



**Irene Knava/Thomas Heskia**  
**> ISO for Culture**

Qualitätsmanagement als Führungsinstrument. Standards in Kulturbetrieben praktisch umsetzen.

Audiencing III  
 Facultas, Wien 2016, 462 S.,  
 48,- Euro

**> Wer die ersten** beiden Bücher von Irene Knava – *Audiencing I* und *II* (2009 bzw. 2014) – gelesen hat, wird auch um die Anschaffung ihres neuesten Buchs nicht herumkommen. Wer bislang keines der drei Bücher gelesen hat, sollte sich gleich alle anschaffen. Unbestritten wird Qualitätsmanagement (QM) auch in der Kultur in den kommenden Jahren immer wichtiger werden. Denn wer als Kulturbetrieb ganz überwiegend öffentlich finanziert wird, steht unter steigendem Legitimationsdruck. Kann man dann aber die effiziente Mittelverwendung differenziert belegen, stehen die Chancen für eine breite Akzeptanz bei den politischen Entscheidern und in der Öffentlichkeit gut.

Beeindruckend ist bereits die Entstehungsgeschichte dieser neuen Publikation, die Knava mit ihrem Co-Autor Thomas Heskia im ersten Kapitel („1. Akt“) darstellt. Über 60 Führungskräfte, Berater, Interviewpartner sowie weitere Fachleute aus Österreich, Deutschland und der Schweiz waren in das Zusammentragen von Wissen, Expertise und Erfahrungen eingebunden. Von Anfang an ist klargestellt, dass es nicht um die Einengung des künstlerischen Schaffens und kreativer Produktionsformen geht. Vielmehr sollen nichtkünstlerische Arbeitsprozesse reibungslos funktionieren und ihre Schnittstellen zur Kunst klar definiert sein.

Im „2. Akt“ sind Grundlagen beschrieben sowie die Herausforde-

rungen, aber auch Vorteile von QM als Führungsinstrument im Kulturbetrieb. Hierbei werden kurz einzelne Beispielsbetriebe vorgestellt, die bereits zertifiziert sind oder gerade daran arbeiten (darunter das Festspielhaus Baden-Baden, die Staatsgalerie Stuttgart und das Wiener Konzerthaus). Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen, wird am Ende des Kapitels auch dargestellt, was QM alles nicht ist und was eine Zertifizierung kostet. Im „3. Akt“ geht es um den theoretischen und literarischen Kontext, also um einzelne Begriffserklärungen und um das, was bislang zum QM für Kulturbetriebe publiziert wurde.

Den größten Raum nimmt der „4. Akt“ mit 200 Buchseiten ein. Hier geht es um die Anwendung der neuen Norm ISO 9001:2015, die Unterscheidung von verschiedenen Prozessabläufen und schließlich eine strukturierte Systematik zur wirksamen Führung von Kulturbetrieben. Alle, aber auch wirklich alle Tätigkeitsbereiche eines Kulturbetriebs werden hier bis auf untere Ebenen auseinandergenommen. Oberbegriffe sind: kreatives Profil, Strategie, Finanzierung, Finanzmanagement, Controlling & Governance, Organisation, Personalmanagement und QM. Im zweiten Abschnitt wird in „Best Practice“-Beispielen die Umsetzung einzelner Elemente in die Praxis vorgestellt.

Der finale „5. Akt“ enthält praktische Tipps zur Umsetzung sowie zahlreiche Checklisten und Muster zur Prozessdokumentation. Gut gestaltete Grafiken, Praxistipps, Tabellen und Fotos machen das Buch angenehm lesbar.

Fazit: Das Buch ist Pflichtlektüre für jede Führungskraft in Kulturbetrieb, -verwaltung und -politik. <

Gerald Mertens