

Kulturelle Wirkungsdimensionen als Steuerungsinstrument und Veränderungsbarometer

Irene Knava¹

1. Einleitung

Kulturbetriebe belegen ihre Legitimation zumeist ausschließlich mit absoluten Besuchszahlen bzw. der prozentuellen Zahl der Besuchsauslastung. Die Besuchszahl sagt jedoch beispielsweise nichts über die Zusammensetzung des Publikums aus und greift für das vielfältige Zielsystem von Kulturbetrieben zu kurz. Über welche Wirkungsziele verfügen Kulturbetriebe? Anhand welcher Kriterien werden Institutionen wie Museen, Theater, Festivals oder Orchester gesteuert, um einen Unterschied für die Gesellschaft zu machen? Lässt sich die Legitimation von öffentlich geförderten Kulturbetrieben noch über andere Indikatoren als die Besuchszahl belegen und somit an unterschiedliche Stakeholder wie beispielsweise öffentliche Träger, Sponsoren, Publikum kommunizieren? Lässt sich anhand der Ähnlichkeit der Betriebe – Theater produzieren Aufführungen, Museen Ausstellungen – ein Muster bilden, das als prototypisches Steuerungs- und Evaluationskonzept für Kulturbetriebe aller Sparten anwendbar ist? Diese Fragen waren Anlass sich mit den Zielsystemen von kulturellen Institutionen zu befassen.

Das Ergebnis ist das Konzept der *Kulturellen Wirkungsdimensionen*, das von der Autorin mit insgesamt 85 Personen aus unterschiedlichen Kulturbetrieben Deutschlands und Österreichs in vier kokreativen Labs im Zeitraum Juni 2017 bis April 2018 an zwei Terminen in Wien und je einem Termin in Berlin und Bochum erarbeitet wurde (vgl. Knava 2019).

Kulturbetriebe erhalten mit den *Kulturellen Wirkungsdimensionen* ein Konzept, um ihr Mission Statement entlang eines prototypischen Zielsystems mit ihren individuellen Wirkungszielen aufzuspannen bzw. können Kulturinstitutionen das Konzept auch nutzen, um ein Mission Statement zu erarbeiten. In einem nächsten Schritt werden Indikatoren und Wirkungskennzahlen für Evaluation und Controlling definiert und ein Maßnahmenpaket auf Abteilungsebene festgelegt. Das Konzept

1 AUDIENCING, Wien

bietet durch die sechs Dimensionen *Programme und Formate, Kulturelle Bildung und Partizipation, Kund/-innen und Nutzer/-innen, Partnerschaften und Netzwerke, Mitarbeiter/-innen, Finanzen und Betrieb* eine Mehrdimensionalität der Betrachtungsweise und benutzt nicht nur die Besuchszahl als meist einzigen Legitimationsfaktor. Die *Kulturellen Wirkungsdimensionen* sind eine spezifizierte Form der Balanced Scorecard für Kulturbetriebe.

2. Good-Practice-Beispiele von Kulturbetrieben

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Labs kamen aus allen Sparten. Zu jedem Termin gab es zwei Vortragende, die aus ihrer Erfahrung im Sinne von Good-Practice-Beispielen aus der Kulturbranche und beispielhaften Wirkungszielsystemen von Trägern berichtet haben. Danach gingen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Arbeitsgruppen, um das Gehörte zu verdichten und an folgenden Fragen zu arbeiten:

- Welche Wirkungsziele haben Sie in den Beispielen wahrgenommen?
- Welche Wirkungsziele möchten Sie in Ihrem Kulturbetrieb erreichen?
- Welche Wirkungsziele fehlen bisher und sollten in jedem Fall noch vorhanden sein?

Die Ergebnisse dieser drei Fragerunden wurden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern jeweils bewertet und somit Schwerpunktsetzungen je Termin herausgearbeitet.² Als Good-Practice-Inputgeberinnen und -geber haben berichtet: Laura Bettag, Nationaltheater Mannheim; Markus Enzinger, Universalmuseum Joanneum Graz; Beat Fehlmann, Südwestdeutsche Philharmonie Konstanz; Kirstin Hess und Matin Soofipour Omam, Junges Schauspiel Düsseldorf. Als Vortragende für öffentliche Wirkungszielsysteme haben berichtet: Andrea Langmann, Amt der Steiermärkischen Landesregierung; Theresia Niedermüller, Bundeskanzleramt Österreich, Sektion Kunst und Kultur; Angelika Wild, Landesrechnungshof Niederösterreich.

Das Universalmuseum Joanneum steuert sein Zielsystem über eine Balanced Scorecard und hat im Rahmen der Präsentation die damit verknüpften Ziele und Indikatoren vorgestellt. In Abwandlung zur Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (vgl. Kaplan/Norton 1997/2018) mit den vier Dimensionen *Finanzen, Kunden, interne Prozesse* und *Lernen/Entwicklung* hat das Universalmuseum Joanneum die vier Dimensionen für sich folgendermaßen benannt: *Finanzen, Publikum und Öffentlichkeit, Sammlung und Forschung* und *Mitarbeiter/-innen*.

Auch die Südwestdeutsche Philharmonie hat sich beim Aufbau ihres Wirkungszielsystems am Konzept der Balanced Scorecard orientiert und innerhalb der vier Dimensionen *Finanzen, Kunden, interne Prozesse* und *Lernen/Entwicklung* Ziele und Indikatoren festgelegt. Sie hat gleichzeitig eine weitere Ebene *Kunst* eingeführt, die das Mission Statement verdichtet abbildet und die den vier Dimensionen vorangestellt ist. Beide Kulturbetriebe veröffentlichen ihre Ergebnisse in umfangreichen Geschäfts- bzw. Jahresberichten (vgl. Universalmuseum Joanneum 2016 und Süd-

2 Protokolle der AUDIENCING Labs vom 13. Juni 2017, 21. März 2018, 10. April 2018 und 26. April 2018, nicht veröffentlicht

westdeutsche Philharmonie 2017). Beat Fehlmann, der die Entwicklung des Wirkungszielsystems an der Südwestdeutschen Philharmonie initiiert hat, nennt als wesentliche Vorteile (vgl. Fehlmann 2016) die Konkretisierung des Auftrages, das hohe gegenseitige Vertrauen zwischen Träger und Orchester, die Legitimation der Institution gegenüber der Öffentlichkeit ohne konkreten Anlass, das Behalten einer hohen Akzeptanz des Orchesters und die Darstellung des Werts der Aktivitäten des Orchesters.

Das Nationaltheater Mannheim hat seine Wirkungsziele im Zuge der Einführung der Wirkungsorientierung in der Stadt Mannheim definiert und keine Orientierung an der Balanced Scorecard vorgenommen (vgl. Bettag 2017).

3. Wissenschaftliche Ergebnisse zum betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrument Balanced Scorecard

Kaplan und Norton (1997/2018) stellen 1997 mit der Balanced Scorecard ein Instrument zur ganzheitlichen Unternehmenssteuerung vor. Die Balanced Scorecard ist für sie ein Instrument, das Managementprozesse und Strategie – ausgedrückt im Mission Statement – erstmalig verbindet (vgl. Kaplan/Norton 2001b). Sie definieren vier Dimensionen, um Betriebe zu steuern: 1) Finanzen, 2) Kunden, 3) Interne Prozesse und 4) Lernen/Entwicklung. Die hier beschriebene Reihenfolge ist von ihnen explizit gewählt. Shareholder-Value – abgebildet in der Dimension ‚Finanzen‘ – ist das wesentliche Element für Profit-Unternehmen, daher stellen sie es an erste Stelle. Mit der Mehrdimensionalität wollen sie ausdrücklich ein Steuerungssystem schaffen, das in die Zukunft schaut und nicht allein vergangenheitsorientierte Kennzahlen beurteilt (vgl. Kaplan/Norton 2001a: 87).

Den Vorteil der Balanced Scorecard sehen sie vor allem im „linkage of measurement to strategy“ (Kaplan/Norton 2001a: 87). Finanzkennzahlen als vergangenheitsorientierte Messgrößen werden um zukunftsorientierte Indikatoren und Kennzahlen ergänzt. Des Weiteren trägt die Balanced Scorecard der Tatsache Rechnung, dass ‚tangible assets‘ in Form von Maschinen oder Grund und Boden im Zeitverlauf weniger Bedeutung zukommt und ‚intangible assets‘ zunehmend den Unternehmenswert und Gewinn bestimmen. Kulturbetriebe verfügen über eine unterschiedliche Ausstattung an ‚tangible assets‘: Manchen gehört ihre eigene Liegenschaft, im Theater gibt es die Bühnenmaschinerie und die Ausstattung der Werkstätten plus einen großen Fundus. Im Museum stellen die Sammlungen anfassbare Werte dar. Die Kreation von Kunst und Wissenschaft durch Schauspielerinnen und Schauspieler, Musikerinnen und Musiker oder Kuratorinnen und Kuratoren ist ein eindeutiges ‚intangible asset‘ (vgl. Kaplan/Norton 2001a: 89).

Für Kaplan und Norton (2001b) ist die Einführung einer Balanced Scorecard vor allem eines: ein Change-Instrument, das die Strategie einer Organisation zu jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin kommuniziert und das durch das Herunterbrechen der Ziele und Maßnahmen auf die einzelnen Abteilungen die gesamte Organisation und letztendlich sämtliche Entscheidungen, auf welcher Ebene auch immer,

mit der Mission verbindet. Durch dieses Wissen, was der Beitrag jedes Einzelnen/ jeder Einzelnen zur strategischen Ausrichtung und damit zum Unternehmenserfolg ist, hat die Balanced Scorecard eine positive Auswirkung auf die Motivation der Mitarbeiter(innen) und treibt durch diese Klarheit die Organisation kraftvoll in die neue gewünschte Richtung – und verhilft ihr zu mehr Erfolg (vgl. Kaplan/Norton 2001b: 155 und 2001a: 102).

Für Non-Profit-Organisationen, die eine Steigerung des Shareholder-Value nicht zum Ziel haben, empfehlen Kaplan und Norton (2001a) eine andere Reihenfolge der Dimensionen: 1) Kunden, 2) Interne Prozesse, 3) Lernen/Entwicklung und 4) Finanzen. Sie setzen also die Dimension ‚Kunden‘ für Non-Profit-Organisationen an erste Stelle und rücken ‚Finanzen‘ an letzte Stelle. Des Weiteren teilen sie die Dimension ‚Kunde‘ in ‚donor‘ und ‚customer‘, also in Spenderinnen und Spender, die das Geld geben und im Sinne des Fundraisings eine wichtige Zielgruppe darstellen, und in Kundinnen und Kunden, die die tatsächliche Leistung konsumieren. Als Vorteile für Non-Profit-Organisationen sehen sie die Balanced Scorecard als Instrument, das sich klar an der Mission orientiert und das als umfassendes Berichtsinstrument missionsspezifische Wirkungsindikatoren für unterschiedliche Stakeholder präsentiert (vgl. Kaplan 2002: 6). Am Beispiel der Boston Lyric Opera beschreibt Kaplan die Einführung einer Balanced Scorecard in einem Kulturbetrieb (vgl. Kaplan 2001).

Weinstein und Bukovinsky (2009) beschreiben die Notwendigkeit, strategische und operative Fragestellungen in Kulturbetrieben zu verknüpfen, und präsentieren als mögliches Ergebnis die Balanced Scorecard von Kaplan/Norton. Sie beschreiben ebenfalls die Einführung der Balanced Scorecard an der Boston Lyric Opera und stellen Indikatoren für die vier Dimensionen ‚Finanzen‘, ‚Kunden‘, ‚Lernen/Entwicklung‘ und ‚Prozesse‘ vor. Als besondere Vorteile der Balanced Scorecard nennen sie die Tatsache, dass diese eng mit dem Mission Statement verknüpft ist, das die strategische Weichenstellung für die Kulturinstitution vorgibt (vgl. Weinstein/Bukinovsky 2009: 53).

Als Vorteile der Balanced Scorecard sehen Weinstein und Bukovinsky, dass diese mit dem Mission Statement und den ausformulierten Zielen innerhalb der Balanced Scorecard ein klares Konzept ergibt, anhand dessen auch künstlerische Entscheidungen getroffen werden. Des Weiteren wissen Mitarbeiter(innen) genau, was sie mit ihrer Arbeit zum Gesamtergebnis beitragen, und das Opernhaus verfügt über ein Reporting-Instrument, das es gegenüber externen Stakeholdern und vor allem auch den Mitarbeiter(inne)n nutzt.

Turbide und Laurin (2009) gruppieren in ihrer Forschung zu *Performance Measurement in the Arts Sector* von Kulturbetrieben genannte und in der Praxis angewendete Indikatoren nach den vier Dimensionen der Balanced Scorecard und sie nehmen eine Adaptierung in der Benennung der Dimensionen vor: ‚Innovation/Learning‘ benennen sie in ‚Artistic Innovation‘ um (vgl. Turbide/Laurin 2009: 67). Die Top-6-Indikatoren, die aus ihrer Forschung resultieren, sind: Financial Statement Analysis, Artistic Achievement, Customer Satisfaction, Funding Organization Satisfaction, Employee Satisfaction und Image and Reputation.

Boorsma und Chiaravalloti (2010) ziehen für ihr Evaluationsmodell für *Arts Marketing Performance* ebenfalls die Balanced Scorecard als Grundlage heran und ver-

knüpfen diese mit einem Stakeholder-Modell, bestehend aus den drei Stakeholder-Gruppen „customers, community, and the professional field“ (Boorsma/Chiaravallotti 2010: 306). Die Balanced Scorecard erscheint ihnen aus denselben Gründen wie den bereits genannten Autor(inn)en brauchbar, da sie nicht nur Finanzkennzahlen präsentiert, sondern mehrere Perspektiven bietet. Sie empfehlen zur betrieblichen Steuerung eine Balanced Scorecard je Stakeholder-Gruppe und nehmen ebenfalls eine Adaptierung der Benennung vor, indem sie ‚internal processes‘ zu ‚internal and external processes‘ erweitern und hier vor allem Kooperationspartner meinen. Als Beispiel geben sie Veranstaltungshäuser an, in denen Gruppen ohne feste Spielstätte in den Niederlanden (dies war der Forschungsraum) ihre Aufführungen zeigen.

Haldma und Lääts (2012) beschreiben die Einführung einer Balanced Scorecard in einem Museum in Estland. Als Grund für diesen Schritt führen sie das neue Verwaltungskonzept des *New Public Management* an, das es auch für Kulturbetriebe notwendig macht, neue Formen des Nachweises ihrer Legitimität zu gehen. Der Implementierungsprozess der Balanced Scorecard wurde in dem Museum mit einer SWOT-Analyse begonnen, an der Mitarbeiter(innen) aller Abteilungen teilnahmen. Eine derartige Zusammenkunft und Diskussion hatte es in dem Museum bis dato nicht gegeben. Die vier Dimensionen wurden teilweise umbenannt und mit ‚stakeholder‘, ‚finance‘, ‚internal processes‘ und ‚employees and capability of the organisation‘ bezeichnet (vgl. Haldma/Lääts 2012: 241). Die Dimension der ‚internal processes‘ bezieht sich ausschließlich auf die Sammlung, die wissenschaftliche Tätigkeit, Ausstellungen und museumspädagogische Angebote.

Weinstein und Bukinovsky, Turbide und Laurin, Boorsma und Chiaravallotti und Haldma und Lääts greifen alle auf die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton zurück, da sie ein Instrument darstellt, die Strategieebene mit der operativen Ebene zu verknüpfen, und durch ihre Mehrdimensionalität ein breites Spektrum an Indikatoren liefert, mit denen der Erfolg eines Unternehmens gemessen werden kann. Teilweise werden Umbenennungen wie ‚artistic innovation‘ und wesentliche Erweiterungen wie ‚internal and external processes‘ vorgenommen und ein Stakeholder-Ansatz formuliert.

4. Kulturelle Wirkungsdimensionen als kulturspezifische Balanced Scorecard

Zu den genannten Good-Practice-Beispielen aus den *Labs* und den mit Vertreter(inne)n von Kulturbetrieben reflektierten Ergebnissen wurden zusätzlich die Wirkungszielsysteme des Kulturamts Mannheim, des Reiss-Engelhorn-Museums (Handout verteilt im Rahmen des *Lab*), der Kunsthalle Mannheim (Kunsthalle Mannheim 2017, nicht veröff. Präsentation)³ und der *Total Quality Frame* (Betzler 2016 und Betzler et al. 2017) von der Autorin analysiert und in weiterer Folge Clus-

3 Die Stadt Mannheim hat 2013 das Verwaltungskonzept der Wirkungsorientierten Steuerung eingeführt, daher liegen für die Kulturbetriebe der Stadt Mannheim öffentlich kommunizierte Wirkungszielsysteme vor.

ter gebildet. Aus der Fülle an Zielen und Indikatoren aller genannten Beispiele wurde in einem ersten Schritt folgende Triade herausgearbeitet:

- Programm: Künstlerische Leistung, Sammlungen, Image
- Stakeholder: Publikum, Mitarbeiter(innen), Partnerschaften und Netzwerke, kulturelle Bildung und Vermittlung
- Interne Dimension: Finanzen, Nachhaltigkeit, Prozessleistung

In einem weiteren Schritt wurden die Stakeholder gesplittet und gleichwertig nebeneinandergestellt. Die Begründung dafür: Mitarbeiter(innen) und beispielsweise fairer Umgang und Work-Life-Balance wurde in allen *Labs* als wesentliche Dimension genannt. Mitarbeiter(innen) als solche zu bezeichnen und nicht unter dem Begriff „Lernen und Entwicklung“ zu subsumieren ist für eine Branche, deren Aufwände zu ca. 75 Prozent aus Personalkosten bestehen, ein legitimer Schritt. Teilnehmer(innen) bei Angeboten der kulturellen Bildung und (dazugehörige) Partnerschaften und Netzwerke stellen ganz wesentliche Stakeholder-Gruppen neben dem klassischen Publikum dar. Die Erweiterung um Kooperationspartner haben bereits Boorsma/Chiaravallotti (2010) vorgenommen und auch Kaplan/Norton (2001a) trennen die Kunden-Dimension in Non-Profit-Organisationen in *donor* und *customer*. Somit splittet sich die Dimension *Kunde* in drei Dimensionen auf. Anstelle des Begriffs *Vermittlung* wurde *Partizipation* gewählt, um hier auch kokreative Teilhabeformen im Sinne des Community Building abzubilden, die über reine Vermittlungsangebote im Sinne des Audience Development hinausgehen. Da Nachhaltigkeit und Prozessleistung nur im *Total Quality Frame* (vgl. Betzler et al. 2016) genannt wurden, wurden hier keine eigenen Dimensionen gebildet, sondern unter dem Begriff *Betrieb* mit der Finanzperspektive verschmolzen.

Somit ergeben sich sechs Dimensionen, die sich aus den genannten Praxisbeispielen schöpfen und ihre Reflexion durch 85 Kulturmanager(innen) aus Deutschland und Österreich erfahren haben.

- Programme und Formate
- Kulturelle Bildung und Partizipation
- Kund/-innen und Nutzer/-innen
- Partnerschaften und Netzwerke
- Mitarbeiter/-innen
- Finanzen und Betrieb

Diese sechs Wirkungsdimensionen stellen inhaltlich eine Erweiterung der vier Dimensionen der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton mit den vier Perspektiven *Finanzen*, *Kunden*, *interne Prozesse* und *Lernen/Entwicklung* dar (vgl. Kaplan/Norton 1997/2018). Das Wording folgt dem kulturbetrieblichen Sprachgebrauch: Die Dimension *Programme und Formate* ist der Perspektive *interne Prozesse* gleichzusetzen – alle genannten kulturbetrieblichen Beispiele haben in ihren Zielsystemen in dieser Dimension ihre künstlerischen und wissenschaftlichen Inhalte abgebildet. Die Dimension *Mitarbeiter/-innen* folgt der Perspektive *Lernen und Entwicklung*, die Benennung *Kund/-innen und Nutzer/-innen* folgt der Sprachregelung, auf die sich die Arbeitsgruppe von *ISO FOR CULTURE* geeinigt hat (vgl. Austrian Standards Institute 2016), und geht über die reine Publikumperspektive hinaus, da sie auch Spender(innen), Sponsoren und andere Stakeholder wie z.B. auch Träger

und Medien einbezieht. Die Dimensionen *Kulturelle Bildung und Partizipation* und *Partnerschaften und Netzwerke* stellen eine kulturspezifische Erweiterung dar, die sich an den Zielsetzungen und Schwerpunkten der kulturbetrieblichen Praxis orientiert. *Finanzen und Betrieb* meint all die finanziellen und betrieblichen Rahmenbedingungen, Ressourcen und Infrastrukturen, die notwendig sind, um kulturelle Produkte und Dienstleistungen überhaupt anbieten zu können.

Die sechs Dimensionen verstehen sich nicht als hierarchische Ablauffolge, auch wenn absichtlich *Programme und Formate* an erster Stelle und *Finanzen und Betrieb* an letzter Stelle stehen. Ein Kulturbetrieb kann Dimensionen, die ihn nicht betreffen, auch weglassen und natürlich auch eine andere Begrifflichkeit wählen. Eine visuelle Darstellung ist weniger in einer horizontalen Reihenfolge gedacht wie beispielhafte *Strategy Maps* (vgl. Kaplan 2001; Kaplan/Norton 2001a; Haldma/Lääts 2012), sondern als Gitternetz wie bei Betzler et al. (2016) mit der Mission in der Mitte und den Wirkungszielen in gleichwertiger Anordnung darum gruppiert.

5. Fazit: Kulturelle Wirkungsdimensionen als Kommunikations- und Evaluationsinstrument sowie Veränderungsbarometer

Kulturbetriebe erhalten mit dem Konzept der *Kulturellen Wirkungsdimensionen* ein Instrument, um interne Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und eine abteilungsübergreifende Kommunikation über Zukunftsstrategie und Wirkungsziele zu führen. Change-Prozesse, die durch eine neue Leitung (Intendantenwechsel) und/oder neue Themen wie z.B. Diversität oder die Entwicklung neuer Lern- und Wissensangebote durch den Digitalen Wandel angestoßen werden, werden in ihrem Zeitablauf dargestellt und können über unterschiedliche Indikatoren und Wirkungskennzahlen evaluiert werden. Im Folgenden (vgl. Tabelle 1) werden Beispiele für Indikatoren und Wirkungskennzahlen für die Dimensionen *Programme und Formate* und *Kund/-innen und Nutzer/-innen* gegeben, um das Konzept anschaulicher zu machen.

Tabelle 1: Beispiele für Indikatoren und Wirkungskennzahlen

Dimension Programme und Formate

- Anzahl Spieltage, Aufführungen, Ausstellungen
- Bekanntheitsgrad/Pressemeldungen, Rezensionen
- Einladungen zu Gastspielen, Festivals, Kongressen
- Preise und Auszeichnungen, Stipendien
- Geschlecht, Diversität, Alter von Autor(inn)en, Kurator(inn)en
Komponist(inn)en, Künstler(inne)n, Regisseur(inn)en
- Diversität/Provenienz der Sammlungsbestände
- Breite von Spielplan, Programm, Inhalt, Künstler(inne)n, Sprachen
- Uraufführungen, Erstaufführungen, Auftragswerke
- Vernetzungsgrad/Koproduktionen/Forschungsprojekte
- Feedback von Künstler(inne)n

Dimension Kund/-innen und Nutzer/-innen

- Besuchsauslastung
- Besucherzufriedenheit, Feedback, Empfehlungen
- Zusammensetzung des Publikums: Alter, Geschlecht, Diversität,
Behinderungen
- Erschließung neuer Besuchergruppen/Erstbesucher(innen)
- Anzahl Studierenden, Schüler(innen)- und Sozialkarten
- Anzahl Stammkund(inn)en z.B. Abonnent(inn)en
- Herkunft des Publikums: Stadt, Region, national, international
- Nutzung unterschiedlicher Formate durch unterschiedliche Publika:
Ausstellung, Workshop, Vortrag
- Follower Social Media, Nutzer(innen) Online-Angebote
- Förderkreis: Anzahl, Treue, Erneuerungsgrad

Die *Kulturellen Wirkungsdimensionen* fungieren somit als Veränderungsbarometer, das Transformationen misst. Abweichungen können zwischenzeitlich registriert werden und wenn Institutionen durch dieses ‚Navigationssystem‘ für *Kulturbetriebe* merken, dass sie nicht mehr auf Kurs sind, dann können sie korrigieren und ihre Ziele und Maßnahmen adaptieren.

Nach außen können diese Veränderungsprozesse im Rahmen der *Stakeholder-Kommunikation* gegenüber unterschiedlichen externen Stakeholdern z.B. in Form von Geschäfts- bzw. Jahresberichten sichtbar gemacht und die Legitimation in Zeiten von wirkungsorientierten Steuerungssystemen öffentlicher Haushalte faktenbasiert anhand von qualitativen und quantitativen Informationen sachlich dargestellt werden (vgl. Universalmuseum Joanneum 2016; Theaterholding Graz/Steiermark 2018; Südwestdeutsche Philharmonie Konstanz 2017).

6. Literatur

- Austrian Standards Institute (Hg.) (2016): *ONR 41000 – Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe*. Wien: Austrian Standards Institute.
- Bettag, Laura (2017): Die Entwicklung eines Wirkungsziel-Managementsystems am Nationaltheater Mannheim. In: *Zeitschrift für Kulturmanagement*, 2017 (1), S. 137-154. <https://doi.org/10.14361/zkmm-2017-0107>
- Betzler, Diana (2017): Wirkung und Qualität kombiniert. Ein Qualitätsmanagementsystem für Theater. In: *Zeitschrift für Kulturmanagement*, 2017 (1), S. 71-100.
- Betzler, Diana/Kabitz, Sabrina/Eiche, Daniel/Lorenz, Silvia/Baumann, Marc (2016): *Theatre Quality Frame: Das Qualitätsmanagement-System für Theater und Veranstaltungshäuser. Eine Studie der Abteilung Public Sector*. Zürich und Winterthur: ZHAW. <https://doi.org/10.14361/zkmm-2017-0104>
- Boorsma, Miranda/Chiaravallotti, Francesco (2010): Arts Marketing Performance. An Artistic-Mission-Led Approach to Evaluation. In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40 (4), S. 297-317. <https://doi.org/10.1080/10632921.2010.525067>
- Fehlmann, Beat (2016): Kulturellen Output messen. Praxisbeispiel Südwestdeutsche Philharmonie Konstanz. In: Loock, Friedrich/Röckrath, Gereon/Scheytt, Oliver (Hg.): *Handbuch Kulturmanagement – Recht, Politik & Praxis*. Berlin: DUZ (Loseblattsammlung 2006 ff.) D 2.5.
- Haldma, Toomas/Läätis, Kertu (2012): The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Museums. In: Gregoriou, Greg N./Finch, Nigel (Hg.): *Best Practices in Management Accounting*. London: Palgrave Macmillan, S. 232-252. https://doi.org/10.1057/9780230361553_16
- Kaplan, Robert S. (2001): *Boston Lyric Opera*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Kaplan, Robert S. (2002): *The Balanced Scorecard and Nonprofit Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997/2018): *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (2001a): Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. In: *Accounting Horizons*, 15 (1), S. 87-104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (2001b): Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. In: *Accounting Horizons*, 15 (2), S. 147-160. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147>
- Knava, Irene (2019): *AUDIENCING Diversity 4.0*. Wien: Facultas.
- Südwestdeutsche Philharmonie (2017): *Jahresbericht 2017*. Konstanz. Verfügbar unter: https://issuu.com/philharmoniekonstanz/docs/2017_jahresbericht_swp_endfassung_2 [10.12.2018].
- Theaterholding Graz/Steiermark (2018): *Unternehmensbericht/Report 2016/17*. Verfügbar unter: www.buehnen-graz.com/upload/documents/cms/1516703921THO_Report_2016_2017.pdf [10.12.2018].
- Turbide, Johanne/Laurin, Claude (2009): Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts. In: *International Journal of Arts Management*, 11 (2), S. 56-70.
- Universalmuseum Joanneum (2016): *Jahresbericht 2016*. Graz. Verfügbar unter: www.museum-joanneum.at/das-joanneum/universalmuseum-joanneum/berichte [10.12.2018].
- Weinstein, Larry/Bukinovsky, David (2009): Use of the Balanced Scorecard and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts and Culture Not-for-Profits. In: *International Journal of Arts Management*, 11 (2), S. 42-55.