

## QUALITÄT IN DER VERMITTLUNG VON KUNST

Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems (QM-Systems) für Kulturbetriebe in  
den Live-Performing Arts

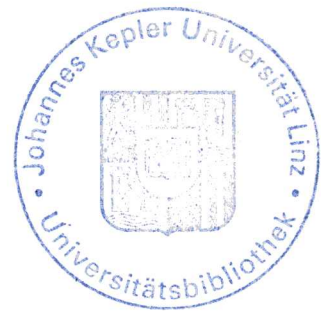
Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors

der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

an der Johannes Kepler Universität Linz



eingereicht bei

Erstbegutachter: em. o. Univ.-Prof. Dr. Walter Sertl

Zweitbegutachter: A.Univ.-Prof. Dr. Ingo Mörrh

Fachgebiet: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Mag. Wolfgang Kuzmits  
Eisenstadt im Jänner 2002



151197-C

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>10</b>
1.1 Aufgabenstellung und Problemhintergrund	10
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	12
<b>2. Kunst, Kultur &amp; Ökonomie</b>	<b>17</b>
2.1 Zur Begrifflichkeit von Kunst und Kultur	19
2.1.1 Kultur	19
2.1.2 Kunst	21
2.1.2.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung	21
2.1.2.2 Funktion, Wesen und Bestimmung der Kunst	25
2.1.3 Live-Performing Arts / Die Aufführenden Künste	30
2.1.3.1 Zur Begrifflichkeit	30
2.1.3.2 Konstitutive Merkmale der Live-Performing Arts	32
2.2 Kunstwerk – Kunstprozess – Kunstmarkt	34
2.2.1 Das Kunstwerk	34
2.2.2 Der Kunstprozess	35
2.2.3 Der Kunstmarkt als Absatzmarkt symbolischer Güter	38
2.3 Anspruchsgruppen in Kunst und Kultur	43
2.3.1 Produzenten – KünstlerInnen / Kunstschaftende	46
2.3.2 Distribuenten – Vermittler	48
2.3.3 Rezipienten – Publikum	50
2.4 Konsumentenverhalten in Kunst und Kultur	52
2.5 Kunst & Ökonomie	56
2.5.1 Die volkswirtschaftliche Sichtweise (Makroebene)	59
2.5.2 Die betriebswirtschaftliche Sichtweise (Mikroebene)	61
2.5.3 Der Kulturbetrieb	64
2.5.3.1 Die Organisationsform (Aufbau- und Ablauforganisation)	66
2.5.3.2 Spielbetriebstypologisierung	69
2.5.4 Der Kulturbetrieb im Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher und künstlerischer Zielsetzungen	70
2.5.5 Die Kunst und ihr Management	73
<b>3. Produktion – Distribution - Rezeption / Der Kunstprozess als Dienstleistung</b>	<b>76</b>
3.1 Begriff und Systematisierung von Dienstleistungen	78
3.1.1 Begriffliche Abgrenzung	78
3.1.1.1 Volkswirtschaftliche Perspektive	78
3.1.1.2 Betriebswirtschaftliche Perspektive	79
3.1.2 Allgemeine Einführung	79
<b>Phasenorientierte Modelle</b>	<b>81</b>
3.2.1 Potentialorientierung	81
3.2.2 Prozessorientierung	83
3.2.3 Ergebnisorientierung	86
3.3 Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen	89
3.3.1 Simultaneität von Produktion und Absatz / ‚uno-actu-Prinzip‘	89
3.3.2 Integration des externen Faktors	90
3.3.3 Immaterialität / Intangibilität	91
3.3.4 Nicht-Lagerfähigkeit	93
3.3.5 Standortgebundenheit	94



3.4	Typologie von Dienstleistungen	95
3.4.1	Eindimensionale Ansätze	95
3.4.2	Mehrdimensionale Ansätze	96
4.	<i>Qualität – Erfolgspotential der Zukunft</i>	99
4.1	Der Begriff "Qualität"	103
4.1.1	Das Qualitätsverständnis im Wandel der Zeit	104
4.1.2	Die Qualitätsauffassung von Experten	105
4.1.3	Der Qualitätsansatz nach Garvin	109
4.1.4	Das Qualitätsverständnis nach der Normenreihe DIN EN ISO	112
4.1.5	Der Qualitätsansatz von heute	112
4.2	Perspektiven der Qualität von Dienstleistungen	116
4.2.1	Problematik und Begriffsbestimmung	116
4.2.2	Modelle zur Beurteilung von Dienstleistungsqualität	118
4.2.3	Instrumente zur Messung der Dienstleistungsqualität	127
4.2.3.1	Kundenorientierte Verfahren / Methoden	128
4.2.3.2	Herstellungsorientierte Verfahren / Methoden	131
4.2.3.3	Mitarbeiterorientierte Verfahren / Methoden	132
4.3	Das Qualitätsverständnis wichtiger Anspruchsgruppen	133
4.3.1	Kunstschaffende und ihr Qualitätsverständnis	134
4.3.2	Das Qualitätsverständnis von Distribuenten	135
4.3.3	Das Qualitätsverständnis des Publikums	135
5.	<i>Qualitätsmanagement &amp; Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme)</i>	137
5.1	Qualitätsmanagement – Total Quality Management	140
5.1.1	Allgemeine Einführung und Begriffsbestimmungen	140
5.1.2	Phasen des QM	146
5.1.2.1	Qualitätsplanung	146
5.1.2.2	Qualitätslenkung	148
5.1.2.3	Qualitätsprüfung	148
5.1.2.4	Qualitätsmanagementdarlegung (QM-Darlegung)	149
5.1.3	Qualitätskosten	151
5.2	Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme) im Vergleich	153
5.2.1	Allgemeine Einführung und Begriffsbestimmung	154
5.2.2	Die Normenreihe DIN EN ISO 9000-9004	158
5.2.3	European Quality Award (EQA)	162
5.2.4	Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)	168
6.	<i>Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems für Kulturbetriebe in den Live-Performing Arts am Beispiel des Schloss Esterházy Managements</i>	173
6.1	Allgemeine Einführung	175
6.2	Schloss Esterházy und sein Management	177
6.2.1	Schloss Esterházy	177
6.2.2	Historie	178
6.2.3	Schloss Esterházy und seine Funktion im Burgenland	179
6.2.4	Schloss Esterházy Management GmbH. (SEM)	180
6.2.5	Betriebsbereich – Musik-Matinee auf Schloss Esterházy	185
6.2.6	Das Qualitätsverständnis wichtiger Anspruchsgruppen	186
6.2.6.1	Produzenten – KünstlerInnen / Kunstschaffende	186
6.2.6.2	SEM-Gesellschaftervertreter	189
6.2.6.3	Rezipienten – Publikum	192

<b>6.3 Entwicklung eines QM-Systems für Kulturbetriebe</b>	<b>195</b>
Exkurs: Unternehmensidentität/-persönlichkeit	200
6.3.1 Unternehmensleitung	202
6.3.1.1 Verpflichtung und Verhalten der Unternehmensleitung	202
6.3.1.2 Design, Dokumentation und Kommunikation von Vision, Missionen, (Qualitäts-)Zielen & Strategien	203
6.3.1.3 Evaluierung und kontinuierliche Verbesserungsmassnahmen	204
6.3.2 Programmatik / Künstlerische Planung & Koordination	205
6.3.2.1 (Strategische) Programm- & Besetzungsplanung	205
6.3.2.2 Besitz von materiellen und/oder immateriellen Produktionsfaktoren	206
6.3.3 Fähig- und Fertigkeiten von Kunstschaffenden	207
6.3.3.1 Individuelle Fähig- und Fertigkeiten	207
6.3.3.2 Aufführungspraxis bzw. (Bühnen-)Erfahrung und Repertoirewissen	208
6.3.4 Ressourcen-Management	209
6.3.4.1 Gebäudemanagement & Management des technischen Equipments	209
6.3.4.2 Management finanzieller Ressourcen & Informationsmanagement	210
6.3.4.3 Beschaffungswesen & Management des Umfeldes	211
6.3.5 Personalpolitik	213
6.3.5.1 Design und Dokumentation der Organisationsstruktur	214
6.3.5.2 Personalplanung, -management und -freisetzung	214
6.3.5.3 Anreiz- bzw. Motivationsysteme	215
6.3.6 Anspruchsgruppen-Management	217
6.3.7 Audience Development	219
6.3.8 Prozessmanagement	220
6.3.8.1 Kernleistung	220
6.3.8.2 Vor- und Nebenleistungen	221
6.3.8.3 Komplementärleistungen	222
6.3.9 Kommunikationsmanagement	224
6.3.9.1 Unmittelbare Kommunikation / Kundenkontaktpersonal	224
6.3.9.2 Mittelbare Kommunikation	226
6.3.10 Anspruchsgruppen-Zufriedenheit	227
6.3.10.1 Leistungsindikatoren für Anspruchsgruppen-Zufriedenheit	227
6.3.10.2 Wahrnehmungsmessung von Anspruchsgruppen-Zufriedenheit	230
6.3.11 MitarbeiterInnenzufriedenheit	231
6.3.11.1 Leistungsindikatoren für MitarbeiterInnenzufriedenheit	231
6.3.11.2 Wahrnehmungsmessung von MitarbeiterInnenzufriedenheit	232
6.3.12 Betriebsergebnisse	233
6.3.12.1 Sachziieldeterminierte Ergebnisbewertung	233
6.3.12.2 Formalziieldeterminierte Ergebnisbewertung	234
6.3.13 Gesamtgesellschaftliche Ergebnisse	235
6.3.13.1 Sachziieldeterminierte Ergebnisbewertung	235
6.3.13.2 Formalziieldeterminierte Ergebnisbewertung	235
<b>7. Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>237</b>
<b>8. Anhang</b>	<b>243</b>
8.1 Interviewleitfaden – Eigentümervertreter/KünstlerInnen	243
8.2 Interviewteilnehmer	244
8.3 Interviewbogen – Publikum	245
<b>9. Literaturverzeichnis</b>	<b>249</b>
<b>10. Lebenslauf</b>	<b>262</b>



## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Funktionsmuster der Kunst	27
Abbildung 2: Prozessmodell der Kunst	36
Abbildung 3: Der künstlerische Produktionsprozess als Black-Box-Modell	36
Abbildung 4: Phasenorientierungsmodell einer künstlerischen Darbietung	37
Abbildung 5: Bezugs-, Interessen- und Anspruchsgruppen eines Kulturbetriebes	46
Abbildung 6: Kreislaufmodell der wichtigsten Anspruchsgruppen	58
Abbildung 7: Kategorisierungsmuster/-varianten von Kulturbetrieben	65
Abbildung 8: Finanzierungssysteme/-möglichkeiten von Kulturbetrieben	66
Abbildung 9: Die (Teil-)Bereiche eines Kulturbetriebes	67
Abbildung 10: Marketing-Verbund-Kasten	80
Abbildung 11: Der Leistungserstellungsprozess einer Dienstleistung	85
Abbildung 12: Phasenbezogener Zusammenhang einer Dienstleistung	88
Abbildung 13: Darstellung der Qualitätsdefinitionen	111
Abbildung 14: Entwicklung der Qualitätskonzeption	113
Abbildung 15: Beispiel eines Qualitätskreises nach Masing	114
Abbildung 16: Qualitätskreis für Kulturbetriebe	115
Abbildung 17: Prozessdimensionen einer künstlerischen Darbietung	119
Abbildung 18: Gap-Modell der Dienstleistungsqualität	124
Abbildung 19: Instrumente zur Messung der Dienstleistungsqualität	128
Abbildung 20: Anspruchsgruppen-Beziehungen	134
Abbildung 21: Qualitätspolitik, -management & -managementsystem	138
Abbildung 22: Zielsystem eines Dienstleistungsunternehmens	141
Abbildung 23: Ziele des QM von Dienstleistungsunternehmen	142
Abbildung 24: Bausteine eines TQM-Konzeptes	145
Abbildung 25: Phasen des QM-Systems	146
Abbildung 26: Phasen und Instrumente des Qualitätsmanagements	150
Abbildung 27: Qualitätskostenkategorien	152
Abbildung 28: QM-Pyramide der Dokumentationsebenen	156
Abbildung 29: Aufbau und Bewertungsschema des EQA	164
Abbildung 30: Kriterienmodell des MBA	169
Abbildung 31: Aufbauorganisation Schloss Esterházy Management GmbH.	183
Abbildung 32: Determinanten für den Besuch einer künstlerischen Darbietung	193
Abbildung 33: Qualitätskriterien der Kernleistung - künstlerischen Darbietung	193
Abbildung 34: Qualitätsdimensionen einer künstlerischen Darbietung	194
Abbildung 35: Basisanforderungen an eine künstlerische Darbietung	194
Abbildung 36: QM-Systemmodell für Kulturbetriebe	198
Abbildung 37: Bewertungsmaßstab des QM-Systemmodells für Kulturbetriebe	199
Abbildung 38: Unternehmensidentität	200



## 8. Anhang

### 8.1 Interviewleitfaden – Eigentümervertreter/KünstlerInnen

- Qualität wird als Erfolgsfaktor für einzelne Betriebe bzw. ganze Wirtschaftszweige immer wichtiger. Ist Qualität grundsätzlich auch für Kunst und Kultur von Bedeutung?
- Der Qualitätsbegriff ist sehr vielschichtig. Wie kann dieser in Kunst und Kultur festgeschrieben werden?
- Welche Funktionen können die Live-Performing Arts in der Gesellschaft einnehmen?
- Welche Bedeutung hat Schloss Esterházy für Sie?
- Welche Merkmale zeichnen einen Kulturbetrieb als Qualitätsbetrieb aus?
- Welche Erwartungen setzen Sie an das Management eines Kulturbetriebes?
- Welche Qualitätsmerkmale treffen auf die SEM zu?
- Hat der Qualitätsgedanke in allen Betriebsbereichen eine Berechtigung?
- Welche Ziele sollte sich ein Kulturbetrieb setzen?
- Wie ist die Zielsetzung bzgl. der SEM?
- Ein Kulturbetrieb hat grundsätzlich kulturpolitischen, aber auch wirtschaftlichen Forderungen zu entsprechen. In welchem Verhältnis sollten diese zueinander stehen?
- Welche Gewichtung sollte zwischen finanziellen und künstlerischen Aspekten getroffen werden?
- Welche Bereiche eines Kulturbetriebes sind normier- bzw. standardisierbar?
- Ist es vorstellbar, dass QM eine Grundvoraussetzung für die Vergabe von Subventionen sein kann?
- Kundenorientierung ist ein wesentliches Postulat von QM. Sollte dies auch in Kunst und Kultur vollzogen werden?
- Ist die Orientierung am Publikumsgeschmack zielführend?
- Muss das Publikum zufrieden sein, um eine Darbietung als qualitativ wertvoll zu beurteilen?
- Wann ist eine Darbietung qualitativ wertvoll?
- Wann ist ein Konzert im Rahmen der Matineen qualitativ wertvoll?
- Welche Komponenten bestimmen das Gesamtbild einer künstlerischen Darbietung?
- Ist Qualität bei einer künstlerischen Darbietung messbar?
- Nach welchen Kriterien könnte die Bewertung einer Darbietung passieren?
- Welche Tätigkeiten und Prozesse im Vorfeld einer Darbietung sind für Sie wichtig?
- Welche Tätigkeiten und Prozesse im Umfeld einer Darbietung sind für Sie wichtig?
- Wie wichtig ist die Werkauswahl und die Probenphase?
- Erlaubt es diese Musiktradition, sich auch der zeitgenössischen Kunst zu öffnen?
- Welche Merkmale bzw. Kriterien zeichnet eine gute Probenarbeit aus?
- Welche Komplementärleistungen einer künstlerischen Darbietung sind wichtig?

- Welche Wertigkeit hat der Veranstaltungsort?
- Was zeichnet einen guten Künstler in den Live-Performing Arts aus?
- Welche Beweggründe leiten ihre Berufswahl?
- Welche Erwartungen setzen Sie an Ihren Beruf?
- Welche generellen Ziele verfolgen Sie als Kunstschaffender?
- Welche persönlichen Ziele setzen Sie sich bei der Darbietung eines Werkes?
- Welche Wertigkeit teilen Sie dem Faktor Geld bei der Ausübung Ihres Berufes zu?
- Welche Erwartungen setzen Sie an das Management eines Kulturbetriebes?

## 8.2 Interviewteilnehmer

### Eigentümerversprecher

Bieler, Helmut	Landesrat für Kultur, Finanzen und Straßenbau, 31. Juli 2001
Kaplan, Karl	Landesrat für Wirtschaft und Tourismus, 20. August 2001
Niesl, Hans	Landeshauptmann des Burgenlandes, 12. September 2001

### KünstlerInnen

Einrahmhof, Petra	Musikerin, Schloss-Trio Eisenstadt, 27. September 2001
Kleidosty, Günter	Musiker, Joseph Haydn-Brass, 22. September 2001
Kocics, Martin	Musiker, Joseph Haydn-Streichquartett, 28. September 2001
Marold, Eva-Maria	Sängerin und Musicaldarstellerin, 3. September 2001
Pogats, Christian	Schauspieler und Sänger, 23. September 2001



## 8.3 Interviewbogen – Publikum

Geschätztes Publikum!

Liebe Besucherin, lieber Besucher!

Im Rahmen eines Qualitätssicherungs-/Qualitätsmanagementprogrammes auf Schloss Esterházy wollen wir all unsere Aktivitäten durchleuchten und bitten auch um Ihre Mithilfe. Damit wir die Veranstaltungen im Schloss künftig noch besser und zielgerichteter gestalten und durchführen können, ersuchen wir Sie höflichst, die folgenden Fragen zu beantworten.

Wir bitten Sie Ihre Antworten immer auf einer 7-stufigen Skala zu beurteilen und die entsprechende Ziffer anzukreuzen, welche Ihrer Meinung nach die Situation am besten beschreibt; von **(1) trifft überhaupt nicht zu** bis **(7) trifft voll und ganz zu**. Wenn Sie bei einer Frage sehr unsicher sind und glauben, keine Antwort geben zu können, so kreuzen Sie bitte das Kästchen in der Kategorie „weiß nicht“ an.

Der Besuch einer künstlerischen Darbietung (Konzert, Oper, Operette, Theater etc.) ist abhängig	Trifft überhaupt nicht zu	1	2	3	4	5	6	7	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
vom dargebotenen Werk - von den dargebotenen Werken / Kompositionen		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
von den auftretenden KünstlerInnen		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
vom Veranstaltungsort im Allgemeinen (bspw. Schloss Esterházy etc.)		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
vom Konzertsaal im Speziellen (bspw. Empiresaal, Haydnsaal etc.)		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
von der sonstigen Ausstattung und Infrastruktur (Pausenfoyers, Sanitäranlagen etc.) des Veranstaltungsortes		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
von Art und Umfang der Serviceleistungen des Veranstalters		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
von der gebotenen Betreuungs- bzw. Servicequalität der MitarbeiterInnen in Bereichen wie bspw. Kartenverkauf, Billeteur, Saaldienst, etc.		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
von den Gegebenheiten im Umfeld eines Kulturbetriebes (Hotellerie, Gastronomie, Parkplätze/Parkhäuser etc.)		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
von der persönlichen Stimmung		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
vom privaten gesellschaftlichen Umfeld		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
vom gesellschaftlichen Stellenwert der Veranstaltung (Premiere etc.)		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>

Programmatik / Programmauswahl & -gestaltung	Trifft überhaupt nicht zu	1	2	3	4	5	6	7	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Auswahl und Gestaltung des Programmes sollten sich ausschließlich an den Wünschen und Erwartungen des Publikums orientieren.		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
Bei der Auswahl und Gestaltung des Programmes sollten Wünsche und Erwartungen des Publikums mitberücksichtigt werden.		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
Auswahl bzw. Gestaltung des Programmes sollten auf die Identität bzw. Historie des Veranstaltungsortes abgestimmt sein.		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
Bei der Gestaltung des Jahresprogrammes auf Schloss Esterházy müssen die Kompositionen von Joseph Haydn Beachtung finden.		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
Die Musik-Matinee sollte fixer Bestandteil im Jahresprogramm von Schloss Esterházy sein.		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
Die Werkgattung Klaviertrio ist eine passende Stilrichtung für die Gestaltung der Musik-Matinee.		1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>



Die Werkgattung Streichquartett ist eine passende Stilrichtung für die Gestaltung der Musik-Matineen.	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
Die Werkgattung Bläserquintett ist eine passende Stilrichtung für die Gestaltung der Musik-Matineen.	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
Neben Werken der Wiener Klassik (Haydn, Mozart, Beethoven) sollte auch zeitgenössische Musik auf Schloss Esterházy angeboten werden.	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>

Die Qualität einer künstlerischen Darbietung hinsichtlich der KünstlerInnen ist abhängig	trifft überhaupt nicht zu		trifft voll und ganz zu		weiß nicht			
	1	2	3	4	5	6	7	
von künstlerischen Fertigkeiten wie Spieltechnik, Intonation, Rhythmik etc.	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
von künstlerischen Fähigkeiten wie Interpretation, Intuition etc.	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
vom Persönlichkeitsmuster wie Auftreten, Bühnenpräsenz etc.	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>

In Bezug auf die Qualität einer Veranstaltung spielen folgende Faktoren eine tragende Rolle	trifft überhaupt nicht zu		trifft voll und ganz zu		weil nicht			
	1	2	3	4		5	6	7
das optischen Erscheinungsbild des Veranstaltungsortes	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
die Akustik des Konzertsaaes	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
die Ausstattung des Publikumsbereiches (Art und Form der Sitzplätze, Breite der Sitzreihen etc.)	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
die Temperatur im Konzertsaal	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
die Gestaltung (Layout, Inhalt etc.) des Informationsmaterials wie bspw. Broschüren, Prospekte etc.	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
Wissen und Kompetenz der MitarbeiterInnen zur Beantwortung von Kundenanfragen.	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
Freundlichkeit und Höflichkeit der MitarbeiterInnen	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
die Kleidung der MitarbeiterInnen	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
die Hotellerie im Umfeld des Veranstaltungsortes	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
die Parkplatzsituation im Umfeld des Veranstaltungsortes	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
die öffentlichen Verkehrsmittel bzw. Taxis zum Veranstaltungsort	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>

Neben der künstlerischen Darbietung lege ich bei der Auswahl eines Konzertes besonderen Wert auf	Trifft überhaupt nicht zu							trifft voll und ganz zu							weiß nicht	
die Höhe des Preises einer Eintrittskarte	1	2	3	4	5	6	7									<input type="checkbox"/>
verschiedene Zahlungsmöglichkeiten der Eintrittskarte (Bar, Kreditkarte etc)	1	2	3	4	5	6	7									<input type="checkbox"/>
unterschiedliche Möglichkeiten der Kartenreservierung / Kartenbestellung	1	2	3	4	5	6	7									<input type="checkbox"/>
die Qualität des Pausencatering / Pausenverpflegung	1	2	3	4	5	6	7									<input type="checkbox"/>
das Vorhandensein eines Garderobendienstes	1	2	3	4	5	6	7									<input type="checkbox"/>
das Vorhandensein eines Shops	1	2	3	4	5	6	7									<input type="checkbox"/>
die Angebotsvielfalt des Shops	1	2	3	4	5	6	7									<input type="checkbox"/>

Um eine Veranstaltung gänzlich gemessen zu können	Trifft überhaupt zu							Trifft voll und ganz zu	Wird nicht
	nicht zu								nicht
benötige ich vor bzw. während der künstlerischen Darbietung keine weiterführenden Informationen	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
sollten schriftliche Werkeinführungen vor Beginn angeboten werden	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
sollte das Programm der Darbietung moderiert werden	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>

Die notwendigen Informationen über eine künstlerische Darbietung erhält man am besten	Trifft überhaupt zu							Trifft voll und ganz zu	Wird nicht
	nicht zu								nicht
durch Empfehlungen Dritter (Freunde, Bekannte etc.)	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
durch unterschiedliche Werbemittel des Kulturbetriebes (Broschüren, Plakate etc.)	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
durch Berichterstattung (Artikel und Beiträge) in Printmedien (Zeitungen, Zeitschriften etc.)	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
durch Berichterstattung in Radio bzw. Fernsehen	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
über das Internet	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>

Ein Kulturbetrieb mit Qualitätsanspruch sollte folgende Kriterien beachten	Trifft überhaupt zu							Trifft voll und ganz zu	Wird nicht
	nicht zu								nicht
Die künstlerische Darbietung soll pünktlich beginnen.	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
Es soll zu keinen Absagen von künstlerischen Darbietungen kommen.	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
Die Konzerte sollen vom angekündigten Ensemble und nicht von Ersatzensembles bestritten werden.	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
Es soll zu keinen Abweichungen zwischen angekündigtem und tatsächlich gespieltem Programm kommen.	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
Das Publikum soll rechtzeitig über kurzfristig notwendige Änderungen und Abweichungen vom Programm informiert werden.	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
Die Zusatzangebote sollten an den Wünschen und Erwartungen des Publikums ausgerichtet sein.	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>

Musik-Manneken auf Schloss Esterházy entsprechen meinen Erwartungen in Bezug auf	Trifft überhaupt zu							Trifft voll und ganz zu	Wird nicht
	nicht zu								nicht
die künstlerische Darbietung	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
das gespielte Programm (Werkauswahl)	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
die künstlerischen Fertigkeiten (Spieltechnik, Intonation etc.)	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
die künstlerischen Fähigkeiten (Interpretation etc.)	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
die Art der Präsentation	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
die Länge des Programmes	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
die Art der Moderation	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
den Umfang der Moderation	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
den Inhalt der Moderation	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>
die Höhe des Eintrittspreises / Preisgestaltung	1	2	3	4	5	6	7		<input type="checkbox"/>



die Aufführungszeit (11:00 Uhr)	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
die Kassastunden (08:00 bis 18:00 Uhr)	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
die Freundlichkeit der MitarbeiterInnen	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
die Kompetenz der MitarbeiterInnen	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
die Gestaltung der Werbemittel (Broschüren etc.)	1	2	3	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>

## STATISTIK

### Geschlecht:

- ☐ 1 männlich  
☐ 2 weiblich

### Alter:

- ☐ 1 20-29 Jahre  
☐ 2 30-39 Jahre  
☐ 3 40-49 Jahre  
☐ 4 50-59 Jahre  
☐ 5 über 60 Jahre  
☐ 6 keine Angabe

### Berufstätigkeit:

- ☐ 1 JA  
☐ 2 NEIN

### Höchste abgeschlossene Schulbildung:

- ☐ 1 Pflichtschule  
☐ 2 Berufs-, Fach-, Handelsschule (Ohne Matura)  
☐ 3 Matura  
☐ 4 Hochschule  
☐ 5 keine Angabe

### Anzahl der besuchten Matineen in der laufenden Saison:

- ☐ 1 1mal  
☐ 2 2mal  
☐ 3 3mal  
☐ 4 öfter  
☐ 5 sonstiges: \_\_\_\_\_

### Anzahl der besuchten Matineen bzw. Veranstaltungen in den letzten zwei Jahren:

- ☐ 1 1mal  
☐ 2 2mal  
☐ 3 3mal  
☐ 4 öfter  
☐ 5 sonstiges: \_\_\_\_\_

Ihre Aussagen werden auf alle Fälle vertraulich behandelt. Es werden ausschließlich statistisch ausgewertete Ergebnisse verwendet.

Vielen DANK!

## 10. Lebenslauf

Name WOLFGANG KUZMITS  
Geboren 7. Juni 1967 in Eisenstadt  
Familienstand ledig  
Staatsangeshörigkeit Österreich  
Schul- bzw. Universitätsausbildung  
9/73 – 6/77  
Volksschule Trausdorf  
9/77 – 6/81  
BG-BRG Eisenstadt  
9/81 – 6/86  
HAK Eisenstadt  
9/93 – 6/95  
Universitätslehrgang ‚Kulturmanagement‘ am Internationalen  
Zentrum für Kultur & Management Salzburg  
9/93 – 2/97  
Diplomstudium - Mag. rer. soc. oec - ‚Kunst- und  
Kulturmanagement‘ an der Johannes Kepler Universität Linz  
09/99 – 06/00  
Upgrade ‚Kulturmanagement‘ - Master for Advanced Studies  
MAS - am Internationalen Zentrum für Kultur & Management  
Salzburg  
seit 3/97  
Doktoratstudium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
an der Johannes Kepler Universität Linz  
„Qualität in der Vermittlung von Kunst; Entwicklung eines  
Qualitätsmanagementsystems (QM-System) für Kulturbetrieb in  
den Live-Performing Arts“

### Musikalische Ausbildung / musikalischer Werdegang

9/72  
Musikalische Früherziehung - Tamburica Trausdorf  
9/78 – 6/86  
Klavierstudium am J. Haydn Konservatorium Eisenstadt  
1/92  
Übernahme der musikalischen Leitung des Tamburicaorchesters  
Trausdorf  
7/93 – 7/95  
Weiterbildungsseminare des niederösterreichischen  
Musikschulwerkes für Jazz- und Populärmusik



## Berufliche Tätigkeiten

- 10/86 – 5/87  
Absolvierung des Grundwehrdienstes
- seit 6/87  
**Freiberuflicher Musiker und Arrangeur**  
diverse Live-, Studio- und Fernsehproduktionen
- 9/91 – 8/96  
**Musikschule Bruck/Leitha**  
Lehrverpflichtung für Tasteninstrumente
- 9/96 – 3/97  
**Brooklyn Academy of Music / New York**  
Internship; Traineeprogramm des ehem. BMWK
- 7/97 – 3/99  
**Haydn Festspiele / Eisenstadt;**  
Assistent der Geschäftsführung, Bereich: Marketing und PR
- 6/98 – 3/99  
**Firmengründung: „Kunstwerk“ Kain & Kuzmits OEG**  
Kultur-, Medien- und Veranstaltungsmanagement
- Seit 4/99  
**Schloss Esterházy Management Ges.m.b.H. / Eisenstadt**  
Übernahme der Geschäftsführung
- Seit 1/01  
**Joseph Haydn Zentrum / Eisenstadt**  
Übernahme der Geschäftsführung

## Projektmanagement (Auszug)

- 9/94  
**Die „andere“ Art der Volksmusik / Cselley Mühle Oslip**
- 6/95  
**Stadtfest Eisenstadt 1995 bis 1999**
- 3/96  
**TANAGH - Notenarchiv und Datenbank**  
für Tamburicaliteratur Kroatischer Kulturverein Bgld. (HKD)
- 8/97  
**„Jugend-Kulturwoche-Burgenland“**
- 2/98  
**„Kinder der Vlahija“**  
Vergangenes Entdecken-Neues Erfahren; Kompositionsauftrag  
und CD-Produktion VS-Weiden/Rechnitz  
1. Preis "Lieder einst und jetzt" Amt der Bgld. Landesregierung
- 6/98 – 03/99  
**„culture, emploi et territoire“**  
EU-Projekt im Auftrag von Regionalmanagement Burgenland und  
Magistrat Eisenstadt

## Publikationen

9/94

“Na put”

Erstes Burgenländisches Tamburica-Lehrbuch / Eigenverlag

6/98

“Die Tamburica im Burgenland“

In: "... und sie singen noch immer, Hrsg. Dr. Ursula Hemetek für  
Kroatisches Kultur- und Dokumentationszentrum (HKDc)

9/99

Nutri Vani – Jači s nami”

Lehrbuchreihe für Musikerziehung / Volksschule 1-4 Klasse -  
Landesschulrat Burgenland

## Auszeichnungen & Preise

3/99

„Lorenz Karall-Preisträger