

16-4

Oktober 2016

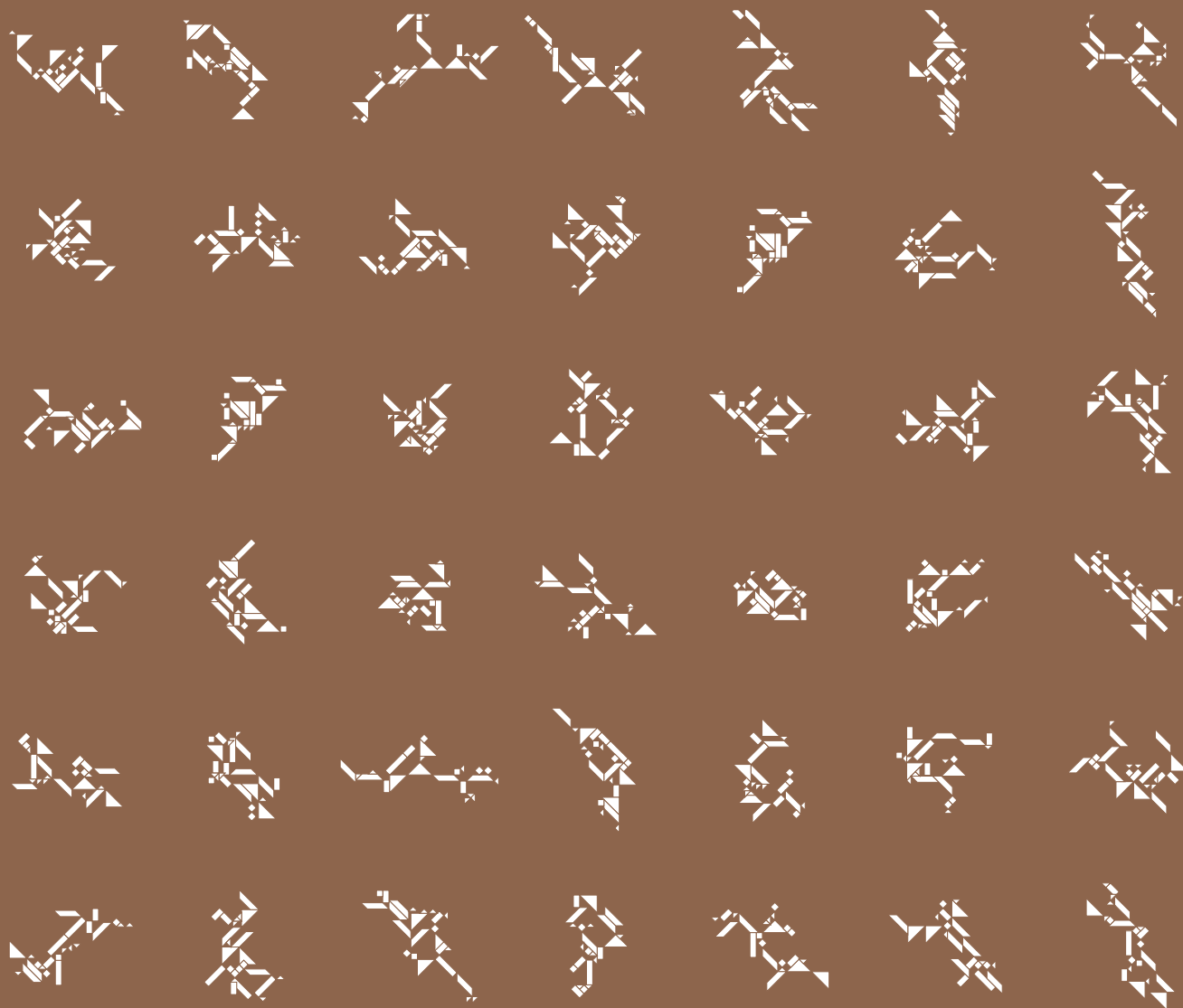
€ 8,80

ISSN 1015-6720

neuesmuseum

die österreichische museumszeitschrift

Herausgegeben von Museumsbund Österreich



EXPERIMENTELLES SCHEITERN ERLAUBT?

EXPERIMENTELLES SCHEITERN ERLAUBT?

- 9 *Peter Fritz*
Scheitern als Chance zur Weiterentwicklung
Mediative Organisationsentwicklung in der
Museumsarbeit
- 14 *Artemis Vakianis*
Die unendliche Leichtigkeit des Scheiterns.
Ein Essay über das große und kleine Scheitern
- 18 *Matthias Beitzl*
Scheitern? – Einfach Machen
- 22 *Bruno Winkler & Andreas Rudigier*
Heimat steht Kopf. Den Topos *Heimatmuseum* neu
denken – und dabei gelassen scheitern
- 26 *Magdalena Roß & Jana Hawig*
Die Ausstellung unter der Lupe – ein partizipatives
Forschungsprojekt mit Scouts
- 28 *Paul-Bernhard Eipper*
Scheitern im Museum: Über falsch verstandene Originale
und verlorene Authentizität
- 32 *Martina Griesser-Stermscheg & Anne Biber*
Einem geschenkten Gaul schaut man gern ins Maul.
Schenkungen an Museen

SCHAUPLÄTZE

- 36 *Hanno Loewy & Anika Reichwald*
25 Jahre Jüdisches Museum Hohenems
- 40 *Michael Huber im Gespräch mit Andreas Hoffer*
Museum ohne Barrieren
- 44 *Johannes Wieninger im Gespräch mit Matthias Beitzl,
Michael Embacher, Paulus Rainer und Christian Schicklgruber*
Das eingesperrte Objekt, der ausgesperrte
Besucher
- 48 *Technisches Museum Wien*
Weiter gedacht – Neuer Bereich für Sonder-
ausstellungen
- 52 *Rotraut Krall*
>Wir kommen wieder!< Barrierefreie Kunst-
vermittlung im Kunsthistorischen Museum
- 56 *Irene Knava*
ISO FOR CULTURE.
Qualitätsmanagement als Führungsinstrument
- 60 *Herbert Justnik*
Klimesch – Das Geschäft mit den Dingen
- 66 *Gisela Mathiak*
Das Schöne am Schauer – Krankheit und Tod
im Wiener Narrenturm
- 72 *Margarita Kirchner*
Mind the Gap: Wissenstransfer zwischen
Universitäten und Museen
- 76 *Buchtipp*
Handbuch Museum.
Geschichte, Aufgaben, Perspektiven

1 EDITORIAL

4 JOURNAL

LENTOS: Neue Nachbarn · **FLIP** er-
öffnet am 28. Oktober · Art Vienna
neu im Leopold Museum · **MdM**
Salzburg: Rupertinum neu und
Generali Foundation · Brigitte
Schlögl verlässt Niederösterreich ·
Schule schaut Museum · Muse-
umspreis an vorarlberg museum ·
**Ausgliederung der KZ-Gedenk-
stätte Mauthausen** · 17 Jahre
Essl Museum · **Neubestellung im
Belvedere** · 40 Jahre Freilicht-
ensemble Gerersdorf · **Zeitgeschichte**
**Museum Ebensee: Ausstellungs-
erweiterung** · Umbau im Museum
für Alltagsgeschichte · **Thomas
Jäger verlässt Landesmuseum
Kärnten** · Rapideum wieder eröffnet ·
Neu: Museum Niederösterreich

78 APROPOS MUSEUM

80 BALLHAUSENS TRICORDER

82 TERMINE

84 AUSSTELLUNGS- KALENDER

96 IM NÄCHSTEN JAHR

17/1-2: Das Museum als Bühne · **17/3: Das
Museum im digitalen Raum** · 17/4: (Zeit)
Geschichte sammeln und ausstellen

ISO FOR CULTURE

Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

Was ist ISO FOR CULTURE?

ISO FOR CULTURE ist ein neues Führungsinstrument für Kulturbetriebe, das auf dem weltweit anerkannten ISO-Standard 9001:2015 basiert. Es wurde gemeinsam mit 60 Führungskräften aus deutschen und österreichischen Kulturbetrieben in einem Komitee des *Austrian Standards Institute* auf Anregung und unter dem Vorsitz von Irene Knava und Thomas Heskia, beide AUDIENCING, entwickelt. ISO FOR CULTURE besteht aus dem Qualitätsmanagement-Standard *ONR 41000 - Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe* und der neuartigen *Systematik zur wirksamen Führung von Kulturbetrieben*. Beides zusammen macht es leicht, die Königsklasse des Qualitätsmanagements, die Zertifizierung nach ISO 9001:2015, zu erreichen.

WISSEN: Qualität

Eine auf Qualität ausgerichtete Organisation fördert eine Kultur, die zu Verhaltensweisen, Einstellungen, Tätigkeiten und Prozessen führt, die Wert schaffen, indem sie die Erfordernisse und Erwartungen von Kunden und anderen relevanten interessierten Parteien erfüllen.

Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen einer Organisation wird durch die Fähigkeit bestimmt, Kunden zufrieden zu stellen, sowie durch die beabsichtigte und unabsehbare Auswirkung auf relevante interessierte Parteien.

Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen umfasst nicht nur deren vorgesehene Funktion und Leistung, sondern auch ihren wahrgenommenen Wert und Nutzen für den Kunden.

Quelle: ISO 9000:2015

Was ist Qualitätsmanagement?

Qualitätsmanagement orientiert sich an den Bedürfnissen und Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder, z. B. Mitarbeiter/innen, Publikum, Leihgeber/innen, Spender/innen und Eigentümer/innen bzw. Träger/innen. Ziel ist es, den Mehrwert und die Zufriedenheit dieser Interessensgruppen sicherzustellen. Es gibt also eine Orientierung nach innen zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso wie eine Orientierung nach außen zu Besucherinnen und Besuchern, Sponsoren, dem Kunstmarkt etc.

Es geht in einem Qualitätsmanagement-System nicht darum, die Qualität einer Ausstellung oder eines Workshops zu beurteilen, sondern den effizienten und reibungslosen Ablauf von Prozessen sicherzustellen und die Kosten von Nichtqualität, die z. B. durch fehlende Spezifikationen, zu späte Ausschreibungen oder fehlende Planung entstehen, gering zu halten.

WISSEN: Qualitätsmanagement-System

Ein Qualitätsmanagement-System

- umfasst Tätigkeiten, mit denen die Organisation ihre Ziele ermittelt und die Prozesse und Ressourcen bestimmt, die zum Erreichen der gewünschten Ergebnisse erforderlich sind.
- führt und steuert in Wechselwirkung stehende Prozesse und Ressourcen, die erforderlich sind, um Wert zu schaffen und die Ergebnisse für relevante interessierte Parteien zu verwirklichen.
- ermöglicht der obersten Leitung, den Ressourceneinsatz unter Berücksichtigung der langfristigen und kurzfristigen Folgen ihrer Entscheidung zu optimieren.
- stellt die Mittel zur Verfügung, mit denen Maßnahmen identifiziert werden können, um beabsichtigte und unbeabsichtigte Folgen bei der Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen zu behandeln.

Quelle: ISO 9000:2015

Was ist eine Zertifizierung?

Im Rahmen einer Zertifizierung nach ISO 9001:2015 wird von einem unabhängigen Dritten, z. B. TÜV Austria, das Managementsystem bestätigt. Die Zertifizierung ist ein sichtbares Zeichen nach außen, dass das Museum zielorientiert arbeitet und effiziente Abläufe hat. Die Zertifizierung schafft Vertrauen für Stakeholder und Sicherheit in Haftungsfragen für die Geschäftsführung.

BEISPIELE für ISO-9001-zertifizierte Museen

Das Deutsche Bergbau-Museum Bochum, die Staatsgalerie Stuttgart und das Verkehrshaus Luzern sind bereits ISO-zertifiziert. Der Nutzen für die Häuser: Qualitätsmanagement ist ein positives Signal nach außen und schafft gleichzeitig ein besseres internes Betriebsverständnis. Es ist ein Change-Tool, um Unternehmenskultur mit einem sachlichen Instrument zu verändern. Es führt zu deutlich verkürzten Einarbeitungszeiten für neue Mitarbeiter/innen und sorgt dafür, dass auch der Mitarbeiterzufriedenheit eine wesentliche höhere Aufmerksamkeit zukommt. Kundinnen und Kunden profitieren von einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess und in der Folge von einer verlässlichen Angebotsqualität auf hohem Niveau, die durch systematische Erfassung ihrer Bedürfnisse weiter ausgebaut wird.

ZIELE VON QUALITÄTSMANAGEMENT

1. Ziele und klare Botschaften helfen gegenüber internen und externen Stakeholdern: Die Richtung des Museums ist festgelegt und schriftlich dokumentiert. Marketing wird effektiver, Sponsorengewinnung zielgerichteter und (Personal-)Entscheidungen fallen schneller.
2. Betriebliche Abläufe werden schriftlich dokumentiert und eine transparente Ablauforganisation geschaffen. Informationen werden allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Individuelles Wissen wird gesichert und in Organisationswissen umgewandelt. Die „lernende Organisation“ entsteht.
3. Der Service für das Publikum wird durch geregelte Informationsflüsse verbessert. Mitarbeiter/innen mit Besucherkontakt agieren souverän und kompetent. Ein professionelles Feedback-Management geht mit Beschwerden wie mit Lob konstruktiv um.

Prototypische Prozesslandkarte

ISO FOR CULTURE bietet zur Abbildung von Abläufen in Museen eine prototypische Prozesslandkarte an, die jedes Haus für die eigenen Anforderungen adaptieren kann. Die Prozesslandkarte gibt einen Überblick über die zentralen Elemente der Museumsführung und geht auf die Spezifika von künstlerischen bzw. wissenschaftlichen mit kaufmännisch-organisatorischen Prozessen ein. Anhand der Prozesslandkarte können Abläufe, Schnittstellen und Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Abteilungen festgelegt werden.

Man unterscheidet folgende PROZESSGRUPPEN:

1. Führungsprozesse: Kreatives Profil, Strategie, Finanzierung, Finanzmanagement, Controlling & Compliance, Organisation, Personalmanagement, Qualitätsmanagement
2. Kernprozesse: Kreative Konzeption (diese kann aus dem Qualitätsmanagement-System ausgenommen werden, Schnittstellen zu anderen Bereichen müssen in jedem Fall dokumentiert werden), Programmplanung, Kreative Produktion, Vermittlung/Pädagogik, Marketing/Kommunikation, Beziehungen zu Kundinnen/Kunden und Nutzerinnen/Nutzern
3. Unterstützungsprozesse: z. B. IT, Digitalisierung, Rechnungswesen, Reinigung, Poststelle etc.
4. Ausgegliederte Prozesse: z. B. Gastronomie, Shop, Ticketing, Aufsicht, Übernahme Ausstellung

Orientierung an Mission, Leitbild und Ziele schaffen klare Botschaften

Qualitätsmanagement bedeutet eine klare Orientierung am Auftrag. Was ist die Mission? Wie lautet das Leitbild? Was sind die Zielsetzungen des Museums? Diese klaren Botschaften schaffen Zielorientierung nach innen: Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter weiß, was sie/er zur Zielerreichung beiträgt. In Zielvereinbarungsgesprächen können Ziele festgelegt und die Zielerreichung überprüft werden. Das Wissen um den eigenen Beitrag ist motivierend und macht das Arbeiten freudvoller und sinnerfüllter. Mit klaren Zielen ist auch ein effizienter Umgang mit Ressourcen gewährleistet. Denn man macht nur mehr das, was wirklich wichtig ist, und mit transparenten Abläufen werden Reibungsverluste vermieden.



IRENÉ KNAVA | THOMAS HESKIA

ISO FOR CULTURE

Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

Standards in Kulturbetrieben
praktisch umsetzen
AUDIENCING III

facultas

Handlungsanleitung für betriebliche Abläufe sichert Wissen

Der prozessorientierte Ansatz des ISO-Standards liefert eine sachliche Basis, um betriebliche Abläufe zu hinterfragen, Schnittstellen zwischen Abteilungen zu diskutieren und Zusammenarbeit neu zu strukturieren. In Museen trifft eine lange Tradition gewachsener Strukturen auf neue Herausforderungen wie vermehrte Zielgruppenansprache und erhöhtes Veranstaltungsangebot. Gerade dort bietet sich eine solche objektive Vorgangsweise an, um personenunabhängig betriebliche Workflows zu betrachten und Veränderungsprozesse umzusetzen. Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Kuratorinnen bzw. Kuratoren, Marketing und Verkauf? Wie zwischen Veranstaltungsmanagement und Aufsicht? Wie fließt Feedback von der Aufsicht an die Ausstellungsmacher/innen?

Strukturierte Planung reduziert Stress und bringt mehr Zeit

Klarheit in Abläufen nimmt Stress aus Arbeitsbeziehungen und verbessert das Betriebsklima. Jede/r weiß, was sie/er zu tun hat. Dies ist auch ein Vorteil für Führungskräfte: Führen wird einfacher. Statt zu jammern, kann produktiv gearbeitet werden. Es gibt vereinbarte Zeitpläne in, aber auch zwischen den Abteilungen. Mitarbeiter/innen behalten ihre Autonomie und Individualität. Wenn es auf den Abgabetermin zugeht, zeigen sie ein koordiniertes und gemeinsam festgelegtes Vorgehen. Mitarbeiter/innen wissen, woran sie sind, und können mit geringerem Zeitdruck qualitätsvoller arbeiten.

Schritt für Schritt – Die Umsetzung in der Praxis

In einem ersten Schritt werden Mission, Leitbild und Zielsetzungen erarbeitet: Wo wollen wir hin? Für wen sind wir da? Im nächsten Schritt werden die relevanten Prozesse identifiziert und beschrieben. „So wenig wie nötig“, heißt hier die Maxime. Im Anschluss wird die Ablauforganisation adaptiert und es werden, wenn notwendig, neue Stellenbeschreibungen verfasst. Als letzter Schritt erfolgt die Zertifizierung, die man machen kann, aber nicht machen muss. Sie können für diesen Ablauf je nach Größe des Museums und Anzahl der Mitarbeiter/innen mit ein- bis eineinhalb Jahren rechnen. Wichtig ist es, alle, aber auch wirklich alle Kolleginnen und Kollegen miteinzubeziehen. Die Unterstützung durch Berater/innen, die den Prozess von außen moderieren, empfiehlt sich. Der Mehrwert von Qualitätsmanagement wird sofort in der Umsetzung sichtbar, da Abläufe reibungsloser voranschreiten. Ein noch höherer Mehrwert entsteht, wenn Sie die Zertifizierung vornehmen und dadurch „gezwungen“ sind, in regelmäßigen Audits auf ihr Qualitätsmanagement-System zu blicken und dieses laufend zu verbessern. Qualitätsmanagement ist es ein lebendiges System und kein totes Konzept in der Schublade. ■

Irene Knava
GESCHÄFTSFÜHRERIN, AUDIENCING, Wien/Berlin
www.audiencing.net