und messbare Ergebnisse bringen sollte. Ausgehend von der Idee eines Stifters wurden mit Unterstützung des großen Unternehmensnetzwerks mehrere (Qualitäts-)Managementmethoden betrachtet. Die ISO 9001 lieferte für den Kulturbetrieb die flexibelste Lösung und wurde die Orientierungshilfe für den Projektverantwortlichen. Die Mitarbeiter wurden von Beginn an durch die Leitung mit einbezogen und nahmen das Projekt für konkrete Verbesserungen in ihrem Arbeitsalltag gerne an. Basierend auf dem schon zuvor abgeschlossenen Leitbildprozess wurden in kleinen Arbeitsgruppen über 100 relevante Prozesse verschriftlicht und

optimiert. Als Kernprozesse wurden die Künstlerbetreuung, Veranstaltungsorganisation, Kartenverkauf und Fördererbetreuung identifiziert. Dazu wurden zwar keine externen Berater herangezogen, jedoch konnten über das Unternehmensnetzwerk wertvolle Erfahrungen aus anderen Branchen abgefragt werden, z. B. in Bezug auf die Auswertung von Kundendaten oder den Versand von Druckerzeugnissen.

Der Kern des Qualitätsmanagements im Festspielhaus ist die Dokumentation im Intranet, in dem alle Verfahrensbeschreibungen, Vorlagen und Protokolle abgelegt sind. Alle Mitarbeiter haben Zugang zu allen Sitzungsprotokollen, Vertragsvorlagen und sonstigen Informationen, sodass größtmögliche Transparenz geschaffen wird. Diese Transparenz führt zu einer hohen Akzeptanz des Qualitätsmanagements und motiviert die Mitarbeiter, täglich ihren Teil zum Erfolg des Hauses beizutragen. Ob all die Maßnahmen auch zum erklärten Ziel der vollständigen Zufriedenheit führen, wird regelmäßig mittels Besucher- und Mitarbeiterbefragungen überprüft. Jede Rückmeldung, egal zu welchem Teil des Besuchererlebnisses, wird in einem Kritikmanagement erfasst und ausgewertet. Vorgesetzte führen mit ihren Mitarbeitern jährlich Zielvereinbarungsgespräche und jeder betriebliche Verbesserungsvorschlag wird honoriert.

Mit Einführung des Qualitätsmanagementsystems wurde das bereits vorhandene Organigramm für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht und um das Leitbild sowie die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele erweitert. Das Wissensmanagement wurde im Rahmen des Intranets professionalisiert und besser zugänglich gemacht. Das bisherige Controlling wurde erweitert um eine Balanced Scorecard und ein Management-Cockpit¹²⁵ mit den wichtigsten Kennzahlen.

Nach der erfolgreichen Umsetzung aller Maßnahmen war die Zertifizierung nach der ISO Norm 9001 der nächste logische Schritt. Damit wurde für das Unternehmensziel hoher Qualität eine messbare Größe etabliert. Das Siegel selber war dabei nicht das erklärte Ziel. Die damit verbundenen Audits bringen jedoch den notwendigen Ansporn zur stetigen Pflege und den wertgeschätzten Input der Auditoren.

¹²⁵ Vgl. Heskia/Knava (2016), S. 76.

4.2.1.3 Orchester (C)

Das Orchester C wurde als Reiseorchester einer Region gegründet und zunächst von einem Verein getragen. Die ersten Jahrzehnte waren geprägt von einem stetigen Wandel des Spielbetriebs sowie des Sitzes und des Namens. 1967 wurde die Trägerschaft durch das Bundesland übernommen. Erst 1978 erhielt das Orchester den heutigen Namen. Die Gründung als Reiseorchester prägt das Selbstverständnis bis heute. So ist es erklärtes Ziel, Musik zu den Menschen zu bringen und sie zu begeistern.

Merkmal	Ausprägung
Art der Einrichtung	Sinfonieorchester
Eröffnung	1919
Spielstätte	Kongress- und Veranstaltungshaus mit Konzertsaal, diverse Spielstätten in Stadt und Bundesland
Platzkapazität	1040 in der Hauptspielstätte
Veranstaltungen	132 (davon 80 % als Gastkünstler)
Eigenveranstaltungen	Orchester- Kammer-, Schul- und Tourneekonzerte
Träger	Bundesland
Mitarbeiter	99 (Musiker und Verwaltung)
Jahresbudget	11 Mio. Euro
Eigendeckungsgrad	ca. 10 %

Tabelle 4: Zahlen und Fakten zum Orchester (Saison 2018/2019)

Experte C ist der Intendant des Orchesters und somit verantwortlich für die gesamte künstlerische und administrative Leitung. Der studierte Musiker kam vor 1,5 Jahren an das Haus mit dem Ziel, einen umfangreichen Veränderungs- und Qualifizierungsprozess anzustoßen. Zuvor war er fünf Jahre Intendant eines kleineren Orchesters. Nach dem Instrumentalstudium und 15 Jahren als aktiver Musiker absolvierte er diverse Weiterbildungen und Zertifikatskurse in den Bereichen Organisation, Verwaltung und Recht, um sich für die Tätigkeiten hinter der Bühne zu qualifizieren.

Auf seine Initiative hin entwickelte er gemeinsam mit dem Orchester eine eigene Art von Wirkungszielmanagement bzw. Performance Modell, um die eigene Leistung zu analysieren und zu steuern. Hintergrund waren Erfahrungen des Intendanten mit Abwicklungsgesprächen zu anderen Klangkörpern in öffentlicher Trä-

gerschaft, die in Zeiten knapper Haushalte immer häufiger auftreten. Das Modell soll über die Verknüpfung der vom Orchester erbrachten Inhalte mit deren Wirkungen zeigen, was mit dem Geld der öffentlichen Verwaltung erreicht wird. Es soll diese Inhalte und Wirkungen systematisieren und messen und darauf aufbauend steuern und kommunizieren. Für den Intendanten selber ist es zudem eine hilfreiche Führungsmethode, die seine Entscheidungen legitimieren und untermauern kann.

Zur Entwicklung des neuen Modells wurden zunächst alle Mitarbeiter im Rahmen einer Vollversammlung informiert. Gemeinsam wurden dann in einem breiten Beteiligungsprozess die Grundwerte des Orchesters zusammengetragen und als Mission formuliert. Daraus wurden zehn für die Arbeit des Orchesters relevante Aspekte abgeleitet, die mit jeweils zwei Wirkungszielen bemessen werden. Dazu wurden wiederum aussagekräftige Merkmale ausgewählt. Der Intendant trug dafür im Rahmen von Workshops Informationen zusammen, konsolidierte diese und arbeitete sie dann gemeinsam mit Mitarbeitern in verschiedenen kleineren Gruppen aus. Die Ergebnisse wurden immer wieder in die gesamte Belegschaft zurückgespiegelt und so mehrfach überarbeitet und konkretisiert. Ein Mitarbeiter der Verwaltung hat den Intendanten bei dieser Arbeit aus eigener Initiative heraus maßgeblich begleitet und unterstützt. Externe Hilfe wurde nicht in Anspruch genommen. Jedoch gab es einen ausführlichen Wissensaustausch mit dem Controlling-Lehrstuhl einer renommierten Universität für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften. Durch diese Zusammenarbeit konnte das erarbeitete Modell legitimiert und weiterentwickelt werden.

Ziel der Modellentwicklung war die Darstellung der Verbindung zwischen den Inhalten der Arbeit, den zur Verfügung stehenden Mitteln und den daraus erzielten Wirkungen. Dabei spielt die Qualität der Arbeit, insbesondere der künstlerischen Arbeit, eine fundamentale Bedeutung. Es werden daher auch explizit Methoden zur Messung und Diskussion der künstlerischen Qualität des Orchesters eingesetzt. Dazu gehört z. B. eine Befragung der künstlerischen Gäste nach deren Einschätzung des Klangkörpers. Weitere Inhalte des Modells sind die Finanzstruktur und Einnahmenentwicklung, die Reichweite von Veranstaltungen im Bereich der Besucherauslastung und der medialen Auswertung sowie die Mitar-

beiterzufriedenheit und das betriebliche Gesundheitsmanagement. Daraus entstand ein umfassendes Kommunikations- und Legitimationsinstrument, das zum ersten Mal im Oktober 2019 im Rahmen eines Jahresberichtes veröffentlicht wurde und einer stetigen Weiterentwicklung unterliegen wird.

Im Rahmen der Modellentwicklung wurde das bestehende Organigramm weiterentwickelt. Darauf aufbauend entstanden eine Mission sowie eine klare Unternehmensstrategie inkl. Zielstellungen. Daneben wurde ein Controlling erarbeitet und begonnen, die bestehenden Checklisten, Tätigkeitsbeschreibungen und Formulare in einen übergeordneten Zusammenhang zu stellen.

4.2.1.4 Theater (D)

Das Theater D ist eines der ältesten und bedeutendsten Stadttheater Deutschlands. Das große Fünf-Sparten-Haus umfasst sowohl ein Opern- als auch ein Schauspielhaus, die mit einem gemeinsamen Foyer verbunden in einem denkmalgeschützten Gebäude untergebracht sind. Seit 2013 wird das Haus durch ein Mehr-Intendanten-Modell geleitet. Die Eigenbetriebsleitung teilt sich in die Bereiche Geschäftsführung, Oper, Schauspiel, Tanz und Junges Theater.

Merkmal	Ausprägung
Art der Einrichtung	Musiktheater und Schauspiel
Eröffnung	18. Jhd., seit 1995 Eigenbetrieb
Spielstätte	Fünf-Sparten-Haus mit Opern- und Schauspielhaus
Platzkapazität	1200 im Opernhaus, 700 im Schauspielhaus
Ensembles	Orchester, Sängensemble, Chor, Ballett, Schauspieler
Veranstaltungen	1300
Eigenveranstaltungen	Oper, Tanz, Konzert, Schauspiel und Jugendsparte
Besuche	390.000
Träger	Stadt (Eigenbetrieb)
Mitarbeiter	700 Festangestellte, 500 Honorarkräfte
Jahresbudget	63 Mio. Euro ¹²⁶

Tabelle 5: Zahlen und Fakten zum Theater (Saison 2018/2019)

Experte D ist seit 1991 am Haus und heute Referent für Qualitätsmanagement und Sonderprojekte. Nach einem Studium u.a. der Musikwissenschaften folgten

¹²⁶ Vgl. internes Dokument

drei Jahre im Orchestermanagement vor dem Wechsel an das Haus D. Hier durchlief Experte D diverse Stellen vom Orchestermanagement über die Ballettdramaturgie bis zur Verwaltung. Später folgte Projektmanagement auf der Ebene der Theaterleitung. Während dieser Zeit absolvierte Experte D ein Studium des Kulturmanagements, eine Qualitätsmanagement-Ausbildung und einen Projektleiterkurs im Total Quality Management sowie ein Studium der Tanztherapie mit anschließender Promotion in Sportwissenschaften zur Lebenslaufforschung von Bühnentänzern.

Zu Beginn der 2000er Jahre folgte die Stadtverwaltung dem Trend des New Public Managements und setzte umfassende Veränderungen in Gang. Auch das Theater war in diese Prozesse einbezogen und durchlief, immer koordiniert und unterstützt durch die zuständigen Stabsstellen der Stadtverwaltung, erst einen Prozessmanagementansatz und kurze Zeit später zwei EFQM-Befragungen. Da die zweite EFQM-Befragung nicht zum Abschluss kam, entwickelte Experte D im Auftrag der damaligen Generalintendanz ein Konzept für ein internes Qualitätsmanagement nach ISO 9001 für das Theater. Dieses Konzept kam aufgrund eines Intendantenwechsels jedoch nicht zur Umsetzung. 2006 begann die Stadtverwaltung mit einer neuen Initiative, einem gesamtstädtischen Change-Prozess, der bis heute fortgeführt wird. Im Theater wurden dabei zwei maßgebliche Veränderungen parallel umgesetzt. Zum einen wurde das bisherige Leitungsmodell mit einem Generalintendanten und mehreren Spartendirektoren abgelöst durch das Mehr-Intendanten-Modell. Zum anderen wurde in partnerschaftlicher Zusammenarbeit der fünf Intendanten mit der Stadtverwaltung ein Wirkungszielmodell eingeführt, in dem vier übergeordnete Wirkungsziele mit 20 Wirkungskennzahlen und 43 Maßnahmen festgelegt wurden. 2015 kam ein fünftes Wirkungsziel hinzu.¹²⁷ 2019 erfolgte eine weitere Überarbeitung.

In moderierten Workshops mit allen Intendanten und Multiplikatoren aus dem Theater wurden die Zielformulierungen festgelegt. Im Vordergrund stand dabei die Konzentration auf den politisch legitimierten Kulturbetrieb. Der ewige Konflikt zwischen freier Kunst und wirtschaftlicher Betriebsführung konnte durch die Orientierung an dem Begriff „Wirkung“ statt an dem Begriff „Qualität“ vermieden

¹²⁷ Vgl. internes Dokument.

werden. Schlussendlich gehen den beabsichtigten Wirkungen der Theaterarbeit die Inhalte und deren künstlerische Qualität voraus. Bei der Zielerreichung sind die Intendanten weitestgehend frei in ihrer Gestaltung.

Das Wirkungszielmodell umfasst gemeinsame, spartenübergreifende Zielstellungen, die bewusst als Wirkungs-, nicht als Leistungsziele formuliert sind. Sie sind verbindlich für alle Intendanten. Hinzu kommen spartenspezifische Kriterien, die kein vollständiges System abbilden, sondern Fokussierungen auf die wichtigen Aspekte zulassen. Die Abfrage der IST-Werte zu den einzelnen Kriterien ermöglicht so auch eine sparteninterne Selbstevaluation.

4.2.1.5 Musiktheater (E)

Das Musiktheater ging aus einer Hofoper hervor und ist in einem besonders prunkvollen Theatergebäude beheimatet. Es wurde zwei Mal zerstört und originalgetreu wieder aufgebaut mithilfe von Spenden im Millionenbereich aus der Bevölkerung. Der Hauptsitz liegt mitten im Zentrum einer Metropole. Neben dem historischen Veranstaltungsgebäude haben sich Verwaltung, Werkstätten und der Besucherservice in einem Neubau angeschlossen. Geleitet wird das Musiktheater von einem Intendanten, dem Direktoren für die Bereiche Generalmusikdirektion, Geschäftsführung und Künstlerisches Betriebsbüro unterstehen.

Merkmal	Ausprägung
Art der Einrichtung	Musiktheater
Eröffnung	17. Jhd., seit 1919 Staatsoper
Spielstätte	Opernhaus
Platzkapazität	2100
Ensembles	Orchester, Sängensemble, Chor, Ballett
Veranstaltungen	442, 147 davon an anderen Orten und 26 Gastspiele
Eigenveranstaltungen	Oper, Ballett und Konzerte
Besuche	546.000
Mitarbeiter	972 Festangestellte
Träger	Bundesland (Regiebetrieb)
Jahresbudget	111 Mio. Euro
Eigendeckungsgrad	36,50 % (inkl. 5 % Spenden/Sponsoring)

Tabelle 6: Zahlen und Fakten zum Musiktheater (2018)

Experte E studierte Theaterwissenschaften und Psychologie während er über Praktika und Assistenzen erste berufliche Beziehungen zum Musiktheater aufbaute. Nach ein paar Jahren in der Künstlerbetreuung kam Experte E 2013 fest an das Musiktheater für Qualitätsmanagement, wo er eine Weiterbildung zum Qualitätsmanager und zum Qualitätsmanagementbeauftragten absolvierte. Die Stelle ist zu 100 % dafür vorgesehen. Je nach Kapazität werden auch naheliegende Sonderaktivitäten mit übernommen, wie die Umsetzung der Datenschutzgrundverordnung oder arbeitsplatzbezogene Gefährdungsanalysen. Die Stelle ist direkt dem Stellvertreter des Geschäftsführenden Direktors zugeordnet, der mit der Leitung Finanzen und Controlling betraut ist. Die enge Zusammenarbeit mit der Leitungsebene des Hauses beschreibt Experte E als maßgeblich für den Erfolg des Qualitätsmanagements.

Die Umsetzung von Qualitätsmanagement begann am Musiktheater aufgrund eines Personalwechsels in einer wichtigen Leitungsfunktion. Da generell ein reger Wechsel herrschte, wurde ein funktionierendes Wissensmanagement notwendig. Man wollte sich unabhängig von einzelnen Personen machen und so mehr Ruhe in die Teams bringen. Der Leitungskreis innerhalb der Geschäftsführenden Direktion war zu dem Zeitpunkt mit Personen besetzt, die ein hohes Interesse an strategischem Management hatten und sich in anderen Branchen nach möglichen Lösungen umsahen. In der Gesundheitsbranche, die zu dem Zeitpunkt bereits eine Zertifizierung nach ISO 9001 zur Pflicht hatte, wurde das Qualitätsmanagement entdeckt und als geeignetes Instrument festgelegt. Unter Anleitung eines externen Beraters, der zwar noch keine Erfahrungen mit dem Kulturbereich, dafür aber mit dem Gesundheitsbereich hatte, wurden Mitarbeiter geschult, Meilensteine festgelegt und Workshops durchgeführt. Eine feste Qualitätsmanagement-Gruppe aus acht Mitarbeitern verschiedener Abteilungen bestimmte den Kurs und wurde zur Unterstützung des Qualitätsmanagementbeauftragten speziell geschult. Nach Festlegung der Themen wurden jeweils Arbeitsgruppen mit den relevanten Mitarbeitern zusammengestellt, die unter Moderation des Beraters an Workshoptagen die Prozesse beschrieben. Dabei wurden für jeden Prozess 1,5 Stunden eingeplant. Der Qualitätsmanagementbeauftragte dokumentierte simultan, notierte zudem offene Themen und Fragestellungen, die an der Stelle nicht direkt weiter besprochen werden konnten und verantwortete

die Nacharbeit mit Prüfungen und Freigaben bis hin zur Veröffentlichung in der extra dafür angeschafften Qualitätsmanagement-Software. Der Berater fungierte bei den großen Runden in der Aufbauphase als Moderator und schaffte es, ein allgemeines Verständnis und eine große Akzeptanz für das Qualitätsmanagement unter den Mitarbeitern zu erzielen. Die Aufbauphase war auf zwei Jahre angelegt. Die wichtigsten Prozesse wurden in dieser Zeit beschrieben und alle Mitarbeiter mit PC-Arbeitsplatz haben Zugang zu der Software. Alle Kollegen wissen um die Möglichkeit der Unterstützung durch den Qualitätsmanagementbeauftragten und bei Klärungsbedarf werden die Abläufe in einem gemeinsamen Workshop besprochen, dokumentiert und in das System eingepflegt. Das System unterliegt dementsprechend der stetigen Veränderung und Weiterentwicklung. Operativ verantwortlich ist dafür der Qualitätsmanagementbeauftragte unter strategischer Beratung des Geschäftsführenden Direktors und dessen Stellvertreter. Die Künstlerischen Direktoren befürworten das System und beteiligen sich an der Gestaltung im Rahmen der administrativen Abläufe. Die künstlerischen, kreativen Abläufe werden nicht betrachtet.

Das Qualitätsmanagement im Musiktheater basiert auf den ca. 70 beschriebenen Prozessen und wird in der Software über eine Prozesslandkarte abgebildet. Hinzu kommen ca. 800-1000 Dokumente, wie Checklisten, Verfahrensanweisungen und unterstützende Unterlagen, deren Bearbeitung durch Erinnerungen und Wiedervorlagen in der Software unterstützt wird. Ein browserbasierter Zugang ist derzeit noch nicht möglich, jedoch in Planung. Dies wäre ein wichtiger Schritt, da nicht alle Mitarbeiter einen Büroarbeitsplatz haben und das Intranet zur Vermeidung von Doppelablagen abgeschafft wurde.

Im Zuge der Einführung des Qualitätsmanagements wurde das Controlling des Musiktheaters erweitert und ein umfangreiches Wissensmanagement aufgebaut. Das Organigramm wurde überarbeitet und zugänglich gemacht. Ein Leitbild sowie eine Unternehmensstrategie wurden formuliert und befinden sich derzeit noch in der Bearbeitung, bevor sie intern veröffentlicht werden.

Trotz des Aufbaus und der Umsetzung nach ISO 9001 wird keine Zertifizierung angestrebt, da das System teilweise etwas abgewandelt für andere Zwecke genutzt wird, wie Informationen über Rundmails, Umfragen und Erinnerungen. Die-

se Freiheiten sollen erhalten bleiben und werden einer Legitimation und einem Aktualisierungsdruck durch externe Audits vorgezogen.

4.2.1.6 Kulturberatung (F)

Die Unternehmensberatung für Kulturbetriebe wurde vor ca. sechs Jahren gegründet und berät insbesondere Theater und Musiktheater sowie Konzerthäuser und Orchester in den Bereichen Marketing und Vertrieb, Customer Relationship Management und Qualitätsmanagement. Experte F ist von Beginn an bei der Kulturberatung tätig, arbeitet weiterhin als freier Berater und leitet Seminare und Workshops. Vorrangig geht es dabei um den Besucherservice und die Kundenbetreuung der Kultureinrichtungen sowie um Qualitätsmanagement.

Einschlägige Erfahrungen mit Qualitätsmanagement hat Experte F zuvor im Gesundheitswesen gesammelt. In der Position des stellvertretenden kaufmännischen Leiters, später des Leiters von Reha-Kliniken wurden zwei Qualitätsmanagementsysteme nach ISO 9001 bis zur Zertifizierung geführt (2004 und 2011). Währenddessen absolvierte er einen Diplom-Studiengang der Krankenhaus-Betriebswirtschaft sowie Ausbildungen zum Qualitätsmanagementbeauftragten und TÜV-Auditor. Ursprünglich aus der Kultur kommend machte Experte F zunächst eine Bühnengesangsausbildung und baute ein Tourneetheater auf. Damit führt er die relevanten inhaltlichen und administrativen Erfahrungen für eine erfolgreiche Betriebsführung und Qualitätsmanagement-Umsetzung zusammen.

Experte F hat selbst kein umfassendes Qualitätsmanagementsystem in einem Kulturbetrieb eingeführt. Anstelle der Beschreibung wie in den vorherigen Abschnitten werden daher auf Basis verschiedener anderer Erfahrungswerte die Parameter für den optimalen Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems im Kulturbetrieb aufgestellt. Oberste Priorität hat dabei die Geschäftsleitung. Diese muss dringend hinter dem Qualitätsmanagement stehen und es mit Engagement und Überzeugung vorantreiben. Nur so können die Mitarbeiter gut motiviert mitgenommen werden. Eine umfangreiche Information der Mitarbeiter durch die Geschäftsleitung ist dafür richtungsweisend. Sie kann über eine Personalversammlung erfolgen. Je nach Mitarbeiteranzahl und Arbeitszeiten muss diese ggf. mehrfach wiederholt oder durch schriftliche Informationen ergänzt werden. Falls vorhanden sollten Betriebs- oder Personalräte in die Planungen eingebunden wer-

den, um Überraschungen und Missverständnissen vorzubeugen. Die Ziele der Umsetzung sollten in dem Rahmen klar kommuniziert werden, um Vorurteilen (Kontrolle der Mitarbeiter, Stellenkürzungen) frühzeitig zu begegnen.

Die Auswahl des Qualitätsmanagementbeauftragten ist entscheidend für die operative Arbeit, denn diese kann in der Regel nicht von der Geschäftsleitung selber übernommen werden. Der Qualitätsmanagementbeauftragte sollte sich gut in dem Betrieb auskennen und bei den Mitarbeitern ein hohes Ansehen genießen. Zeitgleich braucht er das Vertrauen der Geschäftsleitung und in seinen Eigenschaften eine gute Balance zwischen sensibel, kommunikativ und durchsetzungsstark. Wenn die Personaldecke es zulässt, könnte auch ein stellvertretender Qualitätsmanagementbeauftragter benannt werden, der die Tätigkeiten gut genug kennt, um im Bedarfsfall einzuspringen. Neben dem Qualitätsmanagementbeauftragten braucht es geschulte Mitarbeiter, die als Moderatoren und Auditoren im eigenen Betrieb wirken. Experte F hält eine Ausbildung von 10 % der Belegschaft zu Auditoren und 25 % zu Moderatoren für sinnvoll. Neben der Erfüllung dieser Funktionen sind dadurch viele Mitarbeiter in der Qualitätsmanagement-Systematik geschult und können den anderen Kollegen zur Seite stehen. Ein Qualitätsmanagement-Organigramm schafft eine klare Übersicht über die Zuständigkeiten.

Eine externe Beratung ist für die Einführungsphase hilfreich und kann für die Motivation der Mitarbeiter eine große Rolle spielen. Wenn die Arbeit an den Prozessen und die Beschreibung der eigenen Tätigkeiten Spaß macht und Konflikte gut moderiert beigelegt werden können, sind die Mitarbeiter eher gewillt, konstruktiv mitzuarbeiten. Eine erfahrene Beratung unterstützt zudem bei der Aufstellung realistischer Ziele. Der Projektplan soll schaffbar sein, aber dennoch straff, damit schnell Erfolge erzielt werden, die wiederum zur Weiterarbeit motivieren. Für die Ermittlung dieser Erfolge müssen vorab messbare Kriterien festgelegt werden. Um am Ende noch die Übersicht zu behalten, ist eine Software zu empfehlen, in der alle Prozesse mit Verantwortlichkeiten hinterlegt werden.

Aus Sicht von Experte F bietet die ISO 9001 das praktikabelste System für Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich. Der prozessorientierte Aufbau bildet die Struktur eines Unternehmens optimal ab und lässt daraus Ergebnisse und

Entscheidungen ableiten. Eine Zertifizierung kann darüber hinaus unterstützen, die Arbeit mit und an dem Qualitätsmanagementsystem stetig fortzusetzen und eine tote Aktenlage zu vermeiden.

4.2.2 Einschätzungen zu Aufwand und Nutzen

Im Folgenden werden die von den Einrichtungen gemessenen bzw. erlebten positiven Auswirkungen (Nutzen) und notwendigen Aufwände der Umsetzung von Qualitätsmanagement dargestellt. Die Einrichtungen nutzen unterschiedliche Methoden. Die Aussagen werden daher auf einen Zusammenhang mit diesen Methoden und auf allgemeine Übereinstimmungen geprüft.

4.2.2.1 Nutzen

Laut Aussagen der Experten bietet das Qualitätsmanagement für die Geschäftsführung einer Organisation eine Orientierung in der Strategiebildung und Betriebslenkung. Begründet wird dies damit, dass die stetige Überprüfung und Formulierung der eigenen Ziele vor dem Hintergrund der Stakeholder- und Umfeldanalyse und der damit verbundene Abgleich der Aktivitäten und deren Wirkungen zu einer bewussten und zielorientierten Betriebstätigkeit führt. Die klare Ausrichtung an den Zielen hilft demnach bei der Entscheidungsfindung bzw. verhindert, dass konkurrierende Entscheidungen getroffen werden. So entsteht eine Stringenz und Verlässlichkeit, die Verbindlichkeit schafft, sowohl gegenüber den Mitarbeitern, als auch gegenüber Kunden und Geschäftspartnern. Falls unpopuläre Veränderungen notwendig sind, liefern die faktenbasierten Analysen eine Objektivierung, die Distanz schafft und bei der Argumentation unterstützt.

Qualitätsmanagement wird von den Experten insgesamt als Führungs- und Kommunikationsinstrument für die Geschäftsleitung beschrieben. Insbesondere dem Druck öffentlicher Träger kann durch die schriftliche Darlegung der Zusammenhänge zwischen Mittelverwendung und Wirkungserzielung entgegengewirkt werden. Bei den privat finanzierten Einrichtungen helfen Transparenz und nachweisliche Effizienz z. B. bei der Gewinnung von Partnern aus der Wirtschaft, die eine effizient organisierte Kultureinrichtung schätzen und ggf. eher bereit sind zu fördern.

Durch das stetige Hinterfragen des eigenen Handelns und die Betrachtung des Umfelds, wird Qualitätsmanagement von den Experten auch als Ideen- und Im-

pulsgeber wahrgenommen. Drei der untersuchten Einrichtungen haben im Zuge der Qualitätsmanagement-Einführung ein qualifiziertes Verbesserungsmanagement etabliert, das die Ideen von Mitarbeitern und Kunden in die Entscheidungsfindung der Geschäftsführung stärker einfließen lässt.

Als Mehrwert für die Mitarbeiter benennen die Einrichtungen A, B und E insbesondere das professionelle Wissensmanagement. Die Verfahrensbeschreibungen führen automatisch zu einer umfangreichen Wissensdokumentation. Organisationen können somit neue Mitarbeiter besser einarbeiten und sind weniger von Einzelpersonen abhängig. Ein weiterer Effekt des Prozessmanagements ist die Prüfung aller in der Organisation vorhandenen Dokumente und somit die Vereinheitlichung und oftmals auch die Digitalisierung von Formularen, Vorlagen und Checklisten.

Laut den Aussagen der Experten fördert die Prozesserstellung die Vernetzung der Mitarbeiter, die sich in Workshops treffen und zu ihren Tätigkeiten austauschen. Auch nach Abschluss der ersten Prozesserstellung bedarf es der Weiterentwicklung oder zumindest der regelmäßigen Kontrolle. Durch das stetige Befassen mit den eigenen Tätigkeiten festigen und verbessern sich die Abläufe. Die Mitarbeiter bleiben aufmerksam und neigen eher dazu, Auffälligkeiten zu kommunizieren. Falls es dabei zu Konflikten kommt, helfen die moderierten Workshops zur Prozessbearbeitung bei der Konsensfindung und der Dokumentation von Festlegungen. Die Dokumentation ist in den Einrichtungen jeweils für alle Mitarbeiter zugänglich. Die Experten beschreiben, dass über diese Transparenz Vertrauen aufgebaut und dem Vorwurf der Informationsvermeidung vorgebeugt wird. Daneben ermöglicht die Dokumentation der Prozesse freie Kapazitäten bei den Mitarbeitern für kreative bzw. inhaltliche Tätigkeiten, da sie nicht alles im Kopf behalten müssen. Sie können jederzeit nachschauen, was schon alles erledigt ist und welcher Schritt als nächstes zu tun wäre oder wer der richtige Ansprechpartner für offene Fragen ist.

Im Zuge der Umsetzung von Qualitätsmanagement erfolgt die Erstellung oder Überarbeitung des Organigramms. Dabei können die Aufgabenverteilungen überdacht und ggf. neu geordnet werden, sodass jede Aufgabe die sinnvollste Zuordnung und Anbindung erhält. Aus diesem Vorgang der klaren Zuordnung

von Aufgaben an Stellen und deren Beschreibung wird laut mehreren Experten das Verantwortungsbewusstsein gestärkt. Den Mitarbeitern wird verdeutlicht, wer welche Pflichten ganz konkret in Abgrenzung zu den Kollegen hat und welche Rolle sie in der Aufgabenerfüllung der gesamten Organisation inne haben. Auch können die Kollegen sich untereinander besser auf die jeweils zu erfüllenden Erwartungen berufen. Durch das verstärkte Bewusstsein über die jeweiligen Aufgaben werden die vorhandenen Kräfte besser gebündelt, wodurch bessere Resultate erzielt werden.

Der am stärksten von den Experten hervorgehobene Aspekt ist die Mitarbeitermotivation, die sowohl beim prozessorientierten Ansatz als auch bei der Wirkungsorientierung steigt. Ursache dafür sind neben den oben genannten Veränderungen insbesondere die Darstellung der jeweiligen Leistungen sowie die Identifikation mit der Einrichtung, weil die Relevanz jedes Mitarbeiters und die Wirkung der jeweiligen Arbeit hervorgehoben werden. Darüber hinaus wirken die Vernetzung untereinander und die eigene Wahrnehmung als Teil eines wichtigen Ganzen sowie die Wertschätzung über Abteilungsgrenzen hinweg motivationsfördernd. Insgesamt bringt Qualitätsmanagement laut Aussagen der Experten Ruhe und Sicherheit in die Belegschaft. Verantwortlichkeiten werden auf mehreren Schultern verteilt und die klaren Regeln werden als ordnungsgebend und somit befreiend wahrgenommen.

Im Bereich der Organisationsziele berichtet Einrichtung A von einer Steigerung der Leistungsfähigkeit der gesamten Einrichtung in Bezug auf die Anzahl von geleisteten Veranstaltungen pro Jahr, was auf das Prozessmanagement und die gesteigerte Mitarbeitermotivation zurückgeführt wird. Einrichtung B verzeichnet seit der ISO-Zertifizierung deutliche Steigerungen der Kundenzufriedenheit bei den regelmäßigen Gästebefragungen. Insgesamt benennen die Experten folgende positive Auswirkungen der Umsetzung von Qualitätsmanagement:

- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation
- Leistungssteigerung der Gesamtorganisation
- Steigerung der Erfolgsrate durch stärkere Zielorientierung
- Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung

4.2.2.2 Aufwand

Alle Einrichtungen verzeichnen ein als hoch eingestuftes Arbeitsaufkommen zu Beginn der Einführung, mit dem ein Mitarbeiter voll ausgelastet war und weitere Mitarbeiter sowie insbesondere die Geschäftsleitung regelmäßig beschäftigt waren. Der von den Experten beschriebene Aufwand ist trotz der Unterschiedlichkeit der Einrichtungen in seinen Verhältnissen ähnlich zu einander. Unterschiede ergeben sich bei der Form der Umsetzung. So ist die Einführung des Wirkungszielmanagements nicht ganz so langwierig wie die Umsetzung des prozessorientierten Ansatzes, in der Konzeption jedoch ähnlich arbeitsintensiv.

Die Einrichtungen, die den prozessorientierten Ansatz verfolgen, konstatierten eine Initialphase von zwei Jahren, in denen neben den Managementdokumenten und -analysen die wichtigsten Prozesse beschrieben wurden. Dafür wurden zum Teil externe Berater beauftragt, deren Auftragsvolumen zuvor unterschätzt wurde, da es noch keine Erfahrungen mit Qualitätsmanagement in Kultureinrichtungen gab. Diese Einführungsphasen werden rückblickend als anstrengend und belastend bewertet und mehrere Experten formulieren, dass sie die Höhe der Arbeitsbelastung vor Beginn der Einführung als geringer eingeschätzt hatten. Beim Wirkungszielmanagement in Einrichtung C wird darauf verwiesen, dass bereits viele Dokumente und Datenerhebungen bei den einzelnen Mitarbeitern vorhanden waren, die es zusammenzuführen und zu vernetzen galt. Der Aufwand bei den einzelnen Mitarbeitern wurde daher als nicht signifikant hoch eingeschätzt.

Für die weitere Aufrechterhaltung wird der Aufwand von den Experten als deutlich geringer im Vergleich zur Einführung wahrgenommen. Dies gilt auch im Fall der ISO-Zertifizierung, für die regelmäßige externe Audits notwendig sind. Die regelmäßige Pflege der Qualitätsmanagementsysteme ist wichtig, da der Aufwand vor einem Audit sonst doch erheblich sein kann. Diese regelmäßige Pflege durch die Mitarbeiter im Alltag wird als leistbar eingestuft. Die Qualitätsmanagementbeauftragten der Einrichtungen wenden ca. 50 % ihrer regelmäßigen Arbeitszeit dafür auf. Sie sind die treibenden Faktoren für die Aufrechterhaltung und Pflege der Dokumentation und daher ein wichtiger Erfolgsschlüssel für das Qualitätsmanagement. Keine Erwähnung in den Interviews fand der zeitliche Aufwand

der konsumierenden Mitarbeiter für das Lesen der Dokumentationen und für die Suche nach den richtigen Dokumenten. Eine Software für die Organisation der Dokumente hat nur eine Einrichtung. Experte E schätzt die Kosten im Vergleich zu anderen Softwarelösungen als gering ein und hob hervor, dass die Software sehr viel Zeit in der administrativen Arbeit erspare.

Als relevante Aufwände benennen die Experten:

- Personelle Ressourcen
- Kosten für externe Beratung.

4.2.3 Schwierigkeiten, Hindernisse und Risiken

Trotz der in der Literatur vorhandenen Methodik für Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb ist es in der Praxis noch wenig verbreitet.¹²⁸ Um den Gründen dafür zukünftig begegnen zu können, wurden die Experten neben den Aufwänden auch nach den Schwierigkeiten bei der Umsetzung und nach erlebten oder aus ihrer Sicht potentiellen Hindernissen und Risiken befragt.

Die Experten B und C berichteten, dass es keine Schwierigkeiten bei der Umsetzung des jeweiligen Qualitätsmanagements gab. Zum einen, weil die Ressourcen zum Zeitpunkt der Einführung vorhanden waren und die Leitung die Mitarbeiter positiv auf die Maßnahmen gestimmt hatte und zum anderen, weil der Druck von Interessengruppen so groß war, dass die Einführung eines solchen Instruments ein gern angenommenes Mittel war.

Die Umsetzungen in den meisten befragten Häusern liegen schon einige Jahre zurück. Zu der Zeit gab es noch wenige Ansätze in der Kulturmanagement-Theorie und keine Praxisbeispiele. Aufgrund mangelnder Erfahrungswerte fiel es den Einrichtungen schwer, die passenden Methoden zu identifizieren. Dadurch mussten verschiedene Methoden ausprobiert werden, was Zeit und Ressourcen vergeudete. Zudem fehlte ein Standard an messbaren Kriterien und die entsprechende Datenerhebung für den Kulturbetrieb.

In kulturellen Betrieben liegt laut Aussage der Experten die Prägung der Mitarbeiter und zum Teil auch die der Leitungspersonen eher in den Bereichen der Emo-

¹²⁸ Vgl. Betzler (2017), S. 73.

tionalität und der Begabungsorientierung. Die kognitive Dissonanz zum strategischen Qualitätsmanagement kann zu einer Unsicherheit in der Anwendung der Methodik führen. Ein Risiko sehen die Experten nach erfolgreicher Einführung von Qualitätsmanagement, wenn ein Personalwechsel in der Leitung stattfindet und die neue Leitung die Motivation für Qualitätsmanagement nicht aufrechterhalten kann oder will.

Grundsätzlich bestehen weiterhin die Vorurteile gegenüber Qualitätsmanagement, dass es zur Kontrolle der Mitarbeiter, zur Kürzung von Stellen oder zu einer Einschränkung der künstlerischen Freiheit eingesetzt werde. Die Mitarbeiter mitzunehmen wird daher als ein wichtiger und aufwendiger Teil der Umsetzung empfunden. Zwei Experten berichten von langwieriger Überzeugungsarbeit, da manche Mitarbeiter den Nutzen für sich persönlich lange und zum Teil bis heute nicht erkennen. Wichtig ist, dass sich diese Stimmung nicht auf andere Mitarbeiter überträgt und die allgemeine Akzeptanz trotzdem gewährleistet ist.

Die initiale Beschreibung der Prozesse wird überwiegend als lästig empfunden, da sie langwierig ist und in den Workshops Konflikte aufkommen können. An einer Einrichtung wurden anfangs zu viele und zu kleinteilige Dokumente erzeugt, die den Fokus vom eigentlichen Ziel lenkten und zu Unübersichtlichkeit führten. Die Risiken liegen demnach vor allem im falschen oder unbedachten Umgang mit Qualitätsmanagement und darin, dass es anschließend nicht so genutzt wird oder genutzt werden kann, dass es den Aufwand rechtfertigt.

4.2.4 Schlussfolgerungen der Experten

Die Experten beschreiben, dass der Erfolg eines Qualitätsmanagements vor allem an den Menschen hängt, die die Umsetzung maßgeblich vorantreiben, sowohl an der jeweiligen Führungsperson als auch am Qualitätsmanagementbeauftragten. Beide benötigen bestimmte Fähigkeiten und Charaktereigenschaften, die insbesondere im Bereich der persönlichen Beziehungen relevant sind. Da die Mitarbeitermotivation als einer der Kernpunkte benannt wird, spielt die Kommunikationsstärke eine herausragende Rolle. Für die Führungskraft benennen die Experten die Vereinigung von Machtpotential, Umsetzungswunsch und der Fähigkeit, Qualitätsmanagement kommunikativ und strukturell durchzusetzen als wichtigste Voraussetzung. Als Qualitätsmanagementbeauftragter sollte eine Per-

son ausgewählt werden, die ein analytisches Verständnis sowie hohes Verantwortungsbewusstsein hat und mit Energie und etwas Druck vorangeht. Sie muss das Haus gut kennen, mit den Konflikten umgehen können, resistent und hartnäckig sein, aber gleichzeitig sensibel mit den diversen Befindlichkeiten umgehen, akzeptiert und geschätzt werden und das Vertrauen von Mitarbeitern und Führungsebene gleichermaßen genießen. Wenn noch keine Erfahrungen mit Qualitätsmanagement vorliegen, empfehlen die Experten, dass beide zu Beginn der Qualitätsmanagement-Einführung eine entsprechende Schulung besuchen, um die Philosophie besser zu verstehen und einen Blick für vorhandene, nutzbare Strukturen, die Hauptprozesse und die zu bearbeitenden Schwächen zu entwickeln. Ein externer Berater muss nicht unbedingt herangezogen werden, kann aber mit dem erfahrenen Blick von außen und außerhalb der Hierarchien in heiklen Themen strategisch wertvoll sein und als Moderator wirksam werden.

Insgesamt halten die Experten es für wichtig, die Atmosphäre im Haus richtig einzuschätzen und damit zu arbeiten. Die Mitarbeiter müssen mitgenommen und nicht überfordert werden. Auch die künstlerischen Bereiche sollten unbedingt informiert und mitgenommen werden. Eine langsame Ausdehnung der Qualitätsmanagement-Umsetzung auf diese Bereiche ist für die administrativen und wiederkehrenden Themen dann durchaus sinnvoll und angemessen. Je nach Ausrichtung des Qualitätsmanagementsystems kann es hier im Rahmen eines Wirkungszielmanagements auch um inhaltliche Fragen gehen, also um Fragen nach der Wirkung und der Relevanz der künstlerischen Leistung. Dies hängt stark von der Atmosphäre im Haus ab und sollte vorsichtig behandelt werden.

Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse der Experten für die methodische Herangehensweise zur Umsetzung von Qualitätsmanagement dargestellt. Der überwiegende Teil der Experten zieht ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement anderen Methoden vor. Aus diesem Grund beziehen sich viele Aussagen auf diese Methode.

Die Experten benennen die Erarbeitung des Selbstverständnisses der Einrichtung in einem partizipativen Beteiligungsprozess von innen heraus als Ausgangspunkt für Qualitätsmanagement. Ein daraus entstehendes Leitbild ist die Grundlage für die Ziele der Organisation, zu denen bei allen Tätigkeiten bzw.

Analysen Bezug hergestellt werden sollte. Regelmäßige und umfangreiche Kommunikation bzw. Verfügbarkeit der Daten und Dokumente werden als besonders wichtig eingeschätzt. Nur so kann Transparenz erzeugt werden, die die Akzeptanz bei den Mitarbeitern fördert. Dabei sollte auf eine konsistente, branchenübliche Sprache geachtet werden.

Auf Leitungsebene ist zunächst zu klären, was mit dem Qualitätsmanagement erreicht werden soll und welche Ergebnisse es liefern soll. Es gilt zu entscheiden, welche Verbesserungen die Leitung konkret anstrebt, welche Indikatoren dafür betrachtet werden sollen und welche Form der Darstellung dieser Indikatoren genutzt wird. Mit einem möglichst straffen Projektplan sollte das Grundgerüst nach ca. zwei Jahren stehen. Je schlanker das System bleibt, umso übersichtlicher und erfolgreicher kann es sein. Eine Überforderung und daraus resultierende Demotivation ist unbedingt zu vermeiden.

Daneben beschreiben die Experten, die den prozessorientierten Ansatz anwenden, die Prozessbeschreibungen als besonders wichtiges methodisches Element des Qualitätsmanagements gegenüber den Mitarbeitern. Mit den Prozessen werden Verantwortungen und Schnittstellen definiert und die ganzheitlichen Abläufe über die Abteilungsgrenzen hinweg bewusst gemacht. So kann jeder Mitarbeiter seine Aufgabe bei der Erfüllung des Gesamtauftrages besser verstehen, daran mitarbeiten und eine stärkere Verbindung zu der Organisation aufbauen. Experte C empfiehlt, Zeit in die Prüfung der vorhandenen Strukturen zu investieren und darauf aufzubauen, was es schon an Checklisten, Übersichten und Kommunikationsmustern gibt. Dadurch entsteht neben zeitlicher Ersparnis gegenüber der Neuerstellung eine Wertschätzung der bisher geleisteten Arbeit, die grundsätzlich als motivierend eingeschätzt wird. Gleiches gilt für die Beteiligung der Mitarbeiter in den Workshops. Die Experten empfehlen dringend, dass die jeweils an den Arbeitsabläufen beteiligten Mitarbeiter die Prozessbeschreibungen erarbeiten. Anfangs sollte dabei nur beschrieben werden, wie die aktuelle Situation ist. Verbesserungen bzw. Veränderungen sind dann der nächste Schritt. Falls es in interdisziplinären Teams Unstimmigkeiten gibt, können dazu gemeinsame Festlegungen getroffen werden. Alles wird vor Ort schriftlich dokumentiert und schnellstmöglich zugänglich gemacht. Wenn offene Themen oder Unklarheiten

angesprochen werden, die nicht konkret mit dem Workshop-Thema zusammenhängen, können diese separat gesammelt und später bearbeitet werden.

Insbesondere für die Prozessbeschreibungen halten die Experten die frühzeitige personelle Koordination für relevant. Es wird empfohlen, direkt zu Beginn eine Qualitätsmanagement-Gruppe, auch Steuerungsgruppe oder Qualitätszirkel genannt, zu bilden aus ca. sieben Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchieebenen. Für die Entscheidungsfähigkeit der Gruppe muss eine Person der Leitung dabei sein, sowie der Qualitätsmanagementbeauftragte und ggf. dessen Stellvertreter. Am besten werden Mitarbeiter mit hoher Sozialkompetenz und guter Vernetzung in der Belegschaft ausgewählt. Sie entscheiden in wöchentlichen, später monatlichen Sitzungen über die nächsten Prozessthemen, die Workshopteilnehmer und später über Änderungs- bzw. Verbesserungsvorschläge. Sowohl in der Steuerungsgruppe als auch in den Workshops sollten die Rollen zu Beginn klar verteilt werden, z. B. wer moderiert und wer dokumentiert. Für jedes Dokument im Qualitätsmanagementsystem wird ein Dokumentenverantwortlicher bestimmt, der die regelmäßige Prüfung und Überarbeitung durchführt. In jeder Abteilung kann ein Qualitätsmanagement-Verantwortlicher als Ansprechpartner für den Qualitätsmanagementbeauftragten festgelegt werden.

Für die Verarbeitung und Verbreitung der Dokumentation nutzen die Einrichtungen überwiegend eigene Lösungen, wie das entsprechende Intranet oder Ordner-Laufwerke. Eine Qualitätsmanagement-Software wird nur von einer großen Einrichtung mit ca. 1000 Dokumenten genutzt. Hervorgehoben wird die Relevanz der flächendeckenden Zugänglichkeit. Auch für Mitarbeiter ohne Büroarbeitsplatz sollte ein Zugang, z. B. über Gruppenarbeitsplätze oder Browser-Lösungen, möglich sein. Darüber hinaus werden folgende Maßnahmen als konkrete Mittel zur kontinuierlichen Verbesserung im Kulturbetrieb genannt:

- jährliche Teamklausur mit gesamter Belegschaft
- funktionales Benchmarking, z. B. Versandhandel
- jährliche Befragungen zur Besucherzufriedenheit
- Kundenkritikmanagement
- Innerbetriebliches Verbesserungsmanagement mit Prämiensystem
- Feedbackformular für Beurteilung durch künstlerische Gäste

4.3 Diskussion und Handlungsempfehlungen

Die Literaturanalyse und die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Qualitätsmanagement grundsätzlich in Kulturbetrieben angewandt werden kann. Obwohl die Qualitätsmanagementtheorie auf Unternehmen ausgerichtet ist, lassen sich die Methoden und Strategien, insbesondere die der Dienstleistungsbranche, übertragen, da der Kulturbetrieb in seinen Eigenschaften mit Dienstleistungsunternehmen vergleichbar ist.

4.3.1 Qualitätsmanagement als Werkzeugkasten

Aus den in Kapitel 2.2.1.1 beschriebenen Aussagen von Klein und Heinrichs¹²⁹ und aus den Abfragen der jeweils verwendeten Methoden in der Untersuchung wird deutlich, dass gängige Managementmethoden der Unternehmensführung noch nicht flächendeckend in den Kulturbetrieben umgesetzt werden. Die befragten Einrichtungen haben erst mit Einführung des Qualitätsmanagements z. B. ein Organigramm erstellt bzw. zugänglich gemacht, eine Unternehmensstrategie formuliert oder ein Controlling eingeführt bzw. über reine Finanzkennzahlen hinaus weiterentwickelt. Die genutzten Managementmethoden, jeweils vor und nach der Einführung des Qualitätsmanagements, sind in Tabelle 7 dargestellt.

Einrichtung	A	B	C	D	E
Prozessorientierter Ansatz	✓	✓	–	–	✓
Wirkungszielmanagement	–	–	✓	✓	–
Organigramm	(✓)	(✓)	(✓)		✓
Strategie	✓	✓	✓	keine Angabe	✓
Mission/Leitbild	✓	✓	✓		✓
Stellenbeschreibungen	✓	✓	✓		–
Wissensmanagement	✓	(✓)	–		✓
Controlling	(✓)	(✓)	✓		✓

Tabelle 7: Managementmethoden nach der Qualitätsmanagement-Einführung
 ✓ neu, (✓) bereits vorhanden, – nicht vorhanden

¹²⁹ Vgl. Klein (2007) und Heinrichs (2006).

Insgesamt ist die Umsetzung von Qualitätsmanagement für den Kulturbereich somit sinnvoll, um das Management strategischer aufzubauen. Vor allem Leitungspersonen mit einer künstlerischen Ausbildung oder allgemein mit wenig Erfahrung im betriebswirtschaftlichen Bereich haben damit ein kompaktes Instrument für eine bewusstere und zielorientiertere Geschäftstätigkeit.

Die befragten Kultureinrichtungen fokussieren sich bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement auf das Wirkungszielmanagement sowie auf das prozessorientierte Qualitätsmanagementsystem der ISO Norm 9001 (siehe Abbildung 5). Das EFQM-Modell wurde von mehreren Experten im Interview erwähnt. Das Modell ist also bekannt, wurde jedoch nicht zur langfristigen Anwendung ausgewählt. Auffällig bei der Methodenauswahl ist, dass die Einrichtungen, deren Leitung einen starken Fokus auf die künstlerischen Inhalte legt, das Wirkungszielmanagement vorziehen (Einrichtungen C und D). Der prozessorientierte Ansatz wurde von den Einrichtungen gewählt, die den Fokus des Qualitätsmanagements auf die organisatorischen Abläufe legen. Dies sind Einrichtungen A und B, die keine eigenen künstlerischen Ensembles haben und Einrichtung E, die in ihrem Qualitätsmanagement nur die administrativen Anteile der künstlerischen Abteilungen betrachtet. Anders als bei Heskia/Knava¹³⁰, die den künstlerischen Bereich aus den Betrachtungen von vornherein kategorisch ausschließen, zeigt die Untersuchung, dass eine Betrachtung der künstlerischen Ergebnisse innerhalb des Qualitätsmanagements möglich ist. Im Wirkungszielmanagement bilden sie sogar den Kern der Betrachtung. Im Rahmen des prozessorientierten Ansatzes sind die künstlerischen Ergebnisse in die Teilbereiche der Ziel- und Strategieformulierung, sowie in die Bewertungssysteme zu integrieren. Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit ist die Betrachtung der künstlerischen Ergebnisse explizit notwendig, da die Kunst- bzw. Kulturpräsentation im Mittelpunkt des Besuchererlebnisses steht. Allein die Anwendung des Prozessmanagements auf die kreativen Abläufe wird mit Berufung auf die Freiheit der Kunst ausgeschlossen.

Die Berufung auf die Freiheit der Kunst bzw. die dahinterstehende Angst vor der Einengung derselben in Verbindung mit der Angst vor Veränderungen seitens der Mitarbeiter stellen ein Hindernis für die Einführung von Qualitätsmanagement

¹³⁰ Vgl. Heskia/Knava (2016), S. 166.

dar. Die Aussagen der Experten lassen vermuten, dass diese Vorurteile neben dem aus der Umsetzung resultierenden Aufwand die hauptsächlichen Gründe dafür sind, dass bisher nur wenige Kulturbetriebe Qualitätsmanagement anwenden. Diesen Vorurteilen muss die Geschäftsleitung durch sensible Kommunikation und die Vermeidung von Überforderung schrittweise entgegenwirken.

Ein Risiko bei der Einführung von Qualitätsmanagement stellen die bisher noch fehlenden Standards für Kriterien dar. Zum einen ergibt sich daraus zwar die Flexibilität, die Kriterien ganz an den eigenen Zielvorstellungen auszurichten. Zum anderen kann diese Flexibilität jedoch zu Desorientierung und Fehl Auswahl führen. Es ist daher zu vermuten, dass einige Umsetzungen aufgrund der Komplexität der Kriterienauswahl scheiterten. Die in Kapitel 2.3 beschriebenen Ansätze aus den Jahren 2012¹³¹ und 2016¹³² formulieren solche Kriterien für den Kulturbetrieb und unterstützen damit den Risikoabbau.

Die Untersuchung zeigt, dass die Investitionskosten im Vergleich zu den Personalkosten gering sind. Nur zwei der befragten Einrichtungen haben externe Beratung in Anspruch genommen und nur eine Einrichtung hat eine Software angeschafft. Beides unterstützt eine schnelle und einfache Umsetzung von Qualitätsmanagement. Eine Einführung ist aber auch ohne diese Hilfsmittel möglich.

Der Aufwand für die Umsetzung von Qualitätsmanagement betrifft insbesondere die Geschäftsleitung und einen weiteren Mitarbeiter für die Dokumentation, Organisation und Kommunikation. Bei einem umfassenden System inklusive Prozessmanagement dauert die Konzeptions- und Einführungsphase in einem Kulturbetrieb mittlerer Größe ca. zwei Jahre, in denen ein Mitarbeiter zu 100 % für das Qualitätsmanagement tätig ist. Personalstellen sind der größte Kostentreiber in Kulturbetrieben und werden daher in der Regel so knapp wie möglich gehalten. Im Rahmen der Untersuchung sollte daher geprüft werden, ob der Ressourcenbedarf für die Umsetzung von Qualitätsmanagement reduziert werden kann, indem der Umfang auf Teilbereiche des Kulturbetriebs begrenzt wird.

Zu einem sinnvollen Umfang der Umsetzung gehen die Aussagen der Experten auseinander. Zum einen wird nur eine umfassende Umsetzung mit allen Teilbe-

¹³¹ Vgl. Zulauf (2012).

¹³² Vgl. Hesika/Knava (2016).

reichen für sinnvoll erachtet, da nur so das Gesamtbild der Organisation vermittelt werden kann, was als einer der Erfolgsfaktoren von Qualitätsmanagement gilt. Zum anderen kann aber auch eine teilweise Umsetzung in abgegrenzten Bereichen schon Erfolge erzielen, die dann wiederum zur Motivation für die anderen Abteilungen und Mitarbeiter dienen können. Aus der Zuordnung dieser Experten-Aussagen zu den Einrichtungen lässt sich ableiten, dass das Wirkungszielmanagement ausschließlich ganzheitlich in allen Bereichen des Betriebs betrachtet werden muss. Prozessorientiertes Qualitätsmanagement ist hingegen auch in Teilbereichen umsetzbar. So ist es möglich in einzelnen Abteilungen zu beginnen oder zunächst nur einen übergeordneten Rahmen zu bearbeiten, z. B. nur die Kernprozesse. Wichtig dabei ist, dass die Einschränkung der Umsetzung vorab klar definiert und ausreichend kommuniziert wird, auch in die vorerst nicht beteiligten Bereiche.

Für beide Methoden müssen als erstes die strategischen Ziele des Kulturbetriebes und das Selbstverständnis formuliert werden. Daraus wird abgeleitet, welche Ziele mit dem Qualitätsmanagement verfolgt werden sollen. Wenn das vorrangige Ziel in der Messung und Verbesserung der Wirkungen sowie der besseren Ausrichtung der Ressourcen an den Wirkungen besteht, kann das Wirkungszielmanagement Anwendung finden. Es soll nach Ansicht der Experten zwar ganzheitlich im gesamten Betrieb betrachtet werden. Insgesamt ist es dennoch in seiner Umsetzung mit weniger Aufwand verbunden als der prozessorientierte Ansatz, da der gesamte Bereich des Prozessmanagements nicht anfällt (siehe Abbildung 5). Soll die Aufbau- und Ablauforganisation klarer definiert sein und insgesamt effizienter werden, um weniger Reibungsverluste zwischen den Mitarbeitern und mehr Gestaltungsfreiraum zu haben, dann ist der prozessorientierte Ansatz sinnvoll. Dabei kann die Tiefe der Bearbeitung von den zeitlichen Ressourcen abhängig gemacht werden.

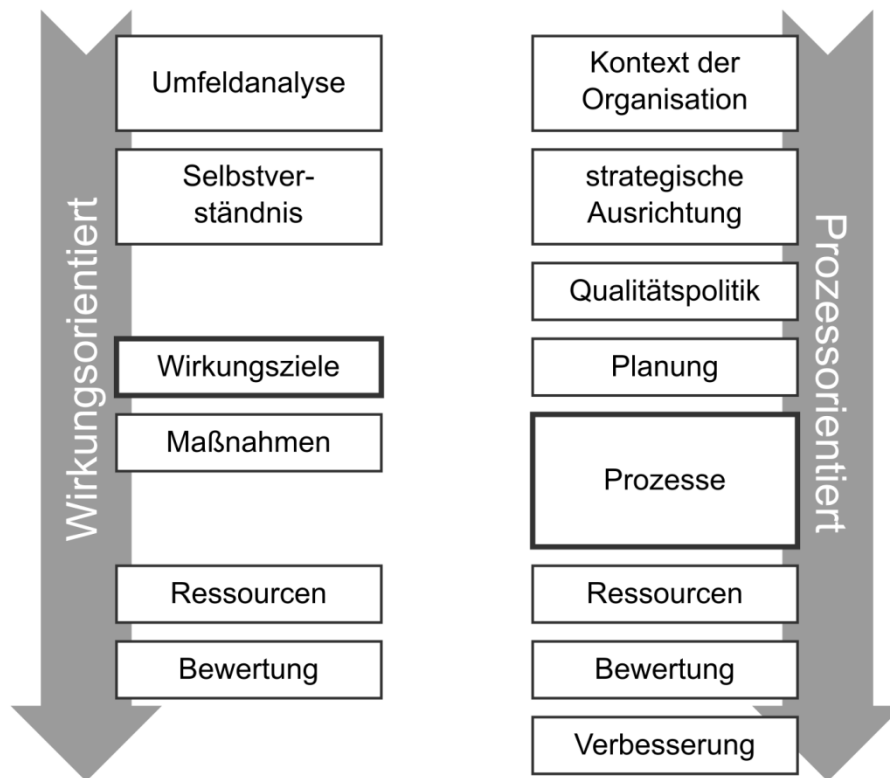


Abbildung 5: Wirkungszielmanagement und prozessorientierter Ansatz

4.3.2 Qualitätsmanagement als Philosophie

In der Untersuchung wird deutlich, dass Qualitätsmanagement häufig als formalistischer Vorgang und Summe verschiedener Methoden eingestuft wird. In der tatsächlichen Umsetzung wird es abseits der einzelnen Methoden vor allem als eine Philosophie in der Unternehmenskultur und -kommunikation beschrieben, deren Beeinflussung und Veränderung hin zur Qualitätsorientierung im Sinne des Total Quality Managements eine große Aufgabe für die Geschäftsleitung darstellt. Vordergründig ist ein Qualitätsbewusstsein durch klare Zieldefinition, umfassende und transparente Kommunikation und entsprechendes Durchhaltevermögen in die Unternehmenskultur zu integrieren. Zur Unterstützung und Festigung wird diese Entwicklung durch die aufgeführten Methoden zur Qualitätsanalyse und -sicherung begleitet. Die Einführung von Qualitätsmanagement ist daher nur dann sinnvoll, wenn die Leitung sich der Aufgabe bewusst ist und diese ernsthaft und langfristig angeht. Eine Einführung kommt zustande, wenn drei Tatbestände zusammen fallen. Eine Person muss das strategische und strukturelle Verständnis für Qualitätsmanagement haben, sich aktiv für die Einführung

von Qualitätsmanagement entscheiden und diese Person muss das Machtpotential haben, die Entscheidung umzusetzen. Der Erfolg der Einführung hängt dann wiederum an der Fähigkeit dieser Person, die Methodik sinnvoll und strukturiert anzuwenden und sie so zu kommunizieren, dass die Mitarbeiter motiviert werden und Qualitätsmanagement nicht ausschließlich als Gefahr oder Belastung empfinden.

Die Ergebnisse eines Qualitätsmanagements sind nur so gut, wie die Schlüsse, die daraus gezogen werden. Die Einführung eines Qualitätsmanagements führt nicht automatisch zur Reduzierung von Kosten, oder dazu, dass Nicht-Besucher zu Besuchern werden. Qualitätsmanagement ermöglicht zunächst strukturierte Übersichten, eine übergeordnete und zielorientierte Denkweise sowie verschiedenste Bewertungsmethoden. Es bietet somit Entscheidungsgrundlagen, von denen das weitere Handeln abgeleitet wird und Übersichten, die bei der Kommunikation der Unternehmensphilosophie unterstützen.

4.3.3 Qualitätsmanagement als Beziehungsgeflecht

Eine Besonderheit des Kulturbetriebes ist die persönliche Identifikation der Mitarbeiter aller Bereiche mit den künstlerischen Inhalten der Organisation und die daraus resultierende intrinsische Motivation. Die persönliche Bindung ist unbedingt zu berücksichtigen und erfordert eine erhöhte Sensibilität in der Umsetzung und der Kommunikation. Die jeweiligen Anforderungsprofile von verschiedenen Mitarbeitergruppen, Künstlern, Führungskräften etc. und deren Zusammenhänge sind z. B. im in Kapitel 2.3.1 dargestellten ausdifferenzierten Anforderungssystem von Vorwerk beschrieben.¹³³

Die persönliche Identifikation ist gleichzeitig eine der Stärken von Kulturbetrieben, da sie eine hohe Motivation mit sich bringt. Diese kann durch die Methoden des Qualitätsmanagements bewahrt und gefördert werden. Die Experten formulieren, dass die Einordnung jeder Stelle in das Gesamtbild und die Darstellung der jeweiligen Leistungen, zusammen mit einer transparenten Kommunikation zu einem gesteigerten Wertschätzungsempfinden bei den Mitarbeitern und dadurch zu einer Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation führen.

¹³³ Vgl. Vorwerk (2012).

Die Untersuchung bestätigt somit die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und zeigt, dass ein erfolgreiches Qualitätsmanagement positive Auswirkungen auf die Organisation, ihre Mitarbeiter und die Geschäftsleitung hat. Zwischen jeder dieser drei Einheiten gibt es Wechselbeziehungen, die durch das Qualitätsmanagement klarer definiert und dadurch verbessert werden (siehe Abbildung 6). Aus den Anforderungen der Interessengruppen an die Organisation ergibt sich die Profilierung des Gesamtziels. Ausgehend davon definiert die Leitung die gewünschten Zielausprägungen und gibt die Strategie zur Zielerreichung vor. Gegenüber den Mitarbeitern legt die Leitung die Rollen und die jeweilige Aufgabenstellung fest. Wenn Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Prozesse klar definiert und kommuniziert sind, verstehen und erfüllen Mitarbeiter laut Aussage der Experten ihre Rolle im Gesamtablauf besser. Die Leistung des Einzelnen wird zudem stärker wahrgenommen. Dadurch erfahren die Mitarbeiter eine höhere Wertschätzung und sind motivierter in der Zusammenarbeit. Die klare Einordnung der Organisation durch Leitbild, Mission und Vision befördert die Arbeitsidentität im Kulturbetrieb, wodurch die Mitarbeiter ihre Tätigkeiten stärker am Gesamtziel ausrichten können. Mitarbeiter kommen effektiver ans Ziel, Fehler und Durchlaufzeiten sinken und Reibungsverluste werden reduziert. Die Organisation erfährt dadurch insgesamt eine Leistungs- und Qualitätssteigerung. Der größte Nutzen von Qualitätsmanagement basiert auf diesem Beziehungsgeflecht, dessen Kernpunkt die Mitarbeitermotivation ist.

Grundlage für die Umsetzung von Qualitätsmanagement ist der Wille der Organisation, sich ständig zu verbessern und sich dafür Feedback zu holen. Qualitätsmanagement soll allen Menschen in der Organisation helfen, den Blick für das Ganze zu behalten und die eigene Rolle darin richtig einzuschätzen. So kann es jedem Einzelnen helfen, seine Arbeit besser zu machen.

Die wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement sind:

- Gelebte Qualitätsmanagement-Philosophie durch die Geschäftsleitung
- Sinnvolles Kriterien- und Bewertungssystem
- Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter
- Integration in den Alltag.

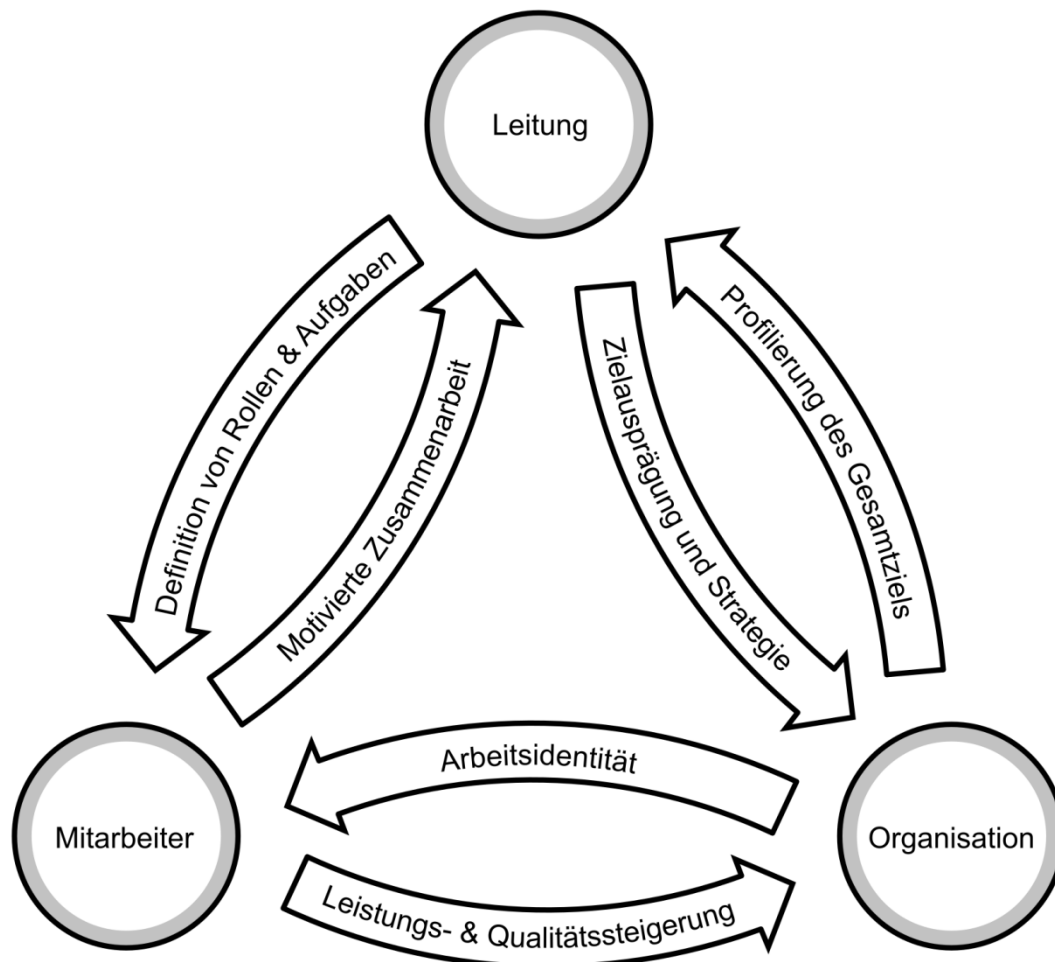


Abbildung 6: Innerbetriebliche Wechselbeziehungen im Kulturbetrieb

Bei der Betrachtung der Untersuchungsergebnisse ist zu berücksichtigen, dass es sich um Aussagen einzelner Personen handelt, die durch ihre Tätigkeit ein hohes Verständnis von Qualitätsmanagement sowie eine persönliche Bindung zu den Ergebnissen der jeweiligen Qualitätsmanagement-Einführung haben. Wie in der Untersuchung dargestellt, haben Qualitätsmanagementbeauftragte und Leitungspersonen, die ein Qualitätsmanagement anstoßen und umsetzen, eine Affinität zu strategischem und analytischem Vorgehen. Eine grundsätzlich eher positive Haltung der befragten Personen gegenüber Qualitätsmanagement ist daher anzunehmen. Hinzu kommt das grundsätzliche menschliche Bestreben, die eigene Leistung und das eigene Umfeld positiv darzustellen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel dieser Masterarbeit ist die Überprüfung der Anwendbarkeit von Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb sowie die Untersuchung von aktuellen Beispielen der Umsetzung von Qualitätsmanagement in der Praxis zur Ermittlung von Handlungsempfehlungen für Kulturbetriebe, insbesondere solche mit geringen personellen oder finanziellen Ressourcen. Diesem Ziel wurde durch eine umfassende Literaturrecherche, eine Erhebung weiterer Daten und der Zusammenführung der Informationen nachgekommen.

Die Analyse der Literatur und der Abgleich mit der Praxis bestätigen, dass Qualitätsmanagement auf den Kulturbetrieb übertragbar ist. Qualitätsmanagement umfasst eine grundlegende Ausrichtung der Unternehmenskultur und vermittelt Methoden für ein strukturiertes Vorgehen und einen ganzheitlichen Blick auf die Organisation. Es unterstützt den Kulturbetrieb bei der Formulierung und Kommunikation des Gesamtauftrages und jeden einzelnen Mitarbeiter bei der Erfüllung seiner Aufgaben. Qualitätsmanagement stellt somit eine Managementmethode zur Steuerung, Kommunikation und Legitimation der Kulturbetriebsführung dar und trägt zur weiteren Professionalisierung in Kulturbetrieben bei.

Die Expertenbefragung hat gezeigt, dass die Anwendung von Qualitätsmanagement positive Auswirkungen auf die Entwicklung der Organisation hat. Dazu zählen:

- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation
- Leistungssteigerung der Gesamtorganisation
- Steigerung der Erfolgsrate durch stärkere Zielorientierung
- Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung.

Qualitätsmanagement kann damit einen relevanten Beitrag zur ziel- und besucherorientierten Kulturbetriebsführung und zum Umgang mit den Veränderungen auf dem Kulturmarkt leisten. Voraussetzungen dafür sind die aussagekräftige Gestaltung des Qualitätsmanagements, die Ableitung sinnvoller und zielführender Entscheidungen und die Beteiligung aller Mitarbeiter. Neue Erkenntnisse wurden insbesondere zu der Relevanz der Mitarbeiterbeteiligung gewonnen. Die Fokussierung von Kulturbetrieben auf Persönlichkeiten, deren Motivation und

damit zusammenhängende Befindlichkeiten stellt eine besondere Herausforderung dar, die im Zuge der Einführung und Umsetzung von Qualitätsmanagement zu beachten ist. Hierbei ist insbesondere die kognitive Dissonanz zwischen der Emotionalität der künstlerischen Arbeit und dem Formalismus der Methodik des Qualitätsmanagements zu berücksichtigen.

Aus der Untersuchung geht hervor, dass die Umsetzung von Qualitätsmanagement erfolgreich gelingen kann. Die Geschäftsleitung muss dafür hinter der Umsetzung stehen und den Mitarbeitern das Qualitätsmanagement als positive Verbesserungschance begreiflich machen, damit alle Mitarbeiter den Prozess aktiv und motiviert gestalten. Eine erfolgreiche Einführung von Qualitätsmanagement braucht daher in erste Linie personelle Ressourcen, die zu einem großen Teil in der Geschäftsleitung aufzubringen sind, und hängt von der Persönlichkeit und den Fähigkeiten der jeweiligen Führungsperson ab.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass auch Kulturbetriebe mit weniger Ressourcen ein Qualitätsmanagement umsetzen können, indem sie das Wirkungszielmanagement nutzen oder den prozessorientierten Ansatz zunächst nur in ausgewählten Bereichen anwenden und sukzessive über den gesamten Betrieb ausweiten. Dazu konnten Erfahrungswerte von den befragten Einrichtungen beschrieben und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Die Untersuchung der vorliegenden Arbeit geht von bereits bestehenden Umsetzungen aus. Eine weiterführende Untersuchung mit Einrichtungen und Experten, die noch keine Umsetzung angestoßen haben, wird weitere Erkenntnisse zu den Hindernissen und deren Reduzierungsmöglichkeiten bringen. Die Zukunft des Qualitätsmanagements im Kulturbetrieb wird sich an dem Engagement der zukünftigen Führungskräfte festmachen lassen. Interessant dafür wäre eine stärkere Vernetzung der Akteure und weitere Untersuchungen der Möglichkeiten zum Abbau der Hindernisse.

Literaturverzeichnis

Benes, Georg M. E.; Groh, Peter E. (2014): Grundlagen des Qualitätsmanagements, 3., aktualisierte Auflage, Fachbuchverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag, München.

Bettag, Laura (2017): Die Entwicklung eines Wirkungsziel-Managementsystems am Nationaltheater Mannheim, in: Zeitschrift für Kulturmanagement, 2017, Heft 1, S. 137-154.

Betzler, Diana; Kabitz, Sabrina; Eiche, Daniel; Lorenz, Silvia; Baumann, Marc (2016): Theatre Quality Frame. Das Qualitätsmanagement-System für Theater und Veranstaltungshäuser. Eine Studie des Zentrums für Kulturmanagement, Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich.

Betzler, Diana (2017): Wirkung und Qualität kombiniert. Ein Qualitätsmanagementsystem für Theater, in: Zeitschrift für Kulturmanagement, 2017, Heft 1, S. 71-100.

Bläse, Melchior (2018): Stakeholderanalyse, Projektmanagement-Manufaktur, URL: http://projektmanagement-manufaktur.de/stakeholderanalyse#61_Stakeholder_identifizieren, 10.10.2019.

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3., grundlegend überarbeitete Auflage, Springer Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 61-98.

Brauer, Jörg-Peter; Kamiske, Gerd F. (2008): ABC des Qualitätsmanagements, 3. Auflage, Carl Hanser Verlag, München.

Brüggemann, Holger; Bremer, Peik (2012): Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM, Springer Vieweg, Wiesbaden.

Brüggerhoff, Stefan; Tschäpe, Ruth (Hrsg.) (2001): Qualitätsmanagement im Museum?! Qualitätssicherung im Spannungsfeld zwischen Regelwerk und Kreativität – europäische Entwicklungen, transcript Verlag, Bielefeld.

Bruhn, Manfred (2011): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 8. Auflage, Springer-Verlag, Berlin.

Dammasch, Carsten; Füermann, Timo (2008): Prozessmanagement. Anleitung zur ständigen Verbesserung, 3. Auflage, Carl Hanser Verlag, München.

Deutscher Bühnenverein (2018): Theaterstatistik 2017/2018, Köln.

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2015): Qualitätsmanagementsysteme. Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015), Beuth Verlag, Berlin.

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2015b): Qualitätsmanagementsysteme. Anforderungen (ISO 9001:2015), Beuth Verlag, Berlin.

Deutsche Theatertechnische Gesellschaft (Hrsg.) (1997): Qualitätsmanagement in der Kulturproduktion. Effizienzsteigerung und Kostensenkung, DTHG-Schriftenreihe, Band 1, Poing.

Döring, Ulrich, Wöhe, Günter (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. vollständig neu bearbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.

Geiger, Walter; Kotte, Willi (2008): Handbuch Qualität, 5. Auflage, Vieweg Verlag, Wiesbaden.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, Springer Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Hausmann, Andrea (Hrsg.) (2011): Reihe Kunst- und Kulturmanagement, Springer Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Heinrichs, Werner (2006): Der Kulturbetrieb. Bildende Kunst – Musik – Literatur – Theater – Film, transcript Verlag, Bielefeld.

Helfferrich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Auflage, Springer Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Heskia, Thomas; Knava, Irene (2016): ISO for Culture. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument. Standards in Kulturbetrieben praktisch umsetzen, Facultas Verlag, Wien.

Hoeth, Ulrike; Schwarz, Wolfgang (2002): Qualitätstechniken für die Dienstleistung, Carl Hanser Verlag, München.

Jacobshagen, Arnold (2019): Musiktheater, in: Deutscher Musikrat, Deutsches Musikinformationszentrum (Hrsg.): Musikleben in Deutschland, Bonn, S.-244-273.

Klein, Armin (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, Springer Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Knappe, Robert (2010): Die Eignung von New Public Management zur Steuerung öffentlicher Kulturbetriebe, Dissertation der Technischen Universität Berlin.

Kuzmits, Wolfgang (2002): Qualität in der Vermittlung von Kunst. Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems (QM-Systems) für Kulturbetriebe in den Live-Performing Arts, Dissertation Johannes Kepler Universität Linz, URL: <https://permalink.obvsg.at/AC03373489>, 17.01.2020.

Mertens, Gerald (2019): Orchester, Rundfunkensembles und Opernchöre, in: Deutscher Musikrat, Deutsches Musikinformationszentrum (Hrsg.): Musikleben in Deutschland, Bonn, S. 188–217.

Scheytt, Oliver; Zimmermann, Michael (2006): Qualitätsmanagement in Kultureinrichtungen. In: Looock, Friedrich et al. (Hrsg.): Handbuch Kulturmanagement. Recht, Politik & Praxis, D 3.1, Raabe, Stuttgart.

Schmidt, Thomas (2012): Theatermanagement. Eine Einführung, in: Hausmann, Andrea (Hrsg.): Kunst- und Kulturmanagement, Springer Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Schulze, Gerhard (1992): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Schneider, Harald (2016): Herausforderungen der wirkungsorientierten Verwaltungsführung für soziale Organisationen. Am Beispiel der Arbeitsassistentenorganisationen in Österreich, URL: <http://bidok.uibk.ac.at/library/schneider-wirkungsorientierung-ma.html#idp99711632>, 18.10.2019.

Stampa, Benedikt (2019): Konzerthäuser, in: Deutscher Musikrat, Deutsches Musikinformationszentrum (Hrsg.): Musikleben in Deutschland, Bonn, S.-274-299.

Verband Deutscher Musikschulen (2019): Qualitätssystem Musikschule, URL: <https://www.musikschulen.de/projekte/qualitaetsversicherung/qsm/index.html>, 18.10.2019.

Vorwerk, Christopher (2012): Qualität im Theater. Anforderungssysteme im öffentlichen deutschen Theater und ihr Management, Springer Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Wagner, Karl; Zacharnik, Matthias (2006): Qualitätsmanagement für KMU. Qualität sensibilisieren – realisieren – leben, Carl Hanser Verlag, München.

Wolf, Sven (2017): Nicht nur Zufriedenheit sondern Begeisterung. „Service“ Qualitätsmanagement auch im Kulturbetrieb? In: Kultur und Management im Dialog, Schwerpunkt Qualitätsmanagement, S. 17-22.

Zulauf, Jochen (2012): Aktivierendes Kulturmanagement. Handbuch Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe, transcript Verlag, Bielefeld.

Anhang

Anlage 1:	Muster Interviewleitfaden	
Anlage 2:	Muster Leitfragen	
Anlage 3:	Einverständniserklärung	
Anlage 4:	Hinweise auf Datenschutz	
Anlage 5:	Transkriptionsregeln	
Anlage 6:	Transkriptionen der Experteninterviews	
	6.1 Interview A, geführt am 08.10.2019.....	1
	6.2 Interview B, geführt am 16.10.2019.....	22
	6.3 Interview C, geführt am 15.10.2019.....	36
	6.4 Interview D, geführt am 15.10.2019.....	48
	6.5 Interview E, geführt am 31.10.2019.....	66
	6.6 Interview F, geführt am 01.11.2019.....	84

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dresden, den 31.01.2020

Marina J. Brandt