



Nr. 124 · Juli 2017 · ISSN 1610-2371
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog

QM

ZERTIFIZIERT



Liebe Leserinnen und Leser,

die Angst vor Standards und Normen sitzt im deutschen Kulturbetrieb tief. Denn wenn es etwas gibt, was die Kunst nicht zulässt, dann sind es Grenzen, Regulierungen, Vorgaben. Kunst muss frei sein, anders geht es nicht. So steht es aus gutem Grund im Grundgesetz. Wird über Qualitätsmanagement gesprochen, wird diese unbedingte freie und unreglementierte Entfaltungsmöglichkeit vom Kulturbetrieb gerne als unumstößliches Argument aufgeföhren, eben nicht in irgendwelche Standards gepresst werden zu können. Doch wird dabei vergessen, dass Kultureinrichtungen Organisationen sind wie jede andere auch. Das „Produkt“ mag einmalig sein, die Prozesse, die zu dessen Ermöglicung für das Publikum nötig sind, sind es nicht. Und da greift auch nicht das Argument, dass man als Kultureinrichtung selbst in den Strukturen und Ansprüche so einmalig sei, dass das „Überhelfen“ von vorgegebenen Rahmenbedingungen einfach nicht möglich sei. Dabei ist es ein Missverständnis, das sich hartnäckig hält: Standards sind keine Zwangsjacke. Vielmehr sind sie als Leitlinien zu verstehen, auf deren über Jahre erprobte Erfahrung zurückgegriffen werden kann – und das kostenfrei. Dabei ist es Aufgabe jeder Führungskraft Standards aus den individuellen Bedürfnissen der Arbeit heraus zu entwickeln, zu betrachten und für sich eine optimale Anwendung zu finden. Es geht immer darum, Prozesse zu verbessern, um an anderer Stelle Freiräume zu schaffen.

Dafür ist vieles nötig. Zum einen eine offene Annäherung an das Thema Qualität auf wirklich allen Ebenen. Denn nicht nur das künstlerische Produkt muss qualitativ sein – dafür sorgen im Übrigen die KünstlerInnen – nein, auch das Erlebnis muss es sein und die Arbeit, die dafür nötig ist. Was im Einzelfall Qualität bedeutet, muss jede Einrichtung für sich bestimmen. Aber: Es reicht nicht aus, selbst davon überzeugt zu sein. Qualität muss heute selbstverständlich höchsten Ansprüchen genügen wollen, ob das interne Prozesse, Abläufe, Arbeitsweisen betrifft oder nach außen gerichtete Aspekte wie Dienstleistungen und Services für die BesucherInnen. Und ja, dafür gibt es eine Messbarkeit – auch für den Kulturbetrieb. Bei einer reinen Proklamation „für Qualität zu stehen“ darf es natürlich nicht bleiben. Dafür muss zum anderen der Blick intensiv auf die inneren Strukturen gerichtet werden. Man muss wirklich sehen wollen, wie man arbeitet, um Defizite zu erkennen und neue Wege beschreiten zu können. Das ist eine Herausforderung und es ist nachvollziehbar, dass man diesen schonungslosen Blick gerne meiden möchte. Doch er ist notwendig, um mehr Qualität für alle zu erreichen. Denn letztlich – und das ist nicht zu unterschätzen – gewährleisten festgeschriebene Qualitätsstandards auch Verlässlichkeit, denn sie sind die Basis der gemeinsamen Arbeit. Sie reduzieren die Willkür von Einzelnen, mit der im Kulturbetrieb noch allzu oft agiert wird. Und wer weiß, vielleicht werden sie in Zukunft doch der Maßstab für künftige Fördermittelzuweisungen.

Ihre Veronika Schuster und Ihr Dirk Schütz



SCHWERPUNKT *Qualitätsmanagement*

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Kultur und Qualität

Über individuell zugeschnittenes Qualitätsmanagement

Ein Beitrag von Benedikt Sommerhoff

..... Seite 4

Qualitätsmanagement

Rotes Tuch oder Leitplanke für kreative Entfaltung?

Ein Beitrag von Irene Knava und Thomas Heskia

..... Seite 8

Qualitätsmanagement in der Staatsgalerie Stuttgart

– ein Erfahrungsbericht

Ein Beitrag von Sabine Hirschle und Dirk Rieker

..... Seite 13

Nicht nur Zufriedenheit sondern Begeisterung

„Service“ Qualitätsmanagement auch im Kulturbetrieb?

Ein Beitrag von Sven Wolf

..... Seite 17

KM IM GESPRÄCH

Genormt!

Warum Normen Freiräume für Innovationen schaffen

Ein Interview mit Andrea Schröder

..... Seite 23

IMPRESSUM

..... Seite 26



DR. BENEDIKT
SOMMERHOFF

analysiert für die DGQ
(Deutsche Gesellschaft für
Qualität) Trends und richtet
die Facharbeit des Vereins
darauf aus. Als Leiter Inno-
vation & Transformation
arbeitet er mit Kolleginnen,
Kollegen und Mitgliedern
der DGQ an den Zukunfts-
themen, die Wirtschaft,
Gesellschaft und Unter-
nehmen verändern werden.
Im QLAB der DGQ, ihrem
Design Thinking Labor,
entstehen unter der Mode-
ration des Teams Innovation
neue Lösungen für die DGQ
und für Organisationen.
Dabei will die DGQ nichts
Geringeres, als das Quali-
tätsmanagement für die
Arbeitswelt 4.0 neu erfin-
den.

Kultur und Qualität

Über individuell zugeschnittenes Qualitätsmanagement

Standards sind wichtig. Doch sollten diese nicht als starres Regelwerk verstanden werden. Sie bedürfen hin und wieder der Übersetzung und Interpretation, um individuelle Ziele zu erreichen. Wie das gelingen kann, beschreibt Dr. Benedikt Sommerhoff, Leiter Innovation & Transformation bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität.

Ein Beitrag von Benedikt Sommerhoff

Kulturschock

Mit Kultur und Qualitätsmanagement treffen zwei einander fremde Welten aufeinander. Es ist recht einfach, unter Kulturschaffenden und Kulturmanagern Vorbehalte gegen Qualitätsmanagement zu finden und zu kultivieren. Ein tieferer Blick auf die Ursachen der Entfremdung und die Potenziale des Qualitätsmanagements hilft jedoch, entweder die eigene Abneigung auf ein höheres kulturelles Niveau zu heben – oder gar zu überwinden, um nützliche Wirkungen für Kulturbetriebe zu erzielen.

Kultur – ein Lebenselixier

Täglich komme ich mit Kultur und Kunst in Berührung, nur an manchen Tagen reflektiere ich das auch. Meine Beziehung zur Kultur und besonders zur Kunst ist innig aber naiv. Mir fehlen – sehr zu meinem eigenen Bedauern – ein Gutteil der bildungsbürgerlichen Grundausbildung in Sachen Kultur und erst recht die höheren Weihen. Weil ich in anderen Wissensgebieten ein tiefgehendes Wissen über Geschichte, Zusammenhänge und Kontext habe und deshalb erlebe, welche neuen spannenden Erfahrungen und Erkenntnisse mir daraus erwachsen, bin ich mir umso mehr bewusst, dass mir bezüglich Kultur hier etwas fehlt. Doch auch dieser unausgebildete Zugang zur Kultur ist bereichernd und verschafft Ersterlebnisse mit Kunstwerken, die der Erfahrene so gar nicht mehr haben kann. Doch erst im Wissen um Kontext und Geschichte einer Künstlerin und ihres Genres entsteht die volle Breite, Reichhaltigkeit und Vielfalt von Verknüpfungen, Assoziationen und Emotionen. Aus meiner Sicht sind aber für den positiv naiven Zugang zur Kultur, zur Kunst, zum Künstler und zum Kunstwerk Offenheit, Neugierde und Respekt erforderlich. Wo diese fehlen, entsteht bei Menschen oft eine negative Grundhaltung zur wichtigen Feldern der Kultur, zu bestimmten KünstlerInnen und zu bedeutenden Kunstwerken, dann reduziert sich Wertschätzung des Kunstwerks auf das Gefallen seiner Oberfläche. Gegenseitige Verachtung verfestigt diese Wirkung noch.



... Kultur und Qualität

Qualitätsmanagement – ein Werkzeug

Zum Qualitätsmanagement erlebe ich einen ähnlich zweistufigen Zugang, den naiven, unerfahrenen und unausgebildeten und den gestützt auf Wissen und professionelle Erfahrung. Alle erleben wir täglich Qualität und Nichtqualität. Einige wissen, wie sich durch Methoden und Werkzeuge des Qualitätsmanagements ein Mehr an Qualität und ein Weniger an Nichtqualität gezielt herbeiführen lassen. Das gelingt jedoch im Kulturbetrieb nur dann, wenn die Verantwortlichen ein auf seine Besonderheiten und die konkrete Organisation individuell zugeschnittenes Qualitätsmanagementsystem gestalten.

Ein kulturtauglicher Qualitätsbegriff

Zu diesen individuellen Besonderheiten des Qualitätsmanagements im Kulturbetrieb gehört es, den richtigen Qualitätsbegriff zu verwenden. Letztlich ist das Ziel von Qualitätsmanagement immer, die Produktqualität auf das geplante Niveau zu bringen. Bei einem Elektronikhersteller oder Automobilzulieferer ist das Produkt physisch, zum Beispiel ein Elektronikbauteil oder eine Türverriegelung. Doch was ist das Produkt im Kulturbetrieb? Es ist im Sinne des Qualitätsmanagements auf jedenfalls nicht das Kulturobjekt, das Kunstwerk. Dessen Qualität gilt es gerade nicht zu managen. Die Ausprägung des Kunstwerks obliegt allein den KünstlerInnen, sie entzieht sich jeder Bewertung durch das Qualitätsmanagement. Das Produkt in bestimmten Arten von Kulturbetrieben ist das Kulturerlebnis. Die Erlebnisqualität zu managen, ist dann die Aufgabe der Organisation. Avedis Donabedian hat 1966 für das Gesundheitswesen die Unterscheidung in Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität eingeführt. Diese halte ich auch hier für hilfreich. Im Kulturbetrieb wäre die Erlebnisqualität die Entsprechung zur Ergebnisqualität. Struktur- und Prozess müssen so gestaltet sein, dass KulturmanagerInnen die gewünschte Erlebnisqualität erzeugen können.

Kulturspezifische Qualitätsansätze

Die Vorbehalte gegen Qualitätsmanagement, die mir immer wieder im Gesundheits- und Bildungswesen sowie im Kulturbetrieb begegnen, basieren auf dem Trauma, dass Qualitätsexperten aus der Industrie, die dort funktionierenden Methoden über Jahre hinweg auf die dortigen Organisationen zu übertragen versucht haben. Im Rückblick lässt sich nüchtern feststellen, dass die Übertragung nicht gelungen ist. Das bedeutet aber nicht, dass bei Dienstleistungen am Menschen Qualitätsmanagement nicht möglich oder nicht sinnvoll wäre. Hier gilt es, für KulturmanagerInnen und QualitätsmanagerInnen im Kulturbetrieb, branchen- und vor allem organisationsindividuelle Anpassungen oder grundlegend neue Lösungen zu kreieren. In Dienstleistungsbranchen sind dafür geeignete Ansätze bereits im Praxiseinsatz; weil aber die Fertigungsindustrie die Fachliteratur, Standards und Qualifizierung im Qualitätsmanagement nach wie vor prägt, stoßen Menschen des Kulturbetriebs schnell auf allergieauslösende Ausprägungen und gehen auf Abwehr.



... Kultur und Qualität

Effizient trifft Opulenz

Es gibt zudem tiefliegende Streitpunkte, die die Abneigung der Kulturmenschen zum Qualitätsmanagement verfestigen. Qualitätsmanagement hat Verbesserung und Reduktion von Verschwendung zum Ziel. Kultur muss opulent sein, Effizienzgesichtspunkte völlig außer Acht lassen dürfen. Qualitätsmanagement braucht Ziele, Kultur darf absichtslos sein. Doch auch hier gilt, wenden KulturmanagerInnen das Qualitätsmanagement auf das Richtige an, auf das Kulturerlebnis, nicht auf das Kultur- oder Kunstobjekt, dann kommen diese Kontroversen gar nicht zum Tragen. Es gilt demnach, die richtigen Aspekte zu verbessern, sinnvolle Ziele zu formulieren, geeignete Qualitätsmerkmale zu definieren und zu steuern. Es gilt, Besucherströme zu lenken, Wartezeiten zu verkürzen, für angemessene Qualität von Erklärungen, Beleuchtung, Ton zu sorgen. Welche didaktischen Ziele hat eine Ausstellung? Wie gut gelingt es, eine Diskussion zu beginnen und weiterzuführen? Welche Reichweite erzielt eine Ausstellung?

Es ist hilfreich, Rückmeldungen von Rezipienten systematisch für Verbesserungen zu nutzen. Die fachlich fundierte Messung der Rezipientenzufriedenheit mit Struktur-, Prozess- und Erlebnisqualität nutzt das Qualitätsmanagement systematisch zu deren Verbesserung. Die Kritik der Rezipienten am Kulturobjekt hingegen sollte Teil der Auseinandersetzung mit der Kultur als solcher und mit den KünstlerInnen, KunsthistorikerInnen und KuratorInnen sein – sie ist nicht Gegenstand des Qualitätsmanagements.

QM-Zertifizierung? Nicht um jeden Preis

Kulturbetriebe brauchen also einen individuellen, kontexttauglichen Qualitätsmanagementansatz. Ein formalisierter, normengestützter Zugang zum Qualitätsmanagement dagegen ist eher problematisch. Deshalb sind auch Qualitätsmanagementzertifizierungen im Kulturbereich zwar möglich, die Befürworter sollten sich aber besonderer Risiken bewusst sein. Nicht, weil z.B. die ISO 9001 untauglich wäre. Sie ist inzwischen generisch genug, um sie auf alle Arten von Organisationen individuell und nutzbringend anzuwenden. Ihr Inhalt und ihre Forderungen sind auch plausibel und nützlich. Dennoch kommt es in Organisationen, in denen die Beschäftigung mit professionellem Qualitätsmanagement fremd und neu ist, regelmäßig zu Exzessen, wenn die Regelwerke mit ihren neuen Begriffen, die eigentlich der Übersetzung und Interpretation bedürfen, und mit dem ihnen unterstellten Formalismus das aufkeimende Qualitätsmanagement dominieren. Hinzu kommt die besondere Befindlichkeit professionsgeprägter Organisationen. Profession sei hier im Sinne hochrangiger Berufe verstanden. Professionen sind unter anderem geprägt durch eine große Handlungsautonomie und Autarkie. Professionsgeprägte Organisationen sind z.B. Krankenhäuser, Gerichte, Hochschulen aber eben auch viele Kulturbetriebe. In diesen Organisationen ist durch Approbation, Berufung zum Richter oder auf einen Lehrstuhl oder eben durch die Ernennung zur Kuratorin oder eine magna cum laude



... Kultur und Qualität

bewertete Dissertation über den Heimatbegriff der Salier der individuelle Qualitätsnachweis für die künftige Arbeit ein für alle Mal erbracht. In Kliniken lässt sich analysieren, wie sehr die bisherigen Qualitätsmanagementansätze Reaktanz ausgelöst haben, wie wirkungslos sie häufig geblieben sind. Die brachiale Umsetzung von Standards hat dort sogar das Qualitätsmanagement als solches nachhaltig diskreditiert. Dies geschah nicht, weil Qualitätsmanagement dort nicht sinnvoll – weil lebensrettend – und machbar wäre, sondern weil die Einführung und Umsetzung allzu häufig in ungeeigneter Form und ohne Berücksichtigung der Besonderheiten der professionsgeprägten Organisation und der Professionen erfolgte.

Die gängigen Qualitätsmanagementstandards und Modelle, wie das EFQM Excellence Modell, sind eine wirklich gute Fundgrube für Qualitätsmanagementwissen, sollten aber die interne Diskussion nicht dominieren. Wichtiger wäre die gemeinsame Klärung des Qualitätsbegriffs, die Definition von Qualitätszielen und das Erarbeiten geeigneter Lösungsansätze. Eine Moderation durch jemanden, die oder der Kulturorganisationen und das Qualitätsmanagement gut kennt, hilft dann dabei, sich nicht zu verzetteln und zu umsetzbaren Ergebnissen zu kommen. Ein experimentelles Vortasten ist dabei sehr hilfreich, es müssen nicht gleich – und können vielleicht nie – finale Resultate entstehen.

Fazit

Die tiefsitzende Abneigung von Kulturschaffenden und KulturmanagerInnen gegen Qualitätsmanagement basiert zum einen auf, ja, kulturellen Unterschieden und Vorbehalten sowie der mangelnden Übertragbarkeit des Qualitätsverständnisses der Industrie und deren Methoden zum Qualitätsmanagement. Doch es ist möglich und vor allem sinnvoll, für Kulturbetriebe individuell geeignete Qualitätsmanagementansätze abzuleiten oder zu entwickeln. Ein Schlüssel dafür ist, das Kulturobjekt oder Kunstobjekt selbst nicht zum Gegenstand des Qualitätsmanagements zu machen. Kulturschaffende, KünstlerInnen, kulturelle Themen, Kultur- und Kunstobjekt stehen für sich. Kulturqualität zu managen, ist alleinige Aufgabe ihrer Urheber – wenn nicht der Begriff Kulturqualität ohnehin völlig überflüssig, sogar unstatthaft ist. Das Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb muss sich auf die Struktur- und Prozessqualität der Kulturbetriebe und deren Wirkung auf die Erlebnisqualität der Rezipienten sowie die Erlebnisqualität selbst beziehen. Die Qualität einer Veranstaltung, einer Ausstellung, die Qualität der bewusst stimulierten gesellschaftlichen Auseinandersetzung mit Kultur nicht managen zu wollen, wäre ein Versäumnis. Doch letztlich managen Kulturbetriebe Qualität schon seit langem, nur ohne die Begrifflichkeiten und manchmal auch ohne einige sehr nützliche Methoden modernen Qualitätsmanagements. Das ist schade, denn in einigen Bereichen wäre eine Professionalisierung des Qualitätsmanagements sicherlich sehr erstrebenswert. ¶

**IRENE KNAVA**

ist Expertin für Publikum, Kulturerlebnis und Qualitätsmanagement. Sie ist Gründerin von AUDIENCING, einem Beratungsunternehmen für Kulturbetriebe. Sie ist systemische Unternehmensberaterin, Trainerin, Autorin und Dozentin an Hochschulen.

KONTAKT

irene.knava@audiencing.net

Qualitätsmanagement

Rotes Tuch oder Leitplanke für kreative Entfaltung?

Qualitätsmanagement im Kulturbetrieb? Die Kunst in ein Korsett aus Normen zwingen? Es geht doch um die Inhalte und diese sind nicht normierbar! Das sind sie tatsächlich nicht. Sinn jedes Kulturbetriebes sollte es sein, immer wieder Neues an Inhalten und Formaten zu schaffen, um das Publikum immer wieder erneut zu begeistern.

Ein Beitrag von Irene Knava und Thomas Heskia

Wenn es nicht die Produkte sind, um die es im Qualitätsmanagement geht, worum geht es dann? Es geht vorrangig um die Prozesse. Dabei wird unterstellt, dass gute Prozesse mit hoher Wahrscheinlichkeit zu guten Ergebnissen führen. Es geht um Abläufe und Kommunikation, also letztlich um die daran beteiligten Menschen! Prozessorientiertes Qualitätsmanagement hilft dabei, die Ziele des Kulturbetriebes zu definieren, Abläufe daran auszurichten und die Zusammenarbeit zu klären. Innerhalb dieses Gesamtrahmens können und müssen kreative Freiräume aufgemacht und mit durchdachten Schnittstellen eingebunden werden. Vereinbarte Zielsetzungen und klare Schnittstellen sorgen für effiziente und wirksame Arbeit und bringen die Kunst und das Image des Kulturbetriebes noch mehr zum Strahlen. Am Ende des Tages geht es um die BesucherInnen und das perfekte Gesamterlebnis für den Gast.

Um zu verstehen, wie Qualitätsmanagement wirkt und warum es die künstlerische Ambition nicht beeinträchtigt, sondern Organisationen von hoher Komplexität effektiv unterstützt, ist es unumgänglich, den Begriff der Qualität differenziert zu betrachten: Qualität kann als objektiv messbare Eigenschaft der Güte verstanden werden. Dieses mechanistische Verständnis wird jedoch einem kreativen sozialen System nicht gerecht. Entscheidend ist die **subjektive Qualität**, also das interaktive Empfinden von KünstlerInnen und Publikum, aber auch von Leitung und MitarbeiterInnen der Kultureinrichtungen. Qualität, die nicht wahrgenommen wird, ist irrelevant.

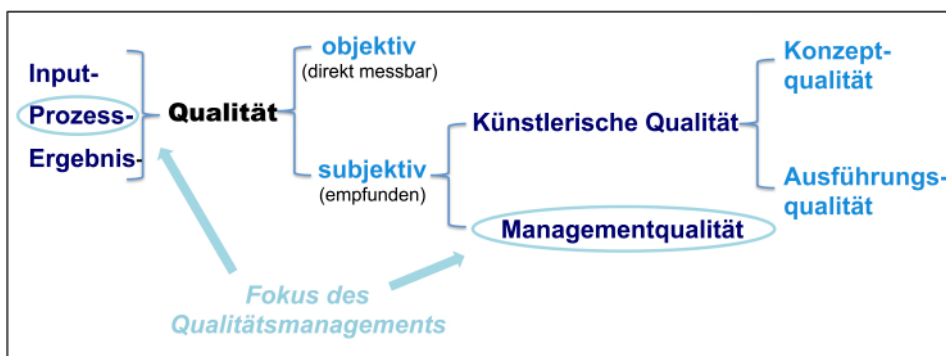


Abb. 1: Dimensionen der Qualität

**THOMAS HESKIA**

ist systemischer Organisationsentwickler mit Schwerpunkt Qualitätsmanagement und hat langjährige Führungserfahrung in Kulturbetrieben. Er war von 2015 bis 2017 Partner von AUDI-ENCING Consulting und ist ab der Spielzeit 2017/2018 Kaufmännischer Direktor am Theater Kiel.

KONTAKT

thomas.heskia@heskia.at

... Rotes Tuch oder Leitplanke für kreative Entfaltung?**Künstlerische Qualität und Management-Qualität**

Inhaltliche und gesellschaftliche Relevanz sind für einen Kulturbetrieb zentral. Idealerweise wird diese von hoher inhaltlicher Substanz getragen. Eine solche **Künstlerische Qualität** liegt als Profilqualität und Ausführungsqualität vor. Erstere ist die Qualität des künstlerischen Konzepts, letztere wäre beispielsweise der Beherrschungsgrad eines Musikinstruments oder die schauspielerische Leistung. **Managementqualität** ist die Qualität der Steuerung und des Zusammenwirkens im Betrieb. Sie ist ebenso eine Ausprägung subjektiver Qualität, da sie als Ausdruck sozialen Handelns keiner objektiven Beurteilung zugänglich ist.

Künstlerische Qualität geht von KünstlerInnen bzw. KuratorInnen als schöpferisch tätigen Persönlichkeiten aus. Sie hängt immer von genau dem/der einen KünstlerIn ab, der/die mit seinen Ideen oder seiner Virtuosität den Unterschied macht. Sie ist somit als streng personengebunden zu betrachten, wobei Abwechslung und Vielfalt wichtige Indikatoren darstellen. In der **Managementqualität** zeigt sich die Strukturiertheit und Nachvollziehbarkeit betrieblicher Abläufe. Sie ist **personenungebunden** und festschreibbar, wobei größtmögliche **Eindeutigkeit** angestrebt werden sollte. Vereinbarte Ziele und definierte Abläufe, aber auch abgegrenzte kreative Freiräume ermöglichen eine ressourcen- und nervenschonende Produktion. Damit kann sich auch das inhaltliche Ergebnis verbessern: Künstlerisch arbeitsteilige Institutionen sind auf ein gutes Zusammenwirken im Inneren angewiesen.

Die Prozesslandkarte: Ein ganzheitlicher Blick auf Kulturbetriebe

Qualität lässt sich aus drei Blickwinkeln betrachten: Der traditionelle Blick richtet sich auf das Ergebnis (**output**), das künstlerisch und in seiner Publikumsresonanz zu beurteilen ist. Verbreitet ist auch eine am **input** orientierte Qualitätssteuerung über das Engagement herausragender KünstlerInnen und hohen Ressourceneinsatz. Der dritte Blickwinkel richtet sich auf die **Prozesse**. Er ist besonders geeignet, die nichtkünstlerischen Aspekte des Kulturbetriebes zu betrachten. Darum und um nichts anderes geht es beim **prozessorientierten Qualitätsmanagement**.

Ein Kulturbetrieb – sei es Theater, Museum, Orchester, Konzertveranstalter oder Festival – lässt sich prototypisch mit einer Prozesslandkarte abbilden. Im Zentrum stehen die produktiven Prozesse kultureller Wertschöpfung. Ihr unterschiedlicher Charakter ist in der Abbildung durch verschiedene Farben markiert (siehe unten): Weiße Bereiche sind kreativ. Sie respektieren die Freiheit von Kunst und Wissenschaft und sind aus einem Qualitätsmanagement-System auszunehmen.

Türkise Felder kennzeichnen nichtkreative Prozesse, also organisatorische, handwerkliche und verwaltungstechnische Abläufe. Führungsprozesse sind

¹ Im Bereich von Museen muss hier jedenfalls noch die wissenschaftliche Qualität einbezogen werden.

... Rotes Tuch oder Leitplanke für kreative Entfaltung?

unter ausdrücklicher Berücksichtigung von Strategie und inhaltlichem Profil zu gestalten. Die Programmplanung stößt die Produktion an. Nichtkreativ, aber von entscheidender Bedeutung für das Besuchererlebnis sind die KundInnen- und NutzerInnenbeziehungen. Interne Unterstützungsprozesse gehen nur indirekt in das Produkt ein. Oft finden Buchhaltung, Poststelle und Reinigung kaum Beachtung, in ihrer Summe sind sie aber eine wichtige Stütze des Betriebs.

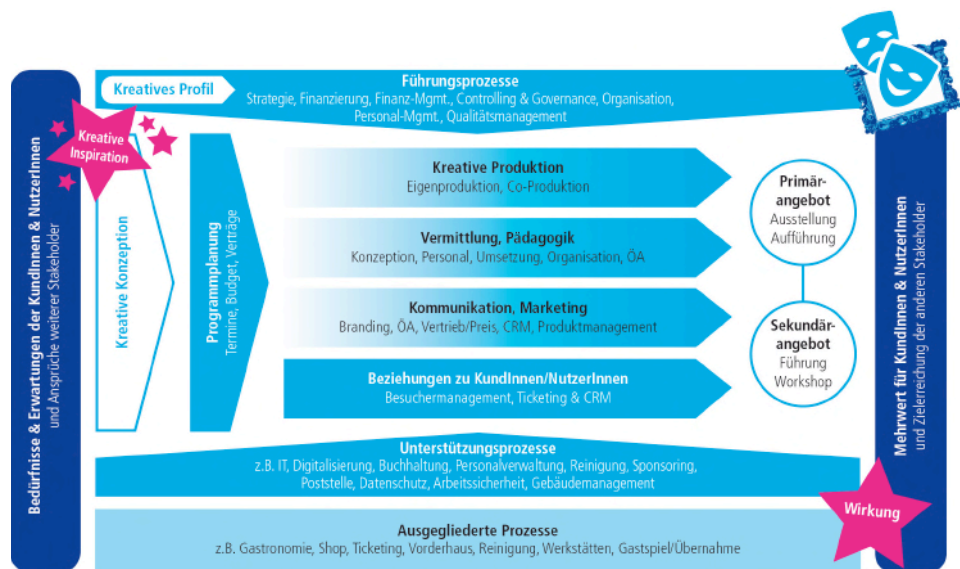


Abb.2: Die prototypische Prozesslandkarte für Kulturbetriebe

Nicht alles lässt sich eindeutig zuordnen: Es gibt hybride Prozesse, die sowohl kreative wie nichtkreative Anteile beinhalten. Sie sind bei der künstlerischen Leistungserstellung von zentraler Bedeutung: die Produktion im engeren Sinn, die Vermittlung und Pädagogik sowie die Kommunikation und ein inhaltsbasiertes Marketing. In diesen Tätigkeitsbereichen sind originär künstlerische und wissenschaftliche Anteile explizit zu berücksichtigen.

Ausgegliederte Prozesse werden an externe Dienstleister übertragen. Outsourcing bedeutet nicht, dass man diese Abläufe „von der Backe“ hat. Sie sind sogar noch viel genauer zu definieren, weil man fremde MitarbeiterInnen nicht durch direkte Weisungen nachsteuern kann. Fehlerhaft abgegebene Prozesse werden zum Bumerang. Oft sind es ausgerechnet diejenigen mit unmittelbarem Besucherkontakt im Vorderhaus oder in der Aufsicht, die das Image des Kulturbetriebes und auch das Kulturerlebnis selbst maßgeblich mitbeeinflussen.

Grundgedanke der Prozesslandkarte ist die horizontale Betrachtung des Betriebes entlang der Workflows der Leistungserstellung, die funktional quer durch den Betrieb laufen. Es stellt dies eine Abkehr von der Betrachtung ver-



... Rotes Tuch oder Leitplanke für kreative Entfaltung?

strikter Hierarchien dar, bei denen immer strikt zwischen künstlerischen und nichtkünstlerischen Bereichen oder den diversen Sammlungen bzw. Sparten unterschieden wird. Die Aufhebung des „Silodenkens“ stellt einen Paradigmenwechsel im Blick auf Kulturbetriebe dar.

Ausgangspunkt der künstlerischen Leistungserstellung sind die Bedürfnisse und Erwartungen von KundInnen und NutzerInnen, aber auch die legitimen Ansprüche weiterer Stakeholder. Kulturbetriebe sind keine selbstreferentiellen Systeme, sondern beziehen ihre Legitimation aus dem Dasein für ein Publikum. Relevante Themen sind an dieser Stelle Besucherforschung, Stakeholder-Analyse, aber auch Motive von SpenderInnen und Sponsoren.

Das kreative Profil auf Basis der gewachsenen Ressourcen eines Hauses hat Einfluss auf sämtliche Ziele und Prozesse des Kulturbetriebes. Die Sterne links oben in der Prozesslandkarte stehen für die kreative Inspiration, die als Funke auf das Publikum und andere Stakeholder überspringen soll. Die Klammer schließt sich in Form von kulturellem und gesellschaftlichem Mehrwert. Sein Sinn erfüllt sich in der Wirkung, die er bei den Menschen auslöst: Dafür steht der Stern rechts unten. Das Denken in Wirkungen nützt der Kunst, es kommt aber auch bei Trägern und Zuwendungsgebern gut an: Wirkungsorientierung ist das neue Paradigma der öffentlichen Verwaltung.

Kulturelle Dienstleistungen sind kombinierte Mitmach-Leistungen!

Kunst kommt nicht ohne Publikum zustande. Schon der berühmte britische Theatertheoretiker Peter Brook stellte 1968 fest, dass Theater zumindest zwei Personen erfordert – eine, die spielt, und eine, die zuschaut. Für eine Ausstellung gilt im Wesentlichen das gleiche. Es ist im Grunde genommen derselbe Gedanke, den die Betriebswirtschaft für jede Art von Dienstleistung entwickelt hat: Der/die KundIn ist nicht nur EmpfängerIn, sondern muss an der Erstellung unmittelbar mitwirken: Zuerst tritt er/sie beispielsweise als KartenkäuferIn auf, bevor er/sie an der Theateraufführung selbst beteiligt ist. Mangelnde „Mitarbeit“ kann die Dienstleistung vereiteln. Wenn niemand zur Museumsführung erscheint, kann sie nicht entstehen: ohne Publikum keine kulturelle Dienstleistung!

Kulturelle Dienstleistungen sind kombinierte Leistungen, die aus den Produktleistungen selbst und Interaktionsleistungen bestehen. Im Museum können dies das Zusammenspiel der Ausstellung als Produktleistung sowie Ticketverkauf und Garderobe als Interaktionsleistungen sein. Da sie nicht isoliert voneinander betrachtet werden können, vermischen sich im Besuchererlebnis verschiedenste Qualitätsdimensionen. Die Theateraufführung ist vom serviceorientierten Kartenverkauf, dem bequemen Sitzplatz und dem angenehmen Raumklima nicht zu trennen. Die tolle Sängerin ist von der reibungslosen Bühnentechnik, der funktionierenden Beleuchtung und den perfekt geschneiderten Kostümen abhängig. Produkt- und Interaktionsleistungen hängen wie Yin und Yang zusammen. Der/Die BesucherIn unterscheidet



... Rotes Tuch oder Leitplanke für kreative Entfaltung?

weniger strikt als der/die KünstlerIn: Ein negativ wahrgenommenes „Drumherum“ beeinträchtigt den künstlerischen Kern.

Dass diese kombinierte Leistung in höchster Qualität zustande kommen kann, dazu dient ein Qualitätsmanagement-System. Es schließt damit eine Lücke zwischen der künstlerischen „Qualitätsprüfung“ durch KritikerInnen, Kollegen und Publikum und der streng formalen Prüfung durch die Rechnungshöfe. ¶

ZUM WEITERLESEN

- Irene Knava und Thomas Heskia, ISO FOR CULTURE. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument. Standards in Kulturbetrieben praktisch umsetzen, Wien 2016

WEITERE INFORMATIONEN

- www.audiencing.net

- Anzeige -

**7. Westfälische
Kulturkonferenz**
07 / 09 / 2017 Arnsberg

Kulturland Westfalen: Kultur nach Plan?!

LWL  **Westfalen**  **Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen** 



**DR. SABINE
HIRSCHLE**

Abteilungsleitung Verwaltung und Qualitäts-, Energie- und Umweltmanagementbeauftragte der Staatsgalerie Stuttgart, Lehrbeauftragte für öffentliche Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Qualitätsmanagement in der Staatsgalerie Stuttgart

– ein Erfahrungsbericht

Die Gründe ein Qualitätsmanagement zu initiieren sind zahlreich, ob Ressourcen effizienter einzusetzen, Prozesse transparenter zu gestalten oder Kosten zu reduzieren. Dr. Sabine Hirschle und Dirk Rieker zeigen die Ansätze für das Qualitätsmanagement in der Staatsgalerie Stuttgart und dessen Auswirkungen auf die tägliche Arbeit.

Ein Beitrag von Sabine Hirschle und Dirk Rieker

Der Begriff „Qualität“ ist im Museum allgegenwärtig. Aufgrund der sich rasant verändernden Umfeldbedingungen und durch den gestiegenen Wettbewerb der Museen untereinander und mit den Anbietern des expandierenden Freizeitsektors wird die Qualität, die von BesucherInnen und PartnerInnen der Museen wahrgenommen wird, zum wichtigen Differenzierungsmerkmal und Erfolgsfaktor. Damit Museen auch zukünftig ihre Kernaufgaben Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln entsprechend der eigenen und von außen an das Museum herangetragenen Qualitätsansprüchen erfüllen können, ist ein professionelles Management und eine gezielte Marktorientierung notwendig.

Qualitätsmanagement als Instrument zur Sicherung und Stärkung der Marktposition

Die Erfahrung aus anderen Branchen zeigt, dass ein fundiertes Qualitätsmanagement (QM) die Effizienz und Effektivität der inhaltlichen und auch fachlichen Arbeit sicherstellen und signifikant verbessern kann. Im erwerbswirtschaftlichen Bereich ist QM de facto nicht mehr wegzudenken. In der Museumslandschaft befindet sich der Ansatz weiterhin noch weitgehend in der Entwicklungs- und Erprobungsphase.

Die Einführung von QM inklusive der Zertifizierung nach den in der DIN EN ISO 9001 gestellten Anforderungen an ein QM ist somit ein zielführender Schritt zur Sicherung und Stärkung der Marktposition von Museen, insbesondere um aktuellen und zukünftigen Herausforderungen adäquat begegnen zu können. Da die ISO 9001 nur definiert *was* von einem Qualitätsmanagementsystem gefordert ist und *nicht wie* die Umsetzung zu erfolgen hat, eignet sie sich branchenübergreifend für die Produktions-, Dienstleistungsunternehmen also auch für Kultureinrichtungen wie Museen.

Aus dieser Motivation heraus hat sich die Staatsgalerie Stuttgart bereits 2012 für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) entschieden. Dabei stehen die Hauptaufgaben eines Museums im Vordergrund. Die ganzheit-



DIRK RIEKER

Kaufmännischer Geschäftsführer und Vorstandsmitglied der Staatsgalerie Stuttgart

... Qualitätsmanagement in der Staatsgalerie Stuttgart

liche Betrachtungsweise von QM schafft hierfür klare Zieldefinitionen, Strukturen und Geschäftsprozesse. Neben den Kernaufgaben stehen auch weitere relevante Aufgaben, wie z. B. das Management der Geschäftsprozesse, die Planung und Umsetzung der Qualitätspolitik oder das IT Service Management beim qualitätsmanagementorientierten Denken im Museum im Vordergrund.

Fehlstellen entdecken und reduzieren

Von zentraler Bedeutung ist es, diese Aufgaben stets im Kontext des strukturellen Umfelds des Museums zu fokussieren. Das ganzheitliche QM trägt hierbei zu einer besseren Nutzung und Einschätzung der Ressourcen bei, deckt Verbesserungspotential stetig auf, gestaltet Prozesse transparenter und hilft Kosten und Zeit einzusparen. Auch die Größe der Staatsgalerie Stuttgart und die Entwicklungen seit 1984 verlangten nach einem professionellen QM.

Geschäftsprozesse und Kommunikationswege gestalten sich immer komplexer und müssen systematisch analysiert werden. QM ermöglicht eine kritische Selbstbeurteilung der eigenen Prozesse und verlangt eine allgemeine Qualitätssicherung. Darüber hinaus dient QM der Rechenschaftslegung innerhalb des Museums, aber auch gegenüber der Öffentlichkeit, also auch gegenüber den Aufsichtsgremien.

Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Die Qualitätsanforderungen kommen von drei Seiten. Zum einen von den interessierten Parteien. Für die Staatsgalerie sind dies z. B. die BesucherInnen, die zuständigen Ministerien, der Landesrechnungshof, die Denkmalpflege, sowie die Leihgeber und der Verein „Freunde der Staatsgalerie“. Zum anderen von der Organisation selbst und von gesetzlicher Seite.

Zur systematischen und strukturierten Umsetzung der Qualitätsanforderungen dient das QMS. Vereinfacht gesagt werden Spielregeln aufgestellt, eingehalten, aufrechterhalten, gegebenenfalls verändert und verbessert. Damit wird der zentrale Leitgedanke des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses von QM im Sinne des PDCA-Regelkreises umgesetzt (ins Deutsche übersetzbar in: Planen – Umsetzen – Überprüfen – Handeln).

Beim Aufbau eines QMS nach ISO 9001 wird der prozessorientierte Ansatz verfolgt. Dieser hat die Zielsetzung die Effizienz und Effektivität der Prozesse messbar zu steigern, die Betriebskosten langfristig zu senken und über eine höhere Motivation der MitarbeiterInnen Innovationen anzuregen.

Auf dem Weg zur Erfüllung der Norm und damit zur Zertifizierbarkeit hatte die Staatsgalerie Stuttgart durch die Norm definierte Aufgaben zu erarbeiten. Der erste Schritt war die Identifizierung der zu erfüllenden Vorschriften der ISO 9001 als Planungsgrundlage für das weitere Vorgehen. Die Erstellung einer Prozesslandkarte sowie die Modellierung der festgelegten Führungs-, Kern-, Unterstützungs- sowie ausgegliederten Prozesse zur Veröffentlichung



... Qualitätsmanagement in der Staatsgalerie Stuttgart

in einem speziell für QM aufgebauten Intranet. Weitere zentrale Elemente bei der Normenerfüllung waren und sind die Festlegung einer Qualitätspolitik und Zielen, die Erstellung des Handbuchs, die Durchführung einer Managementbewertung sowie eines internen Audits. Des Weiteren müssen die Verantwortlichkeiten und Befugnisse festgelegt sowie ein Dokumenten- und Aufzeichnungsmanagement aufgebaut werden. Nach erfolgreicher Einführung des Qualitätsmanagementsystems und „Leben“ der festgelegten QM-Spielregeln kann die Zertifizierung durch eine externe Zertifizierungsstelle erfolgen.

Für den gesellschaftlichen und politischen Wandel gerüstet

Die Staatsgalerie wurde 2014 erstmalig nach der ISO 9001 zertifiziert. Die Zeit nach der Zertifizierung hat gezeigt, dass das QM für die Staatsgalerie Stuttgart die Zielsetzungen erfüllt hat, sich für den gesellschaftlichen und politischen Wandel zu rüsten, ohne dabei ihren Bildungs- und wissenschaftlichen Auftrag aus den Augen zu verlieren und zur reinen Freizeiteinrichtung zu mutieren. Von der Eignung der ISO 9001 als QM-Norm für Kultureinrichtungen sind die Staatsgalerie und die externen Auditoren, die die Staatsgalerie Stuttgart nun schon seit mehreren Jahren begleiten, überzeugt.

Erfolgt die Einführung eines QMS aus eigener Motivation des Museums heraus und ist kein von außen z. B. vom Träger aufgezwungenes Projekt, so steht das QMS von Beginn an auf stabileren Beinen und kann auch gegenüber den MitarbeiterInnen in einer anderen Art und Weise kommuniziert und von diesen akzeptiert

Daher ist es auch entscheidend, dass die Museumsleitung sowie alle Führungskräfte voll und ganz hinter dem QMS stehen und als Vorbild für die MitarbeiterInnen die festgelegten „Spielregeln“ auch einhalten und die Projektleitung aktiv unterstützen. Für die Einführung eines QMS ist es zielführend einen geeigneten Projektleiter zu benennen. Das punktuelle Hinzuziehen eines externen Beraters in der Anfangsphase wurde von der Staatsgalerie als gewinnbringend angesehen.

Entscheidend für den langfristigen Erfolg des QMS ist, dass ein/e Mitarbeiter/in dauerhaft mit der Aufgabe QM als Managementbeauftragter (MB) betraut ist. Eine wichtige Voraussetzung für die Arbeit des MB ist, dass er organisatorisch mit den notwendigen Rechten ausgestattet wird.

Veränderungen, die die Einführung eines QMS mit sich bringt, wie z. B. in den Arbeitsabläufen oder in den Zuständigkeiten für Aufgaben, führen bei MitarbeiterInnen zu unterschiedlichen Reaktionen. Es gibt in jeder Organisation MitarbeiterInnen, die sich gut und schnell auf eine veränderte Situation einstellen können und es gibt MitarbeiterInnen, die sich damit tendenziell schwer tun und bei denen Veränderungen Unsicherheit und Ängste auslösen. MitarbeiterInnen durchlaufen in unterschiedlicher Intensität und Dauer sieben Phasen der Veränderung. Nach einer Phase der Destabilisierung, die



... Qualitätsmanagement in der Staatsgalerie Stuttgart

als Reaktion auf die Bekanntgabe der Einführung eines QMS folgt, findet nach und nach ein Arrangieren mit den Veränderungen statt und die neue Situation wird von den MitarbeiterInnen akzeptiert. Die Projektleitung sowie die Museumsleitung sollten diese Phasen der Veränderungen, die MitarbeiterInnen erleben, bei der Wahl der Kommunikationsformen und -maßnahmen sowie bei der Projektplanung und Umsetzung berücksichtigen.

Im Jahr 2015 wurde das QMS der Staatsgalerie Stuttgart zu einem Integrierten Managementsystem ausgebaut und der Umstieg auf die neue ISO 9001:2015 vollzogen. Im Juni 2016 wurden das Umweltmanagementsystem (ISO 14001:2015) und das Energiemanagementsystem (ISO 50001:2011) der Staatsgalerie als integrierter Bestandteil des QMS zertifiziert.

- Anzeige -

WIR FINDEN DAS PERSONAL
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.

 **KULTUR
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE



SVEN WOLF

Nach Studium, Qualitätsmanagementausbildung und Tätigkeiten in der Beratung koordiniert er heute die Initiative ServiceQualität Deutschland (SQD) auf Bundesebene und unterrichtet „Qualitätsmanagement in der Dienstleistung“ an verschiedenen Hochschulen. Ebenso ist er im Leitungsteam des Fachkreises „Exzellenter Kundenservice“ der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) tätig.

WEITERE INFORMATIONEN

www.q-deutschland.de
www.dgq.de/u/fkdl

Nicht nur Zufriedenheit sondern Begeisterung

„Service“Qualitätsmanagement auch im Kulturbetrieb?

Allen Kulturbetrieben ist es bewusst, dass die BesucherInnen heute ganz selbstverständlich höchste Qualität beim Service erwarten. Das beginnt bereits beim ersten Kontakt, ob am Telefon oder auf der Webseite, und endet erst, wenn die BesucherInnen begeistert eine Weiterempfehlung aussprechen. Sven Wolf von der Initiative ServiceQualität Deutschland zeigt auf, wie man die Servicequalität kontinuierlich verbessert und im Blick behält.

Ein Beitrag von Sven Wolf

Ein ausdifferenzierteres Kulturangebot, dessen vielfältige Inanspruchnahme mit einer einhergehenden steigenden Erwartungshaltung der KulturbesucherInnen, dem vermehrten Wunsch nach Erlebnissen sowie gesellschaftliche Trends, wie z.B. die fortschreitende Digitalisierung, sind wesentliche Aspekte, die eine gezielte Auseinandersetzung mit der Qualität in Kulturbetrieben notwendig machen.

Neben der eigentlichen inhaltlichen/künstlerischen Qualität sind die Qualität des Umfeldes, in dem das Kulturangebot präsentiert wird, sowie die Servicequalität zusätzlich von großer Bedeutung. Eine hohe inhaltliche/künstlerische Qualität ist die Grundvoraussetzung für das Kulturangebot. Doch wird oftmals das Kulturerlebnis eines wertigen Angebots durch unzureichende Prozesse und Abläufe geschmälert, die nicht auf die Erwartungen der BesucherInnen reagieren.

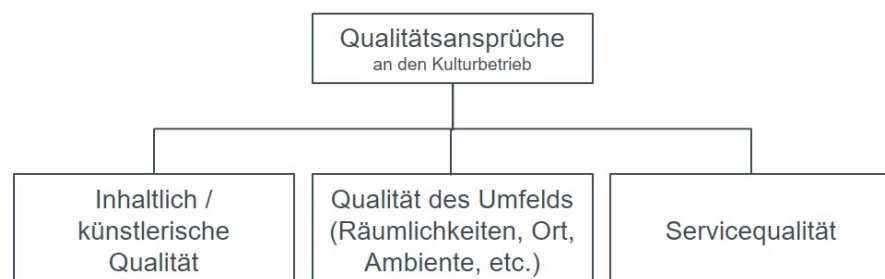


Abb. 1: Qualitätsansprüche, Quelle: eigene Darstellung

Der Schwerpunkt der folgenden Ausführungen liegt auf der Servicequalität. Unter dieser sollen sämtliche Tätigkeiten verstanden werden, die notwendig sind, um das Kulturangebot der Öffentlichkeit anzubieten.



... Nicht nur Zufriedenheit sondern Begeisterung

„Service“Qualitätsmanagement umfasst die aufeinander abgestimmten Tätigkeiten, die verschiedenste Bereiche des Kulturbetriebs betreffen. Ziel sollte eine kontinuierliche Verbesserung der Servicequalität durch ein strukturiertes Vorgehen sein. Dazu gehören die Planung, die Durchführung sowie die Kontrolle und ein entsprechendes Handeln.

Den „Service“Qualitätslücken auf der Spur ...

Eine strukturierte Analyse der betrieblichen Servicequalität findet im GAP-Modell („Lücken“-Modell) nach Parasuraman, Zeithaml und Berry statt. Es umfasst fünf betriebsinterne Qualitätslücken in fünf Ursachenbereichen, die zur Erfüllung von Erwartungen der KulturbesucherInnen analysiert werden. Da kein Betrieb für sich alleine steht und Anforderungen der KulturbesucherInnen das individuelle Leistungsspektrum übertreffen können, hat die Initiative ServiceQualität Deutschland das GAP-Modell um die dritte Beziehungsebene „Partnerbetriebe“ sowie eine sechste Qualitätslücke erweitert. Letztere beschreibt Defizite durch Vernachlässigung externer Beziehungen. In einem strukturierten Prozess gilt es durch Werkzeuge und Methoden die Ursachen eben dieser Qualitätslücken im eigenen Betrieb zu reflektieren und Lösungen zu erarbeiten (⇒).

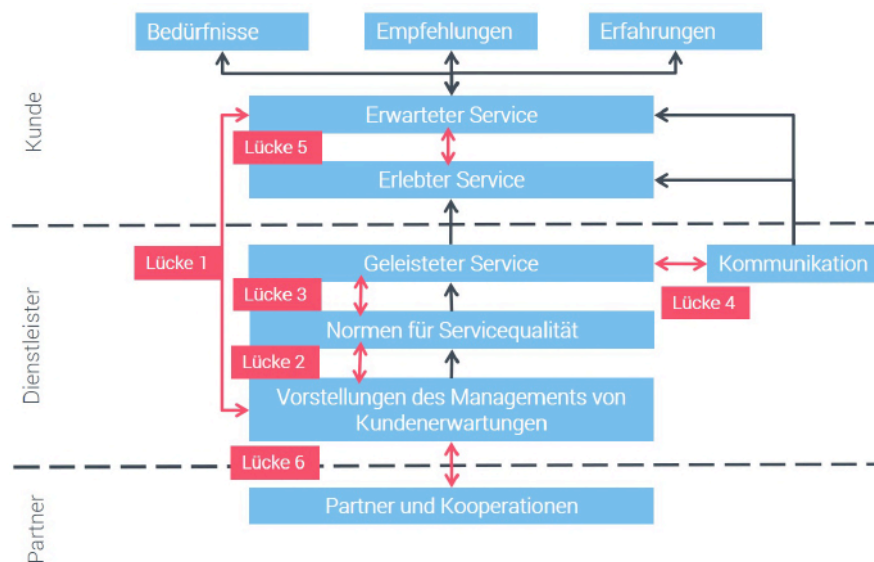


Abb. 2: GAP-Modell, Quelle: Eigene Darstellung nach Parasuraman, A., Zeithaml, Berry, L. L. ergänzt durch Initiative ServiceQualität Deutschland

Eine erste Ursache (Lücke 1) für Unzufriedenheit von KulturbesucherInnen hinsichtlich des erlebten Service kann in mangelnder Kenntnis oder fehlerhafter Einschätzung der Besuchererwartung durch die Kulturbetriebsleitung liegen.
⇒ Auswertung von Besucherbefragungen, Internetbewertungen, Trendstudien und Fachzeitschriften, etc.



... Nicht nur Zufriedenheit sondern Begeisterung

Aber selbst die gute Kenntnis der Erwartungen bei der Betriebsleitung garantiert keinesfalls eine hohe Zufriedenheit der KulturbesucherInnen mit dem erlebten Service. Dazu müssen zutreffende Vorgaben für die MitarbeiterInnen bestimmt und bekannt gegeben werden. Dies geschieht in Form von Qualitätsstandards. Bei deren Fehlen ergibt sich eine Lücke im definierten Serviceprozess zwischen Betriebsleitung und MitarbeiterInnen (Lücke 2).

⇒ Formulierte Qualitätspolitik, Ziele, Abläufe, Prozesse, Checklisten und Leitfäden, etc.

Weiterhin muss die Einhaltung der aufgestellten Vorgaben durch die MitarbeiterInnen sichergestellt werden. Andernfalls öffnet sich eine Lücke in der Umsetzung der Qualitätsstandards (Lücke 3).

⇒ Mitarbeitermotivation und -befragung, Schulungen und Fortbildungen, Mitarbeiterwertschätzung und Einbeziehung, etc.

Schließlich muss auf ein stimmiges Leistungsversprechen (z.B. durch Marketing, Werbung) geachtet werden. Andernfalls besteht eine zusätzliche Ursache für die Unzufriedenheit bei den KulturbesucherInnen (Lücke 4). Ein übertriebenes Versprechen führt zu gesteigerten Erwartungen mit dem Risiko etwaiger Enttäuschung.

⇒ systematischer interner Informationsfluss, offene Kommunikationsstrukturen, interne Kommunikation des Marketings, etc.

Der Unterschied zwischen erwartetem und erlebtem Service (Lücke 5) kann also verschiedene Ursachen haben (Lücken 1-4).

⇒ Überprüfung der Kundenzufriedenheit durch Befragungen und Interviews, Beschwerdemanagement, Auswertung von Bewertungsportalen und Social Media, Mystery-Checks, etc.

Darüber hinaus kann Qualität durch optimale Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben entstehen. Ob Beziehungen zu Partnerbetrieben (z.B. Lieferanten, Organisationen, Verbände und Betriebe der gleichen Wirtschaftsstufe) gepflegt werden, ist für die BesucherInnen an vielen Aspekten erkennbar. Mangelnde Zusammenarbeit mündet unter Umständen in Lücke 6.

⇒ Regelmäßiger Austausch mit anderen Kulturbetrieben, Lieferanten, etc.

Von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren ...

Abhängig von der Erwartungshaltung und den vorgefundenen Gegebenheiten können sich für KulturbesucherInnen Begeisterung, Zufriedenheit oder Enttäuschung ergeben. Werden seine Erwartungen vollständig erfüllt, werden sie aller Voraussicht nach zufrieden sein. Werden diese übertroffen (z.B. durch positive Überraschungsmomente), werden die KulturbesucherInnen vielleicht mit Begeisterung reagieren. Werden ihre Erwartungen nicht erfüllt, werden sie unzufrieden oder gar enttäuscht reagieren.



... Nicht nur Zufriedenheit sondern Begeisterung

In diesem Kontext hat der japanische Wirtschaftswissenschaftler Kano zur Systematisierung unterschiedlicher Kundenanforderungen ein Modell entworfen, das zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren differenziert, das sogenannte Kano-Modell.

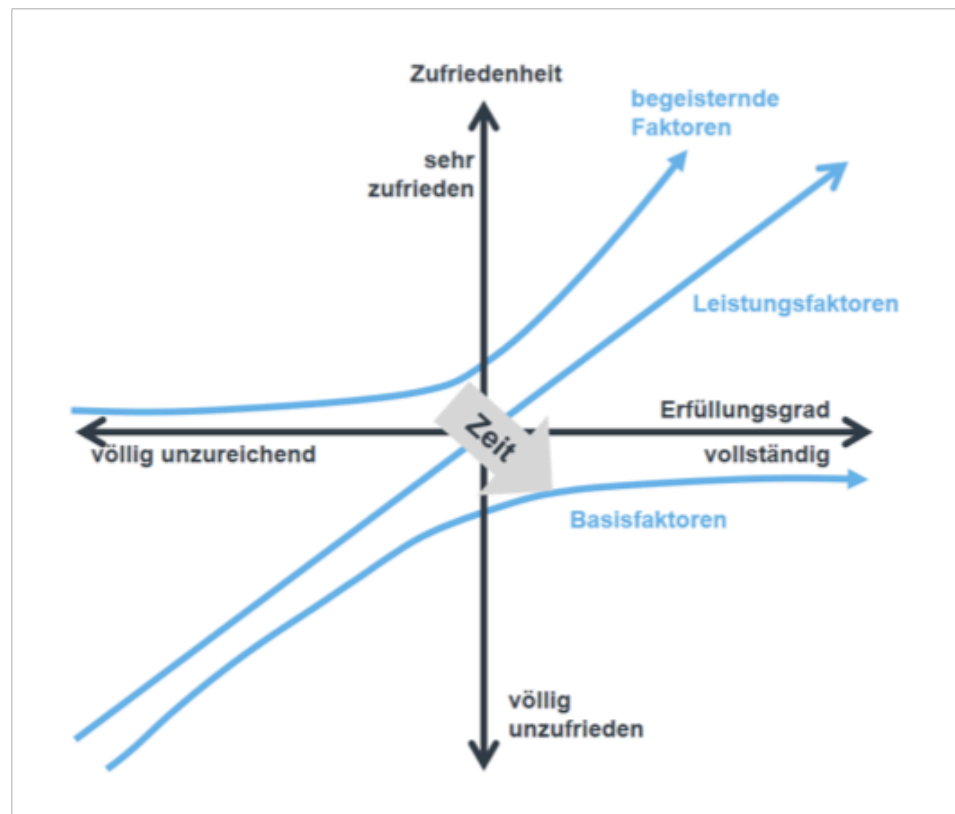


Abb. 3: Kano-Modell, Quelle: eigene Darstellung nach Kano

Dabei setzen KulturbesucherInnen **Basisfaktoren** als selbstverständlich voraus. Sie werden ihnen erst bei Nichterfüllung bewusst und verursachen Unzufriedenheit. Die Erfüllung von Basisfaktoren alleine garantiert jedoch noch keine Zufriedenheit. Typische und exemplarische Basisfaktoren eines Kulturbesuchs können z.B. Sauberkeit des Veranstaltungsorts, korrektes Verhalten der MitarbeiterInnen sowie geregelte Abläufe sein.

Unter **Leistungsfaktoren** sind die bewussten Erwartungen von KulturbesucherInnen zu verstehen. Ein hohes Maß an Erfüllung und Umsetzung dieser Merkmale korreliert mit Zufriedenheit der KulturbesucherInnen. Beispielsweise seien kurze Wartezeiten, zuvorkommendes Personal sowie ansprechendes und passendes Ambiente genannt. Sicherlich sind hier auch die versprochene inhaltliche/künstlerische Qualität anzusiedeln. Oftmals werden Vorerfahrungen von anderen Kulturangeboten vergleichend herangezogen und vorausgesetzt.



... Nicht nur Zufriedenheit sondern Begeisterung

Begeisterungsfaktoren sind Aspekte, mit denen KulturbesucherInnen nicht rechnen und diese positiv überraschen. Oftmals müssen es keine kostspieligen Zusatzleistungen sein, vielmehr sind es unerwartete „Sahnehäubchen“ zum Kulturerlebnis. Persönliche Gesten, kleine Aufmerksamkeit oder emotionale Überraschungen entlang des Kulturangebots sind hier zu nennen.

Begeisterungsfaktoren entlang der ServiceKette entwickeln ...

Menschen begegnen typischen wiederkehrenden Situationen in der Regel mit standardisierten Erwartungsmustern (Erwartungsdrehbüchern). Dabei gehen sie von gewohnheitsmäßigen Abläufen und einer bestimmten Qualität der Dienstleistung aus. Die Gedanken an einen Museums- oder Ausstellungsbesuch oder einen schönen Konzertabend führen innerlich bereits zur Verknüpfung mit einer typischen Handlungskette und zugeordneter Erwartungshaltung. Letztere muss der Kulturbetrieb zur Erreichung von Zufriedenheit mindestens erfüllen (vgl. Basis- und Leistungsfaktoren). Dennoch zeigen sich BesucherInnen angenehm überrascht, wenn ein solcher Ablauf positiv durchbrochen oder verändert wird. Diese Abweichung kann zu einem Erlebnis führen, das bei BesucherInnen oft lange verbleibt (vgl. Begeisterungsfaktoren).

Ein Kulturangebot setzt sich aus einer Vielzahl von Einzelleistungen zusammen und wird als Leistungsbündel bzw. -kette wahrgenommen. Jedem Kettenglied sind aus Besuchersicht eigene Qualitätserwartungen zugeordnet. Abhängig von der Gesamtwahrnehmung entscheiden KulturbesucherInnen entweder zugunsten von Treue zum Kulturbetrieb und für eine Weiterempfehlung, oder zu dessen Meiden bei festgestellten Qualitätsdefiziten und kritischen Erlebnissen. Dies kann sich heute besonders auch in sozialen Medien und Bewertungsportalen niederschlagen.

Um den Erwartungen der KulturbesucherInnen auf die Spur zu kommen, muss die von ihnen erlebte Leistungskette vom Anfang bis zum Ende systematisch erfasst, dargestellt und analysiert werden. Ziel ist es, die Erwartungen der KundInnen mit dem tatsächlich geleisteten Service zu vergleichen, Diskrepanzen bzw. kritische Erlebnisse zu ermitteln sowie Potenziale für Verbesserungen oder Überraschungen (Begeisterungsfaktoren) festzustellen.

Zur Analyse des Dienstleistungsprozesses aus Besuchersicht nutzt die Initiative ServiceQualität Deutschland das Werkzeug „ServiceKette“. In dieser werden sämtliche Kontaktpunkte zwischen BesucherInnen und Kulturbetrieb, beginnend beim Erstkontakt (z.B. Einholung von Vorinformationen) über den Aufenthalt bis zur Verabschiedung und gegebenenfalls Nachbetreuung (z.B. schriftliche Zufriedenheitsabfrage), im zeitlichen Verlauf dargestellt.

Die ineinandergreifenden Kontaktpunkte werden ServiceKettenGlieder genannt. Jedes ServiceKettenGlieder beinhaltet mehrere Leistungselemente. Beispielsweise können Informationen über ein Kulturangebot oder einen Kulturbetrieb zumeist über verschiedene Medien abgerufen werden (Internet,



... Nicht nur Zufriedenheit sondern Begeisterung

Mailanfrage, Telefon, Broschüren ...), die alle dem ServiceKettenGlieder „Information“ angehören. Eine systematische Überprüfung der eigenen Dienstleistungsqualität und -abläufe erfolgt über die detaillierte Qualitätsanalyse der einzelnen Leistungselemente aus Besuchersicht.

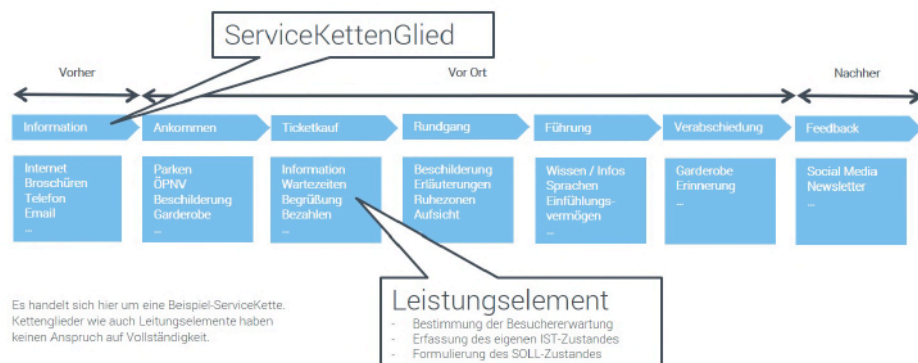


Abb. 4: ServiceKette Museumsbesuch, Quelle: eigene Darstellung

ServiceKetten werden stets aus Sicht einer bestimmten Besuchergruppe mit ihrer spezifischen Sicht auf Qualitätskriterien definiert und können für unterschiedlichste Kulturangebote erstellt werden, wie z.B. einen Museums- oder Ausstellungsbesuch, einen Konzert- oder Theaterabend sowie für Abläufe in angegliederten Restaurants oder Shops.

Und noch etwas zur Umsetzung ...

Eine zu „verbissene“ Umsetzung von Qualitätsmanagement in Organisationen mit als Belastung erlebter Konzentration auf Normen, Standards und Regeln kann den nutzenstiftenden Umgang mit QM-Werkzeugen einschränken. Ziel führend ist die Nutzung der Werkzeuge im Team (z.B. die ServiceKette) unter Erhalt von Spaß und Freude: Qualitätsmanagement ist Teamarbeit.

Zu guter Letzt ...

KulturbesucherInnen erwarten ein wertiges Kulturangebot. Neben hohen Ansprüchen an die inhaltliche bzw. künstlerische Qualität ist die Servicequalität ein entscheidender Baustein für ein gelingendes Kulturerlebnis. Die betriebliche Servicequalität sollte durch eine strukturierte Analyse mit entsprechenden Methoden und Werkzeugen begleitet werden. Die beschriebenen Basis- und Leistungsfaktoren sollten durch betriebliche Standards sichergestellt und Begeisterungsfaktoren entlang der ServiceKette entwickelt werden. So wird das Gesamtkulturerlebnis zur bleibenden Erinnerung und der Kulturbesucher ein treuer Multiplikator. ¶



ANDREA
SCHRÖDER

ist Leiterin Kommunikation
e Mitgliederservice bei DIN.
Davor war sie als Presse-
sprecherin und Leiterin Un-
ternehmenskommunikation
in verschiedenen Dienstleis-
tungsunternehmen tätig.
Ihre berufliche Laufbahn
startete sie nach dem BWL-
Studium in einer Frankfur-
ter PR-Agentur.

Genormt!

Warum Normen Freiräume für Innovationen schaffen

Unsere Welt steckt voller Gesetze, Regeln, Standards, die einzuhalten sind. „Normen“ scheinen für viele das Werkzeug zu sein, um zu starre Rahmen vorzugeben, in denen man kaum noch kreativ und innovativ tätig sein kann. Doch hier gibt es viele Missverständnisse. Wir unterhalten uns mit Andrea Schröder vom Deutschen Institut für Normung darüber, warum wir Normen brauchen und wobei sie uns tagtäglich unterstützen.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Liebe Frau Schröder, was genau sind Normen und warum brauchen wir sie?

Andrea Schröder: Normen sind Dokumente, in denen Anforderungen an Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen festgeschrieben sind – das sind etwa bestimmte Eigenschaften, die ein Produkt erfüllen muss. Es geht dabei darum, die Qualität zu unterstützen oder auch den freien Verkehr von Waren und Dienstleistungen zu ermöglichen. Normen sind eine Art Sprache zwischen den betreffenden Wirtschaftsbeteiligten – auch im internationalen Handel. Gerade für Deutschland als Exportland ist das von besonders großem Interesse.

KM: Wann und warum entstehen neue Normen? Wie gestaltet sich der Prozess dorthin?

AS: Viele denken, wir als DIN würden diese Regeln vorgeben. Doch das ist nicht richtig. Es geben immer diejenigen den Anstoß, die eine Norm brauchen. Das kann aus der Wirtschaft, aus der Politik oder aus der Gesellschaft kommen. Das heißt, wenn Sie beispielsweise denken, es sollte für ein bestimmtes Thema eine Norm geben, dann würden Sie diesen Vorschlag bei DIN einreichen. Wir würden anschließend das Anliegen dem betreffenden Fachkreis darlegen und die FachexpertInnen in diesem Gremium prüfen dann den Bedarf dafür. Diese ExpertInnen sind keine MitarbeiterInnen von DIN. Die Fachkreise bestehen insgesamt aus 32.000 unabhängigen Personen aus Wirtschaft, Forschung, aus Bereichen der Öffentlichen Hand oder von Verbraucherseite. Sie lassen ihr Wissen in die Normen einfließen. DIN selbst ist, vereinfacht gesagt, der Projektmanager eines Normungsprozesses. Wir sorgen für die „Logistik“, das Zusammenkommen der ExpertInnen und prüfen beispielsweise, dass es bei Normen keine Dopplungen oder Widersprüche gibt. Wir gleichen die Norm mit internationalen Ansprüchen ab, halten den Kontakt zu den europäischen und internationalen Gremien und schauen, ob eventuell eine internationale Norm entwickelt werden sollte.



... Genormt!

KM: Ist eine Norm also nicht als Vorgabe, sondern als Hilfestellung zu verstehen?

AS: Das ist eines der Anliegen für eine Norm. Gerade bei neuen Themen geht es vornehmlich darum, erst einmal eine gemeinsame Sprache zu definieren. Ein aktuelles Beispiel ist die „Stadt der Zukunft“, also Smart Cities. Wie gestalten wir Städte in Zukunft lebenswert? Wie achten wir auf Nachhaltigkeit? Wie wird Mobilität bewerkstelligt? Usw. Das ist ein klassisches Beispiel, bei dem ganz unterschiedliche Branchen, wie Stadtplanung, städtische Infrastruktur, Verkehrslogistik, Wirtschaft, Politik, Gesellschaft etc. zusammen kommen. Bisher haben diese eventuell wenig miteinander zu tun gehabt. Nun müssen sie zusammenarbeiten, um Entwicklungen in eine völlig neue und noch nicht bekannte Zukunft anzustoßen. Dafür brauchen sie ein gemeinsames Verständnis, mitunter sogar eine neue Terminologie, sodass alle wissen und verstehen, worüber gesprochen und verhandelt wird.

KM: Normen sind nicht rechtsverbindlich, ist dann dieser Bedarf auch der Grund, warum sich viele an die Standards halten?

AS: Das ist sicher ein Grund. An Normen muss sich nur dann gehalten werden, wenn ein Gesetz auf sie verweist oder wenn sie in einem Vertrag von zwei oder mehreren Partnern als „Standard“ festgehalten wurden. Doch oft tut man gut daran, wenn man eine Norm nutzt, da man auf bestehendes Wissen zurückgreifen kann und man sich vieles nicht selbst erarbeiten muss. Und wer Normen anwendet, kann zudem das Produkthaftungsrisiko senken. Zwar stellen sie im Fall einer möglichen Haftung keinen Freibrief dar. Aber wer DIN-Normen – als anerkannte Regeln der Technik – anwendet, kann ein korrektes Verhalten einfacher nachweisen.

KM: Das hört sich alles nach sehr hilfreichen Regularien an, die auch auf einen Bedarf aus bestimmten Branchen heraus antworten. Welche Rolle spielen bei diesen Abläufen aber die VerbraucherInnen? Wie werden deren Bedürfnisse analysiert?

AS: Dafür gibt es den DIN-Verbraucherrat, der dafür sorgt, dass die Interessen der VerbraucherInnen in Norm-Projekten vertreten werden. Das heißt etwa, ein Produkt ist nicht nur effizient für die Wirtschaft herzustellen, sondern es muss auch für die VerbraucherInnen gebrauchstauglich, hilfreich und sicher sein. Das betrifft natürlich nicht alle Normen, aber wenn es bei Produkten auch um Ansprüche der VerbraucherInnen geht – wie etwa die Qualität von Fahrradhelmen – dann wird immer ein Verbrauchervertreter mit am Tisch sitzen.

KM: Wir verbinden Normen meist mit physischen Produkten. Der Kulturbetrieb versteht das Produkt „Kunst“ als unveränderlich, dennoch bietet er Services und Dienstleistungen. Berücksichtigt das DIN Dienstleistungen bei seiner Arbeit?



... Genormt!

AS: Dienstleistungen sind ein sehr junges Normungsfeld, das insbesondere von der Europäischen Kommission gefördert wird. Sie möchte vor allem Standards für Dienstleistungen für den Binnenmarkt schaffen, wie es etwa für materielle Produkte bereits existiert. Allerdings ist es ein sehr komplexes Arbeitsfeld. Dienstleistungen haben sehr viele unterschiedliche Aspekte und reichen vom Gesundheitswesen bis hin zu Finanzdienstleistungen. Da sie ein immaterielles Gut sind, ist es ungemein schwierig bestimmte Richtlinien festzulegen, die durch den Standard definiert werden sollen. Es ist eine große Herausforderung, aber an vielen Beispielen zeigt sich bereits, dass eine Normung die Sicherheit für die VerbraucherInnen gewährleistet. So können mit einer Norm Dienstleistungen transparenter dargestellt und auch nachvollziehbar werden. Aktuell betreuen wir die Normung für die „Finanzanalyse für den Privathaushalt“. Besonders die Finanzberatung ist durch die Vergangenheit auf der Seite der VerbraucherInnen mit großen Ängsten behaftet. Die Norm hat nun das Ziel die Finanzanalyse festzulegen. Das bedeutet, wenn Sie mit Ihrem persönlichen Finanzstatus zu verschiedenen Beratern gehen, muss diese Analyse auf die gleiche Weise geschehen und es muss das selbe Ergebnis herauskommen. Was der Berater Ihnen dann allerdings an Geldanlageprodukten vorschlägt, bleibt dem Berater und seiner Arbeitsweise überlassen. Hier muss man dann individuell prüfen.

KM: Veränderungen passieren in immer höherem Takt: Wie behalten Sie im Blick, ob eine Normung noch „zeitgemäß“ ist?

AS: Jede Norm wird spätestens alle 5 Jahre durch die Normenausschüsse geprüft. Die Experten, die die Norm ausgearbeitet haben, werden kontaktiert und befragt, ob sie hier Überarbeitungsbedarf sehen. Es kann aber auch sein, dass vor Ablauf der fünf Jahre ein Impuls von außen kommt, der eine Überarbeitung anregt.

KM: Es gibt über 30.000 Normen, die Zahl nimmt stetig zu. Haben Sie Verständnis dafür, dass bei manchen Menschen der Eindruck entsteht, in eine „Zwangsjacke“ aus Standards und Normen gepresst zu werden?

AS: Da gibt es sicher viele Missverständnisse. Wir erarbeiten zwar pro Jahr etwa 2.300 neue Normen, aber gleichzeitig werden immer wieder Normen zurückgezogen, weil sie nicht mehr gebraucht werden. Der Bestand selbst ist stabil. Was viele aber nicht wissen ist, dass Standards Innovationen unterstützen, weil sie durch den Prozess der Erarbeitung eines Standards dafür sorgen, dass viele darum wissen und daran andocken können. Damit wird der Einführungsprozess in den Markt erleichtert und mehr Ressourcen für Innovationen möglich. Und die meisten Normen betreffen ja nicht jeden gleichermaßen. Viele denken Normen seien Gesetze, die angewendet werden müssen, und das ist eben nicht der Fall. Es ist unsere tägliche Arbeit zu vermitteln, dass Normen von wirklich von allen mitgestaltet werden können. ¶



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.7402.612

FAX +49 (0) 3643.7402.614

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>