



universität
wien

Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit:

**„Dancemanagement - Tanzorganisationen in
Österreich
Analyse und Bewertung der Leistungsfähigkeit der
Organisationsformen“**

Verfasserin:

Karen Mattner, Bakk. rer. nat.

Angestrebter akademischer Grad:

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 826

Studienrichtung lt. Studienblatt: Magisterstudium Sportwissenschaft

Betreuer: Dr. Karl Schörghuber

Vorwort

“Ich lobe den Tanz, denn er befreit den Menschen von der Schwere der Dinge. Er bindet den Einzelnen an die Gemeinschaft.

Ich lobe den Tanz, der alles fordert und fördert - Gesundheit und Klarheit im Geist sowie eine beschwingte Seele

Tanzen ist Verwandlung, Raum und Zeit, Tanzen verwandelt den Menschen, der ständig Gefahr läuft ganz Hirn, Verstand und Wille zu werden.

Der Tanz hingegen fordert den ganzen Menschen, den Menschen, der in seiner Mitte lebt und ankert, der nicht besessen ist von der Gier nach immer mehr; oder vom Dämon der Selbstsucht und des Ichs. Der Tanz fordert den bereiten, den schwingenden, den ausgeglichenen Menschen; den Menschen im Gleichgewicht seiner Kräfte.

Daher lobe ich den Tanz. O, Mensch, lerne tanzen, sonst wissen die Engel im Himmel mit dir nichts anzufangen.”

(Augustinus von Hippo)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	8
1.1	Hinführung zur Fragestellung	8
1.2	Methode der Bearbeitung	12
1.3	Gliederung der Arbeit	13
2	Zum Stellenwert des Tanzes in Österreich – Geschichte	17
2.1	Gesellschaftstanz	18
2.2	Tanzsport	26
2.3	Bühnentanz	27
2.4	Ballett	28
2.5	Moderne Formen, zeitgenössische Strömungen und Ausdruckstanz	31
2.6	Weitere Tanzformen	35
3	Organisationstheorie	36
3.1	Begrifflichkeit	36
3.2	Organisationstheorien	38
3.2.1	Bürokratieansatz nach Weber	38
3.2.2	Scientific Management nach Taylor	38
3.2.3	Human-Relations-Ansatz	39
3.2.4	Entscheidungsorientierter Ansatz – Behaviorismus	41
3.2.5	Systemorientierter Ansatz	42
3.2.6	Situativer Ansatz	43
3.3	Organisationsformen	44
3.3.1	Aufbauorganisation und Aufbauprinzipien	44
3.3.1.1	Prinzip der Arbeitsteilung	45
3.3.1.2	Hierarchische Organisationsstruktur	45
3.3.2	Ablauforganisation	47
3.4	Organisationsgestaltung	47
3.4.1	Gestaltung innovationsfördernder Organisationen	50
3.4.2	Nonprofit-Organisationen	52
3.5	Organisationsentwicklung	53
3.5.1	Entwicklungsphasen eines Unternehmens	54
4	Dienstleistungsbetriebe	60
4.1	Definition Dienstleistung	60
4.2	Dienstleistungserstellung	69
4.3	Dienstleistungsformen – Kategorisierung	71
4.3.1	Sonderform – soziale Dienstleistung, sozialwirtschaftliche Organisation	77
4.4	Führungsstrukturen	80
4.4.1	Führung allgemein	80
4.4.2	Personelle Unternehmensführung	82
4.4.3	Organisationale Führung	83
4.4.4	Führung im Dienstleistungsbereich	87
4.4.5	Führung in sozialwirtschaftlichen Organisationen	87

4.4.6	Strukturelle Unternehmensführung - Projektmanagement	89
4.5	Dienstleistungsqualität	91
4.5.1	Allgemeines	91
4.5.2	Qualität im Nonprofit-Sektor	93
4.5.3	Qualitätsbegriff	94
4.5.4	Dienstleistungsqualität	96
4.5.5	Messung der Dienstleistungsqualität	99
4.6	Qualitätssicherung durch dienstleistungsspezifische Marketingsinstrumente	104
4.6.1	Qualitätsmanagement	106
4.6.1.1	TQM – Total Quality Management	106
4.6.1.2	EFQM	107
4.6.1.3	Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit	109
4.6.2	Evaluation	110
4.6.2.1	Wirkungen	111
4.6.2.2	Leistungsfähigkeit von Organisationen – Effektivität	112
4.7	Dienstleistungsinnovationen	114
5	<i>Die Kunstform Tanz (Dienstleister mit passivem Sportkonsum)</i>	121
5.1	Organisation von Solokünstlern und Solokünstlerinnen	122
5.1.1	Artificial Horizon – Milli Bitterli	123
5.1.2	Andy und Kelly Kainz	124
5.2	Bereich Bühne, Show und Performance	126
5.2.1	Ballett	127
5.2.1.1	Das Wiener Staatsballett www.wiener-staatsoper.at	127
5.2.2	Zeitgenössischer Tanz	129
5.2.2.1	Tanztheater Homunculus	129
5.2.2.2	Tanz Atelier Wien	131
5.2.2.3	Tanz*hotel – Bert Gstettner	132
5.2.3	Urbaner Tanz	135
5.3	Bereich Research – Produktive Zusammenschlüsse zu Plattformen und Festivals	136
5.3.1	WUK – Werkstätten- und Kulturhaus www.wuk.at	137
5.3.2	Tanz Atelier Wien www.tanzatelierwien.at	138
5.3.3	Tanzquartier Wien www.tqw.at	138
5.3.4	ImpulsTanz Festival www.impulstanz.com	141
6	<i>Der Tanz als kommerzielle Dienstleistung (Dienstleister mit aktivem Sportkonsum)</i>	146
6.1	Tanzunterricht – eine rechtliche Einführung	146
6.1.1	Beispiel Wien	147
6.1.2	Andere Bundesländer	148
6.2	Tanzunterricht in Form von Ausbildung zur Profession - Beispiel Wien (Professionelle und semi-professionelle Ausbildungsstätten)	149
6.2.1	Die Ballettschule der Wiener Staatsoper www.opera-balletschool.com	149
6.2.2	Performing Center Austria www.performingcenter.at	155
6.3	Tanzunterricht im Hobby- und Freizeitbereich	159
6.3.1	Tanzschulen	159
6.3.1.1	Die Tanzschule Elmayer	160
6.3.1.2	Tanzschule Stanek	161
6.3.1.3	Dancing World – Tanzschule Alexander Kreissl	165
6.3.1.4	Die Tanzschule – Dr. Klaus Höllbacher	168
6.3.2	Tanzstudios	171
6.3.2.1	Performing Center Austria	171
6.3.2.2	BigsMile Productions – BigsMilePlace – BigsMile Club	172
6.3.2.3	move on dance center www.moveon.at	174
6.3.2.4	Broadway Connection – vienna's first show school www.broadwayconnection.at	177

7	<i>Der Tanz als soziale Dienstleistung (Dienstleister mit aktivem Sportkonsum)</i>	180
7.1	Organisation sozialer Angebote im Bereich Menschen mit Behinderung	180
7.1.1	Verein „ich bin o.k.“ www.ichbinok.at	180
7.1.2	ImPulsTanz Festival	182
7.2	Organisation sozialer Dienstleistungen im Bereich Jugend	183
7.2.1	Tanz die Toleranz – Young Caritas www.tanzdietoleranz.at	183
7.2.2	Get ready to Star.t – die innovative Jugend- und Kulturförderungsinitiative www.star-t.at	184
7.3	Organisation sozialer Dienstleistungen im Bereich Senioren	186
7.3.1	Bundesverband Seniorentanz Österreich www.seniorentanz.at	186
7.3.2	Tanz die toleranz	187
7.3.3	ImPulsTanz Festival	188
8	<i>Abschließendes</i>	189
9	<i>Literaturverzeichnis</i>	193
10	<i>Internetquellen:</i>	198
11	<i>Abbildungs-, Tabellen-, Abkürzungsverzeichnis</i>	200
	<i>Lebenslauf</i>	201
	<i>Erklärung</i>	202

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema *Dancemanagement – Tanzorganisationen in Österreich*. In einem ausführlichen Theorieteil werden die Geschichte und der Stellenwert des Tanzes in Österreich erörtert, organisationstheoretische Grundlagen erläutert sowie Dienstleistungen und das Dienstleistungsmanagement eingehend behandelt. Die darauf folgenden Kapiteln 5-7 analysieren Tanzorganisationen in Österreich, aufgeteilt auf unterschiedliche Sparten. Hier wird einerseits zwischen Dienstleistungen mit aktivem und passivem Sportkonsum unterschieden, andererseits nach dem Angebot und der Zielausrichtung der Unternehmen. So entstehen die Sparten der *Kunstform Tanz*, *Der Tanz als kommerzielle Dienstleistung* sowie *Der Tanz als soziale Dienstleistung*. Diese Einteilung stellt eine bessere Vergleichbarkeit innerhalb dieser Differenzierungen sicher. Zentraler Fokus der Untersuchung liegt am Organisationsaufbau und der Organisationsstruktur, sowie den Bereichen des Qualitäts- und Innovationsmanagements. Weiters werden zentrale Unterscheidungen hinsichtlich des Arbeitsbereichs, der Ausrichtung und Positionierung, sowie durch die jeweiligen Besonderheiten der Organisationen getroffen.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass es eine große Vielfalt an unterschiedlichen Organisationen und deren Arbeitsweisen und Ausrichtungen gibt. Viele dieser formieren sich immer noch als Vereine, andere als Einzelunternehmen und nur wenige als Kapitalgesellschaften. Das Thema Qualität ist bei den wenigsten im Sinne eines systematischen Qualitätsmanagements zu betrachten. Eine Großzahl der untersuchten Organisationen gibt an, dass dieses zwar ein wichtiger Bereich ist, jedoch meist Kapazitäten und Kapital fehlen, um dieses professioneller aufzuziehen. Oftmals läuft Qualitätsmanagement nebenbei mit, ohne dass dieses in irgendeiner Form an die Kunden und Kundinnen kommuniziert wird.

Noch weniger wird das Thema des Innovationsmanagements behandelt. Es ist bei traditionsreicheren Unternehmen weniger wichtig und für viele Organisationen schwer handzuhaben, da im Tanz wenig wirklich neues passiert, wie der beispielsweise der Inhaber der *Dancing World Alexander Kreissl* angibt bzw. nur im Sinne neuer (Kurs)Angebote verstanden wird. Dieses wird versucht immer am Kunden und an der Kundin auszurichten. Systematische Innovationsprozesse werden in keinem der vorgestellten Organisationen geschaffen.

This thesis deals with the topic *Dance management – Dance Organizations in Austria*. An extensive theoretical part discusses the history and the significance of the Dance in Austria and explains basics of the organizational theory as well as services and the management of services in detail. The following chapters 5-7 analyses the Dance Organizations in Austria in various sectors. On one hand it differentiates between services with active or passive consumption of sports, on the other hand it differentiates per the offers and goals of the companies. This creates the sectors of *Art Form Dance*, *Dance as commercial service* and *Dance as social service*. This distinction assures a better comparability within these differentiations. Key focuses of the study are the organizational buildup and structure as well as the areas of quality- and innovation management. Also clear distinctions between field of work, positioning as well as the characteristics of the relevant organizations are made.

As a result can be recorded, that there are a big number of different organizations and their work style and directions. Many of them are still organized as clubs, others as individual enterprises and just a few as corporations. The least see quality in the meaning of a systematic quality management. A majority of the organizations analyzed indicate that this is an important topic, but they are mostly lacking capacity and funds to do it more professionally. Often the quality management is only an add-on without communicating this in any form to the customers. The topic of Innovation management is even less dealt with. It is less important for more traditional companies and difficult to handle for many organizations, because there is not happening much really new in Dance, as mentioned by the owner of *Dancing World Alexander Kreissl* or innovation is only understood in the sense of new offers. It is always attempted to be aligned with the customers. There are no systematic innovation processes in any of the presented organizations.

1 Einleitung

Noch immer aber gibt es Tänzer, für die der Tanz zu ihrem innersten Leben gehört, Tänzer, die im Tanz das suchen und finden, was auch der frühe Mensch im Tanz fand, nämlich Rausch, Glück und Fülle des Daseins. Tanz ist für sie vor allem ein Erlebnis der Freiheit. (Günther & Schäfer, 1959, S.9)

1.1 *Hinführung zur Fragestellung*

In Österreich gilt der Tanz als Kulturgut. Österreich ist *das* Land der Bälle. Selbst in unseren Nachbarländern, die Geschichte und Kultur mit uns teilen, ist die Ballkultur nicht vergleichbar mit jener in unserem Land. Getanzt wird bei allen Völkern der Erde, in jedem Land, in allen Gesellschaftsschichten, doch was ist nun das Besondere am Tanz in Österreich? Wie hat er sich entwickelt und welchen Stellenwert hat er in der Gesellschaft?

„Überall in Europa ist die Anzahl der Ballveranstaltungen rückläufig, nur in Wien finden im Fasching mehr Bälle statt als je zuvor. Die bisherige Rekordmarke wurde am 25. Jänner 1997 erreicht, als in einer Nacht auf nicht weniger als 21 Bällen getanzt werden konnte. (Schlinke, 1997, S. 85).“

Hausbälle im kleinen Kreis waren schon im Mittelalter beliebt und auf diesen wurde auch im 18. und 19. Jahrhundert fleißig getanzt. Angehörige verschiedener Berufsgruppen, denen keine großen Häuser zur Verfügung standen, mieteten Säle. So entstanden beispielsweise der Kellnerball, der Rauchfangkehrerball und der Fiakerball. (vgl. Schlinke 1997, S. 100ff) Auch heute noch sind unter anderem der Zuckerbäckerball, der Bonbonball, der Ärzteball, der Blumenball und der Kaffeesiederball bekannte und beliebte Fixpunkte der Wiener Ballsaison. Es gibt in Wien über 400 Bälle pro Jahr (www.wien-konkret.at), in und außerhalb der Ballsaison (November bis März). Der Wiener Opernball ist der Höhepunkt des Wiener Faschings und

„eines der glanzvollsten gesellschaftlichen Ereignisse Europas“ (Schlinke, 1997, S. 110). Das Wiener Staatsballett ist in aller Welt bekannt, Musicals, Tanzvorstellungen, Tanzschulen, Tanzstudios, Tanzvereine, Tanz mit und ohne Behinderung, Tanzprojekte in Jugendzentren, und ähnliche prägen die Kunst- und Kulturszene des Landes.

Als Sportwissenschaftlerin, Tänzerin und Tanzlehrerin (diplomierte Tanzmeisterin) interessiert mich dieses Thema besonders, im Speziellen die Formen der Zusammenkünfte, die Organisationsformen, insbesondere auch im Rahmen der Dienstleistungserbringung und in Form von sozialwirtschaftlichen Organisationen. Was muss man tun, um sich in der breiten Masse an Anbietern – egal ob der Tanz als Kunstform für Zuseher/innen oder als Dienstleistung für tanzende Kunden und Kundinnen angeboten wird – hervorzuheben? Wie ist der Tanz in Österreich organisiert? Gibt es bestimmte Organisationsformen und -strukturen, die in dieser Branche vorherrschen und sich offenbar besonders für Tanzorganisationen anbieten? Welche Organisationen sind besonders erfolgreich am österreichischen Markt und wie leistungsfähig sind diese? Woran wird deren Leistungsfähigkeit festgemacht und wie sind sie am Markt positioniert (spezielles Augenmerk wird auf Angebot, Qualität und Innovationen gelegt)? Wodurch zeichnen sich erfolgreiche Organisationen im Tanzbereich aus? Gibt es hier Gemeinsamkeiten, die diese Unternehmen, Projekte, Gruppen und ähnliche teilen und dadurch als Merkmale für den Erfolg dienen können?

Besonders interessant sind hierbei die Fragen nach Innovationen und Qualität im Tanzbereich. Bei diesem Übermaß an Angeboten: Welchen Stellenwert haben Neuerungen in der Tanzbranche? Welches Maß an Innovation braucht es in dieser Branche überhaupt, um sie weiter so intensiv am Leben erhalten zu können? Wie muss eine Organisation beschaffen sein, um Innovationen zu fördern und wie ist das in der Tanzbranche umsetzbar? Welchen Stellenwert hat Qualität in Tanzorganisationen? Wird in diesen Qualitätsmanagement betrieben und wenn ja, in welcher Form? Woran kann man Qualität im Tanzbereich festmachen?

Tanzorganisationen

Es gibt eine Vielzahl an unterschiedlichen Tanzorganisationen in Österreich. Tanzschulen, Tanzstudios, Tanzzentren, Tanztheater, Tanzkompanien, um nur einige zu nennen.

Die ersten Notizen über „edle, zunftmäßig betriebene Tanzmeistereien“ in unserer Region finden sich laut Schlinke (1997, S. 134) 1788 in den in Prag erschienen „Materialien zur alten

und neuen Statistik von Böhmen“. In der Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert gehörten sie als „Kammer-Tanzmeister“ zum Haushalt der Adeligen, später erteilten sie in ihren eigenen Schulen allen Interessierten Tanzunterricht. Schlinke (1997, S. 135) schreibt von 9 Tanzschulen mit Tanzsaal und eigener Musikkapelle in Wien, allerdings leider ohne genaue Jahresangabe. Als Inhaber der ersten Wiener Tanzschulen von Ruf nennt die Autorin Rabensteiner und Schmoll sowie Rabl und Corvin. (ebenda S. 137) In Kleinstädten waren – wie auch heute noch in einigen Bundesländern – „Wandertanzlehrer“ tätig. „Die Wiener Tanzschulen hatten zwar Weltruf, aber die meisten blieben traditionell. (...) Es entstanden die bis heute bestehenden Tanzlehrerdynastien, von denen einige schon vor über 100 Jahren sesshaft waren“ (Schlinke, 1997, S. 137)

Nach einer Abfrage bei der Wirtschaftskammer Österreich (firmen.wko.at) gibt es laut Stand vom 14. Jänner 2012 254 ins Firmenbuch eingetragene Tanzschulen in Österreich. Der Verband der Tanzlehrer Österreichs (VTÖ) hat hingegen nur 122 Tanzschulen im ganzen Land gelistet. Der VTÖ listet nur Tanzschulen, die auch Mitglied im Verband sind und das sind offensichtlich bei weitem nicht alle. Während in einigen Bundesländern die Gründung von Tanzschulen stark reglementiert ist oder strengen Voraussetzungen unterliegt (z.B. in Wien), gibt es in anderen kein Tanzschulgesetz (z.B. in Kärnten). Dieses ist Ländersache und deshalb nicht österreichweit vereinheitlicht. Der Betrieb von Tanzstudios unterliegt nicht so starken Reglementierungen und selbst professionelle Tanzkompanien organisieren sich oft in Vereinen. Deshalb fällt es schwer genaue Angaben über die Gesamtanzahl der Tanzorganisationen in Österreich machen. In der folgenden Arbeit werden die Organisationen über deren Arbeits- und Geschäftsbereich strukturiert und nach deren Dienstleistungsform eingeteilt, um dann Gemeinsamkeiten und Differenzen herauszufiltern. Dadurch soll ein Eindruck entstehen, wie man als Tanzorganisation am österreichischen Markt erfolgreich bestehen kann.

Der oben zitierte traditionelle Ruf der Tanzschulen blieb bis heute erhalten und vielerorts – vor allem bei der Jugend – gelten Tanzschulen als „antiquiert“ oder „verstaubt“. Trotzdem halten sie sich schon so lange Zeit am Markt. Wie ist ihnen das immer noch möglich? Es werden jedoch auch immer wieder neue Schulen gegründet. Muss eine Tanzschule Innovationen bieten um überleben zu können oder reicht das Traditionsbewusstsein der österreichischen Bevölkerung aus, um diese Kultur weiterhin bestehen zu lassen?

Die österreichische Tanzszene wird anhand von Beispielen typischer, bekannter und scheinbar erfolgreicher Tanzorganisationen betrachtet. Auf Grund der Vielzahl an unterschiedlichen Organisationen kommen die meisten dieser Beispiele aus Wien, wo zentriert viele unterschiedliche Anbieter konkurrieren. Einige erfolgreiche Unternehmen und Projekte aus den anderen Bundesländern werden jedoch ebenfalls beleuchtet. Tanzschulen verbindet man eher mit Tradition, Tanzstudios schon mehr mit Neuem, Innovativem. Sowohl Schulen als auch Studios, Tanzprojekte und auch manche in Vereinen organisierte Gruppen können sich oft über viele Jahre oder gar Jahrzehnte am Markt behaupten und halten. Wie müssen diese kommerziellen Dienstleistungsanbieter beschaffen sein, um leistungsfähige Organisationen darzustellen und welche Besonderheiten bietet die Dienstleistung Tanz? Die Musicalszene steht in starkem Zusammenhang zur Operette und ist daher nicht so deutlich in der Tanzszene und Tanzkultur einzuordnen. Deshalb wird das Musical, samt seinen Vorstellungen und Ausbildungen in dieser Arbeit ausgenommen. Eine Ausnahme stellen hier Organisationen dar, die sich mit dem Schwerpunkt Tanz beschäftigen. Vereine, die Tanzkurse anbieten, vor allem wenn diese im Rahmen eines breit gefächerten Sportprogramms verankert sind oder es sich um kleine Gruppierungen handelt, die ihre Trainings und Workshops im Rahmen eines Vereins veranstalten, werden auf Grund der Vielzahl an Vereinigungen ausgenommen. Während der Recherchearbeit wurde allerdings festgestellt, dass viele bekannte, große und kleine Organisationen sich verstärkt in der Form eines Vereins organisieren. Vereine sind also beispielhaft Teil dieser Arbeit, wenn es sich dabei um erfolgreiche und bekannte Organisationen in Österreich handelt.

Ausbildungen für Berufstänzer und -tänzerinnen sollen ebenfalls am Beispiel Wien gesammelt und analysiert werden, da diese zur Professionalisierung dieses Sports beitragen und einen erheblichen Teil der österreichischen Tanzszene ausmachen. Staatlichen Ausbildungen für Tänzer und Tänzerinnen werden am Beispiel der *Ballettschule der Wiener Staatsoper* analysiert. Wie organisiert sich eine so große und international bekannte Institution? Auf der anderen Seite sollen auch private Ausbildungsstätten beleuchtet werden. Wie organisieren sich private, professionelle Ausbildungen und können sich diese gegen öffentliche Schulen durchsetzen? Wodurch unterscheiden sich staatliche von privaten Ausbildungsstätten? Von dieser Arbeit ausgenommen sind an dieser Stelle Ausbildungen, die in Form von Universitätsstudien angeboten werden (Konservatorium Wien, Tanzpädagogik, Tanztherapie und ähnliches).

In weiterer Folge interessieren die Fragen: Wie organisieren sich Berufstänzer und Berufstänzerinnen in Österreich? Wie schaffen es Kompanien, Ensembles und professionelle Tanzgruppen sich am österreichischen Markt zu behaupten und gibt es Gemeinsamkeiten in deren Organisationsstrukturen?

Als weiteres Kapitel der vorliegenden Arbeit sollen auch die sozialen Dienstleistungen im Tanzbereich an einzelnen Beispielen dargestellt werden. Gibt es soziale Organisationen in Österreich, die sich auf den Bereich Tanz spezialisiert haben? Wie kann dieser im sozialen Gefüge wirksam werden, in welchem Setting bietet sich Tanz als soziales Lernfeld besonders an und welche Angebote gibt es am österreichischen Markt? Wie sind diese Angebote organisiert? Sind Qualität und Innovation auch im sozialen Bereich ein Thema und wie werden diese transportiert?

1.2 Methode der Bearbeitung

Diese Arbeit wird mittels hermeneutischem Verfahren und empirischen Erhebungen erstellt. Über Organisationstheorie und Managementinhalte werden Grundzüge erfolgreicher Organisationen erarbeitet und diese sollen als Grundlage zur weiteren Analyse dienen. Es werden Erkenntnisse über die Gestaltung von profitorientierten, aber auch sozialwirtschaftlichen Organisationen zusammengetragen und auf Tanzorganisationen umgelegt. Anschließend sollen einerseits über Befragungen und Interviews wichtige Punkte zur Leistungsfähigkeit in erfolgreichen Unternehmen im Tanzbereich erarbeitet werden, andererseits werden bedeutende Organisationen hinsichtlich ihrer Organisationsstruktur analysiert. Grundlage dieser Analyse bilden Gespräche mit den Inhabern, sowie die Webauftritte, Firmen- und Vereinsregistereintragen der Unternehmen. Da sich kaum Tanzorganisationen bereit erklärt haben, diese Arbeit zu unterstützen, muss in den meisten Fällen auf die Analyse öffentlich zugänglicher Informationen zurückgegriffen werden.

Der zentrale Fokus der Untersuchung liegt auf den 3 Bereichen Organisationsstruktur, Qualität und Innovation. Welche Organisations- und Unternehmensform hinter den angeführten Formierungen steckt und wie diese strukturell und hierarchisch aufgebaut sind, wird analysiert und durch Organigramme verdeutlicht. Dadurch entsteht eine bessere Vergleichbarkeit der Strukturen und Aufgabenverteilungen. Die Strukturmerkmale der Organisationgestaltung *Arbeitsteilung* und die *Leistungsbeziehungen* (Siedenbiedel 2012, S. 102, siehe Kapitel Organisationsgestaltung, S. 47) werden durch diese Organigramme ebenfalls deutlicher gemacht. Besonderheiten der einzelnen Organisationen werden herausgearbeitet und mit anderen verglichen. Weiters wird nach Maßnahmen in den Bereichen Qualitäts- und Innovationsmanagement gefragt und recherchiert.

Vergleiche zwischen den einzelnen Organisationen werden spartenintern gezogen. Nur wenn diese in etwa im gleichen Bereichen arbeiten, sind Gemeinsamkeiten und Unterschiede für diese Untersuchung interessant. Eine Gesamtgegenüberstellung ist auf Grund der großen Differenzen der Organisationsformen nicht möglich. Zentrale Unterscheidungsmerkmale der Analyse sind die Organisationsstruktur, der Arbeitsbereich der Organisation, die Ausrichtung und die Positionierung am österreichischen Markt, die Besonderheiten der Organisation (Unique Selling Proposition), sowie der Umgang mit Qualitäts- und Innovationsmanagement als möglichen Träger für Erfolg.

Im Abschluss werden nochmals Stärken und Schwächen der vorgestellten Organisationen auf Basis der vorliegenden Analyse zusammengefasst.

1.3 Gliederung der Arbeit

Zu Beginn dieser Arbeit liegt eine Literaturrecherche. Zum Thema Tanzorganisationen konnten keine Werke gefunden werden, somit musste die Suche auf Teilgebiete ausgeweitet werden.

Kapitel 2 (Seite 17) behandelt die Bedeutung des Tanzes in Österreich. Die Frage nach dem Stellenwert des Tanzes soll über die österreichische Tanzgeschichte erschlossen werden. Welche Tänze und Tanzformen haben sich in Österreich entwickelt, welche sind eventuell bis heute erhalten geblieben und erklären daher den Bezug des Österreichers und der Österreicherin zu dieser Kunstform? Weiters soll dieser Teil eine Erklärung liefern, warum unsere Ballkultur so einzigartig auf dieser Welt ist. Hier werden ausschließlich Tanzformen behandelt, die auf eine lange Geschichte zurückblicken können, Trendformen und solche, die erst in den letzten Jahren oder im letzten Jahrzehnt so richtig Fuß gefasst haben, werden hier bezüglich ihres Ursprungs nicht behandelt, sondern, wenn sie erwähnenswert scheinen, in den gegenwärtigen Organisationsformen und Angeboten berücksichtigt.

Das Kapitel 3 (Seite 36) gibt eine Einführung in die Organisationstheorie. Was ist eine Organisation, welche Organisationsformen, –strukturen und Besonderheiten gibt es hier? Welche Organisationsformen bieten sich besonders für den kommerziellen Dienstleistungsbereich an, welche für den künstlerischen Bereich und was sollte organisationstheoretisch bei sozialen Dienstleistungen beachtet werden? Hier folgt ein kleiner Exkurs zum Thema soziale Organisationen. Die Relevanz für den Tanzbereich wird erläutert und es wird erörtert, welche Formen sich für den Tanzbereich eignen und wie Tanzorganisationen im günstigsten Fall aufgebaut sein sollten, um erfolgreich zu werden.

Das Kapitel 4 (Dienstleistungsbetriebe, Seite 60) beschäftigt sich mit dem Thema Dienstleistungen. Diese werden allgemein definiert und es wird eine Einteilung der unterschiedlichen Dienstleistungsformen getroffen. Verschiedene Autoren und Werke werden hierzu zu Hilfe genommen und es werden Differenzierungsmerkmale herausgearbeitet. Der Bezug zum Tanz als Dienstleistung wird dabei nicht vernachlässigt und immer wieder durch Beispiele ergänzt. In weiterer Folge wird die Dienstleistungserstellung durchleuchtet und in Phasen eingeteilt. Auch hier werden die Ansätze unterschiedlicher Autoren gegenübergestellt und wieder Beispiele aus dem Tanzbereich gegeben. Im nächsten Teil erfolgt die Einteilung der Dienstleistungsformen, soweit das möglich ist, es wird eine Kategorisierung vorgenommen und die tänzerischen Dienstleistungsformen eingeordnet. Als Sonderform wird auch hier wieder die soziale Dienstleistung behandelt.

Ein kurzer Abriss stellt Führungsstrukturen gegenüber und will herausfinden, welche davon für Dienstleistungen bzw. für welche Dienstleistungen besonders geeignet sind. In welcher Weise äußern sich Unterschiede zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen bezüglich ihrer Führungsstruktur?

Die Qualitätsmessung und -sicherung stellt sich als wichtiger Aspekt im Konkurrenzkampf um Kunden und Absatz heraus. In diesem Teil der Arbeit wird die Dienstleistungsqualität (Seite 91) behandelt. Dieses Kapitel soll dazu dienen, einen Überblick zu geben, was Dienstleistungsqualität ist und wie unterschiedliche Autoren diese beschreiben und messen. Dabei werden allerdings die zahlreichen Verfahren, Instrumente und Methoden nur kurz angeschnitten, da diese nicht eigentliches Thema der Arbeit sind. Es werden die Qualität im Non-Profit-Sektor und das Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit extra hervorgehoben und deren Besonderheiten erläutert.

Wie in der Einleitung beschrieben, sind Innovationen bzw. das Innovationsmanagement der Dienstleistungsanbieter eventuell ausschlaggebend für deren Erfolg. Deshalb werden auch die Innovationen am Dienstleistungssektor in diesem Kapitel behandelt. Wie werden diese im Betrieb gestaltet, ermöglicht und umgesetzt? Auch die Rolle der Kunden und Kundinnen am Innovationsprozess wird erläutert. Die Relevanz von Innovation versus Tradition wird anhand von Beispielen aus dem Tanzschulbereich hinterfragt und zu erforschen versucht, welcher Weg den meisten Zuspruch bzw. den größten Erfolg verspricht.

In Kapitel 5 (Seite 121) wird die Kunstform Tanz genauer beleuchtet. Hier wird in Solokünstler und -künstlerinnen, sowie in die Bereiche *Bühne*, *Show und Performance* und *Research* unterschieden. Auch Solisten und Solistinnen können sich als Organisation darstellen, diese werden durch zwei Beispiele untermauert. Im Bereich der Bühne werden Organisationsformen aus den verschiedenen Tanzstilen (Ballett, Zeitgenössisch, Urban) analysiert und miteinander verglichen. Die Organisationsstrukturen werden durch Organigramme deutlich gemacht und die Analyse beschäftigt sich mit diesen Strukturen, dem Organisationsaufbau, dem Angebot sowie den Themen Qualitäts- und Innovationsmanagement. Im Bereich des Research werden Beispiele für produktive Zusammenschlüsse in Form von Tanzplattformen und Festivals analysiert und beleuchtet. Die größten vorgestellten Organisationen sind unter anderem im Bereich der Kunstform Tanz verankert (Wiener Staatsballett, ImPulsTanz, TanzQuartier

Wien, und ähnliche). Gemeinsamkeiten und Differenzen in diesen vielfältigen Organisationsformen werden herausgearbeitet und analysiert.

Im nächsten Kapitel, Kapitel 6 (Seite 146), geht es um kommerzielle Dienstleister von Tanz. Hier wird zuerst auf die rechtliche Situation betreffend des Tanzunterrichts eingegangen und danach werden die unterschiedlichen Organisationsformen zusammengetragen. So gliedert sich dieses Kapitel weiter in *Tanzunterricht in Form von Ausbildung zur Profession (Beispiel Wien)* und *Tanzunterricht im Hobby- und Freizeitbereich*. Auch hier werden die einzelnen Sparten mit jeweils einigen Beispielen beschrieben. Organisationsstrukturen, hierarchische Einteilungen, Qualität und Innovation, sowie die Besonderheiten (Angebot, spezielle Platzierung am Markt und ähnliches) stehen im Zentrum der Analyse. Am Ende jedes Kapitels folgt der Vergleich der einzelnen Organisationen untereinander. Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden herausgefiltert und analysiert.

Das Kapitel 7 (Seite 180) beschäftigt sich mit dem Bereich der sozialen Dienstleister. Hier werden ebenfalls Anbieter von Dienstleistungen mit aktivem Sportkonsum vorgestellt, deren Organisationsstruktur analysiert und deren Hintergründe betrachtet. Es finden sich einige Organisationen, die in mehreren sozialen Bereichen tätig sind, aber auch jene, die sich auf eine Sparte spezialisiert haben. Besonders im sozialen Sektor interessieren auch hier die vorherrschenden Strukturen und der Umgang mit dem Qualitätsmanagement. Auch hier werden wiederum Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Strukturen und Arbeitsbereich herausgearbeitet und verglichen.

Im abschließenden Kapitel 8 (Seite 189) werden die, auf Grund der vorangegangenen Analyse, wahrgenommenen Stärken und Schwächen sowie mögliche Entwicklungsfelder der Organisationen der österreichischen Tanzszene nochmals zusammengefasst und erläutert.

2 Zum Stellenwert des Tanzes in Österreich – Geschichte

Günther und Schäfer (1959, S. 10) schreiben in ihrem Werk über die Geschichte des Tanzes, dass der Tanz als die ursprünglichste und allgemeinste menschliche Kunst besteht. Sie steht den Menschen aller Gesellschaftsklassen offen und das, was diese bewegt, findet man als Grundmotive ihrer Tänze.

Um den Stellenwert des Tanzes in Österreich zu verstehen muss man einen Blick auf die Geschichte werfen. Wie hat sich der Tanz in unserem Land entwickelt und wieso ist zum Beispiel die Ballkultur hier so einzigartig? In den folgenden Abschnitten möchte ich erörtern, wie sich der Gesellschaftstanz, aber auch der Bühnentanz in Österreich, vor allem in Wien, entwickelt hat und wer die berühmtesten Pioniere hierzulande waren. In Hinsicht auf die Organisationsformen, die in weiterer Folge Thema dieser Arbeit sind, ist es interessant zu erfahren, wie sich Tanzschulen in Österreich entwickelt und angesiedelt haben, welche noch bis heute Bestand haben, aber auch welche Tanzensembles, professionelle Ausbildungsschulen und sonstige Organisationsformen des Tanzes es gegeben hat oder heute noch bestehen.

„(...) aber dass das Tanzen, die Operette, der Walzer – ja sogar die Glückseligkeit – aus Wien stammen, glauben viele Wiener ganz ernsthaft und versuchen, auch den Rest der Welt davon zu überzeugen – übrigens recht erfolgreich!“ (Schlinke, 1997, S.9)

Das Tanzen hat in Österreich, besonders in Wien, einen ganz besonderen Stellenwert. Die Wiener Ballkultur ist einzigartig, obwohl sie oft kopiert wurde. Der Tanz in Wien ist „Ausdruck von Genuß, Leidenschaft und der Liebe zum anderen Geschlecht“. (vgl. Schlinke, 1997, S.9) Für Künstler und Politiker sind Wiener Nobelbälle Pflichttermine, an denen man sich sehen lassen und die Nachkommen im Eröffnungskomitee präsentieren muss. Den Grundstein für die Wiener Balltradition legte Maria Theresia, die mit ihrer Ballordnung das Faschingstreiben auf den Straßen verbieten ließ. Der Fasching wurde in die Ballsäle verlegt, wo er auch heute noch anzutreffen ist. (vgl. Schlinke, 1997, S. 85)

2.1 Gesellschaftstanz

Zu Beginn war der Gesellschaftstanz nur der vornehmen Gesellschaft, der herrschenden Schicht vorbehalten. Erst in der Neuzeit, schreiben Günther und Schäfer (1959, S. 11f), ist der Gesellschaftstanz für alle frei zugänglich. Weiters erläutern die Autoren, dass es nur in Europa ursprünglich den Gesellschaftstanz gab, in allen anderen Ländern blieb man beim religiösen Volkstanz oder man ging zum Schau-, Berufs- oder Kunstdanz über. Der Tanz des Volkes war immer an religiöse Feste gebunden, nicht jedoch der Gesellschaftstanz. Er selbst ist das Fest. Außerdem ist der Gesellschaftstanz heute ausschließlich Paartanz. Das war früher nicht so, es gab sowohl Gruppen- als auch Paartänze. Als weiteres Kennzeichen für den Gesellschaftstanz beschreiben Günther und Schäfer (1959, S. 12), die Stellung der Frau als gleichberechtigte Person, im Gegensatz zur Geschlechtertrennung im Tanz in den meisten anderen Kulturen.

Günther und Schäfer (1959, S. 22) erläutern außerdem die Einteilung der modernen Gesellschaftstänze. Sie gliedern sich in zwei Gruppen:

Die Tänze Englischen Stils – Waltz, Foxtrot, Tango aber auch Walzer – sind reine Bewegungstänze und kennen keine Pantomimik. Sie haben daher nur die geschlossene Paartanzhaltung, die enge Berührung der Körper. Die lateinamerikanischen Tänze dagegen sind Platztänze. Sie sind erotisch-pantomimisch und kennen entweder gar keine oder nur eine lose Berührung. (Günther & Schäfer, 1959, S. 22)

Man könnte meinen, dass eine Einteilung aus den 50er-Jahren heutzutage nicht mehr gültig ist, tatsächlich jedoch ist sie das im weitesten Sinne bis heute sehr wohl. „Waltz“ beschreibt den Langsamen Walzer, „Walzer“ den Wiener Walzer. Unter „Foxtrot“ versteht man heutzutage den Slowfox oder den Quickstep. Es sind beide Teil des Welttanzprogramms¹, und trotz der überschneidenden Verwendung der Bezeichnungen beschreiben sie unterschiedliche Tän-

¹ Dieses ist ein standardisiertes Programm an Schritten und Tänzen, das die Unterrichtsgrundlage für Tanzschulen darstellt.

ze. Insgesamt umfasst eben dieses Programm zehn Tänze. Bei uns teilt man in fünf Standard-Tänze (Langsamer Walzer, Foxtrot, Quickstep, Tango und Wiener Walzer) und fünf Latein-amerikanische Tänze (Samba, ChaChaCha, Rumba, Paso Doble und Jive), wobei in Tanzschulen wesentlich mehr unterschiedliche Tänze unterrichtet werden, die dem Gesellschaftstanz mittlerweile zugerechnet werden, wie beispielsweise Boogie, Swing, Salsa und Bachata. Auch werden die meisten der Tänze in Paarhaltung getanzt, nur im Turniertanz gilt die lose Berührung in den lateinamerikanischen Tänzen, die Günther und Schäfer beschreiben. Gerade in Wien ist die Regelung, was Gesellschaftstanz ist und was nicht, sehr umstritten. Es wird versucht möglichst viele Tänze dem Gesellschaftstanz zuzuordnen, da diese laut Wiener Tanzschulgesetz (1996) ausschließlich in Tanzschulen unterrichtet werden dürfen, wodurch eine Beschränkung der Unterrichtsmöglichkeiten erreicht wird. Dies führt immer wieder zu Konflikten unter den Tanzlehrern und Tanzlehrerinnen innerhalb und außerhalb der offiziellen Tanzschulen.

Schlinke (1997, S. 10ff) beschreibt in ihrem Werk die Wurzeln des europäischen Tanzes und ist der Meinung, dass Tanz zu den ursprünglichsten Ausdrucksmitteln der Selbstdarstellung gehört. Tanz hat weder einen klar datierten Anfang, noch ist ein Ende abzusehen; Natur und Tierwelt werden von Naturvölkern „vertanzt“ und nachgeahmt. Man sagt das Rhythmusgefühl sei angeboren. Tanz ist Ausdrucks- und Kommunikationsmittel, es werden Emotionen, Geschichten, Erregung, Ekstase ausgedrückt und mitgeteilt. Schon in frühen Kulturen gibt es Aufzeichnungen über Tanzformen und Tanzbeschreibungen, tanzende Götter und vieles mehr. In China, Persien, der Türkei, in Ägypten und dem antiken Griechenland wurde getanzt, nur die Römer ließen sich etwas länger bitten, obwohl angeblich 3000 Tanzlehrer dort lebten. Im Christentum gab es bald die ersten Tanzverbote wegen der zur Schau gestellten Sinnesfreuden und die Frauen als Schuldtragende für Unzucht und unmoralische Ausschweifungen waren auch bald gefunden. Aber kein Verbot konnte das Volk vom Tanzen abhalten. Im europäischen Mittelalter herrschte eine klare soziale Ordnung und so gab es deutliche Unterschiede zwischen den Tänzen des Adels, der Bürger und der Bauern. (ebenda, S. 10ff)

Ab dem 11. Jahrhundert tanzte „die Gesellschaft“. Der Gesellschaftstanz entstand aus einer adeligen Schicht, aus dem Volk und ist ohne religiöse Bindung. Er hat im Gegensatz zum Schautanz nicht nur eine ästhetische, sondern auch eine *soziale* Funktion und behält den Fest-

charakter des Volkstanzes. (vgl. Günther & Schäfer, 1959, S. 52f) „Man feiert nun, um zu tanzen, und man tanzt, um zu feiern.“ (Günther & Schäfer, 1959, S. 53)

Im Jahre 1155 ließ Heinrich II. Jasomirgott bei der Verlegung seiner Residenz nach Wien einen großen Ballsaal erbauen, und unter Leopold VI. bat man nach dem abendlichen Festmahl zum Tanz. Es entstanden die ersten Anlasstänze, wie der „Tanz um das erste Veilchen im Wienerwald“ und der Tanz um den Maibaum. (vgl. Schlinke, 1997, S. 23ff)

Im 13. Jahrhundert gilt die Erziehung zum Tanz als die Verführung zum Unkeuschen, wieder wird versucht dies zu unterbinden und wieder lässt sich das Volk die Freude am Tanzen nicht nehmen, denn es gab immer etwas zu feiern. Fahrende Musiker verbreiteten nun als eine Art Werbeträger die Volksmusik und Tanzlieder. Vortänzer waren in der damaligen Zeit hauptsächlich Männer mit „bestechender Persönlichkeit“ (Schlinke, 1997, S.28) und auch der Alkohol hatte eine wichtige Stellung in der tanzenden Gesellschaft. Die Urform des Walzers, ein Drehtanz, war bald geboren. In der Mitte des 14. Jahrhunderts entstanden die ersten Paartänze, die als geschmacklos verpönt waren, da man sich in Taillenhöhe umfasste. 1404 wurde der Wilde Weller – ein Walzerdrehtanz – per Gesetz verboten. Mitte des 15. Jahrhunderts wandelte sich der Tanz. Tänze aus Italien und Frankreich erfreuten sich immer größerer Beliebtheit, der damalige Modetanz war der „basse danse“. Mit der Erfindung des Buchdrucks entstanden auch erste Tanzbücher (in Italien) und zahlreiche Modetänze fanden ihren Einzug in die Gesellschaft. Der englische Hof unter Königin Elisabeth I. war tonangebend. In Europas Schlössern wurden rauschende Feste gefeiert und in der Wiener Hofburg wurde unter Herzog Albrecht V. ein Tanzsaal errichtet. (vgl. Schlinke, 1997, S. 28ff)

Bis ins 16. Jahrhundert, so schreiben Günther und Schäfer (1959, S. 63) versuchten die Behörden unaufhörlich aber vergeblich den Drehtanz zu verbieten. So wurde 1572 in Wien wieder einmal ein Verbot erlassen, es betraf das „Verdrehen“, also die überschwänglichen Drehtänze, wie beispielsweise den Ländler. Jedoch auch dieser Versuch, Tanzformen zu unterbinden, scheiterte. Frauen galten weiterhin als Feindbild. So wurden diese in Frankreich angeblich als Hexen verbrannt, wenn sie wagten öffentlich zu tanzen. Die Courante und die Volte wurden sogar für Morde und Fehlgeburten verantwortlich gemacht. Die Volte war ein wilder, erotischer Tanz, bei dem die Gastgeber eines Festes die anderen Paare reihum küssen durften. (vgl. Schlinke, 1997, S. 30ff)

Bis 1700 war im deutschsprachigen Raum das *Mai-Lehnen* Sitte. Mädchen wurden an Burschen verlost, um ein Jahr lang beim Tanzen an diesen gebunden zu sein. (ebenda)

In der Zeit des Barock war es durch die damalige Mode gar nicht möglich, den nötigen Abstand beim Tanzen *nicht* einzuhalten. Das Menuett - ein Tanz, der mit offenen Paaren getanzt wird und einem Schautanz ähnelt - stammt aus dieser Zeit. Dieses spiegelt die dekadente höfische Lebenskultur wider und gefiel auch den Moralisten, jedoch wurde weiter an den alten Tänzen festgehalten. (vgl. Schlinke, 1997, S. 30ff) Zu dieser Zeit genossen Tanzlehrer ein so hohes Ansehen wie nie mehr sonst und sie unterrichteten sogar Herzoginnen in gutem Ton. (vgl. Günther & Schäfer, 1959, S. 116f)

Der Ländler hat seine Wurzeln in Österreich und ist ein langsamer, alter, deutscher Tanz. Laut Günther und Schäfer (1959, S. 63) wurde dieser 1770 in einem zweiten Anlauf als Walzer endgültig auf dem Tanzparkett durchgesetzt. In Wien wurde unterdessen weiter über Tanzverbote diskutiert, später eine Tanzsteuer eingeführt, die aber einen enormen organisatorischen Aufwand bedeutete.

1752 setzte Maria Theresia die „Keuschheitskommission“ ein, die das anstößige Beisammensein von Mann und Frau in der Öffentlichkeit unterbinden sollte, was für Spott aus dem Ausland sorgte. Mozart trug seinen Teil zur Entwicklung des Tanzes bzw. der Tanzmusik bei, er komponierte für den größten Ball in der Wiener Hofburg und tanzte auch selbst mit. Ab 1787 war es seine Hauptaufgabe, für die Faschingszeit Tänze zu schreiben, die dann auf den Bällen aufgeführt wurden. Insgesamt sind von Mozart 204 Tänze für Orchester erhalten und auch Joseph Haydn schrieb Menuette. Er komponierte als Kapellmeister des Fürsten Esterházy Tänze für Bälle und Maskeraden. 285 Tänze schuf Haydn gesamt. Von Ludwig van Beethoven sind 98 komponierte Tänze überliefert, davon schrieb er 12 Menuette und 12 neue Tänze für eine einzige Veranstaltung. (vgl. Schlinke, 1997, S. 35ff)

In den ersten Jahren des 19. Jahrhunderts wandelte sich die Wiener Tanzwelt wieder. Nur schnelle, rauschende Bewegungen, leichte Touren wurden getanzt. Der Tanz soll allein Ausdruck der Fröhlichkeit sein. (vgl. Schlinke, 1997, S. 42)

Es folgt das Jahrhundert des Walzers. Dieser hat sich, wie schon erwähnt, aus dem Ländler entwickelt, wenn auch der Ursprung nicht genau festgemacht werden kann. Es wurde in Wien nicht mehr ausschließlich zum eigenen Vergnügen getanzt, „sondern auch fürs Publikum, das extra zum „Walzerschauen“ kam“. (Schlinke, 1997, S. 43) In großen Gesellschaften mussten Regeln zum Walzertanzen eingehalten werden, denn damals handelte es sich noch um einen Gruppentanz, in dem bis zu 20 Personen einen Kreis beschrieben und dabei paarweise ebenfalls Kreisfiguren getanzt wurden. „Die Gleichmäßigkeit der Tänzer in der Bewegung galt als die höchste Kunst“ (ebenda, 1997, S. 44). Günther und Schäfer (1959, S. 65) beschreiben den Walzer als Tanz der Freiheit, des elementaren, ursprünglichen Lebens.

Zwischendurch wurde wieder einmal versucht das sündige Tanzen einzuschränken und dem Walzer die Schuld an vielen Lungenentzündungen gegeben. So wurde der gemeinsame Tanzunterricht von Männern und Frauen verboten. Da die Frauen ausblieben, wurden „Saal- oder Tanzmensch“ gebucht, das was man heute als Taxitänzer kennt. Damals Frauen (heutzutage eher Männer), mussten diese für Geld die ganze Nacht durchtanzen, kein Tanz durfte ausgeschlagen werden. Während in anderen europäischen Städten wie Berlin und St. Petersburg das Walzertanzen verboten war, wiegte man sich in Wien weiter im Dreivierteltakt. (vgl. Schlinke, 1997, S.44ff) „Während man in Frankreich noch in den zwanziger Jahren des 19. Jahrhunderts keine Chance für eine Zulassung des Walzers bei Hof sah, tanzte ihn in Wien jedermann.“ (Schlinke, 1997, S. 49)

Die Zeit des Wiener Kongresses war auch eine Zeit des Tanzes. Die Frau des Fürsten Metternich, Eleonore, veranstaltete sogar in ihrer Villa Bälle, auf denen ausschließlich Walzer getanzt werden durfte. Offiziell blieb das Walzertanzen aber noch lange Zeit verboten. Der englische Außenminister nahm selbst Tanzstunden, als er feststellte, dass er den Wiener Pflichttanz nicht beherrschte. Jede Woche fand bei Hof ein Ball statt. (ebenda, S. 49ff)

Der Walzertanz stand natürlich in engem Zusammenhang mit den Komponisten der damaligen Zeit, die in Österreich reichlich vertreten waren. Dies ist wahrscheinlich auch eine der Ursachen für die bis heute erhaltene Liebe zum Walzertanzen. Neben den schon erwähnten Komponisten schufen Franz Schubert (130 Wiener Walzer), Johann Strauß Vater (152 Walzer), Johannes Brahms, Josef Lanner, Johann Strauß (145 Walzer, darunter der Donauwalzer, der Kaiserwalzer und der Frühlingsstimmenwalzer) etc. ebenfalls Tanzmusik. Der Wiener Walzer machte seinen Weg durch Europa, bald tanzte auch England und mit ihm Königin Victoria als begeisterte Walzertänzerin. (vgl. Schlinke, 1997, S. 49ff)

Schlinke (1997, S. 58) schreibt weiter, dass den „vornehmen Engländern“ der Walzer „nur ein bisserl zu schnell“ war. Als logische Folge daraus entstand der English Waltz – oder Langsame Walzer. Weitere Gesellschaftstänze der damaligen Zeit waren die Allemande, die Quadrille (auch heute noch in der Österreichischen Ballkultur ein Muss um Mitternacht), und das Menuett als langsame Tänze; und neben dem Walzer auch die Polka und der Galopp. Schon damals war es wichtig für ein gerechtes Geschlechterverhältnis zu sorgen. So beschreibt Schlinke (1997, S. 62) die „Kümmerer“, die jede Dame, die eine Ballkarte erworben hatte, mittels Tänzerkarte mitbringen konnte. So wurde dafür gesorgt, dass auch „das hässlichste Mädchen zu ihrem Tanzvergnügen“ kam. (ebenda, S. 58ff)

Exkurs zum heutigen Tanzleben:

Heutzutage herrscht in Kursen, in denen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sich nicht schon als Paar anmelden oder einschreiben, in den sogenannten Singles-Kursen, meist Herrenmangel. Die Veranstalter und Veranstalterinnen solcher Kursangebote versuchen mit unterschiedlichen Mitteln dieser Situation Herr zu werden. So gibt es vergünstigte Angebote für Herren, die sich zum Kurs anmelden, entweder in der Form von Preisnachlässen oder mit Gruppenangeboten. Außerdem sind viele Tanzschulen auf „Taxitänzer“ oder „Aushilfsherren“ angewiesen, die in solch „damenüberfluteten“ Kursen das Geschlechterverhältnis ausgleichen sollen. Diese Situation stellt die Anbieter vor eine Herausforderung, die manche zu bewältigen versuchen, andere hingegen gar nicht annehmen, indem sie ausschließlich Paar-kurse anbieten. Das Dilemma, das sich hier jedoch aufzudrängen scheint, hängt mit der schon vorher zitierten Aussage zusammen, dass wohl auch „das hässlichste Mädchen zu ihrem Tanzvergnügen“ kommt. Eine Frau muss schon gewissen optischen Kriterien entsprechen, damit sich die Herren auch bitten lassen, diese sind ja sowieso in der Unterzahl und rar am Markt. Diese Einseitigkeit, dass auch eine „hässliche“ Frau tanzen möchte, es aber nicht ganz so einfach hat einen Partner dafür zu finden beziehungsweise dass aber ein Mann eigentlich immer die Möglichkeit hat zu tanzen, egal wie es um sein äußeres Erscheinungsbild steht, scheint eine Ungerechtigkeit des Lebens zu sein, für die es noch keine gegenderte Lösung gibt. Warum das Tanzinteresse in unseren Breiten bei Frauen so viel verstärkter auftritt als bei Männern, wäre eine interessante Fragestellung für weitere Untersuchungen. Auch Angebote zu finden, die den Bedürfnissen von männlichen Kunden entsprechen, ist eine Herausforderung für die Anbieter von Tanzdienstleistungen und vielleicht auch eine Nische, die es noch

zu füllen gilt. Die Erfahrung in meinem Beruf zeigt jedoch, dass sich auch manche Damen diesem Problem nicht stellen wollen und vor allem diesen immerwährenden Männermangel umgehen, indem sie dann entweder lieber als Frauenpaar tanzen, was nicht in jeder Tanzschule gerne gesehen ist, oder sich Tanzangebote suchen, für die kein Partner notwendig ist. So ist man unabhängig, selbstständig und kann sich voll und ganz dem Tanz hingeben. Auch die Möglichkeit, nicht mit dem eigenen Partner tanzen zu gehen, wenn dieser das Hobby seiner Partnerin nicht teilt, sondern eben in Singles-Kursen mit anderen zu tanzen, erfreut sich immer größerer Beliebtheit. Besonders Tanzschulen könnten dieses neue Geschäftsfeld oft besser nutzen, indem sie vermehrt auch „ladies only“-Kurse anbieten, wie es einige bereits tun. Dort werden zum Beispiel Latino-Tänze als Einzeltänze verkauft. Auch das Angebot an gesellschaftstanzfremden Stilen ist in Tanzschulen immer häufiger anzutreffen.

Zurück zum Tanz im 19. Jahrhundert, wo weiter kritisiert wurde, dass die jungen Damen all ihr Geld für Ballkleider und deren Accessoires zusammensparten, anstatt dieses für eine Heirat mit einem „Gewerbsmann“ zurückzulegen. (vgl. Schlinke, 1997, S. 63f) Auch daran erkennt man, welche Wichtigkeit die Ballkultur schon damals für das gesellschaftliche Leben in Österreich hatte. Aus der Not, sich keine passenden Kleider kaufen zu können, entstanden die ersten Kleiderleihanstalten. (ebenda, 1997, S. 64)

Den Sprung zum Bühnentanz schaffte der Wiener Walzer um 1908 mit den Schwestern Wiesenthal (siehe auch Kapitel Moderne Formen, zeitgenössische Strömungen und Ausdruckstanz, Seite 31), die diesen mit offenem Haar und losen, weitschwingenden Gewändern als Rausch oder Delirium auskosteten. (vgl. Oberzaucher-Schüller, 2001, S. 58) Grete, Elsa und Bertha Wiesenthal zeigten eigene Walzerchoreographien, die auch im Ausland gewürdigt wurden und gaben dem Tanz eine neue Gestalt. (vgl. Schlinke, 1997, S. 66)

Um 1900 lehnte die junge Generation die langweilig gewordenen Quadrillen, den zur Routine verkommenen Walzer und auch die Polkas und ähnliches ab. Sie sehnte sich nach lebendigen, leidenschaftlichen Tänzen und so werden amerikanische Gesellschaftstänze begeistert aufgenommen. (vgl. Günther & Schäfer, 1959, S. 165)

1912 ist Europa im Tangofieber (ebenda, 1959, S. 164). 1913 schaffte der Tango seinen Sprung über Paris nach Wien. Der nächste Tanz mit Skandalpotential, der nächste Tanz, der verboten wurde. Doch auch das „Tangofieber“ breitet sich trotz dessen bei uns aus. Danach eroberten alte Modetänze wieder das Parkett in Wien: Die Polonaise und die Quadrille – jetzt Sir Roger genannt und als wienerische Form in zwei Kolonnen anstatt in Vierpaaraufstellung getanzt. (vgl. Schlinke, 1997, S. 71ff)

Nach 1918 kamen neue Tanzformen aus dem angloamerikanischen Raum, die teilweise auch heute noch getanzt werden: Foxtrott, Slowfox, Onestep und Charleston. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts boomten dann die ersten Tanzfilme: „Wien tanzt“, „Unsterblicher Walzer“, „Der Opernball“ (eine Operette), „Wir bitten zum Tanz“ sowie „Tanz ins Glück“, in denen der Walzer wiederum eine große Rolle spielte. (vgl. Schlinke, 1997, S. 65)

Seit damals sind Tanzfilme immer wieder in Mode und begeistern das Publikum. So ist auch seit den späten 90er Jahren wieder ein Boom auf diese Art der Unterhaltung bemerkbar – angefangen bei Filmen wie „Dance with me“, „Center Stage“, „Save the last dance“ und „Billy Elliot“ rund um die Jahrtausendwende, kamen danach Revivals wie *Dirty Dancing 2*, *Fame* und andere Fortsetzungen bis zur momentan laufenden *StepUp* Serie. Tanz scheint also nie aus der Mode zu kommen und sich dafür immer wieder neu zu erfinden.

Immer mehr importierte Gesellschaftstänze kamen ab dem 20. Jahrhundert in Mode. In den zwanziger Jahren waren es der Boston, der Onestep, der Twostep, der Foxtrott oder Charleston, in den fünfziger Jahren kam der Cha-Cha und Anfang der sechziger Jahre der Bossa Nova in Mode. Der Walzer blieb währenddessen jedoch immer bestehen, erläutert Schlinke (1997, S. 80ff) die weitere Entwicklung. Ergänzt wird dieses reiche Tanzgefüge durch den (oder auch die) Samba, der 1924 aus Brasilien über den Ozean wandert, jedoch erst 1948/49 die ganze Welt berauscht (vgl. Günther & Schäfer, 1959, S. 309). Dieser ist in Europa allerdings bis heute eine vereinfachte Form des originalen brasilianischen Tanzes geblieben, was die auch für den Laien deutlich erkennbaren Unterschiede zwischen der Turnier- oder Tanzschulform des Tanzes und der brasilianischen Form erklärt. Weiters fehlt noch die (oder auch der) Rumba, die laut Günther und Schäfer (1959, S. 294) 1930 über New York nach Europa kommt.

Der Rock n' Roll sorgte in den fünfziger Jahren für Aufsehen, wird aber bis heute in Tanzschulen unterrichtet (auch unter den Namen Swing und Boogie) und wurde in den Sechzigern vom Twist abgelöst. In den siebziger Jahren war mit dem Beat und den Beatles die Zeit des Paartanzes, laut Schlinke (1997, S. 82) zu Ende. Dies ist auch mit der Emanzipation der Frau zu erklären, die sich nicht mehr für jeden „noch so schlechten Tänzer für den Tanz bedanken“ möchte und auch selbst die Führung übernimmt. „Die Dame tanzt, wie sie will, so lange sie will und mit wem sie will.“ (Schlinke, 1997, S. 82) Der Discotanz entsteht.

In Wien jedoch bleibt die Ballkultur bis heute bestehen und auch jetzt noch gibt es hunderte Bälle, auf denen die „altmodischen“ Gesellschaftstänze getanzt werden. Auch die Tanzschulen haben den Boom der „modernen“ Tänze bisher überlebt und feiern nun schon langjährige Bestehen. (siehe Kapitel Tanzschulen, S. 159) Zu den ältesten noch bestehenden Tanzschulen in Österreich gehören die Tanzschule Schmidtschläger², die 1866 gegründet wurde und die Tanzschule Kopetzky (1878).

2.2 *Tanzsport*

Die erste Weltmeisterschaft im modernen Tanz fand schon 1908 in Paris statt. Dort wurden der Boston, der Turkey Trot und der Onestep getanzt (alte Formen der heutige Gesellschafts- oder Turniertänze). Ebenfalls findet ein Tangoturnier bereits in diesem Jahr in Paris statt. Schon 1910 folgt die nächste Weltmeisterschaft in Nizza. (vgl. Günther & Schäfer, 1959, S. 163)

Fritz Kopetzky, damaliger Inhaber einer der ältesten Tanzschulen Wiens (Tanzschule Kopetzky), versuchte Linkswalzer-Wettbewerbe in Österreich durchzusetzen, scheiterte aber. 1932 gründete er den ersten österreichischen Tanzsportklub Schwarz-Weiß und damit den österreichischen Turniertanz. (vgl. Schlinke, 1997, S. 138) 1934 fand die erste Weltmeisterschaft im Walzertanzen statt, 1950 wurde der Wiener Walzer zum Welttanz und als 5. Internationaler Standardtanz in das internationale Programm aufgenommen. (ebenda, 1997, S. 69)

² Die Tanzschule Schmidtschläger wurde während der Erstellung dieser Arbeit im Frühjahr 2012 zum Verkauf angeboten. Laut einem Gespräch mit einer Mitarbeiterin (29.5.2012) wurde der Betrieb mit Juni 2012 eingestellt.

2.3 Bühnentanz

Auch dem Bühnentanz kann man nicht eindeutig ein Beginndatum zuordnen. Der theatrale Tanz war jedenfalls in der Barockzeit ein einmaliger und unwiederholbarer, aber regelmäßiger Programmpunkt bei speziellen „Events“. Jedoch auch schon vorher wurde unter Kaiser Maximilian I. und seinen Universitätsspielen theatralisch getanzt. Das früheste Beispiel für eine Tanzausbildung findet sich 1557 am Hof Ferdinands I. (vgl. Oberzaucher, 2001, S. 15).

Kaiserin Eleonore, Frau des Ferdinand II., stammte aus Mantua, war selbst ausgebildete Tänzerin und tanzte schon im Zuge der Hochzeitsfeierlichkeiten in der Innsbrucker Hofburg. Den Wiener Hof machte sie ein halbes Jahr später mit der „in Italien gewachsenen Kunstgattung Ballett“ (Oberzaucher, 2001, S. 15) bekannt. Die erste Wiener Aufführung eines Balletts im heutigen Sinn fand am 23. August 1622 in der Sommerresidenz der Habsburger statt; die Aufführung fand großen Anklang. 1626 wurde der Tänzer Santo Ventura aus Venedig nach Wien beordert, wo er von 1633 bis 1675 als Tanzmeister für die Einstudierung der Ballette, die als adeliges Vergnügen bei Geburtstagen, Hochzeiten und Faschingsveranstaltungen gegeben wurden, verantwortlich war. Auch für die tänzerische Ausbildung der kaiserlichen Kinder sowie des Hofstaats war er verantwortlich. Von dieser Zeit an gaben die Hofanzmeister den Mitgliedern des Kaiserhauses und dem Hofstaat Tanzunterricht, gleichzeitig bereiteten sie den Boden für berufsmäßige Tänzer. (vgl. Oberzaucher, 2001, S. 15ff und S. 107)

Damals gab es also keine so deutliche Trennung in Gesellschaftstänze und Bühnentänze wie es heute üblich ist. Der Ausdruck der Gesellschaftstänze ist auf Grund der gesetzlichen Regelung des Tanzschulgesetzes, das in mehreren Bundesländern noch besteht, mehr oder weniger klar formuliert. So zum Beispiel im Wiener Tanzschulgesetz aus dem Jahr 1996, (§1, Abs. 2): „Gesellschaftstänze sind jene Tänze, die der gesellschaftlichen Unterhaltung dienen oder gedient haben, sowie Tanzformen, die sich aus den Gesellschaftstänzen entwickelt haben, einschließlich der auf brauchmäßiger Überlieferung beruhenden einheimischen Volkstänze.“

Interessant ist auch die Bezeichnung „Tanzmeister“ bzw. „Tanzmeisterin“, wie Tanz-Unterrichtende schon damals genannt wurden und die seit 2010 nun den vormaligen „staatlich geprüften Tanzlehrern und Tanzlehrerinnen“ für Gesellschaftstanz zukommt und deren „neue“ Berufsbezeichnung ausmacht. Auf der einen Seite werden in der heutigen österreichi-

schen Tanzwelt zwar teilweise immer noch Ballettaufführungen gemeinsam mit Gesellschaftstanzereignissen veranstaltet. Bestes Beispiel dafür ist der Wiener Opernball, bei dem das traditionelle Ballkomitee, das mittlerweile jedes Jahr von einer anderen Tanzschule geleitet wird, mit dem Wiener Staatsballett die Eröffnungszeremonie bestreitet. Andererseits besteht ein großer Unterschied zwischen dem Unterrichten und der bühnen- oder showwirksamen Gestaltung von Gesellschaftstänzen und Bühnentänzen. Während die Gesellschaftstänze ausschließlich Tanzschulen vorbehalten sind (siehe auch Kapitel 6.1, S. 146), die ihre Schüler und Schülerinnen in die Kunst des Paartanzens und allen Formen davon einweisen, sind Ballettschulen, die professionelle Tänzer und Tänzerinnen ausbilden, von diesen klar abgegrenzt. Es gibt zwar sehr wohl auch Tanzschulen, die Ballettkurse anbieten, diese sind aber mit professionellen Ausbildungen kaum zu vergleichen. Ebenso ist die Abhaltung von Ballettkursen und der Unterricht von Bühnentänzen keiner gesetzlichen Regelung unterworfen und benötigt nach Auskunft der WKO Wien, Fachgruppe der Freizeit- und Sportbetriebe, scheinbar keinerlei Befähigungsnachweis. (vgl. Wiener Tanzschulgesetz 1996, www.ris.bka.gv.at)

2.4 Ballett

Das moderne Ballett entspringt der Zeit von Ludwig XIV. und Ludwig XV. Es entstand die „Académie de la danse“ in Frankreich und das Ballett wurde als selbstständiges Kunstwerk allmählich vom Ballsaal auf die Bühne verpflanzt. Laien wurden ausgeschlossen und ab 1681 traten Berufstänzerinnen an die Stelle von Männern in Frauenrollen. Damit trennen sich Gesellschaftstanz und Ballett endgültig voneinander und den Laien bleibt nur noch Ersteres. (vgl. Günther & Schäfer, 1959, S. 113f)

1629 bewirkte die Kaiserin Eleonore durch ihren Befehl zur Errichtung eines „Danz-Platz zu Hoff“ die erste ständige Spielstätte für theatralischen Tanz in Wien. (vgl. Oberzaucher, 2001, S. 17) Während des 17. Jahrhunderts blieb das Ballett dem Kaiserhaus und dem Hochadel vorbehalten. Vorstellungen fanden vor allem in Innsbruck, Graz, Wiener Neustadt und Linz statt. (ebenda, 2001, S. 107) Leopold I. führte die Entwicklung der Tanzkunst weiter, die weiterhin der Glorifizierung des Herrscherhauses diente und adeliges Vergnügen war. Das Ballett hatte einen gleichberechtigten Stellenwert neben der Dichtung, der Musik, der Szenographie

und der Festarchitektur. In den ersten Jahrzehnten des 18. Jahrhunderts vollzog sich ein Wandel des Balletts vom adeligen Vergnügen zu einer von professionellen (bürgerlichen) Tänzern getragenen Kunstgattung (nach 1740 unter Maria Theresia). Die erste Berufstänzerin wurde 1726 erstmals am Wiener Hof engagiert. (vgl. Oberzaucher, 2001, S. 18f)

Durch die politische Öffnung gegenüber Frankreich kam es ab den 1750er Jahren zu einer Reform des Wiener Balletts. Die italienische Tanztradition und die französische Tanz- und Theaterkultur prägen die Konzeption des neuartigen Tanzdramas in Wien. (vgl. Dahms, 2001, S. 22f) Weiter blieben Innsbruck, Graz, aber auch Salzburg und Linz sowie Baden im späten 18. Jahrhundert Spielstätten zahlreicher Balletts, beschreibt Oberzaucher (2001, S. 107) die österreichweite Entwicklung.

Jean Gorges Noverre, selbst Tänzer und Choreograph am Hof Herzog Karl Eugens von Württemberg und ab 1767 in Wien, etablierte, neben seiner Schaffung von 30 neuen Balletten, 1771 eine „Theatral-Tanzschule“ an den Wiener Bühnen, in der er täglich 8 Knaben und 8 Mädchen in seinem Tanzstil unterwies, die er auch in seinen Ballettaufführungen einsetzen konnte. Seit dieser Zeit gab es täglich Ballettaufführungen. Die erste bedeutende Ära der Wiener Ballettgeschichte fand ihr Ende unter Kaiser Joseph II. (Sohn von Maria Theresia und Bruder Marie Antoinettes, ehemalige Elevee von Noverre), der dem Ballett ablehnend gegenüber stand. Das Tanzdrama Wiener Prägung bildete jedoch die Basis für diverse Schulen und Techniken späterer Choreographen- und Tänzergenerationen. (vgl. Dahms, 2001, S. 28)

Schon der Nachfolger Josephs, Leopold II., setzte sich jedoch wieder maßgeblich für das Ballett ein. Er machte die Mitglieder der Hoftheaters zu Staatsbeamten. (vgl. Oberzaucher-Schüller, 2001, S. 39)

In den folgenden Jahren und Jahrzehnten wandelte sich das Ballett mit dem Zeitgeist. Graz blieb jedoch die einzige Stadt mit einer kontinuierlichen Ballettpflege, schreibt Oberzaucher (2001, S. 107). Die damaligen Nationalisierungsbestrebungen verlangten nach einem nationalen Ballettensemble und einer eigenen Schule, die 1862 installiert und 1870 institutionalisiert wurde. Das Ensemble bestand mittlerweile aus rund 80 Mitgliedern. Franz Joseph I. eröffnete 1869 die Hofoper am Ring und eine neue Ära des Balletts brach an. „Seriöse, künstlerisch

wertvolle“ wurden von „unseriösen, bloß unterhaltenden“ Werken getrennt. „Neue Wiener Ballette“ entwickelten sich und begannen auch den mitteleuropäischen Spielplan zu dominieren, wie Frapparts Ballett namens „Wiener Walzer“ 1885. (ebenda, S. 107) Das Ensemble wuchs auf weit über 100 Mitglieder und setzte sich fast ausschließlich aus Absolventen der hauseigenen Schule zusammen. Erst in der Direktionszeit Gustav Mahlers (1897-1907), der dem Ballett ablehnend gegenüberstand, kündigte sich ein Ende des glanzvollen Hofopernballetts an. (vgl. Oberzaucher-Schüller, 2001, S. 43ff)

Erst nach dem zweiten Weltkrieg gewann das Ballett abermals mehr an Ansehen. Obwohl schon 1920 die Schaffung eines Ballett-Gymnasiums angeregt wurde, dauerte es noch mehr als ein halbes Jahrhundert bis diese Idee in Wien umgesetzt wurde. Das Wiener Staatsballett konnte sich allerdings bis heute nicht von der Umklammerung der Opernchefs lösen und die Ballettvorstellungen sind immer noch als willkommene Entlastung für den Opernbetrieb gesehen, meint Amort (2001, S. 74f). Oberzaucher (2001, S. 109) erwähnt weiters, dass ab der Saison 1938/39 auf den Bühnen von Linz, Salzburg, Innsbruck, Klagenfurt und Baden Ballettensembles zu einer ständigen Einrichtung wurden, durch den forcierten Einsatz des Balletts in der Operette. Tänzer- und Tänzerinnen-Nachwuchs aus der eigenen Schule konnte nur das Grazer Ballett schöpfen oder wurde aus Absolventen der Tanzabteilung der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Wien gebildet.

1957 fand das erste einwöchige Ballettfestival des Wiener Staatsopernballetts statt und 1959 gastierten die VII. Weltfestspiele für Frieden und Freundschaft in Wien. Diese dauerten 10 Tage, es fanden über 800 Vorstellungen statt und 13 Kulturwettbewerbe wurden von über 400 Kandidaten bestritten. (vgl. Koegler, 2001, S. 91ff)

Diese Hoch-Zeit des Wiener Balletts hielt wiederum bis in die Siebziger Jahre an, in denen die Ballettvorstellungen im Wiener Opernhaus auf maximal 30 Vorstellungen pro Jahr reduziert wurden. Dieser Sparkurs konnte jedoch den „Tanzappetit der Wiener“ trotzdem nicht zügeln, Ballettpremieren wanderten an das Volksopernballett ebenso wie das Theater an der Wien, die nun eigene Ballettambitionen verfolgten. Weitere Ballettkompanien wurden ge-

gründet wie beispielsweise das „Kleine Wiener Ballett“ und das „Wiener Juenese-Ballett“. (vgl. Koegler, 2001, S. 103f)

Gegen Ende des 20. Jahrhunderts hielt Wien und der Wiener Walzer wieder als Thema auf der Bühne Einzug. Stücke wie „Vienna Waltzes“ von George Balanchines, „Wien, Wien, nur du allein“ von Maurice Bejarts und „Mayerling“ von Kenneth McMillans entstanden im Ausland, während der Chef des Wiener Staatsopernballetts, Renato Zanella, ebenfalls Wiener Ballette choreographierte. (vgl. Schlinke, 1997, S. 68f)

Zur heutigen Situation und Organisation des Wiener Staatsballetts siehe Kapitel 5.2.1.1, Seite 127 und 6.2.1, Seite 149.

2.5 Moderne Formen, zeitgenössische Strömungen und Ausdruckstanz

Um 1900 bedurfte es nur eines winzigen Anstoßes, eine eigene „Freie“ Wiener Tanzszene auf den Weg zu bringen. (...) „Frei“ sollte dieser Tanz sein – so das noch unartikulierte Gefühl vieler -, frei von der institutionalisierten Umklammerung eines Opernhauses, frei von theatralischen und gesellschaftlichen Rollenspielen der vorangegangenen Jahrhunderte, befreit schließlich von den einengenden Zwängen eines Korsetts. Selbst wolle man gleichsam körperlich zu Wort kommen, wolle seine Gefühle, Emotionen und Stimmungen – die eigene Persönlichkeit eben – ausdrücken. (Oberzaucher-Schüller, 2001, S.54)

So entstand eine neue Strömung im Tanz, die die Besinnung der Gesellschaft auf die „Ganzheit des menschlichen Seins“ widerspiegelte. Die bekannteste Protagonistin dieser Bewegung war wohl Isadora Duncan. Diese war zwar keine gebürtige Österreicherin, kam aber 1902

nach Wien und wurde hier Vorbild für Generationen von freien Tänzerinnen. Sie schuf die Basis für den nichtklassischen Tanz, der den Namen „Ausdruckstanz“ bekam. (vgl. Oberzaucher-Schüller, 2001, S. 55). „Die revolutionären Neuerungen betrafen die Intention der Tanzenden, die Konzeption des Tanzes selbst sowie die theatralische Präsentation. Die Neuerungen wandelten aber auch das Selbstverständnis der Tänzerin und somit auch die Zielgruppe, also das Publikum.“ (Oberzaucher-Schüller, 2001, S. 55)

In der Hofoper durfte Isadora Duncan nicht auftreten, ein diesbezügliches Gesuch wurde abgelehnt; Wiens Künstler stellten ihr jedoch ihre Ausstellungshäuser, wie die Secession und das Künstlerhaus, zur Verfügung. Aufsehen erregte sie auch damit, zu Musik zu tanzen, die dafür eigentlich nicht gedacht war, wie Beethoven oder Chopin. (vgl. Oberzaucher-Schüller, 2001, S. 57) „Es entstand ein neues Publikum, das sich nicht primär für das Geschlecht der Tanzenden, sondern den Tanz selbst interessierte. Die Interaktion zwischen Publikum und der Agierenden konzentrierte sich von nun an auf die Vermittlung von Kunst und die Auseinandersetzung damit.“ (Oberzaucher-Schüller, 2001, S. 57)

So entwickelte sich also die erste Strömung freien Tanzes in Wien; nicht organisiert und nicht institutionalisiert. Das Streben war nicht auf „sich verkaufen“ ausgerichtet, sondern auf das „sich präsentieren“. Die Kunst stand im Vordergrund und nicht das Gefallen in der Gesellschaft. Im Gegensatz zum davor herrschenden unterhaltenden Ballett war nun die Zeit angebrochen, sich mittels der Kunstform Tanz auszudrücken. Die eigene Person, die Emotionen und Gefühle waren Inhalt der Präsentation.

Hier vereint sich nun auch der Kreis des Gesellschafts- und Bühnentanzes – mit den Schwestern Wiesenthal. Der Wiener Walzer fand eine Umsetzung in die Bühnenform durch Grete, Elsa und Berta, die mehr im Rausch oder Delirium mit offenem Haar und weitschwingenden Gewändern über die Bühne walzten. Grete Wiesenthal war wohl die berühmteste der Schwestern und bald fanden sich Anhänger ihres Tanzes, während Elsa und Berta 1912 eine Schule gründeten. (vgl. Oberzaucher-Schüller 2001, S. 60)

Nach dem Krieg wurde der Freie Tanz 1921 in den Lehrplan der Staatsakademie aufgenommen. Persönlichkeiten der damaligen Zeit waren immer noch Grete Wiesenthal, die sogar Gastchoreographin des Staatsopernballetts wurde; Gertrud Bodenwieser „als typische Vertreterin der expressionistischen Phase des Ausdruckstanzes“, die außerdem ihre eigene „Laban“-Schule (Rudolf Laban war ein ungarischer Tänzer, Choreograph und Tanztheoretiker, der die berühmte *Labanotation* schuf. Anm.) und die Tanzgruppe Bodenwieser gründete; Grete Gross, die sich von Bodenwieser löste, und einige mehr aus dieser Gruppe. Victor Junk verfasste sein noch heute gültiges „Handbuch des Tanzes“ und Fritz Klingenbeck galt als Wiener Sprachrohr Rudolf Labans. Weiters hatte der Freie Tanz großen Anteil an einigen Großveranstaltungen, wie der Eröffnung der Wiener Festwochen vor dem Rathaus. (vgl. Oberzaucher-Schüller, 2001, S. 60ff)

1925 siedelten sich zwei Schulen in Österreich an, einerseits das Institut von Jaques-Dalcroze von Hellerau in Laxenburg, das rhythmisch-musikalische Pädagogik, Gymnastik und Tanz lehrte (insbesondere unter Rosalia Chladek), und andererseits die Elizabeth Duncan-Schule in Salzburg, die Tanz als „erzieherisches Mittel im Entwicklungsprozess eines Menschen“ einsetzt. (vgl. Oberzaucher Schüller, 2001, S. 64f)

Weiters werden zwei tanzgeschichtliche Ereignisse des Wiener Freien Tanzes von Oberzaucher-Schüller (2001, S. 67) besonders hervorgehoben: Rudolf von Laban organisierte 1929 den Festzug der Gewerbe, der die führenden Tanzgruppen Wiens und 3000 Laientänzer auf die Ringstraße brachte, und 1930 fand im Konzerthaus ein internationaler Tanzwettbewerb statt, der von den modernen Tänzern dominiert wurde. Der Freie Tanz kam mit dem Hitlerregime und der Vertreibung der Juden in eine große Krise und ein Anschließen an Bisheriges war nach dem zweiten Weltkrieg nicht mehr möglich. Das Ballett gewann im Gegenzug wieder an Ansehen und Beliebtheit. (vgl. Oberzaucher-Schüller, 2001, S. 68)

Durch die Vertreibung der Juden wanderten Wiener Tänzer und Tänzerinnen sowie Choreographen und Choreographinnen in einer Vielzahl in die ganze Welt aus. So verbreitete sich in Wien geprägter Tanz in viele Teile der Welt, während hierzulande die Schaffung eines „neuen deutschen Tanzes“ angestrebt werden sollte. Die Tanzmoderne ging vor allem durch den Ab-

gang von Grete Wiesenthal und Rosalia Chladek vorübergehend verloren und wurde erst gegen Ende der 70er Jahre wiederentdeckt. (vgl. Amort, 2001, S. 84ff) Da übernahmen sowohl Grete Wiesenthal als auch Rosalia Chladek die Leitung der Tanzabteilung an der Akademie für Musik und darstellende Kunst und widmeten sich der Lehrtätigkeit. Aus ihrem SchülerInnenkreis etablierten sich weitere bekannte Namen der österreichischen Szene des modernen oder zeitgenössischen Tanzes, wie zum Beispiel Ismael Ivo, einer der Protagonisten des jährlich stattfindenden Impulstanz Festivals (siehe Kapitel 5.3.4, S.141) in Wien. (vgl. Amort, 2001, S. 138ff) Erst Ende der 70er Jahre, schreibt Amort (2001, S. 141) ist der Tanzboom der USA ausschlaggebend für die Wiederentdeckung des zeitgenössischen Tanzes in Österreich.

1977 entstand die Choreographen-Werkstätte des Vereins der Freunde der Wiener Staatsoper im Theater an der Wien und 1980 wurde die Schule „Tanzforum“ (heute das *Performing Center*, siehe S. 155) gegründet, die als Plattform für die ersten choreographischen Versuche junger Vertreter des neuen Tanzes dienen sollte. (vgl. Amort, 2001, S. 142)

Amort (2001, S. 142) markiert 1982 als das Jahr des Aufschwungs für den nun zeitgenössischen, unabhängigen Tanz in Österreich, wobei Wien immer das Zentrum geblieben ist, gefolgt von Salzburg, Linz und Graz. Bald wurde die erste Tanzbiennale genehmigt und ein Subventionstopf für Tanz eingerichtet. Auch das heutige *Tanzquartier Wien* im Museumsquartier entstand zu dieser Zeit. (siehe auch Kapitel 5.3.3, Seite 138)

Liz King gründet 1980 das Tanztheater Wien, ein Tanzensemble, das bis 1989 bestehen blieb und ein Jahr danach entstand das *Tanztheater Homunculus* unter Manfred Aichinger, das es bis heute³ gibt. (vgl. Amort, 2001, S. 143f)

1988 startete das erste *ImPuls* Performancefestival für Zeitgenössischen Tanz und schon fünf Jahre davor die dazugehörige Workshopreihe unter Ismael Ivo und Karl Regensburger. Im selben Jahr gründet Sebastian Prantl das *Tanz Atelier Wien*. Das *WUK* (Werkstätten- und Kulturhaus) dient als Labor für die zeitgenössische Tanzszene, die Internationalen Tanzwochen Wien holen ausländische Künstler in die Stadt. (ebenda, 2001, S. 146ff)

(vgl. Kapitel 5.3, ab Seite 126)

³ Auch das Tanztheater Homunculus löste sich im Laufe der Erstellung dieser Arbeit auf. Der Verein ist nicht mehr im Zentralen Vereinsregister eingetragen und das Tanztheater scheint sich mit Sommer 2012 ebenso aus der österreichischen Tanzszene verabschiedet zu haben.

Eine weitere Szene des Freien Tanzes entwickelte sich parallel dazu im Raum Salzburg. Dort entstand in den achtziger Jahren die *SZENE* als internationales Sommerfestival. Jedoch erreicht der Zeitgenössische Tanz in keiner anderen Stadt so einen Stellenwert wie in Wien. (vgl. Retzek, 2001, S.156f)

Der internationale Tanzboom gelangt in den 80er Jahren nach Österreich und seit es 1988 zu mehreren Festival-Gründungen kam und der Tanz auch in den Medien präsentiert wurde, ist auch der moderne und zeitgenössische Tanz fixer Bestandteil der österreichischen Kulturlandschaft. (vgl. Kneiss, 2001, S. 168)

2.6 Weitere Tanzformen

Es gibt natürlich eine Vielzahl an unterschiedlichen Tanzformen und Stilen. In Österreichs langer Tanztradition und –kultur sind jedoch die bisher genannten die wichtigsten und auch jene mit einer langjährigen Geschichte. Trotzdem möchte ich in weiterer Folge die urbanen Tanzstile, die immer mehr an Bedeutung und Beliebtheit gewinnen, nicht vernachlässigen, auch wenn diese keinen österreichischen Ursprung haben, in unserer Kultur also noch nicht so fest verankert sind. Gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten ist es für viele Anbieter von Tanzdienstleistungen relevant neue Formen und Wege zu finden, um Publikum oder Kunden zu begeistern. Es gibt eine Vielzahl an Companies, Tanz- und Showgruppen, die für diverse Events engagiert werden und auch im Bereich der sozialen Dienstleistungen finden urbane Crews, Stile und Angebote immer mehr Anklang. Da die Hip-Hop-Kultur sehr wohl als eine eigene zu verstehen ist, zu der ich einen besonderen Bezug habe, wird dieser Stil im Rahmen der urbanen Tanzstile in dieser Arbeit in Beispielen immer wieder erwähnt, während andere Stile, wie Jazz-Dance, Stepptanz oder Afro auch auf Grund der geringeren Existenz von bekannten Organisationen, nicht Teil dieser Untersuchung sind.

3 Organisationstheorie

Um Organisationen analysieren und bewerten zu können, muss zu Beginn eine Definition stehen, was eine Organisation überhaupt ausmacht. Deshalb folgt im nachstehenden Kapitel zu Beginn eine Einteilung der Begrifflichkeit „Organisation“. Danach werden unterschiedliche Organisationstheorien erläutert, die den Aufbau und die Arbeitsweise einer solchen näher zu definieren. Manche davon eignen sich als beschreibende Modelle, andere definieren genauere Grundprinzipien der zu gestaltenden Organisation. Der Bezug zu und die Eignung für Organisationen im Tanzbereich werden jeweils am Ende ergänzt.

3.1 Begrifflichkeit

Der Begriff „Organisation“ hat unterschiedliche Ausprägungen und Interpretationen. Bühner (2004, S. 1) beschreibt Organisation einerseits als Teil eines Unternehmens. Ein Unternehmen *hat* eine Organisation, das heißt, dass diese als Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele dient. Er unterscheidet hier nochmals in den funktionalen und den instrumentalen Organisationsbegriff. Auch Siedenbiedel (2010, S. 2) trifft diese Einteilung und beschreibt die Organisation in Form eines Instrumentariums als ein „dauerhaft angelegtes System von Regeln zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben sowie zur Realisierung der betrieblichen Ziele.“ Die Organisation schafft demnach Ordnung, indem sie Entscheidungshandeln vorwegnimmt. (vgl. Bühner, 2004, S. 3) Im funktionalen Verständnis wird Organisation als Tätigkeit des Organisierens gedeutet. Siedenbiedel (2010, S. 3) definiert sie als „Prozess rationaler, zielorientierter Gestaltung sozio-technischer Systeme“ und sie wird im Zusammenhang mit Planung verwendet.

Frese (2005, S. 20) klassifiziert ein System als Organisation, wenn dieses zwei Merkmale aufweist: Erstens eine Mehrzahl von Personen und deren Handlungen und zweitens die Verbindung dieser Personen und Handlungen über ein gemeinsames Ziel.

Die für diese Arbeit verstandene Interpretation ist einerseits die eben genannte Definition nach Frese (2005) und andererseits die der *Organisation als Institution* oder auch als das Unternehmen selbst *ist* eine Organisation. Der Begriff steht hier als Sammelbezeichnung für „sämtliche zielgerichteten sozialen Systeme“. (vgl. Bühner, 2004, S. 4) Diese Systeme haben eine gewisse Struktur und sind deshalb Organisationen. Siedenbiedel (2010, S. 4) erläutert weiter, dass Organisation entweder synonym mit „Unternehmen“ verwendet werden kann oder als übergeordnete Kategorie zur untergeordneten des „Unternehmens“. So ergeben sich aus dem Überbegriff der Organisation sowohl erwerbswirtschaftliche Organisationen, Non-Profit-Organisationen und öffentliche Institutionen, wobei letztere auf Grund ihres fehlenden Motivs zur Gewinnerwirtschaftung auch zu den Non-Profit-Organisationen gezählt werden können (z.B.: Krankenhäuser, Schulen und Theater) Dies ist auch die Einteilung, die für diese Arbeit herangezogen wird. In weiterer Folge werden ebenso Projekte übergeordneter Organisationen beleuchtet, die sich in ihrem speziellen Bereich mit Tanz beschäftigen, während die Gesamtorganisation auch andere Ziele und Tätigkeitsfelder hat.

Weiters erläutert Frese (2005, S. 6) gut verständlich, dass organisatorische Gestaltung (Regelung) sicherstellen soll, dass eine Mehrheit von Individuen „in möglichst hohem Maße im Sinne der übergeordneten Unternehmensziele handelt“ und dass das Ergebnis dieser Regelungen als *Organisationsstruktur* bezeichnet werden soll. Diese Organisationsstrukturen sind für die in Kapitel 5 bis 7 vorgenommenen Organisationsanalysen von besonderem Interesse und sollen genauer betrachtet werden.

3.2 Organisationstheorien

Eine kurze Übersicht einiger Organisationstheorien soll einen Überblick der wichtigen Ansätze geben.

3.2.1 Bürokratieansatz nach Weber

(vgl. Siedenbiedel, 2010, S. 49ff; Bühner, 2004, S. 103f)

Max Weber deutet in seinem Ansatz Organisationen als Herrschaftsverbände. Seine Leitideen sind Macht und Rationalisierung. Herrschaft bedeutet die dauerhafte Ausübung von Macht und beruht auf drei Herrschaftstypen bzw. -faktoren: Charisma (persönliche Ausstrahlung des Herrschenden), Tradition (überlieferte Rechte) und Legalität (rationale und institutionalisierte Rechtfertigung). Für Weber ist die Bürokratie der Idealtyp legaler Herrschaft.

Im Bereich Tanzorganisationen: Dieser Ansatz scheint für Organisationen im Dienstleistungsbereich ungeeignet, da hier der Kundenkontakt stark im Vordergrund steht und deshalb persönliches und eigenständiges Handeln wichtig ist. Weiters führt dieser Ansatz zum Verlust von Dynamik und dadurch zu unzureichender Anpassungsfähigkeit (Siedenbiedel 2010, Bühner 2004). Dies stellt für ein Dienstleistungsunternehmen, das sich immer an den Kunden und Kundinnen orientieren muss, eine unakzeptierbare Schwachstelle dar.

3.2.2 Scientific Management nach Taylor

(vgl. Siedenbiedel, 2010, S. 55ff; Bühner, 2004, S. 104f)

Taylor wollte mit Hilfe von praktischen Experimenten den optimalen Leistungsgrad und eine Gewinnmaximierung in der Produktion erreichen. Sein Ansatz basiert darauf, dass es „one best way“ der Ausführung von Arbeitsgängen gibt und der Mensch nur durch finanzielle Anreize zur effizienten Arbeit bewegt werden kann.

Nachteile und Kritik

- Dequalifikation der Beschäftigten durch geringe Forderung an arbeitsbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Dies führt zu Untauglichkeit des Systems für Innovationen.
- Sinnentleerung der Arbeit durch Nicht-Erkennen des Sinnzusammenhangs im Gesamtprozess der Beschäftigten. Dies führt zu entfremdeter Arbeit für das Individuum.
- Freisetzung von Beschäftigten. Durch erhebliche Rationalisierungen sinkt der Personalbedarf und die Arbeitslosigkeit steigt.

Im Bereich Tanzorganisationen: Dieser Ansatz scheint für Tanzorganisationen ungeeignet zu sein, da die Qualifikation der Mitarbeitenden wichtig für hohe Qualität der Dienstleistungen ist. (siehe Kapitel Dienstleistungsqualität, S. 91) Außerdem ist auch die Innovationsfähigkeit ein wichtiges Kriterium für die Leistungsfähigkeit dieser Organisationen. In Dienstleistungsbetrieben sind die Mitarbeitenden maßgeblich am Erfolg des Unternehmens beteiligt, können sich diese nicht mehr mit ihrer Arbeit identifizieren, sinken deren Motivation und Innovationsfähigkeit.

3.2.3 Human-Relations-Ansatz

(vgl. Siedenbiedel, 2010, S. 62ff, Bühner, 2004, S. 106)

Grundlage für diese Organisationstheorie sind die Hawthorne-Experimente von Elton Mayo. Er wies die positive Korrelation zwischen dem Ausmaß der Partizipation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an den sie betreffenden betrieblichen Entscheidungen und der Arbeitsproduktion nach. Es stellte sich auch heraus, dass die Ergebnisse der Arbeiter und Arbeiterinnen stark von psychischen Faktoren, vom Führungsstil und der Atmosphäre am Arbeitsplatz abhängen. Kennzeichnend für diesen Ansatz ist also der Zusammenhang von Zufriedenheit, Motivation und Leistung.

Gestaltungsmerkmale

- Minimierung der Bürokratie
- Schaffung von Partizipationschancen in den betrieblichen Entscheidungsprozessen
- Schaffung herausfordernder und anspruchsvoller Arbeitsinhalte für die Organisationsmitglieder
- Selbststeuerung – Koordination durch direkte Abstimmung zwischen den betroffenen Mitarbeitenden
- Realisierung möglichst weitreichender Optionen zur Selbstbestimmung
- Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder (Arbeitszeit, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsplanung und -ausführung)

Nachteile und Kritik

Die untersuchten psychisch bedingten Outputänderungen kann man nicht im Labor isolieren, da in der alltäglichen Arbeitsumgebung immer mehrere Faktoren die Leistung des Einzelnen beeinflussen. Weiters ist für die Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit und damit für die wirtschaftliche Effizienz, ausschlaggebend, in welchem Maße es gelingt, die Organisationsstruktur adäquat zu den individuellen Bedürfnisstrukturen der Organisationsmitglieder zu gestalten.

Im Bereich Tanzorganisationen: Dieser Ansatz scheint für Dienstleistungsorganisationen im Tanzbereich schon eher geeignet zu sein. Die Frage stellt sich allerdings, inwieweit ein Unternehmen oder eine Organisation auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen kann, ohne dabei das Unternehmensziel aus den Augen zu verlieren bzw. die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation herunterzusetzen.

3.2.4 Entscheidungsorientierter Ansatz – Behaviorismus

(vgl. Siedenbiedel, 2010, S. 76ff; Bühner, 2004, S. 106f)

Mehrere Autoren beschäftigten sich mit der Entscheidungstheorie, die der Frage nach der Existenz und dem Überleben von Organisationen nachgeht. Wie es möglich ist, die Existenz eines sozialen Gebildes auch in kritischen Phasen zu sichern, ist laut Siedenbiedel (2010, S. 76) ein Aspekt dieser Theorie; ein weiterer befasst sich mit der Fähigkeit auf Veränderungen zu reagieren, also die Anpassungsfähigkeit einer Organisation. Außerdem sind die Organisationsteilnehmer und -teilnehmerinnen Untersuchungsgegenstand. In welchem Ausmaß beeinflussen strukturelle Regelungen das Leistungs- und Entscheidungsverhalten der Mitglieder?

Bühner (2004, S. 106f) gliedert einerseits in „Entscheidung zur Teilnahme an Organisationen“ (bei Siedenbiedel, 2010, S. 77 als Anreiz-Beitrags-Theorem), was besagt, dass jedes Individuum einen Beitrag zur Organisation leistet und im Gegenzug einen Anreiz, der an die Organisation bindet, erhält. Es muss ein Gleichgewicht zwischen Anreiz und Beitrag herrschen, um das Überleben der Organisation mit ihren Mitgliedern zu sichern. Empfindet ein Organisationsmitglied die Anreize als höher gegenüber den Beiträgen, wird es sich für die Teilnahme entscheiden. Andererseits beschreibt Bühner (2004, S. 107) „Entscheidungen in Organisationen“. In Anlehnung an March/Simon erläutert der Autor, dass eine befriedigende Lösung für ein Problem ausreichend ist und kein *Optimum* als Ziel von Entscheidungen gilt. Welche Lösung als befriedigend empfunden wird, hängt vom Anspruchsniveau der Beteiligten ab und ist veränderbar.

Weder Siedenbiedel noch Bühner beschreiben Nachteile oder Kritikpunkte dieser Theorie.

Im Bereich Tanzorganisationen: Auch im Bereich der Tanzorganisationen scheint dieser Ansatz als Grundlage zur Organisationsgestaltung sinnvoll. Das Gefüge mehrerer wichtiger Faktoren, die dazu beitragen, eine Organisation lange am Markt und am Leben zu erhalten, ist die Basis einer leistungsfähigen Tanzorganisation. Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit einer Organisation sind dabei genauso ausschlaggebend, wie die Motivation und Beteiligung der

Mitarbeitenden. Beschäftigt man sich intensiv und gewissenhaft mit diesen Faktoren, kann eine (Tanz)Organisation auch kritische Phasen meistern und das Bestehen am Markt sichern.

3.2.5 Systemorientierter Ansatz

(vgl. Siedenbiedel, 2010, S. 81ff, Bühner, 2004, S. 109f)

In diesem Ansatz wird die Organisation als System verstanden, als Regelkreisläufe, die durch Entscheidungen und deren Folgen gesteuert werden.

Eigenschaften von Systemen:

- Offenheit – Es gibt offene und geschlossene Systeme. Der Grad der Offenheit gibt das Ausmaß seiner Beziehungen zur Umwelt an.
- Dynamik – Es gibt dynamische und statische Systeme. Die Dynamik beschreibt den Grad der Veränderungen im Zeitablauf.
- Komplexität – Diese resultiert aus der Anzahl der Beziehungen zwischen den Systemelementen. So entstehen komplexe oder nicht-komplexe Systeme.
- Zweck- und Zielorientiertheit – Der Zweck beschreibt die von außen vorgegebene Bestimmung, das Ziel den selbst definierten Soll-Zustand.
- Vorhersehbarkeit der Verhaltensweisen – Es entstehen determinierte Systeme, wo Verhaltensweisen eindeutig prognostizierbar sind und probabilistische Systeme, in denen Freiheitsgrade bezüglich künftigen Verhaltens bestehen.

Systeme werden über Vorwärtskoppelung (Feed-forward) gesteuert und über Rückkopplungen (Feed-back) geregelt.

Nachteile und Kritik

- Rein deskriptives Modell – es werden keine Handlungsempfehlungen abgeleitet.

- Umwelteinflüsse werden als gegeben vorausgesetzt und Wechselwirkungen zwischen System und Umwelt werden nicht berücksichtigt.
- Subjektive Auswahl der zur berücksichtigten Einflussfaktoren.

Im Bereich Tanzorganisationen: Dieses Modell eignet sich zur Beschreibung von Tanzorganisationen, jedoch weniger als Grundlage zur Gestaltung von Organisationen.

3.2.6 Situativer Ansatz

(vgl. Siedenbiedel, 2010, S. 89ff; Bühner, 2004, S. 107f)

In diesem Ansatz steht die Organisationsstruktur, die organisationale Gestaltung im Mittelpunkt. Vertreter dieser Theorie sind Staehle, Kieser/Kubicek, Burns/Stalker, Woodward, Pugh und Child. Sie gehen – laut Bühner (2004, S. 107) – davon aus, dass es keine universell effiziente Organisationsstruktur gibt, sondern dass diese an die jeweilige Situation angepasst werden müssen.

Voraussetzungen

- Operationalisierung der Organisationsstruktur – ein Strukturkonzept soll die relevanten Eigenschaften von Organisationen abbilden. Arbeitsteilung, Hierarchie, Regeln etc. können abgeleitet werden.
- Operationalisierung der Situation – prägende Einflussgrößen der Organisationsstruktur werden identifiziert und operationalisiert, um den Zusammenhang zwischen Situation und Organisationsstruktur untersuchen zu können.
- Operationalisierung des Verhaltens und der Effizienz – der Zusammenhang zwischen Situation, Struktur, Verhalten und Zielerreichung wird ermittelt und funktional dargestellt.

Nachteile und Kritik

Als Kritik am situativen Ansatz beschreibt Bühner (2004, S. 108) zweierlei Punkte. Einerseits die unvollständige und subjektive Auswahl der Situations- und Strukturmerkmale. Die Komplexität einer Situation ist demnach nicht vollständig darstellbar. Andererseits sind die statistischen Verfahren, die ein Gesamtbild der unterschiedlichen Indizes liefern, unzuverlässig und nicht aussagekräftig.

Siedenbiedel (2010) spart auch in diesem Ansatz Nachteile und Kritik aus.

Im Bereich Tanzorganisationen: Als Grundlage zur Organisationsgestaltung ist es eine interessante Betrachtungsweise, die Organisationsstruktur als flexibles System zu betrachten. So entstehen flexible und anpassungsfähige Systeme, die auf unterschiedliche Situationen reagieren können. Die Frage der Umsetzbarkeit in alteingesessenen und traditionellen Unternehmen bzw. in kleineren Organisationen, wie sie Tanzorganisationen häufig darstellen, drängt sich hier auf.

3.3 Organisationsformen

3.3.1 Aufbauorganisation und Aufbauprinzipien

„Die Prinzipien oder Grundsätze der Organisation stellen generelle Grundziele, Idealziele, Anforderungen oder Orientierungspunkte für organisatorisches Handeln dar“, erläutert Bühner (2004, S. 119) die Aufbauprinzipien. Sie zeigen die Möglichkeiten auf, wie man sich organisatorisch verhalten kann, geben aber keine Entscheidungsregeln für die Lösung konkreter organisatorischer Problemstellungen. Zwei Prinzipien kommt hier eine besondere Bedeutung zu, nämlich dem Prinzip der Arbeitsteilung und jenem der hierarchisch gegliederten Organisationseinheiten, so Bühner (2004, S. 119f).

3.3.1.1 Prinzip der Arbeitsteilung

Beim Prinzip der Arbeitsteilung unterscheidet man in horizontale und vertikale Arbeitsteilung. Werden gleichartige Aufgaben auf mehrere Personen aufgeteilt, erfolgt die Verteilung also nach dem Umfang, kommt es zu mehreren gleichartigen Organisationseinheiten – zur horizontalen Arbeitsteilung. Von Spezialisierung spricht man bei einer vertikalen Arbeitsteilung nach der *Art*, also bei ungleichartigen Aufgaben. Es entstehen Organisationseinheiten, die ungleichartig, gleich- oder nachgeordnet sind. Die Spezialisierung teilt sich ihrerseits wiederum nach Art und Umfang. Das heißt, dass durch die Zahl an Organisationseinheiten, die unterschiedliche Aufgaben erfüllen, aber auch nach der inhaltlichen Art der Spezialisierung unterschieden werden kann. (vgl. Bühner, 2004, S. 120)

3.3.1.2 Hierarchische Organisationsstruktur

Bei der hierarchischen Organisationsstruktur stehen sich zwei klassische Systeme gegenüber: Das Einlinien- und das Mehrliniensystem. Das *Einliniensystem* wird auch als das „Prinzip der Einheit der Auftragserteilung“ bezeichnet. Hier erhält jede untergeordnete Organisationseinheit jeweils nur Weisungen einer übergeordneten Einheit. Hierarchisch abgestuft können immer nur zwischen zwei aufeinander folgenden Organisationseinheiten Beziehungen bestehen. Im *Mehrliniensystem* – auch das Prinzip des kürzesten Weges genannt – ist eine Organisationseinheit mindestens zwei übergeordneten Einheiten zu unterstellen. (vgl. Bühner, 2004, S. 124ff)

Bühner (2004, S. 127) merkt an dieser Stelle weiters an, dass diese Prinzipien nicht *ausschließlich* formuliert sind und sich für die Praxis eine Kombination aus beiden anbietet.

Ein weitere Organisationsform, die sich eventuell für größere Tanzorganisationen gestalten lässt, ist die „*funktionale Organisation*“. Hier wird auf der zweiten Hierarchieebene, in Form eines Einliniensystems nach gleichartigen Funktionen (meist Beschaffung, Produktion, Absatz und Entwicklung, etc. – dies könnten in Tanzorganisationen Bereiche wie Kundenaquisition, Programmgestaltung, Administration, Angebotsgestaltung, etc. sein) gegliedert. (ebenda)

Eine Sonderform stellt die *Stab-Linien-Organisation* dar. Stäbe werden an eine funktionale Organisation angeschlossen. Diese Stabkonzeptionen haben grundsätzlich Leitungsfunktionen der oder für die Linien wahrzunehmen oder Instanzen zu unterstützen und in Einzelfragen zu beraten und beinhalten stets eine Spezialisierung dieser Leitungsfunktionen der Linie. Stab und Linie bilden eine Einheit. Typische Stabsstellen sind zum Beispiel Assistenten der Unternehmensführung oder Fachstäbe mit speziellen Aufgaben (z.B.: Recht, PR, etc.) Es gibt zentrale Stabsstellen und Stäbe auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. (vgl. Bühner, 2004, S. 133ff)

Die Gliederung nach unterschiedlichen Geschäftsbereichen, Divisionen oder Sparten (*Geschäftsbereichsorganisation*) kann die Organisationseinheiten nach Produkten, Kunden oder Märkten unterteilen. Die Leitungswege sind hier ebenfalls in der Form des Einliniensystems gestaltet. Die einzelnen Geschäftsbereiche kann man als Unternehmen im Unternehmen sehen. Die Entscheidungsautonomie und die Gewinnverantwortlichkeit der Geschäftsbereiche werden durch die Fachkompetenz der übergeordneten Zentralbereiche begrenzt. Die Unternehmensleitung sorgt für die Abstimmung zwischen Geschäfts- und Zentralbereichen und fügt diese zu einem handlungsfähigen Ganzen zusammen. (vgl. Bühner, 2004, S. 141)

Eine Kombination aus funktionaler Organisation und Geschäftsbereichsorganisation ist die *Matrix-Organisation*. Die Leitung dieser Struktur ist im Mehrliniensystem organisiert. Es wird hier in Zeilen, Spalten und Schnittstellen, also in Matrix-Leitung, Matrix-Stellen und Schnitt-Stellen gegliedert. Die Leitung ist die übergeordnete Instanz und sorgt für eine ordnungsgemäße Erfüllung der Aufgabe und für einen Ausgleich zwischen den zu koordinierenden Stellen. Die Matrix-Stellen sind mit Funktions-, Produkt- und Projektaufgaben betraut. Der Schnitt-Stelle sind zwei Vorgesetzte übergeordnet und sie ist für die eigentliche Aufgabenerfüllung zuständig. Von zentraler Bedeutung ist die Kompetenzzuordnung und Kompetenzabgrenzung zwischen den Matrix-Stellen. Die Matrix-Organisation ist eine komplizierte Organisationsform und sie stellt hohe Anforderungen an die Stelleninhaber. (vgl. Bühner, 2004, S. 163ff)

Interessant sind diese Prinzipien vor allem auch für größere Organisationen im Tanz-, Kunst- und Kulturbereich, wie beispielsweise der Bundestheater Holding. Für kleinere Organisationen, wie einzelne Tanzstudios oder Tanzschulen, die oft Familien- oder Ein-Mann-Betriebe sind, werden diese Prinzipien eher uninteressant, da die Aufgaben von einer oder wenigen Personen durchgeführt werden. (siehe Kapitel 5-7 und die Analyse der einzelnen Organisationsstrukturen)

3.3.2 Ablauforganisation

Da sich Ablauforganisationbeschreibungen meist auf die Produktfertigung und nicht auf Dienstleistungsanbieter beziehen, wird dieses Kapitel in der vorliegenden Arbeit ausgespart.

3.4 Organisationsgestaltung

Frese (2005, S. 25) versteht unter Organisationsgestaltung „die planmäßige Einführung organisatorischer Regelungen zur zielgerichteten Beeinflussung der Handlungen einer Mehrzahl von Personen“. Bei der organisatorischen Gestaltung der Gesamtunternehmung teilt Frese (2005, S. 443ff) in zwei Bereiche: Einerseits die Ebene der Unternehmensleitung, die gestaltet werden muss und auf der anderen Seite die der Gestaltung der nachgelagerten Unternehmungsbereiche („operatives Geschäft“).

Bei der Gliederung in Unternehmensbereiche sind drei Formen zu unterscheiden: Handlungsorientierte Organisationsstrukturen (Funktionalorganisation), produktorientierte Organisationsstrukturen (Spartenorganisation) und marktorientierte Organisationsstrukturen (Regionalorganisation). (ebenda)

Die Funktionalorganisation ist die „älteste Organisationsform des Industriebetriebs“ und auch heute noch vor allem in der Automobilindustrie, der Energie- und Verkehrswirtschaft häufig vertreten. Sie eignet sich besonders für Organisationen mit „homogenem Produktionspro-

gramm“. Die funktionale Gliederung zum Beispiel in die Bereiche „Beschaffung“, „Produktion“, „Absatz“ ist charakteristisch. (vgl. Frese, 2005, S. 445f) Diese Form ist für die Gestaltung von Tanzorganisationen recht uninteressant.

Bei der Spartenorganisation wird die traditionelle funktionale Gliederung durch jene in produktbezogene Teilbereiche (Spartenprinzip) ersetzt. (vgl. Frese, 2005, S. 457ff) Auch diese Form der Organisationsgestaltung eignet sich eher für Großunternehmen mit einer reichhaltigen Produktpalette und weniger für Dienstleistungsbetriebe.

Die marktorientierten Organisationsstrukturen in Form von Regionalorganisationen werden für Unternehmen benutzt, die auf einem großen Absatzmarkt agieren. Die Gliederung erfolgt dann eben nach Niederlassungen oder Absatzregionen (zum Beispiel Nord, West, Süd,...).

Auch projektorientierte Organisationsformen sind möglich. Für Tanzorganisationen im Dienstleistungsbereich ist eine kombinierte Form mit diesen denkbar, jedoch nicht die reine Ausrichtung auf Projektarbeit.

Die Gestaltung der Unternehmensleitung ist die zweite Ebene der Organisationsgestaltung laut Frese (2005). Dienstleistungsunternehmen in der Branche der Tanzorganisationen sind meist Klein- und Mittelbetriebe, deren Unternehmensleitung aus einer Person besteht. Die Gestaltung der Unternehmensleitung bezieht sich auf Betriebe, deren Leitung aus mehreren Personen zusammengesetzt ist („Kerngruppe“). Es werden in weiteren Kapiteln auch Großunternehmen aus der Tanzbranche vorgestellt, da sich diese jedoch in der Minderheit der Organisationsformen befinden, wird die Gestaltung der Unternehmensleitung vernachlässigt.

Siedenbiedel (2010, S. 102) unterscheidet im Bereich Organisationsgestaltung in fünf Strukturdimensionen: die Arbeitsteilung, die Koordination, die Leitungsbeziehungen, die Delegation und die Standardisierung. Diese sind demnach wesentliche Kriterien für die Gestaltung von Organisationen und die Implementierung organisationaler Strukturen.

Unter *Arbeitsteilung* versteht der Autor die „Aufgliederung der zur Erreichung der betrieblichen Ziele erforderlichen Aktivitäten und deren Verteilung auf die Organisationsmitglieder“. (ebenda, S. 102) Diese Teilung kann nach Mengen- oder Spezialisierungsgrad der Personen erfolgen.

Koordination ist die „Abstimmung arbeitsteiliger Prozesse sowie das Ausrichten der Aktivitäten der Systemmitglieder auf die Systemziele“. (Siedenbiedel, 2010, S. 121) Einzelaktivitäten werden also abgestimmt und bei mehr Arbeitsteilung besteht auch ein höherer Koordinationsbedarf.

Leistungsbeziehungen beschreibt Siedenbiedel (2010, S. 129) als die „äußere Form des betrieblichen Stellen- und Abteilungsgefüges“. Die strukturelle Lenkung des Systems wird dadurch erreicht. In einem Organigramm können diese Leistungsbeziehungen anschaulich dargestellt werden.

Unter *Delegation* versteht man die „Zuordnung von Entscheidungsbefugnissen (also Kompetenzen) auf die verschiedenen Ebenen und Stellen im Unternehmen“. (Siedenbiedel, 2010, S. 143) Durch diese entstehen unterschiedliche Arbeitssituationen, Anforderungsprofile und Entfaltungsmöglichkeiten. (ebenda, S. 143)

Als letzten Punkt nennt Siedenbiedel (2010, S. 153) die *Standardisierung* als einen der grundlegenden Faktoren der Organisationsgestaltung. Damit meint er das „Festlegen einheitlicher Vorgaben zur Aufgabenwahrnehmung“. Durch Standardisierung von häufig wiederkehrenden betrieblichen Vorgängen können Abläufe ökonomisiert und routinisiert werden. Die Komplexität wird reduziert und es werden eindeutige Vorgaben und Handlungsanweisen festgemacht. (ebenda, S. 154)

Diese fünf Bereiche sind auch gut auf den Dienstleistungsbereich, vor allem auf große Organisationen übertragbar. So wäre es auch für Tanzorganisationen empfehlenswert, dass es klare Strukturen und Aufgabenbereiche gibt. Vor allem die Bereiche Arbeitsteilung und Koordination wären gut umsetzbar. Der Bereich der Standardisierung würde hier schon mehr Schwierigkeiten machen, da eine routinisierte Dienstleistung, zum Beispiel in Form von Tanzunterricht, entweder nicht möglich ist oder sehr stark entpersonalisiert, was wiederum auf Kosten der Kundenzufriedenheit geht. (zum Thema Standardisierung siehe auch Kapitel Dienstleistungen, Seite 60)

3.4.1 Gestaltung innovationsfördernder Organisationen

Jede Organisation kann auf einem Kontinuum zwischen den Polen Tradition und Innovation angesiedelt werden. Tradition betont ihre Wurzeln, ihre Kultur, ihre Struktur, ihr bewährtes Handlungsrepertoire, ihre Routineprozesse. Innovation dagegen steht für Veränderung, für Zukunft, für Dynamik, für Nicht-Routineprozesse, für neue Produkte und Verfahren.“(Maelicke, 2003, S. 543)

Unter Innovationsfähigkeit versteht Frese (2005, S. 593) das Potential einer Unternehmung „zur Verbesserung ihrer Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Verfahren“. Er erläutert in Anlehnung an das Modell von Gebert, dass Innovationsaktivitäten mit der Situationswahrnehmung verknüpft sind. Zwei Bewertungsprozesse sind dafür notwendig: Einerseits die Beantwortung der Frage, ob „die Situation als veränderungsbedürftig und als veränderungsfähig eingestuft wird“ (ebenda, S. 593), da dies Auswirkungen auf die Auslösung von Innovationsinitiativen hat. Die Wahrnehmung dieser Änderungsbedürftigkeit erfolgt auf einem Soll-Ist-Vergleich und die wahrgenommene Diskrepanz dazwischen beeinflusst den Veränderungsdruck. Andererseits erfolgt die Bewertung der Situation hinsichtlich ihrer Kontrollierbarkeit, was wiederum bedeutet, dass eine Bewertung der Fähigkeit erfolgt, Veränderungen zu bewirken. Frese (2005, S. 593) beschreibt diese subjektive Einschätzung, die Situation durch Innovationsinitiativen zu verbessern, als „interne Kontrollüberzeugung“. Diese Beschreibung von innovativem Verhalten über den wahrgenommenen Problemdruck weist Motivationseffekten eine zentrale Bedeutung zu.

Auch der vorherrschende Führungsstil nimmt Einfluss auf die Wahrnehmung von Veränderungsfähigkeit. Frese (2005, S. 594) erläutert hier, dass über eine delegative Führung den Geführten der Freiraum und das Recht eingeräumt wird, „im eigenen Verantwortungsbereich selbstständig Veränderungen auszuprobieren und zu testen“. Weiters wird über eine partizipativ-diskursive Führung ergänzend eine Einflussnahme nach oben ermöglicht, „so dass der Vorgesetzte zusätzlich als Transmissionsriemen für Veränderungen mobilisiert werden kann.“ (ebenda, S. 594)

Zum Thema innovationsorientierte bzw. -fördernde Motivationskonzepte führt Frese (2005, S. 595) weiter aus, dass, wenn davon ausgegangen wird, dass die Mitarbeitenden in ihrem Handeln durch die erwarteten Folgen dieses Handelns, vor allem „in Form finanzieller Kompensation und gewonnener Reputation“, beeinflusst werden, die organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen extrinsische Motivationseffekte anstreben sollten. Geht man jedoch von der Annahme aus, dass die Mitarbeitenden Handlungen ihrer selbst Willen vollziehen, dann werden intrinsische Motivationseffekte angestrebt. Frese (2005, S. 596) verallgemeinert hier auch Motivationsannahmen aus dem Qualitätsmanagement: „Mitarbeiter, deren Kompetenz auf differenzierten Maßnahmen der Qualifizierung beruht, haben grundsätzlich eine positive Einstellung gegenüber dem Wandel.“ Er führt die These nach Hackman und Wageman an, dass ein „natürliches‘ Streben nach Verbesserungen“ bestehe. Arbeiten von Amabile (nach Frese, 2005, S. 597) unterscheiden bei komplexen, neuartigen Aufgaben intrinsische Effekte des Gefordert-seins (challenge), das den Grad, „in dem die Auseinandersetzung mit komplexen und neuartigen Problemen als stimulierend erlebt wird“, darstellt und der positiven Emotionalität (enjoyment), als jenen Grad, in dem sich eine Person während einer komplexen, neuartigen Tätigkeit emotional wohl fühlt und alles um sich herum vergisst. Man geht hier von der Annahme aus, dass Mitarbeitende, die diese Eigenschaften besitzen, sich intensiver mit neuen Problemen auseinandersetzen, als jene, die diese nicht aufweisen.

Frese (2005, S. 598) leitet an dieser Stelle über zur Personalwirtschaft bzw. Psychologie. Wenn sich die These des positiven Zusammenhangs zwischen Professionalisierungsgrad und Ausprägung intrinsischer Motivation empirisch bestätigen lässt, „kämen der Personalrekrutierung und der Personalentwicklung eine zentrale Bedeutung für die Förderung der Innovationsfähigkeit zu.“

Organisationsgestaltung hinsichtlich innovationsfördernder bzw. -orientierter Unternehmen wird in der vorherrschenden Literatur wenig für die Branche der Dienstleistungsbetriebe beschrieben. In den meisten Fällen geht es um Unternehmen, die innovationsorientiert auf dem technologischen, produktentwickelnden oder auch informationstechnologischen Sektor arbeiten. Das Thema der Dienstleistungsinnovationen und deren Voraussetzungen, Implementierung und Förderung wird im Kapitel Dienstleistungsinnovationen, ab Seite 114, behandelt.

Für Tanzorganisationen ergibt sich besonders oft eine Entscheidungsschwierigkeit zwischen Tradition und Innovation. Traditionelle Tanzschulen haben nicht immer einen besonders guten Ruf, zu modern und neu verlieren sie wiederum die wichtigen Werte und Bräuche der österreichischen Tanzkultur. Um eine Tanzorganisation nun innovationsfördernd zu gestalten, sind, wie in den vorangegangenen Erläuterungen erwähnt, motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen notwendig, aber auch die Möglichkeit der Mitwirkung an Verbesserungen sowie ein gewisses Maß an Freiheiten, um Neues auszuprobieren oder Altes zu verbessern. Gerade im Bereich der Dienstleistungen ist im Innovationssektor noch einiges Potential vorhanden.

3.4.2 Nonprofit-Organisationen

Profit-Organisationen einerseits und Nonprofit-Organisationen (NPOs) andererseits weisen neben etlicher Gemeinsamkeiten (wirtschaftliche Einheiten, unterschiedliche mögliche Rechtsformen, Einheiten, die zum Zweck der Erstellung von Gütern und/oder Dienstleistungen gebildet wurden, etc.) auch einige gravierende Unterschiede auf, die „Einfluss auf das jeweilige Qualitätsverständnis und die eingesetzten Qualitätsentwicklungs- und Qualitätsmanagementstrategien haben“. (Stockmann, 2006, S. 44f) Dadurch, dass sie nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind und Überschüsse in die Organisation reinvestiert werden müssen, sind Nonprofit-Organisationen durch einen „starken Solidaritäts- und Gemeinschaftscharakter geprägt“ und verfügen häufig auch über viele ehrenamtliche Helfer. Dadurch sind Management- und Entscheidungsstrukturen meist partizipativer und demokratischer angelegt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen. (ebenda, S. 45)

Stockmann (2006, S. 45) beschreibt vier zentrale Unterschiede zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen hinsichtlich der

- 1) (fehlenden) Gewinnorientierung,
- 2) (fehlenden) Wettbewerbsorientierung,
- 3) Tatsache, dass Nonprofit-Organisationen vor allem im Dienstleistungsbereich tätig sind,
- 4) Kundenorientierung.

Weiters unterscheidet er (Stockmann, 2006, S. 45) staatliche bzw. gemeinschaftliche NPOs und private NPOs. Unter diese privaten Nonprofit-Organisationen fallen unter anderem auch soziokulturelle NPOs wie Kultur- und Sportvereine. Hier sind gerade im Tanzbereich etliche Vereine im sozialen, kulturellen wie auch sportlichen Sektor tätig.

Nonprofit-Organisationen werden als multifunktionale Gebilde beschrieben, die „je nach Positionierung als Sozialintegratoren, Interessenvertreter wie auch als Dienstleister auftreten“. (ebenda, S. 47)

3.5 Organisationsentwicklung

Entscheidend für die Überlebensfähigkeit einer Organisation, die in einer dynamischen Umwelt arbeitet, ist die Fähigkeit, sich laufend an die veränderten Gegebenheiten anzupassen. Der Wandel ist also Teil des Systems. Ziel ist es, eine flexible Organisation zu entwickeln, eine „lernende Organisation“, die dadurch erfolgreicher und langlebiger ist. (vgl. Piber, 2005, S. 373)

Organisationsentwicklung bedeutet nach Piber (2005, S. 374),

- den Wandel als evolutionären Prozess zu betrachten (im Gegensatz zur Betrachtung dessen als revolutionären Prozess),
- das Organisationsganze in den Blick zu nehmen,
- jede Änderung als Lernaufgabe für möglichst viele Mitarbeitende zu gestalten.

Weiters umfasst Organisationsentwicklung drei Fähigkeitsbereiche (vgl. Piber, 2005, S. 374):

- 1) Organisations- oder Systemverständnis
- 2) Entwicklungsverständnis
- 3) Die Fähigkeit, Veränderungsprozesse zu steuern (*Change Management*)

3.5.1 Entwicklungsphasen eines Unternehmens

Glasl und Lievegoed (2004, S.49ff) beschreiben vier Entwicklungsphasen, die ein Unternehmen durchläuft: Die Pionierphase, die Differenzierungsphase, die Integrationsphase und die Assoziationsphase. In jeder dieser findet man unterschiedliche Formen des Führens und Organisierens und einen anderen Umgang mit der Umwelt. Außerdem treten jeweils andere Kernprobleme auf, die es zu lösen gilt.

Die *Pionierphase* beschreibt das Unternehmen als Großfamilie bzw. als verschworene Aktionsgemeinschaft. („Alles für unsere Kunden“, Glasl, 2004, S. 55) Die Unternehmung wird von Pionierpersönlichkeiten geprägt und von diesen aufgebaut. In seiner Reinform wird dieser Betrieb noch vom Gründer oder der Gründerin geführt. Dieser Mensch ist ein „Unternehmer“, der eine Bedarfslücke entdeckt, welcher eine schöpferische Tat folgt. (vgl. Lievegoed, 2004, S. 63f) Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen identifizieren sich mit den Vorbildpersonen und der Kontakt zu ihnen sowie zu den Kunden ist intensiv und direkt. Die Führung beschreibt Glasl (2004, S. 50) als charismatisch-autokratisch und das Pioniersystem als sehr flexibel und effizient. Die Organisation ist auf die Mitarbeitenden ausgerichtet. „Jeder Mitarbeiter versucht, die seinem Interesse oder seinen Fähigkeiten entsprechende Arbeit an sich zu ziehen“. (Lievegoed, 2004, S. 65) Es entsteht eine Art flexible Aufgabenabgrenzung, die Arbeitsmotivation ist im „gesunden“ Betrieb hoch. Diese wird auch dadurch gefördert, dass die Unternehmenden Personen einstellen, die ihnen persönlich zusagen oder das „gewisse Etwas“ haben. (ebenda, S. 65) „Im Pionierbetrieb werden Probleme durch *Improvisieren* gelöst. Dieses Improvisationsvermögen ist die eigentliche Kraft des Pionierbetriebs; es erschliesst (sic) ein hohes Mass (sic) an Anpassungsvermögen.“ (Lievegoed, 2004, S. 66) Die Produktion kann durch die fachlich hochkompetenten Mitarbeitenden dem Bedarf und den Kundenwünschen schnell angepasst werden. Die Pflege des Personals ist kein Feld bewusster Aktivität, die Belegschaft wird als große Familie gesehen. Die Erhaltung der Kunden durch persönliche Kontakte steht an erster Stelle, das persönliche Verhältnis zu den Abnehmern ist bezeichnend. (ebenda, S. 66f)

Der Pionierbetrieb ist gesund, solange der Pionier selbst noch alle Arbeitnehmer und alle Kunden kennt, Dienstleistungen verhältnismäßig überschaubar sind und „infolge der Stabilität von Technik und Markt die Akkumulierung des Erfahrungsschatzes eine Rolle spielt“. (Lievegoed, 2004, S. 67)

Krisen können sich durch schwindendes Charisma, Nachfolge- und Machtkämpfe, Chaos, Undurchschaubarkeit und ähnlichem entwickeln. (vgl. Glasl, 2004, S. 50) Die Geschlossenheit ist des Pionierbetriebs Stärke und Schwäche. Er stößt an seine Grenzen, wenn die Umwelt generell stark in Bewegung ist, der Markt in Bewegung kommt und andere Mitbewerber mit neuen Methoden in sein Jagdgebiet einbrechen; sich das Marktvolumen so vergrößert, dass persönliche Kundenbindungen nicht mehr möglich sind und wenn größere soziale Verschiebungen stattfinden, wie zum Beispiel die Aufnahme von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die eine weit höhere Bildung haben und dadurch der patriarchalische bzw. matriarchalische Führungsstil nicht mehr akzeptiert wird. Läuft der Betrieb in diesem Fall wie gehabt weiter, erreicht er eine überreife Entwicklungsphase und es kommt früher oder später zu einer Krise mit, zum Beispiel, zweifelnden und unzufriedenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Verlust des Prestiges des Pioniers, abnehmendem Gewinn, Führungskonflikten, Kundenklagen, gestörter Kommunikation sowie sinkender Motivation in allen Bereichen. An diesen Symptomen zeigt sich die nachlassende Kraft und Intuition der Pioniere. (vgl. Lievegoed, 2004, S. 68f)

Gerade im Bereich der Tanzschulen scheinen sich viele Betriebe in der Pionierphase zu befinden, da eine Großzahl noch als Familienbetrieb organisiert ist bzw. wenige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt.

Die logische Antwort auf die Problematik des überreifen Pionierbetriebs stellt die *wissenschaftliche Unternehmensführung* dar. Diese geht auf Taylor und Fayol zurück und hebt sich vom persönlichen Organisationsstil der Pionierzeit ab. Für maximale Effizienz von Organisationen sollen Ordnung, Planung, rationale Systematik, Formalisiertes und die Sachaufgabe im Mittelpunkt stehen. (vgl. Lievegoed, 2004, S. 77) Die *Differenzierungsphase* (vgl. Glasl, 2004, S. 51) beschreibt ein Unternehmen als Apparat bzw. als rationales Konstrukt. Die Konzentration fällt hierbei auf die Transparenz, die Systematik, die Logik und die Steuerbarkeit des Unternehmens. („Wir verkaufen das, was gut für uns ist!“, ebenda, S. 55) Die Organisation wird nach der techno-strukturellen Organisationslehre durchkonstruiert und Automatisierung, Standardisierung, Spezialisierung, Koordination und Formalisierung stehen im Vordergrund. Der Markt wird analysiert, die Produkte werden bereinigt und die Konzentration wird auf lukrativste Märkte gelenkt; Abteilungen werden gebildet und es entstehen genaue Stellen-

beschreibungen und Hierarchien. Die Führung ist in dieser Phase rational und sachlich. (vgl. Glasl, 2004, S. 51)

Die Differenzierung, für Lievegoed (2004, S. 84) eine notwendige Voraussetzung, gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, in größerer Vielseitigkeit, Zeit- und Raumdimension tätig zu werden. Diese Differenzierung führt zu einer Vielfalt von Teilen, die zusammengefasst und auf das Unternehmensziel ausgerichtet werden müssen. Dies geschieht in dieser Phase durch Formalisierung des Verhaltens und der Beziehungen.

Krisen können durch Überorganisation, übertriebene Bürokratie und zu wenig Gemeinsamkeit entstehen. (vgl. Glasl, 2004, S. 51) Die wichtigsten Symptome, die für eine Neustrukturierung und ein neues Entwicklungsstadium sprechen, sind Erstarrung, Koordinationsprobleme, Probleme der vertikalen Kommunikation (durch große Anzahl an hierarchischen Ebenen, weiß man an der Spitze nicht mehr, was an der Basis passiert), Stab-Linienprobleme (verschwinden der Unterschiede zwischen Stab und Linie), Motivationsprobleme und „management by drives“ (Problemlösungen durch Spezial-Aktionen wie „Kostensenkung“ oder den Fokus auf „Termintreue“). (vgl. Lievegoed, 2004, S. 84ff)

Da Tanzorganisationen als Dienstleistungsbetriebe stark am Kunden orientiert arbeiten müssen, wird diese Entwicklungsstufe wahrscheinlich bei den meisten Betrieben nicht in dieser Form durchlaufen. Standardisierung und Automatisierung sind hier nur eingeschränkt möglich.

Als dritte Entwicklungsphase folgt die *Integrationsphase*. (vgl. Glasl, 2004, S. 52) Nun steht die Mission des Unternehmens im Fokus, die gemeinsame Ausrichtung der Führungskräfte auf den Sinn und Zweck. („Wir lösen die Probleme der Kunden! Wir schaffen Kundennutzen!“, ebenda, S. 55) Abläufe und Prozesse der Leistungserbringung sind ausschlaggebend für die Strukturierung. Die Organisation wird in Einheiten gegliedert und nach Kundenbedürfnissen ausgerichtet; so wird das Unternehmen flexibel und kundenbezogen. Die Führung ist situationsgerecht unterschiedlichen Anforderungen und Möglichkeiten angepasst, fördert Teamarbeit und MitarbeiterInnenbeteiligung. (ebenda, S. 52) Die ganze Organisationskonzeption ist darauf ausgerichtet, dass „alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisation *intelligent im Sinne des Ganzen handeln* können und wollen.“ (Lievegoed, 2004, S. 90) Die

Weiterentwicklung des Unternehmens durch Fortbildung wird ermöglicht. (vgl. Glasl, 2004, S. 52)

In der Integrationsphase wird davon ausgegangen, dass sich jeder Mensch entwickeln kann und will. Unternehmenspolitische Grundsätze und allgemeine Zielsetzungen müssen bestehen und bekannt sein, damit alle Mitarbeitenden fähig sind *intelligent im Sinne des Ganzen zu handeln*. (vgl. Lievegoed, 2004, S. 92) Permanente Personalentwicklung und eine Mentalitätsveränderung in der Führung sind Voraussetzung für die Entwicklung in die Integrationsphase. Das Management befindet sich nicht mehr an der Spitze der Pyramide, die es steuern und kontrollieren muss, sondern an der Kreuzung aller Informations- und Kommunikationsflüsse. (ebenda, S. 93)

Die Integrationsphase vereint verschiedene Stärken der vorhergehenden Phasen. Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens in dieser Entwicklungsstufe wird durch das intelligente Handeln jedes einzelnen zusammen mit anderen auf ein gemeinsames Ziel hin bestimmt. (vgl. Lievegoed, 2004, S. 119)

Durch den Veränderungsprozess von der Differenzierungsphase zur Integrationsphase auf dem Wege der Organisationsentwicklung werden nicht nur Führung und Organisation grundlegend gewandelt, sondern die an diesem Prozess aktiv beteiligten Menschen erwerben mit den Veränderungsschritten gleichzeitig die Fähigkeiten, ihre Organisation auch künftig auf die neuen Anforderungen der Umwelten abzustimmen. (Lievegoed, 2004, S. 119)

Die Entwicklung zur Integrationsphase verlangt nach einem reaktionsfähigen und offenen Management, das bereit für innovative Vorschläge ist und fähig, die Verantwortung für die daraus resultierenden Entscheidungen zu übernehmen. (ebenda, S. 120) Entwicklungskrisen können entstehen, wenn sich die Organisation zu sehr auf die eigene Welt konzentriert und sich in Strategie-Konstrukten verliert. (vgl. Glasl, 2004 S. 52)

Diese Phase ist wahrscheinlich für die meisten Tanzorganisationen (vor allem für Anbieter von Unterricht) eine, die wünschenswert wäre. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden gefordert, gefördert und arbeiten in Richtung des gemeinsamen Ziels. Sie sind handlungsfähig und verfügen über relativ viele Freiheiten. Das Unternehmen konzentriert sich sowohl auf seine Mitarbeitenden als auch auf die Kunden, denn beide sind ausschlaggebend für den Erfolg.

Die vierte Phase nennt sich *Assoziationsphase* und Glasl (2004, S. 53) sieht das Unternehmen als Glied im „Biotop“. Durch Umweltprobleme wird die nächste Phase notwendig. Hier werden die Unternehmensgrenzen zu den Umfeldern geöffnet und die Umwelt in die Gestaltung miteinbezogen. Effektive Problemlösungen werden gemeinsam mit langjährigen Vertrauten erreicht, Job-enrichment-Aktivitäten werden vertieft, Produkte und Verfahren laufend verbessert. Durch Personalentwicklung wird die Organisation als „lernende Organisation“ gefördert. (vgl. Glasl, 2004, S. 53) Diese Fähigkeit zur lernenden Organisation wurde schon in der Integrationsphase erworben und wird durch definierte Projekte, deren Umsetzung und Evaluation sowie durch viele Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin erreicht. In der Assoziationsphase wird zusätzlich das ständige Lernen zwischen der Organisation und ihren Umwelten angestrebt und gefördert. (vgl. Lievegoed, 2004, S. 148)

Der Informationsaustausch, die Problemlösung und Entscheidung in Fragen der verschiedenen Umwelten wird zur Kernaufgabe der Führung und Organisation. (vgl. Lievegoed, 2004, S. 127) In der Assoziationsphase geht es nicht um Fusionen mehrerer verschiedener Unternehmen und damit den Verlust der Eigenidentität, sondern um vertrauensvolle, langfristig angelegte Partnerschaften für einen dauernden Interessensausgleich. Auch innerhalb des Unternehmens kommt es zu Veränderungen. Es arbeitet in vielen Teams, die sich bei Bedarf gegenseitig Hilfe leisten. Entwicklungskrisen können durch die Bildung von Machtblöcken und Macht-Netzwerken, die eine Monopolstellung anstreben, entstehen. (ebenda, S. 140f)

Zum heutigen Zeitpunkt sind mir kaum Tanzorganisationen bekannt, die gemeinsam mit anderen Unternehmen Partnerschaften bilden. Teilweise werden in übergeordneten Verbänden gemeinsame Aktivitäten geplant und durchgeführt, jedoch gibt es untereinander selten öffentlich bekannte produktive Zusammenschlüsse.

Es müssen, so Glasl (2004, S. 54), nicht alle Phasen zwangsläufig von Phase 1 bis 4 durchlaufen werden, zum Beispiel ist es möglich, von Phase 2 sowohl in Phase 3 zu wandern als auch zurückzukehren zu Phase 1. So stelle ich fest, dass sich vor allem Tanzschulen meist noch in der Pionierphase befinden. Diese haben nicht immer als Familienbetrieb langjährigen Bestand und selbst wenn es die eine oder andere Tanzschule schon seit mehreren Generationen gibt, so sind meist wenige Anzeichen einer Differenzierungs- oder gar Integrationsphase bemerkbar. An einigen großen Tanzorganisationen, die größten Tanzschulen oder Studios, die über viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verfügen, wurde unter Umständen auch der Wechsel von der Pionier- in die Integrationsphase verpasst. So stecken einige noch im Rahmen eines Familienbetriebs fest, obwohl diese von außen betrachtet gar keine solchen mehr sind.

Die persönliche Beziehung zu den Kunden wird in der Mehrheit der Schulen großgeschrieben, wobei es in manchen schwer fallen dürfte, alle Kunden und Kundinnen noch persönlich zu kennen. Die effektive Planung wird selten weiter gedacht als über das nächste Schuljahr hinausgehend, so scheint es zumindest. Die Frage, die sich hier aufdrängt, ist, ob dieses Festhängen in Phasen auch auf die Unternehmensgröße zurückzuführen ist, da die meisten Tanzschulen Klein- oder maximal Mittelbetriebe bleiben und es keine großen Organisationen gibt, die so deutlich und exakt strukturiert werden müssen. Wenige Tanzorganisationen auf dem österreichischen Markt wachsen so rasant, dass ein Wandel in die nächste Entwicklungsstufe bald möglich ist. Diejenigen, die bereits seit vielen Jahren, über mehrere Generationen oder Eigentümer und Eigentümerinnen weg bestehen, sind immer noch familiäre Kleinbetriebe.

Anders sieht das wiederum zum Beispiel bei einer Organisation wie der Bundestheater Holding aus, die die entsprechende Größe und auch Aufgabenbereiche hat, um sich als Organisation schneller zu entwickeln. Außerdem agiert diese auch in unterschiedlichen Bereichen und Sparten des Tanzes, was die Eingliederung in dieses Entwicklungsschema deutlich leichter machen würde. (siehe auch Kapitel „Das Wiener Staatsballett“, Seite 127)

4 Dienstleistungsbetriebe

In diesem Kapitel wird erläutert, was eine Dienstleistung ausmacht und wie sie sich vom Sachgut abgrenzt. In weiterer Folge werden auch die Dienstleistungserstellung, Dienstleistungsformen, mögliche Besonderheiten in der Führung von Dienstleistungsunternehmen und auch die Dienstleistungsqualität und deren Messung diskutiert. Beispiele aus dem Tanzbereich machen klar, wann und wie Tanz als Dienstleistung zu sehen ist. Dies kann als Tanzunterrichtsanbieter in Form von Tanzschulen, Tanzstudios oder ähnliches sein, oder auch private oder öffentliche Institutionen, die Aus- und Fortbildungen anbieten. Als Sonderform kann Tanz sich als soziale Dienstleistung für mental oder körperlich beeinträchtigte Personen, Jugendliche oder Senioren darstellen oder auch als Dienstleistung des Kunst- und Kultursektors in Form von Tanzvorstellungen. Kapitel 5 und 6 gehen dann nochmals genauer auf die zwei großen Gruppen der kommerziellen und sozialen Dienstleistungsform im Tanzbereich in Österreich ein.

4.1 *Definition Dienstleistung*

Bevor eine Kategorisierung der Dienstleistungsformen durchgeführt wird und man diese im Bereich der Dienstleistung Tanz in Österreich beleuchten kann, muss vorab eine Definition von „Dienstleistung“ erfolgen. Diese ist nicht ganz eindeutig machbar und wird in folgendem Abschnitt erörtert.

Aufderklamm, Filla und Leichtenmüller (1991, S. 231f) definieren Dienstleistung als eine „entfremdete, und zwar eine verkäufliche das heißt zu einem profitbringenden Preis anbietbare Handlung. Als „Handlung“ ist sie von Konkurrenz, Angebot und Nachfrage bestimmt.“

Haller zieht in ihrem Werk „Dienstleistungsmanagement“ die Erläuterungen mehrerer Autoren heran. Als Definition von Dienstleistungen zitiert sie Meyer:

Die Absatzobjekte von Dienstleistungsanbietern sind Leistungsfähigkeiten von Menschen oder Objektsystemen, insbesondere Maschinen, die auf der Basis gegebener interner Faktoren direkt am Menschen oder deren Objekten (externen Faktoren) mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen gewollte Veränderungen zu bewirken oder gewollte Zustände zu erhalten. (Meyer, 1987, S. 26, zit. n. Haller 2010, S. 13)

Weiters auch Meffert und Bruhn:

Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (zum Beispiel Versicherungsleistung) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (zum Beispiel Friseurleistung) verbunden sind (Potentialorientierung). Interne (zum Beispiel Geschäftsräume, Personal, Ausbildung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (zum Beispiel Kunden) oder deren Objekten (zum Beispiel Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (zum Beispiel Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung). (Meffert & Bruhn, 2009, zit. n. Haller 2010, S. 13)

Die unterschiedlichen Autoren finden die verschiedensten Definitionen und Erklärungen für Dienstleistungen. Es existiert bis heute keine eindeutige Begriffsbestimmung. Dies liegt an der „Heterogenität des Sektors, der spezifischen Charakteristika und der konstitutiven Phasen“. (Haller, 2010, S. 13)

Burr und Stephan (2006, S. 18ff) beschreiben die häufigsten Definitionen und Abgrenzungen:

- Die Negativdefinition

Diese definiert sich dadurch, was Dienstleistungen nicht sind.

- Die enumerative Definition

bedient sich der Aufzählung der Branchen auf dem Dienstleistungssektor. Durch die Heterogenität dieser Sparte besteht hier jedoch keine Vollständigkeit. Auch werden keine Kriterien festgelegt, nach denen entschieden werden könnte. Es gibt keine präzise Trennung zwischen dem Dienstleistungsbereich und anderen Wirtschaftssektoren.

- Die Definition über konstitutive Merkmale

ist die am häufigsten in der Literatur beschriebene. Ein konstitutives Merkmal ist eine prägende Eigenschaft, die die Wesenskriterien einer Dienstleistung grundlegend beschreibt. Es ist ein Versuch Charakteristika und eine Definition zu finden, in dem man sich auf Gemeinsamkeiten konzentriert. Jedoch gibt es auch hier bisher keine scharfen Kriterien zur Unterscheidung zwischen Dienstleistung und Sachleistung.

Unterschieden wird am häufigsten nach

- Immaterialität

Burr und Stephan beschreiben in Anlehnung an Maleri (1997) dieses

Kriterium:

In Abgrenzung zur Materialität führt das Merkmal der Immaterialität dazu, dass eine Dienstleistung die Sinne des Menschen wie Tastsinn, Geschmack, Sehvermögen und Gehör nicht anzusprechen vermag. Infolgedessen ist die Dienstleistung vielfach eine unkörperliche, also unsichtbare und ungreifbare, eine geistige Leistung, ein substanzloses Gut. (Burr & Stephan, 2006, S. 20)

Das Problem hierbei ist, dass ein konstitutives, jedoch kein exklusives Merkmal gefunden wird. So sind Geld, Darlehens- und Beteiligungswerte, Realgüter wie Rechte auch immaterielle Güter, aber keine Dienstleistungen. Die wenigsten Services sind allerdings „reine“ Dienstleistungen. Die Leistung besteht im Normalfall aus materiellen und immateriellen Komponenten. Die meisten Güter stellen ein Bündel aus Sach- und

Dienstleistungskomponenten dar.

Der Tanz spricht in jeder seiner Formen die Sinne des Kunden bzw. der Kundin an. Es werden hauptsächlich Dienstleistungskomponenten verkauft, es gibt aber auch ergänzende Sachleistungen, die eine Dienstleistungsorganisation zusätzlich anbieten kann, wie Musik-CDs, DVDs, Bekleidung etc.

- Integration eines externen Faktors

Als externer Faktor wird ein Produktionsfaktor beschrieben, der von außen in den Leistungsprozess eingebracht wird. Der Verkauf der Dienstleistung findet nur dann statt, wenn der Nachfrager oder ein ihm gehörendes Objekt in den Leistungsprozess integriert wird. Beispiele dafür sind Hotelübernachtungen, Haarschnitt oder Weiterbildung sowie Tierarztbesuch oder Computerwartung. Hier wird erwähnt, dass die Integration eines externen Faktors ein konstitutives Merkmal für die Dienstleistung in Abgrenzung zur Sachleistung herangezogen wird, jedoch in Teilen der Literatur dies damit bestritten wird, dass auch bei der Produktion von Sachgütern externe Faktoren auftreten.

- Nichtlagerbarkeit der Dienstleistung

Das heißt, dass eine Vorratsproduktion von Dienstleistungen nicht möglich ist. „Leistungen, die produziert und nicht abgenommen werden, sind in der Regel verloren“ (S. 22)

Widerlegt wird dieses Sicht dadurch, dass teilweise Leistungen auf Trägermedien erfasst werden können, wie DVDs, Papier, etc. auf denen sich Informationen befinden können. Somit werden Dienstleistungen wieder lagerfähig und nach der Erstellung zum Sachgut.

- Uno-actu-Prinzip

Diese kennzeichnet die „Simultanität oder auch Synchronisation von Produktion und Absatz“ (S.22). Das heißt, dass die Leistungserstellung und die Inanspruchnahme von Dienstleistungen identisch sind. Im Moment der Produktion erfolgen gleichzeitig das Angebot und die Konsumation. Beispiel hierfür ist eine Konzertaufführung. Das Orchester spielt ein Stück, erbringt die erforderliche Leistung und das Publikum konsumiert durch Zuhören. Kritisiert wird an diesem Prinzip, dass sich die Simultanität nicht auf alle Phasen einer Dienst-

leistung beziehen kann. (Die Vorbereitungsphase zur Dienstleistungserstellung erfolgt schließlich nicht gleichzeitig mit der eigentlichen Erstellung. Z.B.: Einstudierung und Probe von Vorstellungen.) Man spricht von einer partiellen Simultanität. Weitere Besonderheiten von Dienstleistungen, die dem uno-actu-Prinzip zugeordnet werden sind die Nicht-Existenz von Transferobjekten (kein Produkt wechselt von Anbieter zu Nachfrager) und Eigentumstransfers (der Konsument erwirbt kein Eigentum an der Sache).

Burr und Stephan (2006, S. 23) halten als Fazit fest, dass über die Definition über konstitutive Merkmale die „Ausarbeitung von Dienstleistungsspezifika möglich, aber gleichzeitig mit der Einschränkung verbunden ist, dass die Aussagefähigkeit bzw. die Eignungsfähigkeit eines Merkmals unterlaufen werden kann, da zu jedem konstitutiven Merkmal einer Dienstleistung ebenfalls Ausnahmen zu finden sind.“ So können die Unterschiede zur Sachleistung nicht prinzipiell, sondern nur graduell festgestellt werden.

- Die Definition der Dienstleistung über Leistungsbündel

Durch die Schwierigkeit eine klare Abgrenzung zwischen Sach- und Dienstleistungen zu finden, die mehrere Autoren für unmöglich halten, und der Komplexität des Dienstleistungsbegriffs, wird in diesem Ansatz die traditionelle Differenzierung grundsätzlich in Frage gestellt.

Dieser Definition nach „stellen die von Unternehmen angebotenen Absatzobjekte immer Leistungsbündel dar“ (ebenda, S. 23), die gekennzeichnet sind durch die Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess und unterschiedlich hoher Anteile von materiellen und immateriellen Komponenten.

Als Ausgangspunkt dieses Ansatzes dienen die Bedürfnisse des Kunden bzw. der zu erzielende Kundennutzen, die durch die so genannten Leistungsbündel oder Leistungssysteme befriedigt werden. Diese Leistungsbündel kombinieren Sachleistungen und Dienstleistungen zu einer umfassenden Problemlösung für den Kunden. (Burr und Stephan, 2006, S. 23)

Auch in diesem Ansatz wird jedoch keine präzise Aussage zum Begriff der Dienstleistung getroffen.

- Die Betrachtungsweise der Dienstleistung als Gut mit unscharf definierten Property Rights

Hier bedienen sich die Autoren eines Ansatzes von Franck und Bagschick (2001, S. 162, zit. n. Burr und Stephan 2006, S. 24), in dem sich an einem Gut unterschiedliche Handlungs- und Verfügungsrechte untergliedern lassen (Property Rights). Diese sind die Rechte ein Gut zu gebrauchen, wesentliche Veränderungen an einem Gut vorzunehmen, sich Erträge aus der Nutzung des Gutes anzueignen bzw. die Verpflichtung, Verluste aus dem Einsatz des Gutes zu tragen und das Recht, das Gut als Ganzes oder einzelne Teilrechte auf Dritte zu übertragen. Für das Angebot von Dienstleistungen ist typisch, dass der Anbieter dem Kunden nicht all diese Property Rights überträgt. Der Kunde kann die Leistung weder weiterveräußern, noch an Dritte weitergeben. Auch Veränderungen können nicht vom Kunden vorgenommen werden, wenn die Leistung erstmal erbracht ist usw.

Dieser Ansatz kann als mögliche neue Herangehensweise betrachtet werden, wurde aber von den Autoren bis jetzt nicht weiterverfolgt.

(vgl. Burr und Stephan 2006, S. 18ff)

Im Soziologie Lexikon von Reinhold et al. (2000, S.118, zit. n. Burr und Stephen 2006, S. 25) wird die Dienstleistung als „eine Aktivität von Personen oder Organisationen verstanden, die – ohne selbst Güter zu produzieren – einen individuellen und/oder allgemeinen Nutzen erzielen.“ Demnach können Dienstleistungen gegen Bezahlung oder auch unentgeltlich erbracht werden. Es wird „Dienst am anderen“ produziert und keine Güter.

Kleinaltenkamp (2001, S. 29f) kritisiert in seinem Versuch der Begriffsabgrenzung genauso wie Burr und Stephan die enumerative Aufzählung von Dienstleistungsbereichen, da die Liste dieser immer länger wird, wenn neue Dienstleistungen hinzukommen und außerdem häufig „Zweifelsfälle“ auftreten, bei denen nicht klar ist, ob die gesamte Branche oder nur Teile davon zum Dienstleistungsbereich zu zählen ist. Er schreibt jedoch weiter, dass aus Sicht der Praxis eine solche Auflistung zumeist ausreichend und auch zweckmäßig ist, da es nur um

eine grobe Klassifizierung geht. Aus wissenschaftlicher Sicht kommt es zu keiner präzisen Trennung der Dienstleistungsbereiche von anderen Sektoren der Wirtschaft und damit ist diese Differenzierung nicht „glücklich“ gewählt.

Als weiteres Differenzierungsmerkmal beschreibt Kleinaltenkamp (2001, S. 30f) die Dienstleistungen als Leistungen des Tertiären Sektors. Dabei werden laut der „Sektorentheorie“ der Primäre, der Sekundäre und der Tertiäre Sektor unterschieden. In den Primären Sektor fallen Land- und Forstwirtschaft sowie die Fischerei, in den Sekundären Sektor die Energieversorgung, der Bergbau, das Verarbeitende Gewerbe und das Baugewerbe. Der Tertiäre Sektor umfasst laut Einteilung des „Statistischen Bundesamtes die Bereiche Handel, Verkehr und Nachrichtenübermittlung, Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen, Wohnungsvermietung und sonstige Dienstleistungsunternehmen, Gebietskörperschaften und Sozialversicherung sowie die privaten Haushalte und die Organisationen ohne Erwerbscharakter.“

An dieser Stelle kritisiert der Autor den Begriff der sonstigen Dienstleistungen als „höchst unbestimmt“ und die daraus resultierenden Schwierigkeiten ähneln denen der enumerativen Aufzählung. Weiters stößt man auf Probleme, wenn Tätigkeiten unterschiedlichen Sektoren zugeordnet werden können. „Das resultiert daraus, dass in einem Unternehmen grundsätzlich bei jeder Leistung gefragt werden kann, ob sie selbst erstellt oder fremdbezogen werden soll.“ (Kleinaltenkamp, 2001, S. 31)

In der wissenschaftlichen Vorgehensweise beschreibt Kleinaltenkamp (2001, S. 32) ebenfalls die Abgrenzung anhand konstitutiver Merkmale, die für Dienstleistungen typisch beziehungsweise begriffsbildend sind.

Auch hier wird die Immaterialität von Dienstleistungen neben der potenzialorientierten Abgrenzung und der prozessbezogenen Abgrenzung genannt. Als problematisch sieht der Autor (Kleinaltenkamp, 2001, S. 32) hierbei ebenfalls die schlechte Trennbarkeit zwischen materiellen und immateriellen Gütern, da es häufig zu Überschneidungen kommt. Die potenzialorientierte Abgrenzung beschreibt Dienstleistungen als keine fertigen Güter sondern als Bereitschaft und Fähigkeit zur Leistungserbringung. Jedoch auch hier scheint die Trennung zwischen Dienstleistungen und Sachgütern unzweckmäßig und unpräzise, da es Sparten gibt, in denen große Teile des Leistungsergebnisses schon vorab produziert werden oder aber auch solche, in denen der Leistungserstellungsprozess für die Vermarktung bedeutsam sein kann. (Wie zum Beispiel beim Theaterbesuch oder bei Urlaubsreisen) Somit ist die Trennung an-

hand des Leistungspotentials wieder problematisch. Zusätzlich ist die Bereitschaft und Fähigkeit zur Erbringung von Leistungen auch bei Sachgütern erforderlich und stellt somit keine Abgrenzung von Dienstleistungen dar. Als prozessbezogene Abgrenzung beschreibt der Autor, wie auch schon Burr und Stephan, die Integration externer Faktoren in die Leistungserstellung, mit denselben Problemen dieser Trennung. „So definierte Dienstleistungsprozesse können nicht nur zu immateriellen, sondern auch zu hochgradig materiellen Leistungsergebnissen führen“. (Kleinaltenkamp, 2001, S. 32) Weitere Problematik liegt darin, dass alle kundenindividuell erstellten Leistungen als Dienstleistungen anzusehen sind und niemals als Sachleistung. (vgl. Kleinaltenkamp, 2001, S. 32f)

Beim Durcharbeiten der unterschiedlichen Autoren, die Werke über Dienstleistungsmanagement oder ähnliches verfassen, fällt auf, dass sie sich immer wieder auf die gleichen Merkmale beziehen und dieselben Schwierigkeiten stoßen. So beschreibt auch Haller (2010, S.6ff) die unterschiedlichen Definitionsansätze und kommt zu dem Schluss, dass der vielversprechendste Ansatz jener ist, der die Charakteristika von Dienstleistungen herausarbeitet. Auch hier sind die Faktoren der *Immaterialität (und damit verbundene Intangibilität)* und der *Integration des externen Faktors* ausschlaggebend. Kritisch betrachtet Haller (2010, S. 8f) das uno-actu Prinzip, da dieses nicht auf alle Dienstleistungen zu übertragen ist. Der Absatz vieler Leistungen erfolgt nicht zum Zeitpunkt der Erstellung, sondern davor oder danach. Auch Haller (2010, S. 9) bemerkt wie schon Burr & Stephan (2006): „Im Dienstleistungsbereich existiert zu keiner Zeit ein Transferobjekt (Produkt), welches vom Anbieter zum Nachfrager wechselt. Auch ist kein Eigentumstransfer mit dem Erwerb einer Leistung verbunden.“

Weiters führt Haller (2010, S. 10) eine recht übersichtliche Tabelle (in Anlehnung an Lehmann, 1995, S. 21) an, die Dienstleistungen von Sachleistungen abgrenzt:

„Typisches“ Sachgut	„Typische“ Dienstleistung
Produkt ist gegenständlich	Dienstleistung ist immateriell.
Produkt kann vor dem Kauf vorgeführt werden.	Leistung ist vor dem Verkauf weder zeig- noch prüfbar.
Produktionsquantität und –qualität sind messbar.	Leistungsquantität und –qualität sind schwer erfassbar.
Produktion ist ohne Beteiligung des Käufers möglich.	Käufer ist an der Leistungserstellung beteiligt.
Produktion und Übertragung der Leistung können auseinander fallen.	Produktion und Übertragung der Leistung fallen zeitlich und z.T. räumlich zusammen.
Produkt ist lagerfähig und transportierbar.	Leistung ist nicht speicherbar, vergänglich, nicht transportierbar.
Produkt hat seine Form im Produktionsprozess erhalten.	Leistung erhält erst in der Servicesituation ihre Form.
Eigentums-/Besitzerwechsel nach dem Kauf.	Kein Eigentumswechsel.

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Sachgütern und Dienstleistungen nach Haller (2010, S.10)

Auch Arnold (2003, S. 231ff) beschreibt ähnlich die Besonderheiten von Dienstleistungen:

- Immaterialität/Intangibilität
- Unteilbarkeit/Vergänglichkeit
beschreibt die Speicherunfähigkeit von Dienstleistungen (siehe „uno-actu-Prinzip“)
- Integration des externen Faktors
- Standortgebundenheit
beschreibt die mangelnde Transportfähigkeit von Dienstleistungen
- Individualität und Standardisierbarkeit
erklärt unterschiedliche Qualitäten durch individuelle Leistungserstellung. Daraus ergibt sich jedoch eine Unsicherheit auf Nachfragerseite. Übt der externe Faktor keinen direkten Einfluss auf den Prozess der Leistungserstellung aus, lässt sich die gesamte Leistung oder der Erstellungsprozess standardisieren. (Beispiel: Kino- oder Theatervorstellung, also auch Tanzvorstellungen).

Die Standardisierbarkeit von Tanzdienstleistung ist beschränkt möglich. Im Bereich Bühnentanz in der Form, dass hier Vorstellungen immer in der gleichen Weise ablaufen können. Es gibt eine bestimmte Choreographie, zu vorgegebener Musik und auch das Bühnenbild wird in einer Inszenierung nicht verändert. Hier laufen also Vorstellungen an jedem Spieltag gleich ab. Dienstleistungen den Unterricht betreffend, sind schwerer standardisierbar, da sie sich oft nach den jeweiligen Kunden richten und individuell auf diese einstellen müssen. Eine Kursstunde kann nach einem gewissen Schema ablaufen und auch der Inhalt kann vereinheitlicht werden, die Methoden und Abläufe sind jedoch sehr variabel. Es kommt hier auch darauf an, ob es sich um Privatstunden, Tanzkurse in Gesellschaftstanz oder in anderen Tanzformen handelt. Im Gesellschaftstanz gibt es das Welttanzprogramm, nachdem sich Tanzschulen richten können. Es werden bestimmte Figuren und Schrittkombinationen je nach unterschiedlichem Niveau unterrichtet. Diese können aber auch in den unterschiedlichen Tanzschulen in abgewandelter Form dargeboten werden. Innerhalb einer Schule können Abläufe im Kursgeschehen und in parallellaufenden Kursen des gleichen Levels standardisiert und vereinheitlicht werden. So schafft man auch ein einheitliches Bild im Organisationssystem. Dies kann natürlich in anderen Bereichen des Unterrichts genauso ablaufen. Ballettstunden beispielsweise laufen in den meisten Schulen nach einem ähnlichen System. Auch hier gibt es bestimmte vorgegebene Übungsreihen, die meist in einer bestimmten Reihenfolge ablaufen. Die Stundengestaltung ist aber trotzdem bei jedem Lehrer und jeder Lehrerin etwas anders. Standardisierung von Tanzdienstleistungen schulintern sind also durchaus möglich, genauso wäre dies auch organisationsübergreifend machbar.

4.2 Dienstleistungserstellung

Die Dienstleistungserstellung wird in drei Phasen unterteilt (vgl. Haller, 2010, S. 10ff; vgl. auch Bezold, 1996, S. 29ff):

- Phase der Potenzialorientierung
- Phase der Prozessorientierung
- Phase der Ergebnisorientierung

In der Phase der Potentialorientierung geht es um das Anbieten der Leistungsfähigkeit des Dienstleisters. Dieser stellt die erforderlichen Fähigkeiten zur Ausübung der Leistung zur Verfügung (physische und/oder psychische). Auch die Bereitschaft zur Leistungserbringung und interne Faktoren, wie Mitarbeitende, Räume und Maschinen, ergeben das „Dienstleistungspotential“. (vgl. Kaas, 2001, S. 108) Der Autor weist darauf hin, dass das Leistungspotential in Form des Sachkapitals von Dienstleistungsanbietern für einen qualitativen Wettbewerbsvorteil von großer Bedeutung sind. Das bedeutet, dass am Beispiel einer Tanzschule die Räumlichkeiten und strukturellen Gegebenheiten für die Entscheidung der Nachfrager mit ausschlaggebend sind. Weiters ist aber auch das Humankapital ein wichtiges oder auch entscheidendes Element des Leistungspotentials. Die Qualität der Dienstleistung hängt also auch von den personalpolitischen Handlungen eines Unternehmens ab. (vgl. Kaas, 2001, S. 108)

In der Phase der Prozessorientierung tritt der Nachfrager in Erscheinung. Der Prozess der Leistungserstellung beginnt. Hier kommen die schon mehrmals genannten Kriterien der Integration des externen Faktors und eventuell das uno-actu Prinzip zum Tragen. (vgl. Haller, 2010, S.11) Aber auch die Motivation der MitarbeiterInnen und die Anpassung an Beschäftigungsschwankungen stellen hier Herausforderungen dar. (vgl. Kaas, 2001, S. 109)

Den Beginn der Phase der Ergebnisorientierung beschreibt Haller (2010, S.12) weiters mit der Beendigung des Erstellungsprozesses, Bezold (1996, S.33) als „Resultat der Dienstleistungsproduktion“. Das Ergebnis (Zustand unmittelbar nach Abschluss der Prozessphase) kann sowohl materielle als auch immaterielle Komponenten enthalten. Als Beispiel dafür führt die Autorin die Beinamputation oder das Schuhputzen als materielle und die Gebäudeüberwachung oder das Kartenlegen als immaterielle Ergebnisse an. Probleme treten besonders bei der quantitativen und qualitativen Messung von intangiblen Ergebnissen auf. (siehe Kapitel Dienstleistungsqualität, S. 96)

Arnold (2003, S. 229ff) beschreibt nur zwei Phasen der Dienstleistungsproduktion. Die Vorcombination und die Endcombination.

Die erste Phase beschreibt die Herstellung der Leistungsbereitschaft. Das wäre bei einer Tanzvorstellung die Trainingsphase, die Zeit der Erstellung und Einübung des Stückes. Bei

einer Tanzstunde ist es die Vorbereitung auf den Kurs, die einzelne Stunde bzw. die Bereitstellung der notwendigen Mittel (Unterrichtende, Musikanlage, Räumlichkeiten, etc.) In dieser Phase wird die Leistungsbereitschaft aufgebaut, welche die Höhe der fixen Kosten bestimmt. Wird die Dienstleistung nicht nachgefragt, bleibt der Anbieter auf den Kosten „sitzen“. Ein Kapazitätsauslastungsproblem kann entstehen und häufig ist Flexibilität gefragt. (vgl. Arnold, 2003, S. 229ff)

Die zweite Phase dient dazu, die Leistungsbereitschaft mit weiteren Produktionsfaktoren zu kombinieren. Die Integration des externen Faktors ist gefragt. Das heißt der Nachfrager kommt ins Spiel. Es ist nicht mehr alleine in der Verantwortung des Dienstleistungsanbieters, ob und wie die Leistung zustande kommt, sondern auch in Abhängigkeit des Nachfragers. Dies bedeutet eine Unsicherheitskomponente, die es zu berücksichtigen gilt. Im Tanzbereich geht das wahrscheinlich meist auf Kosten der Qualitätsbeurteilung. In die Leistungserstellung sind die Kunden und Kundinnen integriert, die Beurteilung erfolgt jedoch erst nach Inanspruchnahme der Leistung. Diese müssen richtig eingeschätzt und deren Wünsche meist auf Erfahrungswerten basierend angenommen werden. Die zeitliche Komponente spielt hier eine entscheidende Rolle. Die Dienstleistungserbringung muss mit der zeitlichen Verfügbarkeit des Empfängers übereinstimmen, sonst kommt es zu Wartezeiten bei den Nachfragern (Ausverkaufte Karten bei Vorstellungen mit zu vielen zusätzlichen Interessenten, Platzknappheit bei Tanzkursen,...) oder zu einer „Nicht-Auslastung vorhandener Kapazitäten“ (Arnold, 2003, S. 231) bei den Anbietern (leerstehende Räumlichkeiten, bezahlte MitarbeiterInnen ohne Auslastung,...). (vgl. Arnold, 2003, S. 229ff)

4.3 Dienstleistungsformen – Kategorisierung

„Je nachdem, ob der Kunde stark oder schwach integriert wird, ob das Ergebnis materiell oder immateriell ist, ob der Prozess am Kunden oder einem ihm gehörenden Objekt durchgeführt wird, müssen Dienstleistungen unterschiedlich ausgestaltet werden.“ (Haller, 2010, S. 13f)

Wadsack & Wach (2008, S. 24) übernehmen in ihrem *Handwörterbuch des Sportmanagements* folgende Klassifizierung von Dienstleistungen nach Bodendorf (1999, S.6), erklären

aber dazu ebenfalls, dass eine genaue Abgrenzung oftmals schwer fällt, da Dienstleistungen in verschiedenen Zusammenhängen auftreten.

Merkmal	Mögliche Erscheinungsform
Leistungsverwertung	Direkte Dienstleistungen Indirekte Dienstleistungen
Abnehmerbeziehung	Individualdienstleistungen Kollektividienstleistungen
Rechtsstellung des Dienstleisters	Private Dienstleistungen Öffentliche Dienstleistungen
Zeitlicher Rahmen	Zeitpunktbezogene Dienstleistungen Zeitraumbezogene Dienstleistungen
Räumliche Gebundenheit	Mittelbare Dienstleistungen Unmittelbare Dienstleistungen
Leistungsobjekt	Materielle Objekte Immaterielle Objekte Personen
Ausprägung des Faktors Arbeit	Geistige Dienstleistungen Körperliche Dienstleistungen
Einsatzfaktoren	Persönlich erbrachte Dienstleistungen Automatisierte Dienstleistungen
Integrationsgrad des externen Faktors	Dienstleistungen in direkter Abhängigkeit Dienstleistungen in indirekter Abhängigkeit

Tabelle 2: Klassifizierung von Dienstleistungen nach Bodendorf (1999), nach Wadscak & Wach (2008, S. 24)

Versucht man nun die Dienstleistungsformen des Tanzbereichs hier einzuordnen und bleibt dabei bei der Einteilung in künstlerische, kommerzielle und soziale Dienstleistungen, so wären die künstlerischen zum Beispiel kollektive, öffentliche, immaterielle, persönlich erbrachte Dienstleistungen, bei denen der externe Faktor zwar eine Rolle spielt, diese aber nicht direkt in Abhängigkeit mit diesem entsteht, sie also eher in indirekter Abhängigkeit steht. Eine Tanzvorstellung in einem Theater ist weder automatisiert noch für ein Individuum gestaltet, sie könnte jedoch sowohl zeitraum- als auch zeitpunktbezogen sein. Ordnet man die kommerziellen Dienstleistungen im Tanzbereich, wie das Angebot von Tanzstunden dieser Klassifizierung zu, so sind diese ebenfalls direkte, körperliche und persönlich erbrachte Dienstleis-

tungen. Dies gilt auch für die sozialen Tanzdienstleistungen. In den anderen Bereichen sind diese eher Mischformen bzw. je nachdem ganz individuell einteilbar. Sie können in (sowohl die kommerziellen als auch die sozialen Formen) Individual- oder Kollektivleistungen (Einzelstunde oder Gruppenunterricht), zeitraum- oder zeitpunktbezogene (eine Stunde oder ein ganzer Kurs), private oder öffentliche Dienstleistungen eingeteilt werden, in direkter oder indirekter Abhängigkeit der Integration des externen Faktors (je nach Einfluss der Kunden auf die Inhalte bzw. Leistungserstellung) erstellt werden.

Kleinaltenkamp (2001, S. 41ff) unterscheidet in angebotsbezogene und nachfragebezogene Dienstleistungen:

Bei den angebotsbezogenen Dienstleistungen kommt es darauf an, ob die Leistungen selbstständig vermarktbare oder nur in Kombination mit anderen Leistungen (meist Sachgütern) abgesetzt werden können. Selbstständig vermarktbare Dienstleistungen werden auch „Primärdienstleistungen“, „reine Dienstleistungen“ oder „institutionelle Dienstleistungen“ genannt.

Die zweite Gruppe wird als „sekundäre Dienstleistung“, „Service“ oder „Serviceleistung“ bezeichnet. Werden diese von Industrieunternehmen angeboten, spricht man auch von „industriellen“ oder „produktbegleitenden Dienstleistungen“.

Als „obligatorische“ oder „Muss-Leistungen“ werden jene bezeichnet, die gemeinsam mit dem Hauptprodukt angeboten werden müssen, wie zum Beispiel gesetzlich vorgeschriebene Garantien oder Beratungsleistungen. Andere Services sind „fakultativ“, die erbracht werden können, meist um die Attraktivität des Gesamtangebots zu steigern.

Die Leistungen können in unterschiedlicher Form angeboten werden. Kleinaltenkamp (2001, S. 43) beschreibt hier das Unbundling, Bundling und Mixed Bundling, je nach Kombination der Teilleistungen. Beim Unbundling werden all diese separat angeboten, während beim Bundling verschiedenen Elemente nur „im Paket“ bezogen werden können. Beim Mixed Bundling werden Leistungselemente in unterschiedlichem Umfang gebündelt oder separat angeboten.

Im Tanzbereich sind Dienstleistungen durchwegs Primärdienstleistungen. Sie werden sowohl im künstlerischen als auch im kommerziellen und meist auch im sozialen Bereich selbstständig angeboten.

Weiters erläutert Kleinaltenkamp (2001, S. 44) angebotsbezogene Kriterien, anhand derer Dienstleistungen kategorisiert werden können. Er stellt die Fragen, „ob die Leistungen kontinuierlich oder diskret erstellt werden, ob sie an Menschen oder Objekten erbracht werden oder ob sie sich auf berührbare oder unberührbare Leistungsträger beziehen.“

Außerdem unterscheidet er nach der zeitlichen Dauer, nach der Art der vertraglichen Beziehung zwischen Nachfrager und Anbieter oder nach Ort der Leistungserstellung.

Bei den nachfragebezogenen Erscheinungsformen von Dienstleistungen unterscheidet Kleinaltenkamp (2001, S. 45), ob es sich bei den Leistungsnehmern um Konsumenten oder Unternehmer handelt. Bei den Konsumenten als Nachfragern spricht man von „konsumtiven Dienstleistungen“ bei Unternehmern von „investiven Dienstleistungen“. Diese Unterscheidung ergibt sich daraus, dass auch das Kaufverhalten von Konsumenten und Organisationen Differenzen aufweist.

Im Tanzbereich werden hauptsächlich Konsumenten die Abnehmer sein, jedoch gibt es sicher auch Bereiche oder „Produkte“, die sich an Unternehmen gut absetzen lassen, wie zum Beispiel Showeinlagen.

Haller (2010, S. 14ff) stellt drei Modelle von Dienstleistungen vor. Im Ersten wird die Beurteilung von Leistungen durch den Nachfrager vor dem Kauf herausgestellt. Diese hängt von deren Eigenschaften ab. Es gibt Sucheigenschaften (Attribute, die der Kunde vor dem Kauf beurteilen kann, wie Farbe, Stil, etc.), Erfahrungseigenschaften (diese können erst nach dem Kauf evaluiert werden) und Vertrauenseigenschaften (diese sind selbst nach dem Kauf kaum zu beurteilen, z.B.: Beratungsleistungen). Je nach Grad der Materialität im Leistungsanteil überwiegen die unterschiedlichen Eigenschaften. Sachgüter besitzen höhere Sucheigenschaften, während Dienstleistungen mit hohem immateriellen Leistungsanteil immer weiter in Richtung Vertrauenseigenschaften rücken. Diese sind besonders schwer zu evaluieren. (siehe auch Kapitel Dienstleistungsqualität, S. 96)

Das zweite Modell stammt von Engelhardt, Kleinaltenkamp und Recenfelderbäumer (1993, zit. n. Haller, 2010, S. 15). Diese verzichten auf Grund der Komplexität auf die Begriffe Sach- und Dienstleistung, sondern stellen das Leistungsergebnis als materiell und immateriell und den Leistungserstellungsprozess mit oder ohne Integration des externen Faktors dar. Jede

Leistung wird eingeordnet, je nachdem ob der Erstellungsprozess eher integrativ oder autonom erfolgt und ob dem Ergebnis materielle oder immaterielle Komponenten unterliegen. Dies führt zu vier Grundtypen von Leistungen:

Typ 1 sind Leistungen, die in hohem Maße immaterielle Komponenten beinhalten und unter weitgehender Mitwirkung des externen Faktors erstellt werden. (z.B.: Unternehmensberatungsleistungen.)

Typ 2 sind Leistungen, die in hohem Maße materielle Bestandteile beinhalten mit ebenfalls weitgehender Mitwirkung des externen Faktors. (z.B.: Sondermaschinen)

Typ 3 sind Leistungen, die in hohem Maße materielle Bestandteile beinhalten und vom Anbieter weitgehend autonom erstellt werden. (z.B.: vorproduzierte Teile)

Typ 4 sind Leistungen, die in hohem Maße immaterielle Komponenten beinhalten und vom Anbieter weitgehend autonom erstellt werden. (z.B.: Datenbankdienste)

Im Tanzbereich fallen die meisten Leistungen unter die Kategorie Typ 1 oder Typ 4. So sind zum Beispiel Tanzvorstellungen in Theater- oder Opernhäusern Typ 4 Leistungen, da sie keine materiellen Bestandteile beinhalten, die Konsumenten bzw. Kunden aber an der Erstellung nicht beteiligt sind. Showeinlagen für Firmenfeiern können Typ 1 oder Typ 4 Leistungen darstellen, je nachdem ob sich die Auftraggeber in die Gestaltung einbringen oder nicht. Tanzkurse sind etwas schwieriger einzuordnen, da die Kunden zwar grundsätzlich die Möglichkeit haben zu entscheiden, was sie lernen möchten, aber an den Kursinhalten meist nicht beteiligt sind. Demnach sind diese auch eher Typ 4 zuzuordnen. Privatstunden oder eigens choreografierte Einlagen, beispielsweise für Hochzeiten sind Typ 1 Leistungen, wenn sich die Kunden einbringen und die Darbietungen nach ihren Wünschen gestaltet werden.

Im dritten Modell, das Haller (2010, S. 16ff) beschreibt sollen Dienstleistungen in sich systematisiert werden. Vier Beziehungstypen zwischen Anbietern und Nachfragern, je nachdem ob Personen oder Objekte auf der jeweiligen Seite an der Leistungserstellung beteiligt sind, werden unterschieden. Die Anforderungen an die Mitarbeiter oder Möglichkeiten der Automatisierung richten sich je nach Kundenbeziehung. Wird die Leistung an einem Objekt des Kunden durchgeführt, steht das Ergebnis im Vordergrund. Hier können Automatisierungsmöglichkeiten geprüft werden. Erfolgt die Leistungserstellung am Kunden durch ein Objekt des

Dienstleisters, steht der Prozess im Vordergrund. Wenn auf beiden Seiten Personen hauptsächlich beteiligt sind, dann sind sowohl Prozess als auch das Ergebnis von Bedeutung.

Ein ähnliches Modell beschreibt auch Arnold (2003, S. 219f). Sie teilt in persönliche und automatisierte Dienstleistungen und diese wiederum jeweils in sach- und personenbezogene Leistungen. Eine letzte Unterteilung erfolgt in ergebnisorientiert oder prozessorientiert. Eine persönliche, sachbezogene, ergebnisorientierte Dienstleistung ist zum Beispiel das Fensterputzen. Tanzkurse, Tanzstunden etc. fallen in die Kategorie persönliche, personenbezogene, prozessorientierte Dienstleistung. Tanzvorstellungen sind ebenfalls persönliche Dienstleistungen, da für die Erstellung keine Maschinen in Anspruch genommen werden. Die Leistung hat keine Veränderung an einem Objekt zu bewirken, also ist sie eine personenbezogene. „Aktives Mitwirken des Nachfragers“ (Arnold, 2003, S. 219) ist nur im Sinne des Kartenkaufes bzw. der Anwesenheit bei Leistungserbringung gegeben. Die Nachfrager sind am Erstellungsprozess der Leistung interessiert, also an der Vorführung selbst im Ganzen und nicht am Ergebnis – das wäre die abgeschlossene Vorstellung. Deshalb sind diese Leistungen auch Prozessorientiert.

Bei Dienstleistungen aus dem Tanzbereich steht also auf Kundenseite eigentlich immer eine Person im Vordergrund. Der Prozess ist wichtiger als das Ergebnis, sowohl bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung in Form einer Tanzstunde, eines Tanzkurses, als auch beim Besuch einer Tanzvorstellung. Automatisierungsmöglichkeiten sind kaum vorhanden.

Wadsack & Wach (2008, S. 28f) führen die Einteilung der Arten von Sportprodukten nach Heinemann (2004, S. 40f) an. Demnach gibt es für Sportprodukte, Tanz zählt einerseits als Kunst und Kultur andererseits aber sehr wohl auch als Sport, zwei Kategorien. Die Erste sind die Sportgüter, wie Gelegenheiten zum Sporttreiben, Sportmaterial, Sportzubehör (das wären Tanzschuhe, Tanzsäle, Outfits und Kostüme, etc.), die als materielle Dinge produziert werden und zu einem späteren Zeitpunkt verkauft und konsumiert werden. Die zweite Kategorie beschreibt die sportbezogenen Dienstleistungen, die „physisch substanzlos“ sind und mit der Erstellung auch gleich konsumiert werden. Diese können nicht gelagert werden und sind also solche wie Tanzstunden, Kurse, aber auch Vorstellungen und Aufführungen.

Weiters führen Wadsack & Wach (2008, S. 29) die Systematisierung von Sportbetrieben nach Woratschek (2001, S. 348) an, die Sportprodukte nach Art des Leistungsangebots und der Leistungsanbieter einteilen. Dies sieht so aus, dass Sportbetriebe grundsätzlich in Sportgüterproduzenten und Sportdienstleistungen eingeteilt werden. Diese werden nochmals jeweils unterteilt in Investitions- oder Konsumgüterhersteller bzw. in Dienstleister mit aktivem Sportkonsum und Dienstleister mit passivem Sportkonsum. Für den Bereich der Tanzorganisationen sind nur die Sportdienstleistungen von Interesse. Hier wäre folgende Einteilung zu treffen:

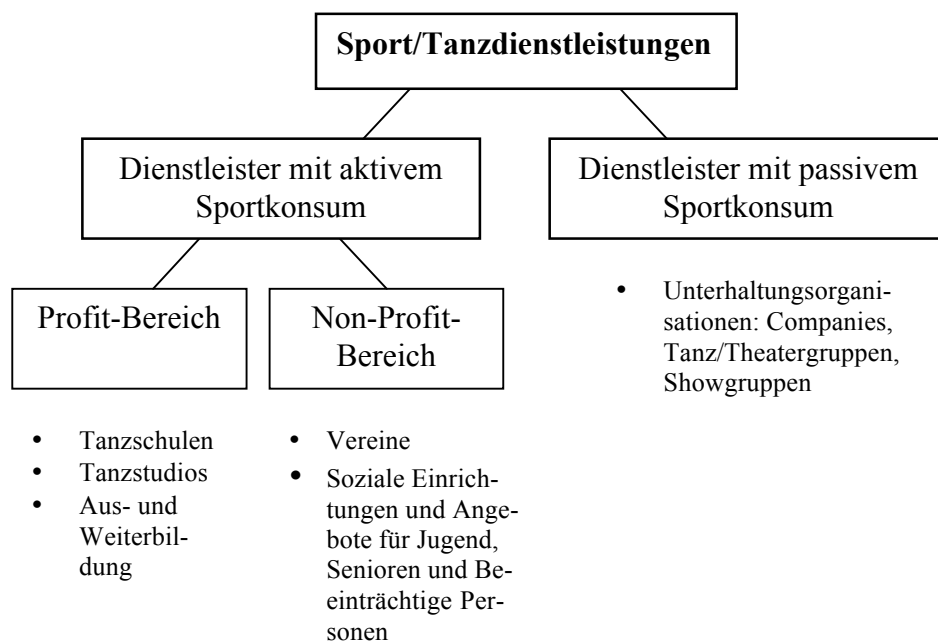


Abbildung 1: Gliederung der Tanzorganisationen (adaptiert nach Bezold, 2008, S. 29 zit. n. Woratschek, 2001, S. 348)

4.3.1 Sonderform – soziale Dienstleistung, sozialwirtschaftliche Organisation

Hottelet (2003, S. 160) beschreibt die Handlungsfelder von sozialen Dienstleistern als selbstorganisierte Angebote, Dienste und Einrichtungen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht handelt es sich bei diesen Betrieben um „selbständige soziale Unternehmen oder deren Betriebsteile als Angebote auf dem Markt der Sozialbranche.“ (ebenda, S. 160)

Für die soziale Dienstleistung im Tanzbereich ergeben sich vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Diese können sowohl auf Jugendliche, Senioren als auch beeinträchtigte Personen

abzielen und dort die unterschiedlichsten Zielsetzungen haben. (siehe Kapitel 7, Seite 180) Diese Dienstleistungsanbieter im sozialen Bereich sind häufig in Nonprofit-Organisationen (NPO) angesiedelt. NPOs sind Institutionen, die „zwischen ‚Staat und Markt‘ angesiedelt sind“, schreibt Arnold (2003, S. 193), also weder öffentliche Organisationen noch gewinnorientierte Unternehmen. Als Beispiele führt Arnold unter anderem Sport- und Freizeitvereine und Verbände an. Diese Organisationen sind grundsätzlich nicht gewinnorientiert aufgebaut, auch wenn dieser nicht ausgeschlossen ist. Wichtig dabei ist jedoch, dass eventuelle Gewinne „nicht dazu dienen, Einkommensziele einzelner Organisationsinteressenten (Stakeholder) zu befriedigen“ sondern dazu eingesetzt werden „Sachziele der Organisation zu realisieren“. (Arnold, 2003, S. 194)

Eine Besonderheit in der Erbringung sozialer Dienstleistungen ist, dass häufig „Leistungsempfang und Finanzierung der Leistung auf unterschiedliche Personen bzw. Institutionen aufgeteilt sind“. (Arnold, 2003, S.278) Dadurch wird die direkte Austauschbeziehung, die sonst im erwerbswirtschaftlichen Bereich vorherrscht, gebrochen und dadurch der direkte Feedback-Mechanismus gestört. Das wiederum stellt eine Gefahr für die angebotene Dienstleistung dar, da diese durch fehlende oder mangelhafte Rückmeldung leicht an den Bedürfnissen der Empfänger vorbeizieht. (vgl. Arnold, 2003, S. 278f)

Als weitere Schwierigkeit in der Erbringung sozialer Dienstleistungen stellt sich der mögliche Interessenskonflikt der einzelnen Parteien dar. Die Organisation muss sich sowohl nach den Bedürfnissen der Leistungsempfänger als auch nach den Interessen der Kostenträger richten, um den Fortbestand der Institution zu gewährleisten. Außerdem nehmen auch andere Faktoren, wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Medien, Wettbewerber etc. (Stakeholder), Einfluss auf die Entscheidungen der Organisation. (vgl. Arnold, 2003, S. 279f)

Maelicke beschreibt in *Grundlagen des Managements der Sozialwirtschaft* (2003, S. 440f) die Entwicklung von sozialen Dienstleistungen. Diese geht von NPOs mehr und mehr hin zu SWOs (sozialwirtschaftlichen Organisationen). Der Unterschied besteht darin, dass in SWOs die „zentrale Aufgabe die Erbringung von professionellen sozialen Dienstleistungen ist, die unter Effektivitäts- und Effizienzkriterien darstellbar und kontrollierbar sind“. (ebenda, S. 441) Die wirtschaftliche Orientierung verändert sich. So entwickeln sich auch Sportvereine mehr und mehr zu kommerziellen Unternehmen und soziale Dienstleistungen werden ver-

mehrt von gewerblichen Anbietern kunden- und marktorientiert offeriert. Der Trend geht zu „mehr Kundenorientierung, Wettbewerb, Markt und Marketing“. (ebenda, S. 441)

Als weitere Management-Besonderheit beschreibt Maelicke (2003, S. 444f) die besondere Situation durch die oft vereinsrechtliche Struktur. Mitglieder können hier stark bestimmend eingreifen und Ziele und Leistungen der Organisation beeinflussen oder leiten. Häufig sind auch gerade die Mitglieder die Empfänger der Dienstleistung oder arbeiten als ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Verein mit. Durch diese Mitgliederorientierung und das Zusammentreffen von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden kann es leicht zu Konflikten oder Schwierigkeiten kommen. Ein Steuerungsproblem ergibt sich durch den Arbeits- und Aufgabenbereich von NPOs. Einen Markt, auf dem das Unternehmen Erfolg haben soll, gibt es praktisch nicht, ebenso kaum Konkurrenz. Der Erfolg wird nicht am Gewinn gemessen, Leistungen nicht über Preise finanziert. So entfallen gleich mehrere Steuergrößen, die in erwerbswirtschaftlichen Organisationen ausschlaggebend für deren Erfolg sind. (vgl. Maelicke, 2003, S. 445)

Maelicke (2003, S. 445) erläutert weiter, dass an dieser Stelle andere Mechanismen gefragt sind. Fachliche Standards für alle Arbeitsfelder und Dienstleistungsbereiche sind erforderlich, die für alle Beteiligten „überprüfbar und vereinbarungsfähig sein müssen. Klare Produktbeschreibungen und „Qualitätsmanagement auf den Ebenen der Prozeß-, Struktur- und Ergebnisqualität“ (ebenda, S. 445) sind die Steuerungsinstrumente, die dafür erforderlich sind. Weiters stehen NPOs und SWOs unter großem politischem Einfluss, da sie häufig auf staatliche Zuwendungen und Finanzierung angewiesen sind.

Besonderheiten in sozialen Organisationen ergeben sich auch hinsichtlich der Aufbau- und Ablauforganisationsmodelle, die nicht 1:1 von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen übertragbar sind, da die Profit- und Marktorientierung entfällt und hinsichtlich des Personalmanagements, da die Qualität der Mitarbeitenden hauptausschlaggebend für die Qualität der Dienstleistung ist. (vgl. Maelicke, 2003, S. 449)

4.4 Führungsstrukturen

Unternehmensführung und die Beziehung zwischen Geführtem und Führendem sind so wie auch andere Bereiche der Organisationsentwicklung von Veränderungen geprägt. (vgl. Schörghuber, 2005, S. 53f) „Es scheinen die Ansprüche und Erwartungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an ihre Vorgesetzten zu steigen, was die Ausbildung von Kompetenzen erforderlich macht, die jenseits der technologischen Aspekte des Managements liegen.“ (Schörghuber, 2005, S. 54)

4.4.1 Führung allgemein

Glasl (2004, S. 164) ordnet die Begriffe zur „Führungslehre“ folgendermaßen zu:

Führungstechnik	sind die konkreten Gestaltungsregeln des Führungsverhaltens
Führungsstil	bezeichnet die Gestaltung der Beziehung zwischen Führenden und Geführten, die Grundeinstellungen und Präferenzen für das Führungsverhalten und den Grad der gegenseitigen Einflussnahme
Managementphilosophie	beschreibt die kognitiven Aspekte einer Führungskonzeption. Generelle Grundauffassungen und Grundwerte zum Menschen, Welt- und Arbeitsverständnis.

Siedenbiedel (2010, S. 220) teilt die Unternehmensführung in zwei Dimensionen: „Die Führung von Unternehmen umfasst [...] die personelle Dimension und die strukturelle Dimension.“ Die personelle Management-Dimension bezieht sich auf Verhaltensweisen und Verhaltensmuster von Personen in Führungsprozessen, während sich die strukturelle Management-Dimension mit der Gesamtheit der organisatorischen Regelungen in einem Unternehmen befasst. (ebenda)

Maelicke (2003, S. 513) beschreibt Führung nach Staehle (1999) als „Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie die Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen.“

Der Aspekt von Führung ist primär auf Koordination gerichtet hat aber zugleich auch einen herrschaftssichernden Faktor, der durch strukturelle (Position in der Hierarchie) oder personelle (soziale Einflussnahme) Formen aufscheinen kann. Führung ist von vielen verschiedenen Einflussfaktoren bestimmt und vernetztes Denken und Handeln ist auch hier gefragt um mit komplexen Unternehmensproblemen fertig zu werden. In Abbildung 2 werden diese Aspekte deutlicher dargestellt und die Komplexität von Führung wird erkennbar. (ebenda, S. 513)

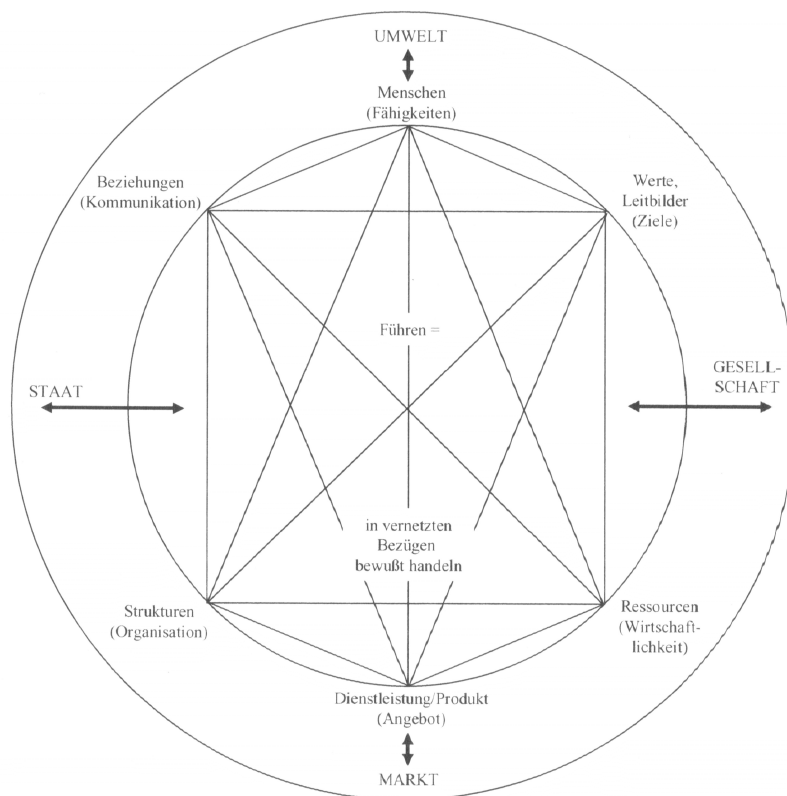


Abbildung 2: Aspekte der Führung (Lotmar & Tondeur, 1991, S. 32 zit. n. Maelicke, 2003, S. 526)

4.4.2 Personelle Unternehmensführung

Maelicke (2003, S. 513) beschreibt das Führungsphänomen als stark individualistisch orientiert, jedoch sind bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und Führungseigenschaften für Führungspersonal von besonderer Bedeutung:

- Fähigkeiten (z.B.: Intelligenz, Urteilkraft, ...)
- Leistungen (Wissen, Schulerfolge,...)
- Verantwortung (Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer,...)
- Partizipation (soziale Aktivitäten, Kooperation,...)
- Status (sozioökonomische Position)
- Situative Kompetenzen (geistiges Niveau, Bedürfniswahrnehmungen,...)

Der Autor führt weiters eine Studie von Stogdill (1974) an, die einerseits besagt, dass die durchschnittliche Führungsperson das durchschnittliche Gruppenmitglied in Intelligenz, Schulerfolg, Zuverlässigkeit bei der Übernahme von Verantwortung, Aktivität und soziale Integration sowie im sozio-ökonomischen Status übertrifft und andererseits die Anforderungen der Situation in hohem Ausmaß das Agieren der Führungsperson bestimmt. (vgl. Maelicke, 2003, S. 513f)

Nicht zu vernachlässigen sind dabei allerdings die Einbindung des Führungskonzepts in die Gesamtentwicklung des Unternehmens und auch die Orientierung an den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Die Erkenntnis, dass der Erfolg eines Unternehmens von der richtigen Auswahl, Entwicklung und Entlohnung, sowie dem richtigen Einsatz und Training der menschlichen Ressourcen abhängig ist, ist bei der Führungskonzeption entscheidend. (vgl. Maelicke, 2003, S. 514)

4.4.3 Organisationale Führung

Altbekannte Führungskonzepte wie beispielsweise der autoritäre, der laissez-faire, der kooperative Führungsstil vernachlässigen, laut Maelicke (2003, S. 523), den organisationalen Kontext, da sie aus der Kleingruppenforschung heraus entstanden sind. Auf der anderen Seite vernachlässigen auch Organisationstheorien die Bedeutung von Führung. In Abbildung 3 stellt der Autor dar, welche Faktoren auf die Führung Einfluss nehmen und wie sich diese auf die Organisationsgestaltung auswirken. So hängen also die Situation der Organisation, die Arbeitssituation der Geführten, die persönliche Situation der Geführten, der Führungsstil etc. mit dem Führungserfolg zusammen. Eine Führungskraft muss sich in jeder Situation entscheiden, ob sie den direkten Weg über beziehungsorientierte, aufgabenorientierte oder partizipative Führung geht oder den indirekten Weg über strukturelle Maßnahmen. (vgl. Maelicke, 2003, S. 523ff)

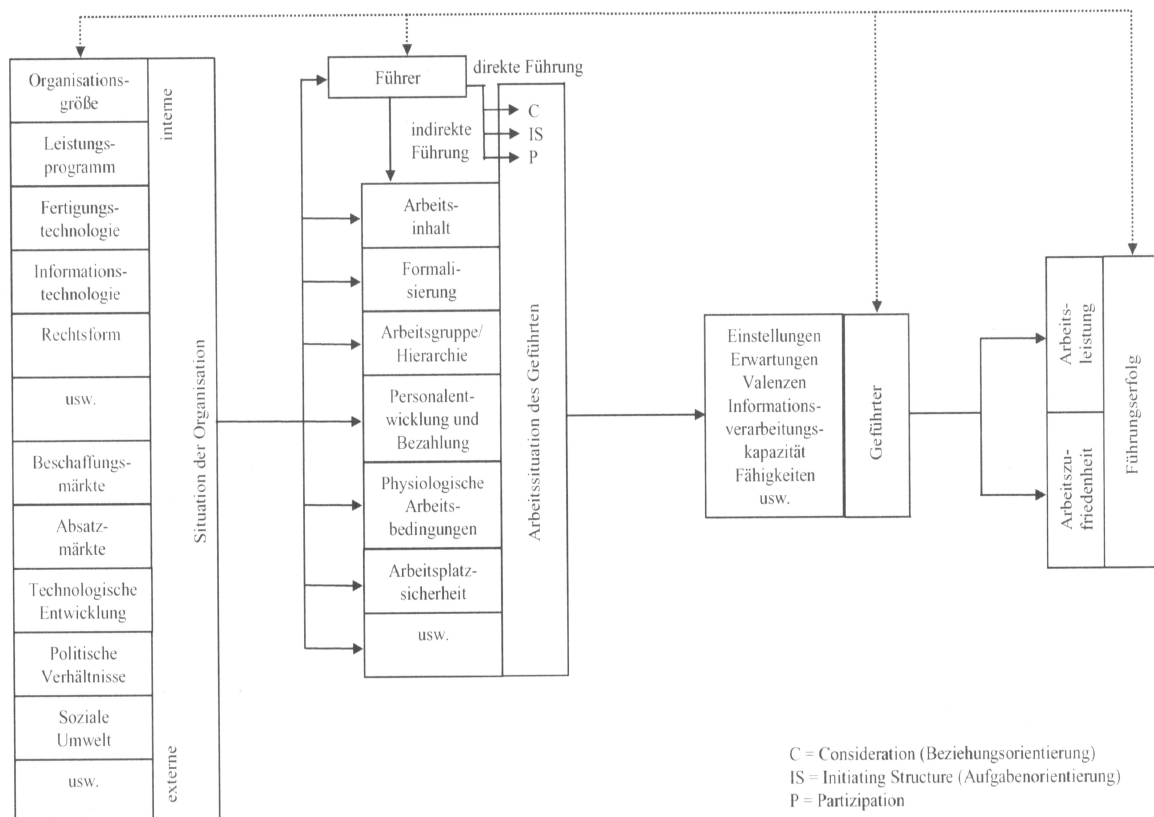


Abbildung 3: Führung im organisationalen Kontext (Opens & Sydow, 1980, S.4, Staehle, 1999, S. 384 zit. n. Maelicke, 2003, S. 523)

Es geht im Endeffekt darum die Ausgeglichenheit zwischen personen- und sachorientierter Führung zu finden und auch die „Selbstmanagements- und Selbstorganisationskräfte“ im Unternehmen zu nutzen. (ebenda, S. 525)

Auch Schörghuber (2005, S. 63) kritisiert das Modell der *Führungsstile*, da es mit dem Lernen des „richtigen“ Führungsstils gleichgesetzt wird, der sich dann irgendwo zwischen autoritär-demokratisch/kooperativ oder laissez-faire ansiedelt. Hier scheint klar, wie geführt werden soll, es werden aber „wichtige Unterschiede in den Hintergrund gedrängt und nicht das genaue Hinsehen auf Situationen, Ziele, Verantwortlichkeiten, Voraussetzungen, Entscheidungsbefugnisse und persönliche Wahrnehmungsmuster gefördert.“ (ebenda, S. 63)

Frey (1994, zit. n. Maelicke, 2003, S. 528ff) ist der Überzeugung, dass „Mitarbeiter die besten Unternehmensberater sind“, da sie Einblick in die Organisation haben, Abläufe kennen etc. und dass viele Ideen und Innovationen durch falsches Führungsverhalten verloren gehen. Durch seine 10 Führungsprinzipien möchte er Identifikation mit der Arbeit, Motivation und Innovationsbereitschaft steigern und Produktionsreserven nutzen. Diese Prinzipien sind folgende:

1. Prinzip der Sinngebung

Eine Führungskraft muss Sinn vermitteln, Visionen haben und positiv denken, der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin muss die Arbeit in ein sinnvolles Ganzes einordnen können.

2. Prinzip der Transparenz und Informiertheit

Fehlende Informationen führen zu schlechter Koordination. Mehr Information führt zu besserem Verständnis von Zusammenhängen

3. Prinzip der Partizipation

Mitwirkungsmöglichkeiten erhöhen die Identifikation, die Motivation und erhöhen das Mit- und Vorausdenken. Führungskräfte müssen delegieren lernen und Verantwortung dezentralisieren.

4. Prinzip der Zielvereinbarung

Zielsetzungen müssen klar und kontrollierbar vermittelt werden und transparent sowie begründet sein

5. Prinzip der konstruktiven Rückmeldung

Konstruktives Feedback kann viel Potential an Motivation und Kreativität freimachen.

6. Prinzip der persönlichen Wertschätzung

Hohe persönliche Wertschätzung muss nicht nur dem Kunden, sondern auch den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen entgegengebracht werden.

7. Prinzip der sozialen und emotionalen Integration

Innovationen entstehen meist außerhalb des Arbeitsplatzes. Nur wer sich in seinem Unternehmen wohl fühlt, wird sich auch außerhalb davon produktive Gedanken über Problemlösungen machen. Bei einem Bewusstsein um die soziale und emotionale Integration bleiben Mitarbeitende länger im Unternehmen – die menschlichen Beziehungen sind auch am Arbeitsplatz wichtig.

8. Prinzip des kritischen Rationalismus

Kritische und Rationale Diskussionen sollen Schwächen von Theorien aufzeigen und erforschen und durch bessere ersetzen. Frey möchte dies auch in Betrieben einführen. Nach dem Motto: Was gestern richtig und gut war, kann morgen völlig falsch sein, soll Bestehendes kritisch und konstruktiv hinterfragt werden. Basis dafür ist ein angstfreies Klima

9. Prinzip der kooperativen Konfliktlösung

Ursachen von Konflikten müssen analysiert, Perspektiven gewechselt und gemeinsam Lösungen gesucht werden, um kooperativ Konflikte zu lösen. Miteinbindung aller Beteiligten in die Konfliktlösung und Ursachenanalyse führt zu höherer Identifikation mit der Entscheidung, auch wenn sie nicht zur völligen eigenen Zufriedenheit ausfällt.

10. Prinzip des Vorbildes

Führungspersonen sind Vorbilder mit hoher fachlicher Kompetenz und menschlicher Integrität und müssen sich dieser Rolle mehr bewusst werden. Ein Klima des Vertrauens soll nach dem Satz „Führen bedeutet dienen“ langfristig geschaffen werden. Authentizität und Ehrlichkeit gehören ebenfalls zu wichtigen Eigenschaften von Führungspersonen.

(vgl. Maelicke, 2003, S.528ff)

An dieser Stelle möchte ich nochmals zum Thema der *lernenden Organisation* kommen. Denn Senge (1998 zit. n. Schörghuber, 2005, S. 75f) entwickelt aus diesem Konzept Anknüpfungspunkte für Führung und Management. Er führt fünf Merkmale von lernenden Menschen und lernenden Organisationen an, die für Führungskräfte bedeutend sind:

- Systemdenken – Wiederkehrende Prozesse und Situationen bilden Muster, die für das eigene Handeln relevant sein können und erkannt werden müssen um handlungsfähig zu sein. Dazu sollen Perspektiven und Ebenen immer wieder gewechselt werden
- Mentale Modelle – Annahmen, Verallgemeinerungen, Bilder und Symbole haben großen Einfluss auf unsere Wahrnehmung der Welt und unser Handeln. Dieser mentalen Modelle sind wir uns aber oft nicht bewusst und das ansatzweise bewusstere Wissen über deren Auswirkungen erscheint als hohe Kompetenz von Führungskräften.
- Entwickeln einer gemeinsamen Vision – Über echtes Engagement und wirkliche Teilnehmerschaft soll eine gemeinsame Vorstellung von der Zukunft entstehen. Die gemeinsame Vision „gilt als grundlegendste Führungsidee erfolgreicher Organisationen“ (Schörghuber, 2005, S. 76)
- Team-Lernen – Die Fähigkeit das Potential des Teams zu Kreativität, komplexem Denken, koordiniertem Handeln und höchster Handlungsfähigkeit zu erwerben und danach zu handeln gilt es zu erlangen. Es ist Führungsaufgabe den Rahmen zum „Dialog“ und zu „gemeinsamen Denken“ zu schaffen. (Senge, 1998, S. 19 zit. n. Schörghuber, 2005, S. 76)
- Personal Mastery – Es geht um die persönliche Entwicklung von Führungskräften. Durch Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung entsteht ein hohes Maß an Professionalität, das über Fachkompetenz und Fachwissen hinausgeht. Stichwort: persönliche Kompetenz.

4.4.4 Führung im Dienstleistungsbereich

Haller (2010, S. 259) beschreibt die Mitarbeitenden eines Unternehmens im Dienstleistungsbereich als die zentrale Ressource, da sie das Produkt erschaffen, die Prozesse „mit Leben füllen“ und die der Kunde oder die Kundin wahrnimmt und für das Unternehmen symbolisieren. „Ein leistungsbereiter und -fähiger Personalstamm kann für einen Dienstleister einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellen wenn er zielgerichtet und kompetent aufgebaut und erhalten wird.“ (Haller, 2010, S. 259)

4.4.5 Führung in sozialwirtschaftlichen Organisationen

Die Orientierung der Führungskraft erfordert eine entsprechende Strategie. In sozialwirtschaftlichen Organisationen erfolgt die Orientierung an gemeinnützigen Zwecken statt am wirtschaftlichen Gewinn. Von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird auch intern ein „anderes, ‚sozialeres‘ Auftreten und Handeln als in der in erster Linie am wirtschaftlichen Gewinn orientierten Wirtschaft“ erwartet. (Maelicke, 2003, S. 443)

Eine Problematik ergibt sich in NPOs durch die trägere Veränderungsfähigkeit der Organisationen. Die Notwendigkeit und Nützlichkeit von klarer und effektiver Führung wird zwar, laut Schörghuber (2005, S. 54) vielerorts erkannt, jedoch haftet diesem Thema in der sozialwirtschaftlichen Organisation etwas Zwiespältiges, Widersprüchliches und auch ein wenig Fremdes an. Die interne Veränderung und das „kontinuierliche Lernen der eigenen Organisation“ fallen scheinbar immer noch schwer, wenn auch die Entwicklung der letzten Jahre in Richtung eines professionellen Managementverständnisses gehen. (ebenda) Auch Maelicke (2003, S. 512) bemerkt in seinen Ausführungen über Führung und Zusammenarbeit, dass sich in Non-Profit bzw. Sozialwirtschaftlichen Organisationen das Bewusstsein, dass die Umsetzung der Unternehmensziele nur in einem gemeinsamen Prozess aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und deren Führungskräfte erreicht werden kann, nur langsam durchsetzt. Weiters hängt

die Bereitschaft für innovatives Management auch von den vorherrschenden Organisationsstrukturen ab.

Der Ausbildung von Führungskräften und der Professionalisierung von Führung sollte zentrale Aufmerksamkeit gewidmet werden, um die Potenziale von Führungskräften gezielt zu entwickeln. (vgl. Schörghuber, 2005, S. 54) Weiters ist zu bedenken, dass Organisationen auch von kulturellen Faktoren, von einem organisationsspezifischen Welt-, Menschen- und Gesellschaftsbild geprägt werden, das Auswirkungen auf das Verständnis von Führung innerhalb dieser hat. So öffnet eine Auseinandersetzung mit der Frage welche Bilder von Führung in einer Organisation existieren, den Blick auf den individuellen Rahmen des Führens. (ebenda, S. 59f) Es geht darum sich bestimmter Führungsmuster und deren Hintergründe bewusst zu werden und dann zu beurteilen, „inwieweit sie längerfristige Entwicklungen von Personen und Organisationen befördern und behindern“, um dann eine erhöhte Kompetenz in diesem Bereich einzufordern, wenn davon ausgegangen wird, dass viele Prozesse und Strukturen über die Werteebene zu erklären sind. (vgl. Schörghuber, 2005, S. 61)

Nicht zu unterschätzen ist die Wichtigkeit über das Wissen über die Gesetzmäßigkeiten die sich in der Arbeit in Gruppen ergibt. Hier können Gruppenmodelle eine Führungskraft in der Analyse von Team- und Organisationsprozessen unterstützen. Beispiele hierfür sind das Modell von Tuckman (1965) in dem die vier Phasen der Gruppenentwicklung (Forming, Storming, Norming, Performing) beschreiben werden und dass auf viele Führungssituationen übertragen werden kann oder auch das Dynamische Rangstrukturmodell nach Schindler (1957), das der affektiven Dynamik in Teams besondere Aufmerksamkeit schenkt und Rollen in der Entwicklung von Gruppenidentität beschreibt. (vgl. Schörghuber, 2005, S. 62ff)

Führungshandeln kann auch über mehrdimensionale Ansätze beschrieben werden, die sich meist dem Verhältnis zwischen Beziehung und Leistung widmen. Schörghuber (2005, S. 68f) zieht hier das Modell von Blake/Mouton heran, das beschreibt, dass jeder Führungsstil in bestimmten Situationen effizient und effektiv ist. Grundsätzlich wichtig ist, dass situative Bedingungen (Arbeitsanforderungen, Vorgesetzte und deren Führungsstil, Kolleginnen und Kollegen, Organisationsfaktoren etc.) für die Wahl des Führungsstils entscheidend sind. Auch bei Hersey/Blanchard (1977) wird die Wahl des Führungsstils an äußere Bedingungen angepasst. Zusätzlich wird die Reife der Geführten als Hauptkriterium herangezogen. (ebenda, S. 68f)

Maelicke (2003, S. 450) kommt zu dem Schluss, dass das Führungskonzept „partizipativ erarbeitet und realisiert werden“ sollte, autoritäre Führungsstile hingegen werden von den interdisziplinären, auf Koordination angewiesenen Fachkräften weitgehend abgelehnt.

„Sozialmanager sollen offen, sensibel, tolerant und veränderungsbereit sein, sollen sich kooperativ und situativ auf die Anforderungen der Organisation und die Bedürfnisse der Mitarbeiter einlassen.“ (Maelicke, 2003, S. 450)

4.4.6 Strukturelle Unternehmensführung - Projektmanagement

Auf Seiten der strukturellen Dimension beschreibt Siedenbiedel (2010, S. 226ff) unter anderem die Führung durch Projekte. Damit meint er, dass Projektmanagement gezielt eingesetzt werden kann um „entscheidende, grundlegende Impulse in Bezug auf die künftige Ausrichtung der betrieblichen Aktivitäten“ zu setzen. Er beschreibt Projektmanagement hier als „eine Gestaltungsvariante oder ein Modul innerhalb der Gesamtkonzeption der Unternehmensführung.“ (ebenda, S. 226)

Das organisationale Basissystem bleibt als grundlegende Unternehmensstruktur erhalten, in dem die fortlaufenden Aufgaben weiterhin erledigt werden. Dies gewährt die „Stabilität des sozio-technischen Systems“ und dessen „Überlebensfähigkeit“ (Siedenbiedel, 2010, S. 227) Ergänzt wird dieses System eben durch projektbezogene strukturelle Einheiten, die als Subsysteme dienen. Das Lösen von komplexen Problemstellungen ist deren Aufgabe. Dadurch können „innovative Impulse“ leicht implementiert werden und das Unternehmen kann an seiner „Fortschrittsfähigkeit“ arbeiten, ohne in Existenzschwierigkeiten zu geraten. Diese Projekte sind immer zeitlich befristet. (vgl. Siedenbiedel, 2010, S. 227)

So können auch in Dienstleistungsunternehmen, die sich auf Tanz spezialisiert haben, innovative Ideen als „Experimente“ getestet, Neuerungen erprobt werden und auch Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit zur „kreativen“ Entfaltung (z.B.: in Form von neuen Stü-

cken, Kursen, Angeboten, etc.) gegeben werden. Besonders eignet sich diese Form der strukturellen Führung auch um spezielle Events zu kreieren.

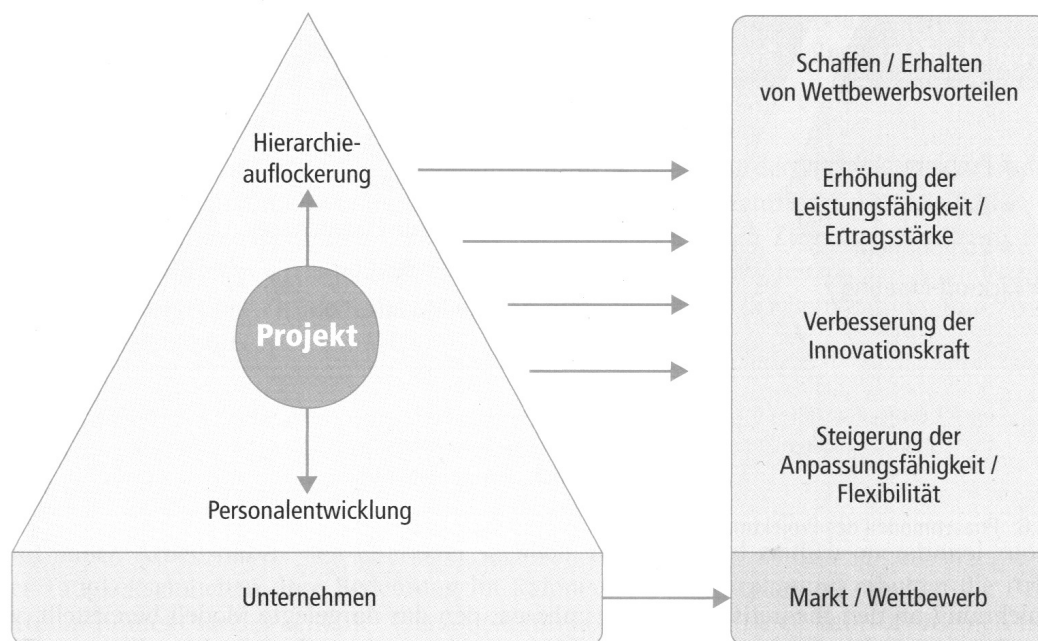


Abbildung 4: Effekte von Projektarbeit (Krüger, 1993, S. 3560 zit. n. Siedenbiedel, 2010, S. 231)

Wie man in Abbildung 4 erkennen kann, können Projekte in unterschiedlichster Weise in einer Organisation eingesetzt werden. Alle Effekte, die Siedenbiedel bzw. Krüger hier anführen sind auch für Dienstleistungsorganisationen bzw. auch soziale Organisationen von Bedeutung. Durch die Einführung von gut geplanten und durchgeführten Projekten, können diese Unternehmen es schaffen, sich besser am Markt zu positionieren, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind besser integriert und zufriedener, das Unternehmen hat die Möglichkeit Innovationen leichter um- und einzusetzen. Die Auflockerung der Hierarchiestrukturen fördert die Zugehörigkeit der Beteiligten und die „kollektive Fähigkeit des Unternehmens zur Realisation ganzheitlicher und effizienter Problemlösungen“. (Siedenbiedel, 2010, S. 230) Weiters führt der Autor (S. 231) die persönliche Weiterentwicklung durch „Training-on-the-job“ als positiven Effekt von Projektarbeit in einem Unternehmen an. So wird auch die Personalentwicklung intern begünstigt.

4.5 Dienstleistungsqualität

4.5.1 Allgemeines

Die Qualität und die Qualitätssicherung von Dienstleistungen ist ein weiterer Aspekt, der im wachsenden Konkurrenzkampf um Absatz und Kunden eine wichtige Rolle spielt.

Insbesondere in umkämpften und gesättigten Käufermarktsituationen wächst das unternehmerische und wissenschaftliche Bewußtsein über die Bedeutung der Qualität als marktstrategischer Erfolgsfaktor. Das gilt nicht nur für die Konsum- und Investitionsgüterindustrie, sondern zunehmend auch für den Bereich der konsumtiven und investiven Dienstleistungen. Damit wird der Aufbau und die Sicherstellung von Dienstleistungsqualität zu einer erstrangigen Managementaufgabe von Dienstleistungsunternehmen. (Bezold, 1996, S.17)

In seinem Werk über die Messung der Dienstleistungsqualität erkannte Bezold schon 1996 (S. 18f), dass auch in Sportvereinen und –verbänden und bei kommerziellen Sportanbietern, das Thema der Qualität der angebotenen Leistungen nicht vernachlässigbar ist. Die Anmerkung, Segel-, Tennis- und Skischulen seien auf Grund der „Ausdifferenzierung der Sportlandschaft“, des „vielfältigen Angebots im privaten Freizeitmarkt“ einer besonderen Wettbewerbssituation ausgesetzt, kann man sehr gut auch auf Tanzschulen, -studios und diverse Tanzanbieter im kommerziellen Bereich übertragen. Die Anzahl, der in Österreich bzw. besonders in Wien angebotenen Dienstleistungen der Tanz-Branche ist groß, die Differenzierungsmöglichkeiten eher beschränkt. Gerade hier lassen sich Kunden gut durch Qualität überzeugen. Sie ist ein wichtigeres Kriterium als der Preis. Auch der Wettkampfsport lässt sich als Dienstleistungsbereich sehen, wie auch Bezold (1996, S. 18f) beschreibt. Der Wettkampfsport organisiert sich im Tanz-Sport meist über Vereine, daher wird dieser in der vorliegenden Arbeit nicht gesondert behandelt. Die Dienstleistungsqualität der Vereine allgemein beeinflusst allerdings maßgeblich die Zufriedenheit der Mitglieder (vgl. Bezold, 1996, S. 19)

Weiters beschreibt der Autor (S. 20) Qualität als vom Kunden wahrgenommene Qualität, an Stelle von einer betriebsintern dokumentierten Übereinstimmung einer Leistung mit vorgegebenen Standards. Voraussetzung für gutes Qualitätsmanagement ist dann natürlich die Klarheit über die Wahrnehmung und Beurteilung der Kunden und die Faktoren, die das Qualitätsurteil des Verbrauchers beeinflussen. Probleme ergeben sich hier bei der Realisierung. Kundenbefragungen werden nur von einigen Unternehmen seriös durchgeführt, Kenntnisse über die prinzipiell verfügbaren Messverfahren und Befragungsinstrumente, ihre Vor- und Nachteile, sind mangelhaft. Kundenorientierung verlangt laut Bezold (1996, S. 21) nach einer dauerhaften, bilateralen Kundenbeziehung, ständigem Dialog, einer flexiblen Umgangsweise mit den Wünschen und Problemen des Kunden, der Einbeziehung des Kunden in die Überwachung von Dienstleistungsprozess und Dienstleistungsergebnis.

Im erwerbswirtschaftlichen Bereich ist die Bedeutung der Qualität für den Erfolg des Unternehmens ausschlaggebend. Gründe für diesen positiven Zusammenhang sind:

- Eine im Vergleich mit den Wettbewerbern hohe Qualität ist Voraussetzung für einen gleich bleibenden hohen Marktanteil
- Preisänderungen haben weniger Auswirkungen auf den Marktanteil, als Änderungen der Produktqualität
- Höhere Qualität bedeutet nicht gleichsam höhere Kosten
- Unternehmen mit Qualitätsvorsprüngen sparen Werbeaufwendungen und können höhere Stückpreise realisieren.

(vgl. Arnold, 2003, S. 237)

4.5.2 *Qualität im Nonprofit-Sektor*

Auch in sozialwirtschaftlichen Organisationen und im Nonprofit-Sektor wird der Ruf nach Qualität und Qualitätsmanagement immer deutlicher. Die Frage, was Qualität für diesen Leistungsbereich bedeutet und wie diese geplant, gelenkt und kontrolliert werden kann, stellen sich immer mehr Organisationen. (vgl. Arnold, 2003, S. 237)

Vorab spielt die Professionalisierung sozialer Arbeit eine Rolle. Beckmann (2009, S. 110f) erwähnt dazu, dass sozialer Arbeit auf Basis klassischer Professionstheorien immer ein defizitärer Status zukommt, „deren Wissensbestände mangelhaft bzw. nicht originär sind“ und dass „eine Professionalisierung jenseits der sozialstaatlichen Institutionen und Organisationen“ nicht denkbar sind. Das heißt soziale Organisationen bestehen immer in einer Abhängigkeit zum Staat und eine „professionelle und reflexive Arbeit“ ist nicht in einer Autonomie von der Organisation, jedoch aber innerhalb der Organisation möglich. Weiters beschreibt Beckmann (2009, S. 111f), dass die Bürokratie als Professionalisierungshemmnis für Soziale Arbeit auftritt. Dies erschwert das Qualitätsmanagement in sozialen Organisationen und hinzu kommt weiters, dass die „Qualitätssignale von Seiten der Leistungsempfänger eben nicht automatisch erzeugt und zur Verfügung gestellt“ werden (vgl. Arnold, 2003, S. 237). Der Informationsfluss muss von der sozialen Organisation selbst organisiert werden. Sich explosionsartig entwickelnde Kosten im Sozial- und Gesundheitssektor führen jedoch dazu, dass sich diese Organisationen in ihrem „Handeln stärker gegenüber ihren Anspruchsgruppen rechtfertigen müssen als dies früher der Fall war“. (ebenda S. 237f) Kostenträger benötigen nachvollziehbare, gesicherte Qualität für leistungsbezogene Entgelte. Leistungsempfänger hinterfragen kritischer und selbstbewusster die erbrachten Leistung, die sozialwirtschaftlichen Organisationen müssen von ihrer Qualität überzeugen – durch Qualitätsziele, -maßnahmen und –kontrollen. Die allgemeine Öffentlichkeit steht den sozialen Organisationen ebenfalls kritischer gegenüber. Auch für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind Qualitätsstandards für die Transparenz und Nachvollziehbarkeit ihrer Arbeit hilfreich. (vgl. Arnold, 2003, S. 238)

Olk (1986, S.106f zit. n. Beckmann, 2009, S.114) sieht als entscheidend für die Qualität sozialer Dienstleistungsarbeit die professionellen Handlungskompetenzen, die Standards kompetenter Arbeit und die Form der organisationellen Steuerungsstrategien. Die organisatorischen Bedingungen sind dafür ausschlaggebend.

4.5.3 *Qualitätsbegriff*

Haller (1995, S. 5ff) führt die unterschiedlichen Ansätze zur Definition des Qualitätsbegriffs aus. Sie hält sich an die Einteilung nach Garvin (1988, S. 39ff zit.n. Haller, 1995, S. 7ff). Er systematisierte die unterschiedlich definierten Qualitätsbegriffe und erarbeitete fünf Qualitätsdefinitionen:

- Den transzendenten Ansatz
hier ist eine präzise Definition von Qualität nicht möglich, jedoch erkennt sie jede/r, wenn er/sie sie vor sich sieht. Qualität zeichnet sich durch allerhöchste Standards aus.
- Den produktorientierten Ansatz
Qualität ist in diesem Ansatz präzise und exakt messbar, sie ist objektiv. Unterschiede in der Qualität lassen sich auf Unterschiede in der Menge eines Bestandteils oder Attributs, die zu einem Produkt gehören, zurückführen. Eine Qualitätsverbesserung kann nur durch höhere Kosten erzielt werden.
- Den kundenorientierten Ansatz
Qualität wird als Konstrukt betrachtet, das ausschließlich durch den Kunden bestimmt wird. Jedes Individuum hat andere Bedürfnisse. Das Gut, das diese am besten zu befriedigen vermag, hat in Kundenaugen auch die höchste Qualität. Qualität ist hier subjektiv.
- Den herstellungsorientierten Ansatz
Qualität wird an zuvor gesetzten Spezifikationen und Regeln gemessen und eine Abweichung von diesen bedeutet eine Minderung der Qualität der produzierten Leistung. Der Ansatz ist charakteristisch für die Bereiche der Qualitätssicherung bzw. –kontrolle.
- Den wertorientierten Ansatz
Diesem liegt das Preis/Leistungs-Verhältnis als Austauschverhältnis zu Grunde. Kunden bringen ein gewisses Opfer (zeitlich, finanziell, psychische oder physische Belastungen) für die erhaltene Leistung. Qualitätsprodukte sind solche, die eine Leistung zu einem akzeptablen Preis liefern. Höhere Kosten müssten auch durch höhere Qualität wahrnehmbar werden.

Bezold (1996, S. 38f) beginnt in seiner Beschreibung um die Qualität von Dienstleistungen mit traditionellen, technokratischen Qualitätsdefinitionen. Wie die von der Deutschen Gesellschaft für Qualität ev. (Stauss, 1991, S. 23 zit. n. Bezold 1996, S. 38): „Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse bezieht“. Auch für Dienstleistungen gilt also, dass bestimmte Leistungsmerkmale aufgrund von Anforderungen erfüllt sein müssen. Offen bleibt allerdings, wer diese Erfordernisse mit welchen Inhalten (Qualitätsmerkmalen) definiert. Bezold (1996, S. 39ff) geht in weiterer Folge dazu über Qualitätsmaßstäbe zu definieren, als Kombination von den Bezugsgrößen: Kundenerwartungen, Konkurrenzleistungen und Preis.

Die Kundenerwartungen oder die Kundenzufriedenheit ist, da die Kunden als Empfänger und Verwerter der Dienstleistung über die Qualität jener entscheiden, die naheliegendste Komponente. Kundenorientierung wird also zur „zentralen Maxime“. (ebenda) Es werden jene Leistungen mit höchster Qualität bewertet, die die Kundenbedürfnisse am besten erfüllen. Qualität wird mit subjektiver Qualitätswahrnehmung gleichgesetzt und ist bei der Kaufentscheidung wichtiges Kriterium. (Bezold, 1996, S. 39ff)

Die Konkurrenz als Qualitätsmaßstab ermöglicht die Festlegung eines gewissen Standards, durch Beurteilungen von Alternativen. Dies macht auch aus Unternehmensicht Sinn, wenn diese versuchen sich über die Qualität am Markt zu profilieren und sich einen Wettbewerbsvorteil dadurch erhoffen. (ebenda)

Der Preis spielt im „Rahmen des wertorientierten Qualitätsverständnisses“ (Bezold, 1996, S. 41) eine Rolle. Dieser kann entweder die Kosten oder auch die Qualität eines Produktes anzeigen. „In bestimmten Wahrnehmungssituationen schließt der Konsument vom wahrgenommenen Preis auf die Dienstleistungsqualität. Der Preis fungiert hier als Qualitätsindikator.“ (ebenda, S. 41) Der Autor führt an, dass eine Untersuchung von Lewis & Booms (1983) zeigt, dass 20 Prozent der Befragten unter Qualität ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis verstehen. Kunden schätzen die Qualität in Abhängigkeit zu den zu entrichtenden Kosten und Mühen ein. Im Gegenzug dazu führt Bezold (1996, S. 41) weitere Forschungsergebnisse an,

die „tendenziell einen vergleichsweise niedrigen Stellenwert der Preiskomponente in Bezug auf die Gesamtbeurteilung und die Konsumfolgekosten offen legen.“

4.5.4 Dienstleistungsqualität

„Zunächst sollte ein Unternehmen alles tun, um die begrenzten, aber nicht ganz fehlenden Möglichkeiten auszunutzen, die Qualität einer Dienstleistung für die Kunden sichtbar und erfahrbar zu machen.“ (Kaas, 2001, S. 113)

Thieme und Wadsack (2008, S. 134) beschreiben einige Schwierigkeiten bei der Übertragung des Begriffs Qualität auf immaterielle Güter. Diese sind im Gegensatz zu Sachgütern vor dem Kauf oder der Abnahme durch den Kunden oder die Kundin nicht existent. Sie werden erst persönlich in Interaktion mit dem Abnehmer oder der Abnehmerin erbracht, gleichwertige Güter können auf Grund der Mitwirkung der Abnehmenden stark variieren und sie können durch das uno-actu Prinzip nicht gelagert werden. Durch diese Entstehungsbedingungen immaterieller Güter kann es zu Schwierigkeiten der Beurteilung der Qualität durch den Kunden oder die Kundin kommen. Die Abnehmer und Abnehmerinnen beeinflussen die Entstehung der Dienstleistungen nachhaltig. Folgende Fehlerquellen in diesem Zusammenhang nennen die Autoren (nach Zeithaml et al. 1992):

- Schwierigkeiten beim Erfassen der Kundenwünsche
- Übertragung der Kundenwünsche in unternehmens- bzw. organisationsinterne Spezifikationen
- Abweichung der erstellten Leistung von den internen Spezifikationen
- Fehlerhafte Vermittlung der erstellten Leistung gegenüber dem Kunden
- Differenz zwischen erwarteter Leistung und erhaltener Leistung beim Kunden

Die Schwierigkeit den Kunden und Kundinnen die Qualität vor Augen zu führen, liegt nach Kaas (2001, S. 113) in einem Zurechnungsproblem. Durch die Abhängigkeit des Anbieters vom Input des Kunden und von der „exogen unsicheren Umweltentwicklung“ entstehen Schwierigkeiten. Enttäuschungen beim Kunden oder bei Kundinnen können nicht ausgeschlossen werden, wichtig ist es für ein Unternehmen, für diese nicht verantwortlich gemacht zu werden. Kaas (2001, S.114) löst diese Problematik durch kommunikative Maßnahmen während des Erstellungsprozesses und fordert den qualitätssichernden Input des Kunden. Weiters darf vorab nichts versprochen werden, was nicht gehalten werden kann.

Für die Überprüfbarkeit der Qualität durch die Nachfrager und die Verbindung der Informationskosten zur Überwindung der Qualitätsunsicherheit zieht Bezold (1996, S. 34ff) das Modell der Informationsökonomie in Anlehnung an Nelson (1970,1974) und Darby & Karni (1973) heran. Dieses gliedert in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften.

Sucheigenschaften sind jene, die der Konsument vor dem Kauf problemlos aufdecken kann, ohne nennenswerte Kosten aufwenden zu müssen. Als Beispiel führt Bezold (1996, S. 35) wieder den Tennisplatz an, bei dem der Bodenbelag oder die Linien schon vor der Anmietung überprüft werden. Nimmt man eine Tanzschule oder ein Tanzstudio als Beispiel, wären es die Saalgegebenheiten, Musikanlage, der Boden etc. Durch relativ geringen Informationsaufwand kann so ein Nutzenentgang vermindert werden. Die Bereitschaft der Nachfrager dazu hängt von der Wertigkeit der Dienstleistung, der Bindung und der Komplexität dieser ab. Erfahrungseigenschaften lassen sich erst im Anschluss an den Kauf oder die Inanspruchnahme der Dienstleistung beurteilen. Die eigene oder fremde Erfahrung gibt Aufschluss über die Qualität der Leistung. (ebenda, S. 35)

Bei den Vertrauenseigenschaften lässt sich die Qualität weder vor noch nach dem Kauf beurteilen. „Die Käufer müssen darauf vertrauen, dass die zugesicherten Eigenschaften der Dienstleistung auch tatsächlich vorhanden sind.“ (Bezold, 1996, S. 36) Als Beispiel führt der Autor die Interviewdurchführung bei einem Meinungsforschungsinstitut an. Anzahl und Sorgfalt der Durchführung ist praktisch nicht kontrollierbar.

Auch hier gilt, dass Dienstleistungen meist nicht nur eine Eigenschaft besitzen, sondern eine Kombination aller drei Eigenschaftsformen mit „dienstleistungsspezifischen Schwerpunkten“ (Bezold, 1996, S. 36) vorliegen.

Bezold (1996, S.44 ff; vgl. auch Arnold, 2003, S. 242f) führt mehrere Ansätze an, die auf der Ebene der Qualitätsdimensionen das spezifische von Dienstleistungen herauszufinden versuchen:

- *Ansatz von Donabedian*

Hier wird wieder zwischen Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension der Dienstleistungsqualität unterschieden. Die Summe der Qualitäten jeder Einzeldimension ergibt die gesamte Dienstleistungsqualität.

- *Ansatz von Parasuraman et al.*

Hier wurden die zentralen Dimensionen der Dienstleistungsqualität aus der Sicht der Dienstleistungsnachfrager ermittelt. Über empirische und theoretisch-konzeptionelle Studien (hauptsächlich im Finanzsektor) wurden fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität festgelegt, die Nachfrager eigenständig wahrnehmen:

- **Tangibles (Annehmlichkeit des materiellen Umfelds)**
Gesamtheit des physischen Umfelds einer Dienstleistung (inkl. Räumlichkeiten, Einrichtung, äußeres Erscheinungsbild)
- **Reliability (Zuverlässigkeit)**
Zuverlässigkeit der MitarbeiterInnen, versprochene Leistungen auszuführen
Dieser Dimension kommt die größte Bedeutung zu!
- **Responsiveness (Aufgeschlossenheit)**
Einsatzbereitschaft und Aufgeschlossenheit der Angestellten, KundInnen bei Problemlösung zu helfen, Eingehen auf Kundenbedürfnisse.
- **Assurance (Leistungskompetenz)**
Qualifikation, Wissen, Kompetenz, Höflichkeit, Freundlichkeit, Sicherheit, Vertrauenswürdigkeit, Respekt
- **Empathy (Einfühlungsvermögen)**
Bereitschaft, sich um jeden Kunden und jede Kundin individuell zu kümmern

- *Ansatz von Grönroos*

Die Dienstleistungsqualität wird in eine technische und eine funktionale Dimension aufgeteilt. Die technische Dimension umfasst „Was“ der Nachfrager bekommt, während die funktionale Dimension am „Wie“ der Leistungserbringung anschließt. Eine zusätzliche „Filterfunktion“ zwischen diesen technischen und funktionalen Dimensionen bekommt das Image des Dienstleistungsunternehmens zugeschrieben.

- *Ansatz von Berry*

In diesem Ansatz wird die Dienstleistungsqualität wieder in zwei Dimensionen geteilt. Die Routinedimension enthält, was ein Kunde oder eine Kundin während eines typischen, normal ablaufenden Dienstleistungskaufs erwartet oder erwarten kann. Die Ausnahmedimension umfasst das Außergewöhnliche. Sie betrifft das Verhalten des Dienstleistungsanbieters, wenn er mit Problemfällen oder unvorhergesehenen Kundenwünschen konfrontiert wird.

- *Ansatz von Brandt*

Dieser zerlegt die Dienstleistungsqualität in eine Minimumdimension und eine Werterhöhungsdimension und ist dem Ansatz von Berry sehr ähnlich. Die Anforderungen der Minimumkomponenten müssen erbracht werden, sonst werden diese als Qualitätsdefizit wahrgenommen. Durch Werterhöhungskomponenten, solche die über den normalen Branchenstandard hinausgehen, kann der Anbieter sein Angebot mit Bonus-Punkten aufwerten. („value added service“)

4.5.5 Messung der Dienstleistungsqualität

Bezold (1996, S. 99) betont, dass der Messung der Dienstleistungsqualität wohl eine Schlüsselfunktion zukommt. Abweichungsmessungen zwischen Soll- und Ist-Werten liefern den Input für neue Qualitätsstandards und deren Realisierung. Außerdem wird die Qualität über den Kunden erfasst und die Bewertung der Dienstleistungsqualität ist so das Bindeglied zwischen Markt und Abnehmer. Problematisch ist die Ermittlung dieser, da die Kontaktnotwendigkeit, die Immaterialität und die schlechte Standardisierbarkeit von Dienstleistungen die Übertragung von Verfahren aus der industriellen Qualitätssicherung erschweren.

Haller (2010, S. 304) unterscheidet folgende Verfahren:

Direkte Verfahren

- Multiattributive Messungen
Umfassender Katalog mit Qualitätswahrnehmung einzelner Kriterien
- Critical Incident- Technik
Beobachtung menschlichen Verhaltens, Erinnerung an herausragende Ereignisse während der Inanspruchnahme der Leistung.
- Beschwerdenmanagement
Maßnahmen, die im Zusammenhang mit Beschwerden ergriffen werden. Durch diese sollen Kundenzufriedenheit und eine hohe Qualitätswahrnehmung wiederhergestellt und damit Kunden stärker gebunden werden.
- Kundenforen und Kundenkonferenzen
Ausgewählte Kunden werden eingeladen, um über die Leistungsqualität des Dienstleisters zu diskutieren.

Indirekte Verfahren

- Statistical Process Control
Dies bedeutet, dass Statistiken über objektiv messbare Daten geführt werden und ist das zentrale Instrument, um sicherzustellen, ob Standards eingehalten werden.
- Qualitätsaudits
Diese werden eingesetzt, um festzustellen, ob ein bestimmtes Qualitätsniveau erreicht wurde. Alle relevanten Prozesse werden auf konstante Qualität bei deren Durchführung geprüft.
- Mystery Shopping
Testpersonen werden verdeckt als „normale“ Kunden in Kaufsituationen eingesetzt.
- Benchmarking
Vergleiche mit den Besten werden durchgeführt, dies können eigene Unternehmensfilialen (intern) oder Konkurrenten bzw. andere Unternehmen sein, die in einem bestimmten Bereich herausragen (extern).

Benkenstein und Holtz (2001, S. 198ff) unterscheiden ähnlich in ereignisorientierte Messmethoden und merkmalsorientierte Messmethoden. Bei den ereignisorientierten Verfahren wird durch die „Nennung und Bewertung besonders relevanter Kundenkontaktsituationen“ auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität geschlossen. Ebenfalls angeführt werden die Beschwerdeanalyse und die Critical Incident Technique.

Bei den merkmalsorientierten Messmethoden, geht man davon aus, „dass die Einschätzung der Gesamtqualität einer Dienstleistung aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Qualitätsmerkmale resultiert.“ (Bruhn, 2001, S. 96ff zit. n. Benkenstein & Holtz 2001, S. 200) Hierunter fällt unter anderem der unter Haller schon erwähnte multiattributive Messansatz.

Bezold (1996, S. 92ff) unterscheidet in vier Kategorien der attributorientierten Qualitätsmessverfahren, denen wiederum jeweils einzelne Verfahren zuzuschreiben sind:

a) Unternehmensorientiert-objektive Methoden

Hierunter fallen zum Beispiel die statistische Qualitätskontrolle (Ermittlung über Stichprobengrößen, Toleranzgrenzen, Minimumanforderungen und Kontrollcharts) sowie die Analyse der Qualitätskosten, in der einzelne Qualitätsmerkmale von Dienstleistungen kostenspezifisch erfasst werden. (Fehlerverhütungskosten, Prüfkosten, etc.)

b) Unternehmensorientiert-subjektive Methoden

Bezold (1996, S. 93) führt hier das FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) Verfahren an, das über eine möglichst vollständige Fehler- und Mängelliste, der Wahrscheinlichkeit des Auftretens dieser Fehler und der Bedeutung für die Kunden und Kundinnen dieser, eine Prioritätenzahl errechnet. Weiters fällt hierunter auch das Qualitäts-Scoringverfahren, in welchem das Unternehmen Qualitätsmerkmale zusammenstellt und auf dieser Grundlage eine interne Leistungsbewertung und der Vergleich mit Wettbewerbern erfolgt.

c) Kundenorientiert-objektive Methoden

Zu diesen Methoden zählen Warentests (die Qualität konkurrierender Angebote wird aus Kunden- oder Expertensicht mit Hilfe von möglichst objektiv messbaren Indikatoren durch eine unabhängige Institution bestimmt und ausgewertet), die Silent Shopper- oder Testkaufmethode, die Fotomethode (eher für Sachleistungen verwendbar) und das Qualitätsstandard-Konzept, das damit arbeitet, dass Dienstleistungsqualität anhand qualitativer Standards messbar ist. Die damit verbundenen Qualitätsmerkmale werden durch Konsu-

mentenbefragung sowie durch branchenspezifische und rechtliche Standards erhoben. Qualitätsstandards werden durch Mindestanforderungen, Zeitintervalle und Toleranzbereiche gebildet.

d) Kundenorientiert-subjektive Methoden

Hierfür gibt es eine große Auswahl an unterschiedlichen Verfahren, die zum Teil schon bei der Beschreibung der direkten und indirekten Verfahren genannt wurden. (vgl. Bezold, 1996, S. 94ff)

- Globales Qualitätsurteil
Einschätzung der Dienstleistungsqualität oder generellen Zufriedenheit durch Kundenbefragung mittels Skalen.
- Conjoint-Measurement
Über eine empirisch erhobene Präferenzrangfolge unterschiedlicher Dienstleistungsangebote, die sich aus unterschiedlichen Ausprägungen verschiedener Qualitätsmerkmale zusammensetzen, werden die partiellen Beiträge der einzelnen Merkmalsausprägungen für das Zustandekommen des Gesamtpräferenzurteils bestimmt.
- Vignette-Methode
Eine Spezialform der Conjoint-Analyse. Eine Vignette stellt eine fiktive Situation dar, die mit Hilfe von wenigen Charakteristika beschrieben werden soll. Kunden sollen die Situation als Ganzes beurteilen. So sollen „Critical Quality Requirements“ – also entscheidende Faktoren zur Beurteilung von Dienstleistungsqualität, identifiziert werden. Am Ende entstehen Qualitätsurteile, in denen die wichtigsten Faktoren und Merkmale der Qualität gewichtet sind und in einer Rangreihenfolge stehen.
- Penalty-Reward-Contrast Analyse
Hier werden Strafpunkte (penalty-Faktoren) für die schlechte Bewertung einzelner Qualitätsmerkmale und Bonuspunkte (reward-Faktoren) für „werterhöhende Qualitätsmerkmale“ ermittelt.
- FRAP – Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen
Vorab erfasste Problemlisten, stellen die Grundlage der Analyse der Quali-

tätswahrnehmung der Kunden dar. Problemhäufigkeit und Problemrelevanz werden in Diagrammen und Charts ausgewertet.

- Willingness-to-Pay-Ansatz

Auf Basis von Preis-Leistungs-Vergleichen wird die Dienstleistungsqualität analog zur Beurteilung von alternativen Dienstleistungsangeboten auf zwei Weisen durchgeführt. Einerseits wird ein preisunabhängiger Nutzenwert zum Preis in Beziehung gesetzt und die Kunden geben die Wertigkeit für Qualität an. Andererseits kann der Preis als Qualitätsmerkmal direkt in die Attributliste mit eingehen. (Kombinationsverfahren)

- SERVQUAL-Erhebungsinstrument

Dieses ist das populärste Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität. Die Interviewten beantworten einen standardisierten Fragebogen mit 22 Einzelfragen. Darin werden die Dimensionen „Tangibles“, „Responsiveness“, „Assurance“, „Reliability“ und „Empathy“ repräsentiert. Die Dienstleistungsqualität interpretiert man durch die Differenzen zwischen erwarteter und erlebter Leistung.

- Multiattributverfahren

Wie schon bei den „direkten Verfahren“ angeführt, unterscheidet man hierbei Qualitätsmerkmale anhand einer festgelegten Liste. Bedeutung und Wahrnehmung der einzelnen Merkmale aus Kundensicht werden ermittelt und interpretiert (einzeln oder als globales Qualitätsurteil)

(vgl. Bezold, 1996, S. 92ff)

Auf der anderen Seite unterscheidet Bezold (1996, S. 119ff) die ereignisorientierte Messung der Dienstleistungsqualität. Hierunter fällt die schon bei Haller erwähnte Critical Incident Technique. In diesem ereignisorientierten Verfahren wird bezüglich der Informationsverarbeitungsprozesse die Psychologie herangezogen und die Reaktionsformen auf kritische Ereignisse als verhaltensspezifische Basis beleuchtet. Diesen Kundenreaktionen kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Auf welche Art und Weise die Kunden und Kundinnen auf welche speziellen kritischen Ereignisse reagieren ist hier ausschlaggebend. Die alternativen Verhaltensweisen auf Unzufriedenheit werden in „no action“, „private action“ und „public action“ unter-

schieden. (ebenda, S. 125) Es gibt die Möglichkeit auf individuelle Unzufriedenheit entweder gar nicht, mit Aussagen, Warnungen oder Empfehlungen gegenüber dem engen sozialen Umfeld bzw. mit Boykott des Anbieters oder aber auch mit Entschädigungsanspruch, Beschwerden und rechtlichen Schritten zu reagieren. Ein anderer Ansatz hierbei zitiert Bezold (1996, S. 125) nach Singh (1988), der die „voice response“ – Abgeben einer Beschwerde, Streben nach Wiedergutmachung, die „private response“ – Anbieterwechsel, Informationsweitergabe an Freunde, und die „third party response“ – Aufsuchen einer Verbraucherberatung, rechtliche Schritte, unterscheidet.

Auf der Seite der Verhaltensweisen bei positiver Erfahrung werden als typische Reaktionen die Anbieterloyalität, die positive Mund-zu-Mund-Kommunikation und das direkt ausgesprochene Lob angeführt. (ebenda)

Wichtig für den Tanzbereich wäre das Thema der Qualität systematisch aufzuarbeiten. Wie soeben angeführt stehen auch im Dienstleistungsbereich etliche Methoden und Verfahren zur Verfügung, um die Qualität messbar zu machen. Um diese sinnvoll einzusetzen, ist es ratsam auch Qualität für die Organisation zu definieren und Qualitätsrichtlinien festzulegen. Dies wird bei den wenigsten untersuchten Organisationen (siehe insbesondere Kapitel 6, S. 146) jedoch tatsächlich systematisch analysiert und aufbereitet.

4.6 Qualitätssicherung durch dienstleistungsspezifische Marketinginstrumente

Verfügt man bereits über ein gewisses Qualitätsniveau in seinem Dienstleistungsangebot, können spezifische Marketinginstrumente eingesetzt werden, die an allgemeinverbindliche und nachvollziehbare Standards geknüpft sind, wie Servicegarantien, Reputation, Konformitäts-, Güte- und Markenzeichen. (vgl. Bezold, 1996, S. 59)

Servicegarantien sind Selbstbindungen des Anbieters. Dieser übernimmt einen Teil des Risikos, das dem Nachfrager aus einer schlechten Qualität entsteht. Die Gewährung einer solchen

Garantie ist jedoch nur dort sinnvoll, wo der Garantiefall anhand objektiver Kriterien bestimmt werden kann. (vgl. Bezold, 1996, S. 60) Im Bereich der Dienstleistungen auf dem Tanzsektor sind solche nur teilweise vorstellbar. Eventuell sind diese im Bereich der „money-back-Garantien“ möglich, wenn gewünschte Lernziele nicht erreicht werden.

Als Zeichen für gehobene Qualität eignen sich in dieser Branche besonders die Gütezeichen. Diese sind freiwillige Gemeinschaftseembleme, die für die Erfüllung gewisser Gütekriterien stehen. (vgl. Bezold, 1996, S. 61) So sind zum Beispiel die Tanzschulen Österreichs einerseits über den Verband der Tanzlehrer Österreichs (VTÖ) und andererseits über die jeweiligen Landesverbände vereint. Die Mitgliedschaft in diesen ist freiwillig. So könnten der VTÖ oder auch die Landesverbände besondere Gütezeichen festlegen, die bestätigen, dass diese Unternehmen gemeinsam bestimmte Kriterien erfüllen. Ähnliches ist auch im Bereich der sozialen Dienstleistungen denkbar. Gütezeichen können zum Beispiel für Anbieter von Tanz für Beeinträchtigte, Jugendliche oder auch Senioren geschaffen werden, sich von Mitbewerbenden abzuheben und ein Qualitätssignal zu setzen.

Besonders wichtig scheint in einem Bereich, in dem viel über Mundpropaganda läuft, die Reputation zu sein. Das Image eines Dienstleisters wird durch Sorgfalt, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit aufgebaut. Eine hohe Anbieterreputation vermindert Qualitätsunsicherheiten beim Nachfrager. (vgl. Bezold, 1996, S. 62)

Dienstleistungsmarken werden im Gegensatz zu Gütezeichen nicht gemeinschaftlich sondern von einzelnen unabhängigen Unternehmen genutzt. Diese können einerseits bloß eingetragene Wort- oder Bildmarken eines Dienstleistungsunternehmens sein, andererseits kann aber auch die gleichbleibende Qualität ein Wesensmerkmal von einer solchen Marke bilden. (vgl. Bezold, 1996, S. 62) Beispiele für Marken aus dem Tanzbereich sind Konzepte wie Zumba® Fitness, Starmoves oder Dance4Fans, die von mehreren Tanz-Dienstleistern unter Lizenz angeboten werden können, dort aber überall für das gleiche Produkt stehen.

4.6.1 Qualitätsmanagement

4.6.1.1 TQM – Total Quality Management

TQM ist wahrscheinlich das bekannteste Modell, wenn es um Qualitätsmanagement geht und ist eine Führungsphilosophie. Es ist eine Methode der Organisationsführung, die darauf abzielt, die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen optimal zu erfüllen und dadurch langfristig den Organisationserfolg sicherzustellen. Qualität ist die zentrale Aufgabe und Führungsinhalt, der sich alle anderen Tätigkeiten unterzuordnen haben. (vgl. Arnold, 2003, S. 245)

„Total“ bedeutet die Integration aller an der Erstellung der Dienstleistung Beteiligten. (MitarbeiterInnen, Zulieferer, Absatzmittler, kooperierende Unternehmen, KundInnen etc.)

„Quality“ steht für die konsequente Ausrichtung aller Tätigkeiten des Dienstleistungsanbieters an den Qualitätsanforderungen der internen und externen Kunden.

„Management“ beinhaltet die Vorbildfunktion sowie die Initiative und Verantwortung der Führungsebene, die sich darum bemüht, sämtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in diesen Prozess zu integrieren. Es ist die treibende Kraft, die die Einführung von Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung gewährleistet. An die Führungskräfte werden hohe Ansprüche gestellt. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ist Teil dieses Systems und für den Erfolg verantwortlich. Synonym für TQM werden die Begriffe Kaizen oder KVP verwendet.

(vgl. Haller, 2010, S. 289ff; Benkenstein & Holz, 2001, S. 206, Stockmann, 2006, S. 32)

Elemente des TQM

- Konsequente Orientierung am Kunden und seinem Urteil (externe und interne Kunden und Kundinnen)
- Kontinuierliche und dynamische Qualitätsverbesserung
- Aufnahme der Qualität als oberstes Unternehmensziel
- Forderung, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin des Unternehmens „Qualitätsmanager“ oder „Qualitätsmanagerin“ ist.

(vgl. Haller, 2010, S. 289)

Schwierigkeiten des TQM im Dienstleistungsbereich

- Immaterialität verhindert oder erschwert eine Qualitätsbetrachtung bzw. das Uno-actu-Prinzip die eingehende Prüfung vor dem Kauf. Es ist bloß eine Qualitätseinschätzung möglich.
- Durch die fehlende Lagerfähigkeit sind wiederholbare Messungen verkompliziert.
- Die Kundenbeteiligung im Prozess der Leistungserstellung erschwert die Kontrollierbarkeit dieser seitens des Anbieters. Das Ergebnis der Leistung und auch die Qualität entziehen sich des Einflussbereichs dessen.
- Fehlerhafte Leistungen können weder umgetauscht noch zurückgegeben werden. Mangelhafte Produktionsergebnisse haben weit reichende Folgen.

(vgl. Haller, 2010, S. 290)

Weiters beschreibt Haller (2010, S. 290ff), dass die grundlegende Philosophie eines erfolgreichen Qualitätsmanagements hauptsächlich darauf beruht, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin seine oder ihre Aufgaben mit einem Höchstmaß an Qualitätsbewusstsein und Engagement durchführt. In Dienstleistungsunternehmen bleibt diese Qualitätsorientierung jedoch noch häufig auf der Strecke.

4.6.1.2 EFQM

Die *European Foundation for Quality Management (EFQM)* verleiht den *European Quality Award (EQA)*. Dieses Modell ist so gestaltet, dass es für alle Organisationen (-formen, -größe, Branchen, etc.) anwendbar ist. Das Grundschema, Menschen-Prozesse-Ergebnisse, ist wie beim TQM und läuft nach folgenden Grundprinzipien (vgl. Stockmann, 2006, S.32ff):

- Ergebnisorientierung – „exzellente“ Organisationen verhalten sich demnach „agil, flexibel und reaktionsfähig, um sich auf veränderte Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen einzustellen“. Die Ergebnisse sollen „alle Interessengruppen der Organisation begeistern“

- Ausrichtung auf den Kunden – Kunde als letztendlicher Entscheider über Produkt- und Servicequalität. Schaffung eines nachhaltigen Kundennutzens durch Einstellung auf deren Bedürfnisse.
- Führung und Zielkonsequenz – Die „visionäre und begeisternde“ Führung verfolgt beständig die Zielsetzung einer Organisation. Sie ist motivierend, überzeugend durch „gelebtes Vorbild“
- Management mittels Prozessen und Fakten – „Exzellente Organisationen werden durch ein Netzwerk (...) miteinander verbundener Systeme, Prozesse und Fakten gesteuert.“ (ebenda, S. 33)
- MitarbeiterInnenentwicklung und –beteiligung – Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen kompetent, flexibel und motiviert sein. Deren Beitrag wird durch kontinuierliche Weiterentwicklung und Beteiligung maximiert.
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung – Für die Schaffung von Innovationen und Verbesserungsmöglichkeiten ist das Lernen die Voraussetzung.
- Entwicklung von Partnerschaften – „wertschöpfende Partnerschaften“ sollen entwickelt und erhalten werden. Diese Partner arbeiten zur Erreichung ihrer gemeinsamen Ziele zusammen und „unterstützen sich gegenseitig mit Erfahrungen, Ressourcen und Wissen“. (ebenda, S. 34)
- Soziale Verantwortung – „Exzellente Organisationen übertreffen die Mindestanforderungen gültiger Gesetze und Regeln und bemühen sich, die Erwartungen des gesellschaftlichen Umfelds zu verstehen und darauf einzugehen.“ (ebenda, S. 34)

Die Führungskräfte einer Organisation stehen im EFQM-Modell an erster Stelle, da sie den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sicherstellen sollen. (vgl. Stockmann, 2006, S. 34)

4.6.1.3 Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit

Da in sozialwirtschaftlichen Organisationen, wie schon erwähnt, nicht nur eine sondern mehrere Anspruchsgruppen zufrieden gestellt werden müssen – da die Finanzierung nur selten der Empfänger oder die Empfängerin der Dienstleistung übernimmt - , eignet sich auch hier das TQM für die nachweisliche, kontrollierbare Qualitätserbringung. (vgl. Arnold, 2003, S. 246ff)

Beckmann (2009, S. 130) führt an, dass sich durch Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit sowohl die Effektivität und die Effizienz, als auch die Accountability (Übernehmen von Verantwortung, Anm.) und die Transparenz der Einrichtungen erhöhen. Kritiker allerdings bezweifeln die Übertragbarkeit der privatwirtschaftlichen Modelle auf soziale Dienstleistungen, angesichts der Unterschiede in den Rahmenbedingungen und der Arbeitsprozesse, der Mittel und Zwecke. Es besteht die Angst, dass „professionelles Ermessen“ ersetzt wird durch „mechanisches Abarbeiten von vorgegebenen nicht mehr reflexiv einzuholenden Standards.“ (Beckmann, 2009, S. 131)

„Wie sich die Einführung von Qualitätsmanagement in der Realität auswirkt, ist in hohem Maße abhängig von den Strategien der beteiligten Akteure in den Verbänden und den jeweiligen Einrichtungen.“ (Beckmann, 2009, S. 134)

4.6.2 Evaluation

Als Evaluation werden

empirische Methoden zur Informationsgewinnung und systematische Verfahren zur Informationsbewertung anhand offen gelegter Kriterien verwendet, die eine intersubjektive Nachprüfbarkeit möglich machen. (...) Sie sind nicht dem reinen Erkenntnisinteresse verpflichtet, sondern sollen einen Nutzen stiften und dazu beitragen, Prozesse transparent zu machen, Wirkungen zu dokumentieren und Zusammenhänge aufzuzeigen, letztlich um Entscheidungen treffen zu können.

(Stockmann, 2006, S. 65)

Evaluationen können also helfen, die Qualität einer Dienstleistung zu verbessern. Die Bewertungskriterien werden, anders als bei vorgegebenen Normen wie EFQM, durch die Auftraggeber, Interessengruppen, Zielgruppen oder durch den Evaluator selbst festgelegt. (ebenda, S. 65)

Stockmann (2006, S. 66) beschreibt in weitere Folge vier Leitfunktionen, die Evaluationen erfüllen:

- Gewinnung von Erkenntnissen
- Ausübung von Kontrolle
- Schaffung von Transparenz und Dialogmöglichkeiten, um Entwicklungen voranzutreiben
- Legitimation der durchgeführten Maßnahmen

4.6.2.1 Wirkungen

Materielle und personelle Inputs sind notwendig, damit Unternehmen oder auch Nonprofit-Organisationen ihre Leistungen erbringen können. Der Output kann zum Beispiel in einer Tanzschule an den unterrichteten Schülern und Schülerinnen oder bei einer Vorführung an der Anzahl der Besucher und Besucherinnen gemessen werden. Die Wirkung davon ist aber dadurch noch nicht bekannt. Es ist nichts darüber gesagt, ob die unterrichteten Schüler und Schülerinnen etwas gelernt haben oder welche sozialen Gruppen angesprochen werden. Gerade bei sozialen Projekten, ist es jedoch wichtig zu wissen, ob die gesetzten Maßnahmen auch diejenigen oder die Ziele erreichen, wofür sie gesetzt werden. (vgl. Stockmann, 2006, S. 101)

Stockmann (2006, S. 101) erwähnt an dieser Stelle ein verständliches Beispiel für die inkorrekte Verwendung von *Output* und *Wirkung* und die Verwechslung von Wirkungen als „Produkte einer Non-Profit-Organisation“: „Kaum jemand käme auf die Idee, Betrunkene als die Produkte einer Brauerei zu bezeichnen, sondern Betrunkenheit ist allenfalls eine Wirkung dieser Produkte.“

So genügt es eben nicht bloß anhand des Outputs Aussagen über die Qualität von Maßnahmen zu machen, denn das entscheidende Qualitätsmerkmal besteht darin, „ob ein Programm oder Leistungsangebot die intendierten Wirkungen erzielt“. (Stockmann, 2006, S. 101)

Stockmann (2006, S. 102f) bestimmt hier drei Dimensionen der Wirkungsanalyse:

- Struktur-Prozess-Verhalten – Wenn Wirkungen Strukturen, Prozesse und/oder individuelle Verhaltensweisen betreffen
- Geplant-Ungeplant – Wenn Wirkungen wie geplant oder ungeplant auftreten
- Positiv-negativ – Wenn Wirkungen egal ob geplant oder ungeplant die Programm- oder Leistungsziele unterstützen oder sie hemmen.

Weiters können Wirkungen nach ihrer Art unterschieden werden (z.B.: ökonomisch, sozial, kulturell, politisch, etc.) oder nach der Ebene ihres Auftretens (gesellschaftsweit, in Teilsystemen, bei Organisationen oder Gruppen oder einzelnen Individuen) und sie können direkt oder indirekt eintreten (Direkt wäre, wenn ein/e Schüler/in mehr lernt, weil er/sie mehr unter-

richt erhält; indirekt, wenn die Wissenssteigerung ihre Ursache in neuen Methoden hat). Die Schwierigkeit bei der Wirkungsevaluation ist die eindeutige Zuweisung der Kausalzusammenhänge zwischen Programm- oder Leistungsintervention und den erfassten Wirkungen. Ziel ist es die Gesamtwirkungen (Bruttowirkungen) um jene Effekte zu bereinigen, die auf andere Faktoren zurückzuführen sind – wie Design-Effekte und solche, die zusätzlich und unabhängig von der Intervention entstanden sind – und die Interventionseffekte (Nettowirkungen) zu isolieren. (vgl. Stockmann, 2006, S. 103ff)

4.6.2.2 Leistungsfähigkeit von Organisationen – Effektivität

Auch die Kriterienauswahl für die Messung der Effektivität einer Organisation gestaltet sich schwierig, da es einerseits unterschiedliche Konzeptionen von Organisationen gibt und andererseits genaue Ursache-Wirkungs-Beziehungen unbekannt sind. Die Bedeutung einzelner Kriterien variiert auch mit dem situativen Kontext einer Organisation. (vgl. Stockmann, 2006, S. 119)

Stockmann (2006, S. 119f) versteht „Organisationen als Instrument zur Erreichung von Zielen“ und formuliert folgende Kriterien für deren Leistungsfähigkeit:

- Menge und Beschaffenheit der Produkte
- Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind dafür erforderlich, die
- Organisationsziele akzeptieren und aktiv unterstützen
- Beschaffung und Verarbeitung von Informationen
- Effiziente Ressourcenverwendung
- Innovations- und Lernfähigkeit
- Anpassungsfähigkeit
- Flexibilität

Für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Organisation und ihrer Strukturen werden einzelne Organisationselemente sowie die Organisation als Gesamtheit evaluiert. Dazu werden sowohl *strukturelle Indikatoren* als auch *Verfahrensindikatoren* geschaffen, die einerseits messen, was „potentiell machbar ist“ und andererseits, was tatsächlich gemacht wurde. So kann zum Beispiel analysiert werden, ob das Personal nicht nur qualifiziert sondern auch dementsprechend tätig ist. (vgl. Stockmann, 2006, S. 119f)

Weiters ist die Bewertung der organisatorischen Leistungsfähigkeit durch „konstituierende Elemente einer Organisation“ definiert. (Stockmann, 2006, S. 121) Die organisatorische Leistungsfähigkeit wird ist umso höher:

- Je mehr es gelungen ist, ein Zielsystem zu entwickeln, das von den Organisationsmitgliedern akzeptiert und unterstützt wird.
- Je mehr die Organisationsmitglieder qualifiziert und motiviert sind und diese zu rekrutieren und zu halten.
- Je mehr Organisationsstruktur und Funktionsweise eine effektive Transformation von Mitteln in Leistung erlauben.
- Je mehr die Programmkonzeptionen den Leistungsanforderungen entsprechen.
- Je mehr die Kosten der Organisation gedeckt werden können.
- Je mehr alle Organisationselemente so anpassungsfähig und flexibel sind, dass erforderlich werdende Neuerungen ohne Leistungseinbußen verarbeitet werden können.

Natürlich verändern sich Organisationen im Laufe der Zeit, manchmal auch ganz gravierend. Deshalb ist es wichtig, dass, will man die langfristige Leistungsfähigkeit feststellen, man einzelne Elemente zu verschiedenen Zeitpunkten untersucht. Dabei sind auch wiederum die unterschiedlichen Wirkungszusammenhänge zu beachten. (vgl. Stockmann, 2006, S. 121f)

Gegen Ende seiner Ausführungen über die Effektivitätsmessung von Organisationen formuliert Stockmann (2006, S. 148f) Schlussfolgerungen über die Erreichung von Zielen, die Effektivität und die Wirkungen von Programminterventionen. So sind „angestrebte Ziele umso eher zu erreichen, je mehr die mit Hilfe der Programminterventionen eingeführten Innovationen den Beteiligten (Stakeholder) nutzen“ (ebenda). Außerdem erreichen diese Programmin-

terventionen eher ihre Wirkungen, „je mehr die eingeführten Innovationen mit bestehenden Lösungen kompatibel (sind) und nicht bestehenden Werten, Traditionen, Sitten oder auch nur vergangen Erfahrungen widersprechen.“ (ebenda) Dies ist für Tanzschulen, die ihr Gleichgewicht zwischen Tradition und Innovation halten müssen von besonderer Bedeutung. Innovationen müssen also ins Gesamtkonzept der Schule passen. So ist beispielsweise die Tanzschule Elmayer eine sehr traditionsreiche Schule mit Ruf. Schlecht geplante Innovationen könnten diesem gravierend schaden.

„Damit Programme ihre Wirkungen entfalten können, bedarf es leistungsfähiger Organisationen, mit denen Programme geplant und durchgeführt werden. Je höher die Leistungsfähigkeit einer Organisation, umso größer die Chance, dass die intendierten Ziele eines Programms erreicht werden.“ (Stockmann, 2006, S. 149)

4.7 Dienstleistungsinnovationen

Bruhn und Stauss (2004, S. 5) erläutern in ihrem Herausgeberwerk die Relevanz von Dienstleistungsinnovationen. Der Unternehmenserfolg hängt langfristig von der Innovationskompetenz ab, die Unternehmen aufbringen können, um mit den Wettbewerbsbedingungen des schnelllebigen und veränderungsstarken Marktes mithalten zu können. Die Autoren kritisieren, dass es in vielen Dienstleistungsbranchen meist an eigenständigem Innovationsmanagement fehlt. Neue Dienstleistungen entstehen dementsprechend häufig beiläufig und zufällig und selten aus einem Planungsprozess heraus.

Den Begriff der Innovation beschreiben Bruhn und Stauss (2004, S. 6) als „Entwicklung neuer Leistungen und die damit verbundenen Aktivitäten und Veränderungen im Unternehmen“. Die Entwicklung und Einführung von neuen Dienstleistungen steht im Mittelpunkt, diese verlangen nach systematischer Planung, Organisation und Kontrolle des Entwicklungs- und Einführungsprozesses. (ebenda, S. 6)

Bullinger und Meiren (1999, 2001, S. 152) identifizieren fünf charakteristische Problemfelder bei der Entwicklung von Dienstleistungen:

- Hohe Komplexität
Beteiligung Mensch, Technik und Organisation erfordert vielschichtiges Zusammenspiel
- Mangel geeigneter Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeugen
Bisher gibt es wenig dienstleistungsspezifische Verfahren, die speziell für die Entwicklung von Dienstleistungen eingesetzt werden können
- Fehlende organisatorische Strukturen zur Dienstleistungsentwicklung
- Mangelndes Innovationsmanagement
Es gibt kaum geregelte Innovationsprozesse, wo Ideen und Anregungen für neue Dienstleistungen gesammelt, bewertet und systematisch in marktfähige Dienstleistungsprodukte überführt werden.
- Mangelnde Verfügbarkeit notwendiger Qualifikationen
Die Verfügbarkeit von Spezialisten, die sich mit der Entwicklung von Dienstleistungen auseinander setzen, ist sehr beschränkt.

Bruhn und Stauss (2004, S. 6f) erörtern in Anlehnung an mehrere weitere Autoren die dimensionale Betrachtung von Dienstleistungsinnovationen. Es werden folgende Dimensionen unterschieden:

- Objekt- oder Inhaltsdimension
Thematisiert den Gegenstand der Neuerung. Diese wird wieder unterteilt in drei Perspektiven:
 - Phasen des Leistungserstellungsprozesses (Potenzialinnovation, Prozessinnovation, Ergebnisinnovation)
 - Neuerung der Gesamten Dienstleistung oder Teilleistungen
 - Neuartige Bündelung, Gestaltung und/oder Vermarktung bestehender Angebote

- Subjektdimension
Für wen stellt die Innovation eine Neuerung dar? Hier wird in Anbieterperspektive und Kunden- bzw. Marktperspektive unterschieden. Das heißt ist die Innovation bloß für das Unternehmen oder auch für den Kunden bzw. den Markt neu?
- Intensitätsdimension
„umwälzende Neuerung“ oder Modifikation bekannter Lösungen?
- Zeitdimension
Wie lange gilt eine Innovation als neu?
- Raumdimension
Beurteilung der Neuartigkeit einer Dienstleistung ist in verschiedenen geographischen Gebieten unterschiedlich.

Weiters unterscheiden Bruhn und Stauss (2004, S.7f) strategische Optionen der Dienstleistungsinnovation:

- Initiativ-Optionen
Wo ist der Auslöser für innovative Aktivitäten im Unternehmen? Induziert vom technischen Fortschritt – Technology-Push-Innovationen – oder durch eine entsprechende Nachfrageentwicklung am Markt – Market-Pull-Innovationen. Wobei auf dem Dienstleistungssektor normalerweise die Market-Pull-Innovationen dominieren werden, da „Dienstleister in der Regel nicht selber Träger des technischen Fortschritts sind“.
- Innovationsart-Optionen
Ausgangspunkt sind die bei dimensionaler Betrachtung beschriebenen Dimensionen. Je nach Dimension und Ansatzpunkt der Innovationseinführung ergeben sich unterschiedliche Vorgehensweisen.
- Entwicklungs-Optionen
Je nachdem ob die Innovation eigenständig realisiert oder Ressourcen anderer Unternehmen einbezogen werden sollen. Alternativen zur Selbstentwicklung sind Kooperation, Innovationseinkauf, Lizenznahme und Imitation. Die Selbstentwicklung fordert meist hohe Investitionen und beinhaltet ein hohes Chancen- und Risikopotential, wäh-

rend bei der Kooperation auf das Entwicklungs-Know-how anderer zurückgegriffen werden kann. So wird der Zeit- und Entwicklungsaufwand begrenzt.

Die Optionenwahl im Bezug auf Dienstleistungsinnovationen ist jedoch bisher kaum untersucht. „So gibt es bislang nur wenige Kenntnisse über die Relevanz der Optionen im Dienstleistungsbereich sowie über das reale Optionsverhalten der Dienstleister und dessen Determinanten.“ (Bruhn & Stauss, 2004, S. 8)

Bruhn und Stauss (2004, S. 9f) beschreiben weiters grundsätzliche Herausforderungen auf Grund der charakteristischen Dienstleistungsmerkmale, der Intangibilität (Immaterialität) und der Kundenbeteiligung (Integrativität). Auf der Ebene der Intangibilität ergeben sich Herausforderungen im Bereich des Abstraktionsvermögens von Beteiligten bei der Konzeptionsentwicklung von Innovationen. Außerdem lassen sich nur in eingeschränktem Maße Prototypen entwickeln und auf Planungsebene testen. Intangible Leistungen stellen weiters Leistungsversprechen dar, die „bei hohem Investitionsgrad nur schwer gegenüber potenziellen Kunden kommuniziert werden können,“ und lassen sich rechtlich nur schwer schützen (Patente etc. stehen nur eingeschränkt zur Verfügung).

Im Bereich der Kundenbeteiligung an der Leistungserstellung folgern die Autoren (Bruhn & Stauss, 2004, S. 9f), dass bei interaktiven Dienstleistungen innovative Kundenanregungen und –wünsche bereits im normalen Dienstleistungsvollzug aufgenommen werden können. Das Ausmaß und die Art der Beteiligung an der Leistungserstellung sind selbst Gegenstand des Innovationsprozesses. Daher müssen „Überlegungen zur Veränderung von Kundenprozessen nicht primär unter Effizienzgesichtspunkten angestellt werden“ (Bruhn und Stauss, 2004, S. 9f) sondern vor allem gelernte Verhaltensweisen und gewünschte Prozessveränderungen der Kunden müssen berücksichtigt werden. Insbesondere bei Verbesserungsinnovationen bestehen gute Voraussetzungen die Kunden in den Innovationsprozess zu integrieren, weil diese über die bisherige Dienstleistungsnutzung Bescheid wissen.

Im Innovationsprozess ist zu beachten, dass Kunden im Rahmen von Markttests und Markteinführung innovativer Dienstleistungen „völlig neue Skripten zu lernen haben, was nicht nur die Notwendigkeit besonders subtiler Akzeptanztests erfordert, sondern auch den Einsatz von Maßnahmen zum Kundenlernen und zur Kundenentwicklung verlangt“ (ebenda, S.10) Ebenso können sich mit der Modifikation von Kundenprozessen auch die Anforderungen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verändern. Hier sind personalpolitische Konse-

quenzen und eventuelle Akzeptanzprobleme auf MitarbeiterInnenseite zu beachten. (vgl. Bruhn & Stauss, 2004, S. 10)

Die Wichtigkeit der Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess wird genauer beschrieben:

Eine gezielte und gut strukturierte Kundeneinbindung stellt für den Anbieter eine entscheidende Maßnahme zur Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Dienstleistungsinnovationen dar. Aus der Ermittlung der Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden lassen sich wichtige Informationen, Ideen und Anregungen für die Entwicklung neuer Leistungen ableiten sowie potentielle Wettbewerbsvorteile identifizieren. (Bruhn & Stauss, 2004, S. 11ff)

Weiters weisen sie auf die Risikoreduktion durch Kundeneinbindung hin, da ein „frühzeitiger Verwenderbezug sichergestellt werden kann“ und die Früherkennung von möglichen Fehlern sich in einem zusätzlichen Zeitvorteil auswirkt. Der Innovationsprozess soll dadurch zielgerichteter ablaufen. (ebenda)

Als Gefahr sehen Bruhn und Stauss (2004, S. 11) jedoch, den Input der Kunden zu überschätzen. Die Bedürfnisse und Anforderungen des Marktes sollen durch „Aggregation und Verknüpfung der Informationen einer Vielzahl von Kunden“ erschlossen werden. Dadurch ergibt sich, dass auch potenzielle, noch nicht bediente Kunden berücksichtigt werden müssen, die unvoreingenommene Lösungsansätze bringen können.

Als Methoden zur Kundenintegration in den Innovationsprozess stehen Workshops mit Anregungsinformationen (neue Ideen) Testverfahren zur Prüfung konkreter Innovationskonzepte gegenüber. Kunden können grundsätzlich in allen Phasen in die Aktivitäten des Innovationsprozesses eingebunden werden, sie stellen jedoch im Rahmen der Ideengewinnung die wichtigste externe Ideenquelle dar. „Für die Ideenprüfung und –auswahl liefern Kunden wichtige Bewertungsmaßstäbe und helfen bei der Feststellung von Akzeptanzproblemen und der Ent-

wicklung von Möglichkeiten zu ihrer Überwindung.“ (Bruhn & Stauss, 2004, S. 12) In der Phase der Ideenverwirklichung sind Kunden in Dienstleistungstests gut einzubinden. Auch nach Markteinführung ist es zweckmäßig den Kundenkontakt weiter aufrecht zu erhalten, um Daten über „wünschenswerte Weiterentwicklungen“ zu bekommen. (ebenda, S. 12)

Methoden der Kundenintegration (vgl. Bruhn & Stauss, S. 12f):

- Analyse von Dialogformen (Fokusgruppen, Kundenforen, Customer Idealized Design, Planungszellen, neue Formen der virtuellen Integration)
- Lead-User-Konzept (Konzept der Beteiligung von besonders innovativen Anwendern an Innovationsprozessen)
- Planungsinstrumente aus dem Bereich der Neuproduktentwicklung (werden auf ihre Anwendbarkeit im Dienstleistungsbereich überprüft. z.B.: Quality Function Deployment – „die Stimme des Kunden“ zu Gehör bringen)
- Bemühungen um eigenständige neue Methoden

Methodeneinsatz im Innovationsprozess

(vgl. Bruhn & Stauss, 2004, S. 13ff)

Allgemein werden im Bereich der Dienstleistungsinnovationen Methoden zur zielstrebigen und systematischen Erlangung der Marktreife unzureichend eingesetzt. Häufig werden Wirtschaftlichkeitsanalysen, Stärken-Schwächen-Analysen, Chancen-Risiko-Analysen etc. durchgeführt. Die meisten Verfahren stützen sich auf die Messung der Dienstleistungsqualität, die Defizite aufdecken und Ansatzpunkte für Leistungsverbesserungen darstellen können. Markttests vor Einführung einer Dienstleistung sind nur teilweise gut durchzuführen, je nach dem Grade der Standardisierbarkeit der Dienstleistung. Jene, die stark durch den externen Faktor dominiert werden, können nur schwer zuverlässigen Markttests unterzogen werden. Es lassen sich jedoch im Vorfeld viele mögliche Szenarien entwickeln.

Im Bereich der Potenzialdimension stehen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Anlagen, Informations- und Kommunikationssysteme sowie das physische Umfeld, in dem sich die Servicebegegnung abspielt, im Mittelpunkt. Anregungen für die Gestaltung der Dienstleistungspotentiale kommen zum Beispiel über Kundenbeschwerden. Das Humankapital stellt einen

„zentralen Gestaltungsparameter“ in der Potenzialdimension dar. Hier lässt sich die Leistungsqualität im Mitarbeiter-Kunden-Kontakt mittels Rollenkonzepte verbessern.

Im Bereich der Prozessinnovationen steht die Verbesserung bestehender Abläufe im Vordergrund. Kundenäußerungen und Anmerkungen im Dienstleistungsprozess sollten sorgfältig aufgenommen werden. Prozessmodelle helfen Prozessstrukturen und Schnittstellen mit den Kunden zu identifizieren. (vgl. Bruhn & Stauss, 2004, S. 13ff)

Bei der Prüfung des Innovationsergebnisses gibt es viele Möglichkeiten der Bewertungsmethoden oder –kriterien. „Aufgrund der Immaterialität und Intangibilität von Dienstleistungen ist eine technische Überprüfung und Bewertung des Innovationsergebnisses jedoch häufig nicht möglich.“ (Bruhn & Stauss, 2004, S. 15) Einen zentralen Stellenwert im Dienstleistungsbereich nimmt die Kundenzufriedenheit ein. Hier dienen Verfahren zur Zufriedenheitsmessung der Auswertung. (ebenda)

Tanzorganisationen können also im Dienstleistungsbereich Innovationen gezielt planen und steuern. Die Kundenintegration ist dabei wie erwähnt ein wichtiger Faktor. Werden Innovationen und deren Gestaltung und Einführung systematischer durchdacht und geplant, kann man die Leistungsfähigkeit der Organisationen steigern.

5 Die Kunstform Tanz (Dienstleister mit passivem Sportkonsum)

Im Bereich der Kunstform Tanz gibt es unterschiedliche Organisationsformen. Professionelle Ensembles, Companies, sowie semi-professionelle Tanzgruppen und eine Vielzahl an Vereinen und Hobbygruppen sind in einer großen Zahl auch in Österreich vertreten. Die bekannteste und größte Sparte ist wahrscheinlich die Ballett- und Musicalszene im Profibereich. Weiters ist der Zeitgenössische Tanz mit vielen *Companies* und Gruppen ein wesentlicher Teil der österreichischen Kunst-, Kultur- und Tanzszene. Diese erfreut sich immer größerer Beliebtheit und auch einem immer größer werdenden Publikum. Die Organisationsform geht von *Ensembles* und *Companies* über kleinere Gruppierungen, die in Vereinen oder als *Tanzgruppen* organisiert sind. Während Ensembles und Companies meist auf professioneller Ebene arbeiten und sich versuchen mehr oder weniger kommerziell zu vermarkten, jedenfalls aber als Profitänzer und -tänzerinnen agieren, sind in kleineren Gruppierungen eher semi-professionelle, Hobby- und Freizeittänzer und -tänzerinnen zu finden.

Festivals gibt es hauptsächlich in dieser Zeitgenössischen/Klassischen Richtung. (siehe Impulstanz Wien, S. 141) Hierunter fällt auch der Stil des Modern bzw. Contemporary, deren Bezeichnungen international nicht eindeutig geregelt sind. So ist Zeitgenössischer Tanz in Österreich nicht das Gleiche wie Contemporary in Großbritannien oder den USA. Trotzdem erfreut sich eben diese Vielfalt an Tanzstilen und Möglichkeiten einer großen Beliebtheit am österreichischen Tanzmarkt.

Weniger professionelle Tanzgruppen gibt es im Bereich der Urbanen Tänze, also in der Sparte Hip Hop, Streetdance und Breakdance. Auch hier sind die Bezeichnungen für die unterschiedlichen Tanzstile oft nicht eindeutig und werden international unterschiedlich oder auch synonym verwendet. Breakdance, oder eigentlich Bboying, Gruppen formieren sich hauptsächlich als *Crews*. Diese versuchen in den letzten Jahren den Sprung von den Amateur- zu den Profitänzern und -tänzerinnen zu schaffen. Da das allgemeine Interesse an diesen Formierungen jedoch (noch) nicht so ausgeprägt ist wie in den traditionelleren Richtungen, gibt es in Österreich kaum Gruppen, die ausschließlich davon ihren Lebensunterhalt bestreiten können. Abhängig von der Anzahl an Buchungen und der Nachfrage nach Shows, müssen die meisten zumindest zusätzlich Unterricht geben oder auch einem andern Job nachgehen, um ihr Leben zu finanzieren. Dies gilt wohl aber auch für viele zeitgenössische Tänzer und Tänzerinnen. Es

gibt allerdings eine Vielzahl an Crews, Tanzgruppen, Showgruppen, Formationen, Companies, die auf semi-professionellem Niveau bzw. im Amateurbereich arbeiten und sich auch so in der Tanzszene einen Namen machen. In den umliegenden Ländern und auch international gibt es immer mehr Festivals, Veranstaltungen, Wettbewerbe und Profi-Gruppen, die den urbanen Tanz fördern und publikumswirksamer machen. (Stichwort: Flying Steps – mit ihrer Show Flying Bach, die 2012 im Wiener Burgtheater ausverkauft war.)

Wie organisiert man sich nun als Künstler oder Künstlerin des Bereichs Tanz am österreichischen Markt?

Dieses Kapitel soll einen Einblick in die Kunstform des Tanzes in Österreich geben. Welche Tänzer, Tänzerinnen, Companies und Tanzgruppen haben es geschafft Fuß zu fassen und sich erfolgreich am Markt zu behaupten? Welche Organisationsformen und –strukturen stehen hinter diesen Gruppierungen? Wie arbeiten die untersuchten Organisationen und werden Angaben zu Qualitäts- und Innovationsmanagement gemacht?

5.1 Organisation von Solokünstlern und Solokünstlerinnen

Die wenigsten Tänzerinnen und Tänzer sind als Solistinnen und Solisten bekannt und erfolgreich. Als Künstler oder Künstlerin ist es oft alleine noch schwieriger in der Szene Fuß zu fassen und sich erfolgreich am Tanz-, Kunst- oder Kulturmarkt zu positionieren. Vorbei ist die Zeit, als Tänze oder Tanzstile noch verboten wurden, man hat das Gefühl alles war schon einmal da. So ist der Sektor des Zeitgenössischen Tanzes in Österreich ein ziemlich großer, viele Profitänzer und –tänzerinnen aus Österreich arbeiten in diesem Bereich.

Ballett-Solistinnen oder Solotänzer tanzen, wenn sie im Inland tätig sind zumeist in der bekanntesten Company nämlich im Ensemble an der Wiener Staatsoper bzw. auch in der Volksoper. Zeitgenössische Tänzer und Tänzerinnen formieren sich eher in Form einer Company, da hier die Solo-Angebote nicht sehr zahlreich sind bzw. jede/r sich selbst verwirklichen und darstellen möchte. So arbeiten diese Künstlerinnen und Künstler in einer gleich bleibenden oder auch sich ständig ändernden Gruppe an ähnlich Gesinnten, stellen hier unterschiedlichste Projekte, Performances oder Vorstellungen auf die Beine, die dann teilweise in

sehr kleinem manchmal aber auch in eher größerem Rahmen dem österreichischen Markt präsentiert werden. An dieser Stelle ist das Impulstanz Festival zu erwähnen, das jedes Jahr im Sommer stattfindet und im Rahmen dessen zahlreiche, gut besuchte Vorstellungen aus dem zeitgenössischen Bereich präsentiert werden. Wenn eine Company es schafft hier eine Vorführung zu platzieren, scheinen starke Besucherzahlen durch den hohen Bekanntheitsgrad des Festivals gesichert.

In anderen Bereichen des Tanzes ist es in Österreich, vor allem als Solist oder Solistin, scheinbar noch schwieriger Bekanntheitsgrad zu erlangen. Die Urbanen Tanzstile (HipHop, Streetdance, Breakdance, Urban Jazz, etc.) sind einerseits keine typisch österreichischen Tänze, die auch weniger Tradition und Ansehen in der Gesellschaft besitzen und andererseits werden diese seltener in abendfüllende Shows und Vorstellungen verpackt. Es sind zwar auch hier Companies und Crews mehr und mehr gefragt, jedoch eher als „Showeinlagen“ denn als Tanzvorstellung. Die bekanntesten Stücke der letzten Jahre wie zum Beispiel *Flying Bach* (Flying Steps) oder *Insane in the Brain* (Bounce Streetdance Company) wurden von ausländischen Companies produziert. Es gibt sehr wohl auch zahlreiche österreichische Companies und Crews im Urbanen Bereich, jedoch wenige, die zumindest österreichweit bekannt sind.

Nachfolgend möchte ich nun ein Beispiel nennen, in dem eine Solistin auch eine Form der *Organisation* darstellen kann:

5.1.1 *Artifical Horizon – Milli Bitterli*

artificial horizon ist die 2000 gegründete „Compagnie“ von Milli Bitterli. Diese führte seitdem „zahlreiche kollektive, kooperative und choreographische Projekte“ durch. (www.artificialhorizon.at) Unter anderem arbeitete Milli Bitterli mit der Gründerin von *2nd nature* Christine Gaigg und war außerdem von 2001-2003 künstlerische Leiterin für den Bereich Training und Workshop des Tanzquartiers Wien. Bei genauere Betrachtung der Website von *artificial horizon* wird deutlich, dass es sich dabei weniger um eine Company handelt, also einen Zusammenschluss mehrerer Tänzer und Tänzerinnen, eventuell mit einer hierarchischen

Ordnung, sondern um einen „Deckmantel“ für Milli Bitterlis Arbeiten als Tänzerin und Choreographin.

Eine Recherche im österreichischen Vereinsregister (zvr.bmi.gv.at) hat ergeben, dass Mathilde Bitterli-Poelstra alias Milli Bitterli die Obfrau des Vereins ARTIFICIAL HORIZON TANZTHEATER ist, diese Company also in Form eines Vereins besteht. Milli Bitterli ist dessen Obfrau, weitere organschaftliche Vertreter sind der Schriftführer Dr. Rudolf Erlbacher und der Kassier Franziskus Poelstra.

Die folgende Organisation betrifft ein Paar aus dem Tanzsport-Bereich. Dieses könnte auch im Kapitel der kommerziellen oder sozialen Dienstleistung angeführt werden, da es in vielen Bereichen tätig ist. Dennoch haben Andy und Kelly Kainz als Turniersportpaar und über die künstlerische Schiene begonnen und scheinen deshalb an dieser Stelle auf:

5.1.2 Andy und Kelly Kainz

Andy und Kelly Kainz sind zwar keine reinen Solokünstler und –künstlerinnen, sind als Paar und Organisation aber momentan sehr erfolgreich. Sie sind über die TV-Show Dancing Stars auch in der breiten Öffentlichkeit bekannt geworden und vermarkten sich als Paar erfolgreich am österreichischen Markt. Gemeinsam betreiben sie die „School of Dance“ unter der Firma Andy & Kelly Kainz Dance OG. Diese ist laut Auskunft der WKO (firmen.wko.at) einerseits als Tanzschule in der Sparte der Sport- und Freizeitbetriebe und andererseits auch als Kaffeehaus in der Fachgruppe der Gastronomiebetriebe eingetragen. In Kärnten besteht kein eigenes Tanzschulgesetz (siehe Kapitel Tanzunterricht – eine rechtliche Einführung, Seite 146), die beiden müssen also keinen Befähigungsnachweis über die Tanzlehrausbildung erbringen. Geschäftsführer der Tanzschule ist Andy Kainz, Geschäftsführerin des Kaffeehauses Kelly Kainz. Beide Betriebe bestehen seit Oktober 2010.

Die beiden waren außerdem zwischen 2005 und 2008 Trainer und Trainerin der österreichischen Nationalmannschaft im Turniertanzsport und auch Landeskadertrainer(in) für die Steiermark, Oberösterreich und Salzburg. Laut ihrer Website beschäftigen sie in ihrer Tanzschule

noch einen weiteren Mitarbeiter sowie eine Mitarbeiterin. Fixer Standort der *School of Dance* ist St. Veit/Glan in Kärnten. Privatunterricht ist auch in Wien (im Tanzsportclub Forum Wien) oder der Steiermark (im Tanzsportzentrum Voitsberg) möglich. Unterricht geben die beiden in verschiedensten Formen, in „normalen“ Paartanz aber auch in Spezialkursen wie *Dinner & Dance*, dem *Paartanzklub* oder dem *55plus Tanz-Nachmittag*. Dieses sind Angebote, die in anderen Tanzschulen kaum vorhanden sind, die *School of Dance* also von der Konkurrenz abhebt. Moderne Tänze und Kurse für Einzelpersonen, sowie Personen aller Altersgruppen werden in Form Zumba®, Hip Hop, Video Clip Dancing, Yoga Dance, Jazz Dance, Show Dance, Modern etc. für Kinder, Jugendliche und Erwachsene angeboten. (www.andyandkelly.com) So sollen möglichst viele Ziel- und Personengruppen angesprochen und für alle Interessierten etwas geboten werden.

Ein eigenes Projekt stellt die Initiative *back2school* dar, in welchem Andy und Kelly Kainz 14-tägig nach dem regulären Unterricht in Volksschulen in Kärnten Tanzunterricht geben. Die Kinder sollen dabei über das Tanzen für eine gesunde Lebensweise sensibilisiert werden und Spaß an der Bewegung finden. (www.back2school.at) Das Paar Kainz ist also auch im Bereich der sozialen Dienstleistungen tätig.

Auf der Website sind außerdem etliche Partner und Sponsoren angeführt, die das Paar scheinbar fördern, unter anderem Dr. Oetker, KLEINE Zeitung, Arbö Kärnten, CASINO Velden, Merkur, Schlumberger und die Volksbank. (www.andyandkelly.com)

Verfügt man also über ausreichend mediale Präsenz, sind auch Sponsoren leichter zu akquirieren. Das Paar hat die Möglichkeit optimal genutzt, um nicht nur in der Tanzszene sondern auch für die breite Masse, bekannt - ja sogar eine „Marke“ - zu werden. Die beiden decken sowohl den Bereich des Bühnentanzes als auch den der kommerziellen Tanzdienstleistungen ab. Zusätzlich engagieren sie sich mit ihrem *Back2School* Projekt, in dem in Zusammenarbeit mit Volksschulen Kindern das Tanzen mit Spaß näher gebracht werden soll, auch im sozialen Bereich des Tanzes.

Ein weiterer guter Nutzer seiner medialen Präsenz und dem dadurch gesteigerten Bekanntheitsgrad ist Alexander Kreissl, der Leiter und Gründer der *Dancing World* in Linz. (siehe Seite 165)

Diese beiden Beispiele sollen zeigen, dass man auch als Solokünstler bzw. Solokünstlerin oder als Paar eine Organisation darstellen kann. Viele Tänzer und Tänzerinnen sind in Form eines Vereins organisiert. Beim Beispiel des *artificial horizon* besteht die Organisation eigentlich aus Milli Bitterli selbst. Im Verein sind zwar noch Schriftführer und Kassier genannt, aber der Verein beschäftigt sich mit der Arbeit der Obfrau. Geht es nicht ausschließlich um die Kunstform Tanz wie bei Andy und Kelly Kainz, die ihre gesamten Tätigkeiten in der *Andy & Kelly Kainz Dance OG* vereinen, sind eben auch andere Organisationsformen gut möglich.

5.2 Bereich Bühne, Show und Performance

In diesem Kapitel sollen die bekanntesten österreichischen Ensembles, Companies und Tanzgruppen im Bereich der Bühnenpräsentationen, Shows und Performances, sowie deren Arbeit, Organisationsstrukturen und Besonderheiten angeführt werden, um diese im Anschluss zu vergleichen und mögliche Kriterien für deren Erfolg oder Leistungsfähigkeit herauszufiltern. Die Auflistung der Beispiele erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da sich dieser Markt einerseits sehr schnell wandelt, es immer wieder neue Formierungen gibt und es natürlich in den unterschiedlichsten Bereichen des Tanzes zahlreiche Ensembles, Gruppen und Companies gibt, die auch in unterschiedlichen Gesellschaftskreisen ungleich bekannt und erfolgreich sind. Es sollen also aus den verschiedenen Bereichen des österreichischen Tanzes, die nun schon mehrfach angesprochen wurden jeweils ein paar bekannte und erfolgreiche Beispiele genannt und analysiert werden.

5.2.1 Ballett

5.2.1.1 Das Wiener Staatsballett

www.wiener-staatsoper.at

Das Wiener Staatsballett trägt den Namen in dieser Form erst seit 1. September 2010 und ist seitdem unter der Leitung von Manuel Legris in der Wiener Staatsoper und auch in der Volksoper Wien das Stammensemble. Legris kommt vom Ballett der Pariser Oper und war zuvor auch Gastsolist in Wien.

Wie schon im Kapitel der Geschichte des Bühnentanzes (siehe S. 27) beschrieben war es Kaiserin Eleonore, Gattin des Kaisers Ferdinand II., die das erste Ballett 1622 in Wien aufführte. Die erste „professionelle Truppe“ formierte sich zu Beginn des 18. Jahrhunderts. Die Ensemble der Wiener Staatsoper und des Balletts der Volksoper Wien wurden im Jahr 2005 von Gyula Harangozó zusammengeführt, mit dem Ziel die Auftrittsmöglichkeiten des Balletts zu steigern. Das Gesamtensemble umfasst nun rund 56 Tänzerinnen und 42 Tänzer. Diese werden wiederum in *Erste Solotänzerinnen* und *Erste Solotänzer* (5 bzw. 4), *Solotänzerinnen* und *Solotänzer* (je 4 Männer und Frauen), *Halbsolisten* und *Halbsolistinnen* (11 bzw. 12) sowie das *Corps de Ballet* der Staatsoper und der Volksoper und auch hier in Herren und Damen (15/11 bzw. 23/12) unterteilt. (www.wiener-staatsoper.at)

In Abbildung 5 kann man erkennen, dass die Organisation des Wiener Staatsballetts in mehrere Teile gegliedert ist. Direktor Manuel Legris übernimmt die Leitung der gesamten Organisation. Es gibt einen kaufmännischen Bereich, in dem die Betriebsbüroorganisation, die Finanzen, die Presseabteilung und die Kommunikation zu finden ist. Auf der anderen Seite wird in den Proben- bzw. künstlerischen Betrieb der Staatsoper und der Volksoper getrennt. So besteht zwar das Ensemble zum Teil aus denselben Tänzerinnen und Tänzern, die Organisation dieser ist aber klar getrennt. Künstlerische Leitungen, Proben, Training, Administration und auch die Betreuung der Künstlerinnen und Künstler durch Masseur und Physiotherapeuten sind jeweils eigene Bereiche.

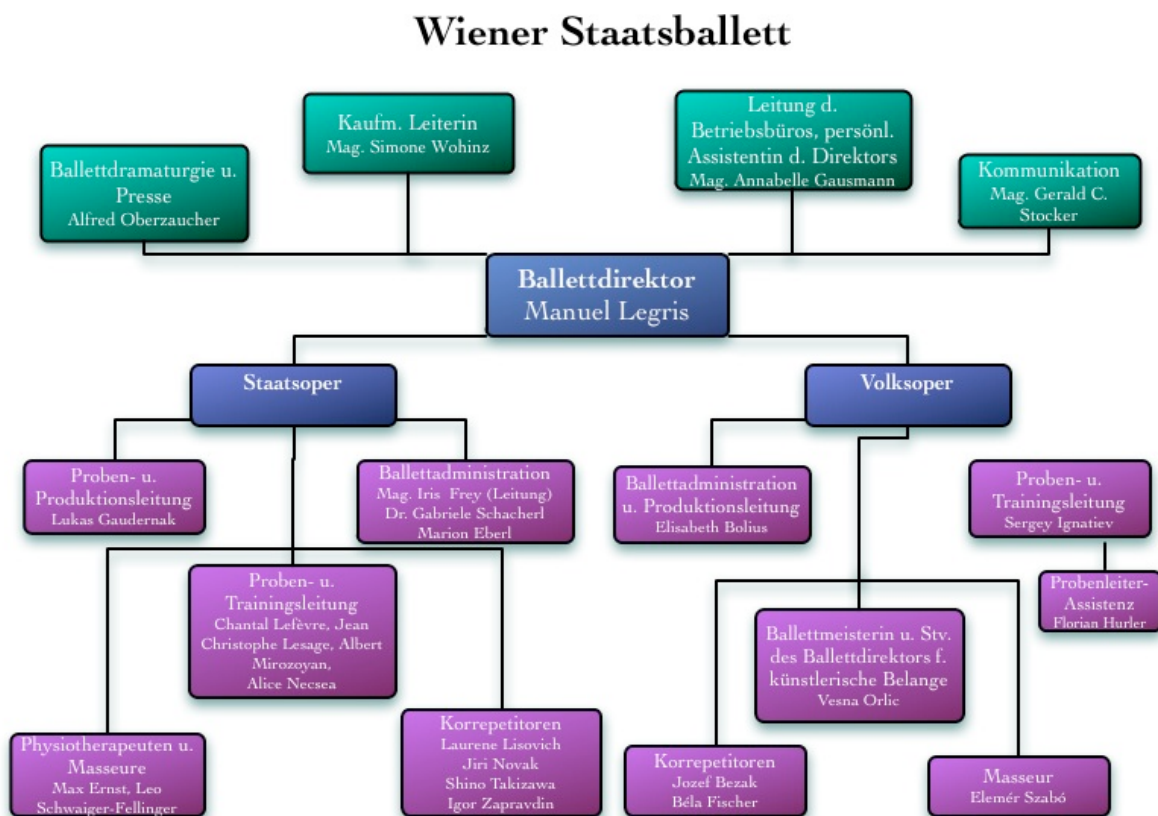


Abbildung 5: Organigramm Wiener Staatsballett

Das Wiener Staatsballett ist eine ARGE, die der *Wiener Staatsoper GmbH* und der *Volksoper Wien GmbH* nachgestellt ist und künstlerisch und finanziell autonom agiert. (siehe Abbildung 6) Die Wiener Staatsoper GmbH, die Volksoper Wien GmbH sowie die Burgtheater GmbH sind im Alleineigentum der Bundestheater-Holding GmbH. Diese wiederum steht im Eigentum der Republik Österreich, verwaltet ein Budget von rund 229 Millionen Euro und beschäftigt circa 2500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. (www.bundestheater-holding.at)

Es werden seitens des *Wiener Staatsballetts* keine Angaben zum Thema Qualitäts- oder Innovationsmanagement gemacht. Im Programm finden sich traditionelle, sowie moderne Stücke, die auch neu inszeniert werden. Wie sehr diese dann innovativen Charakter beanspruchen kann in Frage gestellt werden. Sich über Qualität auszuzeichnen wäre auch für das Staatsballett eine gute Möglichkeit die führende Position am österreichischen Markt zu sichern.

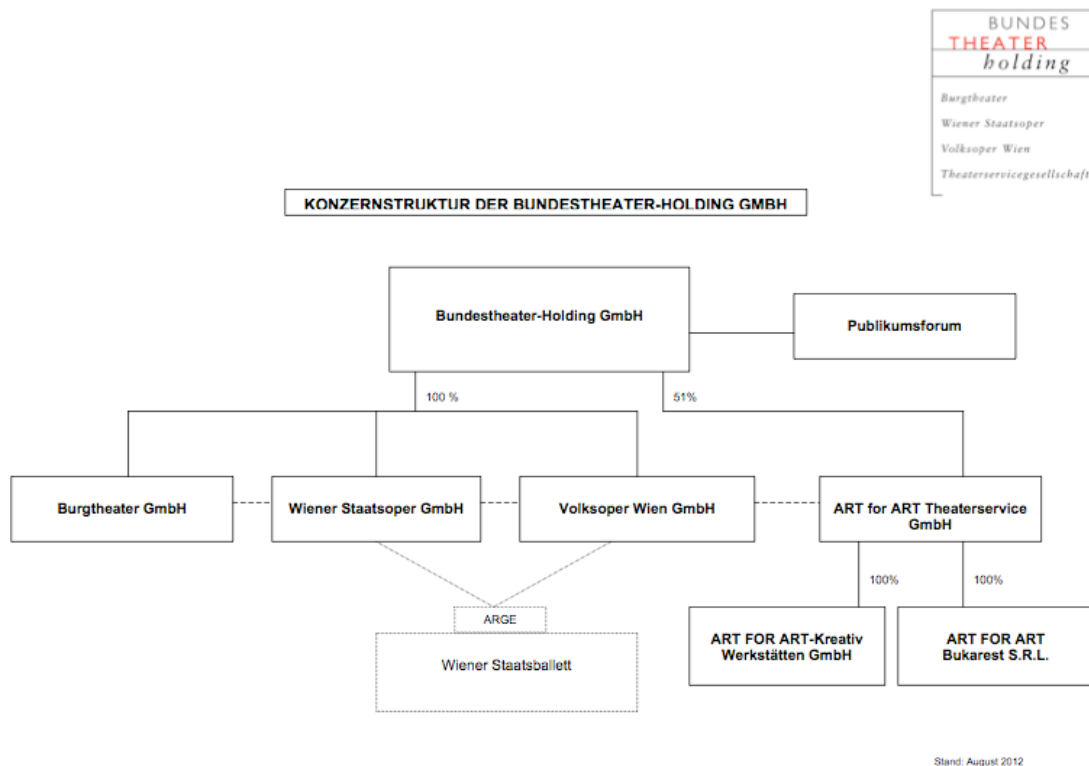


Abbildung 6: Konzernstruktur der Bundestheater-Holding, Quelle: www.bundestheater-holding.at

5.2.2 Zeitgenössischer Tanz

Gerade im zeitgenössischen Tanz ist die Grenze zwischen Tanz, Performance und Installation oft sehr schwer deutlich zu ziehen, was die Auswahl der Companies schwierig macht. Die vermeintlich bekanntesten Gruppierungen, die ich hauptsächlich dem Tanzbereich zuordnen möchte, sind:

5.2.2.1 Tanztheater Homunculus

Das *Tanztheater Homunculus* ist eine der erfolgreichsten und bekanntesten Tanzkompanien in Österreich. Es wurde 1981 von dem Wiener Manfred Aichinger gegründet, der auch als

künstlerischer Leiter fungierte und seine Ausbildung am Konservatorium der Stadt Wien, Abteilung Tanzpädagogik absolvierte. (Hofstetter & Kneiss, 2001, S. 258) Er wurde weiters als Gastchoreograph für diverse andere Theater und Tanzorganisationen eingeladen unter anderem für das Ballett der Wiener Staatsoper. Das Tanztheater gastierte in den letzten Jahren unter anderem in Russland, Serbien und Deutschland. Das *Tanztheater Homunculus* wird von der Kulturabteilung der Stadt Wien und dem BMUKK subventioniert. Auf ihrer Website ist Nikolaus Selimov als Leiter der Company ausgewiesen (Ensemble 2010/11), sowie Manfred Aichinger als künstlerischer Leiter und Silvia Auer als technische Leiterin. (www.tanztheater-homunculus.at)

Unter der Leitung von Karin Steinbrugger werden auch Tanztheater für junges Publikum entwickelt. Ziel dabei ist es das Interesse an Tanz und Theater zu fördern, Schwellenängste vor Modernem Tanz abzubauen und inhaltlich Konfliktthemen aufzugreifen und zur Diskussion zu stellen. (www.tanztheater-homunculus.at)

Im Jahr 2011/2012 sind keine Vorstellungen auf dem Spielplan ausgewiesen und auch keine Projekte angekündigt. Die unterschiedlichen Mitglieder der Company bieten allerdings verschiedenste Tanzkurse und Workshops an. Weiters ist auch der Proberaum miet-, sowie die ganze Kompanie für Business Events buchbar. (ebenda)

Nach spätere, wiederholter Recherche nach der Organisationsform dieser Company, stellte ich fest, dass diese ursprünglich in einem Verein organisierte Organisation, ihr Bestehen scheinbar mit Juni 2012 beendete. Es konnten weiters keine Informationen zur Organisationsstruktur oder anderen Bereichen mehr ausfindig gemacht werden. Eine interessante Frage, die es zu beantworten gelte, wäre, ob sich die Company aus Gründen des mangelnden Erfolges und der Finanzierbarkeit aufgelöst hat oder interne Gründe dahinter stehen.

5.2.2.2 Tanz Atelier Wien

Sebastian Prantl gründete 1988 das Tanz Atelier Wien und ist immer noch dessen künstlerischer Leiter, Choreograph und Tänzer. Das Atelier soll sich bewusst von anderen Ensembles abheben und steht für Werkstatt, Offenheit und Prozess. (vgl. Amort, 2001, S. 152) Prantls Frau und Pianistin Cecilia Li ist für die Musik-Zusammenstellung verantwortlich. Der Raum des *Tanz Ateliers* ist Ausgangspunkt für das künstlerische Schaffen. Gemeinsam entwickeln die beiden vielfältige Projekte wie Ensemblestücke, Konzerte, Symposien und Laboratorien. Seit der Gründung 1988 wurden „über dreißig Projektserien realisiert, die zeitgenössischen Tanz/Choreografie zu spezifischen Themen erforscht haben“. (www.tanzatelierwien.at) Die Aufführungen des Tanz Ateliers werden national und international gezeigt, wie zum Beispiel in Wien, Beijing, am internationalen Tanzfestival Indien, etc. Sebastian Prantl trug weiters auch zur Entwicklung des Tanzquartier Wien bei. (siehe Tanzquartier Wien, Seite 138)

Das *Tanz Atelier Wien* hat, wie viele andere Ensembles auch, keine fixe Besetzung, es arbeitet immer wieder mit neuen Tänzern und Tänzerinnen zusammen. Seit 2009 ist Sebastian Prantl künstlerischer Leiter des International ChoreoLab Austria der Donau-Universität Krems, das ebenso von ihm und Cecilia Li initiiert wurde. Dabei geht es um die „Auseinandersetzung mit einem erweiterten Choreographiebegriff“ und den „praxisbezogenen Diskurs“ mit anderen Disziplinen (Architektur, Botanik, Musik, Film, Psychologie etc.) Weiteres Ziel ist es auf europäischer Ebene Joint Venture Programme und Produktionen in Kooperation mit unterschiedlichen Universitäten und Institutionen zu entwickeln und zu fördern. (www.tanzatelierwien.at)

Das Tanz Atelier Wien ist laut Auszug aus dem Vereinsregister (zvr.bmi.gv.at) ein im Jahr 1999 gegründeter Verein, dessen Obmann Sebastian Prantl ist. Seine Frau Cecilia Li hat kein Amt inne. Weitere organschaftliche Vertreter des Vereins sind die Obmann Stellvertreter Georg Prantl und Shiu-Ling Prantl. (Abbildung 7)

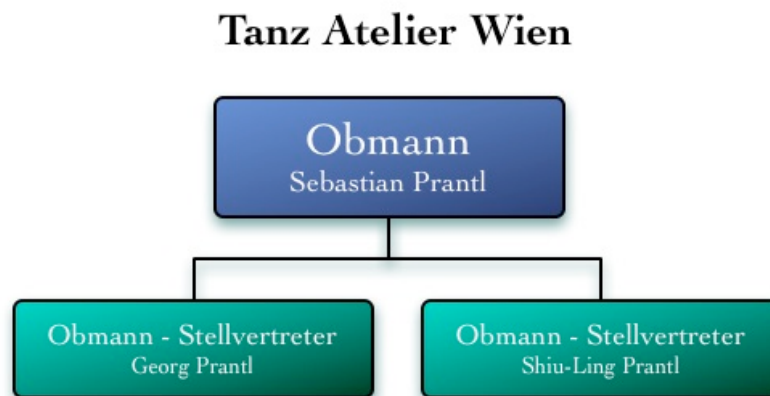


Abbildung 7: Organigramm Tanz Atelier Wien

Das *Tanz Atelier Wien* ist also trotz seines Bekanntheitsgrades und umfangreichen Projekten ein kleiner Verein geblieben. Er wird von der Stadt Wien subventioniert (Auskunft Frau Senekowitsch). Es gibt nur eine zusätzliche Mitarbeiterin Frau Senekowitsch, die für das Project Management und Publich Relations zuständig ist und mir telefonisch Auskunft über die Strukturen und Arbeitsweise des Tanz Ateliers gibt. (Gespräch am 19.9.2012) Ansonsten kümmern sich Sebastian Prantl und Cecilia Li um die meisten Angelegenheiten selbst. Entscheidungen, die Organisation betreffend werden gemeinsam getroffen und so wurde auch das Konzept für die Choreo Labs gemeinsam entwickelt. Es werden immer wieder neue Projekte realisiert und durch die Gründung des ChoreoLabs wird die Weiterentwicklung des Tanzes und der zeitgenössischen Kunst systematisch gefördert. Für Qualitätsmanagementmaßnahmen, wie man sie aus der Literatur oder anderen Organisationen kennt fehlen laut eigenen Angaben die Kapazitäten.

5.2.2.3 Tanz*hotel – Bert Gstettner

Das Tanz*Hotel von Bert Gstettner ist eine Mischform aus Company und Solo-Organisation, dessen Arbeit sich auf einem Grad zwischen Tanz und Performance bewegt. Bei der Gründung 1984 war Gstettner, ähnlich wie Bitterli, noch eher als Solist unterwegs, der unter dem Namen Tanz*Hotel kleinere Stücke, Soli und Duette aufführte, dann erst begannen Zusammenarbeiten mit anderen Künstlern und Künstlerinnen. (vgl. Kneiss, 2001, S. 169)

Er war schon damals für seinen „Hang zum Skurrilen, zur Groteske, zu stark verzerrtem Körperausdruck bemerkbar.“ (ebenda S. 169) 1992 adaptierte Gstettner eine ehemalige Fabrik im 10. Bezirk (Lofts der Hellerfabrik – www.tanzhotel.at) in Wien, in der sein Tanz*Hotel zu Hause war und mit zeitgenössischen Komponisten, Bühnen- und Kostümbildnern zusammenarbeitet. „Jeder Tanz*Hotel-Produktion geht eine intensive thematische Recherche voraus“. Er kreiert auch multimediale Performances bzw. sucht für seine Stücke auch „artfremde Locations“ aus. (Kneiss, 2001, S. 169)

Die Kompanie läuft heute unter dem Namen „Tanz*Hotel / Art*Act Kunstverein“, ist also in einem Verein organisiert und hat keine fixe Tänzer- und Tänzerinnenbesetzung. (www.tanzhotel.at) Laut Zentralem Vereinsregister (zvr.bmi.gv.at) wurde der Verein am 15.11.1991 gegründet. Bert Gstettner ist der Obmann des Vereins. Weitere organschaftliche Vertreter sind der Obmann Stellvertreter Kornelius Tarmann, der Kassier Devi Saha sowie der Kassier Stellvertreter Klaus Greif. (grafisch dargestellt in Abbildung 8) Bert Gstettner übernimmt außerdem die Gesamtleitung und Choreographien des Tanz*Hotels, Devi Saha die Co-Leitung. Außerdem wird eine Assistentin beschäftigt und weitere 12 Personen, die sich um Bühnenbild, Kostüme, Beleuchtung, Fotografie, Video, Recherchen, dem Webdesign und der Grafik- und Webkonzeption befassen. Wie schon erwähnt gibt es kein fixes Ensemble, es werden immer wieder neue Kooperationen mit Tänzerinnen und Tänzern sowie Künstlerinnen und Künstlern eingegangen.



Abbildung 8: Organigramm Art*Act Kunstverein, Tanz*Hotel

Seit 2006 ist das Tanz*Hotel nach Wien-Leopoldstadt übersiedelt und bietet dort auch das *Studio Resort 1020*. Aus der Formulierung, dass nun auf „konzentrierter Fläche“ zeitgenössischer Tanz erforscht und produziert wird (www.tanzhotel.at) kann man schließen, dass die vormaligen Trainingsräume mehr Platz zur Verfügung hatten und es erweckt den Anschein, als wäre das Tanz*Hotel vor einigen Jahren noch erfolgreicher als jetzt. Auf der anderen Seite kann man davon ausgehen, dass der finanzielle Aufwand für die entsprechenden Räumlichkeiten auf Grund der teureren Immobilienlage nun höher ist. Der Raum des Tanz*Hotels „dient der Erarbeitung von Choreographien, dem Unterricht von zeitgenössischem Tanz und der Nutzung durch die Tanz-Community“ (www.tanzhotel.at) und kann auch gemietet werden. Laut Website findet dort „kontinuierlicher Unterricht und Workshops für Bühnentänzer und Tanzinteressierte“ statt. Weiters bietet Bert Gstettner ein Residence- und Mentoringprojekt unter dem Titel *Artist at Resort* an. „Artverwandten“ Künstlern und Künstlerinnen wird ein „interessantes und spannendes Umfeld“ geboten, in dem jeweils drei bis fünf Künstler und Künstlerinnen bzw. Künstlerkooperationen eingeladen werden, ihre Solo- bis Triovorhaben in einem Zeitraum von 3-9 Wochen auszuarbeiten und zu präsentieren. Optional werden diese von Bert Gstettner künstlerisch begleitet und „nach Möglichkeit organisatorisch“ unterstützt. (www.tanzhotel.at)

Das Tanz*Hotel hat seit 1992 zahlreiche Produktionen vorgestellt und war auch international unterwegs, unter anderem in St. Petersburg und New York City. Neue Produktionen folgen. (ebenda)

Tanz*Hotel entfaltet seine volle Performance im Zeitraum der Vorbereitung und Realisierung von Aufführungsprojekten für Gegenwartstanz mit interdisziplinärer Prägung und ist dann Label für die am jeweiligen Projekt mitwirkenden Künstler. Tanz*Hotel, mit seinem fünfzackigen Stern, steht symbolisch für die von Bert Gstettner initiierten und choreographierten Projekte in Zusammenarbeit mit Tänzern, Komponisten, Musikern, bildenden und angewandten Künstlern. (www.tanzhotel.at)

Diese Organisation ist also ebenfalls in einem Verein organisiert. Sie verkauft sich als Marke („Label“), unter der verschiedene Projekte erarbeitet werden sollen und dann unter dieser präsentiert werden. Daraus kann man schließen, dass die Marke *Tanz*Hotel* Zeichen für bestimmte Qualität ist. Auch die unter dieser verkauften Unterrichtsstunden stehen für diese Qualität. Durch gezielte Projekte werden auch hier die zeitgenössische Tanzszene und deren Künstler und Künstlerinnen gefördert.

5.2.3 *Urbaner Tanz*

Die *BigsMile Productions* waren lange Zeit das Aushängeschild für eine erfolgreiche Showdance Company. Diese hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt und wird deshalb nun im Kapitel der Tanzstudios (S. 171) angeführt.

Im Vergleich der in diesem Kapitel analysierten Tanzcompanies und Ensembles steht, die große, gut durchstrukturierte und staatliche Organisation des Wiener Staatsballetts, die über viel finanzielle Mittel und eine große Anzahl an Mitarbeitenden verfügt und damit relativ autonom handeln kann, kleinen Vereinen, die von einigen wenigen Personen getragen und geleitet werden, gegenüber. Die Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten sind hier natürlich ganz unterschiedliche. Während bei einem Verein, wie der *Art*Act Kunstverein* einer ist, eigentlich alle Aufgaben bei einer Person, dem Obmann und eventuell ein paar Helfern liegen, sind diverse Arbeitsbereiche im *Wiener Staatsballett* genau aufgeteilt. Das ist auch notwendig, damit der Umfang an Vorstellungen, die das Ballett in der Staats- und Volksoper zu absolvieren hat, überhaupt bewältigt werden kann. Die vorgestellten zeitgenössischen Tanzcompanies arbeiten von Projekt zu Projekt, von denen im Jahr nur eines oder einige wenige realisiert werden können.

Leider gibt es keine Hinweise, wie eine so große staatliche Organisation mit dem Thema Qualitätsmanagement umgeht. Da das *Wiener Staatsballett* auf eine lange Geschichte zurückblicken kann, ist es auch eher im Bereich der Tradition angesiedelt, sind auch Innovationen

nur beschränkt möglich. Es entstehen wohl immer wieder neue Stücke, jedoch machen den Hauptteil der Bühnenarbeit traditionellere Stücke aus.

Die vorgestellten Vereine zeichnen sich dadurch aus, dass sie immer wieder Neues ausprobieren, darstellen und vorführen. Sie sind beispielhaft dafür, dass die wenigsten allein durch die und von der Kunst leben. Unterricht und Saalvermietung stehen in den meisten Fällen auf der Tagesordnung. Durch bestimmte Förderprojekte ist es auch vielen ein Anliegen die Kunst des Tanzes – insbesondere des zeitgenössischen, der sich ja oft auf schmalem Grad zwischen Tanz, Performance und Installation bewegt bzw. in Kombination mit anderen Kunstformen auftritt – zu unterstützen und weiter zu entwickeln.

5.3 Bereich Research – Produktive Zusammenschlüsse zu Plattformen und Festivals

Als Plattformen für Tanz bieten sich in Wien drei Organisationen an, die hier kurz umrissen werden. Das Werkstätten- und Kulturhaus, das Tanzquartier Wien und das Tanz Atelier Wien. All diese fördern und unterstützen den – meist zeitgenössischen – Tanz in Österreich. Als vierte Plattform für zeitgenössischen Tanz, aber auch andere Sparten, ist das Impulstanz Festival in Wien zu erwähnen, das seit fast 30 Jahren nationale und internationale Tänzer, Tänzerinnen, Choreographen und Choreographinnen sowie Künstler und Künstlerinnen vereint. Der Organisationsaufbau und die Organisationsstrukturen, die Ziele und Möglichkeiten werden im Folgenden dargestellt und analysiert. Am Ende des Kapitels werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der unterschiedlichen Formierungen beschrieben und Vergleiche gezogen. Dies erfolgt wiederum hinsichtlich ihrer Organisationsstrukturen, des Angebots bzw. der Positionierung am Markt und bezüglich ihres Qualitäts- und Innovationsmanagements.

5.3.1 *WUK – Werkstätten- und Kulturhaus*

www.wuk.at

Das *WUK* ist eines der größten Kulturzentren Europas, das seit einer Besetzung des Gebäudes 1981 in einer alten Lokomotivfabrik in Wien situiert ist. Rechtsträger ist der *Verein zur Schaffung offener Kultur- und Werkstättenhäuser*, dessen sechsköpfiger Vorstand über die strategische Ausrichtung des *WUK* entscheidet. Es entstand ein offenes Werkstätten- und Kulturhaus, das von sozialem Interesse getragen wird und kulturelle mit sozialen Aktivitäten verbindet. Das *WUK* umfasst derzeit rund 600 Mitglieder, gliedert sich in 4 Programmsparten (*WUK Theater/Tanz*, *WUK Musik*, *WUK KinderKultur* und *Kunsthalle Exnergasse*) und baut auf drei Standbeine. Diese sind die Gruppen, Initiativen und Einzelpersonen, die in sieben autonomen Bereichen organisiert sind, die *WUK* Ausbildungs- und Beratungsprojekte und die Veranstaltungen. Der Verein wird seit jeher von der Stadt Wien subventioniert. An dieser Stelle soll nur der Bereich Theater und Tanz beleuchtet werden.

26 Gruppen der freien Szene Wien aus dem Bereich Theater, Tanz, Performance nutzen die Räumlichkeiten des *ttp WUK* (tanztheaterperformance) für ihre künstlerischen Zwecke. Zur Verfügung stehen den Künstlern und Künstlerinnen drei Proberäume, das Theaterbüro mit zwei Internetarbeitsplätzen und einer „guten Büroinfrastruktur sowie technisches Equipment“ für deren Proben-, Produktions- und Trainingsbetrieb. (www.wuk.at) Es handelt bei der *ttp WUK* um eine demokratisch organisierte Arbeitsgemeinschaft, die das Plenum als oberste Entscheidungsinstanz hat. Für den laufenden Betrieb sind sieben Personen sowie Vertreter und Vertreterinnen aus den Bereichen Finanzen, Kommunikation und Künstlerisches Zeichnen verantwortlich. Die Mitglieder werden über einen wöchentlichen Newsletter über alle laufenden Belange informiert. „Die *ttp WUK* stellt freies Raumpotential zur Verfügung und bietet damit einen Platz in ihrer selbstverwalteten Struktur an. Die Bereitschaft, sich aktiv in jene einzubringen, ist Voraussetzung für eine Aufnahme.“ (www.wuk.at)

Das *WUK* ist also ein soziales Projekt, das schon seit über 30 Jahren erfolgreich den Tanz und dessen Künstler und Künstlerinnen fördert. Ausschlaggebend für das lange Bestehen mag die demokratische und autonome Struktur des Vereins sein, aber sicher auch die stetige Förderung der Stadt. Die Aufgabenbereiche sind über das Plenum und die Vertretenden aus den einzelnen Bereichen auf den ersten Blick recht klar zugewiesen. Alle Beteiligten und Mitglie-

der haben Mitspracherecht und die Möglichkeit bzw. Pflicht sich einzubringen. Das fördert deren Zufriedenheit, ist aber natürlich auch ein enormer organisatorischer Aufwand. Durch einen wöchentlichen Newsletter wird die interne Kommunikation sichergestellt, so dass Mitglieder immer über laufende Aktivitäten informiert sind. Diese Plattform bietet jede Menge Raum für innovative Ideen und Projekte.

5.3.2 *Tanz Atelier Wien*

www.tanzatelierwien.at

Das *Tanz Atelier Wien* wurde bereits im Kapitel 5.3.2 (S.138) ausführlich behandelt. Es wird an dieser Stelle nochmals angeführt, da es sich auch um eine Plattform für Zeitgenössischen Tanz handelt, da die Leiter der Company immer wieder mit anderen Künstlern und Künstlerinnen zusammenarbeiten. Auch kann man die Räume des Tanz Ateliers für eigene Proben und Produktionen mieten. Wie schon erwähnt, besteht auch dieser relativ kleine Verein schon seit vielen Jahren am österreichischen Markt. Er hat sich im Bereich des zeitgenössischen Tanzes einen wichtigen Stellenwert erarbeitet und fördert systematisch den Tanz in Österreich (Bsp. International ChoreoLab Austria).

5.3.3 *Tanzquartier Wien*

www.tqw.at

Auch das *Tanzquartier Wien* (TQW) unterstützt und fördert zeitgenössischen Tanz und bezeichnet sich selbst dabei als eines der wichtigsten Häuser in Europa. Künstlerische Prozesse werden „empfangen, initiiert, betreut, geschützt aber auch im Risiko begleitet“ (www.tqw.at) Das TQW vermittelt außerdem im „Dazwischen“ von Arbeitsprozess und Produktion und bietet Koproduktionen, KünstlerInnen-Residenzen, Workshop- und Vermittlungsangebote und offene Projektformen. Veranstaltungen, Performances und Vorstellungen werden ebenso im TQW aufgeführt, wie Trainings abgehalten. Vormittags finden Trainingsstunden für Profitänzer und –tänzerinnen statt, die Mitglieder professioneller, subventionierter Companies zu

ermäßigten Preisen besuchen können. Abendstunden werden als „Plattform zur Vernetzung der verschiedenen Kunstsparten“ (www.tqw.at) gesehen und sind für jedes Publikum mit künstlerischem Interesse zugänglich.

Ein weiteres bzw. wesentliches Ziel des TQWs ist die „**Etablierung von Choreografinnen bzw. KünstlerInnen** und deren Arbeiten sowohl in lokalen wie auch in internationalen Interessentenkreisen und Netzwerken.“ (www.tqw.at) Das Tanzquartier initiiert unterschiedliche Projekte, um die Produktionsbedingungen und –voraussetzungen für ChoreographInnen und KünstlerInnen zu verbessern, Tanz und Performance aus Österreich zu „internationalisieren“ und ist Partner internationaler Netzwerke.

Das Tanzquartier Wien ist eine GmbH, deren Gesellschafter zu 100 % die Stadt Wien ist. (siehe Abbildung 9) Gegenstand des Unternehmens ist die Förderung, die Aufführung und die Weiterentwicklung von zeitgenössischem Tanz und zeitgenössischer Performancekunst. Der geschaffene Betrieb des Tanzzentrums im Museumsquartier inkludiert einen Veranstaltungs- und Studiobetrieb samt Informations- und Kommunikationsbereich. Geschäftsführer und Geschäftsführerin sind Walter Heun, der die künstlerische Intendanz inne hat und Ulrike Heider-Lintschinger, die die kaufmännische Direktion übernimmt. Das Tanzquartier beschäftigt weiters an die 40 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den unterschiedlichen Abteilungen.

Auch in dieser großen, staatlichen Organisation ist die klare Struktur durch die Schaffung mehrerer Abteilungen und Aufgabenbereiche gegeben. Mitarbeitende sind für bestimmte Bereiche und Tätigkeiten zuständig. Die Organisation hat sich außerdem nicht auf einen Bereich der Tanzdienstleistungen festgelegt sondern versucht möglichst alle Bereiche zu fördern und abzudecken. So gibt es neben der Förderung für Künstler und Künstlerinnen auch Stundenangebote für „Freizeit“-Tänzer und –Tänzerinnen. Projekte werden unterstützt und entwickelt, Performances angeboten, Trainingsräume zur Verfügung gestellt, es wird vermittelt und der Austausch gesucht. Die zentrale Lage im Museumsquartier und der damit verbundenen Einbettung in die Kunst- und Kulturlandschaft der Stadt Wien, trägt zum Erfolg der Organisation bei. Auch werden Parallelen zum *Wiener Staatsballett* sichtbar, das als staatliche Organisation Strukturähnlichkeiten mit dem *Tanzquartier Wien* aufweist, dessen Gesellschafter die Stadt Wien ist.

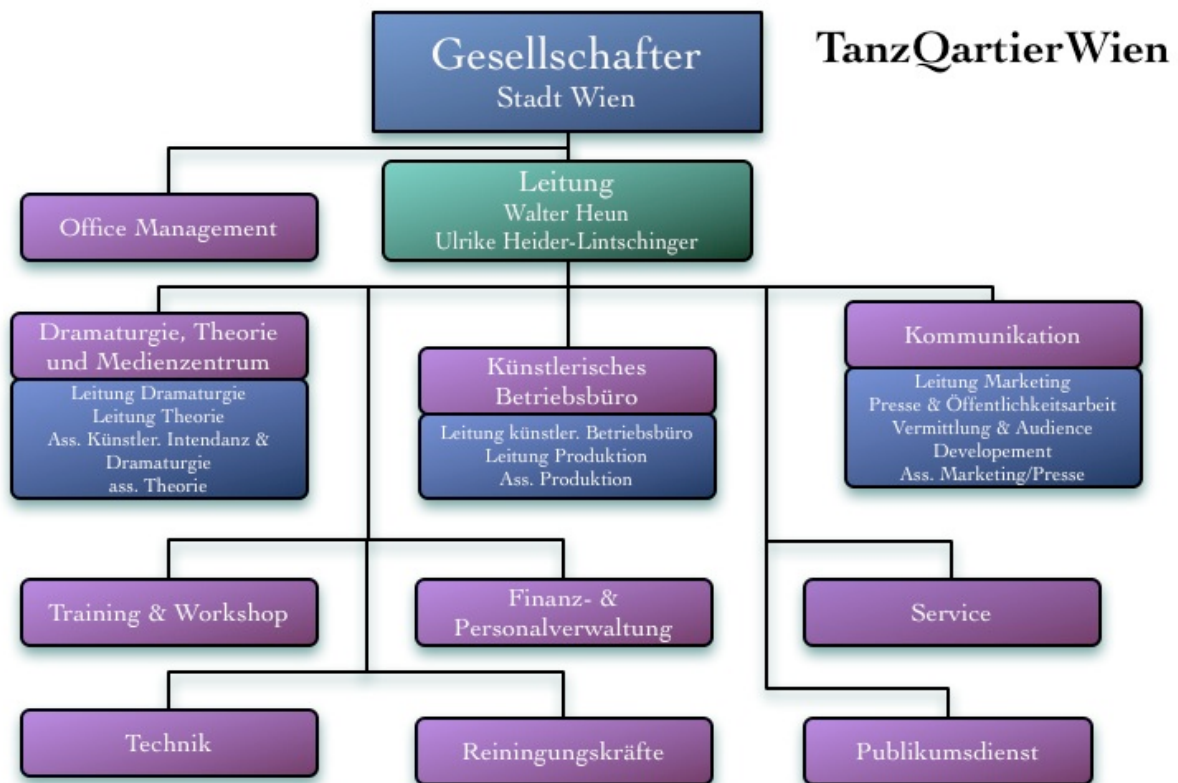


Abbildung 9: Organigramm Tanzquartier Wien

Das *Tanzquartier Wien* trägt in der zeitgenössischen Szene einen guten Ruf, ob dieser aber auch auf gute Qualität schließen lässt, ist eine unbeantwortete Frage. Seitens des TQW wurde nach Anfrage keine Auskunft zum Thema Qualitätsmanagement oder Innovationsmanagement gegeben. Raum für Innovation besteht durch die Förderprojekte der Organisation und durch die Unterstützung des Austauschs.

5.3.4 *ImPulsTanz Festival*

www.impulstanz.com

Ein sehr bekanntes und renommiertes Festival, das sich als Plattform für den Austausch von zeitgenössischem, aber auch anderem, Tanz versteht ist das *ImPulsTanz Festival* in Wien. 1984 von Karl Regensburger und Ismael Ivo ins Leben gerufen, vereint es nun seit bald 30 Jahren national und international eine Vielzahl an Personen, die sich für (zeitgenössischen) Tanz begeistern. Mit 6 Lehrpersonen und 20 Workshops starteten die damals noch *Internationalen Tanzwochen* in ihr Bestehen. Vier Jahre später wird das Festival durch die Performance Schiene erweitert und geht 1988 erstmals als *ImPulsTanz Festival* über die Bühne. Seit 1996 besteht das Projekt *danceWEB*, das verschiedene europäische Tanzinstitute vernetzt und künftigen Tänzern und Tänzerinnen sowie Choreographen und Choreographinnen Orientierung und Unterstützung in Form von Stipendien, Fortbildungsprogrammen und Koproduktionen bietet. Im Jahr 2012 zeigte *ImPulsTanz* Produktionen von über 50 nationalen und internationalen KünstlerInnen und Companies in rund 100 Performances und mehr als 100 Dozenten lehrten in 214 Workshops mit über 5000 Kursbuchungen und rund 3000 Teilnehmenden. (www.impulstanz.com)

Das *ImPulsTanz Festival* ist in einem selbständigen Verein verankert, der laut zentralem Vereinsregister erst im Jahr 2000 gegründet wurde und dessen Obmann Karl Regensburger ist. Weiters sind Richard Jencic als Schriftführer und Manfred Forstenlehner als Kassier eingetragen. Dem Tätigkeitsbericht 2006 des Kontrollamts der Stadt Wien (S.4) ist zu entnehmen, dass Karl Regensburger 1984 unter Rechtsträgerschaft *Verein zur Förderung des künstlerischen Ausdruckstanzes* die sogenannten *Sommertanzwochen* erstmalig in den Sporthallen des Universitätssportzentrums auf der Schmelz durchführte. Durch eine Zusammenarbeit mit den Wiener Festwochen im Jahr 2000 wurde es nötig einen neuen, vorsteuerabzugsberechtigten Verein zu gründen, so entstand der Verein *Im Puls – Tanz*. Weiters wurde im selben Jahr der Verein *Wiener Tanzwochen* gegründet. Nach der Zuerkennung der Förderung der Stadt Wien direkt auf die Vereine *Im Puls – Tanz* und *Wiener Tanzwochen*, ließ der *Verein zur Förderung des künstlerischen Ausdruckstanzes* seine Aktivitäten im Jahr 2002 (endgültige Vereinsauflösung erst im Jahr 2005, ebenda, S. 5) auslaufen. Die Organisation und Zusammenarbeit der verbleibenden Vereine ist so ausgerichtet, dass der Verein *Im Puls – Tanz* das Festival und die

dazugehörigen Workshops organisiert und betreut, während der Verein *Wiener Tanzwochen* die Basisorganisation, wie die laufenden Fixkosten (Mieten, Gehälter, Energiekosten u.ä.) trägt und verwaltet. Ein Grund für diese Teilung ist unter anderem die Erlangung von zusätzlichen EU-Förderungen, da es scheinbar nicht möglich ist, dass gleichzeitig mehrere Projekte einer Organisation unterstützt werden. (vgl. Tätigkeitsbericht 2006, S. 8) Der Vereinszweck besteht in beiden Vereinen „in der Förderung aller Aktivitäten, die der Kenntnis und Präsentation von zeitgenössischem Tanz, klassischem Ballett sowie moderner Bühnenkunstanstanzformen dienen“. (ebenda) Den Statuten ist laut des Tätigkeitsberichtes (2006, S.5) auch zu entnehmen, dass ein möglichst breiter und uneingeschränkter Personenkreis erreicht werden soll. Als Vereinsorgane wurden in beiden die Generalversammlung, der Vorstand, die Rechnungsprüfer, der Sekretär und das Schiedsgericht bestimmt. Vereinsmitglieder gibt es außer den Vorstandsmitgliedern keine. Beide Vereine werden von der Stadt Wien subventioniert. (In den Jahren 2002-2004 in einer Gesamthöhe von rund 1,3 Mio. Euro – Angaben lt. Tätigkeitsbericht 2006, S.10) Nach Angaben von Frau Es (Mailkommunikatin im Oktober 2012) finanziert sich *ImPulsTanz* zu 50 % aus öffentlichen Subventionen der Stadt Wien, des BMUKK und der EU und zur anderen Hälfte aus Einnahmen des Karten- und Workshopverkaufs, durch Sponsoring und Medienkooperationen.

Auch das Projekt *danceWEB* läuft unter einem eigenen Verein, der 1996 gegründet wurde und unter der Leitung von Manfred Forstenlehner mit den beiden Vereinen des *ImPulsTanz Festivals* zusammenarbeitet, sonst aber eine eigenständige Organisation darstellt. (zvr.bmi.gv.at)

In der Öffentlichkeit scheinen die beiden Vereine gemeinsam als *ImPulsTanz Festival* auf. Die interne Trennung in diese zwei Arbeitsbereiche ist nach außen nicht ersichtlich. Auf der Website www.impulstanz.com finden sich unter *Team* eine Reihe an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die für die Abwicklung des Festivals und die laufenden Tätigkeiten zuständig sind und die Organisationsstruktur darstellen. (Abbildung 10)

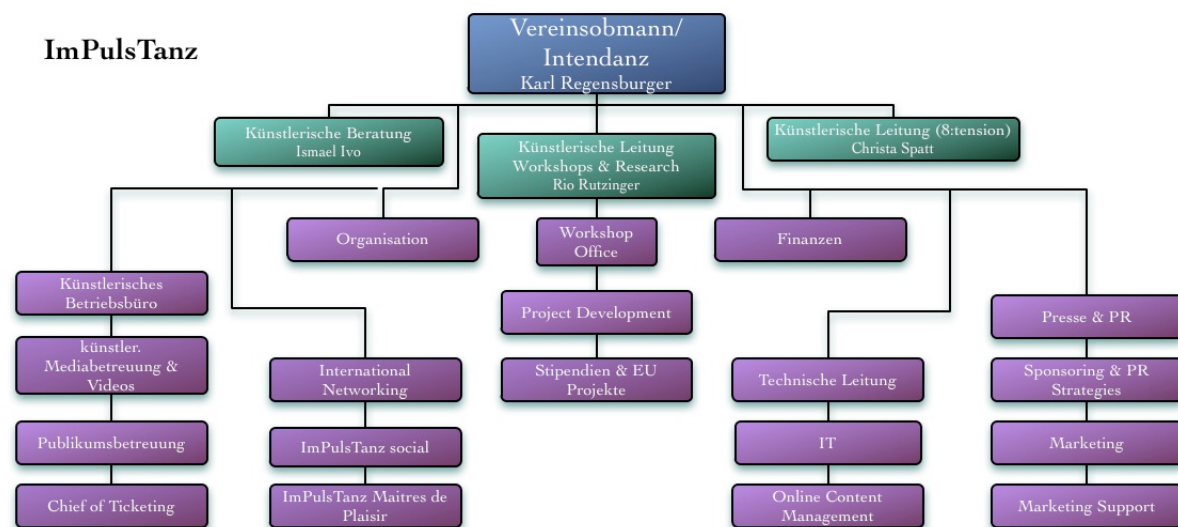


Abbildung 10: Organigramm Team ImPulsTanz

Anhand dieses Beispiels kann man erkennen, dass auch eine in Vereinsform bestehende Organisation erfolgreich und leistungsfähig sein kann. Als bisher einzige nicht-staatliche Organisation verfügt die Vereinskoooperation des *Im Puls – Tanz* und der *Wiener Tanzwochen* über genaue Strukturen und Aufgabenbereiche, denen die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zugeteilt sind. Das Prinzip der Arbeitsteilung (siehe Seite 45) wird hier deutlich umgesetzt. Die Organisation eines so großen Festivals erfordert ein hohes Maß an Struktur und Professionalität, ansonsten wäre die Entwicklung von einem kleinen Festival mit wenig Dozenten und Teilnehmenden zu einer international bekannten und in der breiten Öffentlichkeit präsenten Veranstaltung nicht möglich gewesen. Das *ImPulsTanz Festival* ist Fixpunkt im Wiener Kultursommer und Aushängeschild der österreichischen Tanzszene. Es werden immer mehr Sparten mit Angeboten bedient, so gibt es bis heute neben den Workshops für Profi- und FreizeittänzerInnen, ebensolche auch für Studierende, ältere Menschen (*Golden Age*), Menschen mit Beeinträchtigungen (z.B.: *DanceAbility Teacher*) und seit vielen Jahren auch Performances, die einen Hauptteil des gesamten Festivals ausmachen. *ImPulsTanz* kann man als Marke bezeichnen, die für eine bestimmte Qualität steht, da international bekannte und erfolgreiche Künstler und Künstlerinnen eingeladen werden und diese schon über viele Jahre mit einem gewissen Ruf besteht. Befragt zum Thema Qualitätsmanagement, führt Frau Ajda Es (Mailkommunikation im Oktober 2012) aus, dass der Kunst- und Kulturbetrieb, im Gegensatz zu anderen Branchen, „nicht mit festgeschriebenen Arbeitsabläufen operieren kann“ und dadurch Qualitätszertifizierungsmaßnahmen schwer oder gar nicht umzusetzen sind. Intern

folgt *ImPulsTanz* jedoch Qualitätsrichtlinien, „deren Einhaltung im wirtschaftlichen Bereich von Rechnungshof und Kontrollamt immer wieder überprüft“ werden. Um mehr Kundennähe zu gewährleisten wurde der *ImPulsTanz Club* gegründet, durch den laufend über Newsletter und Clubangebote mit den Kunden und Kundinnen kommuniziert wird. Dadurch erfolgt ein „Communitybuilding“ durch dieses auch unterjährig Kunden- und Kundinnenwünsche wahrgenommen werden können und auf Beschwerden reagiert werden kann. Die Wünsche eines „potentiellen Publikums“ werden von *ImPulsTanz* als Kulturfestival grundsätzlich natürlich auch verfolgt.

Laut Auskunft von Frau Es ist Innovationsmanagement für den Verein nicht „am bedeutendsten“. Regelmäßig finden Jour Fixe statt, in denen sich das gesamte Team zusammensetzt, um Ideen auszutauschen und sich gegenseitig zu informieren. Auf diese wird großen Wert gelegt. Auch der Austausch mit Künstlern und Künstlerinnen, Kunden und Kundinnen, Dozenten und Dozentinnen, Kollegen und Kolleginnen sowie anderen Partnern ist der Organisation sehr wichtig. Auf der Website von *ImPulsTanz* ist zu lesen: „ImPulsTanz. Das ist die stete Suche nach neuen Trends und Tendenzen im zeitgenössischen Tanz.“ (www.impulstanz.com)

Dies bedeutet, dass das Festival sehr wohl auf Neuerungen und Innovationen ausgerichtet ist und sich ständig weiterentwickeln möchte, jedoch nach eigenen Angaben kein systematisches Innovationsmanagement betreibt. Auch wenn dieses nicht ausdrücklich als solches bezeichnet ist, ist die Weiterentwicklung der Organisation und des Angebots doch klaren Regeln und einem genauen Planungs- und Entwicklungsprozess unterworfen. So erfolgt nach dem regelmäßigen Austausch, die Auswahl von neuen Angeboten, Performances und Projekten anhand dreier Kriterien:

- Künstlerische Alleinstellungsmerkmale
- Professionalität
- Wirtschaftliche Machbarkeit

(Mailkommunikation mit Frau Es, Oktober 2012)

Blickt man nun auf die genannten Plattformen zurück, kann man erkennen, dass es hier einige Vereinigungen geschafft haben, lange Zeit am österreichischen Tanzmarkt zu bestehen, den Tanz zu fördern und Künstlern und Künstlerinnen Raum und Möglichkeiten zu bieten diesen weiterzuentwickeln. Gemeinsam ist diesen Organisationen die Unterstützung durch die Stadt Wien. Unterschiede zeigen sich in der Organisationsstruktur und –form. Interessant ist hier, dass das *Tanzquartier Wien* als Organisation zur „Förderung und Weiterentwicklung“ des zeitgenössischen Tanzes die Gesellschaftsform der GmbH trägt, während alle anderen Organisationen als Verein agieren, die ihren möglichen Gewinn reinvestieren müssen. Innovationen werden scheinbar kaum systematisch gefördert und geschaffen (Ausnahme *ImPulsTanz*), ergeben sich jedoch durch die ständig wechselnde Zusammenarbeit unterschiedlicher Tänzer und Tänzerinnen sowie verschiedener Individuen. Qualität ist zwar ein Thema, jedoch finden sich keine Maßnahmen, die auf ein durchdachtes Qualitätsmanagementsystem schließen lässt. Qualität ist theoretisch wichtig, wird aber praktisch nicht nach außen kommuniziert. Nur die zuständige Mitarbeiterin des *ImPulsTanz Festivals* macht Angaben über die Qualitätsarbeit innerhalb der Organisation und die Schwierigkeit Kunst und Dienstleistungen mit Qualitätsrichtlinien zu versehen. Dies wäre ein möglicher Entwicklungsansatz für viele der Organisationen durch klare Qualitätsmerkmale oder auch beispielsweise über Gütesiegel ihre Position und Reputation zu verbessern oder zu bestärken.

6 Der Tanz als kommerzielle Dienstleistung (Dienstleister mit aktivem Sportkonsum)

Unter Tanz als Dienstleister mit aktivem Sportkonsum (nach Woratschek, siehe Kapitel 4.3, Seite 71) werden in diesem Kapitel alle verstanden, die Tanz in irgendeiner Form für den Kunden anbieten und als kommerzielle Dienstleistung, weil es sich um erwerbswirtschaftliche Organisationen handelt. Darunter fallen Ausbildungsstätten für Tanz, Tanzschulen und Tanzstudios. In einer Einführung wird kurz auf die rechtliche Situation, besonders in Wien, eingegangen. Danach folgt die Analyse von Organisationen, die sich im Bereich des Tanzunterrichts spezialisiert haben. Diese werden wiederum in Ausbildungsstätten und Hobby- und Freizeitbetriebe unterteilt. Auch in diesem Kapitel fällt besonderer Augenmerk auf die vorhandenen Organisationsstrukturen und den Organisationsaufbau. Weiters werden Unterschiede zwischen den einzelnen Anbietern herausgearbeitet und Vergleiche gezogen. Zentrale Unterscheidungsmerkmale sind weiterhin die vorherrschenden Strukturen, die Arbeitsbereiche und die Angebote oder Leistungen, durch die sich die einzelnen Organisationen besonders auszeichnen oder hervorheben. An dieser Stelle interessiert natürlich auch der Umgang mit dem Thema Qualität und Innovationen.

6.1 Tanzunterricht – eine rechtliche Einführung

Die Regelungen zur Erteilung von Tanzunterricht sind in Österreich Ländersache. Das hat zur Folge, dass es in den meisten Bundesländern unterschiedliche Bestimmungen gibt. Teilweise gibt es spezielle Tanzschulgesetze, andernorts werden Tanzschulen im Rahmen des Veranstaltungsgesetzes geregelt. Befähigungsnachweise sind ebenfalls nicht in allen Bundesländern gleichermaßen zu erbringen und es wird weiters auch in Bezug auf die Tanzform unterschieden. Gesellschaftstänze unterliegen teilweise den schon erwähnten Tanzschulgesetzen, während andere Tanzformen nur dem Veranstaltungsgesetz zugeordnet sind. Welche Tänze zu den Gesellschaftstänzen zählen und welche nicht, ist gleichermaßen den eventuell vorhandenen Gesetzesblättern zu entnehmen. Im Folgenden möchte ich im speziellen auf die besondere Situation in Wien eingehen. Die unterschiedliche Landesgesetzgebung macht sich auch

in der Bezeichnung der Gewerbeberechtigungen deutlich, die in den vorgestellten Tanzschulen differieren.

6.1.1 Beispiel Wien

„Die erwerbsmäßige Erteilung von Unterricht in Gesellschaftstänzen ist an eine landesgesetzliche behördliche Bewilligung (Tanzlehrbewilligung, Tanzschulkonzession) gebunden.“ (Infoblatt Tanzschulen der WKO, Wirtschaftskammer Wien, 2012)

Im Wiener Landesrecht (Landesgesetzblatt, www.ris.bka.gv.at) stehen die Bestimmungen zum *Wiener Tanzschulgesetz 1996*. Es regelt die „gewerbsmäßige Erteilung von Unterricht in Gesellschaftstänzen (Tanzunterricht)“ sowie die dafür notwendigen „persönlichen Voraussetzungen“ und die „geeigneten Betriebsstätten“. Unter § 1 Abs. (2) des Wiener Tanzschulgesetzes (1996) werden Gesellschaftstänze als jene Tänze beschrieben, „die der gesellschaftlichen Unterhaltung dienen oder gedient haben, sowie Tanzformen, die sich aus den Gesellschaftstänzen entwickelt haben, einschließlich der auf brauchmäßiger Überlieferung beruhenden einheimischen Volkstänze.“

Es werden aber auch Tänze abgegrenzt, die nicht in den Bereich des Gesellschaftstanzunterrichts fallen und das sind Tanzveranstaltungen, die sich einerseits mit künstlerischen Tänzen befassen und andererseits der Pflege von traditionellen Volkstänzen dienen. Die Liste der Gesellschaftstänze beinhaltet 29 Tänze, die neben dem Tanzleistungsprogramm auch Tänze wie, Salsa, HipHop, Reggae und Countrytänze reglementiert. Ausdrücklich ausgenommen sind tänzerische Bewegungssportarten, wie Steppdance und Jazzdance, künstlerische Tänze, insbesondere der gesamte Bereich des Bühnentanzes, Ballett, sportlich orientierte Tanzformen (Turniertanz), und einige andere. Die Bestimmungen zur Erteilung von Unterricht in Gesellschaftstänzen gelten auch für Vereine, wenn diese mehr als einmal in der Woche Tanzunterricht erteilen und somit die Annahme des erwerbsmäßigen Unterrichts vorliegt. Als Nachweis zur Tanzlehrbefugnis benötigt man das Vorliegen der persönlichen Voraussetzungen und die Eignung der Betriebsstätte. Die für den Befähigungsnachweis zu erbringenden Fachkenntnisse sind in Form einer Tanzlehrprüfung zu erbringen, die vor einer von der Landesregierung

eingesetzten Prüfungskommission abzulegen ist. Die Betriebsstätte muss vom Magistrat (MA 36) mit einer behördlichen Eignungsfeststellung versehen werden. Erhält man eine Tanzlehrbefugnis, so ist man berechtigt Unterricht in Gesellschaftstänzen zu erteilen, Unterweisungen in Anstandslehre zu geben, Tanzübungen (Perfektionen) abzuhalten und die Bezeichnung „Tanzschule“ bei Namensführung und der Betriebsstätte zu tragen. Die Tanzlehrbewilligung ist in Wien standortbezogen. (vgl. Wiener Tanzschulgesetz 1996)

Tanzstudios benötigen in Wien laut Auskunft der Wirtschaftskammer Wien (Dr. Mag. Klaus Christian Vögl, Fachgruppe der Freizeit- und Sportbetriebe) keine behördliche Betriebs-Berechtigung. Tanzkurse, die nicht dem Tanzschulgesetz unterliegen, also keine Gesellschaftstänze darstellen sind in Wien anmeldungsfreie Veranstaltungen nach dem Wiener Veranstaltungsgesetz (Landesgesetzblatt, www.ris.bka.gv.at), die sich in §5 Abs. 1 finden. Dort ist nun vermerkt, dass der „Betrieb von Veranstaltungsstätten, die der Durchführung von Tanztraining dienen, ausgenommen Ballett, künstlerische Tänze, traditionelle österreichische Volkstänze und alle dem Wiener Tanzschulgesetz, LGBI. Nr. 12/1997, in der jeweils geltenden Fassung, unterliegenden Tätigkeiten“ weder einer Anmeldung noch einer Bewilligung benötigen. Dies hat sich mit der Novelle 2010 geändert, da diese vorher frei (die ausgenommenen Tänze sind dies immer noch) waren und nun bei Missständen behördlich geregelt werden können. (Wenn z.B.: die Umgebung durch Lärm gestört wird, kann die Untersagung erfolgen.)

So benötigen „Tanzstudios“ im Vorhinein keine behördliche Anmeldung, sie unterliegen aber dennoch der Aufsicht der MA 36 und den Bestimmungen des Wiener Veranstaltungsgesetzes und des Wiener Veranstaltungsstättengesetzes (die z.B.: die bauliche Sicherheit regelt).

6.1.2 Andere Bundesländer

In Ober- und Niederösterreich ist die Erteilung von Tanzunterricht nicht an eine Betriebsstätte gebunden. So können auch so genannte „Wandertanzschulen“ entstehen, die an keinem fixen Standort ihren Unterricht abhalten. Oberösterreich hat aber dennoch 2010 ein Tanzschulgesetz erlassen, das die Regelung von Tanzunterricht für Gesellschafts- und Volkstänze regelt. Das Tiroler Tanzunterrichtsgesetz wurde mit 29. September 2010 außer Kraft gesetzt und die

Erteilung von Tanzunterricht unterliegt jetzt dem Tiroler Veranstaltungsgesetz. Auch in Kärnten existiert kein eigenes Tanzschulgesetz. (www.ris.bka.gv.at)

6.2 *Tanzunterricht in Form von Ausbildung zur Profession - Beispiel Wien (Professionelle und semi-professionelle Ausbildungsstätten)*

Ausbildungen in Form von (Universitäts-)Studien, zum Beispiel am Konservatorium Wien auch wenn es sich hierbei um eine Privatuniversität handelt, werden von dieser Arbeit ausgeschlossen. Es sollen lediglich Organisationen analysiert werden, die sich hauptsächlich mit Tanzausbildung beschäftigen.

6.2.1 *Die Ballettschule der Wiener Staatsoper* *www.opera-balletschool.com*

Die in Österreich wohl bekannteste Ausbildungsstätte für professionellen Tanz ist die Ballettschule der Wiener Staatsoper, deren Wurzeln bis in das Jahr 1771 zurückreichen. Sie zählt neben Paris und St. Petersburg zu den „traditionellsten Ausbildungsstätten für Klassisches Ballett“. (www.wiener-staatsoper.at)

Sie ist in das *Wiener Staatsballett* integriert und auch hier trägt die künstlerische Leitung Manuel Legris, während die ehemalige Solotänzerin der Wiener Staatsoper, Simona Noja, die geschäftsführende Direktorin der Schule ist. (www.opera-balletschool.com) Die Organisationsstruktur ist der einer „normalen“ Schule ähnlich. (siehe Abbildung 11) Hierarchisch über der Direktorin steht nur der künstlerische Leiter. Weiters gibt es Zuständige für die Administration und das Sekretariat, eine Beratungsstelle, einen Schulwart und eine Gouvernante. Diese zeigt von der Tradition dieser Organisation, da der Begriff und auch die Position der Gouvernanten heutzutage kaum noch gebraucht werden. Diese wäre auch überdenkenswert, da der Begriff eine oft negative Assoziation hervorruft. Weiters sind in der *Ballettschule der Wiener Staatsoper* 18 internationale Pädagogen und Pädagoginnen, 8 Pianisten und eine Schulärztin beschäftigt.

Entscheidungen, die strukturelle Angelegenheiten betreffen werden von Herrn Legris und Frau Noja gemeinsam getroffen, wobei auch die Staatsoperndirektion dabei mitsprache- und entscheidungsberechtigt ist. Für geschäftliche und interne Entscheidungen ist Simona Noja als geschäftsführende Direktorin alleine zuständig. Immer wieder werden auch Pädagogenmeetings veranstaltet, um Veränderungsprozesse zu leiten. Hier geht es um die Lehrplangestaltung und die Ausbildung. (Auskunft Frau Korger, 19.9.2012)

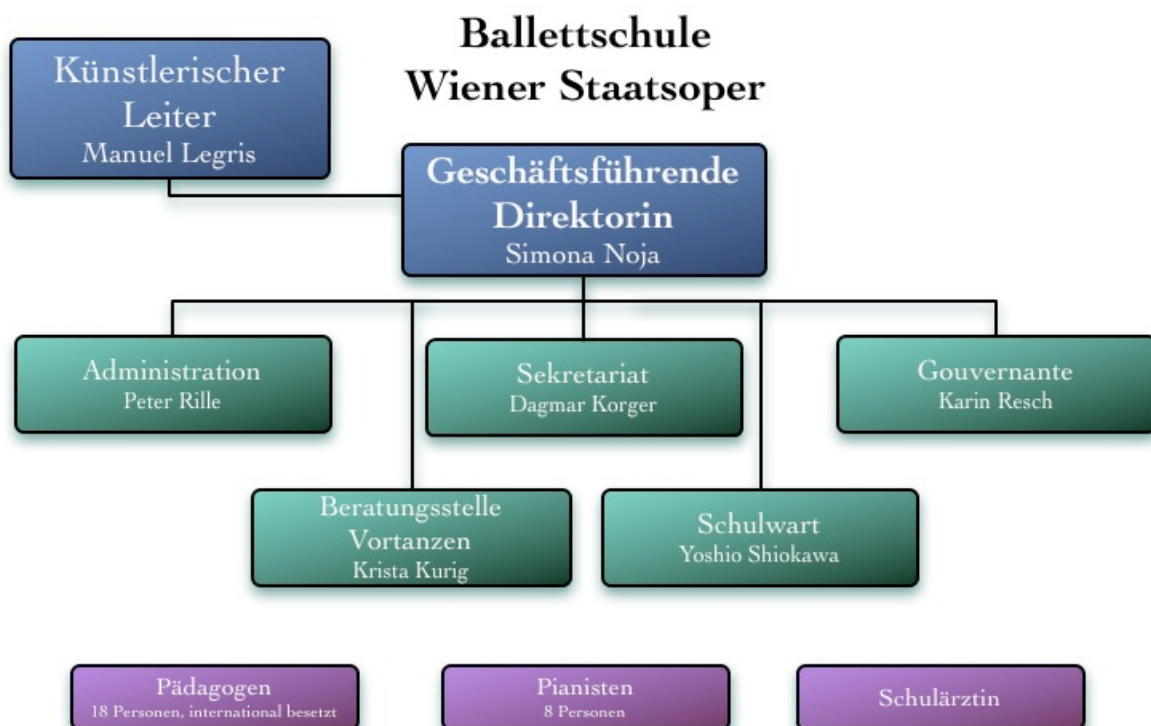


Abbildung 11: Organigramm Ballettschule der Wiener Staatsoper

Schon Kaiserin Maria Theresia richtete eine „Theatral-Tanzschule“ ein, in der täglich 8 Knaben und 8 Mädchen von zwei Ballettlehrern unterrichtet wurden. Diese Schule wurde jedoch schon 1774 wieder aufgelöst. Im 19. Jahrhundert war dem Kärntnerthortheater nur lose eine Ballettschule angegliedert. Erst als das Haus am Ring eröffnet wurde, wurde 1870 die Ballettschule durch das „Organisations-Statut für die Ballett-Tanzschule am k. k. Hof-Operntheater“ institutionalisiert. (www.opera-balletschool.com)

Seit 1918 trug diese den Namen *Ballettschule der Wiener Staatsoper* und wurde 1973 in *Ballettschule der Österreichischen Bundestheater* umbenannt, doch seit einer „organisatorischen

Umstrukturierung“ 1999 trägt sie nun wieder den Namen *Ballettschule der Wiener Staatsoper*. Eine optimale Schulausbildung mit Matura wird durch die seit 1983 bestehende Zusammenarbeit mit dem *BRG mit musikischem Schwerpunkt Boerhaavegasse in Wien 3* (HIB) gewährleistet und ist laut Angaben der Schule einmalig in Österreich (www.hib-wien.at). Es besteht aber auch die Möglichkeit die Kooperative Mittelschule Renngasse zu besuchen. (www.opera-ballettschool.com)

Die Kooperation mit dem BRG Boerhaavegasse ermöglicht den Schülerinnen und Schülern der Ballettklasse am Vormittag (Oberstufe) bzw. Nachmittag (Unterstufe) täglich ihrer Tanzausbildung nachzugehen. Um im Ballett-Zweig der Schule aufgenommen zu werden ist zusätzlich zur AHS Eignung, die für alle Zweige bedingt ist, eine Aufnahme in der Ballettschule der Staatsoper oder am Konservatorium Wien zwingend vorausgesetzt. In den 6.-8. Klassen wird zusätzlich der Gegenstand *Ballettkunde* unterrichtet, der auch für die Reifeprüfung schriftlich, mündlich, vertiefend oder fächerübergreifend gewählt werden kann. Das Fach Bewegung und Sport entfällt gänzlich, in der Unterstufe werden stattdessen zusätzliche Lernstunden in die Unterrichtszeit integriert, um den Kindern zu helfen diese Doppelausbildung zu bewältigen. (www.hib-wien.at)

Dem HIB ist ein Internat angeschlossen, in dem die Schüler und Schülerinnen „in Gruppen, ihrem Alter und den schulischen Erfordernissen entsprechend“ betreut werden und in dem eine breite Auswahl Freizeitmöglichkeiten geboten werden. Auch an den Wochenenden werden die Kinder entsprechend ihren Wünschen betreut. (ebenda)

Diese Kooperation ermöglicht auch nicht in Wien lebenden Kindern und Jugendlichen die Ausbildung an der Ballettschule der Wiener Staatsoper. Bei genauerer Betrachtung der Lebensläufe der Tänzer und Tänzerinnen des Ensembles kann man erkennen, dass mehrere Personen zwar im Ausland geboren sind, jedoch trotzdem die Ballettschule in Wien besucht haben.

Seit September 2011 gibt es die oben genannte Möglichkeit in der Unterstufe die *Kooperative Mittelschule Renngasse* zu besuchen, die ebenfalls einen musisch-kreativen Schwerpunkt bietet. Danach ist aber wiederum die Aufnahme im HIB für mindestens 1 Jahr, also bis zum Ende der Schulpflicht, Voraussetzung für den weiteren Besuch in der Ballettschule. Auf der Website der KMS (www.dierenngasse.at) ist die Kooperation mit der Ballettschule nicht angeführt oder beschrieben. Anzunehmen ist, dass auch hier die Ausbildung in der Ballettschule

nicht mit Nachmittagsunterricht der KMS kollidiert, da als sie eine „Kooperative Mittelschule mit besonderer Berücksichtigung der musischen Ausbildung“ geführt wird. (ebenda)

Die meisten Schülerinnen und Schüler bevorzugen jedoch den Maturaabschluss fertig zu machen, um sich ein zweites Standbein sichern zu können, gibt Frau Korger, Sekretärin der Ballettschule, in einem telefonischen Gespräch an. (19.9.2012)

Die Ballettschule der Wiener Staatsoper stellt in ihrem Konzept vor, dass eine umfangreiche praktische und theoretische Bühnentanz-Ausbildung angeboten wird, in der besonders auf „physisches und emotionales Wohlbefinden der Schüler“ Wert gelegt wird. Die Aufnahme aus dem In- und Ausland ist für Kinder und Jugendliche zwischen 8 und 17 Jahren möglich. Derzeit werden 161 Schüler und Schülerinnen von 10 bis 18 Jahren ausgebildet. Als wichtiger Aspekt wird die Mitwirkung an Produktionen an der Wiener Staatsoper und der Volksoper Wien angeführt sowie eine Abschlussaufführung am Ende des Schuljahres und die Integration in die Opernballeröffnung und in das Neujahrskonzert. (www.opera-ballettschool.org)

Schriftlich festgehaltenes und öffentliches Ziel der Ballettschule ist es, „eine positive Lernumgebung zu schaffen, sodass die Kinder ihr volles Potenzial für den klassischen Tanz entdecken und entwickeln können, um weltweit anerkannte Künstler und selbstbewusste Persönlichkeiten zu werden.“ (www.opera-ballettschool.com)

Als weitere Zielsetzungen beschreibt man auf der Website der Ballettschule (www.opera-ballettschool.com)

- Der Wiener Tradition neue Akzente setzen
- Intensivierung des Bühnenpraktikums durch Erhöhung der Auftrittsveranstaltungen, -und Orte
- Steigerung der Beschäftigungsquote der Studierenden
- Etablieren einen (sic) internationalen Audition-, Outreach-, und Partnerships-Programms
- Interaktive Kommunikation Lehrer-Schüler-Eltern

Die Ballettschule der Wiener Staatsoper beschreibt sich selbst als „internationale Institution“. 19 Nationalitäten absolvieren derzeit den täglichen Unterricht. Neben Österreich sind hauptsächlich Kinder aus osteuropäischen Ländern, aber auch aus der Schweiz, Deutschland sowie aus Brasilien und Japan vertreten. Auch das Lehrpersonal ist international besetzt. (www.opera-balletschool.com)

Die Tanzausbildung dauert insgesamt 8 Jahre und schließt mit einem staatlich anerkannten Diplom der paritätischen Kommission sowie einem eigenen Diplom ab. Im Schuljahr 2011/2012 wurden 8 Klassen, eine Theaterklasse und eine Vorbereitungsclassse unterrichtet. Die Unterrichtsgegenstände sind:

- Klassisches Ballett mit einem Hauptlehrer (90 Minuten, täglich, alle Klassen)
- Ballett Intensiv mit einem anderen Lehrer (60 Minuten, 2x/Woche, alle Klassen)
- Pas de deux
- Spitzentechnik
- Rhythmik
- Historischer-, Charakter-, Jazz- und Zeitgenössischer Tanz
- Wiesenthal-Technik
- Pantomime
- Angewandte Geschichte des Balletts
- Anatomie
- Musik
- Repertoire

2010 wurde eine Karriereberatungsstelle eingerichtet, die Schüler und Schülerinnen der letzten Klasse und der Theaterklasse bezüglich ihrer tänzerischen Zukunft beraten und über Tanzkompanien ihrer Potenziale entsprechend informieren. (www.opera-balletschool.com)

Die *Ballettschule der Wiener Staatsoper* ist als Teil des *Wiener Staatsballetts* ebenfalls in die Wiener Staatsoper GmbH integriert und gehört somit zur Tochtergesellschaft der Bundestheater-Holding GmbH.

Als Qualitätsmerkmale werden der nach der „Vaganova-Methode“ gestaltete Lehrplan und die Berufsausbildung genannt. Zwei Mal jährlich müssen die Schülerinnen und Schüler eine Prüfung über das gelernte Schrittmaterial ablegen. In einem Gespräch mit Frau Korger im September 2012 (19.9.), erklärt sie weiters, dass es Hauptaufgabe der Ballettschule ist ihre Schülerinnen und Schüler so auszubilden, dass sie direkt in das Ensemble oder in anderen internationalen Balletthäusern aufgenommen werden könnten. Für das Wiener Staatsballett muss im Anschluss allerdings nochmals eine Audition getanzt werden. Tänzerinnen und Tänzer werden immer wieder intern nachbesetzt oder werden an der Volksoper Wien engagiert. Es besteht allerdings keine Verpflichtung in den Organisationen der Bundestheater Holding zu bleiben.

Die erfolgreiche Vermittlung der Schülerinnen und Schüler der Ballettschule ist das Qualitätskennzeichen der Ausbildung. Weitere Qualitätsmanagementmaßnahmen werden nicht getroffen, es existieren auch keine festgeschriebenen Qualitätsrichtlinien. (Auskunft Frau Korger)

Zumindest Zielformulierungen sind öffentlich ersichtlich, auch wenn diese recht unpräzise formuliert sind. Leider werden keine genaueren Angaben zum Lehrpersonal gemacht. Es findet sich eine bloße Auflistung der Nationalitäten des Lehrkörpers, jedoch keine Namensliste oder genauere Informationen über die Unterrichtenden. Sollte eine Ballettschule mit so gutem Ruf und hohem Bekanntheitsgrad aber nicht die besten Lehrpersonen beschäftigen? Wenn dem so ist, dann könnte man allerdings auch diese als Zeichen der Qualitätssicherung heranziehen und auch namentlich oder mit Lebenslauf erwähnen, um so nach außen zu demonstrieren, dass die Qualität der Ausbildung, inklusive der dort Unterrichtenden, ein wichtiges Thema für die Schule ist.

Das Thema Innovation gestaltet sich in einer traditionellen Ballettschule eher schwierig. So finden sich in der Stundentafel nur traditionelle Stile. Als große Neuerung der letzten Jahre ist einerseits die Möglichkeit zu sehen, die *Kooperative Mittelschule Renngasse* zu besuchen und andererseits die Einrichtung der Karriereberatungsstelle. Frau Korger (19.9.2012) gibt weiters die Auskunft, dass die Schule „mit der Zeit geht“ so werden immer wieder neue Stile in den

Lehrplan aufgenommen wie Jazz, Contemporary und Modern Dance und auch die PädagogInnenbesetzung ändert sich. Für die Abschlussprüfung müssen neben einem klassischen Ballettstück auch eine moderne Variation und ein freies Stück präsentiert werden. Die Tänzerinnen und Tänzer sollen auch als moderne und zeitgenössische TänzerInnen ausgebildet werden.

6.2.2 *Performing Center Austria*

www.performingcenter.at

Das *Performing Center Austria* bezeichnet sich selbst als „Die größte private Ausbildungsstätte für Tanz, Gesang & Schauspiel in Österreich“ und wird deshalb in diesem Kapitel angeführt. Es ist eine Mischform, da es einerseits Ausbildungsstätte ist und andererseits wie ein Tanzstudio arbeitet, in dem es auch Angebote für Hobbytänzer und –tänzerinnen gibt. Des Weiteren betreiben die Macher des Performing Centers auch eine Künstlervermittlung, die *Performing Artists*, deren Beschäftigungsfeld sich über Film, Fernsehen und Musiktheater erstreckt.

Gegründet wurde das *Performing Center Austria* 1979 von Traude Tinodi, damals noch als *Tanzforum*. (siehe Seite 31) Schon ein Jahr nach der Eröffnung in der Kaiserstraße siedelt dieses an den heutigen Standort in der Zieglergasse im 7. Bezirk in Wien. Mehr als 700 Kinder und 40 professionelle Studierende im Bereich Musical werden derzeit ausgebildet. (www.performingcenter.at)

Geschäftsführer ist heute Alexander Tinodi. Leider werden seitens des Centers keine genauen Angaben zur weiteren Geschichte des Zentrums gemacht. Die Organisationsform des Performing Centers ist eine GesmbH. Neben den Mitarbeitenden im administrativen Bereich, ist die Organisation in mehrere Abteilungen gegliedert: Die *Kinder- und Jugendtanzabteilung* in der ebenfalls mehrere Projekte und ein Ausbildungszweig angeboten werden, die *Performing Academy* und die *Performing Artists*. (siehe Abbildung 12) Das Center ist bekannt für seine dreijährige Musical-Ausbildung – die Performing Academy, die Männer und Frauen ab 18

Jahren besuchen können. Diese wird hier nicht genauer erläutert, da der Musicalbereich nicht Teil dieser Arbeit ist. Im Kinder- und Jugendbereich gibt es die *XMAS Company* und die *Youth Company*, die als Talentprojekte für Kinder ab 10 Jahren geführt werden. Für beide ist eine Aufnahmeprüfung zu absolvieren. Während die XMAS Company jährlich ein Weihnachtsmusical vorbereitet, ist in der Youth Company der Musical Schwerpunkt des Centers nicht so stark zu spüren. Kinder und Jugendliche zwischen 10 und 18 Jahren müssen bei der Audition zwar Singen und Tanzen, es finden hier jedoch auch Wettbewerbstänzer und -tänzerinnen ihren Platz, die bei Showdance-Meisterschaften auch in reinen Tanzkategorien (Modern, Open, HipHop, Jazz, Step, etc.) antreten und Erfolge erzielen. Ein weiterer Ausbildungszweig sind die *Performing Talents*. Dieser läuft ebenfalls in Kooperation mit der HIB, dem BRG Boerhaavegasse. So wie die Schüler und Schülerinnen der *Ballettschule der Wiener Staatsoper* besuchen die Jugendlichen die Ballettklasse des HIB. Diese Form läuft allerdings erst ab der 6. Klasse für Schüler und Schülerinnen ab 15 Jahren und soll diese auf die professionelle Musicals Ausbildung vorbereiten. (www.performingcenter.at)

Interessant dabei ist, dass das HIB diese Möglichkeit in ihren Aufnahmebedingungen zur Ballettklasse nicht anführt. Außerdem stellt sich die Frage, wenn man von der Ballettschule der Wiener Staatsoper bzw. dem Konservatorium Wien erst in der 6. Klasse zum *Performing Center Austria* wechselt, das Zentrum eventuell als Auffangstelle für Schülerinnen und Schüler dient, die in der *Ballettschule der Wiener Staatsoper*, aus welchen Gründen auch immer, nicht weiter ausgebildet werden können.

Das *Performing Center Austria* ist außerdem auch Ausbildungsstätte und Trainingsmöglichkeit für Hobbytänzer und -tänzerinnen sowie für Profis. Dieser Bereich der Organisation ist mit dem eines „normalen“ Tanzstudios zu vergleichen. Es werden Anfängerkurse für Einsteiger und Einsteigerinnen ab 17 Jahren angeboten, ein offenes System für Tänzer und Tänzerinnen mit Vorkenntnissen (ebenfalls ab 17 Jahren), das viele unterschiedliche Stile und Levels bietet. Für Personen zwischen 4 und 18 Jahren gibt es auch Kindertanzstunden, ohne dabei eine Ausbildung absolvieren zu müssen bzw. in einer Company aufgenommen zu werden. Auch Workshops werden zu Spezialzeiten, wie Weihnachten oder Sommerferien, angeboten. (www.performingcenter.at)

Die Aufgabenbereiche und Abteilungen sind auch in dieser Organisation klar zugeteilt. Neben den administrativen und technischen Bereichen, werden eine Kinder- und Jugendtanzabtei-

lung und die drei „Performing“-Sparten geführt. Interessant ist, dass auch hier das Unterrichtspersonal nicht zum „Team“ gehört. Genauere Angaben über Lehrpersonen findet man nur über den Umweg der verschiedenen Angebote. Hier kann man dann die entsprechenden Personen anklicken und kommt zu einem kurzen Lebenslauf.

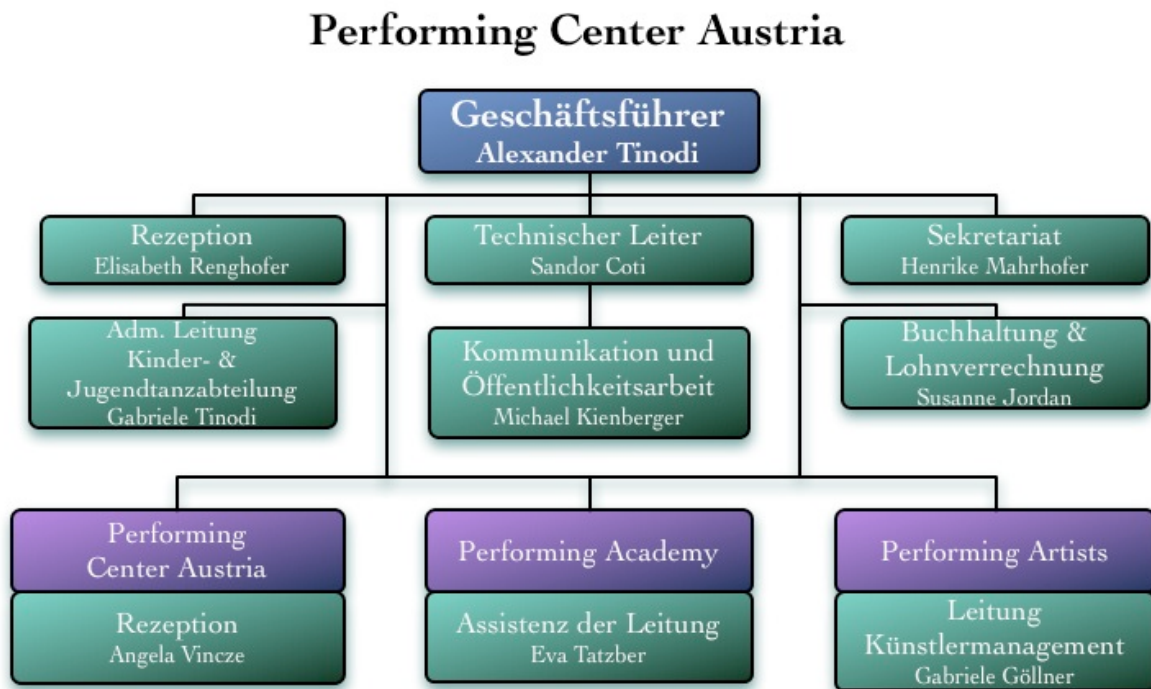


Abbildung 12: Organigramm Performing Center Austria

Die Macher des Unternehmens haben es also geschafft eine Organisation aufzubauen, die den Großteil der Geld bringenden Bereiche des Tanzes abdeckt. Es gibt für alle Altersgruppen ein Angebot, unterschiedliche Levels und die Jugend wird speziell gefördert. Außerdem hat sich die Ausbildung der Performing Academy einen Namen gemacht und über die Künstlervermittlung wird es den Kunden leicht gemacht vom Anfang bis zum Ende der Tanzkarriere dem Unternehmen treu zu bleiben. Die Academy hat einen guten Ruf und steht in ihrer Sparte ebenfalls für eine bestimmte Qualität. Leider werden auch hier keine Angaben zum Qualitätsmanagement getätigt und es ist nicht klar, ob sich die Unternehmensleitung mit diesem Thema beschäftigt. Zum Thema Innovation ist auf der Website folgendes zu finden:

Am 3. September geht das PERFORMING CENTER AUSTRIA in seine 33. Saison und präsentiert sich unternehmenslustiger und dynamischer denn je. Im Haus und auf allen von uns bespielten Bühnen außer Haus gibt es Innovatives, Überraschendes, Spannendes und in jedem Fall viel Neues zu erleben. Denn unsere langjährige Erfahrung in Sachen Bühnentanz fließt in all unsere Angebotssparten ein und ist gleichzeitig Quelle und Inspiration für immer neue Impulse und Projekte. Basis und Ursprung aller Aktivitäten des Hauses ist und bleibt eine starke Kinder- und Jugendtanzabteilung, die allen Kindern das Ausüben dieses gesunden, kreativen und persönlichkeitsfördernden Hobbys ermöglicht [...]

(www.performingarts.at, 10. August 2012)

Es wird also versucht, sowohl mit Erfahrung, Tradition – „Basis und Ursprung aller Aktivitäten“ – und Innovation – „Innovatives, Überraschendes, Spannendes und in jedem Fall viel Neues“ – zu überzeugen. Das Performing Center präsentiert sich als beständiges, modernes, innovatives, freundliches und ideenreiches Unternehmen, das stark auf Kinder- und Jugendförderung setzt. Die Beweise für die hohe Qualität der Ausbildung werden dadurch erbracht, dass die Engagements der Künstler und Künstlerinnen laufend gelistet und publiziert werden.

Die vorgestellten Ausbildungsstätten unterscheiden sich vor allem dadurch, dass die *Ballettschule der Wiener Staatsoper* eine staatliche und das *Performing Center Austria* eine privatwirtschaftliche Organisation ist. Beide sind als GmbH organisiert und sind somit auch gewinnorientiert angelegt. Während die Ballettschule eher im Bereich der Tradition angesiedelt ist, steht das Performing Center auch für Innovation. Der gute Ruf und die Qualität der Ausbildungen scheinen zu überzeugen, da sich die Organisationen, trotz großer Konkurrenz (Konservatorium Wien, diverse andere Tanzstudios mit anhängenden Ausbildungsschienen) schon lange am österreichischen Markt behaupten können, obwohl keine der genannten Organisationen Qualitätsrichtlinien, -maßnahmen oder -merkmale nach außen transportiert. Beide Organisationen haben eine straffe Struktur und klar verteilte Aufgabenbereiche für die Mitar-

beitenden. Weiters unterscheiden sich beide doch so deutlich voneinander, dass sie nebeneinander existieren und erfolgreich wirtschaften können. Während die *Ballettschule* eine lange Tradition hat und für traditionelle und kulturelle Werte steht und sich dabei ausschließlich auf die Ausbildung von Kindern und Jugendlichen konzentriert, ist das *Performing Center Austria* auch eine Organisation mit Geschichte und deckt viele Bereiche ab der Tanzdienstleistungen ab, wobei das Aushängeschild der Ausbildung zum *Performing Artist* durch die passende Kinder- und Jugendschiene optimal ergänzt wird.

6.3 Tanzunterricht im Hobby- und Freizeitbereich

Tanzunterricht im Hobby- und Freizeitbereich kann in unterschiedlichen Formen, Stilen und Organisationen angeboten werden. In diesem Kapitel wird zwischen Tanzschulen, die hauptsächlich Gesellschaftstanz unterrichten und Tanzstudios, die in allen andern Stilen tätig sind unterschieden. Vereine, die im Rahmen ihres Angebots Tanzunterricht anbieten, sollten ausgenommen werden, jedoch muss im Laufe der Recherche festgestellt werden, dass einige bekannte Tanzstudios ebenfalls als Vereine organisiert sind.

6.3.1 Tanzschulen

Wie schon in Kapitel 2.1, S. 18, erläutert wurde, hat der Gesellschaftstanz eine besondere Stellung in der österreichischen Tanzkultur. Am Beispiel einiger erfolgreicher und langjährig bestehender Tanzschulen werden Unterschiede in Organisationsstrukturen, Ausrichtung und Angebot aufgezeigt. Am Ende folgt wie immer der Vergleich zwischen den einzelnen Organisationen mit der Analyse der Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Der Fokus in Richtung Qualitäts- und Innovationsmanagement wird dabei natürlich nicht vernachlässigt.

6.3.1.1 Die Tanzschule Elmayer

Die Tanzschule Elmayer im Wiener Palais Pallavicini besteht seit mehr als 90 Jahren und gilt als die bekannteste Tanzschule Österreichs. Steckpferd dieser Schule ist das „Gute Benehmen“. Willy Elmayer von Vestenbrugg, gründete die Tanzschule schon 1919. Für Singles waren schon damals „Eintänzer“ engagiert. (vgl. Schlinke, 1997, S. 140f)

Laut Firmen A-Z (firmen.wko.at) ist die *Tanzschule Willy Elmayer-Vestenbrugg GmbH* eben eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, deren Gewerbeberechtigung für die Erteilung von Unterricht in Gesellschaftstanz seit 1969 aufrecht ist und Gründung schon 1919 erfolgte. Unternehmensgegenstand ist Tanz- und Anstandsunterricht. Derzeit beschäftigt Thomas Schäfer Elmayer, der seit 1987 Leiter und Inhaber der Tanzschule ist 30 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Als Direktor und Geschäftsführer bestellt ist Rudolf Peschke und Stellvertretender Geschäftsführer Dominik Truschner. (Abbildung 13)

Die Tanzschule Elmayer steht für Tradition und Wertebewusstsein. Den bis heute anhaltenden Erfolg schreibt Thomas Schäfer-Elmayer der Kombination aus Tradition und Neuem zu. Im Angebot stehen Jugend-, Paar-, Singles- und Studentenurse in Gesellschaftstänzen, Kurz- und Blitzkurse sowie Linkswalzertraining und Seniorenkurse. Weiters werden natürlich Seminare und Vorträge zum Thema „Umgangsformen“ angeboten und ein Etikette-Essen ist ebenfalls buchbar. Auch karitatives Engagement der Tanzschule wird auf der Website publiziert. (www.elmayer.at)

Die *Tanzschule Elmayer* verfügt über einen sehr hohen Bekanntheitsgrad (national und international) und steht für Tradition und klassische Werte. Um dem „verstaubtem“ Image wieder modernern Schliff zu geben, werden schon auf der Startseite der Website „moderne Umgangsformen“ beworben. Auch Bücher über gutes Benehmen („Knigge“) werden immer wieder überarbeitet, neu aufgelegt und auch in anderen Themenbereichen herausgebracht, wie zum Beispiel „Der Schul-Elmayer. Gutes Benehmen schon jetzt gefragt?“ und „Der Business-Elmayer“ sowie „Der kleine Elmayer“ und „Der kleine Wald-Elmayer“. (www.elmayer.at) Durch das konservative aber moderne Auftreten soll die Brücke zwischen traditionell und zeitgemäß gebaut werden. Das Thema Qualität wird nicht ausdrücklich erwähnt, der Name steht als Marke für sich. Die Tanzschule Elmayer schafft es auch trotz harter Konkurrenz als

eine der ältesten Tanzschulen immer noch am österreichischen Markt erfolgreich zu bestehen. Eine Anfrage zu den analysierten Themen wurde leider nicht beantwortet.

Tanzschule Elmayer



Abbildung 13: Organigramm Tanzschule Elmayer

6.3.1.2 Tanzschule Stanek

Die *Tanzschule Stanek* wurde 1986 von Wolfgang Stanek, einem ehemaligen Tanzlehrer der Tanzschule Elmayer, gegründet. In der Absicht etwas „Neues, Freundliches zu schaffen, wo Menschen gerne ihre Freizeit verbringen“, werden Räumlichkeiten im 1. Bezirk in Kellergewölben in der Nähe des Heiligenkreuzer Hofes für den Betrieb erschlossen. Die Tanzschule wirbt auf ihrer Website mit über 50.000 zufriedenen Kunden (www.stanek.at). In der *Über Uns* Rubrik stechen fettgedruckt **NEU** aufgenommene Tänze ins Auge. Weiter unten folgt der Hinweis, dass ausschließlich von „staatlich geprüften, hoch motivierten jungen TanzmeisterInnen locker und humorvoll unterrichtet“ wird. (ebenda) Weiters soll „für jede/n das Richtige“ dabei sein, in dem eine Vielzahl an unterschiedlichen Kursen und Kurssystemen angeboten werden. „Tanzen für Singles-Paare-Jugend“ – so das Motto. Die *Tanzschule Stanek* bezeichnet sich selbst als größte Singles-Tanzschule im deutschsprachigen Raum (www.stanek.at) und ist für das durch alle Niveaus laufende Singles-Tanzkurs-System be-

kannt. Eine Einteilung des Kursprogramms erfolgt nach Jugend-, Paar-, Singles- und Spezialkursen, letztere sind wiederum in Singles- und Paarkurse unterteilt. In Ferienzeiten werden weiters Spezialworkshops und Sommerakademie-Kurse angeboten. Dance4Fans und Zumba® werden unter Lizenz angeboten und stellen so gesehen Gütezeichen für diesen Bereich dar. Auch Privatstunden sind möglich. Als Besonderheiten werden die *freie Kurstagswahl*, die *verlängerten Kurszeiten* und das Singles-Kursprogramm beworben. Weiters ist der Schule auch ein Schuhshop für Tanzschuhe anhänglich. Zusatzangebote abseits des regulären Kursbetriebes sind nicht vorhanden. Es werden weder Seminare angeboten noch stehen die Säle zur Vermietung zur Verfügung, wie das in vielen anderen Schulen der Fall ist.

Inhaber und Geschäftsführer der Tanzschule ist bis heute Wolfgang Stanek, die Unternehmensform ist ein Einzelunternehmen, Unternehmensgegenstand ist der *Unterricht von Gesellschaftstänzen*. Die Gewerbeberechtigung bzw. *Bewilligung zur erwerbsmäßigen Erteilung von Gesellschaftstänzen* besteht seit 30. September 1986. Seit 1987 besteht die Gewerbeberechtigung zur Führung eines *Gastgewerbes in der Betriebsart eines Tanzschulbuffetts (...)* und seit 1996 die Berechtigung für den *Einzelhandel mit Schuhen*. (firmen.wko.at) Es ist kein weiterer Geschäftsführer bestellt, die einzige fix besetzte Position ist die des Personalchefs, der gleichzeitig ebenfalls Tanzmeister, Dance4Fans Instructor und Trainer der Wettkampfgruppen ist, durch Markus Henl. (Abbildung 14) Die Tanzschule beschäftigt weiters rund 30 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von denen insgesamt 8-10 Personen staatlich geprüfte Tanzmeister oder Tanzmeisterinnen sind. Der Rest teilt sich auf Assistenten und Assistentinnen sowie das Barpersonal auf. Die Aufgabenbereiche der fest Angestellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (einige der TanzmeisterInnen) variieren je nach deren Spezialgebiet. (Salsa, HipHop, Dance4Fans, Zumba®, Ballkomitee, etc.) In diesen sind die jeweiligen Lehrkräfte für den Inhalt und die Kursplanung zuständig und werden nach Rücksprache mit dem Chef nach eigenen Vorstellungen umgesetzt. Bürotätigkeiten und administrative Tätigkeiten werden (hauptsächlich) von allen Angestellten übernommen. Es gibt keine klaren hierarchischen Strukturen und kaum fest zugeteilte Aufgaben. Die sonstigen freien Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind für Kundenbetreuung, Kursabhaltung, Schuhverkauf und für die Verpflegung der Kunden zuständig.

(Informationen zur Organisationsstruktur stammen aus einem persönlichen Gespräch mit Herrn Stanek im Juni 2012.)

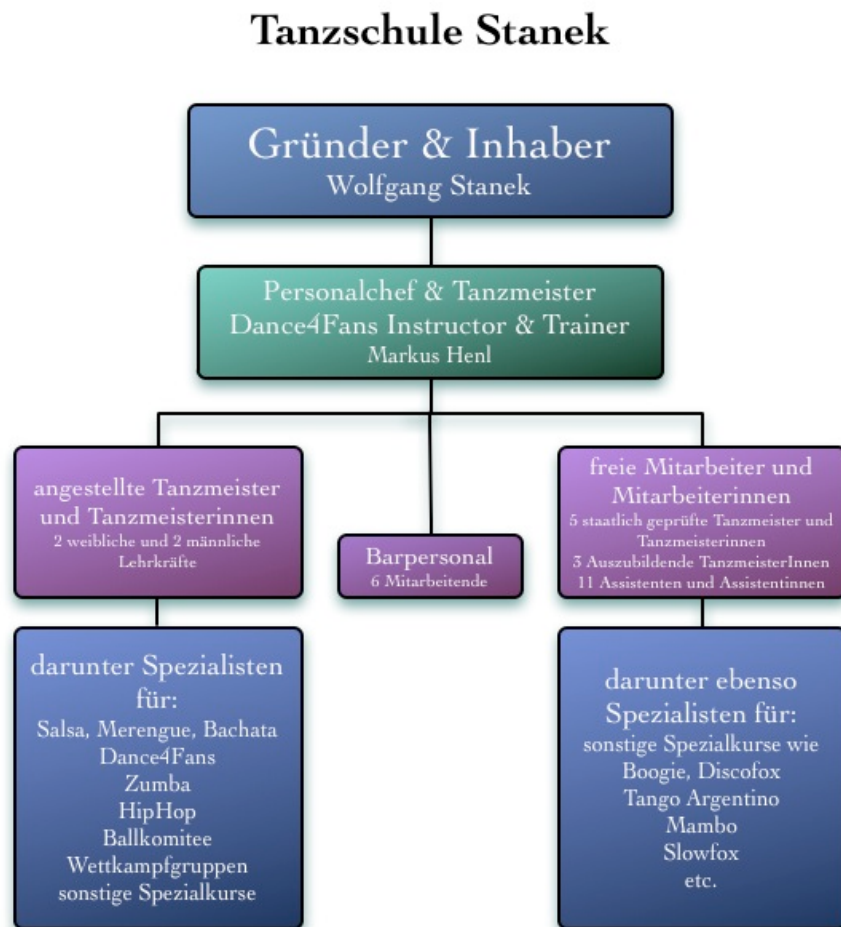


Abbildung 14: Organigramm Tanzschule Stanek

In einem Gespräch mit Herrn Stanek im Juni 2012 erklärt er, dass er als er die Tanzschule gegründet hat einen Ort schaffen wollte, an dem „man gerne seine wertvollste Zeit – die Freizeit verbringt“. Das Wichtigste für den Inhaber ist eine lockere, gemütliche und freundschaftliche Atmosphäre, in der man sich wohl fühlt und vom Alltagsstress abschalten kann. Er sieht sein Unternehmen grundsätzlich als Familienbetrieb an, auch wenn die Belegschaft in den letzten Jahren so stark gewachsen ist, dass es nun auf Grund der MitarbeiterInnenanzahl nicht mehr als solcher zu definieren ist. In mehreren Besprechungen während und zu Beginn der Tanzsaison werden Ideen und Veränderungen thematisiert und konkretisiert, so dass ständige Verbesserungen für den Kunden geschaffen werden können. Ein freundschaftliches und harmonisches Arbeitsklima ist Herrn Stanek besonders wichtig. Entscheidungen trifft er grundsätzlich alleine, auch wenn er für die Entscheidungsfindung die Meinung seiner Angestellten einholt.

Da es gerade in Wien eine Vielzahl an Tanzschulen und somit auch eine Menge an Konkurrenz gibt, möchte sich die Tanzschule Stanek, nach Angaben des Leiters, besonders durch Qualität und Innovationen auszeichnen. Als erste Tanzschule, die ein Singleskursprogramm vom Grundkurs bis zum Hobbykurs als solches anbietet, hat sie sich einen besonderen Stellenwert am Markt geschaffen. Nach diesem Erfolg versucht Herr Stanek nun immer wieder Neuerungen und Verbesserungen zu bringen, die dem Kunden mehr Freude und Spaß an Tanz und Unterhaltung bieten. So wurden im Schuljahr 2010/2011 die Kurszeiten, im Gegensatz zu den meisten Mitbewerbern, verlängert, um den Teilnehmenden besonders viel Übungszeit einzuräumen. Der Innovationsprozess läuft ungeplant und unstrukturiert, Ideen für Neuerungen kommen dem Chef oft „über Nacht“. Um diese auch deutlich für den Kunden sichtbar zu machen, werden sie im Kursprogramm und der Website besonders durch das Wort „NEU“ markiert und hervorgehoben.

Auch das Thema Qualität ist für die Tanzschule Stanek ein Wichtiges. Es unterrichten ausschließlich staatlich geprüfte Tanzmeister und Tanzmeisterinnen. In jedem Kurs befindet sich zusätzlich mindestens ein Assistent oder eine Assistentin, um den Kunden mehr Aufmerksamkeit und Hilfestellungen bieten zu können. Fortbildungen gibt es momentan nur im Rahmen des Tanzlehrerkongresses des VTÖ. Tanzschulinterne Workshops sind angedacht, konnten bisher noch nicht umgesetzt werden. Weiters werden für Spezialkurse entsprechende Marken, wie Zumba® oder Dance4Fans, herangezogen, die ebenso Qualitätszeichen darstellen. Kundenwünsche und –beschwerden werden ernst genommen und nach Möglichkeit im Sinne der Kunden gelöst. Eine Kundenbefragung zur Zufriedenheit ist in Arbeit und soll noch mit Ende 2012 durchgeführt werden.

Das Unternehmen hat weder Qualitätsrichtlinien noch eine Unternehmens-Vision definiert oder schriftlich festgehalten.

6.3.1.3 Dancing World – Tanzschule Alexander Kreissl

Die Dancing World – Tanzschule Alexander Kreissl ist die jüngste vorgestellte Tanzschule und in der Herrenstraße in Linz situiert. Sie wurde im Mai 2009 als GmbH gegründet, dessen Gesellschafter zu 100% Alexander Kreissl, ehemaliger Profitänzer, Tanzmeister und *DancingStar* der bekannten ORF Sendung sowie Ehemann der Schlagersängerin *Simone* ist. Die Tanzschule verfügt über eine Gewerbeberechtigung bzw. eine *Bewilligung für den erwerbsmäßigen Betrieb einer ständigen Tanzschule für Gesellschafts- und Volkstanz* sowie seit 2010 über eine Berechtigung zur Werbeagentur.

Neben den üblichen Tanzkursen für Kinder, Jugendliche, Erwachsene und auch Senioren scheint das Angebot fast alles abzudecken, was das Tanzsortiment zu bieten hat: Gesellschaftstanz, Bühnentanz (*Stagedance*) wie Ballett, Jazz und Stepptanz, Urban Dance wie Hip Hop und Bboying, eine Musical Academy sowie Fitness-/Tanzprogramme wie Zumba®, Pilates, Yoga (Yoga-Sculpt) etc. In der wenigen, noch zur Verfügung stehenden freien Zeit kann man Spezialangebote, Privatstunden und –kurse buchen. (www.dancingworld.at) Mit 110 Kursen und 1000 Schülerinnen und Schülern pro Woche zählt die *Dancing World* nach eigenen Angaben (persönliches Gespräch mit dem Inhaber, Februar 2012) zu den größten Tanzschulen Österreichs.

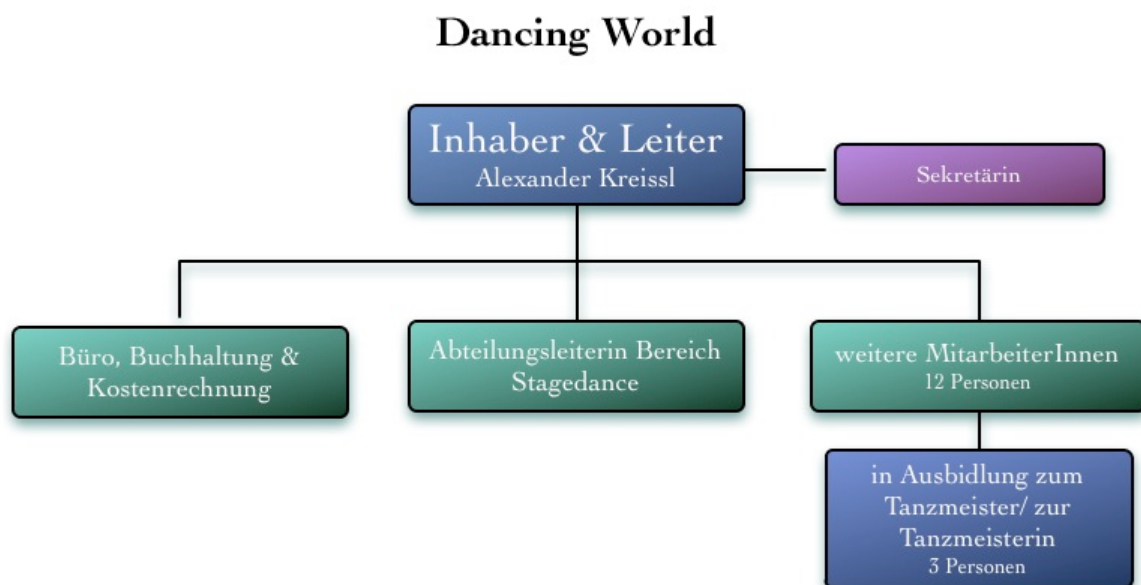


Abbildung 15: Organigramm Dancing World

In einem Telefongespräch am 1. Februar 2012 gibt Herr Kreissl Auskunft über die Hintergründe der Tanzschulgründung, über seinen Führungsstil, die Auslastung seiner Schule, die Besonderheiten, das Qualitätsmanagement und das Innovationsmanagement der *Dancing World*.

Die *Dancing World GmbH* wurde in den ehemaligen Räumlichkeiten der Tanzschule Jakob errichtet und auch die Licht-, Ton- und Baranlagen bei deren Schließung übernommen. Die Organisationsform der GmbH wurde aus Steuergründen und da sich ein möglicher Weiterverkauf so einfacher gestalten würde, gewählt. Die Tanzsäle und das Design wurden komplett neu im Sinne eines „zeitgemäßen Tanzstudios“ gestaltet. Es sollte keine Tanzschule im gewöhnlichen Sinne geschaffen werden, sondern mehr ein Fitnessclub. Jeder der die *Dancing World* betritt soll das Gefühl haben in einem modernen Studio zu stehen. Der Inhaber selbst ist immer leger und jugendlich gekleidet, meist in Jeans und ohne Krawatte, um das moderne Image zu verkörpern.

Die *Dancing World* beschäftigt derzeit 16 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die teilweise geringfügig angestellt sind. Bis jetzt sind außer dem Inhaber keine fertig ausgebildeten TanzmeisterInnen im Betrieb, jedoch befinden sich 3 Personen momentan in der dafür vorgesehenen Fachschule des VTÖ. Weiters sind eine Buchhalterin, eine Sekretärin, sowie eine Abteilungsleiterin für den Bereich Bühnentanz beschäftigt. (Abbildung 15) Letztere hat „freie Hand“ für ihr Aufgabengebiet, was Kursinhalte, -programme und -planung betrifft. Zum Thema Führung gibt Herr Kreissl an, als Alleinentscheider zu agieren, der sich aber mit seinem Team bespricht. Ideen können von den Mitarbeitenden eingebracht werden und Entscheidungen werden besprochen. Vieles sind allerdings „Bauchentscheidungen“ und werden auch dann getroffen, wenn das „jemand für keine gute Idee hält“. Die sonstige Kursplanung wird vom Leiter alleine durchgeführt oder wird an seine Sekretärin delegiert, die diese dann in seinem Sinne anlegt und zur Nachkontrolle vorlegt.

Alexander Kreissl ist es besonders wichtig, selbst in den Kursen präsent zu sein, denn er führt, vor allem den sofortigen Anfangserfolg der *Dancing World* zu 70% auf seinen Bekanntheitsgrad und mediale Präsenz zurück. Deshalb ist er von Montag bis Sonntag in den unterschiedlichen Abend-Kursen anzutreffen, gibt Privatstunden und hat auch die Zumba®-Schiene nach Anlaufschwierigkeiten selbst übernommen.

Zum Thema der Angebotsgestaltung gibt Herr Kreissl die Auskunft, dass sich die Stagedance-Schiene durch den Konkurs einer anderen Schule ergeben und er diese mit der Trainerin übernommen hat. So werden die Räumlichkeiten eben vormittags auch optimal genutzt. Abseits des alltäglichen Kursgeschehens finden sich in der *Dancing World* auch eine Bar, ein Tanzschuhshop sowie ein Shop für Tanzoutfits. Weiters werden Veranstaltungen organisiert, wie die Austrian Open der Showdance Meisterschaften, ein Debütantenball oder Bühnentanzabschlussevents mit 500-700 Zusehern. Es zeigt sich auch großes Wettbewerbsengagement seitens der Tanzschule, das sich in 80 Teilnehmern auf fünf Wettbewerben zwischen 6 und 60 Jahren im Jahr 2011 äußert.

Zur Platzierung am Markt erläutert Herr Kreissl, dass er bewusst eher im Hochpreissegment situiert ist und sich dort einen guten Namen gemacht hat.

Diese Kombination des Angebots, der Preisgestaltung, der erweiterten Zusatzangebote und der Präsenz beim Kunden macht die Besonderheit der *Dancing World* aus und definiert deren USP (Unique Selling Proposition).

Innovationen gestalten sich laut Herrn Kreissl im Tanzbereich eher schwierig, „weil es nicht viel Neues gibt“. Trends werden allerdings mitgemacht und dann versucht „eine eigene Nische dafür zu finden“, so zum Beispiel Zumba® oder Yoga Sculpt. Weiters arbeitet Alexander Kreissl auch mit dem WIFI Oberösterreich bzw. dem ISA Institut zusammen, in denen er Tanz für ältere Menschen unterrichtet und an der Konzeptentwicklung beteiligt ist.

Das Qualitätsmanagement benennt der Leiter und Inhaber der *Dancing Word* als deren kleine Schwachstelle. Geplant war eine *Dancing World Academy*, in der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen regelmäßig geschult werden, also im Bereich der Personalentwicklung. Diese konnte aber auf Grund von Kapazitätsknappheiten nicht umgesetzt werden. In unregelmäßigen Intervallen beobachtet und kontrolliert Herr Kreissl jedoch seine Angestellten direkt im Kurs, um ihnen danach Feedback zu geben. Ein Fragebogen zur Erhebung der Kundenzufriedenheit ist in Planung, der Inhaber meint aber, dass seine Stammkunden sowieso offen über Wünsche und Beschwerden mit ihm sprechen. Einige Dinge wurden auf Kundenwunsch auch schon geändert oder verbessert. Auch hier ist es ihm wichtig, dass er als Chef Präsenz in seiner Schule - ähnlich einem Gasthaus – zeigt und so für die Kunden immer sichtbar bleibt.

Es werden keine Qualitätsrichtlinien deutlich festgemacht oder definiert und das Unternehmen verfügt auch über kein Unternehmensleitbild oder eine *Vision*.

6.3.1.4 Die Tanzschule – Dr. Klaus Höllbacher

die tanzschule– Dr. Klaus Höllbacher wurde im Jahr 2000 von Klaus Höllbacher in Graz als Einzelunternehmen gegründet. Es besteht seit September 2000 die Gewerbeberechtigung zum Betrieb einer Tanzschule, im Jahr 2005 wurde eine zweite Berechtigung ausgegeben und im Jahr 2006 die *Bewilligung für den ständigen Betrieb einer Tanzschule mit festem Standort*. (firmen.wko.at) Diese unterschiedlichen Berechtigungen resultieren aus den unterschiedlichen Standorten, an denen *die Tanzschule* ihre Kurse anbietet (unter anderem auch im Turnsaal einer KMS und einer Pfarre, aber auch in eigenen Tanzschulräumlichkeiten). Einen weiteren Standort betreibt Klaus Höllbacher in Kärnten. Dort besteht die *Bewilligung zur gewerbsmäßigen Erteilung von Unterricht in Gesellschaftstänzen (Tanzlehrbewilligung)* seit 2004. (firmen.wko.at)

Die Tanzschule beschäftigt rund 15 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. (siehe Abbildung 16) Klaus Höllbacher ist Inhaber und Leiter der Tanzschule und außerdem Tanzmeister, Präsident des ÖTF (Österreichische Tanz Federation) und Vizepräsident der IDO (International Dance Organization). Weiters werden eine Assistentin der Geschäftsleitung (Birgit Chanterie) und eine Zweigstellenleiterin der Außenstelle St. Peter (Bernia Ogger) beschäftigt. Die weiteren Mitarbeitenden teilen sich auf TanzmeisterInnen, Tanzmeister und Tanzmeisterinnen in Ausbildung, HipHop Trainer und Trainerinnen, Zumba® Trainerinnen und Mitarbeiterinnen des Sekretariats auf. (www.dietanzschule.at)

Das Kursangebot erstreckt sich über Kinder-, Jugend- und Erwachsenen- bis zu Seniorenpaarkursen. Bekannt ist *die Tanzschule* für ihre HipHop Spezialisierung im Kurs- und Wettkampfbereich, aber auch Ballett, Showdance, Zumba®, Linedance und ähnliche finden ihren Platz im Stundenplan. Weiters werden immer wieder große Events wie HipHop Weltmeisterschaften oder Österreichische Meisterschaften veranstaltet. (ebenda)

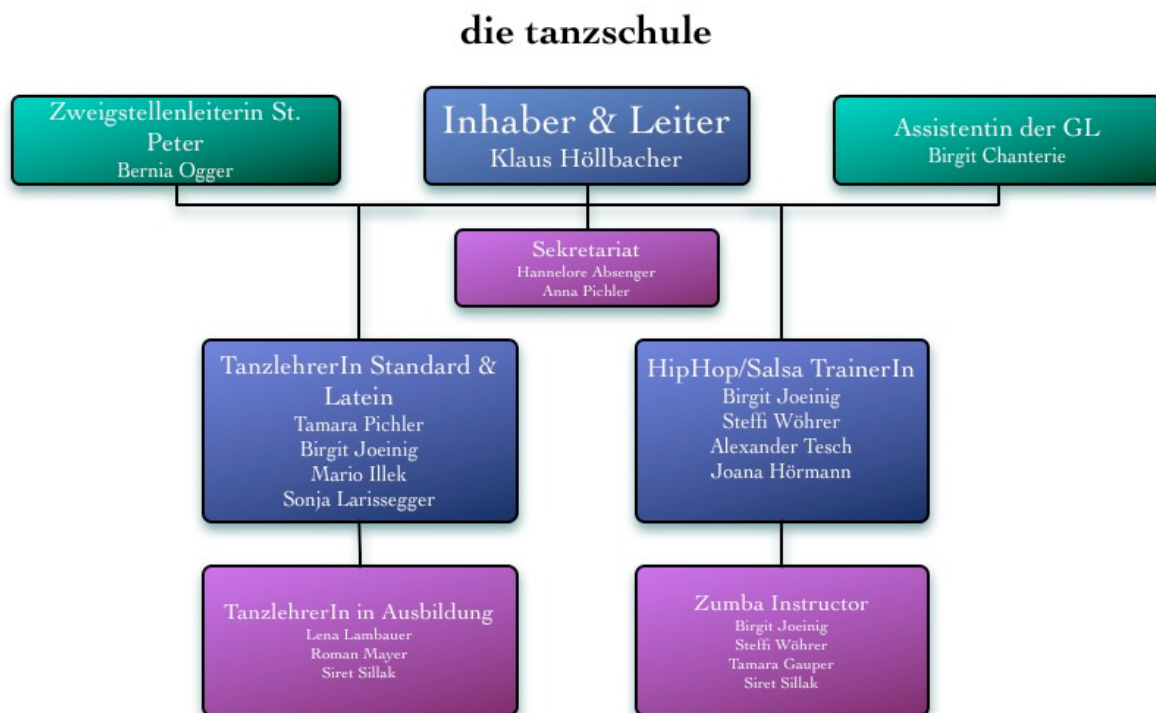


Abbildung 16: Organigramm die tanzschule - Dr. Klaus Höllbacher

Der Inhaber der Tanzschule, Klaus Höllbacher gibt an, Entscheidungen, die die Tanzschule, das Angebot und Weiteres betreffen grundsätzlich selbst zu treffen, sich jedoch dabei mit seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen berät. Diese sind in Veränderungs- und Entscheidungsprozesse stark integriert. (persönliche Mailkommunikation und Befragung im Dezember 2011)

Auch *die tanzschule* möchte sich als moderne Tanzschule präsentieren, die immer wieder Neues bietet. Am Markt hebt sie sich nach eigenen Angaben durch das besondere Angebot, die Flexibilität und die Aktualität von den anderen ab. Innovationen sind ein ständiges Thema und werden durch immer wieder neue Kursangebote und Trends geschaffen. So war *die tanzschule* die erste in Österreich mit Zumba® im Programm. Außerdem ist zum Beispiel die Schaffung einer eigenen Kursstruktur und eines eigenen Kurssystems eine spezielle Neuerung der letzten Jahre. Der Innovationsprozess wird nicht direkt und bewusst geplant und gefördert, sondern läuft eher nebenbei mit. (persönliche Mailkommunikation und Befragung im Dezember 2011)

Zum Thema Qualität gibt Herr Höllbacher an, dass diese immer mehr zum Thema wird. Der-

zeit wird dieses vor allem im Bereich der Qualifikation der Mitarbeitenden behandelt. Sie werden durch Schulungen, Kongresse und Kursbesuche besonders gefördert und fortgebildet. Qualität heißt für *die tanzschule*, dass nur „bestausgebildete Mitarbeiter“ im Kurs unterrichten, dass man am Kunden orientiert arbeitet und dass diesen neueste Kursinhalte angeboten werden. Zur Qualitätskontrolle hat *die tanzschule* bisher noch keine Maßnahmen gesetzt, solche sollen aber demnächst folgen. Die Kunden bilden die Basis für weitere Innovationen, deren Beschwerden und Wünsche behandelt, geprüft und für Neuerungen herangezogen werden. Um jedoch ausreichende Kundenintegration für Verbesserungen und die Qualitätssicherung zu gewährleisten, sollen im nächsten Jahr Kundenbefragungen durchgeführt werden. Auch in diesem Betrieb wird intensiver und persönlicher Kundenkontakt gefördert und angestrebt. (persönliche Mailkommunikation und Befragung im Dezember 2011)

Im Vergleich der angeführten Tanzschulen, von denen die meisten in unterschiedlichen Bundesländern angesiedelt sind, kann man einige Gemeinsamkeiten herausfiltern. Die Unternehmensform ist entweder die des Einzelunternehmens (Stanek, die Tanzschule) oder die einer GmbH (Elmayer, Dancing World). In allen vier Schulen sind die Inhaber praktisch das Aushängeschild des Unternehmens und legen viel Wert auf persönlichen Kundenkontakt. (Interessant gestaltet sich die Tatsache, dass alle vorgestellten Tanzschulen von Männern geführt werden und deren Frauen – falls vorhanden – im Team oder Tanzschulgeschehen nicht aufscheinen. Herauszufinden, ob es auch erfolgreiche Tanzschulen mit weiblichen Führungskräften gibt, wäre eine andere interessante Forschungsfrage.)

Außerdem sind die vorgestellten Organisationen um gute Reputation bemüht. So wollen alle „moderne“ Tanzschulen sein, viele davon sportlich, freundschaftlich, mit Clubatmosphäre, jugendlich und Neues bietend. Dies wäre eine weitere Gemeinsamkeit: die Innovationen. Auch wenn diese Thema unterschiedlich bearbeitet wird, so sind alle Unternehmen darum bemüht, auch Neues auf den Markt zu bringen. Sei dies in organisatorischer Hinsicht das Kurssystem betreffend (die Tanzschule, Stanek), neue Stile, Tänze und Kursangebote (Beispiel: Zumba®, Dance4Fans, YogaSculpt) oder dazu kombinierbare Angebote, die nicht direkt das Tanzkursgeschehen betreffen (Bücher, Schuhe, Outfits, Zusatzangebote wie Seminare, Vorträge, gemeinsame Aktivitäten mit Kunden). Gemeinsam ist allen Tanzschulen auch das breite Angebot an Kursen für unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen und in vielen verschiedenen Stilen.

Das Thema der Qualität betrachten alle Unternehmensleiter als ein Wichtiges. Die vorgestellten Tanzschulen wollen sich damit in Zukunft mehr befassen, da alle erkannt haben, dass dies ein wichtiger Punkt ist, um sich von der Konkurrenz abzuheben aber auch um die Kunden besser überzeugen zu können. Hier wird an MitarbeiterInnenfortbildung und Kundenbefragungen gedacht. Gedanken in diese Richtungen sind bei allen befragten Tanzschulleitern (Stanek, Kreissl, Höllbacher) vorhanden, es sind jedoch noch keine Schritte in Richtung Umsetzung eingeleitet worden. Durch die Präsenz der Inhaber in Schulen und Kursen sind sie einstimmig der Meinung, die Kommunikation mit den Kunden funktioniere auch ohne bestimmte Instrumente ganz gut, es werde auf Wünsche und Beschwerden eingegangen und Verbesserungen laufend umgesetzt. Keine der angeführten Tanzschulen hat Qualitätsrichtlinien festgeschrieben oder deren Schaffung erwähnt. Das Qualitäts- und Innovationsmanagement etwas systematischer zu gestalten wäre auf jeden Fall, gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, von Vorteil, um noch mehr Kundenzufriedenheit, Kundenbeteiligung und Kundenintegration sowie Einzigartigkeiten von Organisationen zu erzeugen. Außerdem können diese einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz darstellen.

6.3.2 Tanzstudios

Wie schon eingangs erwähnt, erstreckt sich der Arbeitsbereich der Tanzstudios auf viele Stile und Sparten des Tanzunterrichts. Es werden hauptsächlich Angebote für Hobby- und Freizeittänzer und –tänzerinnen geschaffen, aber auch Trainingsmöglichkeiten für Profis, sowie Ausbildungssparten und Kursangebote für Kinder, Jugendliche und Erwachsene. Die im Folgenden vorgestellten Studios sind bekannte Beispiele aus Wiener Szene und sollen einen Überblick über die verschiedenen Spezialisierungen und Positionierungen am Markt geben sowie einen Einblick in das enorme Angebot.

6.3.2.1 Performing Center Austria

Dieses Studio, das zugleich auch eine Ausbildungsstätte und eine Künstlervermittlung ist wurde in Kapitel 6.2.1, Seite 155 bereits ausführlich behandelt.

6.3.2.2 BigsMile Productions – BigsMilePlace – BigsMile Club

Die BigsMile Productions um Alamande Belfor waren vor einigen Jahren DIE Ansprechpartner für Shows im Animations- und urbanen Tanzbereich. Egal ob in ORF Produktionen oder Veranstaltungen von Ö3, ob bei Werbepäsentationen oder großen Galaabenden, überall waren die Tänzer und Tänzerinnen der BigsMile Productions oder der Chef selbst – Alamande Belfor – medial präsent und sichtbar. In den letzten Jahren ist es allerdings sehr ruhig um diese geworden. Die Präsenz in der Öffentlichkeit hat abgenommen, auch die Fotos der Website sind mit Bildern aus dem Jahr 2008 nicht mehr auf dem neuesten Stand. Obwohl die Seite immer noch online ist, konnte über Nachfrage im Büro des BigsMile Clubs am 1. September 2012 herausgefunden werden, dass die Schiene der Productions so nicht mehr Existent ist, Alamande Belfor aber weiterhin seine eigene Organisation leitet, Events organisiert und Shows choreographiert und verkauft. Alamande Belfor ist als Person sichtbar geblieben, wie zum Beispiel als Juror in der Sendung Austrias Next Top Model.

Die Firma *BigsMile GmbH* besteht seit 2008 (firmen.wko.at), das war das Jahr in dem der *BigsMilePlace* gegründet wurde, ein Fitness- und Tanzstudio, das auf der Linken Wienzeile situiert war. Es war auch die Zeit, in der es ruhig um die *Productions* geworden ist. Die Recherche im Firmenbuch hat ergeben, dass Alamande Belfors Frau Ianara Belfor Geschäftsführerin der GmbH ist und Gewerbeberechtigungen für den Betrieb eines Fitnesscenters, ein einfaches Gastgewerbe (Würstelstände und Kebab-Stände) und für Handelsgewerbe und Handelsagent (Einzelhandel mit Spielwaren) aufrecht sind. (firmen.wko.at) Das Studio an sich musste jedoch seinen Standort aufgeben und hat sich, wie vor der Gründung des BigsMilePlace, mit seinen Tanzstunden in mehreren Fitnesscentern eingemietet.

Der *BigsMile Club* scheint das aktuell bestehende Projekt der BigsMile Gruppe zu sein und ist nun als Verein organisiert. Laut Zentralem Vereinsregister (zvr.bmi.gv.at) wurde der Verein *BigsMile Club –Tanz und Fitness (Abkürzung BigsMile Club)* am 10. September 2011 gegründet, dessen Obmann Alamande Belfor ist, der den Verein nach außen hin vertritt. Schriftführer ist Brian Wimpel, Kassierin ist Ianara Belfor. Der *BigsMile Club* beschäftigt 19 weitere Tanzlehrer und -lehrerinnen. (siehe Abbildung 17)



Abbildung 17: Organigramm BigsMile Club

„Live life dancing“ ist nun das Motto der Organisation und es wird weiterhin versucht die Freude an Tanz und Bewegung zu vermitteln. Der Club bietet Stunden für Kinder, Jugendliche und Erwachsene an. An sieben Tagen in der Woche werden in drei unterschiedlichen Fitnesscentern (im 1., 14., und 22. Bezirk in Wien) diverse Stunden aus dem urbanen Tanzbereich angeboten. Als Besonderheit im Vergleich zu anderen Studios findet man den *BigsMile Groove* eine Party-Tanz-Stunde mit wechselnden Lehrpersonen und unterschiedlichen Stilen. Im Bereich der Kinder gibt es auch ein Leistungsteam, das *Dance Competition Team*, das zwei Mal wöchentlich für Meisterschaften trainiert sowie die *BigsMile Hip Hop Dance Crew*, die für Auftritte, Shows und Meisterschaften ebenfalls zwei Mal pro Woche trainiert. Während des Semesters gibt es 5 unterschiedliche Stunden, die speziell für Kids und Teens geboten werden und extra Feriencamps in den Sommerferien. Die Ausbildung zum Profi-Tänzer im Bereich Showdance und Hip Hop dürfte seit der Schließung des eigenen Studios ausgesetzt sein.

Die Website des Vereins wirkt modern und freundlich, besonders Bewegungsfotos und energiegeladene Bilder von Tänzern und Tänzerinnen sollen Freude und Lust auf Tanzen vermitteln. Zu den einzelnen Stunden finden sich Kurzbeschreibungen sowie Informationen zu Dauer, Level und Location, zu den Choreographen und Trainern jedoch nur Namen und Fotos.

Die Freude und den Spaß am Tanzen stellen die Verantwortlichen in den Vordergrund, es werden sonst keine Besonderheiten oder Neuheiten speziell hervorgehoben. Auch zum Thema Qualität lassen sich keine Informationen ausfindig machen.

6.3.2.3 move on dance center

www.moveon.at

Das *move on dance Center* wurde vor 1987 von Chris Nii Laryea Steiner in der Neubaugasse, im 7. Bezirk in Wien gegründet, dem es ein Anliegen war „das erlebnis ästhetischer bewegung, die ursprünglichkeit afrikanischen tanzes und die positive kraft ganzheitlichen körpertrainings in einem besonderen ambiente zu vereinen.“ (sic) (www.moveon.at)

Das Unternehmen ist in mehreren Sparten organisiert. (siehe Abbildung 18) Einerseits ist hier das ursprüngliche *move on dance denter*, das Tanzstunden in unterschiedlichen Stilen, Techniken und Levels anbietet. (Ballett, Modern, Jazz, Afro, HipHop) Weiters hat Chris Steiner eigene spezielle Programme entwickelt:

- Bodyworcs™ (das „cs“ am Ende steht für *Chris Steiner*) – wird seit 1985 angeboten und wird als „ulitmativ ganzheitliches Körpertraining“ beschrieben. Der Beschreibung nach scheint es eine Mischform aus anderen Fitnessworkouts und aus dem Yoga oder Pilates Bereich zu sein. Dieses verkauft Chris Steiner jedoch scheinbar erfolgreich schon seit vielen Jahren.
- Body & Soul – Auch dieses Programm ist eine Mischung aus Tanz und Workout und wird seit vielen Jahren im *Move on Dance Center* angeboten.
- Chrisnetics (centering) – (Auch hier findet sich wieder das Markenzeichen *cs* im Programmnamen) Hier verkauft Chris Steiner eine weitere Bewegungsmöglichkeit mit seinem Namen. Es wird intensive Kräftigung mit optimaler Entspannung kombiniert und es soll der Weg zur eigenen Mitte gefunden und die Körperhaltung und Balance verbessert werden. Die Beschreibung über „sanftes stretching-programm“ und „gelenkschonende Übungen“, (www.moveon.at) die den Bauch und Rückenbereich stärken sollen, um Rückenschmerzen vorzubeugen, erinnert hier wieder an „Rückenfit“ oder Pilates Programme. Jedoch hat Chris Steiner eine eigene Marke dafür entwickelt. Darauf wird auch am Ende der Beschreibungen nochmals extra hingewiesen: „als authentisches trainingsprogramm patentiert“. (www.moveon.at)
- Relacsation – ein Programm, das Atmung, Spannung und Entspannung, Beckenbodentraining und Stretching verbindet, aber weder in einer genaueren Stundenbeschreibung noch im Stundenplan aufscheint.

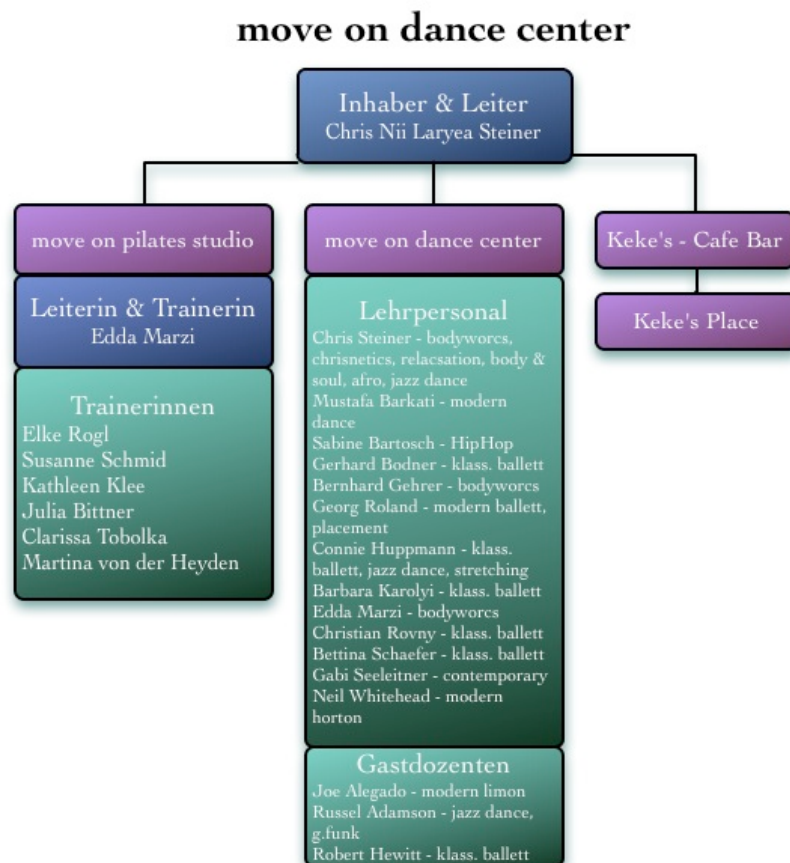


Abbildung 18: Organigramm move on dance center

Wie viele Tanzstudios hat auch das *move on dance center* eine Ausbildung im Angebot. Unter dem Namen CONdance läuft eine zeitgenössische Tanzausbildung, die über eine Laufzeit von zwei Jahren geht. Unter www.moveondance.at findet sich eine extra Website für diese Ausbildung bzw. das Trainingslab. Leider ist in der Beschreibung dazu nicht zu finden in welcher Form diese abschließt. In der Unterrichtsfächerbeschreibung finden sich mehrere Ausbildungsmodule, die alle erfolgreich absolviert werden müssen, um in das zweite Jahr aufzusteigen. Für das Jahr 2012 ist zwar ein Ausbildungskalender online, jedoch finden sich dort noch keine Daten. Auch unter der Rubrik „Audition“, in der die Aufnahmeprüfung für die Ausbildung angekündigt wird, ist das Datum des Vorjahres noch vermerkt und keines für die kommende Saison. Positiv anzumerken ist, dass man sich hier einen Eindruck über das Lehrpersonal holen kann, da die Unterrichtenden einzeln angeführt und mit einem kurzen Lebenslauf beschrieben sind.

Das *move on dance Center* bietet ebenso eine extra Kinder- und Jugendtanzschiene an, in der an drei Tagen pro Woche Stunden zu finden und für ein Schuljahr zu buchen sind.

Die zweite große Sparte des Unternehmens ist das *move on pilates studio*, das über eine eigene Website unter www.pilates-training.at verfügt. Diese zwei Bereiche scheinen getrennt organisiert zu sein, werden jedoch eng aneinander gebunden. So finden sich auch auf der Website des *pilates studios*, welches in den Räumen des *dance centers* integriert ist, auch das Tanzangebot und die kurze Geschichte des Tanzstudios. Ebenso wird umgekehrt auf der Seite des *dance centers* auch die Pilates-Sparte beworben. Trotzdem erscheint die Webpräsenz in anderem Look, durch einen farbigen Auftritt und eine andere Gestaltung der Seite. Sie wirkt etwas neuer, moderner und fröhlicher als die des Tanzstudios. Durch den eigenen Pilates Raum im Studio ist es möglich, dass das Wochenprogramm parallel zu den Tanzstunden läuft. Leiterin des *pilates studios* ist Edda Marzi und 6 weitere Trainerinnen arbeiten mit ihr. Auch hier wird in weitere Folge eine Ausbildung zum Pilates Trainer oder zur Pilates Trainerin angeboten, das mit einem Zertifikat, „das den internationalen Standards und Richtlinien einer fundierten Pilatesausbildung entspricht“ abschließt, (www.pilates-training.at), also kein offizielles Diplom darstellt.

Als weitere Bereiche des *move on dance centers* wurde 2007 *keke's – cafe bar*, ein Lokal, das nicht weit vom Studio im 6. Bezirk situiert ist und als „product of move on dancecenter“ (www.kekes.at) beworben wird und 2008 *keke's place*, in Mankoadze in Ghana gelegen, der Ziel für Individual- und Gruppenreisen sein soll, geschaffen. Diese sollen das Konzept des ganzheitlichen Wohlfühlens erweitern.

Als letzten Bereich scheint das Studio auch eine eigene Company, die *move on dance company*, zu betreiben, zu der sich außer der kurzen Information, dass zwei Mal jährlich Performances stattfinden, keine weiteren Angaben finden.

Leider war es mir nicht möglich die Organisationsform dieses Unternehmens herauszufinden, da es sich scheinbar aus dem Verzeichnis der WKO löschen lies und ebenfalls nicht im Zentralen Vereinsregister aufscheint. Da auch persönliche Anfragen meinerseits unbeantwortet blieben, stelle ich die Annahme, dass es sich hierbei um ein Einzelunternehmen handelt, dessen Inhaber und Geschäftsführer Chris Steiner persönlich ist. Die Website enthält kein Im-

pressum und auch keine weiteren Angaben über die Verantwortlichkeiten. Alle Sparten laufen auf das *move on dance center* zurück, zu dem keinerlei weitere Informationen zugänglich sind.

Zum Thema Qualität ist anzumerken, dass hier das Unterrichtspersonal zumindest mit einem kurzen Hintergrund angeführt ist, man sich als Kunde also selbst ein Bild machen kann. Auch international bekannte Gastdozenten sollen Zeichen guter Unterrichtsqualität sein.

Chris Steiner versteht es eigene, auch patentierte, Programme zu entwickeln und so als Marke zu verkaufen. Die ist eine Kombination aus Innovations- und Qualitätsmanagement, da neuwertige Angebote mit dem Gütezeichen des Inhabers versehen werden.

6.3.2.4 Broadway Connection – vienna's first show school

www.broadwayconnection.at

Kristina (Tina) Decker gründete 2003 im 2. Bezirk in Wien das Tanzstudio *Broadway Connection – vienna's first show school*. Dort werden Tänze in unterschiedlichen Stilen und Levels (Ballett, Jazz, Stepp, Modern/Contemporary, Videoclip, Musical, HipHop, Urban Street Style) sowie eine Gesangs-, Schauspiel und Tanzausbildung angeboten. Unter dem Motto: „don't dream it. be it.“ ist die Hauptzielgruppe Kinder und Jugendliche. Es gibt Hobbyklassen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene Tänzer und Tänzerinnen, aber den größten Geschäftsbereich umfasst die Ausbildung und Company. Die *broadway company* ist eine Musical Company für Kinder ab 8 Jahren, deren Training nur 1-2 Mal pro Woche am Samstag und/oder Sonntag stattfindet. Einen großen Bereich deckt die Contestschiene, die *broadway youth academy* ab, in die Kinder zwischen 6 und 14 Jahren nach einer erfolgreich absolvierten Audition einsteigen können. Seit Jahren feiern die Teilnehmenden große Erfolge im In- und Ausland (6 Weltmeister, 47 Europameister und 71 Österreichische Meister Titel) und betreiben den Tanz als Wettkampfsport. Diese Titel sollen die hohe Qualität des Unterrichts und Trainings verdeutlichen. Angetreten wird hier nicht nur in der Kategorie Musical, sondern auch in Contemporary, Stepp, Jazz, etc. Diese enorme Vielzahl an Erfolgen in weniger als 10 Jahren Contestteilnahme erklärt sich auch durch die Kategorienvielfalt, die bei Showdance-meisterschaften gegeben ist (Organisationen: ESDU, ASDU). So können Tänzer und Tänzerinnen zum Beispiel der Kategorie Musical als Solo, Duo/Trio, in der Kleingruppe, im Team

in unterschiedlichen Altersgruppen antreten und es gibt eine enorme Anzahl an unterschiedlichen Titeln und Preisen zu gewinnen.

Die Showgruppen kann man als showact buchen und es gibt die Möglichkeit die *broadway connection* als Sponsor zu unterstützen. Dazu finden sich detaillierte Sponsorenunterlagen zum Download auf der Website. (www.broadwayconnection.at)

Die *broadway connection* hat ebenso eine 3jährige Musical Ausbildung, die *broadway dance academy* im Programm, die mit einer paritätischen Bühnenreifepfung abschließt. Auf der Website (www.musicalausbildung.at) finden sich, genauso wie schon beim *Performing Center Austria*, Referenzen der Schüler und Schülerinnen. Jedes Engagement ehemaliger Ausbildungsschüler wird namentlich vermerkt und wirbt so für die Professionalität und Qualität der Ausbildung bzw. des Studios.

Zu Ferienzeiten finden Intensiv-Workshops statt und als Randbereiche des Unternehmens werden auch ein Kostümverleih und die Studiovermietung angeboten.

Das Lehrpersonal wird namentlich angeführt und man kann auch hier einen kurzen Lebenslauf zu jeder Unterrichtsperson nachlesen. Auch in der Ausbildung werden die dort unterrichtenden Pädagogen namentlich und mit dem entsprechenden Unterrichtsfach angeführt.

Zur Unternehmensform konnten auch bei der *broadway connection* keine genaueren Informationen ausfindig gemacht werden. Die Organisation wird in drei Bereiche geteilt: Administration, der Bereich Hobbykurse, Kinder und Jugend sowie die *broadway dance academy*. (Siehe Abbildung 19) In jedem dieser sind mehrere Personen beschäftigt, wobei gerade beim Lehrpersonal nicht alle angeführten Unterrichtenden derzeit auch tatsächlich Kurse leiten. Das Personal der Academy und der Hobbysparte ist teilweise ident. Qualität wird an der hohen Anzahl der Auszeichnungen und international bekanntem Lehrpersonal festgemacht. Auch der Sponsorenbrief soll davon überzeugen. Es werden allerdings auch hier keine Qualitätsrichtlinien festgehalten.

Zum Thema Innovation finden sich kaum Angebote oder Besonderheiten in diesem Studio.

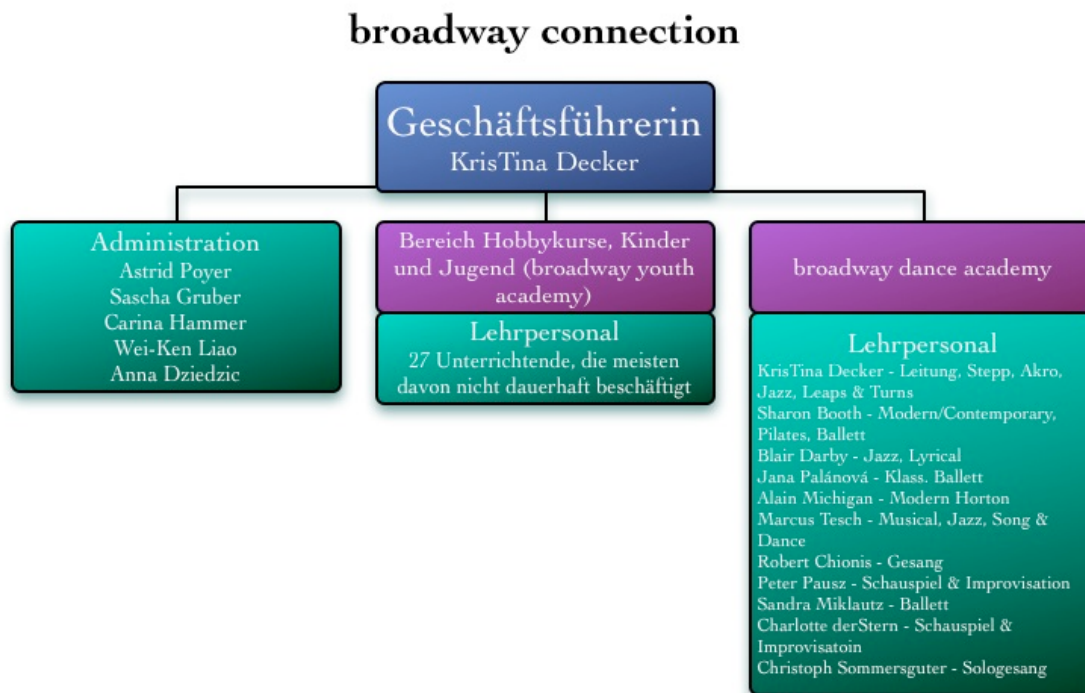


Abbildung 19: Organigramm broadway connection - vienna's first show school

Vergleicht man nun die vorgestellten Tanzstudios so scheint jedes seine Nische gefunden zu haben. Da zu Organisationsformen nicht überall Angaben gemacht wurden, fällt die Vergleichbarkeit hier schwer. Die meisten scheinen jedoch als Einzelunternehmen zu arbeiten. Die Mehrheit ist strukturtechnisch scheinbar auch gut organisiert, die Einteilung verläuft zu meist in Sparten. So werden die unterschiedlichen Unternehmensbereiche getrennt betreut und deren Aufgaben erledigt. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind hauptsächlich in der Administration und vor allem im Lehrpersonal beschäftigt, was davon ausgehen lässt, dass vor allem die Unterrichtenden kaum über Mitspracherecht bei internen Angelegenheiten verfügen. Qualität wird größtenteils dadurch definiert, dass die Unternehmen selbst oder eigene Programme als Marken existieren und sich über Erfolge auf Wettbewerben, langjährige Erfahrung, guten Ruf oder andere Attributzuschreibungen definieren. Qualitätsrichtlinien oder Merkmale werden nicht beschrieben und keine Angaben zum Qualitätsmanagement gemacht. Innovationen scheinen meist nur in Form von neuen Kursangeboten auf. Nur das *move on dance center* bzw. Chris Steiner hat eigene Programme entwickelt, die nur dort und unter teilweise patentierten Bezeichnungen laufen.

7 Der Tanz als soziale Dienstleistung (Dienstleister mit aktivem Sportkonsum)

Auch in dem folgenden Kapitel der sozialen Dienstleistungen werden Dienstleister vorgestellt, die aktiven Sportkonsum anbieten. Es werden aus den drei Bereichen, Menschen mit Behinderungen, Jugend und Alter, Organisationen und deren Strukturen vorgestellt, die sich in der jeweiligen Sparte ansiedeln und hier Tanzangebote stellen. Es sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Organisationen herausgefiltert und diese hinsichtlich ihrer Strukturen, Arbeitsweisen und ihrer eventuellen Qualitäts- und Innovationsmanagementmaßnahmen analysiert und verglichen werden.

7.1 Organisation sozialer Angebote im Bereich Menschen mit Behinderung

7.1.1 Verein „ich bin o.k.“

www.ichbinok.at

Den Verein *ich bin o.k.* beschreibt die Obfrau Hana Zanin (Email-Korrespondenz vom 26. 9. 2012) als Kultur- und Bildungsverein mit sozialen Aspekten. Dieser hat sich zum Ziel gesetzt Menschen mit Behinderung in das kulturelle Leben mit einzubinden. In der Vereinsphilosophie steht beschrieben, dass die Sensibilisierung der Gesellschaft, die Inklusion in den Bereichen Kunst, Kultur, Bildung und Wirtschaft, die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung von Menschen mit und ohne Behinderung, der Austausch und Gespräche, öffentliche Anerkennung und die Förderung junger Talente Anliegen des Vereins sind (www.ichbinok.at). Auf der Website ist weiters zu lesen: „Seit 1979 tanzen wir MIT Ihnen und FÜR Sie!“ Laut Zentralem Vereinsregister existiert der „*ich bin O.K.*“ – Kultur- und Bildungsverein der Menschen mit und ohne Behinderung mit Sitz in Wien seit März 1984. Obfrau ist in der noch aufscheinenden Funktionsperiode, die von Juni 2009 bis Juni 2011 läuft, Hana Zanin. Als weitere organschaftliche Vertreter sind die Obfrau Stellvertreterinnen Helga Neira Zugasti und Maria Dinold, sowie als Schriftführerin und Stellvertreterin Sabine Pannik und Bernadette

Schmid-Zanin eingetragen. Ebenso scheinen ein Kassier, Walter Schwetz und sein Stellvertreter Hedy Vojik im ZVR auf. (siehe Abbildung 20) Der Verein finanziert sich über Spenden, Förderungen, Mitglieds- und Kursbeiträge sowie durch Einnahmen von Auftritten. (Hana Zanin, 26.9.2012)

Ein Tanzstudio mit Kursen für Kinder ab 5 Jahren bis hin zu Erwachsenenkursen sowie eine Company sind im Verein untergebracht. Die Stunden des Tanzstudios teilen sich weiter in Stunden, die Menschen mit Behinderung als Schwerpunkt haben, Stunden die Menschen ohne Behinderung als Schwerpunkt haben und inklusive Stunden. Die Kurse sind in drei unterschiedlichen Kursorten untergebracht. Unterrichtet werden unterschiedliche Stile vom kreativen Tanz, über Schauspiel, Gesellschaftstanz, bis hin zu HipHop und Bühnentanz.

Die *Ich bin O.K. Dance Company* läuft unter dem Motto *Wir sind Kunst* und ist die erste inklusive Tanzgruppe Österreichs. Sie wurde 2010 von Hana und Attila Zanin gegründet. Das Ziel dieser Company ist es, dass die Beschränkungen des Einzelnen als Besonderheit wahrgenommen werden. Der Fokus wird auf das künstlerische Niveau gelegt und es werden ein bis zwei Stücke pro Jahr mit Choreographen und Choreographinnen aus dem In- und Ausland erarbeitet und aufgeführt. Zwischen 1998 und 2005 fand die Tanzinitiative Off Ballet *Special*, eine Kooperation des Vereins mit der Wiener Staatsoper statt, bei der Mitglieder des Vereins gemeinsam mit Mitgliedern des Wiener Staatsopernballetts tanzten.

Im Verein arbeiten 10 Pädagogen und Choreographen und die Company umfasst momentan 7 Mitglieder.

Der Verein betreibt nach Auskunft von Hana Zanin (26.9.2012) „gelebtes Qualitätsmanagement“. Das heißt, dass laufend Gespräche mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen und auch deren Eltern geführt werden, auch Elternabende werden veranstaltet. In den Stunden werden die Dozenten und Dozentinnen regelmäßig beobachtet, um die Qualitätsrichtlinien einzuhalten und zu verbessern. Leider wurde keine Auskunft darüber gegeben, ob diese Qualitätsrichtlinien niedergeschrieben sind.

Zum Thema Innovationsmanagement gibt die Obfrau an, dass sich der Verein an den Bedürfnissen der Tänzer und Tänzerinnen orientiert und versucht wird, die Dienstleistungen dementsprechend zu entwickeln. Der Innovationsprozess wird demnach jedoch nicht systematisch angeregt oder gefördert.



Abbildung 20: Organigramm "ich bin O.K."

7.1.2 *ImPulsTanz Festival*

Das schon im Kapitel 5.3.4 (S. 141) beschriebene Festival für Zeitgenössischen Tanz hat ebenso eine eigene Workshopreihe *Tanz für Menschen mit und ohne Behinderung* im Programm. Diese sind bis auf die Anmeldegebühr des Festivals kostenfrei und es wird auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen behinderten und nicht behinderten Teilnehmern und Teilnehmerinnen geachtet. So werden zum Beispiel die *DanceAbility Teacher Certification* mit Alito Alessi, *Integrated Dance* mit Adam Benjamin, *DanceAbility* für Erwachsene und Kinder mit Vera Rebl (Gründerin und Obfrau des Vereins DanceAbiliy in Wien), *Vertanzte Geschichten* mit Attila und Hana Zanin (beide aus dem Verein *ich bin O.K.*) angeboten. (www.impulstanz.com)

In diesen zwei Beispielen steht ein relativ kleiner Verein einer großen Organisation gegenüber. Gemeinsam haben diese das Engagement im sozialen Bereich. Der Verein *ich bin O.K.* ist für seine Größe recht klar strukturiert. Es existiert eine Zusammenarbeit zwischen den

zwei Organisationen, das *ImPulsTanz Festival* bedient sich hier der Erfahrung und Kompetenz der im Verein Unterrichtenden, dies kann als Qualitätsmerkmal für Beide gelten. Das Festival beherbergt mehrere Projekte. Der *DanceAbility Teacher* kann als Gütesiegel gelten. Gerade im Bereich der sozialen Dienstleistungen wäre es wichtig sich für Qualität einzusetzen, klare Richtlinien vorzugeben und das Thema Qualität in der sozialen Arbeit auch nach außen zu kommunizieren. Innovation ist in diesem Bereich scheinbar eher unwichtig.

7.2 Organisation sozialer Dienstleistungen im Bereich Jugend

7.2.1 Tanz die Toleranz – Young Caritas

www.tanzdietoleranz.at

Das Projekt *Tanz die Toleranz* der Young Caritas Wien läuft seit der Eröffnung der Wiener Festwochen im Mai 2007. Es ist ein Integrationsprojekt, das mittels Tanz über die sprachlichen, sozialen und kulturellen Barrieren hinweg helfen soll und neue Begegnungen schafft. Die Young Caritas ist Teil des Vereins und der Hilfsorganisation *Caritas der Erzdiözese Wien – Hilfe in Not* (zvr.bmi.gv.at) und hat scheinbar 8 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, deren Positionen und Aufgabenbereiche auf der Website nicht weiter beschrieben sind. Das Angebot von *Tanz die Toleranz* richtet sich nicht ausschließlich an Kinder und Jugendliche, so gibt es auch Angebote für Erwachsenen mit und ohne Behinderungen und Senioren, wird aber von der Jugendplattform der Caritas initiiert und ist für Jugendliche, Lehrpersonen sowie Schüler und Schülerinnen kostenfrei. Unter dem Titel *Tanz die Toleranz* laufen mehrere Projekte zusammen. So wurde im Sommer 2012 das Projekt *Treffpunkt Tanz!* in Kooperation mit der Wiener Gesundheitsförderung durchgeführt, das Tanz im öffentlichen Raum in den Mittelpunkt stellt. Dort sollen durch Tanz Menschen zusammengebracht und die Lust an der Bewegung geweckt werden. Isolation wird bekämpft. Dabei finden im August und September 9 Wochen lang von Montag bis Donnerstag und Samstags für jeweils eine Stunde Workshops statt. Jede Woche ändert sich das Programm, und täglich die Location. So wird bei Schönwetter an fünf Tagen in der Woche an fünf öffentlichen Plätzen getanzt.

Während des restlichen Jahres werden Tanzklassen ebenfalls kostenlos angeboten. So gibt es eine *KinderTanz Klasse*, eine *Dance Class Youth* und eine *Dance Class Adults*. Weiters findet

sich das Projekt *Saturdance*, das immer samstags einen anderen Tanzstil vorstellt. Am 29. Juni 2012 fand zum 5-jährigen Jubiläum des Projekts eine Tanzvorführung im Odeon Theater statt, bei der 100 Tanzbegeisterte im Alter von 6-56 Jahren zeigen konnten, dass miteinander tanzen auch miteinander leben bedeutet. (www.tanzdietoleranz.at)

7.2.2 *Get ready to Star.t – die innovative Jugend- und Kulturförderungsinitiative*

www.star-t.at

Das Projekt *Get ready to Star.t* ist eine Jugend- und Kulturförderungsinitiative im Bereich Musik, Tanz und Schauspiel für Jugendliche zwischen 10 und 21 Jahren. Es wird vom Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur und der Stadt Wien gefördert. Initiiert wurde das Projekt vom *Verein zur Förderung von Talenten in Österreich (VFTÖ)*, der seit 2002 in Wien existiert und dessen Obmann Helmut Karmann ist, der auch das Projekt Start.t leitet. Es sind keine weiteren organschaftlichen Vertreter des Vereins eingetragen. (zvr.bmi.gv.at) Talente sollen im musisch-kreativen, künstlerischen, sportlichen und wissenschaftlichem Bereich gefördert werden. Es handelt sich bei diesem Projekt um einen Wettbewerb für Kinder und Jugendliche aus Wien, Niederösterreich und dem Burgenland, die sich über Video- oder Audioaufnahmen ihrer künstlerischen Darbietung in den Kategorien Musik, Tanz sowie Schauspiel und Kabarett um individuelle Förderungen bewerben. In zwei Altersgruppen (U15 und U21) ermittelt eine Fachjury Teilnehmende für mehrere Veranstaltungen in Wien. Nach einer Audition unter Ausschluss der Öffentlichkeit werden ein Semifinale als geschlossene Veranstaltung mit Publikum und ein Finale als öffentliche Veranstaltung ermittelt. Für das Finale erhalten die Teilnehmenden ein professionelles Coaching zur Vorbereitung und die Gewinner erhalten individuelle Förderungspreise, die auf die Wünsche und Bedürfnisse der Individuen abgestimmt sind. So bekommen Sieger aus der Musikkategorie zum Beispiel Auftrittsmöglichkeiten, die Aufnahme eines Songs im Tonstudio oder auch Vocal Coach Stipendien, während Sieger aus der Tanzkategorie zum Beispiel Stipendien für Tanzkurse erhalten. Weiters werden auch Sachpreise vergeben. Teilnahmeberechtigt sind Kinder und Jugendliche zwischen 10 und 21 Jahren, die in Wien, Niederösterreich oder dem Burgenland wohnhaft sind und keinen Vertrag zur kommerziellen Nutzung ihrer künstlerischen Fähigkeiten besitzen. (www.star-t.at) Es werden ausschließlich Solo-Darbietungen zugelassen. Die Fachjury

besteht in wechselnder Besetzung aus namhaften Spezialisten aus dem Musik-, Vocalcoach- oder Tanzbereich und soll so die Qualität des Projekts hoch halten.

Unter dem Punkt EDU.BASE (www.star-t.at) finden sich, als Partner der Initiative, Angebote von öffentlichen und privaten Ausbildungs- und Jugendbetreuungseinrichtungen in Wien aus dem Bereich Musik, Schauspiel und Tanz. In einer Kurzinfo erfährt man, dass eine „jährliche evaluierung und aufnahme neuer partner (sic)“ (www.star-t.at) die „maximierung des ausbildungserfolges (sic)“ ermöglichen soll. Leider finden sich in der Linksammlung auch Organisationen, die nicht mehr existieren. Die Partnerliste ist also doch nicht auf dem neuesten Stand.

Ein weiteres Angebot für werdende Künstler und Künstlerinnen ist die Möglichkeit über PRO.BASE den Kontakt zu Ausbildungseinrichtungen, Bühnenhäusern, Produzenten, Künstlern und Künstlerinnen, etc. herzustellen, um den Nachwuchstalenten einen Einblick in deren Arbeit und eine Orientierungshilfe geben zu können. (Auch hier findet sich beispielsweise wieder das Tanzstudio Halfstreet7, das schon seit einiger Zeit nicht mehr existiert.)

Auch im Bereich der Jugendlichen stehen hier beispielhaft zwei Projekte gegenüber. Die *star.t Initiative* will Jugendliche im Bereich der Kunst fördern, während *Tanz die Toleranz* sich des Tanzes bedient, um andere Ziele zu verfolgen (Integration). So unterscheiden sich diese zwei Projekte grundlegend in ihrer Zielsetzung. Die Caritas Initiative ist eingebettet in eine große soziale Organisation während *Star.t* in einem eigenen Verein untergebracht ist. Qualitäts- oder Innovationsmanagement wird in beiden Projekten nicht erwähnt oder auch nur angedeutet. Auch hier wäre die Einrichtung von klaren Qualitätsrichtlinien und Qualitätsmerkmalen, die auch nach außen transportiert werden von Vorteil, um die soziale Arbeit mehr zu Professionalisieren.

7.3 Organisation sozialer Dienstleistungen im Bereich Senioren

7.3.1 Bundesverband Seniorentanz Österreich

www.seniorentanz.at

Der *Bundesverband Seniorentanz (STÖ)* ist ein Verein, der im Jänner 1992 gegründet wurde und seinen Sitz in Salzburg hat. Die Vorsitzende des Vereins ist Margot Hörmandinger. Weitere eingetragene und gewählte organschaftliche Vertreter sind die stellvertretende Vorsitzende, die Kassierin, die stellvertretende Kassierin, die Schriftführerin und die stellvertretende Schriftführerin. Ziel ist es das „Tanzen ab der Lebensmitte“ möglichst vielen älteren Menschen zugänglich zu machen. Dazu werden Tanzleiter und Tanzleiterinnen in den Programmen *STÖ Tanzen ab der Lebensmitte* sowie *STÖ Seniorentanz plus* ausgebildet und diese unter anderem durch Fortbildungen, Werbematerialien, Website, Projekte und Aktionen sowie die übergeordnete Geschäftsstelle unterstützt. Der Verband beherbergt neun Landesverbände, die beispielsweise die Vernetzung und Erfahrungsaustausch möglich machen, regionale Projekte durchführen, die Ausbildung bewerben und die Bildung neuer Gruppen unterstützen und verfügt demnach über marktorientierte Organisationsstrukturen.

Die Ausbildung zum bzw. zur *STÖ TanzleiterIn „Tanzen ab der Lebensmitte“* erfolgt in 3 Ausbildungswochen und einiger Praxisarbeit und schließt mit einem Zertifikat des Verbandes ab. Der zweite Lehrgang zum bzw. zur *STÖ TanzleiterIn SENIORENTANZ plus* lehrt ein ganzheitliches Aktivierungsprogramm für ältere Menschen in betreuten Einrichtungen und wird ebenfalls in 3 Ausbildungswochen gelehrt.

Die Tanzmöglichkeiten für Senioren erstrecken sich über Gesamtösterreich und finden meist in Vereinsräumen, Volkshochschulen, Turnsälen oder Pfarren statt. Weiters wird vom STÖ auch eine Informationszeitschrift *t r e f f p u n k t : TANZ* herausgegeben, die über das „Tanzen ab der Lebensmitte“ in Österreich und von den Landesverbänden der Bundesländer, über die Aus- und Fortbildung der Tanzleiter und Tanzleiterinnen, sowie das Engagement für ältere Menschen in Österreich berichtet.

Der STÖ hat außerdem, neben einem übersichtlichen Organigramm, das die Unternehmensstrukturen grafisch darstellt (Abbildung 21), als einzige bisher vorgestellte Organisation Qualitätsrichtlinien schriftlich festgehalten und zum Download auf der Website verfügbar ge-

macht. Darin werden unter anderem die Ausbildungs- und Fortbildungspflicht (zumindest alle 2 Jahre) der Tanzleiter und Tanzleiterinnen, Maßnahmen zur Aktualitätsprüfung der Lehrpläne, die Aufgaben des Bundesverbandes, etc. festgehalten und die Gültigkeit der Richtlinien für alle Mitglieder des STÖ, sowie für alle ReferentInnen, TanzleiterInnen und MitarbeiterInnen kundgemacht. (www.seniorentanz.at/downloads/qualitätsrichtlinien.pdf)

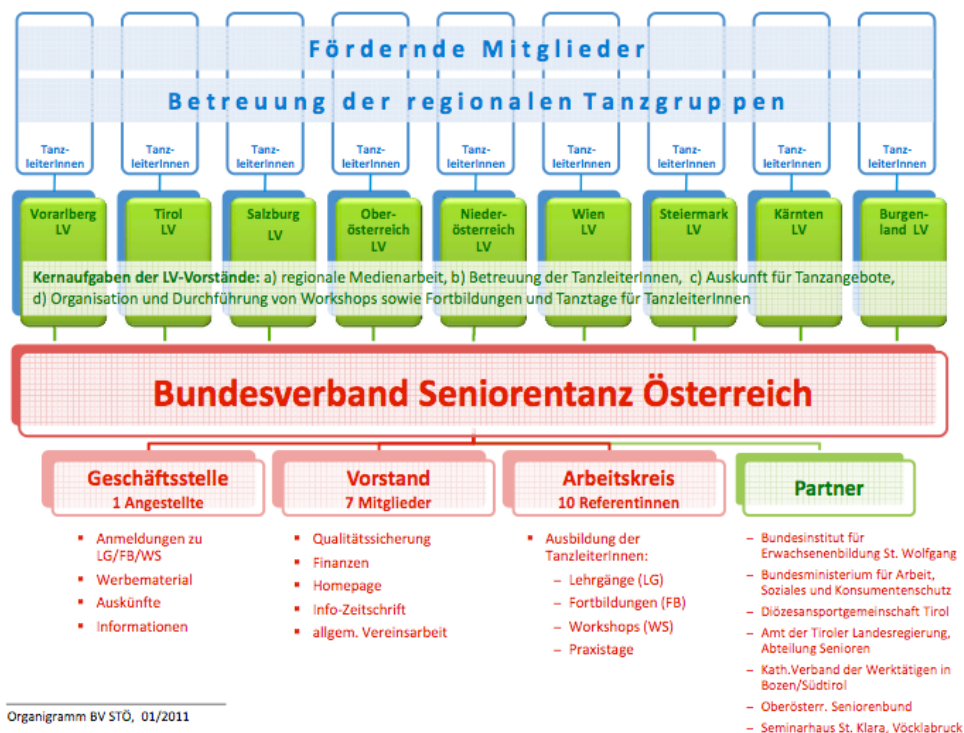


Abbildung 21: Organigramm STÖ, Quelle: <http://www.seniorentanz.at/downloads/organigrammstoe.pdf>

7.3.2 Tanz die toleranz

Auch das schon im Bereich Jugend (S. 183) beschriebene Projekt *Tanz die Toleranz* der Young Caritas bietet spezielle Tanzangebote für Menschen ab 60. Nach dem Motto „Es ist nie zu spät, mit dem Tanzen anzufangen!“ wird ein Bewegungstraining angeboten, das sich an den individuellen Möglichkeiten des Körpers orientiert und die Selbstwahrnehmung und Ko-

ordination stärkt. Auch Personen mit körperlichen Einschränkungen können an diesen Stunden teilnehmen und am Ende des mehrwöchigen Workshops wird die erarbeitete Choreographie aufgeführt.

Weiters wird im Rahmen des *Tanz die Toleranz* Projektes zeitgenössischer Tanz für Menschen zwischen 10 und 100 Jahren angeboten, also ein generationenübergreifender Workshop, der ebenfalls mit einer kleinen Abschluss-Vorführung endet. (www.tanzdietoleranz.at)

7.3.3 *ImPulsTanz Festival*

Das schon in vorigen Kapiteln beschriebene Festival (S. 141, S. 182) hat seit einigen Jahren auch eine Workshopreihe für Menschen ab 55. Unter dem Titel *Golden Age* finden sich Workshops die speziell auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse der älteren Generation abgestimmt sind. Es werden Kurse und Workshops angeboten, die mit Improvisation und autodidakten Choreographien arbeiten sowie für Modernen Tanz oder auch „Ruhestandstanz“. (www.impulstanz.com)

Im Bereich des Tanzes für und mit Senioren werden wieder beispielhaft drei Organisationen bzw. Projekte vorgestellt. Während *Tanz die Toleranz* und das *ImPulsTanz Festival*, Senioren nur *auch* einbindet bzw. in einer Nebensparte Angebote für Senioren schafft, diese aber darauf nicht fokussiert sind, ist der Bundesverband für Seniorentanz beispielhaft für eine professionelle Organisation in dieser Sparte. Gut organisiert und strukturiert sind Aufgabenbereiche klar verteilt. Alle wichtigen Informationen bezüglich der Organisationsstruktur sind öffentlich zugänglich. Die Ausbildungen haben klare Regeln und Voraussetzungen und als einzige in dieser Arbeit beschriebene Organisation festgeschriebene und ebenfalls öffentlich zugängliche Qualitätsrichtlinien. Dies macht ein professionelles Bild und weckt im Kunden oder in der Kundin vertrauen.

8 Abschließendes

Abschließend ist festzuhalten, dass eine eingehende Leistungsfähigkeitsanalyse der einzelnen Organisationen auf Grund der mangelnden Daten und internen Einblicke in dieselben, nicht möglich war. Es konnten Stärken und Schwächen der Unternehmen herausgearbeitet und spartenintern Vergleiche zwischen Organisationen gezogen werden. Dazu wurden jeweils die Organisationsstruktur bzw. der Organisationsaufbau, sowie der Umgang mit Qualitäts- und Innovationsmanagement genauer betrachtet. Durch die meist selbst gestalteten Organigramme lassen sich Leitungsbeziehungen und hierarchische Strukturen deutlicher darstellen. Die Tatsache, dass viele Tanzorganisationen in Österreich immer noch oder auch wieder in Vereinen organisiert sind, also auch nicht gewinnorientiert bzw. erwerbswirtschaftlich arbeiten, kam in der Analyse eher überraschend.

Die vorgestellten und analysierten Organisationen sind also als Vereine, Einzelunternehmen oder GmbHs organisiert. Auf Grund mangelnder Organisationsgröße sind die meisten davon, laut vorhandenen Informationen, als Einliniensysteme oder Stab-Linien-Organisationen gestaltet (vor allem Tanzschulen und kleinere Vereine). In größeren Organisationen wie dem *Wiener Staatsballett* oder in größeren Tanzstudios erfolgt die Gliederung auch in Geschäftsbereiche.

Die meisten Organisationen im Kunst- und sozialem Bereich werden zumindest teilweise über Subventionen finanziert. Das trifft auch auf viele in einem Verein organisierten Unternehmen zu. Die Organisationen aus dem kommerziellen Bereich, die gewinnorientiert arbeiten müssen sich aus eigenen Mitteln finanzieren. Hieraus ergeben sich natürlich planungs- und entwicklungstechnisch Unterschiede. Auch die Zukunftsorientierung hängt mit dem Budget und der Organisationsform zusammen. Während kleine Vereine sich häufig von Projekt zu Projekt orientieren, müssen größere Unternehmen, vor allem in der Privatwirtschaft, schon jahrelang vorausdenken und –planen, um ihr Überleben am Tanzmarkt zu sichern. Natürlich hat der Tanz in Österreich wie schon in Kapitel 2 (S. 17) ausführlich erläutert einen besonderen Stellenwert und sich auf diesem Markt zu halten, mag sich vor allem für traditionelle Schulen leichter darstellen als anderswo. Trotzdem herrscht eine enorme Fluktuation und Umgestaltung, wie man am Kommen und Gehen der Organisationen oder auch am Beispiel des *Bigs-Mile Clubs*, der in den letzten Jahren von Umstrukturierungen geprägt war, feststellen kann.

Bei der vorliegenden Analyse kommt deutlich heraus, dass viele Organisationen sich nicht allein über ihren ursprünglichen Geschäftsbereich finanzieren können. So werden Zusatzangebote wie Saalvermietung und Unterrichtsangebote in kunstorientierten Unternehmen, oder auch spartenfremde oder –übergreifende Angebote (Bücher, Seminare, Kundenaktivitäten, etc.) geschaffen.

Interessant ist weiters, dass gerade im Bereich der Tanzschulen die Inhaber eindeutig die Repräsentanten der Unternehmen sind. Sie personifizieren die Unternehmen. Dies ist auch in einigen Vereinen und Studios der Fall, aber in den meisten anderen vorgestellten Organisationen sind Angebot und Mitarbeitende wichtiger als in den Tanzschulen. Das könnte sich darauf zurückführen lassen, dass sich diese Einzelunternehmen entwicklungstechnisch in der Pionierphase befinden (siehe Seite 54ff, Entwicklungsphasen eines Unternehmens) während sich andere schon in weiteren Stufen der Entwicklung befinden. Jede dieser Phasen hat ihre Stärken und Schwächen und das Wissen um diese wäre ein wichtiger Punkt für die Unternehmenden, um ihre Organisationen optimal zu steuern.

Die Einbindung von Mitarbeitenden in Entscheidungs- und Planungsprozesse der Unternehmen gestaltet sich unterschiedlich. Während es in manchen Organisationen Sitzungen und Jour-Fixe gibt (*Dancing World*, *ImPulsTanz*), werden andernorts Entscheidungen nur von den Leitungspersonen getroffen oder keine Angaben über den internen Austausch gemacht. Für die Motivation der Mitarbeitenden und die Identifikation mit, sowie für die Entwicklung des Unternehmens, wäre die Einbindung dieser jedoch äußerst positiv. (siehe Kapitel Führungsstrukturen Seite 80ff, insbesondere Organisationale Führung)

Die Qualität ist im Dienstleistungsbereich, wie Bezold (1996, S. 18f) erläutert, ein wichtigeres Kriterium als der Preis. Weiters ist die Klarheit über die Wahrnehmung und Beurteilung von Qualität durch den Kunden oder die Kundin und deren Qualitätsurteil eine Voraussetzung für gutes Qualitätsmanagement (ebenda, S. 20; siehe Kapitel Dienstleistungsqualität, S. 91). Die meisten Inhaber bzw. Inhaberinnen oder Entscheidungsträger bzw. Entscheidungsträgerinnen verfügen über ein implizites Qualitätsverständnis, das demnach nicht nach außen kommuniziert wird. Weder an Mitarbeitende noch an Kunden und Kundinnen. Vor allem alt-eingesessene Unternehmen zehren immer noch von ihrem traditionellen Ruf, der dann auch für deren Qualität steht. Hier stellt sich allerdings die Frage, wie lange ein „Ausrasten“ auf diesem weiterhin noch möglich ist. Da in fast allen der vorgestellten Organisationen Quali-

tätsmanagement nicht systematisch durchgesetzt wird, eröffnet sich hier ein großes Entwicklungsfeld für die Tanzorganisationen in Österreich. Kundenorientierung wird zwar vor allem in den kommerziellen und sozialen Dienstleistungsbetrieben groß geschrieben und der Dialog mit den Kunden und Kundinnen hat einen großen Stellenwert, trotzdem kann in dieser Hinsicht bei den meisten noch einiges verbessert und systematisiert werden, um die Qualität und damit den Erfolg der Organisationen weiter zu steigern. Viele Unternehmen sind um ihre gute Reputation bemüht, hierbei gäbe es allerdings noch etliche Managementmaßnahmen, die diese steigern könnten. Gerade im Bereich des Tanzunterrichts wäre auch das Personalmanagement ausschlaggebend für die Qualität der Dienstleistungen. Lediglich im Sektor der Tanzschulen scheinen die Entscheidungstragenden deutlich Wert auf die Qualifikationen der Unterrichtenden zu legen. Hier geben die Inhaber der einzelnen Tanzschulen an, ihre Mitarbeitenden noch mehr schulen und professionalisieren zu wollen. In einer der größten angeführten Organisationen der *Ballettschule der Wiener Staatsoper* werden die Unterrichtenden nicht einmal namentlich erwähnt und auch über deren Qualifikationen wurden keine Angaben gemacht.

Ein weiterer Bereich Qualität im Dienstleistungsbereich Tanz zu fördern, wäre der vermehrte Einsatz von Gütesiegeln oder Marken. In manchen Bereichen sind diese bereits vorhanden (siehe beispielsweise Zumba®) oder werden angedacht. (Mitglieder des Verbandes der Tanzlehrer Österreichs diskutieren zu dieser Zeit Gütesiegel im Gesellschaftstanz, Anm.)

In Bezug auf die Gestaltung innovationsfördernder Strukturen, ist hier nochmals festzuhalten, dass motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die Möglichkeit zur Mitwirkung an Verbesserungen, sowie das gewisse Maß an Freiheiten, um Neues auszuprobieren, ausschlaggebende Voraussetzungen darstellen. Hier ist im Dienstleistungsbereich sicher noch einiges an Potential unentdeckt. Einige der analysierten Organisationen geben an, dass die Innovationsgestaltung im Tanzbereich deshalb schwierig ist, da so wenig Neues nachkommt. Wichtig wäre hier jedoch gerade für den Bereich der Dienstleistungen mit aktivem Sportkonsum, dass sich die Leistungen, die für den Kunden angeboten werden, innovativ ändern. Das bedeutet nicht, dass komplett neue Tanzstile oder –richtungen erfunden werden müssen, sondern, dass über Kundenintegration und einen geleiteten und geplanten Innovationsprozess neue Ideen und Leistungen geschaffen werden können.

Für einige der vorgestellten Organisationen fehlt es auf Grund deren geringer Größe schlicht an Kapazitäten für diese Form der Organisationsentwicklung, bei manchen aber wäre diese durchaus denkbar.

Als weiteres Ergebnis der Untersuchung möchte ich festhalten, dass Österreich gemäß seiner Geschichte, den Tanz weiterhin systematisch fördert und unterstützt. So gibt es ein großes Angebot an Plattformen zur Weiterentwicklung und Förderung von Künstlern und Künstlerinnen sowie des Tanzes an sich, die über private Initiatoren agieren und von der Stadt Wien oder dem Land Österreich gefördert werden. Im Bereich der sozialen Dienstleistungen im Sektor Tanz gibt es ebenfalls ein enormes Angebot. Unterschieden in die Sparten Jugendliche, Senioren und Menschen mit Behinderungen. Auch hier stehen kleine Vereine großen Organisationen gegenüber. Das *ImPulsTanz Festival* ist hier führend im Bereich der Diversität der Angebote. So werden hier Profi- und Freizeittänzer und –tänzerinnen, Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Senioren, Menschen mit und ohne Behinderungen angesprochen. Für jeden wird das entsprechende Angebot geschaffen. Andere Vereine spezialisieren sich auf bestimmte Sparten, wie der Verein *ich bin O.K.* oder der *Bundesverband für Seniorentanz*. Auch auf Projektbasis werden Angebote im sozialen Bereich kreiert, so beispielsweise *Tanz die Toleranz* von der Caritas. In den wenigsten dieser sozialen bzw. Non-Profit Organisationen sind klare Strukturen, hierarchische Ordnungen oder genaue Arbeitsbereiche ersichtlich. Auch im Bereich des Qualitätsmanagements sind kaum Ansätze nachvollziehbar oder werden nach außen kommuniziert (Ausnahme ist der *Bundesverband für Seniorentanz*).

Was gerade mit dem Thema Tanz im sozialen Gefüge bewirkt werden soll, kann bei den meisten Organisationen nicht herausgelesen werden.

Deutlich ist bei den vorgestellten Organisationen, dass viele eine Nische für ihr Angebot gefunden haben. Jede Organisation zeichnet sich durch einen anderen Schwerpunkt aus, wenngleich auch viele in den gleichen Bereichen tätig sind. Diese Differenzierung und Individualisierung ist sicher auch zu einem Teil ein ausschlaggebender Faktor für den Erfolg dieser zahlreichen Unternehmen am österreichischen Tanzmarkt.

9 Literaturverzeichnis

- Amort, A. (2001). *Zwischen den Kriegen, Russischem Ballett und Ausdruckstanz*. In Amort, A. & Wunderer-Gosch, M. (Hg.) (2001). *Österreich tanzt. Geschichte und Gegenwart*. (S. 74-86). Wien: Böhlau
- Amort, A. (2001). *Vom Selbstverständnis des Neuen Tanzes seit den siebziger Jahren. Künstlerische Ausgangspunkte und Veränderungen, die Gründergeneration*. In Amort, A. & Wunderer-Gosch, M. (Hg.) (2001). *Österreich tanzt. Geschichte und Gegenwart*. (S. 138-153). Wien: Böhlau
- Arnold, U. & Maelicke, B. (Hrsg.) (2003). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. (2. überarbeitete Auflage). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Arnold, U. (2003). *Typologie Sozialwirtschaftlicher Organisationen*. In Arnold, U. & Maelicke, B. (Hrsg.) (2003). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. (2. überarbeitete Auflage). (S. 193-204). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- Arnold, U. (2003). *Besonderheit der Dienstleistungsproduktion*. In Arnold, U. & Maelicke, B. (Hrsg.) (2003). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. (2. überarbeitete Auflage). (S. 215-235). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Arnold, U. (2003). *Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen*. In Arnold, U. & Maelicke, B. (Hrsg.) (2003). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. (2. überarbeitete Auflage). (S. 236-275). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Arnold, U. (2003). *Qualität im Non-Profit Sektor*. In Arnold, U. & Maelicke, B. (Hrsg.) (2003). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. (2. überarbeitete Auflage). (S. 237-248). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

- Arnold, U. (2003). *Sozialmarketing*. In Arnold, U. & Maelicke, B. (Hrsg.) (2003). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. (2. überarbeitete Auflage). (S. 276-333). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- Aufderklamm, K. & Filla, W. & Leichtenmüller E. (1991). *Dienstleistung Erwachsenenbildung. Strukturen, Arbeitsweisen und Möglichkeiten*. Wien: Verband Österreichischer Volkshochschulen.
- Beckmann, C. (2009). *Qualitätsmanagement und soziale Arbeit*. (1. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.
- Benkenstein, M. & Holtz, M. (2001). *Qualitätsmanagement von Dienstleistungen*. In Bruhn, M. & Meffert, H. (Hrsg.) (2001), *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). (S. 193-209). Wiesbaden: Gabler
- Bezold, T. (1996). *Zur Messung der Dienstleistungsqualität*. Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften
- Bühner, R. (2004). *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*. (10., bearbeitete Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Bullinger, H.-J. & Meiren, T. (2001). *Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen*. In Bruhn, M. & Meffert, H. (Hrsg.) (2001). *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). (S. 149-178). Wiesbaden: Gabler
- Burr, W. & Stephan, M. (2006). *Dienstleistungsmanagement. Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen*. Stuttgart: Kohlhammer
- Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.). (2004). *Dienstleistungsinnovationen. Forum Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler

- Dahms, S. (2001). *Die Bedeutung Wiens für die Ballettreform des 18. Jahrhunderts*. In Amort, A. & Wunderer-Gosch, M. (Hg.) (2001). *Österreich tanzt. Geschichte und Gegenwart*. (S. 22-28). Wien: Böhlau
- Frese, E. (2005). *Grundlagen der Organisation* (9. vollständig überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Gabler
- Glasl, F. & Lievegoed B. (2004). *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management*. (3. Überarbeitete und erweiterte Aufl.). Bern: Haupt.
- Guenther, H. & Schäfer, H. (1959). *Vom Schamanentanz zur Rumba. Die Geschichte des Gesellschaftstanzes*. Stuttgart: Fritz Ifland.
- Haller, S. (2010). *Dienstleistungsmanagement. Grundlagen- Konzepte- Instrumente*. (4. Auflage). Wiesbaden : Gabler
- Haller,S. (1995). *Beurteilung von Dienstleistungsqualität*. Wiesbaden: Gabler
- Hofstetter, . & Kneiss, U. (2001) . In In Amort, A. & Wunderer-Gosch, M. (Hg.) (2001). *Österreich tanzt. Geschichte und Gegenwart*. (S. 168-175). Wien: Böhlau
- Hottelet, H. (2003). *Handlungsfelder sozialer (Dienst-)Leistungen*. In Arnold, U. & Maelicke, B. (Hrsg.) (2003). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. (2. Überarbeitete Auflage). (S. 159-188). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- Kaas, K. P. (2001). *Zur „Theorie des Dienstleistungsmanagements“*. In Bruhn, M. & Meffert, H. (Hrsg.) (2001), *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). (S. 103-123). Wiesbaden: Gabler
- Kazda-Seelig, R. (2001). *Wiener Beziehungen zwischen Eurythmie und Tanz*. In Amort, A. & Wunderer-Gosch, M. (Hg.) (2001). *Österreich tanzt. Geschichte und Gegenwart*. (S. 70-72). Wien: Böhlau

- Koegler, H. (2001). *Ballett in Wien 1942 bis 1976*. In Amort, A. & Wunderer-Gosch, M. (Hg.) (2001). *Österreich tanzt. Geschichte und Gegenwart*. (S. 88-105). Wien: Böhlau
- Kleinaltenkamp, M. (2001). Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In Bruhn, M. & Meffert, H. (Hrsg.) (2001), *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). (S. 27-50). Wiesbaden: Gabler
- Kneiss, U. (2001). *Die nächste Wiener Welle*. In Amort, A. & Wunderer-Gosch, M. (Hg.) (2001). *Österreich tanzt. Geschichte und Gegenwart*. (S. 168-175). Wien: Böhlau
- Maelicke, B. (2003). *Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft*. In Arnold, U. & Maelicke, B. (Hrsg.) (2003). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. (2. überarbeitete Auflage). (S. 437-453). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Maelicke, B. (2003). *Sozialmanagement. Führung und Zusammenarbeit*. In Arnold, U. & Maelicke, B. (Hrsg.) (2003). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. (2. überarbeitete Auflage). (S. 512-532). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Maelicke, B. (2003). *Innovationsmanagement*. In Arnold, U. & Maelicke, B. (Hrsg.) (2003). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. (2. überarbeitete Auflage). (S. 543-566). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Oberzaucher, A. (2001). *Am Anfang war der Event*. In Amort, A. & Wunderer-Gosch, M. (Hg.) (2001). *Österreich tanzt. Geschichte und Gegenwart*. (S. 15-20). Wien: Böhlau
- Oberzaucher, A. (2001). *Ballett in den Bundesländern. Von 1622 bis zum Beginn der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts*. In Amort, A. & Wunderer-Gosch, M. (Hg.) (2001). *Österreich tanzt. Geschichte und Gegenwart*. (S. 107-112). Wien: Böhlau

- Oberzaucher-Schüller, G. (2001). *Institutionalisierter Tanz im Wien des 19. Jahrhunderts*. In Amort, A. & Wunderer-Gosch, M. (Hg.) (2001). *Österreich tanzt. Geschichte und Gegenwart*. (S. 36-52). Wien: Böhlau
- Oberzaucher-Schüller, G. (2001). *Der Freie Tanz in Wien bis 1938*. In Amort, A. & Wunderer-Gosch, M. (Hg.) (2001). *Österreich tanzt. Geschichte und Gegenwart*. (S. 54-68). Wien: Böhlau
- Piber, H. (2005). Organisationsentwicklung. In Fasching, H. & Lange, R. (Hrsg.). (2005). *sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern*. (S. 373-384). Bern: Haupt.
- Retzek, I. (2001). *Und in den Bundesländern? Salzburger Szene: Aufbruch und Wirkung*. In Amort, A. & Wunderer-Gosch, M. (Hg.) (2001). *Österreich tanzt. Geschichte und Gegenwart*. (S. 156-164). Wien: Böhlau
- Schörghuber, K. (2005). *Führung – Hilfreiche Modelle und Theorien*. In Fasching, H. & Lange, R. (Hrsg.). (2005). *sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern*. (S. 53-82). Bern: Haupt.
- Siedenbiedel, G. (2010). *Organisation...leicht verständlich*. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Stockmann, R. (2006). *Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement*. Münster: Waxmann
- Thieme, L. & Wadsack, R. (2008). Qualitätsmanagement im Sport. In Bezold, T., Thieme, L., Trosien, G. & Wadsack R. (Hrsg.). (2008). *Handwörterbuch des Sportmanagements*. (S. 133-139). Frankfurt am Main: Peter Lang
- Wadsack, R. & Wach, G. (2008). *Dienstleistungsprozesse im Sport*. In Bezold, T., Thieme, L., Trosien, G. & Wadsack R. (Hrsg.). (2008). *Handwörterbuch des Sportmanagements*. (S. 24-34). Frankfurt am Main: Peter Lang

10 Internetquellen:

Koch, M. (2009). http://www.freizeitbetriebe-wien.at/Download/FV_Statistik_2008.pdf. Zugriff am 13. Jänner 2012

http://www.freizeitbetriebe-wien.at/Download/Infoblatt_Tanzschulen.pdf

<http://www.kontrollamt.wien.at/berichte/2006/lang/2-14-KA-I-7-1-6.pdf>

<http://www.seniorentanz.at/downloads/organigrammstoe.pdf>

<http://www.seniorentanz.at/downloads/qualitätsrichtlinien.pdf>

Andy & Kelly Kainz Dance OG: www.andyandkelly.com - Zugriff am 24. Juli 2012

Back 2 School Projekt: www.back2school.at – Zugriff am 24. Juli 2012

Ballettschule der Wiener Staatsoper: www.opera-balletschool.com - Zugriff am 1. August 2012

BigsMile Club: www.bigsmileclub.com – Zugriff am 1. August 2012

BigsMile Productions: www.bigsmileproductions.at – Zugriff am 1. August 2012

BRG Boerhavegasse, Wien 3: www.hib-wien.at - Zugriff am 1. August 2012

Broadway Connection – Vienna's first show school: www.broadwayconnection.at – Zugriff am 17. August 2012

Bundestheater Holding: www.bundestheater-holding.at – Zugriff am 1. August 2012

Bundesverband Seniorentanz Österreich: www.seniorentanz.at – Zugriff am 31. August 2012

CONDance Dance Company: condance.wordpress.com – Zugriff am 17. August 2012

Firmen A-Z der Wirtschaftskammer Österreich Firmen.wko.at – Zugriff am 14. Jänner 2012, 20. Mai 2012, 1. August 2012, 17. August 2012

ImPulsTanz Festival: www.impulstanz.com – Zugriff am 31. August 2012

Jugendförderungsprojekt Star.t: www.star-t.at – Zugriff am 31. August 2012

KMS Renngasse: www.dierenngasse.at - Zugriff am 1. August 2012

Milli Bitterli: www.artificialhorizon.at - Zugriff am 24. Juli 2012

Move on Ausbildung: www.moveondance.at – Zugriff am 17. August 2012

Move on dance center: www.moveon.at – Zugriff am 17. August 2012

Move on Pilates Center: www.pilates-training.at – Zugriff am 17. August 2012

Performing Center Austria: www.performingcenter.at – Zugriff am 2. August 2012

Tanz Atelier Wien: www.tanzatelierwien.at - Zugriff am 20. Juni 2012

Tanz die Toleranz der Young Caritas: www.tanzdietoleranz.at – Zugriff am 31. August 2012

Tanz*Hotel: www.tanzhotel.at - Zugriff am 20. Juni 2012

Tanzquartier Wien: www.tqw.at – Zugriff am 31. August 2012

Tanzschule Elmayer: www.elmayer.at – Zugriff am 31. August 2012

Tanztheater Homunculus: www.tanztheater-homunculus.at - Zugriff am 15. Mai 2012

Werkstätten- und Kulturhaus: www.wuk.at – Zugriff am 17. August 2012

Wiener Staatsballett: www.wiener-staatsoper.at - Zugriff am 1. August 2012

Wiener Tanzschulgesetz 1996 www.ris.bka.gv.at – Zugriff am 1. August 2011, 30. Juli 2012

www.wien-konkret.at- Ballkalender für Wien 2012, Zugriff am 4. Jänner 2012

Zentraler Vereinsregister: zvr.bmi.gv.at – Zugriff am 24. Juli 2012 und 1. August 2012

11 Abbildungs-, Tabellen-, Abkürzungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Gliederung der Tanzorganisationen (adaptiert nach Bezold, 2008, S. 29 zit. n. Woratschek, 2001, S. 348)</i>	77
<i>Abbildung 2: Aspekte der Führung (Lotmar & Tondeur, 1991, S. 32 zit. n. Maelicke, 2003, S. 526)</i>	81
<i>Abbildung 3: Führung im organisationalen Kontext (Opens & Sydow, 1980, S.4, Staehle, 1999, S. 384 zit. n. Maelicke, 2003, S. 523)</i>	83
<i>Abbildung 4: Effekte von Projektarbeit (Krüger, 1993, S. 3560 zit. n. Siedenbiedel, 2010, S. 231)</i>	90
<i>Abbildung 5: Organigramm Wiener Staatsballett</i>	128
<i>Abbildung 6: Konzernstruktur der Bundestheater-Holding, Quelle: www.bundestheater-holding.at</i>	129
<i>Abbildung 7: Organigramm Tanz Atelier Wien</i>	132
<i>Abbildung 8: Organigramm Art*Act Kunstverein, Tanz*Hotel</i>	133
<i>Abbildung 9: Organigramm Tanzquartier Wien</i>	140
<i>Abbildung 10: Organigramm Team ImPulsTanz</i>	143
<i>Abbildung 11: Organigramm Ballettschule der Wiener Staatsoper</i>	150
<i>Abbildung 12: Organigramm Performing Center Austria</i>	157
<i>Abbildung 13: Organigramm Tanzschule Elmayer</i>	161
<i>Abbildung 14: Organigramm Tanzschule Stanek</i>	163
<i>Abbildung 15: Organigramm Dancing World</i>	165
<i>Abbildung 16: Organigramm die tanzschule - Dr. Klaus Höllbacher</i>	169
<i>Abbildung 17: Organigramm BigsMile Club</i>	173
<i>Abbildung 18: Organigramm move on dance center</i>	175
<i>Abbildung 19: Organigramm broadway connection - vienna's first show school</i>	179
<i>Abbildung 20: Organigramm "ich bin O.K."</i>	182
<i>Abbildung 21: Organigramm STÖ, Quelle: http://www.seniorentanz.at/downloads/organigrammstoe.pdf</i>	187
 <i>Tabelle 1: Unterschiede zwischen Sachgütern und Dienstleistungen nach Haller (2010, S.10)</i>	 68
<i>Tabelle 2: Klassifizierung von Dienstleistungen nach Bodendorf (1999), nach Wadscak & Wach (2008, S. 24)</i>	72

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name: Karen Mattner
E-mail: karen.mattner@chello.at
Geb.: 1. April 1984 in Wien
Familienstand: ledig
Kind: 1 (geb. 1.12.2010)

Schulbildung:

Seit 2008 Magisterstudium Sportwissenschaften
März 2008 Abschluss des Bakkalaureatstudiums Sportmanagement
2008- Lehramtstudium Bewegung und Sport/Psychologie und Philosophie (geplantes Ende: 2013)
2003-2008 Lehramtstudium Bewegung und Sport/Haushaltsökonomie und Ernährungslehre
2003-2009 Bakkalaureatsstudium Sportmanagement
Juni 2003 Matura an der BHAK Wien 13 erfolgreich abgelegt
1998-2003 BHAK Wien 13, Maygasse 43
1994-1998 Bundesgymnasium GRG 23, Alterlaa, 1230 Wien
1990-1994 Volksschule Erlaaer Straße, 1230 Wien

sonstige Ausbildungen:

2004 Ausbildung *Urban Styles* in Stuttgart bei Niels „Storm“ Robitzky und Marco Marcal
2005 Aerobic Trainer Ausbildung am UniversitätsSportInstitut Wien mit gutem Erfolg abgelegt
2005-2008 Ausbildung zur staatlich geprüften Tanzlehrerin beim VTÖ, Prüfung am 18.09.08 positiv abgelegt
2007-2010 Ausbildung moderner und zeitgenössischer Tanz *am Dance-Arts Wien* (Leitung: Simona Noja); Paritätische Bühnenreifeprüfung positiv abgelegt am 25. Juni 2010

Beschäftigungen

2001-2005 Mitarbeiterin der Tanzschule Stanek als Assistentin für Gesellschaftstanz
seit 2004 Dance4Fans Instruktorin und Trainerin der Dance4Fans Formationen, in weiterer Folge auch Freestyle Team und Hip Hop Trainerin der Tanzschule Stanek
seit 2005 (ab 2008 staatlich geprüfte) Tanzlehrerin der Tanzschule Stanek
seit 2005 diverse Auftritte und Shows mit der Daniecell Movement Company
2007-2008 Kursleiterin am USI Wien
seit 2006 freiberufliche Tänzerin und Choreographin für diverse Projekte

Erklärung

„Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit *selbstständig verfasst habe* und nur die ausgewiesenen Hilfsmittel verwendet habe. Diese Arbeit wurde weder an einer anderen Stelle eingereicht (z. B. für andere Lehrveranstaltungen) noch von anderen Personen (z. B. Arbeiten von anderen Personen aus dem Internet) vorgelegt.“
