

Zeitschrift für Kulturmanagement:  
Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft

---

Journal of Cultural Management:  
Arts, Economics, Policy

[transcript]

**Aus:**

*Steffen Höhne, Martin Tröndle (Hg.)*

**Zeitschrift für Kulturmanagement:**

**Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft**

Jg. 2, Heft 2

November 2016, 190 Seiten, kart., 34,99 €, ISBN 978-3-8376-3568-3

Die jährlich in zwei Heften erscheinende, referierte »Zeitschrift für Kulturmanagement« initiiert und fördert eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Kulturmanagement im Hinblick auf eine methodologische und theoretische Fundierung des Faches. Das international orientierte Periodikum nimmt nicht nur ökonomische Fragestellungen, sondern ebenso sehr die historischen, politischen, sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen und Verflechtungen im Bereich Kultur in den Blick. Explizit sind daher auch Fachvertreterinnen und -vertreter akademischer Nachbardisziplinen wie der Kultursoziologie und -politologie, der Kunst-, Musik- und Theaterwissenschaft, der Kunst- und Kulturpädagogik, der Wirtschaftswissenschaft etc. angesprochen, mit ihren Beiträgen den Kulturmanagementdiskurs kritisch zu bereichern.

Die **Herausgeber\_innen** lehren im Fach Kulturmanagement an Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

[www.transcript-verlag.de/978-3-8376-3568-3](http://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-3568-3)

# Inhalt

## EDITORIAL

STEFFEN HÖHNE, MARTIN TRÖNDLE

9

## Wissenschaftliche Beiträge Research Articles

### **Der ‚Blick hinter die Fassade‘**

Ansätze einer Tiefenanalyse von Evaluationen  
im Museumssektor

SEBASTIAN BAIER

13

### **Abstimmungsverhalten im Bundesvision Song Contest**

JULIA PANNICKE

39

### **Co-Creation-Prozesse in Livemusikkonzerten**

Am Beispiel der Integration von Smartphones

BEATE FLATH

67

## Essays und Fallstudien Essays and Case Studies

### **Integration oder Interkultur?**

Reflexionen anlässlich eines Studienprojekts (2014-2015)  
zu Interkulturalität in Innsbrucker Kultureinrichtungen

VERENA TEISSL, VERA ALLMANRITTER, JASMIN TÜRK,

THERESA BUBIK, LEA SCHAIRER, JASMIN BREINDL

83

### **An Empirical Analysis of Art Galleries**

The Impact of Entrepreneurial Orientation on  
Performance Outcomes in Cultural Industry

ESRA MEMILI, HANQING FANG, GERD-MICHAEL HELLSTERN,

JOANNA OZGA, DILEK ZAMANTILI NAYIR

103

## Arbeits- und Tagungsberichte Work and Conference Reports

**Kulturrevaluation als epistemische,  
konzeptuelle und praktische Herausforderung**  
Tagungsbericht von der 9. Jahrestagung des Fachverbandes  
für Kulturmanagement in Winterthur  
BRUNO SEGER

125

**Visitor Studies Group Conference**  
Visitor Studies: It's What You Do With It,  
16.-17. März 2016, London  
VERA ALLMANRITTER

139

## Zeitschriftenschau Journal Review

**Zeitschriftenreview**  
Disziplinen, Themen, Methoden der wissenschaftlichen  
Behandlung von Kulturtourismus. Aktuelle Debatten in  
internationalen Journals  
KATJA DREWS

145

**Aktuelle Journals im Feld der Museum Studies**  
Zeitschriftenüberblick und Review  
JOHANNA SCHINDLER

153

## Rezensionen Reviews

Lena SCHMITZ: Nationalkultur versus Berufskultur.  
Eine Kritik der Kulturtheorie und Methodik Hofstedes  
CHRISTIANE DÄTSCH

165

Patrick GLOGNER-PILZ und Patrick S. FÖHL (Hrsg.): Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und Befunde SIGRID BEKMEIER-FEUERHAHN, NADINE OBER-HEILIG	170
Carsten BAUMGARTH und Berit SANDBERG (Hgg.): Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperationen STEFFEN HÖHNE	174
Mark MULLIGAN: Awakening. The Music Industry in the Digital Age FLORIAN GROTE	177
Hermann KORTE, Hans-Joachim JAKOB, Bastian DWENTER (Hgg.): „Das böse Tier Theaterpublikum.“ Zuschauerinnen und Zuschauer in Theater- und Literaturjournale des 18. und frühen 19. Jahrhunderts. Eine Dokumentation	
Sven Oliver MÜLLER: Das Publikum macht die Musik. Musikleben in Berlin, London und Wien im 19. Jahrhundert STEFFEN HÖHNE	182



# Editorial

Mit dem neuen Heft wird der zweite Jahrgang der *Zeitschrift für Kulturmanagement* abgeschlossen. Nachdem das erste Heft die Beiträge der Jahrestagung in Heilbronn-Künzelsau versammelte, beleuchten im aktuellen Heft wissenschaftliche Beiträge unterschiedliche Themenfelder des Faches, u. a. zur Evaluation, zur Interkulturalität sowie zu technologischen Veränderungen und Herausforderungen im Kultursektor. Ergänzt um Fallstudien, Tagungsberichte, die offenbar auf besonderes Interesse stoßende Rubrik Zeitschriftenschau und Rezensionen bemüht sich das vorliegende Heft erneut um eine Präsentation der vielfältigen Forschungsaktivitäten im Feld des Kulturmanagements. Mit dem hier schon abgedruckten Tagungsbericht zur Jahrestagung in Winterthur wird zudem auf den Schwerpunkt des nächsten Heftes (2017/1) verwiesen, in dem die Beiträge zur „Evaluation in der Kultur“, Thema der letzten Jahrestagung, ihren Abdruck finden werden. Zugleich sei damit auf die nächste Jahrestagung zum Thema „Kultur im Umbruch“ hingewiesen, die vom 19.-21. Januar in Weimar stattfinden wird.

Die Herausgeber hoffen, mit dem vorliegenden Heft einer sich intensivierenden Fachdiskussion beitragen und erneut das Interesse der Leser wecken zu können.

*Steffen Höhne\* und Martin Tröndle\**  
(geschäftsführende Herausgeber)

\* Email: [steffen.hoehne@hfm-weimar.de](mailto:steffen.hoehne@hfm-weimar.de), [martin.troendle@zu.de](mailto:martin.troendle@zu.de)





WISSENSCHAFTLICHE BEITRÄGE  
RESEARCH ARTICLES



# Der ‚Blick hinter die Fassade‘

Ansätze einer Tiefenanalyse von Evaluationen  
im Museumssektor

SEBASTIAN BAIER\*

Universität Passau

## *Abstract*

Ausgangspunkt und Ziel des vorliegenden Beitrags ist die Verknüpfung von weiten soziologischen und engen instrumentellen Perspektiven auf Evaluationen im Kulturbetrieb. Durch die Kombination von Einsichten einer ‚Soziologie der Bewertungen‘ und Konzepten des ‚Neo-Institutionalismus‘ mit dem spezifischen empirischen Rahmen eines Zertifizierungssystems für Museen in Niedersachsen und Bremen, soll ein mögliches Forschungsdesign für tiefgehende Analysen von formalisierten Bewertungspraktiken im Kulturbereich skizziert werden. Die Wirkungsweisen von Evaluationen zeigen sich dann als weitaus vielfältiger als oftmals angenommen – statt erwünschter Professionalisierung oder gefürchteter Vereinheitlichung scheint vielmehr zu gelten: „We coexist in a world filled with standards but not in a standard world.“ In Anbetracht der gegenwärtigen Bemühungen hinsichtlich einer ‚konzeptbasierten Kulturpolitik‘ oder ‚kriteriengeleiteten Kulturförderung‘ erscheint eine differenzierte Auseinandersetzung mit Evaluationspraktiken im Kulturbereich als eine relevante Herausforderung der Kulturmanagementforschung.

## *Keywords*

Evaluation, Management, Kulturpolitik, Museum, Organisation

## **1. Kontext: Museen im Spannungsfeld verschiedener externer Erwartungen**

Viele Akteure im Museumsbereich sehen sich gegenwärtig mit einer steigenden Komplexität ihres Arbeitsalltags und der an sie gerichteten Erwartungen konfrontiert. Dieser Prozess verläuft dabei nicht allein quantitativ in Bezug auf eine Erweiterung des Aufgabenspektrums, sondern auch qualitativ hinsichtlich des Spezialisierungsgrades des erforderlichen Fachwissens. Sowohl an der Aufgabendefinition als auch bei der Formulierung von Umsetzungsstrategien und den für eine Bewertung des Umsetzungserfolges zu Grunde gelegten Qualitätskriterien sind eine steigende Zahl an Akteuren beteiligt. Neben den Mitgliedern der Einrichtungen gehören dazu Politiker, Wissenschaftler, Interessenverbände und Beratungsunternehmen. Die sich intensivierenden Debatten rund um den Themenkomplex ‚Qualität im Museum‘ im zurückliegen-

\* Email: baier24@gw.uni-passau.de

den Jahrzehnt (BRÜGGERHOFF/TSCHÄPE 2001; DMB 2004a, 2004b; DREYER/WIESE 2008; IFM 2012) sowie der Blick in die Praxis zeigen dabei allerdings: Selbst wenn weitgehender Konsens hinsichtlich grundsätzlicher Standards für Museen besteht, divergieren die Vorstellungen über deren Umsetzung mitunter sehr stark (BAIER 2011).

Das erweiterte Erwartungsspektrum und ein unklarer Qualitätsbegriff treffen derzeit auf den Druck zu mehr Transparenz in der Kulturförderung – ablesbar z. B. an Bestrebungen hinsichtlich einer ‚konzeptbasierten Kulturpolitik‘ oder ‚kriteriengeleiteten Kulturförderung‘ (IFK 2012, 2013, 2015). An dieser Stelle entstehen Räume für Akteure, die Qualität definieren, evaluieren und bescheinigen. Wer aber übernimmt die Deutungshoheit für den Museumssektor? Welche Instrumente und Verfahren kommen dabei zum Einsatz? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus sowohl kulturpolitisch als auch auf der Ebene der Museen und der Organisation musealer Arbeit?

## 2. Forschungsfeld: Evaluationen im Kulturbereich

Evaluationen im Kultur- und Museumssektor sind ein aktuelles, aber kein neues Thema. Dies äußert sich sowohl in der Vielfalt eingesetzter Evaluationsmodelle sowie in der Vielzahl ihrer Einsatzgebiete. Diese praktische Präsenz hat auch auf wissenschaftlicher Seite zu Ansätzen geführt, dieses ‚Praxisfeld‘ nach bestimmten Kriterien zu kategorisieren. Gängig sind dabei Differenzierungen im Bezug auf Evaluationsgegenstände (Programme, Prozesse, Wirkungen), -zeitpunkte (ex-ante, formativ, ex-post/summativ), -akteure (extern, intern) oder -methoden (quantitativ, qualitativ) (WEGENER 2011; HENNEFELD/STOCKMANN 2013; HENNEFELD 2015). Neben Kategorisierungsversuchen beinhalten Grundlagentexte zu Evaluationen zumeist auch die Benennung von inhärenten und damit typenübergreifenden Eigenschaften wie Potenzialen (Erkenntnisgewinn, Kontrolle, Lernfunktion, Legitimation) oder Voraussetzungen (Veränderungsbereitschaft, Transparenz, Planung, Zeit, Evaluatorenkompetenz) (ERMERT 2004, 2008; WEGENER 2011).

Solche Differenzierungen und Charakterisierungen von Evaluationen sind im Kontext übergeordneter Forschungsparadigmen zu sehen – ein eigener Versuch der Strukturierung dieses ‚Wissenschaftsfeldes‘ nach den grundlegenden Zielen führt zu folgender Aufteilung:

- Entwicklung neuer Evaluationsmodelle („Best Practices“).
- Bewertung vorhandener Evaluationsmodelle („Evaluationen der Evaluationen“).

Beiden Perspektiven ist gemeinsam, dass diese Untersuchungen selten über instrumentelle (Ziele, Zeitpunkte, Gegenstände) und methodische (z. B. Reliabilität, Validität) Aspekte hinausgehen. Ethische (Messbarkeit von Kultur), politische (inhärente, nicht öffentlich kommunizierte Ziele von Kulturpolitik) oder ästhetische (Auswirkungen auf künstlerische Schaffensprozesse) Fragestellungen spielen dabei eine untergeordnete Rolle. Für die 1. Gruppe an Forschungsprojekten – den ‚Best Practices‘ – erscheint dies insofern als problematisch, als hier der Eindruck einer mechanistischen Vorstellung der Funktionsweise von Evaluationen entsteht. Zugespitzt: Liegen erfüllte Voraussetzungen und ein ‚passendes‘ Instrumentarium vor, entfalten sich demnach ‚unweigerlich‘ die Potenziale von Evaluationen. Auch Arbeiten der 2. Gruppe – die ‚Evaluationen der Evaluationen‘ – riskieren ‚blinde Flecken‘, weil bspw. die Prüfung der Reliabilität und Validität der Evaluationsmethodik zwar eine Aussage hinsichtlich der wissenschaftlichen Güte der Messinstrumente erlaubt, Rückschlüsse auf die ‚tatsächliche‘ Evaluationspraxis allerdings nur als bedingt aussagekräftig erscheinen (z. B. wenn Evaluatoren ihre Methoden eher als Kommunikations- denn als Messinstrumentarium einsetzen).

Es erscheint daher für ein genaueres Verständnis sinnvoll, die derzeit dominanten instrumentellen und methodischen Perspektiven auf Evaluationen im Kulturbereich um eine grundlegendere Herangehensweise zu ergänzen:

*Allgemeine Charakteristika und Funktionen von Evaluationsprozessen.* Wird Evaluation im weiteren Sinne als ‚eine Bewertung vornehmen‘ verstanden, lassen sich auch in der noch relativ jungen deutschsprachigen Kulturmanagementforschung Ansätze finden, die sich eher soziologisch und theoriegeleitet an die Grundlagen von Bewertungsprozessen im Kulturbetrieb annähern (ZEMBYLAS 2004; ZEMBYLAS/TSCHMUCK 2006; TRÖNDLE 2006; PIBER/GSTRAUNTHALER 2010). Im internationalen Fokus ist eine solche Herangehensweise an Werturteile und Bewertungen im Kultursektor bereits weiter fortgeschritten. Stellenweise wird hier bereits von einem eigenständigen, von anderen etablierten Zugängen abgrenzbaren Ansatz innerhalb der Kulturmanagementforschung ausgegangen (DEKKER 2014). Eine zentrale Zielsetzung dieses Forschungszweigs ist es, die seit Jahrzehnten entwi-

ckelten kulturell-ästhetischen und ökonomischen Annäherungen an Bewertungen von Kulturgütern zusammenzuführen – unter der Annahme, dass sich in der Praxis beide Dimensionen nicht ausschließen, sondern im Gegenteil gegenseitig beeinflussend in Bewertungsprozessen auftreten (s. insbesondere den – unter dem den gesamten Ansatz treffend beschreibenden Titel *Beyond Price* erschienenen – Sammelband von THROSBY/HUTTER 2008; BECKERT/ASPERS 2011).

Da (Be-)Wertungen hierbei als inhärentes Element sozialer Praxis im Allgemeinen gelten (z. B. um Entscheidungen treffen zu können), stehen Evaluationen im Speziellen – nun im engeren Sinne als ‚formalisierte Bewertungsprozesse‘ – nicht zwangsläufig im Fokus, sondern eher Konventionen, Normen oder Institutionen (KARPIK 2010; DEKKER 2014: 13).

Der erste Ansatzpunkt ist demnach die Kombination von weiteren – soziologischen und engeren – instrumentellen Perspektiven auf Evaluationen im Kulturbereich, mit dem Ziel, zu einem grundlegenden Verständnis der Wirkungsweisen von formalisierten Bewertungspraktiken in konkreten Kontexten beizutragen:

*Analyse von formalisierten Evaluationen auf Basis der Charakteristika und Funktionen von Bewertungsprozessen.* Wird diese Ergänzung als Filter am Forschungsstand angelegt, lassen sich vorrangig in der internationalen Kulturmanagementforschung Arbeiten finden, die sich auf der oben skizzierten Basis mit formalisierten Bewertungspraktiken beschäftigt haben – konkret u. a. mit der Entwicklung und Implementierung von Bewertungsstandards für Kunstwerke (DE MARCHI 2008), der Rolle von Awards und Preisen im Kunstmarkt (GINSBURGH 2003; WIJNBERG 2003) oder der Bedeutung von Expertenwissen und -meinungen im Bereich der darstellenden Künste (TOBIAS 2004). Die noch geringe Anzahl solcher Untersuchungen, die Verschiedenheit der in der Praxis eingesetzten Bewertungsinstrumente, die teilweise nicht vergleichbaren kulturpolitischen Kontexte (z. B. beschäftigt sich De Marchi mit historischen Fällen aus dem 15. und 18. Jahrhundert; geographische Unterschiede kommen hinzu) oder die Spezifika verschiedener Kulturgenres (ein Großteil der gesichteten Studien sind mit Bezug auf den Kunstmarkt entstanden) lassen eine weitere Erprobung des Ansatzes als notwendig erscheinen. Dennoch ist es dieser Zweig der Kulturmanagementforschung mit seiner Kombination aus theoriegeleiteter und empirischer Herangehensweise an Bewertungspraktiken, der die vorliegende Auseinandersetzung mit Evaluationen inspiriert.

Die museologische Arbeit von Angela Jannelli (2012) erscheint in diesem Kontext ebenfalls erwähnenswert, weil sie auf Basis einer anthropologischen Annäherung an ‚Standards‘ als Ausgangspunkt von Bewertungen musealer Arbeit zeigt, wie diese durch ihre Anwendung (z. B. in Evaluationsmodellen) wiederum die Praxis gemäß ihrer Inhalte ‚standardisieren‘ und damit teilweise einen erheblichen Anpassungsdruck ausüben – aus „verwilderten“ werden „domestizierte Museen“ (JANNELLI 2014). Indem Jannelli mit ihrer empirischen Studie zeigt, wie es durch die gesetzten Standards zu tiefgehendem Anpassungsdruck kommen kann, eröffnet sie eine weitere Perspektive auf Evaluationen im Kultursektor. Zu fragen ist dann, welche Veränderungen der kulturellen Schaffensprozesse zu erwarten sind, wenn Standards als sich selbst-erfüllende Prophezeiungen Kultureinrichtungen und deren Umwelt prägen. Der zweite Ansatzpunkt für das eigene Theorie- und Methodikdesign ist daher die Wachsamkeit gegenüber ‚nicht-offensichtlichen‘ da bspw. von Evaluatorensseite nicht öffentlich kommunizierten Wirkungen von Evaluationen – die bis hin zu den Grundlagen der Produktion kultureller Güter reichen können. Jannelli belegt mit ihrer Studie eine möglicherweise folgenschwere Diskrepanz zwischen Standards für Museen und musealer Praxis – dass Standards zu einer Standardisierung führen, ist hierbei jedoch eher als eine These (bzw. Befürchtung) zu verstehen, deren Bearbeitung nicht im Fokus der Arbeit steht. Damit geht auch eine solche Vorgehensweise nicht über die bereits kritisierte mechanistische Vorstellungen von Bewertungsprozessen hinaus – sowohl Potenziale als auch (verdeckte) Risiken entfalten sich in diesen Ansätzen mehr oder weniger ‚zwangsläufig‘. Der dritte Ansatzpunkt ist daher ein Verständnis von Evaluationsprozessen, das weder die ‚Macht des Individuums‘ (z. B. Evaluatoren, Evaluierte) noch die ‚Macht der Strukturen‘ (z. B. formale Organisation von Kultureinrichtungen, Evaluationsinstrumentarium) überhöht, indem neben nicht-offensichtlichen auch nicht-intendierte Wirkungsweisen berücksichtigt werden.

### **3. Forschungsdesign: Theorie und Empirie als ‚iterativ-zyklischer Prozess‘**

Die skizzierte Herangehensweise an Evaluationen im Kulturbereich ist in der Kulturmanagementforschung noch wenig erprobt. Es erscheint daher zunächst zielführend statt der Bestätigung bereits vorhandener Theorien („erste Eskalationsstufe explorativer Forschung“), den Fo-

kus auf die Generierung eines theoretischen Aussagensystems zu legen („zweite Eskalationsstufe explorativer Forschung“) (PONN 2008: 13). Die grundsätzliche Strukturierung des Forschungsprozesses ist dabei „iterativ-zyklisch“ (STRÜBING 2002: 327), d. h. er basiert auf der Integration von sich wiederholenden Mechanismen zur Selbstkorrektur der Theoriebildung auf empirischer Grundlage, bspw. durch die Abwechslung von Datenerhebungs- und Auswertungsphasen. Es ergeben sich vier ‚Grundaufgaben‘ für den Start in diese „analytischen Mikrozyklen“ (STRÜBING 2002: 329).

### 3.1 ‚Basisprozesse‘ von Evaluationen herausarbeiten

Um den Anspruch eines ‚weiten‘ Evaluationsverständnisses einzulösen, erscheint eine Zerlegung von Bewertungspraktiken in deren „Subprozesse“ (LAMONT 2012: 204) als zielführend. Unter dem Überbegriff ‚Soziologie der Bewertung‘ haben sich in den vergangenen Jahrzehnten Forschungsprojekte subsumiert, die sich mit den ‚Basisprozessen‘ von Bewertungen befassen (LAMONT 2012: 203f). Es ist insbesondere das konsensuale Verständnis von Bewertungen als soziale und kulturelle Prozesse, das hier als Grundlage dienen kann. Evaluationen sind demnach bestimmte Elemente inhärent, u. a. die intersubjektive Akzeptanz/Ablehnung von Bewertungsmaßstäben oder (häufig konfliktbehaftete) Aushandlungsprozesse über legitime Evaluationskriterien und Deutungshoheiten bzw. Evaluatorenkompetenz (LAMONT 2012: 205).

Die Fruchtbarkeit dieser Perspektive für eine differenzierte Analyse von Evaluationspraktiken soll anhand von zwei zentralen Konzepten dargestellt werden:

- a) ‚Unwahrscheinlichkeit von Ordnungen‘. Erklärungspotenzial für die vielfältigen, nicht-deterministischen Wirkungsweisen von Evaluationen erscheint das ‚Unordnungs-Paradigma‘ von Luc Boltanski – „Ordnung ist vielmehr das Unwahrscheinliche“ (BOGUSZ 2010: 14) – zu besitzen. Dirk Baecker verdeutlicht ein solches Organisationsverständnis anhand der Funktion von Evaluationen, vergangene Entscheidungen erneut zu thematisieren und dabei Zusammenhänge zu beleuchten, die bisher unklar geblieben sind. Diese Form der Aufklärungsarbeit und Strukturierung der Vergangenheit ist wiederum in Organisationen nicht immer erwünscht, da hieraus Kritik an verantwortlichen Personen oder aktuellen Strategien erwachsen kann (BAECKER 2008: 4). Dieser Hang zur Intransparenz steht nur



vermeintlich im Widerspruch zu den allgegenwärtigen, die Praxis strukturierenden Bewertungen und formalisierten Evaluationen, die möglicherweise gerade durch diese ‚Unordnungs-Tendenz‘ ständig bewusst und unbewusst unterlaufen werden. Eine so vorgehende Bewertungssoziologie bzw. Kulturmanagementforschung muss zwangsläufig die postulierten – positiven wie negativen – Wirkungsweisen von vermeintlich übertragbaren ‚Best Practices‘ kritisch hinterfragen und kann so eine Zwischenposition in Diskursen einnehmen (z. B. ‚Chancen durch Professionalisierung‘ vs. ‚Risiken durch Standardisierung‘).

- b) ‚Forminvestitionen‘. Um die Unsicherheit in sozialen Situationen soweit zu reduzieren, dass Handlungen und Kooperationen möglich erscheinen, braucht es sicht- und berechenbare Strukturen. Die „Unwahrscheinlichkeit von Ordnungen“ trifft somit auf das „Erfordernis von Ordnung“ (BOLTANSKI/THEVENOT 2011: 55). Auch Kultureinrichtungen funktionieren, wie andere Organisationen auch, auf Basis von Institutionen, Konventionen, Ritualen oder Standards. Deren Einrichtung, Durchsetzung und Aufrechterhaltung bindet symbolische und materielle Ressourcen. Sie sind daher trotz ihrer immateriellen Form als Investitionen zu verstehen, die sich langfristig durch Reduktion von Unsicherheit in Kooperations- und Handlungsfähigkeit auszahlen sollen (SCHMIDT-WELLENBURG 2015: 287). Dabei grenzt sich das Konzept der Forminvestitionen insofern von anderen Ansätzen zur Erforschung organisationaler Routinen ab, dass hierbei nicht nur die beobachtbaren Muster sich wiederholender Aktivitäten erfasst werden sollen, sondern insbesondere deren zugrundeliegenden Koordinationsmechanismen im Fokus stehen (KOZICA/KAISER 2015: 53). Forminvestitionen beinhalten demnach sowohl Anstrengungen hinsichtlich der Etablierung von berechenbaren Strukturen in Organisationen (z. B. Routinen, Rituale) als auch von Elementen, die selbst nicht Teil der Routinen sind und auch in anderen Kontexten zum Einsatz kommen (z. B. Ablaufstandards oder allgemeine Berufsklassifikationen, die wiederum in Routinen z. B. der Kompetenzzuschreibung dienen) (BOLTANSKI 1990). Diese Perspektive erscheint auch für die Erforschung von Bewertungspraktiken im deutschsprachigen Kultursektor als fruchtbar, da die Diskussion um Standards und Klassifikationen – welche wiederum als Kriterien in Evaluationen einfließen können – in vielen Bereichen erst im vergangenen Jahrzehnt an Dynamik gewonnen hat (s. für Museen: DMB 2004a, b).

„Investitionen in Formen“ (THEVENOT 1984: 1) erfolgen auf zwei Ebenen – eine analytische Trennung, die auch für ein Verständnis von Evaluationen hilfreich erscheint: Auf einer ersten Ebene helfen Forminvestitionen bei der Lösung alltäglicher sozialer Probleme, indem sie Abläufe vorgeben oder Werturteile anbieten, auf die sich argumentativ berufen werden kann (SCHMIDT-WELLENBURG 2015: 286f.). So implementieren Evaluationspraktiken bspw. Steuerungsinstrumente, sammeln und bündeln Informationen, erfordern die Objektivierung von Erfahrungen oder transportieren Qualitätsstandards. Eine solche Perspektive auf Evaluationen zeigt, dass auch wenn eine mechanistische Wirkungsweise bezweifelt wird, deren inhärente Funktionen nicht negiert werden: Gelten Organisationen als „compromising devices“ (THEVENOT 2001: 411), die unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungshaltungen austarieren müssen, liefern u. a. Evaluationspraktiken Instrumente und Argumente zur Kompromissgenerierung.

Erst durch die Betrachtung einer zweiten Ebene von Forminvestitionen, wird dieses Bild vollständig: Die weitreichende Verbreitung von Evaluationspraktiken lässt sich nicht allein durch ihr Potenzial bei der Kompromissfindung zwischen verschiedenen Vorstellungen und Erwartungen erklären. Evaluationen sind im Zuge verschiedener übergeordneter gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen eine Erwartungshaltung ‚an sich‘ geworden. Sie suggerieren Bewertbarkeit, Transparenz, Reflexionsfähigkeit oder Professionalität. Die Anstrengungen auf erster Ebene, d. h. die Implementierung formalisierter Bewertungspraktiken in Organisationen, sind daher auch als Investitionen auf zweiter Ebene – in die Glaubwürdigkeit von Evaluationen als legitime (oder gar wünschenswerte) Form moderner Organisationspraxis – zu verstehen (EYMARD-DUVERNAY 2011: 116f.). Daran haben neben Evaluatoren auch die Evaluierten selbst ein Interesse bspw. wenn sie Evaluationsergebnisse nach außen zur Steigerung ihrer Legitimation nutzen möchten, die transportierten Qualitätsvorstellungen eines Evaluationsverfahrens als unterstützenswert erachten oder die Verfahren von der Führungsebene intern als praktikabel gerechtfertigt werden müssen.

Neben solchen Einsichten zu den grundsätzlichen Charakteristika und Funktionen von Evaluationen – vorrangig das Evozieren von Kompromissfindungs- sowie Legitimationsprozessen – bieten diese Ansätze auch heuristische Hilfestellungen durch die Inspiration mit Analysekatégorien. Hier erscheint insbesondere die Aufspaltung von Bewertungen in die „Subprozesse“ Kategorisierung (klassifizieren, vergleichen, stan-

dardisieren) und Legitimation (verhandeln, ritualisieren, institutionalisieren) als hilfreich (LAMONT 2012: 206).

### 3.2 ‚Sensibilisierende Konzepte‘ als Einstieg festlegen

Ein Wissenschaftsfeld, das die Verbindung der skizzierten theoretischen Grundlagen (Kategorisierungs- und Legitimationsprozesse als soziale Handlungen, nicht-deterministische Wirkungsweise von Evaluationen) mit den Charakteristika des konkreten Untersuchungsgegenstandes (Evaluierte, Evaluatoren, Evaluationsinstrumente) zulässt, stellt die Organisationsforschung dar (KNOLL 2015). Im Sinne eines Einstiegs in einen iterativ-zyklischen Prozess soll zunächst ein theoretischer Rahmen gewählt werden, der eine schnelle Zugänglichkeit sowie eine Offenheit zur Anknüpfung von anderen Ansätzen ermöglicht. Eine organisations-theoretische Denkrichtung, die dementsprechende „sensibilisierende Konzepte“ (BLUMER 1954: 7) liefern kann, ist der Neo-Institutionalismus (NI). Es ist hierbei zudem von Vorteil, dass der NI bereits von seinen ‚Vordenkern‘ zu Analysen im Kultursektor verwendet wurde (DIMAGGIO 1978) und auch schon erste Rezeptionen in der deutschsprachigen Kulturmanagementforschung erfahren hat (KIRCHBERG 2006; GEBESMAIR 2010). Gemäß der eingangs formulierten Leitfragen und der drei zentralen Untersuchungsgegenstände ergibt sich folgende Annäherung:

- a) ‚Deutungshoheit‘. Wer oder was bestimmt über die Gestaltung und Wirkung von Evaluationen im Kultursektor? Sind es einzelne Akteure mit Handlungsspielräumen oder Umwelten mit ihren Strukturen, die determinieren, was in Kultureinrichtungen hinsichtlich formalisierter Bewertungspraktiken passiert? Die Suche nach Lösungen dieses (vermeintlichen) Dilemmas ist keine Exklusivität des NI. Dessen Popularität in den letzten Jahrzehnten hat allerdings zu einer besonderen Dynamik innerhalb der Denkrichtung geführt: Frühe Vertreter legten als Gegenreaktion auf den damaligen organisationstheoretischen Mainstream zunächst den Fokus auf die starke Wirkung von Institutionen auf Organisationen („institutional isomorphism“: MEYER/ROWAN 1977; DIMAGGIO/POWELL 1983; POWELL/DIMAGGIO 1991). Später folgte mit der Betonung der Rolle von Akteuren und deren strategischem Handeln bei der Gestaltung von Institutionen ein Ausschlag in die gegensätzliche Richtung („institutional entrepreneurs“: OLIVER 1991; STRANG/SINE

2002; THORNTON 2004). Im Diskurs der letzten Jahre lassen sich verstärkt Versuche einer Versöhnung dieses klassischen Dualismus ausmachen, z. B. durch eine stärkere Fokussierung auf die Analyse von Praktiken (‘institutional work’: LAWRENCE/SUDDABY 2006; LAWRENCE et al. 2009), in denen Akteure und Strukturen im Zusammenspiel zu verstehen sind (‘embedded agency’: BATTILANA 2006; GREENWOOD/SUDDABY 2006). In diesem Zusammenhang wird in jüngeren Arbeiten bspw. darauf abgezielt, die strukturellen Voraussetzungen für ein aktives Einwirken von Akteuren auf Institutionen genauer zu definieren (‘enabling conditions’: STRANG/SINE 2002; BATTILANA/D’AUNNO 2009). Verstärkt wird dabei mittlerweile auch die Mikroebene als Untersuchungslevel einbezogen – ergänzend zur früheren Fokussierung auf die Feld- oder Organisationsebene (‘multi-level-theory’: KOZLOWSKI/KLEIN 2000; HASSE/SCHMIDT 2010). Auf dieser Basis ließe sich dann nicht nur zeigen, dass seitens der Kultureinrichtungen differenzierte Reaktionen auf Evaluationen möglich sind, sondern darüber hinaus auch die Einflussfaktoren auf den Umgang mit solchen externen Einflüssen diskutieren. Damit bietet der NI Konzepte an, die eine Analyse der Entstehung, Etablierung und Weiterentwicklung von Evaluationspraktiken zulassen, ohne sich einseitig weder auf strukturalistische oder individualistische Argumentationen noch auf bestimmte Untersuchungslevel (Mikro-, Meso-, Makroebene) beschränken zu müssen.

- b) ‘Instrumente und Verfahren’. Soll eine Analyse der Instrumente und Verfahren von Evaluationen über eine reine Beschreibung der äußeren Formen, der Methodik und der beteiligten Akteure hinausgehen, sind theoretische Konzepte nötig, die an der ‘inneren Logik’ der zugrunde liegenden Kategorisierungs- und Legitimationsprozesse ansetzen. Der NI liefert mit den ‘institutional logics’ (FRIEDLAND/ALFORD 1991; THORNTON 2004) einen aus mehreren Gründen geeigneten Zugang: Zunächst bietet dieses Konzept mögliche Analysekategorien und Definitionen für eine tiefergehende Charakterisierung von Evaluationspraktiken ‘im Gesamten’, in dem diese (als spezifische Institutionen) gemäß ihrer Elemente (‘institutional pillars’: SCOTT 2001) und Träger (‘institutional carriers’: SCOTT 2003) beschrieben werden können. Aufbauend auf diesen Konzepten wird deutlich, dass Evaluationen ‘in sich’ divergierende Logiken beinhalten können, die in verschiedenen Kontexten oder Zeitpunkten unterschiedlich stark hervortreten. Die Darstellung dieser inhärenten Lo-

giken von Evaluationen als dynamische Konstrukte ermöglicht eine erste Erklärung für deren nicht-mechanistische, zeit- und raumabhängige Wirkungsweise. Außerdem besteht ein Anknüpfungspunkt hinsichtlich der Auswirkungen auf evaluierte Kultureinrichtungen, denn auch Organisationen basieren (ihrerseits als spezifische Institutionen) auf den gleichen Typen von ‚inneren Logiken‘, welche denen externer Erwartungshaltungen widersprechen können („competing logics“: HAVEMAN/RAO 1997; MARQUIS/LOUNSBURY 2007) und dadurch Anpassungsdruck evozieren.

- c) ‚Konsequenzen‘. Spätere Publikationen des NI bieten einen ganzen Pool an möglichen Reaktionsweisen von Organisationen auf externe Einflüsse („strategic choices“: OLIVER 1991; HIRSCH/LOUNSBURY 1997), die wiederum deren Wirkungsweisen auf organisationale Strukturen und Praktiken beeinflussen. Besondere Relevanz für die Analyse von Evaluationen scheint das Konzept der Entkopplung von Außen- und Innenwirkung zu besitzen („decoupling“: MEYER/ROWAN 1977; BRUNSSON 2002). So konnte empirisch (z. B. zur Wirkung von ISO-Normen oder Total-Quality-Management)<sup>1</sup> festgestellt werden, dass Beteiligte auf verschiedenen Wegen versuchten, die Legitimationswirkung des Bewertungsprozesses zu erreichen, ohne sich dem damit verbundenen Aufwand zu stellen oder die eigenen Handlungen und Strukturen an die externe Kategorisierung anzupassen (WESTPHAL/GULATI/SHORTELL 1997; WALGENBACH 1998; BECK/WALGENBACH 2005). Das ‚decoupling‘-Konzept besitzt Potenzial für die Analyse von Evaluationen im Kultursektor, denn die Erfahrung zeigt, dass viele Kultureinrichtungen sich zwar evaluieren lassen, dies aber nicht unbedingt aus Überzeugung geschieht. Entkopplungsprozesse sind dann – bewusst oder unbewusst induziert – realistische Alternativen zwischen offensichtlichem Ablehnen und vollständigen Adaptieren der Evaluationsvorgaben. Durch die Konstruktion der Umgebung von Organisationen als Felder („organizational fields“: DIMAGGIO/POWELL 1991; REAY/HININGS 2005; WOOTEN/HOFFMAN 2008) lassen sich außerdem

1 Die Erforschung von formalisierten Bewertungspraktiken (von Evaluationen über Zertifizierungsverfahren bis hin zu verschiedenen Formen des Accountings) stellt im Kontext von Nicht-Kulturorganisationen (z. B. Unternehmen oder auch Non-Profit-Organisationen wie Behörden) ein seit einigen Jahrzehnten intensiv bearbeitetes Forschungsfeld dar. Auch wenn die Übertragbarkeit auf den Kultursektor hinterfragt werden muss, erscheinen diese Arbeiten aus der Organisationsforschung theoretisch sowie methodisch als besonders inspirierend.

analytisch Wirkungsweisen differenzieren, die nicht in den evaluierten Einrichtungen selbst ablesbar sind. Evaluationen können bspw. durch das Setzen von Standards im Sinne von qualitativen Eintrittsbarrieren oder der Bindung von Fördermitteln durch die Verknüpfung von Evaluationen und Mittelvergabe ein kulturelles Feld ‚an sich‘ strukturieren (‚boundary work‘ und ‚practice work‘: LAMONT/MOLNAR 2002; ZIETSMA/LAWRENCE 2010). Sie sind dann nicht nur Ausdruck kulturpolitischer Ziele, sondern können selbst wiederum weitreichende politische Wirkungen entfalten (z. B. Einfluss auf Erinnerungskultur und damit einer der zentralen gesellschaftlichen Funktionen der Institution Museum) – auch abseits der Intentionen und öffentlichen Kommunikation von Evaluatoren und Initiatoren.

Auch wenn ein Großteil der Arbeiten im NI sich auf die Institutionalisierung ‚neuer‘ Strukturen oder Handlungen beziehen, gibt es darüber hinaus Ansätze, den Abbau existierender Vorstellungen in den Blick zu nehmen (‚de-institutionalization‘: OLIVER 1992; TOLBERT/ZUCKER 1996). Dies ist für die Analyse von Evaluationspraktiken und Bewertungsprozessen im Kultursektor eine gewinnbringende Perspektive, weil sowohl Befürworter (über das Aufbrechen von verkrusteten Strukturen) als auch Kritiker (über Eingriffe in den kulturellen Schaffensprozess) deren mögliche ‚verdrängende‘ Wirkungsweise thematisieren. Das betrifft dabei nicht nur Konsequenzen auf ‚Organisationsebene‘, sondern kann sich darüber hinaus auf die ‚Feldebene‘ beziehen (bei Jannelli: Verlust eines bestimmten Organisationstypus, den ‚wilden Museen‘).

### 3.3 Formalisierte Evaluationspraxis als empirischen Rahmen auswählen

Als formalisierte Evaluationspraxis und damit Gegenstand der empirischen Studie wurde das Zertifizierungssystem *Museumsgütesiegel* (vormals: *Museumsregistrierung*) in Niedersachsen und Bremen gewählt. Drei Argumente lassen die Beobachtbarkeit der skizzierten Charakteristika, Funktionen und ‚Basisprozesse‘ von Evaluationen (z. B. Forminvestitionen oder Kompromissfindungs- und Legitimationsprozesse) sowie eine auch über den konkreten Evaluationskontext hinaus gewinnbringende Analyse erwarten:

- a) ‚Kontextübergreifende Relevanz‘. Dem *Museumsgütesiegel* liegt mit den Standards für Museen eine formalisierte Kategorisierung zugrunde. Darüber hinaus werden verschiedene Bewertungsinstrumente (Selbstevaluation, Audits) im Verfahren kombiniert sowie in ein öf-

fentliches Zertifizierungsverfahren eingliedert – beides verspricht hinsichtlich von Kategorisierungs- und Legitimationsaspekten vielfältige Anknüpfungspunkte. Neben den evaluierten Kultureinrichtungen ist auch der Evaluator (*Museumsverband Niedersachsen und Bremen*) über seine Partner (Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, *Sparkassenstiftung*) in kulturpolitische Kontexte eingebunden – Konstellationen, die sich auch im Hintergrund anderer Evaluationsverfahren wiederfinden lassen.

- b) ‚Ganzheitlichkeit‘. Das *Museumsgütesiegel* stellt nicht, wie so viele Evaluationen im Kulturbereich, eine Bewertung von Einzelprojekten dar, sondern ist vielmehr als ein Qualitätsmanagementsystem konzipiert. Es ist ein auf Dauer angelegtes, regelmäßig wiederholtes, auf Basis verschiedener Methoden vorgenommenes Bewertungs- und Beratungsangebot für alle Museen im Einzugsbereich. Damit geht ebenfalls einher, dass sich die Bewertungsprozesse nicht auf Einzelaspekte musealer Arbeit beschränken, sondern einen ganzheitlichen Anspruch verfolgen. Eine solche Evaluationspraxis ist insofern brisant, da sie unweigerlich in die Grundlagendiskussion über ‚Qualität im Museum‘ und den kulturellen Schaffensprozess eingreift. Zu erwartende Positionierungen, Widerstände und Konflikte bieten weiteres Analysepotenzial.
- c) ‚Grad der Verbreitung‘. Das *Museumsgütesiegel* ist ein junges, aber durchaus bereits verbreitetes Verfahren. Ein erstes Pilotprojekt wurde 2005 initiiert, mittlerweile gibt es über 100 zertifizierte Teilnehmermuseen. Eine Analyse der Projekthistorie – von der Verfestigung einer Idee in ein formalisiertes Verfahren bis hin zu weitreichenden Anpassungen auf Basis erster Erfahrungen, Kritik und veränderten Kontexten – verspricht Potenzial für Theorie und Praxis. Aber auch aus forschungspraktischer Sicht ist der Verbreitungsgrad relevant: Die hohe Zahl an möglichen Untersuchungsfällen ermöglicht verschiedene Fallauswahlstrategien (z. B. nach Homo- bzw. Heterogenität) und lässt somit eine systematische und begründete Stichprobenzusammenstellung zu.

### 3.4 Methodendesign für den ‚Blick hinter die Fassade‘ zusammenstellen

Das *Museumsgütesiegel* wurde in den vergangenen Jahren hinsichtlich verschiedener Aspekte und von unterschiedlichen Akteuren reflektiert. Dazu gehören Veröffentlichungen von Initiatoren und Durchführenden (LOCHMANN 2008, 2012; RACE 2014; MVNB 2014), Evaluationen so-

wohl des gesamten Verfahrens (OERTZEN 2008; STÖBER 2013)<sup>2</sup> als auch von Teilaspekten wie bspw. der verpflichtenden Weiterbildungsseminare des *Museumsverbandes* in Kooperation mit der *Bundesakademie für kulturelle Bildung* (BOLLMANN/SCHNEEBERG 2007) oder des Eingangsfragebogens (PRITTMANN 2015), Erfahrungsberichte teilnehmender Museen (zu finden in: MVNB 2008-2014) und Protokolle von Sitzungen politischer Institutionen, in denen das Verfahren thematisiert wurde (NIEDERSÄCHSISCHER LANDTAG 2010). Diese Publikationen und Dokumente können Informationen über die Formalia des Evaluationsverfahren beinhalten, sind aber darüber hinaus auch selbst als Bestandteile der Evaluationspraxis zu interpretieren und somit Faktoren (unabhängige Variable) bzw. Ausdruck (abhängige Variable) von Entstehung, Gestaltung und Wirkung des Verfahrens. Die vorliegende Studie zielt darauf ab, die vorhandenen Kenntnisse zu ergänzen, basiert somit auf der Verwertung der genannten Dokumente und Publikationen sowie dem ständigen Austausch mit den ‚beteiligten Akteuren‘ wie dem *Museumsverband* und deren kulturpolitischen Partnern.<sup>3</sup>

Neben der Analyse existierender Quellen bilden Methodiken der empirischen Sozialforschung die Grundlage zur Gewinnung neuer Erkenntnisse. Insbesondere intensive (60- bis 120-minütige), leitfadengestützte Experteninterviews sollen dabei zum Einsatz kommen. Gerade qualitative Erhebungsmethoden erscheinen geeignet, um ‚hinter die Fassade‘ einer öffentlichkeitswirksamen Teilnahme am Verfahren und auf die tatsächlichen Auswirkungen auf die Organisationspraxis blicken zu können (WALGENBACH 1998). Über die Durchführung mehrerer Interviews in den gleichen Einrichtungen – z. B. mit Personen verschiedener Hierarchieebenen und Aufgabenbereichen – soll ein möglichst tiefgreifendes Verständnis der Wirkungsweisen des *Museumsgütesiegels* in verschiedenen museumsinternen Kontexten geschaffen werden. Darüber hinaus werden auch informelle Gespräche mit ‚nicht direkt beteiligten‘ Akteuren aus dem kulturpolitischen Umfeld geführt (so bereits geschehen mit dem Geschäftsführer eines lokalen Museumsverbundes, dessen Mitgliedsmuseen auch am *Museumsgütesiegel* teilnehmen, oder dem Verwaltungsleiter einer landesweiten Kulturstiftung).

- 2 Während das Dokument von von Oertzen öffentlich zugänglich ist, kann die jüngere externe Evaluation des Gesamtverfahrens von 2012 bislang nur in der Bibliothek des *Museumsverbandes* eingesehen werden. Daher wird hier mit Stöber (2013) eine öffentlich verfügbare, publizierte Sekundärquelle genannt.
- 3 Da die Studie aus einer Eigeninitiative heraus entstanden ist, besteht kein Abhängigkeitsverhältnis mit den genannten Akteuren. Auch liegt keine Auftragsarbeit vor.



In drei Datenerhebungsphasen konnten bisher neun solcher Interviews in Teilnehmermuseen geführt werden. Neben weiteren Interviews in zertifizierten Museen ist darüber hinaus geplant, (Noch-)Nicht-Teilnehmer und Nicht-Mehr-Teilnehmer in die Studie aufzunehmen sowie einen Vergleich mit Museen aus anderen Bundesländern anzustreben. Diese erweiterte Stichprobe soll u. a. zeigen, ob sich Unterschiede in der Wahrnehmung allgemeiner Entwicklungen im Kultur- und Museumssektor, dem Umgang mit externen Erwartungen oder der Definition und Sicherstellung von ‚Qualität im Museum‘ feststellen lassen. Auf diese Weise soll für Veränderungen (z. B. im Bezug auf die ex- oder implizite Definition von Qualitätskriterien für die eigene Arbeit) sensibilisiert werden, die von den befragten Personen nicht zwangsläufig mit dem *Museumsgütesiegel* in Verbindung gebracht werden. Die Datenerhebung soll im Dezember 2015 abgeschlossen werden. Die Auswertung erfolgt mittels inhaltsanalytischer Verfahren.

#### 4. Erste Ergebnisse und Überlegungen

Eine erste Sichtung des Datenmaterials bestätigt die grundlegende These zu formalisierten Bewertungspraktiken: Die Wirkungsweisen von und Reaktionen auf das Museumsgütesiegel sind so unterschiedlich, dass die soziologische Theoriebasis und das qualitative Methodendesign als wissenschaftliche Zugänge legitim erscheinen. Deutlich wird dies insbesondere in den identifizierten Entkopplungsprozessen. So zeigen vermeintliche Lehrbuchumsetzungen ‚auf Nachfrage‘ ein differenzierteres Bild:

##### 4.1 Eindrücke aus den Interviews

*Fallbeispiel I.* Ein Museum, das als früher Adopter gelten kann (zweiter Jahrgang) und das Verfahren ggü. dem *Museumsverband* zur ‚Chefsache‘ deklariert hat, nutzt die Ergebnisse des Bewertungsprozesses aktiv als Beleg für den Investitionsbedarf gegenüber seinen Trägern. Auch ist die ‚Prüfplakette‘, die nach Abschluss der Zertifizierung durch die Evaluatoren verliehen wird, öffentlich sichtbar am Haupteingang des Museums angebracht. Im Gespräch mit dem Museumsdirektor wird jedoch deutlich, dass trotz seiner formalen Verantwortlichkeit nur geringe Kenntnisse über die einzelnen Verfahrenselemente vorhanden sind. Auf weiteres Nachfragen wird geäußert, dass die reale Verantwortung für die Erledigung des Dokumentationsaufwands bei einer ehemaligen Volontärin liegt, deren Stelle ausschließlich und zeitlich begrenzt für die

Durchführung des *Museumsgütesiegels* verlängert wurde – im Übrigen ein Angebot des politischen Trägers, um den zunächst skeptischen Museumsdirektor von einer Teilnahme am Verfahren zu überzeugen. Die Unkenntnis des Interviewpartners über die Inhalte des Evaluationsprozesses deutet darüber hinaus darauf hin, dass der Einfluss des Verfahrens auf die Organisationspraxis zumindest überschaubar ist – auch das externe Audit und die Weiterbildungsseminare wurden als „Zeitverschwendung“ (IZ)<sup>4</sup> und „fachlich unnötig“ (IZ) diskreditiert.

*Fallbeispiel II.* In einem Teilnehmermuseum des ersten Jahrgangs liegt die formale Verantwortlichkeit ebenfalls auf Führungsebene, ein offensiver Einsatz des Verfahrens als Argumentationsgrundlage gegenüber dem Träger wird auch hier geäußert. Im Gegensatz zum ersten Fallbeispiel ist der Interviewpartner gut über das Verfahren informiert. Eine Entkopplung geschieht jedoch auf anderem Wege: Die Anforderungen des Evaluationsprozesses werden weitestgehend vom Interviewpartner im Alleingang erledigt. Ein Einbeziehen weiterer Organisationsmitglieder wird zwar im Sinne eines Reflexionsprozesses (ein offizielles Ziel des *Museumsgütesiegels*) als theoretisch sinnvoll erachtet, aus Zeit- und Aufwandsgründen praktisch allerdings nicht umgesetzt. In den sieben Jahren zwischen Erstteilnahme und anstehender Re-Zertifizierung wurden die Konzepte intern nicht kommuniziert, geschweige denn überarbeitet. Der Interviewpartner äußerte Zweifel, dass die einzelnen Verfahrenselemente und entstandenen Dokumente überhaupt allen Organisationsmitgliedern bekannt wären, da die Konzepte nach ihrer Fertigstellung als „Aktenleichen“ (IZ) gelten könnten. Nicht in allen Untersuchungsfällen wurden derartige Entkopplungen identifiziert. In anderen Museen deutet der erste Eindruck darauf hin, dass im Zuge der Teilnahme am *Museumsgütesiegel* durchaus weitreichende Veränderungen in der Organisationspraxis stattgefunden haben bzw. stattfinden:

*Fallbeispiel III.* Bei einem Teilnehmermuseum aus dem Jahr 2013 wurde aufgrund des späten Adoptionszeitpunkts<sup>5</sup> und der diesbezüglichen Ergebnisse aus anderen empirischen Studien vermutet (TOLBERT/

4 IZ = wörtliches Interviewzitat.

5 Begründung der Einordnung als „später Adoptor“: Zum Stand der Fallauswahl (Ende 2014) haben sich in den Jahren 2014 keines und im Jahr 2013 fünf Museen neu zum Zertifizierungsverfahren angemeldet. „Spät“ könnte hier also nicht nur zeitlich im Vergleich zu den Teilnehmern der ersten Jahrgänge verstanden werden, sondern auch

ZUCKER 1996; WESTPHAL/GULATI/SHORTELL 1997), dass die Motivation zur Teilnahme am Verfahren vorrangig auf Basis von externem Druck erfolgte. Diese Einschätzung bestätigt sich für den konkreten Fall – insbesondere die Zertifizierung von Museen im direkten Umfeld (gemeinsame Vernetzung über einen lokalen Museumsverbund) wurde als Grund für eine Teilnahme genannt. Die vorherige Nicht-Teilnahme lässt sich allerdings nicht mit einer grundsätzlich ablehnenden Haltung zum *Museumsgütesiegel* selbst begründen. Angeführt wurden vielmehr Befürchtungen, die erwarteten Standards für die Zertifizierung nicht erfüllen oder den Arbeitsaufwand nicht bewältigen zu können.

Die häufig vorgebrachte und auch empirisch schon bearbeitete These, dass eine späte Adoption einer Institution auf Basis von Legitimationsdruck mit einer größeren Wahrscheinlichkeit mit Entkopplungsprozessen einhergeht (OLIVER 1991; TOLBERT/ZUCKER 1996), lässt sich für den vorliegenden Fall nicht bestätigen – im Gegenteil: Bereits mit der Anmeldung zum *Museumsgütesiegel* sieht der Interviewpartner den größten externen Druck von seinem Haus genommen. Die Zielsetzung hat sich im Zeitverlauf klar von einer symbolischen hin zu einer tatsächlichen Auseinandersetzung mit den Verfahrensinhalten gewandelt. Das führt so weit, dass das Museum nicht mehr unbedingt eine zeitnahe Zertifizierung anstrebt, sondern die Vorteile eines „Verweilens“ (IZ) im Zertifizierungsprozess erkennt und bewusst nutzt (z. B. die verstärkte Aufmerksamkeit des Museumsverbandes mit seinen Beratungsleistungen oder auch den stetigen Druck zur Behebung bestimmter Mängel, der hier als positiv empfunden wird). Auch wenn ein solches Vorgehen ein wünschenswertes Gegenbeispiel zu den genannten Entkopplungsprozessen darstellt, ergeben sich Anknüpfungspunkte für weitere Diskussionen: Eine solche dauerhafte Betreuung bedeutet eine Auslastung von Arbeitskapazitäten und lässt sich gegenüber den neben Evaluatoren und Evaluierten an einem Evaluationsverfahren beteiligten Akteuren nicht unbedingt als Erfolg verkaufen. Denkbar ist, dass für eventuelle Förderer eines solchen Zertifizierungsverfahrens quantitative Größen wie die Anzahl der Neuteilnehmer oder der tatsächlich zertifizierten Teilnehmer bedeutende Erfolgsindikatoren sind. Evaluatoren sehen sich dann mit divergierenden Interessen verschiedener Anspruchsgruppen konfrontiert, bspw. wie hier bezüglich Qualität und Quantität der mit dem Verfahren verbundenen Beratungsleistungen.

hinsichtlich eines fortgeschrittenen Institutionalisierungsgrades bei abnehmender Verbreitungsgeschwindigkeit (bezogen auf die Neuanmeldungen pro Jahr).

## 4.2 Theoretische und praktische Implikationen

Werden diese ersten Ergebnisse theoretisch eingeordnet, wird deutlich: Während die skizzierten Entkopplungsprozesse oder auch die von den Interviewpartnern genannten Motive und Zielsetzungen zur Teilnahme am Verfahren sich scheinbar problemlos mit dem aktuellen Stand der Forschung erklären lassen (s. o.: ‚decoupling‘, ‚institutional isomorphism‘), fällt es schwer, geeignete NI-Konzepte für tatsächliche, d. h. nicht-symbolische Veränderungen in den Museen zu identifizieren. Während viele Studien vorrangig die limitierte (weil z. B. nur symbolische) Wirkung von institutionalisierten Praktiken auf Organisationen aufgreifen, haben Maier/Brandl (2008) mit der Beschreibung der „*permeation of organizations by evaluative practices*“ ein Modell entwickelt, das verschiedene der oben genannten sensibilisierenden Konzepte kombiniert (u. a. ‚strategic choices‘; ‚decoupling‘; ‚institutional isomorphism‘) und explizit die verschiedenartigen Möglichkeiten tatsächlicher Beeinflussung von Organisationen durch Evaluationen betont (‚permeation‘ durch ‚diffusion‘ und ‚institutionalization processes‘ auf Basis von ‚rationalization‘, ‚context setting‘ und ‚orders‘. S. für eine graphische Übersichtsdarstellung: MAIER/BRANDL 2008: 85).

Eine solche Vorgehensweise, die sowohl symbolische als auch tatsächliche Wirkungen gleichermaßen erfassen und die dahinter stehenden Mechanismen offenlegen möchte, erscheint auf Basis der ersten Ergebnisse auch hier zielführend. Zum Einen ist so ein Beitrag zu einem aktuellen Forschungsdesiderat der Evaluations- und Organisationsforschung möglich, indem ergänzend zu den vielzähligen Untersuchungen von Entstehung und Verbreitung verschiedenartiger Evaluationsprozesse auf Makro- bzw. Gesellschaftsebene (JOHNSON/KAPLAN 1987; POWER 1997; WALGENBACH/BECK 2002) zu einem genaueren Verständnis der Wirkungsweisen von Evaluationspraktiken auch auf Meso- bzw. Organisationsebene beigetragen werden kann (MAIER/BRANDL 2008: 78). Zum Anderen lassen sich dann nicht nur die Grenzen, sondern darüber hinaus auch die Potenziale von Evaluationen genauer feststellen. Vorstellbar wäre, dass die Konfrontation mit neuen Erwartungen, Qualitätsvorstellungen oder den Vorgehensweisen anderer Einrichtungen (z. B. kommen im Zuge des *Museumsgütesiegels* verschiedene Museen in den Weiterbildungsseminaren in Kontakt) zu neuen Diskursarenen und Spannungsfeldern führt. Insbesondere dort, wo bislang Qualitätsdiskussionen ausbleiben oder eher geringe lokale Erwartungen vorherrschen (z. B. im ländlichen Raum), können so neue Wettbewerbssituationen induziert werden (PRIDDAT 2011: 86-89). Die

Güte eines Evaluationsverfahrens ließe sich dann weniger an einer schablonenhaften Umsetzung von Bewertungskriterien, sondern vielmehr an den Möglichkeiten zur Generierung von Erwartungsspannungen in den evaluierten Einrichtungen bemessen – zunächst ergebnisoffen im Hinblick auf die ohnehin nur schwer prognostizier- und beobachtbaren Konsequenzen für Organisationsstrukturen und Arbeitsalltag.

Soll dieses „Durchdringen“ von Organisationen durch Evaluationspraktiken nicht nur beschrieben, sondern auch erklärt werden, genügen nach erstem Eindruck ‚klassische‘ Erklärungsfaktoren von Institutionalisierungsprozessen (z. B. Größe, Ressourcenabhängigkeit, Adoptionszeitpunkt) für die Analyse der differenzierten und zwischen den untersuchten Einrichtungen differenten Wirkungsweisen des *Museumsgütesiegels* nicht. Es scheinen darüber hinaus Einzelpersonen (Verknüpfung persönlicher Befindlichkeiten und Konflikte mit Verfahrenselementen oder der grundsätzlichen Haltung zur Teilnahme), Netzwerkstrukturen (Parallelen zwischen in einem Museumsverbund organisierten Museen, aber auch: museumsinterne ‚Koalitionen‘, die sich häufig langfristig herausgebildet haben und im Kontext des Verfahrens ‚aktiviert‘ werden) und Spezifika des kulturellen Schaffensprozess (Nicht-Mehr-Teilnahme aufgrund gestiegenem Arbeitsaufwand bei musealen Tätigkeiten) in Kombinationen eine Rolle zu spielen. Aber auch ‚klassische‘ Typologisierungen von musealen Einrichtungen – häufig basierend auf Größe, Genre, Trägerschaft oder der Differenzierung zwischen städtischem und ländlichem Umfeld – erscheinen nach erstem Eindruck ebenfalls nur eingeschränkt aussagekräftig und als Erklärung für die Auswirkungen des *Museumsgütesiegels* ihrerseits als unbefriedigend. Sollte sich der Einfluss weiterer Charakteristika und Spezifika der untersuchten Museen auf die Wirkungsweisen des Zertifizierungsverfahrens feststellen lassen, hätten diese Ergebnisse Relevanz für alle Akteure, die an der Entwicklung, Implementierung oder Erforschung von Bewertungspraktiken und deren Rahmenbedingungen beteiligt sind. Auch im vorliegenden Fall des Museumsgütesiegels wird an verschiedenen Stellen – z. B. bei der Analyse von Dokumenten zum Verfahren oder in den Gesprächen mit dem Museumsverband, dessen Partnern und in den untersuchten Museen – deutlich, dass es die genannten Charakteristika und klassischen Typologisierungen von Museen sind, die die Erwartungen hinsichtlich der Wirkungsweisen des Verfahrens prägen. Wie und abhängig von welchen Faktoren Evaluationen tatsächlich auf die museale Praxis wirken, sind Fragen an denen eine theoriegeleitete

und empiriegestützte Kulturmanagementforschung ansetzen und u. a. so zur Evaluationspraxis beitragen kann.

#### 4.3 Perspektiven und Grenzen

Erwähnenswert erscheint zudem, dass mehrere Interviewpartner die Teilnahme am Verfahren explizit mit übergeordneten kulturpolitischen Argumentationen wie dem „Schutz des Museumsbegriffs“ (IZ) durch eine Zertifizierung anhand der *Standards für Museen* und einer erhofften Einschränkung der Zugänglichkeit zu Fördermitteln für Einrichtungen, die diese Anforderungen nicht erfüllen (hier wurden ‚Science-Center‘ genannt), begründen. Insbesondere in Zeiten, in denen Kulturmanagement einstweilen als die „Kunst, Kultur bei eingeschränkten Budgets zu produzieren“ (PRIDDAT 2011: 91) gilt, müssen Evaluationsverfahren immer hinsichtlich ihrer Funktion als Auswahlmechanismus untersucht werden. Mit Rückgriff auf die Begrifflichkeiten der ‚Soziologie der Bewertung‘ und aus Sicht von Kultureinrichtungen, handelt es sich dann um eine Forminvestition auf zweiter Ebene: Die Etablierung von gewissen Standards und Klassifizierungen in einem Feld rechtfertigt die Anstrengungen eines Zertifizierungsverfahrens – teilweise unabhängig von konkreten Auswirkungen auf Organisationsebene. Es lohnt sich daher, auch die kulturpolitischen Konsequenzen des *Museumsgütesiegels*, die sich nur bedingt in den evaluierten Einrichtungen zeigen müssen, in den Blick zu nehmen. An dieser Stelle sind quantitative und langfristige Studien vorstellbar (z. B. Entwicklung der Anzahl von Museen; Entwicklung der Finanzierungsstrukturen von zertifizierten und nicht-zertifizierten Museen im Vergleich), die dann wiederum weitere qualitative Arbeiten inspirieren könnten (z. B. Interviews mit den ‚Ausgestoßenen‘).

Ein solcher Forschungsansatz, der es erlaubt, die nicht immer offensichtlichen oder auch nicht-intendierten Konsequenzen von formalisierten Evaluationen sowohl auf den Ebenen einzelner Organisationen als auch kultureller Felder zu analysieren, kann Anknüpfungspunkt für Fachdisziplinen sein, die sich dezidiert mit anderen, nicht-ökonomischen Aspekten des kulturellen Schaffensprozess beschäftigen: Beim Kongress der *Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft* (DVPW) im September 2015 wurden erste Ergebnisse der hier skizzierten Studie im Hinblick auf den Einsatz von Zertifizierungsverfahren als ‚geschichtspolitische‘ Steuerungsinstrumente präsentiert (BAIER 2015). Hier wird also bewusst die Brücke zu Forschungsdesideraten aus den Kultur- oder Politikwissenschaften geschlagen, indem nach den Auswirkungen von

formalisierten Bewertungspraktiken auf die Rolle von Museen in der Erinnerungskultur und als Gedächtnisorte gefragt wird.

## 5. Fazit: Standards ohne Standardisierung

Auch (oder gerade) dort, wo Evaluationen durch Klassifizierungen vermeintlich strukturierend wirken, gibt es Tendenzen zu ‚Unordnungen‘: „We coexist in a world filled with standards, but not in a standard world.“ (TIMMERMANN/EPSTEIN 2010: 84) Ein auf dieser Einsicht aufbauendes Forschungsparadigma verneint weder die Potenziale noch die Risiken von Evaluationen im Kulturbereich, kann aber zu einem differenzierten Verständnis von deren Wirkungsweisen beitragen und somit auch (oder gerade) ohne eine unmittelbare Anwendungsorientierung („Best Practices“) durch die Beobachtung der Praxis mittelbar Gestaltungshinweise liefern. Dies ist angesichts von gegenwärtigen Bestrebungen hinsichtlich einer ‚konzeptbasierten Kulturpolitik‘ oder ‚kriteriengeleiteten Kulturförderung‘ eine relevante Herausforderung der Kulturmanagementforschung.

### Autor

Sebastian Baier, Jg. 1987, hat an der Universität Mannheim Geschichtswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre studiert und promoviert derzeit an der Universität Passau zum Thema Qualität im Museumssektor. Außerdem ist er Volontär am Freilichtmuseum am Kiekeberg und lehrt u. a. an der Universität Hamburg Museumsmanagement.

### Literatur

- BAECKER, Dirk (2008): Zur Evaluation kultureller Projekte. – In: *Zeitschrift für Evaluation* 7, 97-111.
- BAIER, Sebastian (2011): *Finanzierung von Museen im Spannungsfeld divergierender externer Interessen*. Unveröff. Masterarbeit. Uni Mannheim.
- BAIER, Sebastian (2015): *If You Can't Measure it, You Can't Manage it. Zertifizierungssysteme als geschichtspolitisches Steuerungsinstrument*. <[http://www.dvpw.de/fileadmin/docs/Kongress2015/Paperroom/Baier\\_Sebastian.pdf](http://www.dvpw.de/fileadmin/docs/Kongress2015/Paperroom/Baier_Sebastian.pdf)> [12.10.2015].
- BATTILANA, Julie (2006): Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. – In: *Organization* 13, 653-676.
- BATTILANA, Julie/D'AUNNO, Thomas (2009): Institutional Work and The Paradox of Embedded Agency. – In: Lawrence, Thomas B./Suddaby, Roy/Leca, Bernard (Hgg.), *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: UP, 31-58.
- BECK, Nikolaus/WALGENBACH, Peter (2005): Technical Efficiency or Adaption to Institutional Expectations? The Adaption of ISO 9000 Standards in The German Mechanical Engineering Industry. – In: *Organization Studies* 26, 841-866.

- BECKERT, Jens/ASPERS, Patrick (2011): *The Worth of Goods: Valuation And Pricing in the Economy*. Oxford: UP.
- BLUMER, Herbert (1954): What's Wrong with Social Theory? – In: *American Sociological Review* 19, 3-10.
- BOGUSZ, Tanja (2010): *Zur Aktualität von Luc Boltanski. Einleitung in sein Werk*. Wiesbaden: VS.
- BOLLMANN, Beate/SCHNEEBERG, Thomas (2007): *Pilotprojekt Museumsregistrierung Niedersachsen/Bremen. Die Weiterbildung*. Oldenburg: Uni Oldenburg.
- BOLTANSKI, Luc (1990): *Die Führungskräfte. Die Entstehung einer sozialen Gruppe*. Frankfurt/M.: Campus.
- BOLTANSKI, Luc/THEVENOT, Laurent (2007): *Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft*. Hamburg: Hamburger Ed.
- BOLTANSKI, Luc/THEVENOT, Laurent (2011): Soziologie der kritischen Kompetenzen. – In: Diaz-Bone, Rainer (Hg.), *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*. Frankfurt/M.: Campus, 43-68.
- BRUNSSON, Nils (2002): *The Organization of Hypocrisy*. Oslo: Abstract Liber.
- BRÜGGERHOFF, Stefan/TSCHÄPE, Ruth (Hgg.) (2001): *Qualitätsmanagement im Museum?! Bielefeld: transcript*.
- DEKKER, Erwin (2014): Two Approaches to Study The Value of Art and Culture, and The Emergence of a Third. – In: *Journal of Cultural Economics*. <<http://link.springer.com/article/10.1007/s10824-014-9237-y>> [27.08.2015].
- DE MARCHI, Neil (2008): Confluences of Value. – In: Throsby, David/Hutter, Michael (Hgg.), *Beyond Price. Value in Culture, Economics and the Arts*. Cambridge: UP, 200-219.
- DMB [Deutscher Museumsbund] (Hgg.) (2004a): *Benchmarking im Museum*. Berlin: G+H.
- DMB [Deutscher Museumsbund] (Hgg.) (2004b): *Höhere Qualität? Zur Bewertung musealer Arbeit*. Berlin: G+H.
- DIMAGGIO, Paul (1978): *Audience Studies of the Performing Arts and Museums. A Critical Review*. Washington: NEA.
- DIMAGGIO, Paul/POWELL, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. – In: *American Sociological Review* 48, 147-160.
- DREYER, Matthias/WIESE, Rolf (Hgg.) (2008): *Qualität, Güte, Wertschätzung. Worauf Museen achten müssen!* Rosengarten-Ehestorf: Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg.
- ERMERT, Karl (Hgg.) (2004): *Evaluation in der Kulturförderung. Über Grundlagen kulturpolitischer Entscheidungen*. Wolfenbüttel: Wolfenbütteler Akademie-Texte.
- ERMERT, Karl (Hgg.) (2008): *Evaluation als Grundlage und Instrument kulturpolitischer Steuerung*. Wolfenbüttel: Wolfenbütteler Akademie-Texte.
- EYMARD-DUVERNAY, Francois (2011): Konventionalistische Ansätze in der Unternehmensforschung. – In: Diaz-Bone, Rainer (Hgg.), *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*. Frankfurt/M.: Campus, 99-123.
- FRIEDLAND, Roger/ALFORD, Robert R. (1991): Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. – In: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul (Hgg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: UP, 232-263.



- GEBESMAIR, Andreas (2010): Die Erfindung der Hochkultur. Institutionalisation und institutioneller Wandel in der Kulturosoziologie Richard A. Petersons und Paul DiMaggiors. – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement* 2 (Theorien für den Kultursektor), 77-95.
- GINSBURGH, Victor (2003): Awards, Success and Aesthetic Quality in the Arts. – In: *The Journal of Economic Perspectives* 17, 99-111.
- GREENWOOD, Royston/SUDDABY, Roy (2006): Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. – In: *Academy of Management Journal* 49, 27-48.
- HASSE, Raimund/SCHMIDT, Lucia (2010): Unternehmertum, Arbeit, Sprache. Zur Mikrofundierung des Neo-Institutionalismus. – In: *Sociologia Internationalis* 48, 1-28.
- HAVEMAN, Heather A./RAO, Hayagreeva (1997): Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrifty Industry. – In: *American Journal of Sociology* 102, 1606-1651.
- HIRSCH, Paul M./LOUNSBURY, Michael (1997): Putting the Organization Back Into Organization Theory: Action, Change, and the New Institutionalism. – In: *Journal of Management Inquiry* 6, 79-88.
- HENNEFELD, Vera/STOCKMANN, Reinhard (Hgg.) (2013): *Evaluation in Kultur und Kulturpolitik. Eine Bestandsaufnahme*. Münster: Waxmann.
- HENNEFELD, Vera (2015): Evaluation der Kulturförderung. – In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hgg.), *Neue Kulturförderung*. Bonn, Essen: Klartext, 331-336.
- IFK [Institut für Kulturpolitik der kulturpolitischen Gesellschaft] (Hgg.) (2012): *Neue Kulturpolitik der Länder*. Bonn, Essen: Klartext.
- IFK [Institut für Kulturpolitik der kulturpolitischen Gesellschaft] (Hgg.) (2013): *Kulturpolitik und Planung*. Bonn, Essen: Klartext.
- IFK [Institut für Kulturpolitik der kulturpolitischen Gesellschaft] (Hgg.) (2015): *Neue Kulturförderung*. Bonn, Essen: Klartext.
- INSTITUT FÜR MUSEUMSFORSCHUNG (Hgg.) (2012): *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen*. Berlin: G+H.
- JANNELLI, Angela (2012): *Wilde Museen. Zur Museologie des Amateurmuseums*. Bielefeld: transcript.
- JANNELLI, Angela (2014): Die Museumslandschaft im Jahr 2039: Von domestizierten und verwilderten Museen. – In: Museumsbund Österreich (Hgg.), *Das Museum in 25 Jahren*, Graz: Museumsbund Österreich, 20-25.
- JOHNSON, Thomas/KAPLAN, Robert (1987): *Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School.
- KARPIK, Lucien (2010): *Valuing the Unique: The Economics of Singularities*. Princeton: UP.
- KIRCHBERG, Volker (2006): Kulturbetriebe aus neo-institutionalistischer Sicht. Zur Nutzung zeitgenössischer Organisationstheorien bei der Analyse des Kulturbetriebs. – In: Zembylas, Tasos/Tschmuck, Peter (Hgg.), *Kulturbetriebsforschung. Ansätze und Perspektiven der Kulturbetriebslehre*. Wiesbaden: VS, 99-116.
- KNOLL, Lisa (Hg.) (2015): *Organisationen und Konventionen. Organisationssoziologie*. Wiesbaden: VS.
- KOZICA, Arjan/KAISER, Stephan (2015): Konventionen und Routinen. Beiträge der Ökonomie des Konventions zur Forschung zu organisationalen Routinen. – In: Knoll, Lisa

- (Hg.), *Organisationen und Konventionen. Organisationssoziologie*. Wiesbaden: VS, 37-60.
- KOZLOWSKI, Steve/KLEIN, Katherine (Hgg.) (2000): *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations. Foundations, Extensions, and New Directions*. San Francisco: Wiley.
- LAMONT, Michèle/MOLNAR, Virág (2002): The Study of Boundaries in the Social Sciences – In: *Annual Review of Sociology* 28, 167-195.
- LAMONT, Michèle (2012): Toward a Comparative Sociology of Valuation and Evaluation. – In: *Annual Review of Sociology* 38, 201-221.
- LAWRENCE, Thomas B./SUDDABY, Roy (2006): Institutions and Institutional Work. – In: Clegg, Stewart R./Hardy, Cynthia/Lawrence Thomas B./Nord, Walter R. (Hgg.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 215-254.
- LAWRENCE, Thomas B./SUDDABY, Roy/LECA, Bernard (Hgg.) (2009): *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: UP.
- LOCHMANN, Hans (2008): Qualifizierung der Museen mit der Museumsregistrierung. – In: Dreyer, Matthias/Wiese, Rolf (Hgg.), *Qualität, Güte, Wertschätzung. Worauf Museen achten müssen!* Rosengarten-Ehestorf: Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, 23-32.
- LOCHMANN, Hans/SCHIEDER, Bettina (2012): Standards für Museen. Kriterien für verantwortungsvolle Museumsarbeit. – In: Institut für Museumsforschung (Hgg.), *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen*. Berlin: G+H, 209-230.
- MAIER, Florentine/BRANDL, Julia (2008): They're Natural and Everywhere: How Evaluative Practices Permeate the Organization. – In: *Business Research* 1, 78-92.
- MARQUIS, Christopher/LOUNSBURY, Michael (2007): Vive La Resistance: Competing Logics and the Consolidation of the U.S. Community Banking. – In: *Academy of Management Journal* 50, 799-820.
- MEYER, John W./ROWAN, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. – In: *American Journal of Sociology* 83, 440-463.
- MUSEUMSVERBAND NIEDERSACHSEN UND BREMEN (2014): *Handbuch Museums-gütesiegel Niedersachsen und Bremen 2015*. Hannover: MVNB.
- MVNB (Hgg.) (2008-2014): *Mitteilungsblätter*. Hannover: MVNB.
- NIEDERSÄCHSISCHER LANDTAG (2010): *Drucksache 16/2690*.
- OERTZEN, Susanna v. (2008): *Abschlussbericht über das Pilotprojekt Museumsregistrierung in Niedersachsen und Bremen 2006/2007*. Hannover: MVNB.
- OLIVER, Christine (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. – In: *Academy of Management Review* 16, 145-179.
- OLIVER, Christine (1992): The Antecedents of Deinstitutionalization. – In: *Organization Studies* 13, 563-588.
- PIBER, Martin/GSTRAUNTHALER, Thomas (2010): *Performance Measurement in Cultural Organizations: Living the Contradictory Logics of the Fine Arts and Entrepreneurial Profits in a Multiple Stakeholder Environment*. Innsbruck: Unveröff. Arbeitspapier.
- PONN, Tobias (2008): *Explorative Organisationsforschung und die erfahrungswissenschaftliche Konstruktion von Theorien. Überlegungen am Beispiel der Themen- und Agendabildung*. München: Kirsch.

- POWELL, Walter W./DIMAGGIO, Paul (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: UP.
- POWER, Michael (1997): *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: UP.
- PRIDDAT, Birger (2011): Kulturmanagement als Organisation agonaler Kompetenz. – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement* 3 (Kulturmanagement und Kulturpolitik), 81-94.
- PRITTMANN, Andrea (2015): *Museumsarbeit – abgefragt. Die Eignung der Standards für Museen als Zertifizierungsinstrument*. Berlin: BibSpider.
- RACE, Anne-Katrin (2014): Von der Museumsregistrierung zum Museumsgütesiegel. – In: Museumsverband für Niedersachsen und Bremen (Hgg.), *Mitteilungsblatt* 75. Hannover: MVNB, 33-38.
- REAY, Trish/HININGS, Christopher (2005): The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta. – In: *Organization Studies* 26, 351-384.
- SCOTT, Richard W. (2001): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- SCOTT, Richard W. (2003): Institutional Carriers. Reviewing Modes of Transporting Ideas Over Time and Space and Considering Their Consequences. – In: *Industrial and Corporate Change* 12, 879-894.
- SCHMIDT-WELLENBURG, Christian (2015): Konventionen, Felder, Organisationen. Beratungen als Forminvestition im Unternehmen und im Feld des Managements. – In: Knoll, Lisa (Hg.), *Organisationen und Konventionen. Organisationssoziologie*. Wiesbaden: VS, 275-299.
- STÖBER, Martin (2013): Per aspera ad astra – die Museumsregistrierung des Museumsverband für Niedersachsen und Bremen und ihre Evaluation. – In: Museumsverband Niedersachsen und Bremen (Hgg.), *Mitteilungsblatt* 74. Hannover: MVNB.
- STRANG, David/SINE, Wesley D. (2002): Interorganizational Institutions. – In: Baum, Joel A. C. (Hgg.), *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell, 497-519.
- STRÜBING, Jörg (2002): Just do it? Zum Konzept der Herstellung und Sicherung von Qualität in grounded-theory-basierten Forschungsarbeiten. – In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 54, 318-342.
- THEVENOT, Lauren (1984): Rules and Implements: Investment in Forms. – In: *Social Science Information* 23, 1-45.
- THEVENOT, Lauren (2001): Organized Complexity: Conventions of Coordination and the Composition of Economic Arrangements. – In: *European Journal of Social Theory* 4, 405-425.
- THORNTON, Patricia (2004): *Markets from Culture. Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford: UP.
- THROSBY, David/HUTTER, Michael (2008): *Beyond Price. Value in Culture, Economics and the Arts*. Cambridge: UP.
- TIMMERMANS, Stefan/EPSTEIN, Steve (2010): A World of Standards but not a Standard World: Toward a Sociology of Standards and Standardization. – In: *Annual Review of Sociology* 36. Palo Alto: Annual Reviews, 69-89.
- TRÖNDLE, Martin (2006): *Entscheiden im Kulturbetrieb. Integriertes Kunst- und Kulturmanagement*. Bern: Ott.
- TOBIAS, Stefan (2004): Quality in the Performing Arts: Aggregating and Rationalization Expert Opinion. – In: *Journal of Cultural Economics* 28, 109-124.

- TOLBERT, Pamela S./ZUCKER, Lynne G. (1996): The Institutionalization of Institutional Theory. – In: Clegg, Stewart R./Hardy, Cynthia/Lawrence Thomas B./Nord, Walter R. (Hgg.), *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 175-190.
- WALGENBACH, Peter (1998): Zwischen Show-Business und Galeere: Zum Einsatz der DIN EN ISO in Unternehmen. – In: *Industrielle Beziehungen* 5, 135-164.
- WALGENBACH, Peter/BECK, Nikolaus (2002): The Institutionalization of the Quality Management Approach in Germany. – In: Sahlin-Andersson, Kerstin/Engwall, Lars (Hgg.), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows and Sources*. Stanford: UP, 145-174.
- WEGENER, Nora (2011): Besucherforschung und Evaluation in Museen: Forschungsstand, Befunde und Perspektiven. – In: Glogner-Pilz, Patrick/Föhl, Patrick S. (Hgg.), *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*. Wiesbaden: VS, 127-181.
- WESTPHAL, James D./GULATI, Ranjay/SHORTELL, Stephen M. (1997): Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption. – In: *Administrative Science Quarterly* 42, 366-394.
- WIJNBERG, Nachoem (2003): Awards. – In: Towse, Ruth (Hg.), *A Handbook of Cultural Economics*. Cheltenham: Elgar, 81-84.
- WOOTEN, Melissa/HOFFMAN, Andrew J. (2008): Organizational Fields: Past, Present and Future. – In: Greenwood, Royston/Oliver, Christine/Suddaby, Roy/Sahlin, Kerstin (Hgg.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage, 130-148.
- ZEMBYLAS, Tasos (2004): *Kulturbetriebslehre. Grundlagen einer Inter-Disziplin*. Wiesbaden: VS.
- ZEMBYLAS, Tasos/TSCHMUCK, Peter (2006): *Kulturbetriebsforschung. Ansätze und Perspektiven der Kulturbetriebslehre*. Wiesbaden: VS.
- ZIETSMA, Charlene/LAWRENCE, Thomas (2010): Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. – In: *Administrative Science Quarterly* 55, 189-221.