

Irene KNAVA und Thomas HESKIA: *ISO for Culture. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument.* Wien (Facultas) 2016, 462 Seiten.

Die Publikation *ISO for Culture – Qualitätsmanagement als Führungsinstrument* von Irene Knava und Thomas Heskia vom Beratungsunternehmen *Audiencing* stellt das Normierungsmodell ORN 41000 für die praktische Anwendung in Kulturbetrieben vor. Neben einer Einführung in Zweck und Theorie des Qualitätsmanagement präsentieren die Autoren eine kursorische Zusammenfassung wichtiger theoretischer Positionen des Qualitätsmanagements sowie Erfahrungsberichte ISO-zertifizierter Kulturbetriebe.

Der bewusst leicht gehaltene Ton der Publikation mit ihren zahlreichen, heiter stimmenden Visualisierungen soll Berührungängste mit dem Thema reduzieren, darf dabei aber nicht über den wissenschaftlichen Anspruch hinwegtäuschen. Knava/Heskia haben *ISO for Culture* am Austrian Standards Institute, dem früheren Österreichischen Normungsinstitut, in einem partizipativen Entwicklungsprozess mit sechzig Führungskräften in den Jahren 2015/16 entwickelt. Es setzt sich aus dem Standard ONR 41000 *Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe* und der unterstützenden Systematik zur wirksamen Führung von Kulturbetrieben zusammen. Im Zentrum der Publikation steht die theoretische Darstellung des Konzepts *ISO for Culture* und dessen prozessorientierter Charakter. Knava/Heskia haben eine prototypische Prozesslandkarte vorgelegt, die als Modell und Arbeitsinstrument Gültigkeit für alle Formen von Kulturbetrieben beansprucht und auf deren Basis jeder Kulturbetrieb im Sinne der Wertschöpfung eigene unterentwickelte Bereiche identifizieren kann. *ISO for Culture* zielt darauf ab, ein Steuerungsinstrument für als defizitär identifizierte Arbeitsgebiete zu bieten. Im Resultat sollen lernende Systeme entstehen, in denen gemäß der neuen ISO-Norm das Wissen der MitarbeiterInnen Kernelement ist. Es werden Handlungsanleitungen und Checklisten vorgestellt, über die Kulturbetriebe die Zertifizierung von ausgewählten Geschäftsbereichen (bspw. Verkaufsprozesse, Personalrekrutierung, Ausstellungsmanagement, Wissenstransfer etc.) nach dem Standard ISO 9001:2015 erreichen können. Die ISO 9000 Norm ist die am meisten akzeptierte Norm im Qualitätsmanagement und enthält Grundlagen und Begriffe, Aufgaben (ISO 9001) und einen Leitfaden zur Leistungsverbesserung (ISO 9004). Die österreichische Normierung ONR 41000 (gesprochen: O-N-R einundvierzigtausend) erfüllt die Vorgaben der ISO 9001 von 2015

und folgt ihr in der Kapitelstrukturierung. Die Publikation beschließen Empfehlungen von Auditoren und die Dokumentation der Projektevaluation, die vom Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft der Universität für Musik und Darstellende Kunst/Wien durchgeführt wurde.

Die Publikation empfiehlt sich für Führungskräfte von Kulturbetrieben, die defizitäre Arbeitsbereiche gleich welcher Art langfristig verbessern wollen – und dies unabhängig davon, ob sie im ersten Schritt bereits eine Zertifizierung anstreben. Sie versteht sich als umfassende Behandlung des Themas Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe, die den aktuellen Stand der Literatur im Qualitätsmanagement wie auch die praktische Umsetzung des Themas vorstellt. Dies alles leistet die Publikation vollumfänglich. Allerdings legen Knava/Heskia mit *ISO for Culture* nicht nur ihre Forschungsergebnisse im Qualitätsmanagement vor, sondern präsentieren mit dem Standard ONR 41000 auch ihre Geschäftsidee. Dies mindert die Qualität der Publikation nicht, sollte aber gedanklich bei der Lektüre präsent sein. Das Herzstück der Publikation bildet die Prozesslandkarte. Sie steht der wissenschaftlichen Gemeinschaft als ‚copyleft‘ zur Verfügung, d. h. die Modelle dürfen unter der Bedingung, dass Bearbeitungen anderen Kulturbetrieben zugänglich gemacht werden, weiterverwendet werden. Als äußerst hilfreich für die Einschätzung der eigenen Potentiale im Kulturbetrieb erweisen sich die Erfahrungsberichte ISO-zertifizierter Kulturbetriebe. Es ist äußerst bemerkenswert, dass hier so viele einschlägige Kulturinstitutionen bereit waren, ihre Erfahrungen, die auch fehlerbehaftet und entsprechend schmerzhaft gewesen sein mussten, der wissenschaftlichen Gemeinschaft zur Diskussion zu stellen. Als besonders wertvoll erweist sich, dass die Publikation sehr nachdrücklich deutlich macht, welche Herausforderungen im Change Management wirklich stecken: Um hier Ergebnisse zu erreichen, ist konsequente und kleinteilige Arbeit mit den Menschen und am Prozess – und das langfristig – nötig.

*Julia Glesner\**  
*FH Potsdam*

\* Email: glesner@fh-potsdam.de