



QUALITÄT SICHERN UND NEUES WAGEN

DAS QUALITÄTSMANAGEMENT ISO FOR CULTURE

Das Interesse an Qualitätsmanagement ist auch in Kulturbetrieben deutlich gewachsen, aber nicht alle Häuser haben die Ressourcen, eigene Systeme zu entwickeln. Auf Initiative von Thomas Heskia und Irene Knava gründete sich 2014 eine Arbeitsgruppe von Führungskräften aus dem Kulturbereich, um einen Qualitätsstandard für Kulturbetriebe zu erarbeiten. Den ISO FOR CULTURE und den Weg dorthin dokumentieren sie in einem gleichnamigen Buch.

von THOMAS HESKIA UND IRENE KNAVA

Qualitätsmanagement ist im Kulturbetrieb immer noch ein Fremdwort. Zwar möchte jeder in seinem eigenen Gewerk – sei es im Theater, Konzerthaus, Festival oder Veranstaltungshalle – bestmöglich arbeiten, selten wird dieses Bemühen aber auf eine systematische und koordinierte Basis gestellt. Zu groß ist die Angst davor, dass man die Qualität der Kunst in ein Korsett zwingen könnte. Dabei beschäftigt sich das prozessorientierte Qualitätsmanagement ausschließlich damit, die Ziele des Kulturbetriebs zu definieren, Abläufe entlang dieser Ziele zu strukturieren und Prozesse und Zusammenarbeit zu klären. Klare Zielsetzungen und Strukturen sorgen für effiziente und wirksame Arbeit und bringen auf diesem Weg die Kunst und das Image des Kulturbetriebs mehr zum Strahlen.

Der erste Anlauf in Richtung Qualitätsmanagement im Theater kam nicht von den Trägern, Verwaltern oder Betriebswirten, sondern – von der Technik! Kann es vielleicht sein, dass die Bühnentechniker oft die Hauptleidtragenden von unzureichend definierten Prozessen sind? Schließlich sind sie es, die dafür zu sorgen haben, dass bei der Aufführung dann doch alles noch irgendwie klappt.

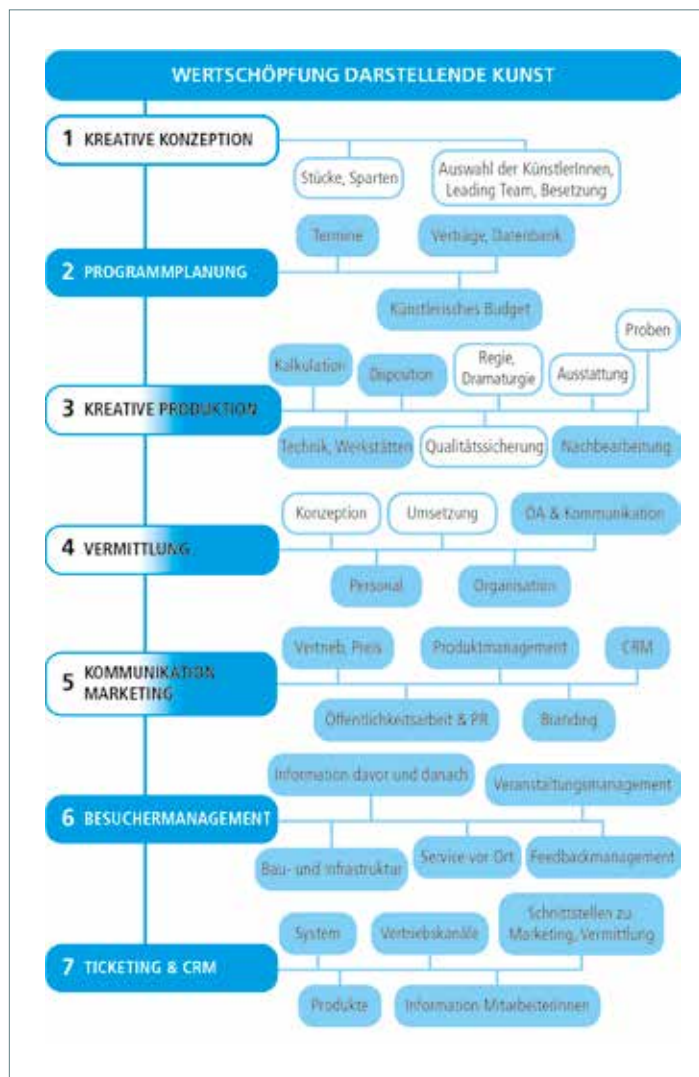
Die Deutsche Theater-technische Gesellschaft (DTHG) hat im Jahr 1997 die umfangreiche Publikation „Qualitätsmanagement in der Kulturproduktion – Effizienzsteigerung und Kostensenkung“ (Band 1, DTHG-Schriftenreihe) herausgebracht und in dieser eine Lanze für das Qualitätsmanagement gebrochen. Diese Publikation ist die früheste Beschreibung der Herausforderungen, vor der Theater bis heute stehen.

Das aus den konkreten Problemen des Theaterbetriebs abgeleitete Thesenpapier stellt umfassend dar, wie sich diese Anforderungen in wesentlichen Punkten mit einem Qualitätsmanagement-System nach ISO 9001:1994 decken. Eine Anstrengung, die hochprofessionell angegangen wurde – und offensichtlich wenig Nachhall fand.

Das Thesenpapier der DTHG beschreibt sehr ausführlich die Kosten der Nichtqualität in Theatern: Qualität kostet Geld, Nichtqualität kostet mehr. Anschaulich schildern die Autoren, was in Theaterbetrieben wie auch in der Film- und Fernsehproduktion immer wieder vorkommt: „Für ein Szenen- oder Bühnenbild einer Fernseh-, Film- bzw. Theaterproduk-

die Qualität des Szenenbildes regelrecht erzeugt wird. Es kann aber auch über Irrwege zunächst errichtet und danach optimiert werden bis zur Neukonstruktion. Die Qualität des Szenenbildes kann kostengünstig hineingeplant oder teuer nachträglich hineingeprüft und nachgebessert werden.“

Nicht zuletzt sorgen geregelte Abläufe und ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem für eine Entlastung in Haftungsfragen. Wenn doch etwas in der Produktion schiefgeht, bleibt die Verantwortung mit allen zivil- und strafrechtlichen Konsequenzen nicht bei der Führungskraft hängen. Im Rahmen ihrer Studie hat die DTHG zehn Thesen zur Organisation der Kulturproduktion vorgestellt, die auch 20 Jahre später noch sehr aktuell klingen:



Mehrwert durch wirkungsvolle Führung: Gewachsene Strukturen müssen geprüft werden, neue Orientierungen und Leitbilder sind gefragt

tion werden Teile hergestellt, die nie auf dem Bildschirm, der Leinwand oder vom Zuschauer im Theater gesehen werden. Bei einer guten Vorbereitung der Regie, Szenografie, aber auch des Produktionsablaufes können durch Absprachen und rechtzeitige Information solche unnötigen Leistungen und damit Kosten vermieden werden, ohne dabei die künstlerische Freiheit einzuschränken. Es gibt noch viele andere Beispiele der Nichtqualität in der Kulturproduktion.“

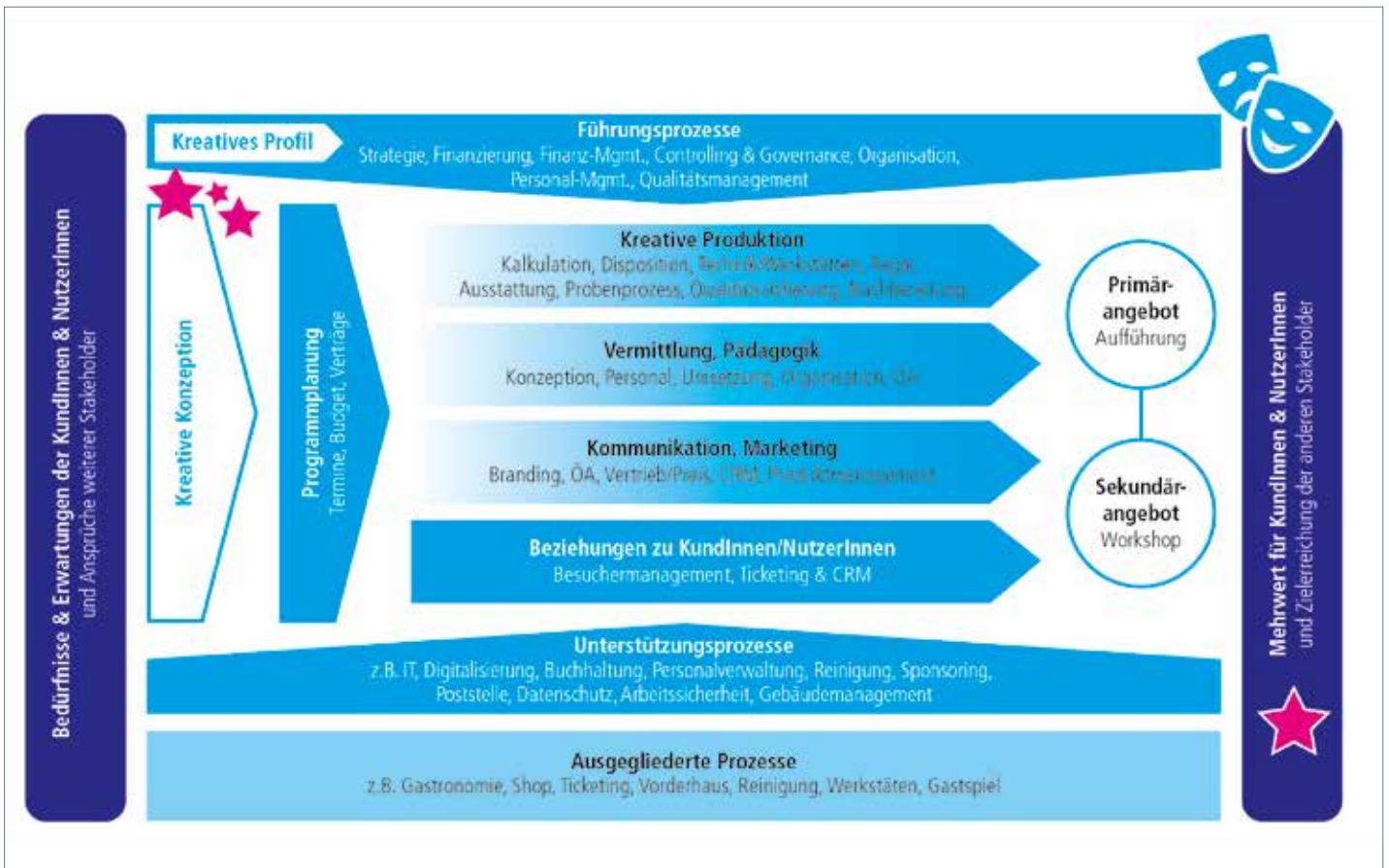
Beim Qualitätsmanagement geht es also nicht um die absolute Qualität des Ergebnisses, sondern um den möglichst reibungslosen Weg dorthin. Es ist auch kein stures Kosteneinsparungskonzept, sondern es stehen die Vermeidung von unnötigem Aufwand an Ressourcen und Nerven im Vordergrund: „Die Kosten der ‚Nicht-Qualität‘ bei der Produktion sollen verringert werden. Ein Szenenbild kann z. B. zielführend geplant, gebaut und genutzt werden, indem frühzeitig und gezielt von allen Beteiligten

Zehn Thesen der DTHG

1. Es ist richtig, dass Unternehmen im Kulturbereich nicht nach marktwirtschaftlichen Kriterien alleine beurteilt werden können. Sicher ist jedoch, dass wesentliche Elemente der freien Wirtschaft auch auf die Kulturunternehmen anzuwenden sind.
2. In vielen Veranstaltungs- und Kulturbetrieben gibt es immer noch Organisationsstrukturen, die stark bereichs- und funktionsbezogen sind. Anstelle einer Orientierung der Organisation am Unternehmensziel wird vielfach die Anlehnung am öffentlichen Dienst vorgezogen. Produktbezogene, strukturübergreifende Arbeitsabläufe, wie die Herstellung von Theater-, Fernseh-, Film- und Hallenproduktionen, können deshalb weder künstlerisch noch wirtschaftlich optimal gestaltet werden.
3. Fehler im Management eines Unternehmens haben zu 80% ihre Ursache in Führungsfehlern; eine Feststellung in der freien Wirtschaft. Dieser Zusammenhang von Ursache und Wirkung hat auch für die Kulturbetriebe Gültigkeit.
4. Für die wirtschaftlich richtige Bewertung von Unternehmensaktivitäten ist es notwendig, alle direkten und indirekten Kosten verursacherbezogen zu kennen.
5. Die häufig vertretene Ansicht, Planung schränke die künstlerische Freiheit ein, ist falsch. Gerade für die Kultur- und Veranstaltungsbetriebe ist eine rechtzeitige Planung unverzichtbar, um die notwendigen Freiräume für diese „künstlerische Freiheit“ zu schaffen und zu erhalten.
6. Investitionen für Bau und für technische Einrichtungen haben Auswirkungen auf die Betriebskosten, unabhängig davon, ob es sich um Neu- oder Ersatzinvestitionen handelt.
7. Praxisbezogene Normen und Vorschriften sind wesentliche Voraussetzungen für eine wirtschaftlich sinnvolle Planung und Ausführung und einen ökonomischen Betrieb von veranstaltungstechnischen Einrichtungen in Theatern, Hallen und Produktionsbetrieben für Film und Fernsehen.
8. In den Kulturbetrieben hat die Nahtstelle zwischen Künstler und Produktion eine ständige, täglich beanspruchte Bedeutung. Die Verständigung an dieser Schnittstelle beeinflusst wesentlich die künstlerische Qualität, aber auch die Kosten einer Produktion.
9. Kultur- und Veranstaltungsbetriebe sind aufgabenbedingt personalintensiv. Kreative Vorgänge lassen sich nur wenig mechanisieren und rationalisieren. Damit bleiben auch in Zukunft die Personalkosten Hauptbestandteil des Etats. Zur qualitativen Pflege dieser „Ressource Mensch“ wird bisher von den Unternehmen der Kultur- und Veranstaltungsbereiche wenig getan. Aus-, Fort- und Weiterbildung wird zurzeit fast ausschließlich von den Fachverbänden thematisiert und gefördert.
10. Tarifverträge und -vereinbarungen sowie Arbeitszeitregelungen müssen sich an Unternehmenszielen, an den gegebenen Möglichkeiten der Betriebe und an den berechtigten Interessen der Arbeitnehmer orientieren.

Was ist ISO FOR CULTURE?

Die ausführlichen und fundierten Überlegungen der DTHG zum Qualitätsmanagement sind im Kulturbetrieb bisher nicht angekommen. Wahrscheinlich war der Zeitpunkt zu früh. Knapp 20 Jahre später haben wir uns erneut auf die Reise gemacht, die Vorteile und den Nutzen von



Arbeitsprozesse strukturieren: Das breite Angebot eines Kulturbetriebs erfordert klare Entscheidungsprozesse und das Regeln von Verantwortlichkeiten. In vielen Häusern werden Energien oftmals schlecht genutzt, weil entsprechende Strukturen fehlen

Qualitätsmanagement für Theater aufzuzeigen und gleichzeitig Wege zu finden, die Idee auf Führungsebene nachhaltig zu verankern.

Ein entscheidender Faktor für uns war die Diskussion und Lösungsfindung auf breiter Ebene. Wir haben daher eine Gruppe von 60 Führungskräften deutscher und österreichischer Kulturbetriebe – darunter die Verwaltungsdirektoren bzw. Geschäftsführer des Staatstheater Darmstadt, des Theaters Augsburg, des Wiener Burgtheaters, der Landestheater Tirol und Salzburg, des Theaters in der Josefstadt, des Wiener Volkstheaters, der Bregenzer Festspiele und der Konzerthäuser Wien und Berlin – mit der Frage befasst, wie ein umsetzbares Qualitätsma-

nagement für Kulturbetriebe und im speziellen Fall für Theater, Konzerthäuser und Festivals aussehen könnte. Wie wäre speziell auf die besonderen Bedenken von Kunstschaffenden einzugehen? In einem Jahr intensiver Gruppenarbeit und unter Berücksichtigung wertvoller Vorarbeiten wie eben jener der DTHG ist am Austrian Standards Institute das umfassende Qualitätsmanagement-Konzept ISO FOR CULTURE entstanden: Es besteht aus einem offiziell verlautbartem Standard – der ONR 41000:2016-11 „Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe“ – und der unterstützenden „Systematik zur wirksamen Führung von Kulturbetrieben“.

SAFEX®

SPEZIALEFFEKTE
FÜR BÜHNE, FILM UND FERNSEHEN

- Feuer
- Nebel
- Pyrotechnik
- Trickrequisiten
- Waffen

**Besuchen Sie uns auf der
PROLIGHT & SOUND
in Halle 5 - Stand C34**

Wir sind der führende Hersteller chemisch/technischer Effektmittel für Bühne und Show in Europa

GÜNTHER SCHAIDT SAFEX®-CHEMIE GMBH • D 25499 TANGSTEDT • TEL.: +49 (0)4101-80 58 600 • FAX +49 (0)4101-80 58 699 • Internet: www.safex.de • E-Mail: info@safex.de



Qualität sichern – Kreativität fördern: Klare Strukturen schaffen Freiräume für die künstlerische Produktion und Zufriedenheit bei allen Beteiligten

ISO FOR CULTURE transformiert den international anerkannten Standard ISO 9001:2015-10 in die Welt von Theatern und Museen und geht detailliert auf die kritische Interaktion künstlerisch-wissenschaftlicher Prozesse mit organisatorisch-kaufmännischen Vorgängen ein. Ein bewährtes Führungsinstrument wurde unter Beachtung aller Fallstricke des kulturellen Feldes neu verfasst.

Warum Qualitätsmanagement mit ISO FOR CULTURE?

Ein Qualitätsmanagement-System ist ein sichtbares Zeichen nach außen, dass ein Kulturbetrieb effizient geführt wird. Dies bedeutet, dass Reibungsverluste und die Kosten der Nichtqualität gering gehalten werden. Qualitätsmanagement optimiert betriebliche Prozesse und entwickelt Organisationsstrukturen, um den kreativen Funken bestmöglich landen zu lassen. Als Führungsinstrument richtet ISO FOR CULTURE den Kulturbetrieb konsequent an seinen Zielsetzungen aus.

Für den Bereich der Technik liegen die Vorteile in verbesserten Abläufen, die z.B. zur Verringerung von Überstunden oder verbesserter Zusammenarbeit und damit Reduzierung von Reibungsverlusten mit anderen Abteilungen führen. An Prozessen statt Hierarchien ausgerichtete Pro-

duktionspläne helfen, Ressourcen effizienter zu nutzen und Stress zu reduzieren.

Umsetzung und konkrete Handlungsanleitungen

ISO FOR CULTURE macht Qualitätsmanagement fassbar. Der Weg ist strukturiert und gegliedert und somit mit überschaubarem personellem und finanziellem Aufwand machbar. Eine Vielzahl von Fachkommentaren, Best-Practice-Beispielen und Checklisten macht die schrittweise Umsetzung im Kulturbetrieb einfach.

Ein guter Weg, um ins Qualitätsmanagement einzusteigen, ist, die Frage nach den Schmerzprozessen zu stellen: Was nervt im betrieblichen Ablauf und kostet Zeit und Ressourcen? Gleichzeitig kann man sich die Frage stellen, was gut läuft. Das sind die Jubelprozesse. Von diesen lässt sich lernen. Für die Schmerzprozesse werden nun klare Abläufe, Terminfristen und Verantwortlichkeiten festgelegt. Schritt für Schritt arbeitet man sich so durch den betrieblichen Alltag durch. Jeder Schritt bringt sofort Verbesserung. Ob ein Kulturbetrieb den Weg zur Gänze bis zur Zertifizierung gehen will, kann noch immer später entschieden werden. Für die Kulturbranche schließt ISO FOR CULTURE die letzte Lücke im Verständnis des weltweit anerkannten Standards. •

Die Autoren:

THOMAS HESKIA UND IRENE KNAVA

betreiben die Agentur AUDIENCING. Sie bietet Consulting und Training für Theater, Festivals, Konzerthäuser und Veranstaltungshallen zu Prozessoptimierung, Organisationsentwicklung und bei der Implementierung von ISO FOR CULTURE. Das zitierte Buch „ISO FOR CULTURE“ ist im DTHG-Büchermarkt erhältlich.

Nähere Informationen unter www.audiencing.net oder bei Fragen per E-Mail an office@audiencing.net

XIRIUM PRO
DIGITAL WIRELESS AUDIO SYSTEM

Drahtlose Audio-Übertragung in Studio-Qualität, robust und zuverlässig von NEUTRIK.

24 bit/48 kHz | 3,6 ms Latenz | 20–20.000 Hz unkomprimiert im lizenzfreien 5 GHz-Band.

Zweikanalige Sender und Empfänger
App für iPad und Android-Tablets

Adam
www.adam-gmbh.de

H. Adam GmbH | Felix-Wankel-Str. 1 | 85221 Dachau | Tel. 08131 280 80 | info@adam-gmbh.de