



IRENE KNAVA | THOMAS HESKIA

ISO FOR CULTURE

Qualitätsmanagement
als Führungsinstrument

Standards in Kulturbetrieben
praktisch umsetzen
AUDIENCING III

Irene Knava
Thomas Heskia

ISO FOR CULTURE

Qualitätsmanagement als
Führungsinstrument

*Standards in Kulturbetrieben praktisch
umsetzen – Audiencing III*

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

der verantwortungsvolle Umgang mit öffentlichen Geldern im Sinne von Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit ist in Zeiten immer knapper werdender Budgets von grundlegender Bedeutung. Das Bewusstsein dafür sollte in allen Bereichen gestärkt werden, in denen öffentliche Mittel eingesetzt werden – somit auch im Kultursektor, in den im Jahr 2015 allein auf Bundesebene staatliche Gelder in der Höhe von rund 420 Millionen Euro flossen. Ansatzpunkte dafür zeigte der Rechnungshof in zahlreichen Berichten auf, unter anderem bei seinen Prüfungen zum Burgtheater, zu den Salzburger Festspielen, zur Bundestheater-Holding oder zum MAK.

Handlungsbedarf hat der Rechnungshof dabei in unterschiedlichen Bereichen festgestellt, etwa bei der Finanzplanung, der strategischen Steuerung und dem Controlling, dem Rechnungswesen, der operativen Führung oder den Verträgen der Geschäftsführer. Er hat auf die Notwendigkeit eines funktionierenden Internen Kontrollsystems und die Einhaltung wesentlicher Grundsätze, wie das Vier-Augen-Prinzip oder das Prinzip der Funktionstrennung, aufmerksam gemacht. Schließlich thematisierte er auch mehrmals Maßnahmen zum Thema Korruptionsprävention.

Wirtschaftliches Handeln stellt keinen Widerspruch zu kulturellem Schaffen dar – im Gegenteil, es ist Voraussetzung, um den für die Gesellschaft so bedeutenden Sektor der Kultur auch in Zukunft sicherzustellen. Für einen effektiven Mitteleinsatz in öffentlichen Haushalten wird die wirkungsorientierte Haushaltsführung und die damit verbundene Orientierung an Wirkungszielen immer wichtiger. Dies betrifft insbesondere auch den Kulturbereich vor dem Hintergrund, dass dort im Vergleich zu anderen Bereichen des Bundeshaushalts mit weniger budgetären Mitteln das Auslangen gefunden werden muss.

Die Auseinandersetzung mit Fragen zu den Anforderungen an eine effiziente Führung in Kulturbetrieben, einem funktionierenden Qualitätsmanagement sowie geeigneten Wirkungszielen und Evaluierungssystemen ist daher zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen wesentlich. Das dadurch geförderte Bewusstsein für den verantwortungsvollen Umgang mit öffentlichen Mitteln ist ein wichtiger Schritt hin zur Umsetzung.

Dr. Margit Kraker
*Präsidentin des Rechnungshofes
der Republik Österreich*

ZUM GELEIT

Qualitätsmanagement in Kultureinrichtungen, eine scheinbare Selbstverständlichkeit, der jedoch zu wenig konsequentes Nachdenken im Hinblick auf eine systematische Betrachtung und Regelung eingeräumt wird. – Dies war die Ausgangslage der Verantwortlichen des Deutschen Bergbau-Museums Bochum, die sich ab dem Jahre 1997 diesem Thema mit der Überlegung einer Zertifizierung nach ISO 9001 zuwandten. Das Verständnis, das Thema Qualität im Sinne einer technischen Norm zu fassen, musste in unseren Reihen allerdings erst reifen und war durchaus von Zweifeln begleitet. Die individuelle Qualität der kulturellen kreativen Leistung war schließlich bisher die Messlatte unseres Handelns. Wie sollte diese durch eine Standardisierung von Prozessen verbessert werden? Als Akteuren der ersten Stunde in Sachen „Qualitätsmanagement im Museum“ fehlten uns Beispiele für ein Vorgehen, so dass der Prozess der Erstellung eines entsprechenden Qualitätsmanagement-Systems ein durchaus holpriger war. Im Deutschen Bergbau-Museum Bochum wurde jedoch rasch erkannt, dass die Systematisierung der Prozesse, deren Steuerung, Ergebnismessung, Bewertung und Optimierung eine deutliche Verbesserung in der Qualität der Arbeit des Hauses bedeutete. Das Qualitätsmanagement-System wurde so zu einem Führungsinstrument und erlaubte es, gezielt die Schnittstellen in einem komplexen System des Zusammenwirkens unterschiedlichster Akteure zu erfassen, entsprechende Abläufe zu betrachten und im Hinblick auf ein Optimum zu regeln.

Als eine zertifizierte Organisation versuchten wir unsere Erfahrungen in die Community zu vermitteln, stellten jedoch fest, dass unsere anfänglichen Zweifel auch die vieler anderer Organisationen in unserem Umfeld waren. Lange Zeit blieb es daher bei einer Vorreiter- oder Außenseiterrolle, mit beiden Möglichkeiten der Betrachtung in der Sicht von außen. Das Thema Qualitätsmanagement in Kultureinrichtungen nahm jedoch immer mehr Fahrt auf und ist heute nicht mehr wegzudenken. Allerdings ist die Komplexität der ISO 9001 für viele gerade kleinere Einrichtungen immer noch eine große Hemmschwelle, sich diesem Thema zu nähern. Aus diesem Grund sind verschiedene Versuche unternommen worden, die Qualitätsmanagement-Aspekte durch einfachere und auf die Kultureinrichtungen direkt zugeschnittene Steuerungsinstrumente zu verwirklichen. Bisher fehlte diesen Ansätzen jedoch die konsequente Strukturierung, wie sie in der ISO 9001 verwirklicht ist. Umso erfreulicher ist es jetzt, dass durch einen gesteuerten Prozess aus der Praxis heraus ISO FOR CULTURE entstanden ist. Damit wird einerseits konsequent auf eine klare Systematisierung des Qualitätsmanagement-Prozesses gesetzt, dies aber durch Fachleute aus der Praxis der Kulturbetriebe zielgerichtet für die entsprechende Community. Ich hoffe, dass durch diesen Ansatz aus der Community heraus das Thema Qualitätsmanagement in Kulturbetrieben weiter befruchtet wird, und wünsche den Akteuren von ISO FOR CULTURE viel Erfolg auf ihrem Weg.

Prof. Dr. Stefan Brüggerhoff

*Direktor
Deutsches Bergbau-Museum Bochum*

PROLOG

UNSERE METHODE
FRAGEN STELLEN – WISSEN TEILEN –
LÖSUNGEN FINDEN

Im Oktober 2014 erschien das Buch „AUDIENCING II – Kultureller Mehrwert statt Skandal – Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe“ von Irene Knava. Das Ergebnis zur Podiumsdiskussion anlässlich der Buchpräsentation ergab: Das Interesse am Thema ist zwar groß, es haben jedoch nicht alle Kulturbetriebe die Ressourcen, ein Qualitätsmanagement-System alleine zu stemmen. Und da es auch nicht notwendig ist, das Rad ständig neu zu erfinden, haben wir über andere Lösungen nachgedacht.

Zwischen Herbst 2014 und Herbst 2015 haben wir LeiterInnen von Kulturbetrieben in Österreich und Deutschland zum Thema Qualitätsmanagement befragt, unter anderem zum Interesse an einem eigenen Qualitätsmanagement-Standard für Kulturbetriebe. Die Antworten waren ermutigend genug, das Thema weiterzuverfolgen.

Auf unsere Initiative und Einladung hat sich im Oktober 2015 eine Arbeitsgruppe von Führungskräften aus dem Kulturbereich am Austrian Standards Institute zusammengefunden, um einen Qualitätsmanagement-Standard für Kulturbetriebe zu erarbeiten. Ein Advisory Board stand beratend zur Seite. In einem Sounding Board – einem Workshop, der für ein breites Fachpublikum offen war – wurde zusätzliches Branchenwissen eingewoben. Es sind auf diese Weise die Erfahrungen von 60 Führungskräften von Kulturbetrieben aus Deutschland und Österreich in das Projekt eingeflossen.

Das Ergebnis und die gefundene Lösung ist ISO FOR CULTURE – das neue Führungsinstrument für Kulturbetriebe. ISO FOR CULTURE umfasst den offiziellen Standard ONR 41000 *Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe* und die *Systematik zur wirksamen Führung von Kulturbetrieben*. ISO FOR CULTURE ist ein umsetzbares Management-System und ein neues praxisnahes Führungsinstrument.

Die ONR 41000 *Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe* ist eine Handlungsanleitung zur Umsetzung des Standards ISO 9001:2015 in Kulturbetrieben. Sie enthält eine Vielzahl an Fachkommentaren und Praxisbeispielen und geht auf die Spezifika der Interaktion von künstlerischen bzw. wissenschaftlichen mit organisatorischen Prozessen ein. Die ONR 41000 *Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe* ist eine Übersetzungs-, Vermittlungs- und Transferarbeit für einen weltweit anerkannten Standard, der bisher im Kulturbetrieb wenig Anwendung fand.

Die *Systematik zur wirksamen Führung von Kulturbetrieben* besteht aus den prototypischen Prozesslandkarten für Kulturbetriebe, den daraus resultierenden Kernelementen der Kulturbetriebsführung und den Qualitätskriterien für wirksames Kulturmanagement. Als Musterlösung ist diese Systematik für jeden Kulturbetrieb und alle Sparten anwendbar. Die Systematik dient als Orientierung und kann individuell angepasst werden.

Wir präsentieren in diesem Buch alle deutschsprachigen Kulturbetriebe, die bereits ISO-zertifiziert sind, und arbeiten anhand dieser Quellen die Vorteile und den Nutzen von Qualitätsmanagement heraus. Wir arbeiten auch Befunde und Studien der letzten 20 Jahre zu diesem Thema auf. Die Arbeit widmet sich den veränderten Rahmenbedingungen für Kulturbetriebe und ist in den aktuellen Stand der Qualitätsmanagement-Literatur und -Theorie ein-

gebettet. Sie finden hier also einen Status quo, der das Thema Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb im Jahr 2016 abbildet und somit einen Vergleich und die Beschreibung einer Weiterentwicklung zu einem späteren Zeitpunkt ermöglicht. Wir beschreiben die Umsetzung von ISO FOR CULTURE und liefern dazu Checklisten, Mustervorlagen und Empfehlungen von Auditoren.

Das Projekt ISO FOR CULTURE wurde durch das Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft der Universität für Musik und Darstellende Kunst Wien evaluiert. Somit war eine wissenschaftliche Betrachtungsweise gesichert.

Sie können also nach Lust, Laune und verfügbarer Zeit das Buch von vorne bis hinten oder auch quer lesen: Im 1. Akt lesen Sie, wie das Projekt ISO FOR CULTURE entstand und wer daran teilgenommen hat. Im 2. Akt erkunden Sie die Beispiele der ISO-Pioniere und die Vorteile von Qualitätsmanagement. Im 3. Akt setzen Sie sich mit der Theorie und vorhandener Literatur auseinander. Im 4. Akt stellen wir Ihnen ISO FOR CULTURE im Detail von. Sie lernen die *Systematik zur wirksamen Führung von Kulturbetrieben* kennen und anschließend gehen wir mit Ihnen die ONR 41000 Kapitel für Kapitel und in Zusammenschau mit der ISO 9001:2015 durch. Dieser Akt wird durch eine Vielzahl von Best-Practice-Beispielen angereichert. Im 5. Akt befassen Sie sich intensiver mit der praktischen Umsetzung von ISO FOR CULTURE.

Wenn Sie in diesem Buch Anregungen und Ideen finden, wie Sie Ihren Kulturbetrieb noch wirksamer führen können, so haben wir unser Ziel erreicht. Wenn Sie ISO FOR CULTURE in Ihrem Kulturbetrieb oder auch für mehrere Kulturbetriebe unter einer Trägerstruktur umsetzen möchten und dabei Unterstützung benötigen, so freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme! Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre!

Irene Knava und Thomas Heskia

Wien und Berlin, August 2016

INHALT

PROLOG UNSERE METHODE

FRAGEN STELLEN – WISSEN TEILEN – LÖSUNGEN FINDEN	7
---	---

1. AKT ISO FOR CULTURE

VISION, UMSETZUNG, TEILNEHMERINNEN	15
---	----

1 ISO FOR CULTURE: EIN NEUES FÜHRUNGSINSTRUMENT ENTSTEHT	16
---	----

1.1. Vision: Die Kulturbranche schafft ein neues Führungsinstrument!	16
--	----

1.2. Umsetzung: Co-Creation mit 60 Führungskräften aus Kulturbetrieben	22
--	----

1.3. Ergebnis: Standard und Systematik für ein zeitgemäßes Kulturmanagement ...	25
---	----

2 ISO FOR CULTURE: PROJEKT-TEILNEHMERINNEN	30
---	----

2.1. Arbeitsgruppe, Advisory Board, Sounding Board	30
--	----

2.2. InterviewpartnerInnen, Best-Practice-Beispiele und Gastbeiträge	32
--	----

2. AKT ISO FOR CULTURE

NUTZEN VON QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR KULTURBETRIEBE	35
--	----

1 DIE ZEIT IST REIF. FÜR MEHRWERT DURCH WIRKUNGSVOLLE FÜHRUNG	36
--	----

1.1. Sieben Thesen zur wirkungsvollen Führung	36
---	----

1.2. Wirkungsorientierung der öffentlichen Verwaltung	41
---	----

1.3. Mannheim: Der Träger gestaltet den Change	46
--	----

1.4. Neue Form von Führung in der öffentlichen Verwaltung	51
---	----

1.5. Qualitätsmanagement und die Freiheit der Kunst – Kein Widerspruch!	53
---	----

2 WARUM QUALITÄTSMANAGEMENT IM KULTURBETRIEB?	57
--	----

2.1. Deutsche Theatertechnische Gesellschaft 1997: Kosten der Nichtqualität	57
---	----

2.2. Quality Austria 2004: Problemkatalog Kultur	60
--	----

2.3. AUDIENCING 2014/2015: Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe	62
---	----

2.4. ISO FOR CULTURE 2016: Erschwerende Faktoren für Kulturbetriebe	65
---	----

3 PIONIERE DES KULTURBETRIEBES	67
---	----

3.1. Deutsches Bergbau-Museum Bochum	67
--	----

3.2. Verkehrshaus Luzern	70
--------------------------------	----

3.3. Fridericus Servicegesellschaft	72
---	----

3.4. Festspielhaus Baden-Baden	75
--------------------------------------	----

3.5. Theater Winterthur	78
-------------------------------	----

3.6. Staatsgalerie Stuttgart	81
------------------------------------	----

3.7. Wiener Konzerthaus	83
-------------------------------	----

4 NUTZEN VON QUALITÄTSMANAGEMENT	87
---	----

4.1. Nutzen für kulturellen Auftrag und Image	87
---	----

4.2. Nutzen für Führung und Finanzen	88
--	----

4.3. Nutzen für Team und Zusammenarbeit	88
---	----

4.4. Nutzen für Publikum und Stakeholder	89
--	----

3. AKT ISO FOR CULTURE

THEORETISCHER UND LITERARISCHER KONTEXT	91
--	----

1 EINE FRAGE DER BEGRIFFLICHKEIT	92
---	----

1.1. Ist Qualität messbar oder nicht? Und was ist sie überhaupt?	92
--	----

1.2. Künstlerische Qualität: Port of Last Resort	95
--	----

1.3. Kunst als kollektive Leistung: Ein pragmatischer Zugang	99
1.4. Managementqualität: Einmal nach Japan und zurück.....	103
1.5. Qualitätsmanagement: Das totale Konzept	109
1.6. Take it ISO: Die Norm im Management	115
1.7. Nicht bloss die Industrie: Qualitätsmanagement von Dienstleistungen	120
1.8. Jenseits der Wirtschaft: Qualitätsmanagement und Evaluation	124
★ Best Practice 1: Qualitätssicherung zwischen Forschung und Publikum.....	129
2 QUALITÄTSMANAGEMENT IN DER KULTURBETRIEBLICHEN LITERATUR	133
2.1. Cassandra aus der Technik: Der Ruf nach Qualitätsmanagement verhallt....	133
2.2. Ruf aus dem Bergwerk: Bestandsaufnahme zur Jahrtausendwende.....	135
2.3. Innovation aus Pannonien: TQM für Kulturbetriebe.....	136
2.4. Nicht nach Schema F! Anforderungen ins rechte Licht gerückt.....	140
2.5. Qualitätsmanagement aktiviert: KQM	143
2.6. Warm Up für ISO FOR CULTURE: Kultureller Mehrwert statt Skandal	145
4. AKT ISO FOR CULTURE	
DAS NEUE FÜHRUNGSTRUMENT FÜR KULTURBETRIEBE	147
1 SYSTEMATIK ZUR WIRKSAMEN FÜHRUNG VON KULTURBETRIEBEN	148
1.1. Prozessorientierter Ansatz der ISO 9001:2015.....	148
1.2. Beispiele für Prozesslandkarten	160
1.3. Systematik 1: Prototypische Prozesslandkarten.....	163
1.4. Systematik 2: Kernelemente wirksamer Kulturbetriebsführung.....	173
1.5. Systematik 3: Qualitätskriterien für wirksames Kulturmanagement.....	214
2 ONR 41000 QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR KULTURBETRIEBE.....	219
2.1. Kapitel 1–3: Definitorisches zum Auftakt	222
2.2. Kapitel 4: Kontext der Organisation	226
★ Best Practice 2: Umsetzung eines Change-Prozesses	231
★ Best Practice 3: Organisationshandbuch.....	238
★ Best Practice 4: Business Process Management.....	242
2.3. Kapitel 5: Führung	248
2.4. Kapitel 6: Planung	253
★ Best Practice 5: Balanced Scorecard.....	257
★ Best Practice 6: Risikomanagement-Prozess.....	261
★ Best Practice 7: Bereichsbudget-Controlling	265
2.5. Kapitel 7: Unterstützung.....	268
★ Best Practice 8: Wiki-System als Wissensdatenbank.....	277
★ Best Practice 9: Wissen messen? Wissensbilanz.....	280
★ Best Practice 10: Serviceinitiative Museumsaufsicht	289
★ Best Practice 11: MitarbeiterInnen-Befragung	292
2.6. Kapitel 8: Betrieb	296
★ Best Practice 12: Inhaltsbasierte Markenführung	314
★ Best Practice 13: Prozess Ausstellungsmanagement	319
★ Best Practice 14: Prozess Sonderausstellungen	323
★ Best Practice 15: Prozess Sammlungszugang.....	326
★ Best Practice 16: Zahlarten beim Ticketkauf	330
★ Best Practice 17: Konzerthaus Card als Kundenbindungsinstrument.....	333
★ Best Practice 18: Kundenzufriedenheit in den Ausgegliederten Prozessen ..	339
2.7. Kapitel 9: Bewertung der Leistung	342
2.8. Kapitel 10: Verbesserung	345

5. AKT ISO FOR CULTURE	
PRAKTISCHE UMSETZUNG IM KULTURBETRIEB	347
1 ISO FOR CULTURE: QUALITÄTSMANAGEMENT PRAKTISCH UMSETZEN	348
1.1. Wie beginnen? Richtiger Zeitpunkt? Hürden?	348
1.2. ISO FOR CULTURE-Kompass: MitarbeiterInnen, Leitbild, Ziele, Prozesse	353
1.3. Auf der Zielgeraden: Die Zertifizierung	362
2 ISO FOR CULTURE: CHECKLISTEN ZUR PRAKTISCHEN UMSETZUNG	365
☑ Checkliste Kapitel 4: Umfeldanalyse, Stakeholder, Anforderungen QMS	365
☑ Checkliste Kapitel 5: Verantwortungen der obersten Leitung	367
☑ Checkliste Kapitel 6: Chancen/Risiken, Qualitätsziele, Änderungen QMS	368
☑ Checkliste Kapitel 7: Infrastruktur, MitarbeiterInnen, Kommunikation	369
☑ Checkliste Kapitel 8: Planung und Steuerung des kulturellen Angebots	370
☑ Checkliste Kapitel 9: Messen, Befragen, Bewerten	374
☑ Checkliste Kapitel 10: Umgang mit Fehlern, Feedback, Verbesserung	376
3 PRAKTISCHE BEISPIELE FÜR PROZESS-DOKUMENTATIONEN	377
★ Prozessdokumentation Ticketverkauf	378
★ Prozessdokumentation Beschwerdemanagement	384
★ Prozessdokumentation Veranstaltungsänderung	387
★ Prozessdokumentation Zuständigkeiten Hinterhaus	395
★ Prozessdokumentation Führungen	398
★ Prozessdokumentation Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen	404
★ Prozessdokumentation Betriebliches Vorschlagswesen	406
★ Prozessdokumentation Durchführung von Audits	407
4 EMPFEHLUNGEN VON AUDITOREN	409
★ Vorteile des ISO-Standards für Kulturbetriebe	409
★ Strategie, Ziele und Effizienz im Kulturbetrieb	410
★ Umsetzung von ISO 9001 im Kulturbetrieb	410
★ Sicherheit, Hygiene, Beschwerdemanagement	411
★ Spezifika für Museen	412
EPILOG ISO FOR CULTURE	
PROJEKTEVALUATION	415
ABBILDUNGEN	447
TABELLEN	450
BIBLIOGRAFIE NORMTEXTES	451
BIBLIOGRAFIE LITERATUR	452
ÜBER DIE AUTORINNEN	461

1. AKT

ISO FOR CULTURE VISION, UMSETZUNG, TEILNEHMERINNEN

1 ISO FOR CULTURE: EIN NEUES FÜHRUNGS- INSTRUMENT ENTSTEHT

DER QUALITÄTSMANAGEMENT-STANDARD DER KULTURBRANCHE

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie es zu der Idee von ISO FOR CULTURE gekommen ist, welche Vision das Projekt geleitet hat und wie das Co-Creation-Projekt mit 60 Führungskräften aus Kulturbetrieben abgelaufen ist. Wir halten den einjährigen Projektverlauf fest und beschreiben, warum wir uns für den Standard ISO 9001:2015 als Basis entschieden haben. Wir beschreiben, wie wir zu den Ergebnissen, die aus der ONR 41000 *Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe* und der *Systematik zur wirksamen Führung von Kulturbetrieben* bestehen, gelangt sind. Die Evaluation des Projekts finden Sie im Epilog. Sie erhalten so einen Überblick über das Gesamtprojekt, bevor Sie im nächsten Teil tiefer in das Thema Qualitätsmanagement einsteigen.

1.1. VISION: DIE KULTURBRANCHE SCHAFFT EIN NEUES FÜHRUNGSINSTRUMENT!

Alle sitzen im selben Boot: Öffentliche Förderungen stagnieren oder sinken (Wild 2014, S. 22). Gleichzeitig sind die kulturellen Produkte in den unterschiedlichen Sparten strukturell ähnlich: Eine Theateraufführung ist eine Theateraufführung, eine Ausstellung eine Ausstellung. Organisationen, Abteilungen und Abläufe gleichen sich. Das Interesse an Qualitätsmanagement von Seiten der Verantwortlichen ist vorhanden. Der ISO-Standard wird als zu groß und zu teuer in der Umsetzung empfunden. Alleine die Begrifflichkeit „ISO-Norm“ scheint für manche zu suggerieren, dass es sich hier um ein einschränkendes und reglementierendes System handelt, das wenig Handlungsspielraum lässt und die Kunst von vornherein erstickt.

WISSEN: Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2015

Die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems ist eine strategische Entscheidung einer Organisation, die helfen kann, ihre Gesamtleistung zu steigern und eine gute Basis für nachhaltige Entwicklungsinitiativen bereitstellt. Die potentiellen Vorteile für eine Organisation, die sich aus der Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems basierend auf der Internationalen Norm ISO 9001:2015 ergeben, sind folgende:

- a) die Fähigkeit, beständig Produkte und Dienstleistungen zu liefern, die die Kundenanforderungen und zutreffende gesetzliche und behördliche Anforderungen erfüllen;
- b) das Eröffnen von Chancen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit;
- c) die Behandlung von Risiken und Chancen im Zusammenhang mit ihrem Kontext und ihren Zielen; und
- d) die Fähigkeit, Konformität mit festgelegten Anforderungen des Qualitätsmanagementsystems nachzuweisen.

(DIN EN ISO 9001:2015-11, S. 8–9.)



Tatsächlich ist der ISO-Standard neutral. Er richtet sich nicht nur an Wirtschaftsunternehmen, sondern hat ganz allgemein produktive Organisationen im Blick. Und seit den letzten Reformen ISO 9001:2008 und ganz aktuell ISO 9001:2015 sind ganz deutlich auch Dienstleistungen in den Fokus gerückt. Der ISO-Standard wird mit einem sehr hohen Abstraktionslevel erkauft, ist in seinem Wording nahezu unverständlich – wir beziehen uns hier auf die Rückmeldungen unserer Arbeitsgruppe – und macht eine Umsetzung aus dem Stand fast unmöglich – nicht nur in der Kultur, sondern auch in vielen anderen Branchen und dem Non-Profit-Sektor. Wie wir im nächsten Kapitel sehen werden, ließen sich einige Pioniere in verschiedenen Kulturbetrieben nicht abschrecken und haben sich alleine auf den Weg gemacht.



ISO FOR CULTURE: Qualitätsmanagement als Navigationssystem

Qualitätsmanagement definiert die Anforderungen an ein Management-System und legt fest, was alles zu berücksichtigen und zu definieren ist und welche Fragen sich ein Betrieb zu stellen hat, damit das Unternehmen sicher und langfristig überlebensfähig navigiert werden kann. Es ist metaphorisch gesprochen also ein Navigationssystem.

ISO FOR CULTURE ist das neue Navigationssystem für Kulturbetriebe. Das Ziel in Form des Leitbildes muss jeder Kulturbetrieb selber eingeben.

Die Auswahlfelder zur Bedienung des Navis – die „Benutzeroberfläche“ – wurden mithilfe von 60 Führungskräften von Kulturbetrieben für die Branche übersetzt. Die Entscheidung, was in die Auswahlfelder eingegeben wird – welcher Kurs gesegelt oder gefahren wird –, trifft jeder Kulturbetrieb individuell.

Der Kurs im Kulturbereich orientiert sich immer am kulturellen Auftrag und dem Mehrwert für die Stakeholder. Insofern kann man Qualitätsmanagement im Kulturbereich auch einfach mit Management von Mehrwert übersetzen.

Folgende Fragen standen am Anfang dieses Projekts

1. Warum sollen Kulturbetriebe – jeder einzeln für sich – das Rad immer wieder neu erfinden und nicht viel eher einen anderen, schlauerer und sparsameren Weg gehen?
2. Warum nicht ausgehend von den abstrakten ISO-Normen einen eigenen maßgeschneiderten Standard erarbeiten, der in weiterer Folge ressourcenschonender und schneller umgesetzt werden kann als der für Kulturbetriebe unspezifische ISO-Standard?
3. Wieso kann man nicht gleich den ISO-Standard verwenden und in die Sprache von Kulturbetrieben übersetzen? Damit werden aus abstrakten Formulierungen konkrete und in der Praxis brauchbare Handlungsanleitungen gemacht, die eine gültige Interpretation des ISO-Standards darstellen.

Daraus entstand eine Vision, die treibend für das gesamte Vorhaben war. Die Kulturbranche gibt sich einen eigenen Qualitätsmanagement-Standard und schafft somit ein neues Instrument zur Führung von Kulturbetrieben! Durch Beibehaltung der Kompatibilität zu den ISO-Normen wird gleichzeitig ein

verbindliches Signal nach außen – also an Politik, Geldgeber und Gesellschaft – gesendet.

Der ISO-Standard, den wir als Ausgangspunkt für den *Qualitätsmanagement-Standard für Kulturbetriebe* genommen und für die Anwendung in Kulturbetrieben spezifiziert haben, ist ein am Kunden orientierter Management-Standard. Dieses Denken fügt sich passgenau zum Auftrag von Kulturbetrieben, deren Legitimation darin besteht, Angebote für Besucherinnen und Besucher zur Verfügung zu stellen und sich am Publikum zu orientieren. Denn: „Ohne Publikum sind wir gar nichts!“ (Jürgen Flimm in Knava 2009, S. 345)

Folgt man der ISO-Definition zur Kundenorientierung, so ist in dieser aber auch von einem Mehrwert zu lesen. Es geht also nicht nur um Zufriedenheit, sondern auch um Mehrwert, der sich in jeder Interaktion mit den Kunden und Kundinnen herstellen lässt.

WISSEN: Kundenorientierung nach ISO 9000:2015



Der Hauptschwerpunkt des Qualitätsmanagements liegt in der Erfüllung der Kundenanforderungen und dem Bestreben, die Kundenerwartungen zu übertreffen.

Nachhaltiger Erfolg wird erreicht, wenn eine Organisation das Vertrauen von Kunden und anderen relevanten interessierten Parteien gewinnt und bewahrt. Jeder Aspekt einer Interaktion mit dem Kunden bietet eine Möglichkeit, dem Kunden einen Mehrwert zu schaffen. Das Verstehen gegenwärtiger und zukünftiger Erfordernisse von Kunden und anderen interessierten Parteien trägt zum nachhaltigen Erfolg einer Organisation bei.

Einige mögliche Hauptvorteile sind: gesteigener Kundenwert, gestiegene Kundenzufriedenheit, verbesserte Kundenbindung, gestiegene Folgegeschäfte, gestiegenes Ansehen der Organisation, erweiterter Kundenstamm und erhöhte Einnahmen und Marktanteile. (DIN EN ISO 9000:2015-11, S. 13)

Der Mehrwert, den ein kulturelles Erlebnis beim Publikum erzeugt, kann vielfältig sein: Bildung und kritische Auseinandersetzung auf der intellektuellen Seite des Spektrums, Unterhaltung und Ablenkung auf der profanen. Ein humanistischer Ansatz, unter dem man die verschiedenen Dimensionen zusammenfassen kann, wäre der des persönlichen Wachstums. (Knava 2014, S. 11)

Persönliches Wachstum kann sich unterschiedlich äußern. Eine Theaterbesucherin kann zwar mit einer Inszenierung gar nicht einverstanden sein, trotzdem aber eine gute Zeit haben, weil sie die Aufführung mit einer ihr nahestehenden Person sieht und dies für sie ein wichtiger Aspekt ist.



Abbildung 1: Kultureller Mehrwert (Quelle: Knava 2014)

Betrachtet man interne Kundenbeziehungen, also Vorgänge zwischen einzelnen Unternehmensbereichen, so passt die Zufriedenheit als Begriff gut: Funktionieren interne Abläufe nicht, kommt es zu Konflikten zwischen Abteilungen. Diese verursachen Leidensdruck bei den MitarbeiterInnen in Form von Stress, Streit, Fluktuation und Burnout. Nicht funktionierende Abläufe erzeugen Zeitdruck und können zu einem qualitativ schlechteren Ergebnis führen. Die Wirkung von prozessorientiertem Qualitätsmanagement lässt sich an der Kundenzufriedenheit messen. Diese schlägt sich in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen in der Regel in höheren Gewinnen nieder. Man geht davon aus, dass gute Prozesse, die nach definierten Kriterien gestaltet und überwacht werden, nicht nur effizient sind, sondern gute und damit auch vermarktbar Produkte hervorbringen (vgl. Zollondz 2001, S. 755 ff.). Die Integration der prozess- mit der qualitätsorientierten Sichtweise führt zu einem hohen Kundennutzen, weil die Kundenanforderungen entlang der Wertschöpfungskette immer weiter konkretisiert werden (Zollondz 2011, S. 244). Wenn sich herausstellt, dass Produkte und Dienstleistungen vollkommen an den Kundenerwartungen vorbeischnappen, hat etwas in der Prozesskette nicht funktioniert. Es entstehen zusätzliche Kosten, das Vertrauen in den Anbieter ist beschädigt, die Marke hat einen Schaden erlitten und im schlimmsten Fall kaufen die KundInnen das Produkt nicht mehr.



WISSEN: Was ist ein Prozess?

Unter einem Prozess versteht man eine koordinierte Gesamtheit aufeinander einwirkender Vorgänge innerhalb eines produktiven Systems. Prozesse transformieren materielle, immaterielle und personelle Ressourcen in neue Formen (Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort Prozess).

Ein ergebnisorientierter Prozess – man kann auch Ablauf oder Workflow sagen – ist in der Regel linear aufgebaut. Ein solcher Prozess umfasst eine Abfolge von Tätigkeiten, die ein konkretes Ergebnis (Output) sowie einen definierten Beginn und ein definiertes Ende haben. Eine Prozessbeschreibung ist eine Handlungsanleitung für eine ganz konkrete Aufgabe im Kulturbetrieb.



Abbildung 2: Einfache Prozessdarstellung (eigene Darstellung)

Im Rahmen unserer Betrachtung konzentrieren wir uns auf Prozesse, die von Kundenanforderungen ausgehen und deren Ergebnis die Kundenzufriedenheit ist. Aber Achtung: Es gibt auch interne KundInnen! Wirksamkeit und Effizienz von Prozessen sind messbar und dafür bedarf es geeigneter Kriterien.

Ein kritischer Faktor im Prozess-Design ist das Festlegen der Schnittstellen – innerhalb eines Prozesses, aber auch im Verhältnis zu anderen Prozessen. Welche Ergebnisse müssen vom vorhergehenden Prozess bzw. welche an den nachfolgenden Prozess übergeben werden, damit der Ablauf gut funktioniert? Wer ist aller am Prozess beteiligt? Wie erfolgt die Kommunikation? Wie die Übergabe? Damit es festgelegte Verantwortlichkeiten gibt, werden üblicherweise Prozess-Verantwortliche, sogenannte Prozess-EignerInnen, bestimmt.

Erwerbswirtschaftliche Unternehmen unterliegen einer laufenden wirtschaftlichen Kontrolle durch ihre Eigentümer beziehungsweise die Finanzmärkte. Ihr Erfolg misst sich am Markt und an Erfolgskennzahlen wie Gewinn, EBIT oder ROI (Stockmann 2006, S. 49). Die Leistung von Managementstrukturen in Kulturbetrieben bleibt jedoch meist unsichtbar, obwohl sie künstlerische und wissenschaftliche Spitzenleistungen ermöglichen und limitierte Ressourcen mit den steigenden Anforderungen einer Vielzahl von Stakeholdern in Einklang bringen. Die Öffentlichkeit und oftmals auch die Eigentümer und Träger nehmen von diesen Managementprozessen in der Regel wenig wahr – solange sie gut funktionieren. Erst wenn es nicht funktioniert, wird laut „Skandal!“ geschrien. Ein Qualitätsmanagement-System leistet einen wertvollen Beitrag dazu, gute Leistungen im Management sichtbar zu machen. Gleichzeitig werden messbare Qualitätskriterien jenseits von Besucher- und Auslastungszahlen zur Verfügung gestellt. Die Performance des Kulturbetriebes kann nun auf vielfältigere Weise gemessen werden.

In weiterer Folge können im Zuge einer Zertifizierung regelmäßig Fragen mit Mehrwert gestellt werden, die dazu dienen, die Qualität der Performance der Kulturinstitution zu steigern, den Mehrwert für die Anspruchsgruppen zu erhöhen und den Kulturbetrieb resilienter – also widerstandsfähiger – gegenüber sich verändernden Rahmenbedingungen zu machen.



ISO FOR CULTURE: Ein durch die Branche anerkanntes Führungsinstrument

Ein Qualitätsmanagement-System, und noch besser ein durch die Kulturbranche selbst erarbeitetes, ist ein wirksames Führungsinstrument, das dazu beiträgt, aktuelle Herausforderungen gut zu bewältigen und die Leistungen hinter den Kulissen sichtbar zu machen. Good Practice wird gegenüber den unterschiedlichen Stakeholdern nachweisbar.

Qualitätsmanagement beruht auf einer vereinbarten Verbindlichkeit und ist die schriftliche Fixierung aller relevanten Prozesse. Eine solche Dokumentation eines Ist-Zustandes erlaubt es, periodisch wiederkehrende Change-Prozesse wie z.B. Intendantenwechsel effektiver zu gestalten und somit besser zu bewältigen. Wissen, das durch Führungswechsel und MitarbeiterInnen-Fluktuation abzufließen droht, kann nachhaltig gesichert werden. Das Unternehmen erfährt eine Lernkurve und Ressourcen werden geschont.

Das Ziel von ISO FOR CULTURE war es von Anfang an, Kulturbetrieben ein allgemein anerkanntes Qualitätsmanagement-System als Führungsinstrument bereitzustellen, mit dem das Vertrauen der Besucher und Besucherinnen, Träger, Zuschussgeber und anderer Stakeholder in den Kulturbetrieb nachhaltig gesteigert wird.

1.2. UMSETZUNG: CO-CREATION MIT 60 FÜHRUNGSKRÄFTEN AUS KULTURBETRIEBEN

Von 2014 bis 2015 hat AUDIENCING in zwei Online-Umfragen Führungskräfte in Deutschland und Österreich befragt, wie sie zu dem Thema Qualitätsmanagement stehen (siehe auch 2. Akt, Filoxenidis 2014, Filoxenidis 2015). Die Zustimmung für einen eigenen Qualitätsmanagement-Standard war mit 40 Prozent eindeutig genug, sodass wir uns an das Austrian Standards Institute gewendet haben, um zu erfragen, ob dieses bereit wäre, einen neuen Management-Standard für Kulturbetriebe zu entwickeln.

Da die Idee eines spezifizierten Standards in Österreich entstand, war es naheliegend, dass wir das Austrian Standards Institute (ASI) gefragt haben und nicht etwa das Deutsche Institut für Normung (DIN). Neben dem geografischen Naheverhältnis gibt es auch eine inhaltliche Komponente. Das ASI hat einen ausgewiesenen Schwerpunkt in der Erstellung von Management-Systemen, während die deutsche Schwesterorganisation DIN noch viel stärker den technischen Normen verhaftet ist. Referenzprojekte des ASI sind die österreichischen Normungsregeln ONR 49000 bis ONR 49003, welche die internationale Risikomanagementnorm ISO 31000 konkret anwendbar machen, oder die ONR 289004, die die ISO 9001 für die Anwendung in Bildungseinrichtungen übersetzt.

WISSEN: Österreichische Normungsregel (ONR)

Österreichische Normungsregeln (ONRs) sind rasch verfügbare normative Dokumente, die in ihrem Entwicklungsprozess nicht alle Anforderungen an eine „klassische“ Norm erfüllen müssen. Die ONR schließt die Lücke zwischen den auf breitestem Konsens basierenden DIN-Normen oder ÖNORMEN und solchen Spezifikationen, die beispielsweise von einem oder einigen Unternehmen oder Institutionen erarbeitet werden. Die ONR ist quasi der „kleine Bruder“ der ÖNORM

(vgl. <https://www.austrian-standards.at/infopedia-themencenter/infopedia-artikel/onr/>, abgerufen am 13.08.2016)



Da die Zertifizierung des Standards durch ein zertifizierendes Institut wie TÜV, DEKRA, CERTQUA oder Quality Austria vorgenommen und gegenüber der Öffentlichkeit publik gemacht werden kann, ist sichergestellt, dass ein unabhängiges anerkanntes Institut von außen die Management-Exzellenz des Kulturbetriebes bescheinigt und es sich nicht um ein selbstreferenzielles System aus der Branche für die Branche wie z.B. das Museumsgütesiegel handelt. Aus diesem Grund ist die Entscheidung zur Entwicklung einer ONR gefallen.



WISSEN: Wer ist das Austrian Standards Institute?

Das Austrian Standards Institute (früher: Österreichisches Normungsinstitut) stellt seit 1920 als unabhängige und neutrale Plattform einen transparenten Normungsprozess in Österreich sicher [...]. Als das österreichische Mitglied von CEN, dem Europäischen Komitee für Normung, und ISO, der Internationalen Organisation für Normung, ermöglicht Austrian Standards allen, Normen mitzugestalten und macht Standards als sinnvolles, international anerkanntes Fachwissen leicht zugänglich und anwendbar.
(<https://www.austrian-standards.at/über-uns/>, abgerufen am 13.08.2016)

Das Austrian Standards Institute zeigte Interesse, die Entwicklung eines Qualitätsmanagement-Standards für Kulturbetriebe zu begleiten, und daraufhin hat AUDIENCING eine Arbeitsgruppe unterschiedlichster Führungskräfte von Kulturbetrieben zusammengestellt: spartenübergreifend – Theater, Festivals, Museen und Konzerthäuser – und länderübergreifend – Deutschland und Österreich. Dadurch wurden sowohl die zu erarbeitenden Inhalte als auch die geografische Reichweite möglichst umfassend abgedeckt, um in weiterer Folge eine möglichst breite Akzeptanz zu erreichen.

Hinter dieser Vorgangsweise stand die Idee der Co-Creation (Pralhad und Ramaswamy 2004, Ramaswamy und Gouillart 2010): Es sollte unter den TeilnehmerInnen ein Lernfeld aufgespannt werden, um gemeinsame Interessen, Erfahrungen und Know-how zu teilen. Ideen, die alleine nicht geboren werden können, entstehen in der Gruppe. Die Gruppe entscheidet, was für sie wichtig ist, was sie umsetzen möchte und in welche Richtung der Prozess und somit der neue Qualitätsmanagement-Standard läuft. Somit war sichergestellt, dass ein Ergebnis erarbeitet wird, das die Branche wirklich braucht, akzeptiert und das von dieser auch umgesetzt wird.



Zusammenarbeit auf freiwilliger Basis

Die Arbeitsgruppe hat sich auf freiwilliger Basis zusammengefunden. Es gab keinen Auftrag für das Projekt, keine von der öffentlichen Hand getragene Initiative und es gab auch keine Projektförderung. Die TeilnehmerInnen der Arbeitsgruppe respektive ihre Arbeitgeber haben alle einen Teilnahmebeitrag an das Austrian Standards Institute gezahlt, damit dieses die personelle und räumliche Infrastruktur zur Entwicklung des Standards zur Verfügung stellt. Die Arbeitsgruppe hat somit vollkommen unabhängig und frei von jeglichem (politischen) Einfluss gearbeitet.

Gleichzeitig wurde ein Advisory Board eingerichtet, das auf der einen Seite aus Führungskräften bestand, die ISO 9001 in ihren Kulturbetrieben bereits eingeführt hatten, und auf der anderen Seite aus KulturmanagerInnen, die über hohe Kompetenz im Bereich der öffentlichen Kulturfinanzierung und im Qualitätsmanagement verfügten. Das Advisory Board gab der Gruppe Feedback, teilte seine bisherigen Erfahrungen mit dem ISO-Standard und stand für Fragen zur Verfügung.

Über einen Zeitraum von neun Monaten (Oktober 2015 bis Juni 2016) wurde in fünf Workshops unter dem Vorsitz von Irene Knava und Thomas Hes-

Die Österreichische Normungsregel ONR 41000 *Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe* erarbeitet. In einem Sounding Board wurde im April 2016 der bis dahin erarbeitete Stand einem zusätzlichen Feedbackprozess durch BranchenvertreterInnen unterzogen, um hier noch einmal so viel Fachwissen wie möglich einfließen zu lassen und die Akzeptanz des Ergebnisses zu erhöhen. Auf diese Art und Weise ist das Wissen von 60 Führungskräften deutscher und österreichischer Kulturbetriebe eingeflossen. Der Standard ging im Sommer 2016 in die öffentliche Begutachtung und wird im Oktober 2016 gleichzeitig mit dem Erscheinen dieses Buches von der Gruppe in einer letzten Sitzung beschlossen werden.

Die Erstellung der ONR 41000 *Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe* wurde von Ass.-Prof. Dr. Dagmar Abfalter vom Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft der Universität für Musik und Darstellende Kunst Wien evaluiert. Die Evaluation finden Sie im Epilog.