



**School of
Management and Law**

Theatre Quality Frame
**Das Qualitätsmanagement-System für
Theater und Veranstaltungshäuser**

Eine Studie des Zentrums für Kulturmanagement

Diana Betzler, Sabrina Kabitz, Daniel Eiche,
Silvia Lorenz, Marc Baumann

IMPRESSUM

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Abteilung Public Sector
Zentrum für Kulturmanagement
<https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/zkm>

Projektleitung, Kontakt

Dr. Diana Betzler
diana.betzler@zhaw.ch

September 2016

Copyright © 2016, Zentrum für Kulturmanagement
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen beim
Zentrum für Kulturmanagement der
ZHAW School of Management and Law.
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Vorwort

Das Pilotprojekt für das «Theatre Quality Frame» war nahezu abgeschlossen, als ich im Juni 2014 ans Theater Winterthur kam und von Marc Baumann die Direktion übernahm. Wie viele meiner Branchenkollegen war ich dem Projekt gegenüber eher skeptisch eingestellt, da ich befürchtete, das Theater würde von einer Überbürokratisierung erdrückt und der speditiven, unkomplizierten, aber engagierte Gestaltungswille der Mitarbeitenden von vornherein durch genormte und geregelte Prozesse behindert oder gar gebrochen.

Heute, nach eineinhalb Jahren meiner Amtszeit, kann ich die Vorteile eines Qualitätsmanagements besser erkennen. Die Mitarbeitenden sind sich der Verantwortung für ihre Prozesse bewusster geworden und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen läuft nahezu reibungslos. Mit der Dokumentation dessen, was wir tun, wurde das Wissen einzelner Mitarbeitender zum «Wissen der Organisation», was kontinuierliche Abläufe sicherstellt und Transparenz schafft. Wir werden nicht von der alltäglichen Organisation der Arbeitsabläufe absorbiert, sondern befinden uns in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der das Theater von innen heraus weiter entwickelt. Das gibt uns die Möglichkeit, unabhängig vom Tagesgeschäft gezielt auch die künftige Entwicklung ins Auge zu fassen.

Nach zwei externen Überwachungsaudits stellt sich nun die Frage, ob wir unser Qualitätsmanagement weiterhin extern zertifizieren lassen wollen. Unbestritten ist, dass wir ein Qualitätsmanagement im Theater Winterthur im Sinn des eingeschlagenen Weges weiterführen werden, weil wir es als Investition in die Nachhaltigkeit unserer Organisation sehen. Es schafft Stabilität im täglichen, operativen Geschäft und gleichzeitig Flexibilität im Umgang mit den sich stetig ändernden finanziellen, wirtschaftlichen und kulturpolitischen Rahmenbedingungen.

Ein Qualitätsmanagement mit Augenmass, also im Rahmen überschaubarer, standardisierter Prozesse ist meiner Ansicht nach eine Option für alle grösseren Theaterbetriebe und Veranstaltungshäuser. Das Qualitätsmanagement darf dabei natürlich nicht zur Hauptbeschäftigung der Theateradministration werden und die Saisonplanung dominieren. Es soll lediglich als nützliches Hilfsmittel eingesetzt werden, um weiterhin ein hochstehendes Programm in professionell geführten Häusern bieten zu können. Die Qualität des Programmangebots kann schliesslich nur beurteilt werden, wenn die Beurteilungskriterien ebenso klar sind wie die Ziele, die anzustreben sind. Dass dabei nicht alles normiert werden kann, versteht sich von selbst.



René Munz, Gesamtleiter Theater Winterthur

Management Summary

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

Das Theatre Quality Frame ist ein wirkungsorientiertes Qualitätsmanagementsystem für Theater und Veranstaltungshäuser, welches mit der ISO 9001 kompatibel ist. Das generalisierte und daher für alle Theater und Veranstaltungshäuser anwendbare Modell enthält zwei miteinander verknüpfte Elemente: eine Prozesslandkarte, die vor allem die drei Kernprozesse Produktion, Veranstaltungsmanagement sowie Programmentwicklung und -vermittlung darstellt, und einen Performance-Monitor als Messinstrument der Organisationsziele. Das Theatre Quality Frame ist kompatibel mit den internationalen Qualitätsmanagementstandards nach ISO 9001. Bei der Entwicklung wurden besonders die künstlerisch-kreativen Produkte und Prozesse und die Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder berücksichtigt.

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt wurde von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) unterstützt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Management Summary	4
Inhaltsverzeichnis	5
1. Einleitung	6
1.1. Was ist Qualitätsmanagement?	6
1.2. Standards für Qualitätsmanagement im Kulturbereich	7
1.3. Der Nutzen von Qualitätsmanagementsystemen	8
1.4. Der Projektbericht	9
2. Entwicklungsdesign und Vorgehen	10
2.1. Die Modellierung	10
2.2. Das Pilotprojekt: Theater Winterthur	11
2.3. Projektmeilensteine	12
3. Qualität im kreativen Kontext	13
3.1. Das künstlerisch-kreative Produkt	13
3.2. Der künstlerisch-kreative Prozess	16
3.3. Multiple Organisationsziele	18
4. Das Theatre Quality Frame	19
4.1. Theatre Process Map	19
4.2. Theatre Performance Monitor	24
5. Die Anwendung	27
5.1. Voraussetzungen	27
5.2. Zertifizierung	29
5.3. Dokumentation	32
5.4. Tools	35
6. Einführung und Nutzung	39
6.1. Workshops zur stufenweisen Einführung	39
6.2. Verwendung und Verwertung	39
7. Fazit	40
7.1. Ergebnisse	40
7.2. Lessons Learned	41
7.3. Perspektiven	41
Literaturverzeichnis	42
Tabellenverzeichnis	44
Abbildungsverzeichnis	45
Projektpartner	46
Autoren	47

1. Einleitung

«Ein gutes Qualitätsmanagement hilft Kulturunternehmen, sich auf ihre sozialen und künstlerischen Ziele zu konzentrieren, neues Publikum und begeisterte Besucher zu generieren, zufriedene Mitarbeiter zu haben, und ihre finanzielle Existenz nachhaltig zu sichern.»

Dr. Diana Betzler, Projektleitung

Kulturbetriebe stehen heute vor zahlreichen Herausforderungen. Während Publikum und Besucher ein Höchstmass an Service und kulturellem Erlebnis zu einem niedrigen Preis erwarten, verlangt die Kulturexpertise stetig künstlerische Innovations- und Überraschungsmomente. Die öffentliche Hand fordert darüber hinaus einen immer höheren Grad an Eigenwirtschaftlichkeit und damit mehr kultur-unternehmerisches Handeln. Um die öffentliche Förderung weiter legitimieren zu können, erfolgt von Seiten der öffentlichen Hand, aber auch der Kulturbetriebe selbst, eine verstärkte Kontrolle von Wirkung und Effizienz der eingesetzten finanziellen Mittel. Bei öffentlich-rechtlichen Organisationen wie Bildungseinrichtungen und Krankenhäusern, aber auch bei Non-Profit-Organisationen, wie beispielsweise bei zahlreichen Hilfswerken und im Tourismus, hat sich die Einführung eines betrieblichen Qualitätsmanagements bereits vielfach bewährt, im Kulturbereich finden sich ebenso einige erfolgreiche Beispiele (vgl. Kap. 1.2). Mittelfristig ist es somit absehbar, dass sich zukünftig bei grösseren Kulturunternehmen ein betriebliches Qualitätsmanagement durchsetzen wird.

Derzeit weisen die meisten Theater weltweit und in der Schweiz keine oder geringfügige Aktivitäten im Bereich Qualitätsmanagement auf (Betzler & Labaronne 2011), und entziehen sich auch der Diskussion um Leistungsziele eher, wie eine Diskussion beim Schweizer Theatertreffen im Rahmen des Workshops ‚Qualitätsmanagement am Theater‘ gezeigt hat (Betzler et al. 2014). Darüber hinaus gibt es kaum systematische Managementlösungen, die die Theater bei der Umsetzung eines Qualitätsmanagements wirksam unterstützen.

Dieses von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) geförderte Forschungs- und Entwicklungsprojekt möchte zur Entwicklung eines praxistauglichen Qualitätsmanagements an Theatern und Veranstaltungshäusern beitragen. In diesem Leitfaden wird das «Theatre Quality Frame», ein integriertes, auf Theater und weitere kulturelle Einrichtungen zugeschnittenes, ganzheitliches Qualitäts-Managementsystem vorgestellt. Darüber hinaus werden Erfahrungen und Instrumente zu dessen Umsetzung und Einführung weitergegeben.

1.1. WAS IST QUALITÄTSMANAGEMENT?

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

DEFINITION

«Qualitätsmanagement ist ... das Vermögen einer Gesamtheit inhärenter (lat. innewohnend) Merkmale eines Produkts, eines Prozesses oder eines Systems zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien.» (DIN EN ISO 9000).



Im Kultursektor wird das Wort «Qualität» oft spontan allein auf das Kunstwerk bezogen. Geht es jedoch um das Qualitätsmanagement eines Kulturbetriebes, wird häufig auf das Prinzip der Autonomie der Kunst verwiesen und das Kunstwerk sowie die dazugehörigen künstlerischen Prozesse werden aus den Prozessen der Kulturorganisation ausgeklammert.

Das vorliegende Projekt verfolgt einen integrativen Ansatz, welcher das Kunstwerk und seine künstlerischen Prozesse als Angelpunkte einer Kulturorganisation konsequent einbezieht (vgl. Kapitel 3). Möchte man also erfolgreiches Qualitätsmanagement betreiben, so müssen die Spezifika der Kulturproduktion, wie die Entwicklung von künstlerisch-kreativen Produkten, deren Produktion, Verbreitung, Vermittlung und Rezeptionsmöglichkeiten, mit einbezogen werden. Zum anderen muss das spezielle Umfeld eines Kulturbetriebs mit seinen vielfältigen Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Im Kontext von Kultur umfasst «Qualitätsmanagement» folglich alle Tätigkeiten, die in einer Kulturorganisation verrichtet werden, wie beispielsweise die Kulturvermittlung, das Veranstaltungsmanagement, der Publikumsservice, aber auch Führungs- und Verwaltungstätigkeiten oder die Bühnentechnik und die Gastronomie. Die Tätigkeiten zur Produktion von künstlerischen Produkten wie das Theaterstück, das Buch oder der Film sind ebenso dem Qualitätsmanagement einer Kulturorganisation zugehörig, ob diese nun intern produziert werden oder extern bezogen werden: Zunehmend wird beispielsweise die Produktion von Theaterstücken an freischaffende Künstler und Künstlergruppen, an Autoren oder an freie Theaterensembles ausgelagert und von den grösseren Kulturorganisationen lediglich «eingekauft». Daneben gibt es zahlreiche produzierende Theater und Museen mit zeitgenössischer Kunst, die eng mit kreativen Prozessen verflochten sind. Künstlerische Prozesse sind offen und möglichst wenig standardisiert, jedoch sind sie in ein Rahmenwerk formalisierter Regeln eingebettet, das eine verlässliche Basis für die inhärenten Unsicherheiten künstlerischer Arbeit bietet (Davis & Scase 2000). Qualitätsmanagement und kreative Tätigkeiten können zwar in Konflikt geraten, schliessen einander jedoch nicht aus.

1.2. STANDARDS FÜR QUALITÄTSMANAGEMENT IM KULTURBEREICH

Für Qualitätsmanagement gibt es viele anerkannte Standards, Kriterien und Methoden. Die bekanntesten Standards in Europa, welche auch international anerkannt sind, sind die Standards, die von der internationalen Organisation für Standardisierung (ISO) gesetzt wurden. Sie schaffen ein gemeinsames Verständnis für die Vorteile von Qualitätsmanagement und bilden die Grundlage vieler Qualitätsmanagementsysteme. Die ISO-Normen werden ständig weiterentwickelt und aktualisiert.¹ In den letzten Jahren scheint sich ein neues Verständnis von Qualitätsmanagement herausgebildet zu haben:

- Qualitätsmanagement wird immer mehr als Schlüsselaufgabe betrachtet, die alle Produkte und Prozesse einer Organisation umfasst.
- Qualitätsmanagement verlangt zunehmend eine konsequente Ausrichtung am Kundenbedürfnis und dabei wird mehr und mehr die Stakeholder-Perspektive eingenommen: Verschiedene Anspruchsgruppen formulieren Anforderungen an eine Organisation.

Diese Entwicklung kommt einem Qualitätsmanagement an Theatern und Veranstaltungshäusern entgegen, denn folgende drei Aspekte berühren die neueren Entwicklungen und Spezifika des Managements von Kulturorganisationen:

- (1) Kulturorganisationen müssen als ganzheitliche Organisationssysteme betrachtet werden, welche sowohl standardisierte als auch künstlerisch-kreative Prozesse enthalten.
- (2) Kulturorganisationen müssen sich, um neues Publikum zu generieren und bestehende Besucher zufriedenzustellen, noch stärker am Kunden ausrichten.

DIE 8 GRUNDSÄTZE DER DIN EN ISO 9000

1. Kundenorientierung
2. Führung
3. Einbeziehung aller Personen
4. Prozessorientierter Ansatz
5. Systemorientierter Managementansatz
6. Ständige Verbesserung
7. Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung
8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen



¹ Die neueste Aktualisierung stammt aus dem Jahr 2015 (DIN EN ISO 9001:2015).

(3) Kulturorganisationen müssen die verschiedenen Organisationsziele, die sich aus den unterschiedlichen Stakeholder-Ansprüchen ergeben, in die Theaterstrategie und die Messung des Organisationserfolgs integrieren.

In der Praxis gibt es bereits einige Kulturorganisationen, die ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem entwickelt haben, wie beispielsweise das Sydney Opera House in Australien. Weltweit sind einige Kulturorganisationen bereits ISO-zertifiziert, wie das Festspielhaus Baden-Baden in Deutschland oder das ION Dacion Operetta Theatre in Rumänien (weitere Beispiele: siehe Kasten rechts). Gemessen an der Vielzahl existierender Kulturorganisationen sind dies jedoch noch Einzelfälle.

In der Schweiz betreiben zwar einige Kulturinstitutionen Qualitätsmanagement, im Bereich des Theaters aber weisen die meisten Organisationen gar keine oder nur geringfügige Aktivitäten im Bereich Qualitätsmanagement auf (Betzler & Labaronne, 2011). Allgemeine Standards für Qualitätsmanagement in Kulturbetrieben oder gar Gütesiegel existieren in der Schweiz derzeit nicht.²

Die zögerliche Umsetzung von Qualitätsmanagement lässt sich freilich durch die Kulturorganisationen inhärenten organisationalen Konflikte zwischen Kreativität und Bürokratisierung, Zielheterogenität und Zielorientierung, künstlerischer Freiheit und Managerialisierung erklären. In der praktischen Arbeit erweisen sich diese Vorbehalte jedoch zumeist als unbegründet. Viel häufiger stellt sich heraus, dass die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001 für Kulturorganisationen eine Reihe von Vorteilen bietet.

BEISPIELE FÜR ISO-ZERTIFIZIERTE KULTURORGANISATIONEN



- Augusta Raurica (Schweiz)
- Deutsches Bergbaumuseum Bochum (Deutschland)
- Festspielhaus Baden-Baden (Deutschland)
- Goetheinstitut (Deutschland)
- Guggenheim Bilbao (Spanien)
- ION Dacion National Operetta Theatre (Rumänien)
- Kursaal Interlaken (Schweiz)
- Municipal Theatre of Piraeus (Griechenland)
- National Museums of Kenya (Kenia)
- Pergolesi Spontini Foundation (Italien)
- Senthil Kumaran Multiplex Complex (Indien)
- Sree Padmanabha Theatre (Indien)
- Staatsgalerie Stuttgart (Deutschland)
- Swedish National Maritime Museums (Schweden)
- Theater Winterthur (Schweiz)
- Verkehrshaus Schweiz (Schweiz)

1.3. DER NUTZEN VON QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEMEN

Schon beim Betreten einer Veranstaltungsstätte spürt ein Besucher, eine Besucherin, den «Geist» des Hauses: Man wird beispielsweise freundlich begrüßt, wird am Ticketschalter zügig bedient und kompetent beraten, die Atmosphäre ist ansprechend, die Gänge sind sauber. Hinter all diesen Vorgängen stecken Prozesse. Es muss abgesprochen und festgelegt werden, wer an der Tür die Begrüßung übernimmt, wie der Kartenverkauf abläuft, welche Atmosphäre geschaffen werden soll und wie der Putzplan aufgestellt ist. Servicequalität steht an oberster Stelle im Qualitätsmanagement, denn diese Prozesse wirken sich direkt auf die Zufriedenheit des Publikums, also der Kunden und Kundinnen, aus.

Ein umfassendes Qualitätsmanagement wie das Theatre Quality Frame ist jedoch mehr. Ein Qualitätsmanagementsystem ermöglicht eine konsequentere Orientierung an allen Organisations- wie auch an den künstlerischen Qualitätszielen einer Kulturinstitution. Die Prozesse werden effektiv auf die Organisationsziele ausgerichtet. Das erhöht letztendlich den Wirkungsgrad einer Organisation: Die Kulturorganisation kann sich um ihre Kernaufgaben kümmern und verliert sich nicht auf Nebenschauplätzen.

Qualitätsmanagement hilft aber auch, Kosten zu sparen. Durch gut geplante, strukturierte und überwachte Geschäftsprozesse in der gesamten Organisation werden Missverständnisse, Fehler und Leerläufe vermieden. Qualitätsmanagement schafft zudem Rechtssicherheit. In der Technik eines Bühnenbetriebs beispielsweise wird systematisch geprüft, ob Sicherheits-, Haftungs- und Umweltfragen ausreichend berücksichtigt werden. Bei der Definition, Beschreibung und Diskussion von Geschäftsprozessen werden Abläufe transparent, und durch systemati-

² In Österreich wurde kürzlich die «ONR 41000 – Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe und der neuartigen Systematik zur wirksamen Führung von Kulturbetrieben» veröffentlicht (vgl. Knava & Heskia 2016).

sche Evaluationen und Qualitätsmessungen können von der Leitungsebene aus Veränderungen in Gang gesetzt werden, an denen die Mitarbeitenden aktiv beteiligt werden.

Mit der Verpflichtung zur ständigen Verbesserung können darüber hinaus die Anforderungen der Stakeholder wie des Publikums, der Geldgeber und nicht zuletzt der Öffentlichkeit erfüllt werden. Dies trägt langfristig zur Existenzsicherung einer Organisation bei und schafft Stabilität, auch bei einem Direktions- oder Intendantenwechsel. Eine Zertifizierung gemäss internationalen ISO-Richtlinien oder auch ein Gütesiegel stellen zudem durch die regelmässig stattfindenden Audits eine ständige Verbesserung des gesamten Managementsystems sicher. Nach aussen hin garantiert eine zertifizierte Kulturinstitution Qualität, Redlichkeit, Wirkung und damit Legitimation.

SO PROFITIERT EINE KULTURINSTITUTION VOM THEATRE QUALITY FRAME:

- Servicequalität schafft Publikums- und Besucherbindung.
- Eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen aller Stakeholder schafft ein stabiles und prosperierendes Organisationsumfeld.
- Ein an den Zielen der Kulturorganisation ausgerichtetes Qualitätsmanagementsystem erhöht den Wirkungsgrad einer Kulturorganisation.
- Effiziente Prozesse sparen Kosten.
- Sicherheits- und Haftungsfragen in den Bereichen Technik und Gastronomie werden geklärt.
- Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wird durch Transparenz, die Möglichkeit zur Beteiligung der Mitarbeitenden und durch Delegation von Prozessverantwortung erhöht.
- Durch ein dynamisches System, in dem schnell Veränderungen umgesetzt werden können.
- Durch Planungssicherheit in einem stabilen, gut gemanagten System, das auch einem Direktionswechsel oder einem Intendantenwechsel standhält.
- Eine stetige Verbesserung ist garantiert durch wiederkehrende Audits.



1.4. DER PROJEKTBERICHT

Der vorliegende Projektbericht enthält Informationen zu Methode und Vorgehen des praxisorientierten Forschungsprojektes, es werden aber auch Erkenntnisse und praktische Erfahrungen vermittelt, die im Laufe der Umsetzung gewonnen werden konnten. Im folgenden Kapitel wird das Entwicklungsdesign beschrieben (Kapitel 2). Anschliessend wird auf die Herausforderungen von Qualitätsmanagement im kreativen Kontext eingegangen (Kapitel 3). Das Kapitel Theatre Quality Frame stellt das Managementsystem für Theater und Veranstaltungshäuser im Einzelnen vor (Kapitel 4). Voraussetzungen, Wissenswertes über Zertifizierung, Tools und Tipps zur Dokumentation folgen im Anwendungskapitel (Kapitel 5). Der Projektbericht schliesst mit Vorschlägen zur Einführung und Nutzung des Theatre Quality Frame (Kapitel 6) und einem Fazit, welches die Ergebnisse, Lessons Learned und Perspektiven zusammenfasst (Kapitel 7).

2. Entwicklungsdesign und Vorgehen

2.1. DIE MODELLIERUNG

Die angewandten Forschungsmethoden sind praxisorientiert. Im Vordergrund standen die Beratung und die Organisationsgestaltung des Pilotprojektes. Die wissenschaftliche Begleitforschung steuerte den Gesamtprozess der Modellierung, reflektierte das Vorgehen theoretisch und stellte sicher, dass das so entstandene Modell verallgemeinerbar ist.

Die handlungsorientierte Methode der Modellierung wird im General Management in Form von Geschäfts- oder Organisationsmodellierung angewandt (Miller & Rice, 2001) und eignet sich somit auch für Kulturorganisationen. Ein Modell ist immer ein limitiertes Bild der Wirklichkeit. Nach Stachowiak (1973) besitzt es mindestens drei Eigenschaften: (a) Es ist eine **Darstellung** eines natürlichen oder künstlichen Originals; (b) es ist eine **Verkürzung**, in der nicht alle Attribute des Originals erfasst werden können, sondern nur die sichtlich relevanten; (c) es ist ein **Ersatz** für ein Original und kann diesem nicht klar zugeordnet werden. Um Modellgültigkeit zu gewährleisten, sollte ein Modell regelmässig überprüft und gegebenenfalls aktualisiert werden.

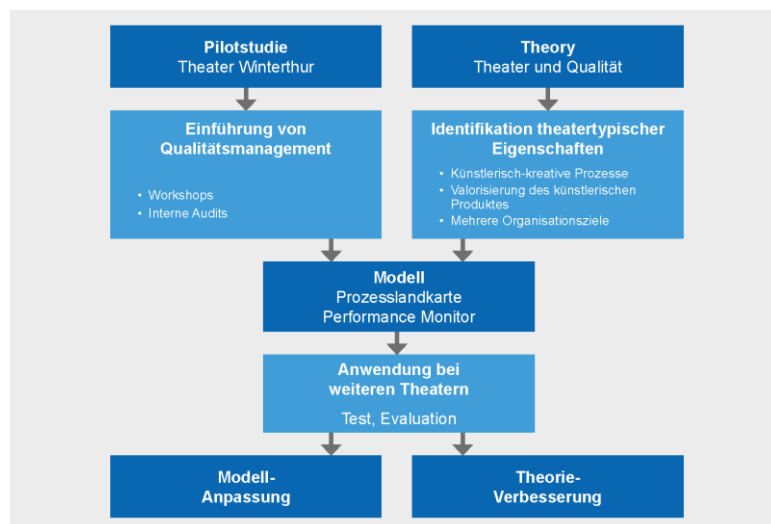


Abbildung 1: Entwicklungsdesign

Im vorliegenden Projekt wurde ein verallgemeinerbares Modell entwickelt, welches die untersuchte Organisation nicht in ihrer ganzen Komplexität abbildet, sondern nur die relevanten Bestandteile für ein sinnvolles Qualitätsmanagement einer Kulturorganisation enthält. Das Modell «Theatre Quality Frame» wurde auf Grundlage einer Pilotstudie, anhand des Theater Winterthur, entwickelt.

- In einem ersten Schritt wurden alle in der Kulturorganisation ablaufenden Prozesse identifiziert und einer Struktur und Prozesslogik zugeordnet. Dabei wurde begleitend die Einhaltung der Anforderungen der Norm ISO 9001 im Einzelnen geprüft (Prozesslandkarte).
- Im zweiten Schritt wurde ein mehrdimensionales Zielsystem entwickelt, um systematisch alle theaterspezifischen organisatorischen Zieldimensionen und die dazugehörigen Indikatoren zu identifizieren (Performance Monitor).

Zur Durchführung der Pilotstudie wurden handlungsorientierte Methoden wie Workshops und Kreativitätsmethoden verwendet. Parallel dazu wurden Erkenntnisse aus der aktuellen Theaterforschung bezüglich des Managements künstlerisch-kreativer Produkte und Prozesse und der Organisationsziele einer Kulturorganisation einbezogen. Die Erkenntnisse aus Forschung und konkreter Umsetzung flossen in die Modellentwicklung des Theatre Quality Frame mit ein. Zur Validierung und Modellverbesserung ist eine Anwendung auf weitere Theater und Veranstaltungshäuser geplant. Das Entwicklungsmodell ist in Abbildung 1 skizziert.

2.2. DAS PILOTPROJEKT: THEATER WINTERTHUR

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

Das Theater Winterthur zeigt internationale Bühnenproduktionen von hoher künstlerischer Qualität und damit auch einen bedeutenden Querschnitt des Theaterschaffens in Europa. In Zusammenarbeit mit anderen Kulturinstitutionen wie z.B. dem Musikkollegium Winterthur, dem Theater Kanton Zürich, dem Kindertanztheater Claudia Corti u.a. engagiert sich das Theater Winterthur als Koproduzent bei der Realisierung verschiedener Bühnenproduktionen und es inszeniert sporadisch auch selber kleinere Theaterprojekte.

Das Theater mit seiner erstklassigen Ausstattung und Infrastruktur steht auch anderen Kulturorganisationen und Veranstaltern der Region Winterthur für deren Produktionen und Veranstaltungen zur Verfügung. Mit seinem Programmangebot und seinen Dienstleistungen deckt das Haus einen wichtigen Teil des Kulturangebots der Kulturstadt Winterthur.



Abbildung 2: Theater Winterthur

In der Spielzeit 2014-15 haben sich rund 53'106 Besucherinnen und Besucher die 179 Vorstellungen des Theaters im grossen Saal, im Foyer oder auf der Hinterbühne angesehen (Vorjahr: rund 54'879, 169 Vorstellungen). Zudem haben schätzungsweise 20-25'000 Personen eine Veranstaltung Dritter besucht, für die das Haus zur Verfügung gestellt beziehungsweise an die es vermietet wurde.

Das Theater Winterthur wird mit einem Globalbudget in der Rechnung der Stadt Winterthur geführt. Der Gesamtaufwand des Theaters belief sich in der Rechnung 2014 auf rund 8,52 Mio. Franken. Davon konnten rund 2,49 Mio. selber erwirtschaftet werden, der Kanton Zürich leistete einen (jährlich wiederkehrenden) Staatsbeitrag von Fr. 837'000, Gemeinden der Region sowie Dritte leisteten Fr. 195'832. Die Stadt Winterthur trug einen Restbetrag von rund 4,99 Mio. Franken.

Das Theater zählt 32 Festangestellte sowie rund 50 im Stundenlohn beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

2.3. PROJEKTMEILENSTEINE

Das Projekt startete im Jahr 2011 und konnte 2015 abgeschlossen werden.

- Es fanden **Informationsveranstaltungen** mit den Theatermitarbeitenden, und acht **Workshops** mit den Leitungspersonen des Theaters (Tabelle 1) statt. Die Prozessbeschreibungen erfolgten in Zusammenarbeit mit den Prozessverantwortlichen, um so ein Bewusstsein für Qualitätsmanagement zu fördern. Das Qualitätsmanagement-Handbuch und die Prozessbeschreibungen wurden als WIKI in der abteilungsübergreifenden Planungssoftware hinterlegt.
- Zur Implementierung wurden der technische Leiter und die Qualitätsmanagement-Beauftragte als interne Auditoren **ausgebildet**, die Qualitätsmanagement-Beauftragte schloss mit einer Zertifizierung ab.
- Im November 2013 wurde das Theater Winterthur nach ISO-Standard 9001: 2008 **zertifiziert** (Betzler & Kabitz 2014).
- Im Mai 2014 wurde das Projekt in einem Workshop beim **Schweizer Theatertreffen** vorgestellt.
- **Externe Überwachungsaudits** fanden im Oktober 2014 und Oktober 2015 statt.

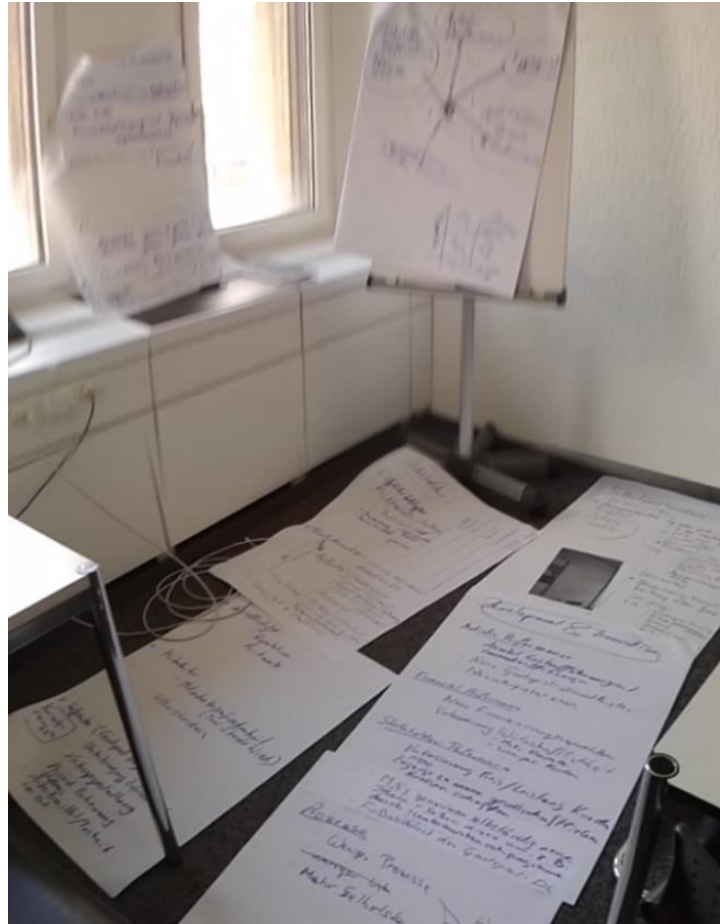


Abbildung 3: Work in Progress

Im Juni 2015 führte die Qualitätsmanagement-Beauftragte des Theater Winterthur ein internes Audit durch.

- Im Mai 2015 wurde das Projekt auf der AIMAC-Tagung (International Association of Management in Arts and Culture) in Aix Marseille (F) präsentiert.

NR.	WORKSHOPS	Beschreibung
1	Mission und Strategie	Definition von Mission und strategischen Zielen
2	Stakeholder	Definition der relevanten Zielgruppen und deren Anforderungen
3	Prozesse	Entwicklung der Prozessbeschreibung.
4	Prozesslandkarte	Clustern und Zuordnen aller Theaterprozesse. Entwicklung der Grundlagen für das Theater-Management-System
5	Theater-Performance I	Definition und Zuordnen der Leistungskriterien
6	Theater-Performance II	Entwicklung von Zieldimensionen und Leistungszahlen. Entwicklung der Grundlagen für das Theatre Quality Frame.
7	Dokumentation	Festlegen von Standards für die Dokumentation.
8	Erwartungen übertreffen – der Schlüssel zur Excellence	Einsatz des Kano-Modells für die Justierung des Theatre Quality Monitors.

Tabelle 1: Anzahl und Art der durchgeführten Workshops

3. Qualität im kreativen Kontext

«Bei den vielen Faktoren, die bei der Umsetzung einer Spielplan-Idee mitwirken, ist das Resultat auch vom Chaos kreativer Prozesse abhängig. Je besser man organisiert ist und kreative Prozesse unterstützt, desto besser wird das Resultat.»

Thomas Guglielmetti, künstlerischer Leiter Theater Winterthur

Sowohl in der Praxis als auch in der Forschung findet man Unsicherheiten und Vorbehalte bezüglich der Einführung eines Qualitätsmanagements in Kulturorganisationen. Gemäss Gerlach (2006) eigneten sich die Qualitätsmanagement-Kriterien im Theater nur für die Management-Prozesse, die technische Produktion oder den Kundendienst, also für den Kartenverkauf oder den Service-Bereich. Hingegen könne die entscheidende Frage, welche Kriterien für die Bewertung der Leistung oder Qualität des Ensembles angewandt werden sollten, nicht beantwortet werden (Gerlach 2006). Andere Autoren weisen darauf hin, dass es nicht genug sei, sich beim Qualitätsmanagement einer Kulturorganisation nur auf effizienzorientierte Prozesse zu konzentrieren. Erstens funktionierten existierende kreative Prozesse nicht nach dem Effizienz-Prinzip (Auvinen, 2001; Boerner & Gebert, 2005; Davis, 2000). Zweitens sei die Geschäftsführung einer Kulturinstitution wie zum Beispiel eines Theaters gefordert, neben dem effizienten Einsatz von Ressourcen auch gesellschaftliche Wirkungen zu erzeugen (Baecker, 2013).

Gerade der Umgang mit den künstlerischen und kreativen Produkten und Prozessen und mit den verschiedenen gesellschaftlich-politischen Effekten, die ein Theater verursacht, macht jedoch den Kern einer Kulturorganisation aus und ein Qualitätsmanagement kann sich diesen Themen nicht verschliessen. Deshalb werden im Folgenden verschiedene Aspekte des Umgangs mit dem künstlerisch-kreativen Produkt und Prozess im Qualitätsmanagement näher betrachtet.

3.1. DAS KÜNSTLERISCH-KREATIVE PRODUKT

Alle Tätigkeiten in einer Kulturorganisation basieren auf Entwicklung, Produktion, Vermittlung und Rezeption des künstlerischen Produktes. Um ein Produkt verbessern zu können, muss es zuallererst bewertet werden. Dies erweist sich jedoch als schwierig, denn es ist erstens unklar, nach welchen Kriterien ein künstlerisches Produkt bewertet werden soll, und zweitens, wer ein künstlerisches Produkt bewertet.

Ein qualitativ hochwertiges künstlerisch-kreatives Produkt enthält in der Regel mehrere Eigenschaften. Die in der Kulturszene bekanntesten und in der kulturtheoretischen Diskussion allgemein anerkannten Eigenschaften sind: (1) handwerklich einwandfrei, (2) ästhetisch, (3) neu oder innovativ (Briskman, 2009). Um diese Eigenschaften für ein Qualitätsmanagement nutzbar machen zu können, müssen sie gemessen werden. Die handwerkliche Ausführung lässt sich durch die Befragung von Fachexperten messen, Ästhetik wird meist als Allokation subjektiver Empfindungen interpretiert und lässt sich somit durch Befragungen der Kulturkonsumenten messen, und die Neuheit beziehungsweise Innovation ist häufig Ergebnis einer Diskussion von ausgewiesenen Kunst- und Kulturexperten. Alle drei Eigenschaften sind in der Praxis allerdings aufwendig zu messen und es besteht die Gefahr der Überforderung und Resignation.

Beim Forschungsprojekt hat sich gezeigt, dass sich für das tägliche Qualitätsmanagement einer Kulturinstitution auch die Anwendung der fünf Qualitätsdimensionen von Garvin (1984), einem Klassiker aus dem Qualitätsmanagement, eignen. Wendet man diese an, so kann die Qualität eines Theaterstücks nach folgenden Dimensionen beurteilt werden: nach dem subjektiven Erleben der Aufführung (transzendente Dimension), nach der Professionalität des Schauspiels, des Bühnenbildes, der musikalischen Begleitung (produktbezogen), nach den Wünschen des Publikums wie beispielsweise einem reibungslosen Ticketverkauf (kundenbezogen), nach dem Verhältnis von Nutzen und Kosten, zum Beispiel Produktionskosten im Verhältnis zum Neuheitswert (wertorientiert), oder nach Einhaltung von Normen und weiteren Vorgaben, beispielsweise Sicherheitsnormen (fertigungsbezogen). Die Dimensionen Transzendenz und Professionalität überschneiden sich mit dem kulturtheoretischen Qualitätsverständnis, die anderen drei Dimensionen Kundenbezug, Wertorientierung und Fertigungsbezogenheit betreffen stark die organisatorischen Abläufe.



Abbildung 4: Theater Winterthur, Aufführung «Nur ein Tag»

Alle genannten Qualitätsdimensionen geben Anhaltspunkte darüber, wie die Qualität eines künstlerischen Produktes gemessen werden kann. Welche Qualitätsdimensionen und Indikatoren im Einzelnen auch verwendet werden: Die Qualität eines Theaterstücks ist nur durch verschiedene, ineinander verzahnte Kriterien erfassbar.

Es gibt noch widersprüchliche Befunde über die Frage, wer die Qualität eines künstlerischen Produktes beurteilen soll. Eine Studie an deutschen Theatern zeigt, dass sich die Urteile von Theaterexperten und Nicht-Experten nicht wesentlich unterscheiden (Boerner et al. 2008). In einer Analyse französischer Theater hat Urrutiaguer (2004) festgestellt, dass die reine Publikumsbefragung einige Risiken für neue, innovative Inszenierungen berge, denn das Publikum zeige eine gewisse Aversion hinsichtlich zeitgenössischer Autoren und Regisseure. Andere Studien belegen wiederum die Wichtigkeit des aktiven Einbezugs des Publikums (Radbourne et al. 2009), die Bewertung durch Experten (Tobias 2004), oder durch Theatermitarbeiter (Abfalter 2010).

Sinnvoller Massstab für die Qualitätsmessung künstlerisch-kreativer Produkte können somit die Anforderungen des Publikums, aber auch weiterer Stakeholder wie beispielsweise die Intendanz, die Regie, die Dramaturgie, die Schauspieler, die Theaterförderung, die Theaterkritik, und Jurys (die beispielsweise die Theaterpreise vergeben) sein.

«Creativity can be regarded as the quality of products, responses and processes judged to be creative by appropriate observers.»

Amabile, 1983

Für die Qualitätsmessung eines künstlerisch-kreativen Produktes gibt es also zwei Hauptherausforderungen:

1. **Definition:** Welche Qualitätsmerkmale sind für wen von Interesse? Es muss ausgehandelt und beschlossen werden, wer welche Qualitätsdimension bewertet. Kann ein Zuschauer die Sicherheitsdimension bewerten? Interessiert den öffentlichen Förderer die Servicequalität direkt?
2. **Umsetzung:** Der Evaluierungsprozess muss gewährleistet werden: Die Meinung von Kunst- und Kulturexperten, Zuschauern und weiteren Stakeholdern muss identifiziert, erfasst und interpretiert werden, und relevante Verbesserungsvorschläge müssen systematisch umgesetzt werden.

In der Schweiz gibt es bis anhin keine Standards darüber, wie die Qualität einer Aufführung zu bewerten ist. In der Praxis bestimmen die örtlichen Gegebenheiten wie die finanziellen Ressourcen, die Evaluationskompetenzen und nicht zuletzt der Wille von Entscheidern über die Evaluation eines künstlerischen Produkts.

Aufgrund dessen, dass die Bewertung eines künstlerischen Produktes sozial konstruiert ist, kann ein Kulturbetrieb nie gänzlich steuern, welches Qualitätsurteil sich durch wen letztendlich in der Öffentlichkeit durchsetzt. Es kann jedoch steuern, welche Anforderungen durch welchen Stakeholder organisationsintern verarbeitet werden. In einem Qualitätsmanagementsystem müssen Messungen künstlerisch-kreativer Produkte gezielt eingesetzt werden, denn: nur so können langfristig auch Verbesserungen der Qualität gemessen werden.

3.2. DER KÜNSTLERISCH-KREATIVE PROZESS

«Doch wir können etwas hervorbringen, was mehr ist als die bloße Wiederholung, Bestätigung und Vermehrung des Gegebenen.»

Popitz (2000)

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

In der Forschungsliteratur finden sich einige Beiträge, die den Umgang mit den kreativen Elementen im Theater analysieren. Zum Beispiel hat Urrutiaguer (2004) bei einer Untersuchung französischer Theater festgestellt, dass Gastspielhäuser ein größeres Interesse an zeitgenössischen Stücken zeigen als produzierende Theater, und er vermutet, dass die Entkopplung von Produktion und Konsum eine innovative Wirkung entfalte. Bei produzierenden Opernhäusern hat Auvinen (2001) nicht nur eine duale Leitungsstruktur, sondern insgesamt eine duale Organisationsstruktur festgestellt: eine offizielle ökonomische und eine inoffizielle künstlerische. Davis und Scase (2000) beschreiben in ihren Studien zur Organisation von Kreativität, dass künstlerische Prozesse nicht gänzlich frei, sondern in ein Rahmenwerk formalisierter Regeln eingebettet sind, die eine verlässliche Basis für die inhärenten Unsicherheiten künstlerischer Arbeit bieten. Haunschild und Eickhof (2007) analysieren die Natur der Beziehung zwischen der künstlerischen und der wirtschaftlichen Logik in der Praxis. Sie fanden heraus, dass in Theatern keine organisatorischen Routinen existieren, die künstlerisch-kreatives Handeln schützen und sichern, um den Einfluss wirtschaftlich-effizienter Handlungen zu limitieren. Zu ganz ähnlichen Ergebnissen kommt auch die Vorstudie dieses Projektes (Betzler & Labaronne, 2011).



Abbildung 5: Theater Winterthur, Aufführung «Nur ein Tag»

Kreativität in Organisationen ist gekennzeichnet durch Autonomie, nicht-konformes Handeln und Unbestimmtheit (Davis & Scase, 2000). Sie wird in Organisationen jeweils unterschiedlich ausgehandelt und äussert sich in unterschiedlichen Organisationsformen. Häufig ist der Umgang mit Kreativität konfliktbeladen, vor allem in Kulturorganisationen, in denen die Ausbeutung von Kreativität den Schlüssel zum Organisationserfolg darstellt. Kulturbetriebe kommen jedoch nicht umhin, sich diesem inneren Konflikt zu stellen.

Häufig herrscht die Überzeugung vor, dass rein künstlerisch-kreative Prozesse das Gegenteil von standardisierten Prozessen und Routine seien, da sie in Ziel, Ergebnis, Zeit und Aufwand im Gegensatz zu standardisierten Prozessen gänzlich offen sind. Jedoch existiert DER künstlerisch-kreative Prozess in reiner Form nicht, da kreative Arbeit auf Wiederholung und gegenseitiger Anpassung basiert, so die Erkenntnisse der soziologischen Kreativitätsforschung (Figueroa-Dreher, 2012). Repetitive und kreative Massnahmen gehen Hand in Hand, jeweils in unterschiedlichem Ausmass. Die Übergänge zwischen kreativem Schaffen und standardisierten Prozessen sind fließend, eine klare Unterscheidung ist nicht immer möglich. Diese Erkenntnis führte im vorliegenden Forschungsprojekt zu einem entspannten Umgang mit Kreativität und zu einem integrativen Qualitätsmanagementansatz, der die Natur mehr oder weniger kreativer Prozesse berücksichtigt.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass es bei der Entwicklung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems notwendig ist, die Schnittstellen, Wechselwirkungen und Ausprägungen von standardisierten Prozessen und kreativ-künstlerischen Prozessen ausreichend zu berücksichtigen; auch, um kreative Prozesse vor Verregelung und Standardisierung zu bewahren.

3.3. MULTIPLE ORGANISATIONSZIELE

Kulturorganisationen arbeiten meist in einem gesellschaftlich-politischen Umfeld mit vielzähligen Anspruchsgruppen. Sie stehen vor der Herausforderung, auf unterschiedliche Ansprüche reagieren zu müssen, was häufig zur Formulierung unterschiedlichster Organisationsziele führt (u.a. Baecker, 2013; Vakianis, 2006):



Abbildung 6: Theater Winterthur, Aufführung «Supergute Tage»

© Toni Suter / T+T Fotografie

Beispielsweise erwartet das Kunstsystem neue innovative Produktionsformen und neue Interpretationen, während das Publikum gute Unterhaltung sowie eine neue Lernerfahrung und professionellen Service erwartet. Geldgeber wiederum erwarten eine hohe Effizienz und strenge Kostenkontrolle sowie gesellschaftliche Relevanz, beispielsweise in Bezug auf Bildungswert oder kulturelles Erbe. Oft ist es schwierig, alle Anforderungen von allen Stakeholdern zu erfüllen, weil sich diese meist widersprechen. Hohe Ansprüche an die künstlerische Qualität sind zum Beispiel nicht immer mit der strikten öffentlichen Kostenkontrolle vereinbar.

Im Umgang mit diesen unterschiedlichen Zieldimensionen wurde im vorliegenden Forschungsprojekt folgende Erfahrung gemacht: Kulturinstitutionen wie Theater kommen nicht umhin, ihre Ziele zunächst klar zu definieren und anschließend die Zielerreichung zu messen. Auf diese Weise wird eine Grundlage geschaffen, um mit den verschiedenen Anspruchsgruppen in einen konstruktiven Dialog zu treten.

In Bezug auf die Leistungsmessung von Theatern leisten Boorsma & Chiaravalloti (2010) einen grundlegenden Beitrag. Sie evaluierten das Erreichen der künstlerischen Mission anhand von Kaplan und Norton's balanced scorecard (Kaplan & Norton, 1992). Dieser Ansatz erscheint sinnvoll, jedoch greift die Studie etwas zu kurz, denn andere wichtige Zieldimensionen wie beispielsweise die finanziellen Ziele wurden ausser Acht gelassen.

Eine Voraussetzung für ein effektives Qualitätsmanagement ist eine Theater-Gesamt-Strategie, welche die Anforderungen aller relevanten Anspruchsgruppen integriert. Die Messung der Zielerreichung ist die Grundlage für einen konstruktiven Stakeholder-Dialog.

4. Das Theatre Quality Frame

Ziel und Zweck von Managementsystemen wie das Theatre Quality Frame ist es grundsätzlich, die Organisation strukturiert und systematisch zu unterstützen und die Anforderungen und Erwartungen ihrer Stakeholder zu ermitteln und zu erfüllen. Zur Sicherung der Existenz und Ausweitung von Marktanteilen liegt der Fokus darauf, die Fähigkeiten und Leistungen der Organisation aufzubauen, aufrechtzuerhalten und kontinuierlich zu verbessern.

Folgende Eigenschaften prägen moderne Managementsysteme:

- Klare Ausrichtung der Organisation auf definierte Strategien und Ziele.
- Prozessorientierte Aufbau- und Ablauforganisation, die sich an Erwartungen und Erfordernissen der Stakeholder ausrichtet.
- Eindeutige Festlegung der Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen der Mitarbeiter innerhalb der definierten Prozessabläufe.
- Konsequente Orientierung an Chancen und Risiken für die Organisation.
- Einsatz von klar definierten, systematischen Methoden und Verfahren.
- Implementierung eines gut funktionierenden Informations-, Kommunikations- und Organisationslenkungssystems.
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, um die Organisation permanent von innen heraus weiter zu entwickeln und zu optimieren.

Das Theatre Quality Frame ist ein wirkungsorientiertes Qualitätsmanagementsystem für Theater und Veranstaltungshäuser, bei dessen Entwicklung besonders die Spezifika eines künstlerischen und gesellschaftlichen Umfelds berücksichtigt wurden. Für seine Entwicklung wird ein integrativer Ansatz zum Ausgleich konkurrierender Anforderungen von kreativen Tätigkeiten und Routinearbeiten in einem Umfeld multipler Stakeholder-Erwartungen verfolgt. Das generalisierte und daher für alle Theater und Veranstaltungshäuser anwendbare Modell enthält zwei miteinander verknüpfte Elemente: eine Prozesslandkarte (Theatre Process Map), und einen Performance-Monitor als Messinstrument der Organisationsziele (Theatre Performance Monitor). Das Theatre Quality Frame ist kompatibel mit den internationalen Qualitätsmanagementstandards nach DIN EN ISO 9001.

4.1. THEATRE PROCESS MAP

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

WAS IST EIN GESCHÄFTSPROZESS?

- Ein Geschäftsprozess ist eine Folge von Einzeltätigkeiten, die schrittweise ausgeführt werden, um ein geschäftliches oder betriebliches Ziel zu erreichen.
- Der Prozess kann öfter durchlaufen werden (Gegs. Projekt).
- Ein Geschäftsprozess kann Teil eines anderen Geschäftsprozesses sein, er geht über Abteilungen und Betriebsgrenzen hinweg.
- Er ist Teil der Ablauforganisation eines Betriebs.



In Workshops mit den Theatermitarbeitern wurden 80 verschiedene Prozesse identifiziert. Die identifizierten Prozesse wurden dann geclustert und eine Prozesslandkarte (Theatre Process Map, Abbildung 7) erstellt.

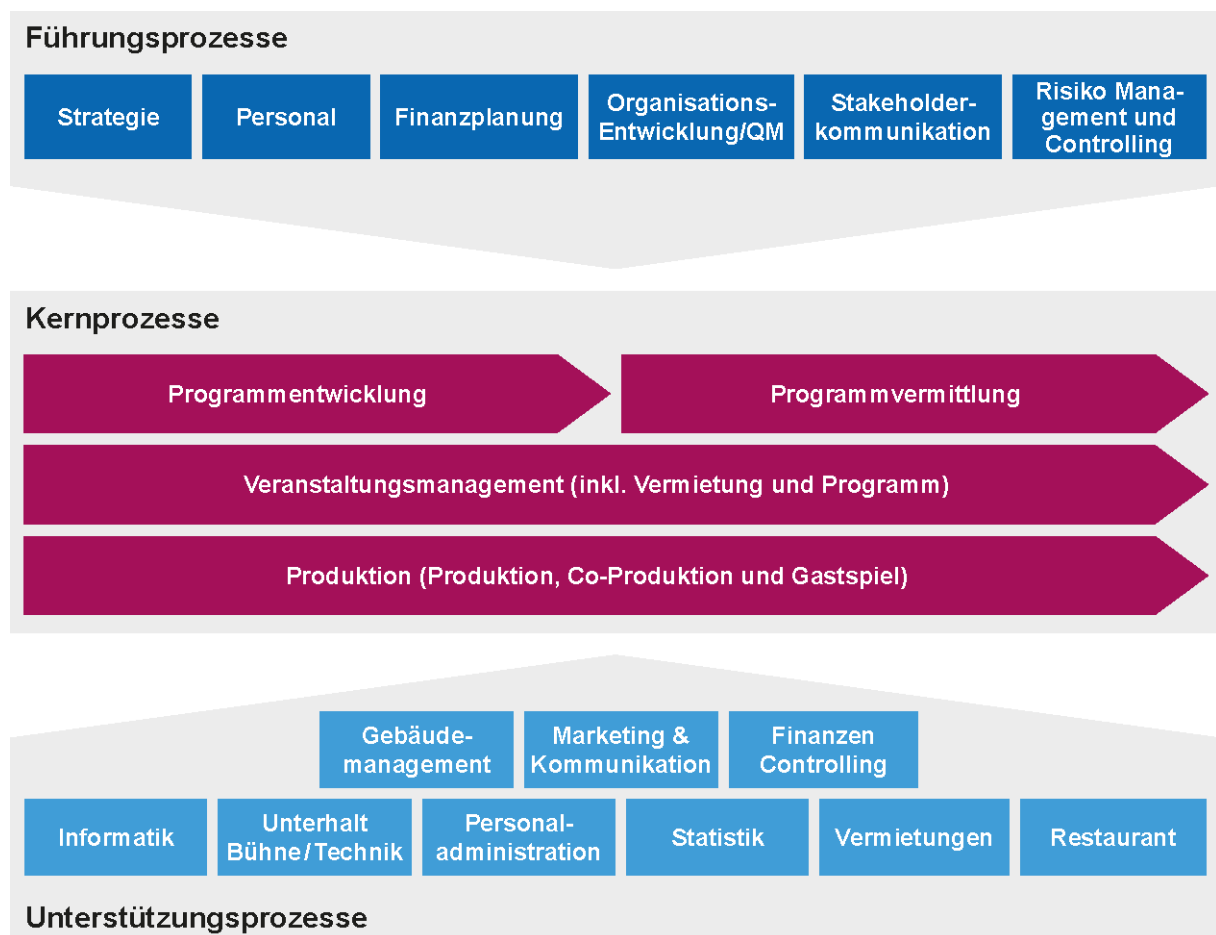


Abbildung 7: Theatre Process Map

Im Zentrum der Theatre Process Map stehen die drei Kernprozesse eines Theaters: Programmentwicklung & Programmvermittlung, Veranstaltungsmanagement und Produktion. Unter «Programmentwicklung» sind zum Beispiel die Verfahren und Vorgehensweisen zu Saisonplanung und Programmwurf zusammengefasst. Die Prozessbeschreibungen sind hier weit gefasst und enthalten vor allem die groben Zeitpläne, die Schnittstellen zu den Bereichen Führung und Produktion und die Dokumentation der Qualitätsmessungen der in der Vergangenheit gezeigten Produktionen. Die «Programmvermittlung» beinhaltet beispielsweise die pädagogischen Einführungsvorträge zu den Theaterveranstaltungen, den inhaltlichen Entwurf des Programmhefts sowie Marketingkampagnen und PR-Massnahmen. Das «Verwaltungsmanagement» umfasst vor allem die Prozesse der Theatertechnik, die Hospitality-Services im Foyer und die Unterstützung von Gastspielen durch das Betriebsbüro. Die «Produktion» enthält im Falle eines Gastspielhauses die Prozesse für Koproduktionen; bei einem produzierenden Theater finden sich hier die Prozesse zur Entwicklung eines Theaterstücks wie Drehbuch, Rollenbelegung, Dramaturgie, Proben, Kostüme, Bühnenbild und Musik (Abbildung 7).

Die Führungsprozesse beschreiben alle Prozesse, die der unmittelbaren Verantwortung der Theaterleitung zuzurechnen sind. Sie bestehen aus den klassischen Prozessen der Bereiche Strategie, Personal, Finanzplanung, Organisations-Entwicklung und Qualitätsmanagement. Aufgrund ihrer existenziellen Wichtigkeit zählen speziell in einer Kulturorganisation auch Stakeholder-Kommunikation (vgl. Kapitel 3) und Risikomanagement und Controlling zu den Führungsprozessen (Abbildung 7).

Die Unterstützungsprozesse sind in Gebäudemanagement, Finanzen und Controlling, IT, Wartung der Bühne und technische Unterstützung, Personaladministration, Statistik, Vermietung sowie Restaurant gegliedert. Aber auch unterstützende Massnahmen beim Marketing und in der Kommunikation zählen zu den unterstützenden Prozessen. Hierbei handelt es sich um die standardisierten Aufgaben wie beispielsweise das Ticketing, die Pflege der Webseite, die Anzeigenschaltung oder wiederkehrende PR-Kampagnen (Abbildung 7).

Von zentraler Wichtigkeit im Theatre Quality Frame ist die Harmonisierung der Prozesse. Damit ist das Einfügen der Abläufe in das gesamte Qualitäts-Management-System gemeint. Jeder Prozess verfolgt ein Ziel, das zur Erreichung der Organisationsziele beiträgt, ist über Schnittstellen mit anderen Prozessen verbunden und kann einzeln auf seinen Erfolg hin beurteilt werden.

Die Prozesslandkarte ist modularisiert und kann auf produzierende Theater, Gastspielhäuser und Veranstaltungshäuser angewendet werden. Dabei können Prozesscluster wie beispielsweise «Produktion» oder «Vermittlung» je nach Kulturorganisation aufgenommen oder ausgeklammert werden (Abbildung 7).

Jeder identifizierte Prozess wird von einem definierten Prozesseigner regelmässig angewendet, überprüft und aktualisiert. Ein Frühwarnsystem bietet dem Prozessbesitzer die Möglichkeit, die Prozesse mit verschiedenen Farben (grün, orange oder rot, Abbildung 8) zu markieren. Prozessänderungen können auf Vorschlag des Prozesseigners gemacht und von der Geschäftsleitung oder dem/der Qualitätsmanagement-Beauftragten freigegeben werden.

Prozessbeschreibung

[Prozessname / Prozessnummer]

1 Prozess / Verantwortlicher resp. Abteilung

1.1 Ziel / Aufgabe / Vorgaben

[Beschreibung des Ziels oder der Aufgabe unter Angabe der Vorgaben]

1.2 Input

[Was stösst den Prozess an. Notwendige Vorgaben.]

1.3 Output

[Welches Resultat liefert der Prozess.]

2 Aufgabenbeschreibung

Was?	Wann?	Wie?	Wer?

•

3 Indikatoren / Kennzahlen (quantitativ, qualitativ)

[Auflistung aller messbaren und nicht messbaren (Güte) Indikatoren und Kennzahlen.]

- - rot
- - gelb
- - grün

4 Schnittstellen

[Auflistung aller Schnittstellen des Prozesses.]

< , > , <>	Nummer Prozess	Verantwortlicher/ Abteilung

Legende: vorgelagerter Prozess (←), nachgelagerter Prozess (→), In Abhängigkeit stehender Prozess (↔)

5 Ergänzende Hilfsmittel (IT, Handbücher, Ablageorte etc.)

[Auflistung sämtlicher benötigter Datenspeicher, Tools, nicht elektronischer Ablageorte]

Was?	Wo?

Abbildung 8: Vorlage Prozessbeschreibung

Ein Cockpitsystem, bei dem alle Vorgänge zusammengeführt werden, gibt einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Prozesse (Abbildung 9).

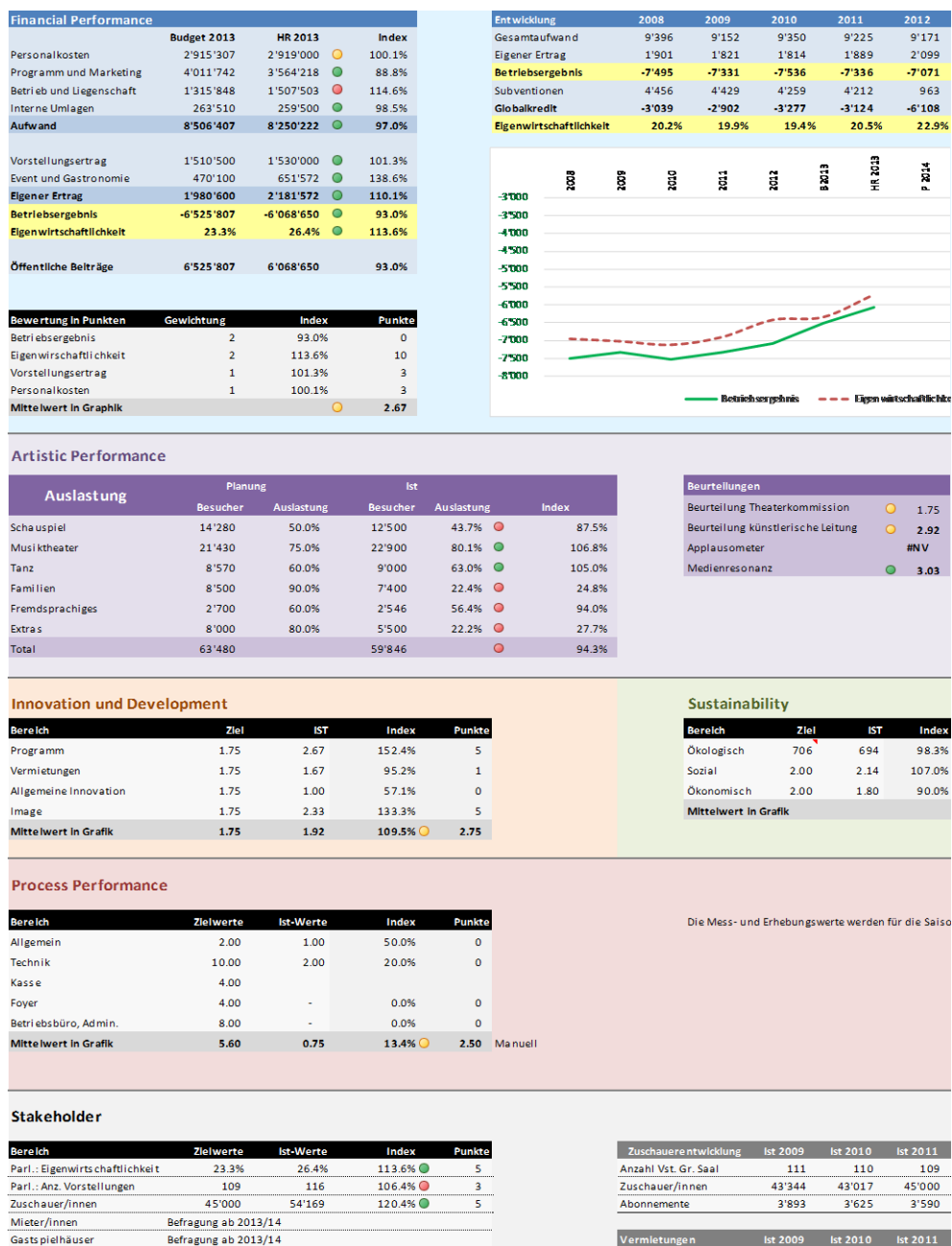


Abbildung 9: Cockpit-System, Theater Winterthur

4.2. THEATRE PERFORMANCE MONITOR

Um das Erreichen von Organisations- und Prozesszielen messen zu können, wurde der Theatre Quality Monitor entwickelt (Abbildung 10). Der Monitor bildet sechs für eine Kulturorganisation typische Zieldimensionen ab: die künstlerische Leistung, die finanzielle Leistung, Entwicklung und Innovation, Nachhaltigkeit, die Prozessleistung und die Stakeholder Performance. Je nach Organisationszielen der betreffenden Kulturorganisation können einzelne Zieldimensionen angewendet, aber auch weggelassen werden.

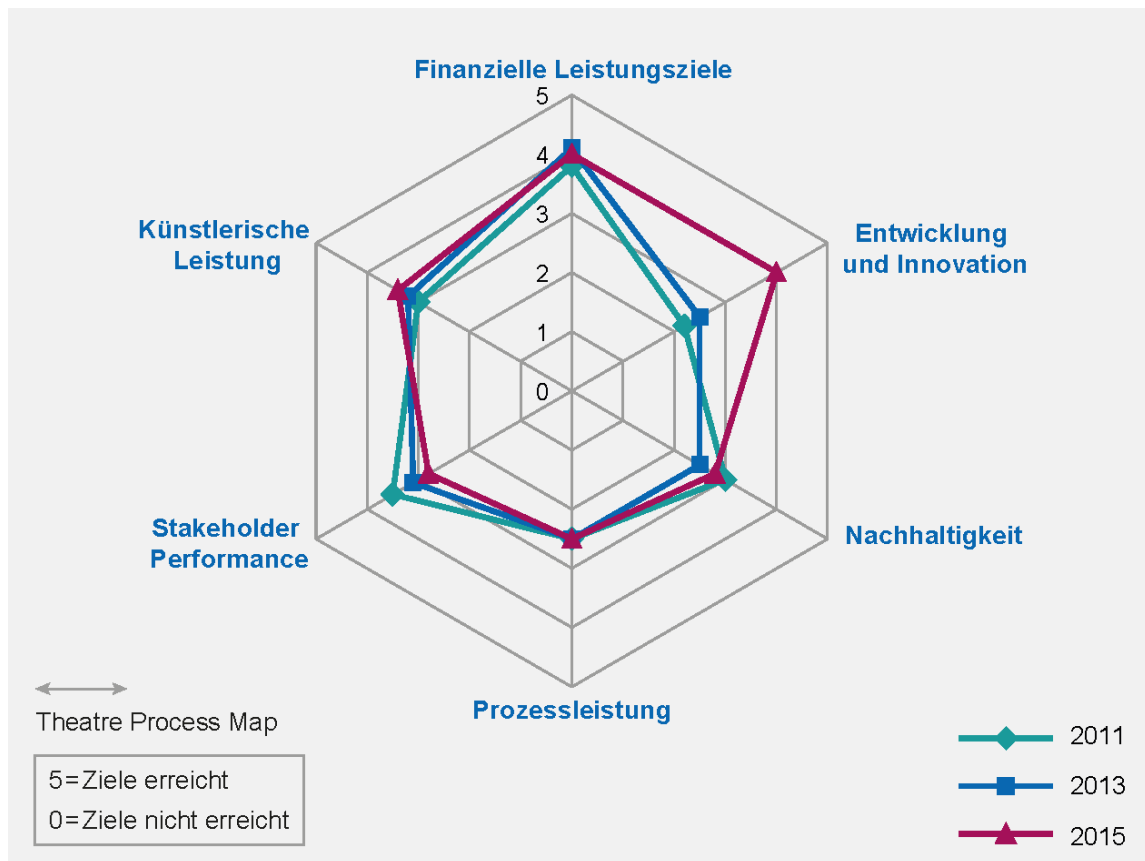


Abbildung 10: Theatre Performance Monitor

Die sechs Zieldimensionen wurden operationalisiert und Indikatoren wurden definiert, um die Zielerreichung messbar zu machen. Folgende Dimensionen wurden in Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern von der Theaterleitung definiert:

- (1) **Finanzielle Leistungsziele (Financial Performance):** Die Messung erfolgt aufgrund der Berechnung von Erfolgskennzahlen basierend auf internen Unternehmensdaten. Sie sind die Voraussetzung für die Entwicklung von Anreiz- und Vergütungssystemen zur Reduzierung des Interessenkonflikts zwischen Stakeholdern und Geschäftsleitung beziehungsweise zwischen verschiedenen Hierarchieebenen innerhalb einer Organisation. Indikatoren im vorliegenden Pilotprojekt sind: Eintritte, Eigenwirtschaftlichkeit, Entwicklung der Arbeitszeiten, Programm-Kosten und Einnahmen pro Besucher, Anzahl der Vermietungstage und Einnahmen aus dem Catering.
- (2) **Entwicklung und Innovation (Development and Innovation):** Innovation und Entwicklung werden durch einen sogenannten «Begeisterungs-Faktor» gemessen. Es geht hierbei um das Dokumentieren von Neuerungen, die bei den angesprochenen Personen (Kunden, Mitarbeitenden und weiteren Stakeholdern) einen Begeisterungseffekt auslösten. Innovationen müssen regelmäßig eingeführt werden, weil sie ihre Wirkung mit der Zeit verlieren.
- (3) **Nachhaltigkeit (Sustainability):** Hier gibt es verschiedene Aspekte: den langfristigen Erfolg, die Erhaltung der Kulturorganisation und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für deren Erhalt. Die Dimension der Nachhaltigkeit umfasst ökologische Ziele (Ökobilanz), soziale Ziele (zum Beispiel ein attraktives Arbeitsumfeld) und wirtschaftliche Ziele (zum Beispiel Erhöhung der Eigenwirtschaftlichkeit, regelmässige Investitionen in Anlagen und eine breit abgestützte Finanzierung).
- (4) **Prozessleistung (Process Performance):** Die Prozessleistung kann unter folgenden Gesichtspunkten gemessen und bewertet werden: Beherrschung der Prozesse, Definition von Verbesserungspotentialen, Bewertung von Prozess-Änderungen und Bewertung der Prozesse in Bezug auf externe und interne Wettbewerbsfähigkeit. Die Prozessbeschreibungen müssen regelmässig überprüft, beurteilt und auch angepasst werden durch: Audits, Befragungen, Fristenüberwachungs-Systeme (zum Beispiel: Technische Einweisung), Messungen (Anzahl Unfälle, Anzahl Reklamationen), subjektive Beurteilungen und Gespräche (intern/extern)
- (5) **Künstlerische Leistung (Artistic Performance):** Die Qualität eines Theaterstücks kann gemäss der fünf Qualitätsdimensionen nach Garvin (1984) nach den Kriterien (a) subjektives Erleben des Publikums (transzendente Dimension), (b) nach Professionalität des Schauspiels, des Bühnenbildes, der musikalischen Begleitung (produktbezogen), (c) nach Wünschen und Erwartungen des Publikums wie beispielsweise reibungsloser Ticketverkauf (kundenbezogen), (d) nach dem Verhältnis von Kosten zu Nutzen, zum Beispiel Produktionskosten im Verhältnis zu Neuheitswert (wertorientiert) oder nach (e) Einhaltung von Normen und weiteren Vorgaben, beispielsweise Sicherheitsnormen (fertigungsbezogen), bewertet werden. Im vorliegenden Pilotprojekt helfen folgende Instrumente, die künstlerische Leistung zu messen: die Auswertung der Balance des Programms, Expertenbewertungen der Theaterkommission und des künstlerischen Leiters, das Applausometer zur Auswertung der Publikumszufriedenheit, der Medienspiegel zur Bewertung der öffentlichen Kritik und der so genannte «Neuheit»-Faktor mit der Anzahl der Premieren, Uraufführungen und Koproduktionen zur Messung von Innovation im künstlerischen Bereich.
- (6) **Stakeholder Performance:** Die relevanten Akteure werden definiert und ihre Erwartungen und Ansprüche regelmässig gemessen. Die Stakeholder Performance basiert auf den Messungen der Erwartungen und Ansprüche der jeweiligen Stakeholder (Tabelle 2).

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

Tabelle 2: Operationalisierung Stakeholder Performance

Die Auswahl der Indikatoren innerhalb der sechs Handlungsdimensionen hängt von den jeweiligen Zielsetzungen der Kulturorganisation ab und muss von jeder Kulturorganisation selbständig durchgeführt werden. Beispielsweise mag in einem kleinen, zuschauernahen Stadttheater die Publikumsbeliebtheit relevanter sein als beispielsweise die Meinungen von Theaterexperten (Abbildung 10).

Die mit den Indikatoren gemessenen Ergebnisse werden aggregiert und gewichtet, um jede Dimension auf einer Skala von 0-5 zu messen. Auf diese Weise kann die Erreichung der Organisationsziele leicht vom Theatre Quality Monitor abgelesen und der aktuelle Stand mit den vorausgegangenen Jahren verglichen werden.

5. Die Anwendung

5.1. VORAUSSETZUNGEN

Zur Umsetzung des Theatre Quality Frame müssen einige Voraussetzungen erfüllt werden. Erstens sollte die Organisation über Organisationsziele verfügen. Zweitens sollten notwendige Ressourcen für die Planung, Umsetzung, Kontrolle und Optimierung zur Verfügung gestellt werden.

5.1.1. Ziele (Organisationsziele, Qualitätsziele)

«Unser Qualitätsmanagement begann mit der Frage nach unseren strategischen Zielen.»

Marc Baumann, Gesamtleiter Theater Winterthur, Strategieworkshop 2011

Qualitätsmanagement ist auf das Erreichen von Zielen ausgerichtet. Im Kern geht es um die Abstimmung des Verhältnisses von Mitteleinsatz und Zielerreichung. Somit ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für ein funktionierendes Qualitätsmanagement zunächst das Vorhandensein von realistischen und überprüfbaren Organisationszielen. Organisationsziele und Leitlinien bauen in der Regel auf einer Vision (= Beschreibung eines idealen Zustandes in der Zukunft) oder einem sogenannten Mission Statement (= beschreibt den wesentlichen Organisationszweck einer Organisation) auf. Weniger standardisierte und formalisierte Managementsysteme, wie sie häufig im Kulturbereich zu finden sind, werden am effektivsten durch Leitbilder (Mission Statements), Teamorientierung und Sozialisation mit der Kulturorganisation gesteuert. Hier ist es besonders zentral, dass auch Qualitätsziele gemeinsam entwickelt, getragen und umgesetzt werden.

Qualitäts- und Organisationsziele können analytisch nicht exakt voneinander getrennt werden. Qualitätsziele entstehen auf Basis aller Forderungen und Interessen der Stakeholder. Sie werden durch die Führungsebene legitimiert und in die Organisationsziele integriert. Bei der Ausformulierung von Qualitätszielen sollten möglichst die gesetzlichen und behördlichen Anforderungen (im Sinne eines Risikomanagements) sowie die technischen und betrieblichen Aspekte, die sich auf die aktuelle Produkt- und Dienstleistungsqualität auswirken, berücksichtigt werden. Auch die Ergebnisse aus vorherigen Managementbewertungen, aus internen/externen Audits sowie aus Kundenzufriedenheitsbefragungen sind bei einer Anpassung der Qualitätsziele zu beachten (siehe Kasten rechts).

QUALITÄTSZIELE VON KULTURORGANISATIONEN KÖNNEN FOLGENDE ASPEKTE UMFASSEN:

- Ziele zur Verbesserung des künstlerischen Produkts
- Ziele zur Erhöhung der Publikums- und Besucherzufriedenheit
- Ziele zur effizienteren Abwicklung von Lieferungen
- Ziele zur verbesserten Erreichbarkeit gesellschaftlicher Anforderungen
- Ziele zur Verbesserung der internen Unternehmenskultur (Verbesserungskultur, Feedback, Vorschlagswesen usw.) und der Arbeitsplatzsicherheit (Unfall, Gesundheit)

Qualitätsmanagement ist auch in Kulturbetrieben eine Führungsaufgabe und somit originäre Aufgabe der Geschäftsleitung und nicht delegierbar. Die Ziele sind präzise und mit Zeitbezug zu formulieren und zu kommunizieren. Nur wer sein Ziel systematisch überprüft, hat die Möglichkeit zur Leistungsverbesserung und Weiterentwicklung.

5.1.2. Ressourcen

Neben der Definition von Zielen ist eine weitere Voraussetzung für den erfolgreichen Aufbau eines Managementsystems das zur Verfügung stellen von Ressourcen durch die Geschäftsleitung. Darunter zu verstehen sind insbesondere die Arbeitszeit aller Mitarbeitenden und das Budget (z.B. für Beratungs-, Audit- und Zertifizierungskosten oder für ein IT-System zur Abbildung der Prozesse), das zur Verfügung gestellt werden muss, um folgenden auch im Projekt «Theatre Quality Frame» bewährten Ablauf sicherzustellen:

- Im Rahmen einer Bestandsaufnahme (Ist-Analyse) sind zunächst folgende Fragen zu beantworten: Welchem Zweck dient das einzuführende Qualitätsmanagementsystem? Muss es Gesetze oder Normen (z.B. ISO 9001) erfüllen? Soll es zertifiziert werden? Gibt es bereits eine Qualitätspolitik oder Qualitätsziele? Welche Wünsche und Erwartungen haben die Stakeholder?
- Nach Abschluss der Bestandsaufnahme ist ein Soll-Konzept inklusive Terminplan zur Umsetzung zu entwickeln, in dem die Aufbau- und die Ablauforganisation festgelegt bzw. angepasst werden. Zweck der schriftlichen Fixierung ist u.a. die Standardisierung von Prozessabläufen, die Festlegung von Verantwortlichkeiten und eine vereinfachte Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Zur Darstellung der Prozesse eignen sich insbesondere Ablaufdiagramme gut (nach Standard BPMN 2.0), da diese übersichtlich und leicht verständlich sind. Gleichzeitig sind die Mitarbeiter mit den Grundzügen von Qualitätsmanagementsystemen und Qualitätstechniken vertraut zu machen, um ein auf die Organisation zugeschnittenes Qualitätsmanagementsystem gemeinsam entwickeln zu können (European Association of Business Process Management 2014).
- Die Einführung und Erprobung des Qualitätsmanagementsystems sollte schrittweise erfolgen. Wurden im Rahmen eines internen Audits Abweichungen zwischen Prozessbeschreibung und -durchführung festgestellt, sind entweder die Prozesse der Beschreibung anzupassen und/oder die Mitarbeiter auf die korrekte Durchführung hin zu schulen. In einem weiteren (Prozess-) Audit kann dann die Durchführung der Korrekturmaßnahmen überprüft werden. Hiermit ist die Einführung des Qualitätsmanagementsystems abgeschlossen. Da Organisationen einerseits bemüht sind, Produkte und Dienstleistungen fortlaufend zu verbessern, jedoch andererseits gesellschaftlichen und gesetzgeberischen Veränderungen unterliegen, muss das Qualitätsmanagementsystem ständig den neuen Gegebenheiten angepasst werden.

Gibt es bereits Arbeitsanweisungen, Aufzeichnungen über qualitätsrelevante Prozesse oder andere Qualitätsdokumente, reduziert sich der erforderliche Aufwand erheblich. Kleine Organisationen können ebenfalls von einem wesentlich geringeren Zeitbedarf für die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems ausgehen, da der Umfang der zu beschreibenden Prozesse und der Dokumentation entsprechend geringer ist. Soll jedoch das Qualitätsmanagementsystem z.B. nach ISO 9001 zertifiziert werden, kommen weitere Kosten für die Zertifizierung bzw. für die regelmäßig durchzuführenden externen Überwachungsaudits hinzu (Piechulek, 2015).

5.1.3. Fehlerkultur und Veränderungswille

«Wir bleiben nicht gut, wenn wir nicht immer besser zu werden trachten.»

Gottfried Keller (1819–1890), Schweizer Dichter und Politiker

Wer darüber nachdenkt, eine Fehlerkultur einzuführen, sollte zunächst klären, was man damit erreichen möchte und woran man diese erkennen beziehungsweise messen würde (siehe Kasten). Anzustrebende Ziele sind in der Regel die Verringerung von Fehlerzahlen, aber auch eine Verbesserung von Produkten und Prozessen. Eine Möglichkeit dies zu erreichen, ist, wenn aus bestehenden Fehlern gelernt wird. Dies kann gelingen, wenn Fehler benannt, sachlich analysiert, und ihre Ursachen herausgearbeitet werden. Dann sollten immer Massnahmen eingeleitet werden, um einer Wiederholung vorzubeugen.



Dafür aber ist es erforderlich, Fehler zu identifizieren und offen darüber reden zu können. Das wiederum setzt ein Arbeitsklima voraus, in dem angst- und sanktionsfrei über Fehler gesprochen werden kann und die Mitarbeiter motiviert werden können, aus Fehlern zu lernen (beispielsweise über ein Anreizsystem).

ERSTE SCHRITTE ZUR FEHLERKULTUR:

- Die Fehlerkultur einer Organisation wird grundsätzlich von der Führungsebene vorgegeben.
- Umgang mit Fehlern im Leitbild aufzeigen.
- Ziel ist die Schaffung eines Bewusstseins und der positive Umgang mit Fehlern.

Darüber hinaus ist es von Bedeutung, dass sich die Fehlerkultur mit der Vertrauenskultur verbindet. Die Vertrauenskultur ist weder auf der Individual- noch auf der Organisationsebene eine reine Technik, die Ablaufprozesse, Strukturen und Regeln betrifft. Vertrauen ist vielmehr ein Grundwert, der ohne grosse Reflexion das gesamte Vorgehen und die Reaktionen darauf beeinflusst. Die Voraussetzung dafür kann geschaffen werden, indem Vertrauen geboten und auch gegen kritische Erwartungen und Erfahrungen gewährleistet wird (Schulte, 2012).

Mit einem Qualitätsmanagementsystem wie der ISO 9001 wird ein Fehlervorbeugungssystem aufgebaut und gepflegt. Wesentliche Instrumente hierbei sind:

- das klassische Beschwerdemanagement,
- die Zufriedenheitsbefragungen,
- das Risikomanagement,
- die Qualifizierung der Mitarbeiter und
- die prozessorientierte Strukturierung der Organisation und die Wissens- und Kommunikationskultur.

5.2. ZERTIFIZIERUNG

5.2.1. Rollen

Wie bereits unter den Voraussetzungen erwähnt, sind in einem Qualitätsmanagementsystem alle Mitarbeiter einer Organisation involviert. Trotz dieser Selbstverständlichkeit benötigt ein Qualitätsmanagementsystem explizit definierte Rollen, die den Systemaufbau und die Systemaufrechterhaltung sichern. Folgende Rollen haben sich dabei bewährt:

- Der oder die Beauftragte der obersten Leitung hat sicherzustellen, dass Qualitätsmanagement in der gesamten Organisation etabliert und gelebt wird.
- Dabei kann er/sie Unterstützung finden durch einen Qualitätsbeauftragten oder eine Qualitätsbeauftragte.
- Der oder die Prozessverantwortliche ist für Beschreibung, Umsetzung und Aktualisierung eines Prozesses zuständig.
- Der Auditor oder die Auditorin bereitet die Organisation auf die Zertifizierung vor. Er/sie kann intern ernannt werden oder von aussen als Berater (externer Auditor) beauftragt werden.
- Als Zertifizierer gilt die Zertifizierungsorganisation, die das ISO-Zertifikat vergibt.

Die Personen in den genannten Rollen sind in der Phase des Aufbaus die wesentlichen Treiber. So hat die Führung die Kompetenz des Personals auf allen Ebenen sicherzustellen und die Veränderungen in der Organisation gewissenhaft zu planen. In der Phase der Umsetzung und des laufenden Betriebs des Qualitätsmanagementsystems stellt beispielsweise der/die Qualitätsbeauftragte die Aktualität der Qualitätsmanagement-Dokumente sicher, arbeitet mit den Prozessverantwortlichen an der Erreichung der Prozessziele und kommuniziert den Qualitätsmanagement-Gedanken auf breiter Basis zu allen Mitarbeitenden der Organisation.

Ein externer Auditor oder Berater kann sinnvolle Ergänzungsarbeit leisten, indem er oder sie auch Teilaufgaben im Projekt der Qualitätsmanagement-Einführung übernimmt wie zum Beispiel das interne Audit, die Prozess- und/oder Strategie-Workshops oder die Überwachung der Einhaltung der zeitlich gesteckten Projektziele (Pfitzinger, 2015).

5.2.2. Ablauf eines Audits

Bevor ein Audit stattfinden kann, ist unabhängig davon, ob es sich um ein internes oder externes Audit (Zertifizierungsaudit) handelt, der Inhalt der Prüfung zu klären. Es kann sich um ein sogenanntes Systemaudit handeln wie beim Theatre Quality Frame. Dort wird festgestellt, ob das gesamte Managementsystem dem geforderten Zustand entspricht. Des Weiteren gibt es das Prozessaudit, in dem ein oder mehrere Prozesse auf Zweckmässigkeit und Einhaltung überprüft werden. Bei Produktaudits werden die geforderten Qualitätsmerkmale eines Produktes überprüft.

Im Rahmen eines Zertifizierungsaudits (z.B. für die ISO 9001) findet zunächst eine Dokumentenprüfung statt (auch Audit Stufe 1 genannt). Das bedeutet, dass die gesamte Dokumentation des Theatre Quality Frame inklusive Organigramm und Prozessdarstellungen auf Vollständigkeit und Klarheit beurteilt wird. Der Auditor (bzw. je nach Grösse der Organisation das Auditteam) verschafft sich mit der Dokumentation vor Ort einen Eindruck von der Qualität der Unterlagen und von der Organisation. Weitere wichtige Aspekte des Audits sind: Beurteilung des Standorts, Identifizierung von Prozessen, Kennzahlen und Zielen, Angaben zum Geltungsbereich, Ergebnisse aus internen Audits und Managementbewertungen. Nichtkonforme Feststellungen sowie Hinweise zu festgestellten Schwachstellen werden dabei vom Auditor dokumentiert.

Sofern die Unterlagen keiner Nachbesserung bedürfen, wird mit dem Auditor ein Auditplan für das Zertifizierungsaudit (auch Audit Stufe 2 genannt) abgestimmt. Bei dieser zweiten Stufe wird nun die Wirksamkeit des eingeführten Managementsystems überprüft, das heisst, es wird konkret die praktische Anwendung der dokumentierten Verfahren demonstriert.

Nach Beendigung des Audits wird der Auftraggeber in einem Abschlussgespräch über das Auditresultat informiert. Das Auditresultat und ggf. vorhandene Abweichungen werden in einem Bericht dokumentiert. Der Auditor entscheidet über die Einstufung in Haupt- und Nebenabweichungen. Eine Hauptabweichung führt entweder zu einem Nachaudit, d.h. zu einer erneuten Überprüfung vor Ort oder zur Einreichung neuer Unterlagen. Im Fall einer Nebenabweichung werden ebenfalls die Korrekturmassnahmen festgelegt und deren Umsetzung vor der Zertifizierungsentscheidung überprüft. Der Auditor spricht darin eine Empfehlung zur (Nicht-) Zertifizierung aus.

Die Erteilung des Zertifikates selbst erfolgt mit der positiven Prüfung des Zertifizierungsverfahrens durch die Zertifizierungsstelle (nicht durch den Auditor). Das Zertifikat wird nur erteilt, wenn nachweislich die Massnahmen zur Behebung der Abweichungen umgesetzt wurden. Die Gültigkeitsdauer des Zertifikates beträgt drei Jahre, wenn jährlich Überwachungsaudits im Unternehmen durchgeführt werden (TÜV Saarland 2015).

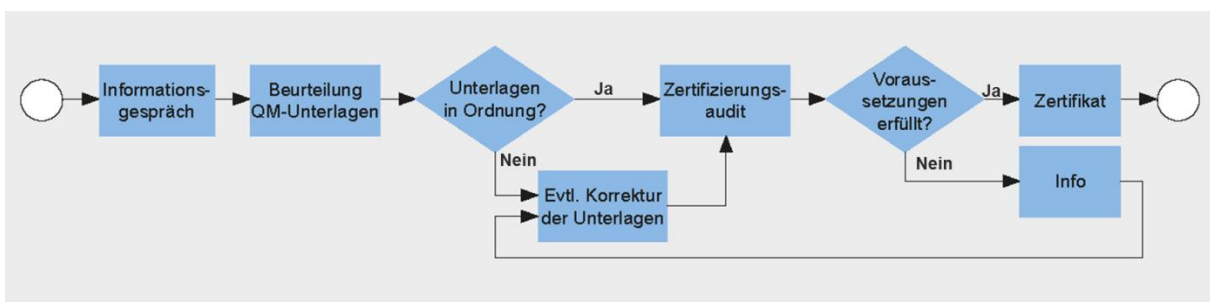


Abbildung 11: Ablauf eines Audits

Vor dem Überwachungsaudit werden die Organisationsdaten aktualisiert, um Änderungen, die signifikanten Einfluss auf die Aufbau- und Ablauforganisation haben, zu berücksichtigen. Das erste Überwachungsaudit muss spätestens 12 Monate nach dem Zertifizierungsaudit durchgeführt werden. Für alle weiteren Überwachungsaudits beträgt der Zeitraum zirka 3 Monate, basierend auf dem letzten Tag des Zertifizierungs-, beziehungsweise Re-Zertifizierungs- oder Überwachungsaudits (inklusive Freigabe des Berichtes durch die Zertifizierungsstelle). Verschiebungen darüber hinaus bedürfen einer Zustimmung der Akkreditierungsstelle. Liegt diese Zustimmung nicht vor, muss das Zertifikat ausgesetzt oder entzogen werden.

Nach dem Überwachungsaudit erhält der Auftraggeber ebenfalls einen Auditbericht. Vor Ablauf der Gültigkeitsdauer ist ein Re-Zertifizierungsaudit zur Verlängerung des Zertifikates für weitere drei Jahre in der Organisation durchzuführen. Beim Re-Zertifizierungsaudit wird die Wirksamkeit des gesamten Managementsystems erneut überprüft (Bruhn, 2013).



Abbildung 12: Das Akkreditierungsteam mit der Zertifizierungsurkunde.

Von links: Sabrina Kabitz (ZHAW), Daniel Eiche (TQU AG), Claudia Abu Khadrah (Kassowitz und Partner), Diana Betzler (ZHAW), Silvia Lorenz (Theater Winterthur), Thomas Guglielmetti (Theater Winterthur), André Schwabe (Theater Winterthur), Marc Baumann (Theater Winterthur).

5.3. DOKUMENTATION

5.3.1. Allgemeine Anforderungen

Ein wichtiger Bestandteil eines Qualitätsmanagement-Systems ist die Dokumentation des Vorgehens, der Spezifikationen der Leistung, der Ergebnisse der Leistungserbringung und der getroffenen Massnahmen zur Weiterentwicklung der Organisation. Dabei orientiert sich der Grad der Dokumentation und damit der Grad der verbindlichen Regelungen und Aufzeichnungen immer am Notwendigen und nicht am Möglichen.

Die ISO 9001:2015 spricht in diesem Zusammenhang von «dokumentierter Information», wobei die Art und Weise der Dokumentation offen ist (Tabelle 3).

Kapitel	Auszüge aus der ISO 9001:2015 zur dokumentierten Information
4.3	Der Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems der Organisation muss als dokumentierte Information verfügbar sein.
4.4.2	Die Organisation muss in erforderlichem Umfang a) dokumentierte Informationen aufrechterhalten, um die Durchführung ihrer Prozesse zu unterstützen; b) dokumentierte Informationen aufbewahren, so dass darauf vertraut werden kann, dass die Prozesse wie geplant durchgeführt werden.
5.5.2	Die Qualitätspolitik muss als dokumentierte Information verfügbar sein und aufrechterhalten werden.
6.2.1	Die Organisation muss dokumentierte Informationen zu den Qualitätszielen aufrechterhalten.
7.5	Das Qualitätsmanagementsystem muss beinhalten: die von der Norm geforderte dokumentierte Information sowie dokumentierte Information, welche die Organisation als notwendig für die Wirksamkeit des QMS bestimmt hat.
8.1	Die Organisation muss in erforderlichem Umfang dokumentierte Information bestimmen, aufrechterhalten und aufbewahren: 1) so dass darauf vertraut werden kann, dass die Prozesse wie geplant durchgeführt werden; 2) um Konformität von Produkten und Dienstleistungen mit ihren Anforderungen nachzuweisen.
9.1.1	Die Organisation muss geeignete dokumentierte Informationen als Nachweis der Ergebnisse aufbewahren.
10.2.2	Die Organisation muss dokumentierte Information aufbewahren, als Nachweis a) der Art der Nichtkonformität sowie jeder daraufhin getroffenen Maßnahme; b) der Ergebnisse jeder Korrekturmaßnahme

Tabelle 3: Auszüge aus der ISO 9001:2015 zur dokumentierten Information

Die Art und Weise der Dokumentation ist offen, eine bestimmte Form ist nicht vorgeschrieben. Damit sind unterschiedliche Varianten möglich:

- Papierform (Handbücher, Verfahrensanweisungen, Formulare, Aufzeichnungen etc.)
- Geschlossene EDV-Dokumente (z.B. PDF Dateien, Intranet/Extranet etc.)
- Offene, interaktive EDV-Informationen (z.B. Wikipedia, Facebook etc.)

Grundsätzlich gilt, dass die Art und Weise der Dokumentation den Anforderungen entsprechen muss. Wesentliche Punkte, die dabei berücksichtigt werden müssen, sind:

- Wie wird die jeweilige Information übermittelt (z.B. an Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten)?
- Wie wird sichergestellt, dass die dokumentierte Information aktuell und freigegeben ist?
- Wie wird sichergestellt, dass Aufzeichnungen nicht verändert werden?

Wichtige Kriterien zur Beurteilung der Regeldichte einer Dokumentation im Theaterbetrieb sind:

- Gesetzliche Anforderungen (z.B. Sicherheit, Brandschutz)
- Risiko und Bedeutung einer Abweichung von einer Regel oder einer fehlerhaften Information
- Ausbildung der Mitarbeiter (angelernt oder Facharbeiter)
- Interne Regelkommunikation (Welche Themen werden regelmässig persönlich abgestimmt?)
- Unterstützungsgrad der operativen Arbeit durch die IT

5.3.2. Umsetzung der Dokumentation in diesem Projekt

Eine wichtige Frage ist die Form der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems. Sollen die Informationen in Papierform oder elektronisch, anhand einer speziellen Software oder interaktiv in WIKI verwaltet werden? Soll die Verknüpfung anhand eines Dokumentenmanagementsystems geschehen oder über Hyperlinks in den Dokumenten selbst? Diese Fragen muss jede Organisation selbst beantworten. Im Rahmen dieses Forschungsprojektes wurden mittels Nutzwertanalyse (Kapitel 5.4.2) die verschiedenen Optionen bewertet (Tabelle 4).

Anforderung an Dokumentation	Bedeutung für Theater / Gewichtung	Handbuch (elektron.)	Hyperlink Dokumente	WIKI	Spez. Software
Anleitung	3	3	3	3	2
Standardisierung Arbeit	2	2	3	3	3
Standardisierung Kommunikation	2	3	1	1	1
Transparenz	2	3	2	2	2
Führungsinstrument	3	3	1	1	1
Einfache Handhabung	3	3	2	2	1
Günstig	1	3	3	1	1
Aktuell	1	2	2	3	3
Zugänglichkeit für Mitarbeiter	3	3	1	1	1
GESAMTBEWERTUNG		57	38	37	31

Tabelle 4: Entscheidungsmatrix: Dokumentationsmöglichkeiten für das Theater

Auf der Basis dieser Entscheidungsmatrix fiel die Entscheidung zugunsten eines elektronischen Qualitätsmanagement-Handbuches aus, das für alle zugänglich in der dafür verwendeten Theatersoftware hinterlegt ist. Die Dokumente des Managementsystems sind damit als einzelne Prozessbeschreibungen im PDF-Format in die Theatersoftware «Theatron», über welche im Wesentlichen die operative Arbeit erfolgt, integriert worden.

5.3.3. Dokumentation mit Theatron

Das Theatre Quality Frame des Theater Winterthur wurde mithilfe der Software-Lösung «Theatron» dokumentiert. Theatron ist eine Branchenlösung für Theater und unterstützt die Theaterleitung bei der Planung, Organisation und Umsetzung der gesamten Saisonplanung.

Der ganze Lebenszyklus von der Idee über die Planung bis zur einzelnen Aufführung findet sich in dieser Branchenlösung. Spielpläne, Einsatzpläne und alle weiteren Organisationsprozesse können bequem auch mobil verwaltet werden. Die Softwarelösung bildet eine ideale Basis für die Dokumentenablage und die Aufgabenverwaltung und ermöglicht den Mitarbeitenden und Prozessverantwortlichen eine Selbststeuerung und der Direktion einen raschen Überblick. Datenauswertungen können bequem per Webapplikation in Excel-Form auf den Computer exportiert werden. Aufgrund seiner Funktionalität hat sich «Theatron» als ideale Dokumentationsform erwiesen.

myWebGate My News Stream Profiles Notifications Apps Peter Luder

Theatron Produktionen Veranstaltungen Einsatzpläne Administration Alles

Theatron - Saisonplanung leicht gemacht

Home Meine Dokumente Meine Aufgaben

Theatron - Saisonplanung für das Theater Winterthur

Mit dieser Applikation möchten wir die Koordination der Termine, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Saisonplanung und -durchführung verbessern und Doppelspurigkeiten verhindern. Alle Beteiligten, sollen sich informieren können. Theatron ist in Arbeit und wird von uns gemeinsam mit Webgate entwickelt. Anpassungswünsche, Hinweise und Änderungsideen sind willkommen an Susanne Ackermann oder Marc Baumann. Vielen Dank und toi, toi, toi für die Saison.

Marco Baumann - 23.05.2013

Heutige Termine - 24.05.2013

Von	Bis	Ort	Produktion	Art
10:00	19:00	Bühne	> Der kleine Prinz	> Auf-/ Abbau / TE
19:30	21:00	Foyer	> Gut gegen Nordwind	> Vorstellung

Meine Aufgaben

Fällig am	Produktion	Titel
-----------	------------	-------

Tagesdokument

André und Thomas haben Theatron kennengelernt

Direktionsdienst
Thomas Guglielmetti

Theatermeister
Rolf Meier

Foyerleitung
Silvia Jucker

Marco Baumann - 23.05.2013

Abbildung 13: Screenshot Theatron

5.4. TOOLS

In den einzelnen Workshops können, um zur Zertifikationsreife zu gelangen, verschiedene bereits bestehende Management-Tools angewandt werden (siehe auch Theden & Colman, 2013). Folgende drei Instrumente wurden als besonders nützlich erachtet: Das Kano-Modell hat sich zur Identifikation von Leistungsanforderungen als sehr hilfreich erwiesen. Die Nutzwertanalyse ist eine Methode, die die Entscheidungsfindung bei komplexen Problemen rational unterstützen soll. Und die QFD-Matrix eignet sich als Instrument zur Integration von Organisationszielen und Organisationsprozessen.

5.4.1. Das Kano-Modell

In seiner ursprünglichen Form zeigt das Kano-Modell (Kano et al. 1984) den Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Erfüllung von Kundenanforderungen. Im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt Theatre Quality Frame kann das Kano-Modell dazu verwendet werden, die Strategie und die Ziele für ein Theater zu entwickeln, geeignete Leistungsindikatoren zu identifizieren und entsprechende Massnahmen abzuleiten.

Die Idee von Kano fusst auf der Motivationstheorie von Herzberg (Herzberg et al. 1959). Herzberg unterscheidet zwischen Hygiene- und Motivationsfaktoren. Eine Erfüllung der Hygienefaktoren führt zur Beseitigung von Unzufriedenheit, durch eine Erfüllung der Motivationsfaktoren kann Zufriedenheit erreicht werden. Zufriedenheit und Unzufriedenheit sind demnach als zwei unabhängige Eigenschaften zu betrachten. Ein unzufriedener Theaterbesucher kann durch einen exzellenten Besucherservice besänftigt werden. Richtig zufrieden ist er jedoch nur, wenn er eine exzellente Theateraufführung sieht (Sauerwein, 2000).

Kano teilt die Stakeholder-Anforderungen in drei Dimensionen auf, in die sogenannten Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen (Abbildung 14):

- **Basisanforderungen:** Diese Kategorie von Anforderungen ist selbstverständlich und als nicht betonenswert einzustufen (zum Beispiel das Vorhandensein von Toiletten). Die Basisanforderungen müssen unbedingt erfüllt sein. Eine Nicht-Erfüllung führt beim Kunden zu grosser Unzufriedenheit. Aus einer Erfüllung der Basisanforderungen resultiert demnach keine Zufriedenheit, sondern lediglich eine Nicht-Unzufriedenheit.
- **Qualitäts- und Leistungsanforderungen** sind die explizit formulierten Anforderungen. Sie werden in der nachfolgenden Abbildung 14 durch eine diagonal verlaufende Gerade widergespiegelt. Der Erfüllungsgrad verhält sich proportional zur Zufriedenheit. Je höher der Grad an Leistungsanforderungserfüllung ist, desto höher ist die Zufriedenheit beim Kunden und umgekehrt.
- **Begeisterungsanforderungen:** Das sind jene Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften, die in der Lage sind, einen Stakeholder zu begeistern. Sie werden nicht erwartet, ihre Bereitstellung erhöht aber den Nutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung enorm (zum Beispiel ein Begrüssungssekt). Die Erfüllung dieser Anforderungen ist ein deutliches Differenzierungsmerkmal. Ein Nicht-Vorhandensein verursacht zwar keine Unzufriedenheit, man vergibt jedoch die Chance, sich von den Mitbewerbern abzuheben.

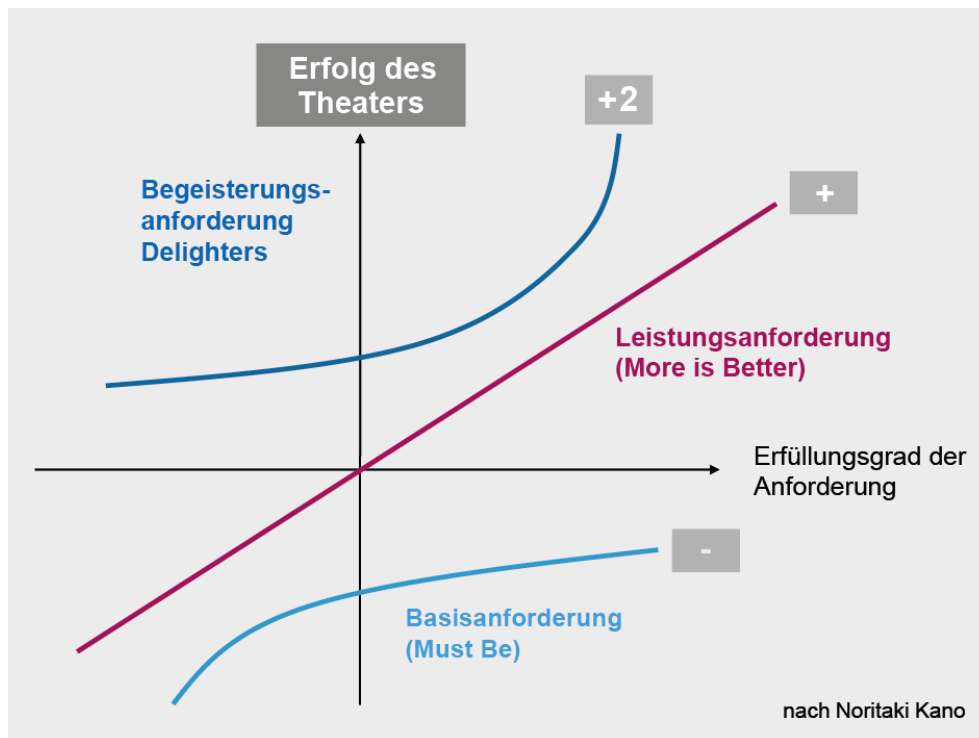


Abbildung 14: Kano-Modell, angepasst an den Kulturbetrieb

Zentral bei der Anwendung des Kano-Modells ist es, im Voraus die einzelnen Anforderungs- und vor allem Besuchergruppen mit ihren jeweiligen Erwartungen beziehungsweise Leistungsanforderungen zu identifizieren.

Relevante Besuchergruppen, die in das Forschungsprojekt Theatre Quality Frame einbezogen wurden, sind beispielsweise:

1. Abonnenten
2. Gelegentliche Besucher
3. Potenzielle Besucher
4. Allgemein Personen mit kulturellen Interessen
5. Nicht an Theater interessierte Personen

Das Kano-Modell kann im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt Theatre Quality Frame als Instrument zur Identifikation von Leistungsanforderungen an den Theatererfolg eingesetzt werden. Aus diesen Leistungsanforderungen werden Kriterien und Indikatoren der einzelnen Zieldimensionen des Theatre Quality Monitors abgeleitet. Folgendes Analyse-Raster aus dem Kano-Modell kann zur Entwicklung der einzelnen Anforderungen pro Zieldimension dienen (Tabelle 5):

Anforderung des jeweiligen Stakeholders/	Basis	Leistung	Begeisterung
Zieldimension/Wirkung			
Artistic Performance			
Financial Performance			
Development and Innovation			
Sustainability			
Process Performance			
Stakeholder Performance			
Botschaft:	«nichts falsch machen»	«Je mehr desto besser»	«Überraschung, Innovation»

Tabelle 5: Analyseraster Kano-Modell

Da sich aber Stakeholder-Anforderungen und Qualitätsmerkmale im zeitlichen Verlauf verändern, ist eine längerfristige Vergleichbarkeit der Anforderungen nur begrenzt möglich. So ist zum Beispiel der Wandel einer Leistung von einer Begeisterungsanforderung über eine Leistungsanforderung hin zu einer nicht explizit vom Kunden geäußerten und als völlig selbstverständlich erachteten Basisanforderung möglich.

5.4.2. Die Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse (Herbig, 2015) hat sich für das Management von Kulturorganisationen als sehr relevant erwiesen. Während die Kosten-Nutzen-Analyse verschiedene Kriterien nur unter Effizienz-Gesichtspunkten betrachtet, kann bei der Nutzwertanalyse auch die Effektivität bzw. der Outcome bewertet werden. Die Nutzwertanalyse wird häufig erstellt, wenn «weiche» – also in Geldwert oder Zahlen nicht darstellbare – Kriterien vorliegen, anhand derer zwischen verschiedenen Wahlmöglichkeiten eine Entscheidung getroffen werden muss.

Anhand der Nutzwertanalyse können Wahlmöglichkeiten nach mehreren verschiedenen Zielkriterien bewertet und miteinander verglichen werden. Zunächst gilt es, festzustellen, welche Kriterien wichtig und massgeblich für die Entscheidung sein sollen. Meistens können schon im ersten Schritt Kriterien formuliert werden, die zwingend erfüllt werden müssen. Alternativen, die diese Bedingung nicht erfüllen, scheiden sofort aus. Diese Muss-Kriterien können durch Soll-Kriterien ergänzt werden, deren Erfüllung erwünscht, aber nicht notwendig ist. In einem zweiten Schritt müssen nun die einzelnen Soll-Ziele in eine Ordnung gebracht werden. Möglich ist eine Systematisierung in Form von Oberzielen und dazugehörigen Unterzielen. Den einzelnen Zielen werden Gewichtungsfaktoren zugeordnet. Das kann in der Form von Multiplikatoren von 1 (wenig wichtig) bis 5 (sehr wichtig) oder als Prozentangaben erfolgen.

Die abschließende Stufe der Nutzwertanalyse ist die Ergebnisermittlung. Aus der Multiplikation der Gewichtungsfaktoren der Ziele mit dem entsprechenden Erfüllungsgrad der jeweiligen Wahlmöglichkeit ergeben sich einzelne Teilnutzwerte. Die Summe der Teilnutzwerte wiederum ergibt den Gesamtnutzwert einer Wahlmöglichkeit. Mit der dritten Stufe ist die Entscheidung gefallen. Die Wahlmöglichkeit mit dem höchsten Gesamtnutzwert wird umgesetzt.

VORTEILE	NACHTEILE
Flexibilität des Zielsystems	Subjektivität der Gewichtung sowohl auf der Zielebene als auch bei den Zielerfüllungsgraden.
Direkte Vergleichbarkeit der einzelnen Wahlmöglichkeiten	Nur bedingte Vergleichbarkeit der verschiedenen Projekte

Tabelle 6: Vor- und Nachteile einer Nutzwertanalyse

Mit Hilfe der Nutzwertanalyse konnte im vorliegenden Projekt die Entscheidung getroffen werden, mit welchen Mitteln und Medien das Managementsystem dokumentiert werden soll (Kapitel 5.3.2; Tabelle 4).

5.4.3. Die Quality-Function-Deployment-Methode

Die Quality-Function-Deployment-Methode (QFD-Methode) ist eine häufig genutzte Methode, um Kundenanforderungen systematisch in eine Leistung zu übersetzen (Kamiske & Brauer, 2011; Theden & Colsman, 2003). Bei der Umsetzung des Theatre Quality Frame kann sie unterstützend als Instrument zur Integration von Organisationszielen und Organisationsprozessen eingesetzt werden. Die QFD-Matrix stellt den prinzipiellen Zusammenhang zwischen den Ergebnissen (was wollen wir erreichen?) und dem Vorgehen (wie arbeiten wir?) dar.

Relevant sind die beiden Sichtweisen der QFD-Methode:

- Top-Down-Sicht: Was sind die Anforderungen? Was wollen wir erreichen? Wie können wir das umsetzen? Was muss dafür getan werden?
- Bottom-Up-Sicht: Was leistet ein Prozess? Wohin muss ein Prozess verbessert werden? Welche Auswirkungen hat dieser auf die Unternehmensziele und die Kundenzufriedenheit?

6. Einführung und Nutzung

Das generalisierte Theatre Quality Frame soll mit den bestehenden und weiteren interessierten Partnern weiterentwickelt und angewandt werden. Als Garantie für die konforme Umsetzung ist geplant, ein Qualitätssiegel zu entwickeln, welches an Kulturorganisationen verliehen wird, die das Theatre Quality Frame einsetzen.

6.1. WORKSHOPS ZUR STUFENWEISEN EINFÜHRUNG

Das Zentrum für Kulturmanagement bietet für Kulturorganisationen folgende **Workshop-Module** zur Orientierung und schrittweisen Einführung des Theatre Quality Frame an:

- Ermittlung der QM-Anforderungen, Erfassung der Bedürfnisse, Schaffung von Voraussetzungen.
- Definition und Einführung von QM in ausgewählten Bereichen: Servicequalität, Aufführungsqualität
- Definition und Einführung von QM in ausgewählten Bereichen: Führungsqualität
- Einführung des Theatre Quality Frame in allen Geschäftsbereichen
- Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001: 2015

Die Workshops können individuell vereinbart werden.

Darüber hinaus werden bei Bedarf Kurse zum Qualitätsmanagement angeboten. Das aktuelle Kursprogramm finden Sie unter <https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/zkm/>.

Bei Fragen und Anregungen wenden Sie sich an Dr. Diana Betzler (bera@zhaw.ch).

6.2. VERWENDUNG UND VERWERTUNG

Alle Rechte, auch des Nachdrucks von Auszügen, vorbehalten. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Verarbeitung und Einspeicherung in elektronische Systeme.

7. Fazit

«Die Durchleuchtung des gesamten Hauses hat Effizienzsteigerungen ermöglicht und damit den Druck auf den Spielplan deutlich reduziert.»

Marc Baumann, Direktor Theater Winterthur, NZZ am 27. 11. 2013.

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt hat gezeigt, dass Qualitätsmanagement, wie es im gewerblichen Umfeld üblich ist, ebenso erfolgreich zur Gestaltung und Optimierung eines Theaterbetriebes eingesetzt werden kann. Die gemeinsame Entwicklungsarbeit hat darüber hinaus gezeigt, dass für ein erfolgreiches Theater mehr benötigt wird, als durch einen Standard festgelegt werden kann. Für ein wirkungsvolles Theater braucht es die Festlegung von Organisations- und Leistungszielen und deren Verknüpfung mit den wichtigsten Theaterprozessen.

7.1. ERGEBNISSE

Mit der Entwicklung dieses wirkungsorientierten Qualitätsmanagementsystems wurden wichtige Rahmenbedingungen für das professionelle Führen und Leiten einer Kulturinstitution geschaffen: ein gut funktionierendes Informationssystem, ein effektives Kommunikationssystem und ein überschaubares Organisationslenkungssystem. Durch die Verknüpfung der Zieldimensionen des Theatre Quality Monitor mit den Prozessen der Theatre Quality Map konnte eine klare Ausrichtung der Organisation auf definierte Strategien und Ziele erreicht werden. Dabei orientierte sich die Organisation klar an den Bedürfnissen der Stakeholder. Daraus ergibt sich, dass nicht nur auf die Bedürfnisse von tatsächlichen und potenziellen Theaterbesuchern eingegangen wird, sondern auch auf die öffentlichen Förderer, die das Theater als Mehrwert für die Stadt und die Region betrachten. Die Erfassung der Kundengruppen und deren Erwartungen sowie insbesondere der Umgang damit führte zu einem besseren Verständnis der eigenen Leistung für die Stadt und den Kanton und zu einem stärkeren Selbstbewusstsein des Theater Winterthur.

Durch die klare Strukturierung und Organisation der Prozesse im Theater mit den Abläufen, Zuständigkeiten, Hilfsmitteln und Standards wurde eine objektiv messbare und subjektiv erlebbare Steigerung der Effizienz erreicht. Das entspricht den Erfahrungen, die im industriellen Umfeld mit prozessorientierten Managementsystemen gemacht werden. Der Einsatz von Messverfahren ermöglicht die Überprüfbarkeit der Zielerreichung.

Durch die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems wurden das Wissen und die Erfahrung einzelner Personen und Experten zum «Wissen der Organisation». Die gut dokumentierten Prozessabläufe führten zudem zu mehr Transparenz und einer verbesserten Zusammenarbeit. Durch die Festlegung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen der Mitarbeitenden innerhalb der definierten Prozessabläufe wurde die Basis für eine reibungslosere Zusammenarbeit geschaffen. Damit wurde die Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess geschaffen, um die Organisation permanent von innen heraus weiter zu entwickeln und zu optimieren.

7.2. LESSONS LEARNED

Eine wichtige Voraussetzung für gutes Qualitätsmanagement an einem Theater ist zunächst die Einbindung und Information aller Mitarbeitenden; vor allem aber muss die künstlerische Leitung überzeugt werden. Ebenso wichtig ist, dass die Prozessverantwortung nicht bei der Direktion verbleibt, sondern auf die darunter liegenden Führungsebenen und Projektmanagerinnen und -manager delegiert wird. Wir sehen in diesem Punkt eine Herausforderung: Da viele Theater eine zentralistische und «autokratische» (Boerner, 2002) Führungsstruktur aufweisen, könnte die Delegation von Prozessverantwortung auf Widerstand bei der Theaterdirektion stossen. Mit dem Qualitätsmanagement hat auch ein Kulturwandel stattgefunden. Die Hierarchien wurden flacher, Verantwortlichkeiten besser verteilt und Prozesse transparenter dargestellt. Die Dokumentation der Prozesse, Organisationsziele und Messziele sollten allen Projekteigentümern zugänglich sein und die IT-Infrastruktur sollte geeignete Optionen bieten. Die Erstellung der Dokumentation stiess zunächst auf Widerstand, aber als klar wurde, dass der Aufwand geringer war als erwartet, stieg das Vertrauen der Mitarbeitenden. Es gab zahlreiche Diskussionen über die Natur kreativer Prozesse, die Qualität künstlerischer Produkte und über Theaterziele, aber sobald diese Themen bearbeitet waren, war die Implementation des Theatre Quality Frame problemlos.

Die Frage, ob die Effizienz des Theaters durch die Umsetzung des Theatre Quality Frame verbessert werden konnte, kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht eindeutig beantwortet werden. Im Jahr 2013 erhielt das Theater Winterthur von seinen öffentlichen Auftraggebern die Auflage, seine Kosten um zehn Prozent zu reduzieren. Mit Hilfe des Theatre Quality Frame konnte dieses Ziel ohne Verlust von Leistungs- oder Servicequalität erreicht werden (Betzler et al., 2014). Es war also möglich, die Effizienz kurzfristig zu erhöhen, mittel- bis langfristige Effekte werden hingegen erst in ein paar Jahren sichtbar. Der Geschäftsführer des Festspielhauses Baden-Baden, Michael Drautz, betont den positiven Einfluss der ISO Zertifizierung vor allem im Umgang mit den privaten Förderern und Sponsoren: «Unternehmerisch denkende Förderer erkennen in der zertifizierten Kulturorganisation ein effizientes Unternehmen auf Augenhöhe.»³

Bei einer Zertifizierung ist zu beachten, dass Standards wie die ISO 9001 sorgfältig auf die Bedürfnisse eines Theaters angepasst werden müssen. Im Umgang mit künstlerischen und kreativen Produkten und Prozessen fand das Theater Winterthur viele praktische Möglichkeiten. Zum Beispiel gab es eine lebhafte Diskussion darüber, wie die Qualität der Aufführungen gemessen werden sollte. Neben dem künstlerischen Leiter und den Zuschauern selbst wird nun auch die Theaterkommission als Expertengremium um ihre Meinung gebeten. Eine weitere Neuerung ist, dass die Bewertungsergebnisse von Theateraufführungen nun transparenter behandelt werden. Beim Aufbau des Theatre Quality Frame war es vor allem wichtig, die Schnittstellen zwischen den eher offenen, kreativen Prozessen und den mehr standardisierten, sich wiederholenden Prozessen zu gestalten. Es zeigte sich, dass das Theater Winterthur fähig war, einen Ausgleich der konkurrierenden Anforderungen von kreativen und Routinearbeiten zu entwickeln (vgl. DeFilippi 2007). Eine Einschränkung der Pilotstudie ist allerdings, dass ein Theater für Gastspiele mit einem geringen Anteil an Koproduktionen untersucht wurde und kein produzierendes Theater. Im letzteren Fall wird angenommen, dass das Spannungsverhältnis zwischen Kreativität und Standardisierung weit höher gewesen wäre.

7.3. PERSPEKTIVEN

Zur Gewährleistung von Modellgültigkeit sollte ein Modell regelmässig überprüft und aktualisiert werden (Stachowiak, 1973). Das Theatre Quality Frame soll als nächstes auf andere produzierende Theater, Gastspielhäuser und Veranstaltungszentren in der Schweiz und international angewandt werden. Vor allem produzierende Theater sind von Interesse, damit die Forschung zur Organisation von Kreativität weiter ausgebaut werden kann. Um das Wissen und die Qualitätsmanagement-Erfahrung weiterzugeben, wurde ein für Kulturstiftungen passgenaues Weiterbildungsprogramm entwickelt, zu dessen Teilnahme Interessierte herzlich eingeladen sind (Kapitel 6). Gemeinsam mit Anwendern, Förderern und Interessierten möchten wir Wissen teilen und Netzwerke knüpfen, um Managementstandards vor allem für grössere Kulturstiftungen weiterzuentwickeln. Denn: Professionelles Kulturschaffen braucht professionelle Strukturen.

³ Quelle: Festspielhaus Baden-Baden, <http://www.baden-baden.tv> - veröffentlicht am 10. Februar 2011 - 14:25.

Literaturverzeichnis

Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York, Springer.

Auvinen, T. (2001). *Why is it difficult to Manage an Opera House? The Artistic-Economic Dichotomy and Its Manifestations in the Organizational Structures of Five Opera Organizations*. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 30 (4), pp. 268-282.

Baecker, D. (2013). *Wozu Theater?*. Berlin: Theater der Zeit.

Betzler, D. & Kabitz, S. (2014). *Theater Winterthur als erstes Theater der Schweiz nach ISO 9001: 2008 zertifiziert*, 44, p. 6.

Betzler, D. & Labaronne, L. (2011). *Qualitätsmanagement im Theaterbetrieb*. *ProScenium: Fachzeitschrift des Schweizer Verband technischer Bühnen- und Veranstaltungsberufe*, 151, pp. 12-13.

Betzler, D., Eiche, D., Kabitz, S., & Baumann, M. (2014). *Qualitätsmanagement. Herausforderungen und Chancen für Theater*. Vortrag gehalten beim Schweizer Theatertreffen am 28. Mai 2014, Winterthur.

Boerner, S. & Gebert, D. (2005). *Organizational Culture and Creative Processes. Comparing German Theatre Companies and Scientific Institutes*. *Nonprofit Management and Leadership*, 16 (2), pp. 209-220.

Boerner, S. (2002). *Theater - absolutistische Bastion oder Hort künstlerischer Freiheit? Eine empirische Untersuchung der Bedingungen künstlerischer Qualität*. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmung*, 24 (3), pp. 249-262.

Boerner, S. (2008). *Performance Measurement in Opera Companies: Comparing the Subjective Quality Judgement of Experts and Non-Experts*. *International Journal of Arts Management*, 10, pp. 21-37.

Boerner, S., Neuhoﬀ, H., Renz, S., & Moser, V. (2008). *Evaluation in Music Theater: Empirical Results on Content and Structure of the Audience's Quality Judgement*. *Empirical Studies of the Arts*, 26 (1), pp. 15-35.

Boorsma, M. & Chiaravalloti, F. (2010). *Arts Marketing Performance: An Artistic-Mission-Led Approach to Evaluation*. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40 (4), pp. 297-317.

Briskman, L. (2009). *Creative Product and Creative Processes in Science and Art*. In Krausz, M., Dutton, D. & Bardsley, K. (Eds.). *The idea of creativity*, pp. 17-43. Niederlande: Brill.

Bruhn, M. (2013). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Berlin: Springer.

Dalluege, C. A. & Franz, H. W. (2011). *IQM - Integriertes Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung: Selbstbewertung für EFQM, CAF, DIN EN ISO 9001/4 und andere QM-Systeme*. Bielefeld: Bertelsmann.

Davis, H. & Scase, R. (2000). *Managing Creativity. The Dynamics of Work and Organization*. Buckingham: Open University Press.

DeFilippi, R., Grabher, G., & Candace J. (2007). *Introduction to Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy*. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (5), pp. 511-521.

European Association of Business Process Management (2014). *BPM CBOK® - Business Process Management BPM Common Body of Knowledge*. Wettenberg: Verlag Dr. Götz Schmidt.

Figueroa-Dreher, S. K. (2012). *Wann und weshalb ist Improvisation kreativ?* In Göttlich, U. & Kurt R. (Hrsg.). *Kreativität und Improvisation*, pp. 187-207. Wiesbaden: Springer.

Garvin D. A. (1984), *What Does Product Quality Really Mean?*, *Sloan Management Review*, 26 (1), pp. 25-43.

- Gerlach, R.** (2006). *The Question of Quality in a Comparison of British and German Theatre*. In Eisenberg, C., Gerlach, R. & Handke, C. (Hrsg.). *Cultural Industries: The British Experience in International Perspective*, p. 99-118. Humboldt University Berlin.
- Haunschild, A. & Eickhof, D. R.** (2007). *For art's sake! Artistic and economic logics in creative production*. Journal of Organizational Behavior, 28 (5), pp. 523-538.
- Herbig, N.** (2015). *Nutzwertanalyse: Eine Methode zur Bewertung von Lösungsalternativen und zur Entscheidungsfindung*. Kindle eBook.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B.** (1959). *The Motivation to Work* (2. Edition). New York: Wiley.
- Kamiske, G. & Brauer J.P.** (2011). *Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements*. Hanser Fachbuch.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S.** (1984). *Attractive quality and must-be quality*. Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14 (2), 39-48.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (1992). *The balanced scorecard - measures that drive performance*. Harvard Business Review, January-February, 71-79.
- Knava, I. & Heskia, T.** (2016). *ISO FOR CULTURE. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument. Standards in Kulturbetrieben praktisch umsetzen*, Facultas: Wien.
- Miller, E. J. & Rice, A. K.** (2001). *Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries*. Routledge.
- Norm DIN EN ISO 9001** (2008). *Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen*. Berlin: Beuth.
- Nowicki, M.** (2000). *Theatermanagement. Ein dienstleistungsorientierter Ansatz*. Hamburg: Kovac.
- Pfizinger, E.** (2015). *Projekt DIN EN ISO 9001:2015: Vorgehensmodell zur Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems*. DIN e.V.
- Piechulek, H.** (2015). *Leitfaden für kleine Unternehmen zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems*. <http://www.qm-piechulek.de/index.php/download.html>, (zuletzt abgerufen am 16.11. 2015).
- Popitz, H.** (2000): *Wege der Kreativität*. Tübingen: Mohr
- Sauerwein, E.** (2000). *Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften*. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schulte, P.** (2012). *Vertrauenskultur als Beitrag zum Unternehmenserfolg. Wirksamkeit von Führung durch High Trust Culture*. https://www.usp-d.com/wp-content/uploads/2012/08/USP-D_WP_Vertrauenskultur.pdf, (zuletzt abgerufen am 16.11. 2015).
- Stachowiak, H.** (1973). *Allgemeine Modelltheorie*. Wien/New York Springer.
- Theden, P. & Colsman, H.** (2013). *Qualitätstechniken: Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen Verbesserung*. München: Carl Hanser Verlag.
- TÜV Saarland** (2015). *Beschreibung des Zertifizierungsverfahrens*. <http://cert.tuev-saar.net/93.html>, (zuletzt abgerufen am 16.11. 2015).
- Urrutiaguer, D.** (2004). *Programme innovations and networks of French public theatres*. The Service Industries Journal, 24 (1), pp. 37-55.
- Vakianis, A.** (2006). *Besonderheiten des Managements von Kulturorganisationen anhand des Beispiels «Theater»*. In Zembylas, T. & Tschmuck, P. (Hrsg.) 2006. *Kulturorganisationsforschung - Ansätze und Perspektiven der Kulturorganisationslehre*, pp. 79-98, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wagner, K.W. & Käfer, R.** (2013). *PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement: Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001*. München: Carl Hanser.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl und Art der durchgeführten Workshops	12
Tabelle 2: Operationalisierung Stakeholder Performance	26
Tabelle 3: Auszüge aus der ISO 9001:2015 zur dokumentierten Information	32
Tabelle 4: Entscheidungsmatrix: Dokumentationsmöglichkeiten für das Theater	33
Tabelle 5: Analyseraster Kano-Modell	36
Tabelle 6: Vor- und Nachteile einer Nutzwertanalyse	37
Tabelle 7: Anwendung der QFD-Methode, Theater Winterthur	38

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklungsdesign	10
Abbildung 2: Theater Winterthur	11
Abbildung 3: Work in Progress	12
Abbildung 4: Theater Winterthur, Aufführung «Nur ein Tag»	14
Abbildung 5: Theater Winterthur, Aufführung «Nur ein Tag»	17
Abbildung 6: Theater Winterthur, Aufführung «Supergute Tage»	18
Abbildung 7: Theatre Process Map	20
Abbildung 8: Vorlage Prozessbeschreibung	22
Abbildung 9: Cockpit-System, Theater Winterthur	23
Abbildung 10: Theatre Performance Monitor	24
Abbildung 11: Ablauf eines Audits	30
Abbildung 12: Das Akkreditierungsteam mit der Zertifizierungsurkunde.	31
Abbildung 13: Screenshot Theatron	34
Abbildung 14: Kano-Modell, angepasst an den Kulturbetrieb	36

Projektpartner

Kommission für Technologie und Innovation KTI

<http://www.kti.admin.ch/>



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Kommission für Technologie und Innovation KTI

Theater Winterthur

<http://www.theater.winterthur.ch>

**THEATER
WINTERTHUR**

TQU Winterthur AG

<http://www.tqu-group.com/tqu-schweiz>



School of Management and Law, ZHAW

Zentrum für Kulturmanagement

<http://www.zkm.zhaw.ch>

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



**School of
Management and Law**

Autoren

Die involvierten Experten bringen Kompetenzen in den Bereichen Qualitätsmanagement, Forschung und Theatermanagement mit:



Dr. Diana Betzler
Zentrum für Kulturmanagement (ZHAW)
Projektleitung «Theatre Quality Frame», Quality Auditor



Sabrina Kabitz, M.A.
(Lead-) Quality Auditor, EFQM Assessor
Zentrum für Kulturmanagement (ZHAW)



Marc Baumann
Theater Winterthur
Gesamtleitung Theater Winterthur Juni 2009 – April 2014



Silvia Lorenz, M.A. MAS Arts Management
Theater Winterthur
Qualitätsbeauftragte, Quality Auditor



Daniel Eiche
Geschäftsführer TQU AG Winterthur
Unternehmensberater



Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

