

Über Sinn und Unsinn von Qualitätsmanagement in Theatern

Lutz Hempel

Eine Erfolgsmeldung aus Baden-Baden bewegt die Theaterwelt. Das Festspielhaus verkündet auf einer Pressekonferenz im Februar, als erstes Theater in Deutschland nach der ISO-Norm 9001:2008 zertifiziert zu sein und auf dem Weg dahin zahlreiche Verbesserungen erreicht zu haben. Am nächsten Tag erscheinen Meldung und Reaktion des Deutschen Bühnenvereins in zahlreichen Medien im ganzen Land. Qualitätsmanagement im Theater – ein verkanntes Thema, oder nach wie vor nur ein Ausnahme- und Ausnahmefall?

Auf der Website des Festspielhauses liest man, dass über 100 betriebliche Prozesse überprüft und u.a. die Bereiche Künstlerbetreuung, Veranstaltungsorganisation, Kartenverkauf, gastronomisches Angebot und Kostenmanagement systematisch verbessert wurden. Ziel und z.T. bereits Ergebnis seien die Erhöhung der Kundenzufriedenheit, die Stabilisierung der Eintrittspreise, zufriedene und kreative Mitarbeiter und die Beflügelung des Teams. Im Vortrag des kaufmännischen Geschäftsführers Michael Drautz beim Kongress »Taten.Drang.Kultur« in Ludwigsburg erfährt man am selben Tag, Qualitätsmanagement sei eine Säule des Erfolgs des Hauses, die Zertifizierung nur das »i-Tüpfelchen« eines langjährigen Verbesserungsprozesses. Da kann doch niemand etwas dagegen haben! Oder doch?

Der Direktor des Deutschen Bühnenvereins, Rolf Bolwin, jedenfalls teilt mit, er »halte nichts davon, Maßstäbe, die für die Industrie entwickelt wurden, auf den Kulturbereich zu übertragen«. Beim Festspielhaus Baden-Baden, das kaum eigene Produktionen auf die Beine stelle, sei die Zertifizierung vielleicht sinnvoll. »Aber nicht für Theater, die Kunst produzieren«. Und: Die deutschen Stadt- und Staatstheater hätten ihr Management bereits enorm verbessert (BZ vom 11.2.2011.). In den vergangenen Jahren sei etwa die Mitarbeiterzahl von 45.000 auf 38.500 verringert worden (Esslinger Nachrichten v. 11.2.2011)

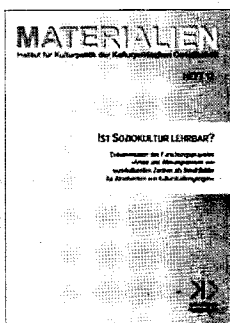
Es fällt auf, dass Bolwin mit dem Argument der Unverträglichkeit mit der Kunstproduktion die Übertragung von Qualitätsmanagement auf Repertoiretheater pauschal abwiegelt. Damit aber nicht genug: Die deutschen Theater brauchen kein Qualitätsmanagement, denn ihr Management ist auch ohne bereits gut. Hier scheint mir eine differenzierte Betrachtung angebracht. Bevor ich auf die von Bolwin geäußerte Kritik eingehe, zum besseren Verständnis erst etwas Klärung zu Wesen und Nutzen von Qualitätsmanagement (im weiteren »QM«):

QM heute ist nicht gleich QM gestern: Während die längste Zeit das fehlerfreie Produkt Ziel war und der Fokus auf der Produk-

tion lag, stehen bei den heutigen »Total Quality Management«-Konzepten wie z.B. der EFQM¹- oder der ISO²-Markt, Kunden und Mitarbeiter im Zentrum. Modernes QM ist eine Managementphilosophie mit dem Ziel nachhaltig hervorragender Ergebnisse für alle Interessengruppen einer Organisation, extern wie intern. Leitender Gedanke ist die lernende, sich stetig verbessernde Organisation. Dabei geht es immer um die Zusammenhänge zwischen dem (möglichst zielgerichteten und planmäßigen) Handeln und den erreichten Ergebnissen.

Unterschiede zwischen den Konzepten sind unter anderem: ISO hebt stärker auf die Prozesse der Leistungserstellung ab. Die Bewertung erfolgt durch externe Zertifizierung. EFQM sieht eine Selbstbewertung vor, mit der Teilnahme an einem Qualitätspreis besteht jedoch die Möglichkeit zur externen Beurteilung. EFQM betrachtet Organisationen ganzheitlicher, ist weniger formalistisch und flexibler handhabbar. Es dürfte daher für den Kulturbereich besser geeignet sein.

Dass QM im Theater Nutzen bringen kann, belegt das Beispiel Baden-Baden. Aus dem Studium von QM in anderen kulturschaffenden Organisationen kann ich als zentrale Nutzeneffekte den Organisationsentwicklungseffekt, die bewusstere Ausrichtung des Organisationshandelns auf die Bedürfnisse



Dokumentation des Forschungsprojektes »Arbeit und Wirkungsweisen von soziokulturellen Zentren als Berufsfelder für Absolventen von Kulturstudiengängen«

Ist Soziokultur lehrbar?

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) • Bonn 2010 • Materialien Heft 12

137 Seiten • 8,00 Euro (Schutzgebühr) • ISBN 978-3-923064-33-5

Im Sommer 2009 erhielt das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft den Auftrag, den Qualifikationshintergrund der MitarbeiterInnen Soziokultureller Zentren zu erforschen, um daraus Perspektiven für deren zukünftige Ausbildung zu entwickeln. Ausgangspunkt für diese Entscheidung war u.a. der Abschlussbericht der Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland«, der in einer seiner sechs Empfehlungen zur Soziokultur genau das angeregt hatte. Finanziert wurde das Vorhaben aus Mitteln des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien, als Kooperationspartner wirkte zudem die Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren.

Die nun in der Reihe »Materialien« als Band 12 vorliegende Publikation beschreibt die Anlage des Forschungsprojektes und referiert dessen zentrale Ergebnisse. Im Zentrum steht dabei die Arbeit der Projektgruppe, die in ausführlichen Interviews repräsentativer Einrichtungen bundesweit die Arbeit und Wirkungsweise Soziokultureller Zentren unter die Lupe nahm, um daraus Vorschläge für die weitere Qualifizierung soziokultureller Arbeit in Hochschulstudiengängen zu entwickeln.

Neben der Projektgruppe sind drei weitere AutorInnen mit Einzelbeiträgen vertreten. Wolfgang Schneider formuliert »kulturpolitische Anmerkungen zum Bedarf an kulturpädagogischem Nachwuchs«. Ulrike Blumenreich informiert über das »Studium Kultur an Hochschulen in Deutschland« und Tobias Knoblich entwickelt »Kriterien zur Qualitätsbestimmung und von Evaluationsmerkmalen für die Arbeit in soziokulturellen Einrichtungen«. Ein ausführlicher Anhang und Tabellenteil liefert zudem Einblicke in das empirische Fundament des Forschungsprojektes.

Bestellmöglichkeit finden Sie hier: www.kupoge.de/publikationen/aktion_mat12.htm

der Interessengruppen und die Erhöhung des Bewusstseins der Organisation für Qualität und für den Nutzen kontinuierlicher Verbesserung anführen.³

Nun zur Kritik des Deutschen Bühnenvereins. Zwischen zwei aus den Aussagen von Bolwin abgeleiteten Argumenten gegen QM im Theater ein mir aus Theaterkreisen bekanntes verwandtes Argument, das ich zur größeren Veranschaulichung mit besprechen möchte:

1. Der künstlerische Produktionsprozess im Theater lässt sich nicht nach QM-Maßstäben managen.
2. QM ist bürokratisch und aufwändig.
3. QM zielt auf Einsparungen ab.

1. QM managt nicht die Inhalte, sondern den organisatorischen Rahmen. Man denke an Theater, wo die künstlerischen Leiter und die einzelnen Produktionen Budget- und Zeitvorgaben, Wirkungserwartungen und einem entsprechenden Controlling ausgesetzt werden und trotzdem selbstverständlich mit aller künstlerischer Freiheit (innerhalb des Rahmens) »probiert« und experimentiert wird. Dabei sucht QM die Anbindung an die Ziele der Organisation, die sich an den Zielen der Eigentümer orientieren. Es fragt, wie die Ziele am besten erreicht werden, wie dies nachgewiesen werden kann und was ggf. zu verbessern ist: dies mit Blick auf die gesamte Organisation und ihres Kontextes, mit strate-

gischer Perspektive und unter Einbeziehung der Mitarbeiter.

2. Die Einführung eines der genannten QM-Konzepte geht nicht ohne Dokumentation. Diese ist anfänglich umfangreich, bei der späteren Aktualisierung überschaubar. Es gibt jedoch bei EFQM eine für den Einstieg geeignete schlanke Alternative, die meiner Erfahrung nach auch in der alleinigen Anwendung recht wirksam ist. Mit einem Fragebogen werden mit dem Managementteam Stärken und Verbesserungsbereiche identifiziert und Maßnahmen abgeleitet. Zur besseren Verankerung sind Workshops auf Abteilungsebene eine Möglichkeit. Jede Organisation muss ihren eigenen Weg mit QM finden. Ob am Ende das vollständige und wiederholte Verfahren steht, darf sich erst entwickeln.

3. QM geht es darum, Qualität möglichst effizient zu erreichen. Effizienzsteigerungen können prinzipiell für Qualitätsverbesserungen und Einnahmesteigerungen oder für Kostenreduzierungen genutzt werden. Wenn z.B. das Festspielhaus Baden-Baden durch Optimierung schneller im Ticketing wird, kann es zukünftig mehr Verkaufsvorgänge mit demselben Personal oder die gleiche Anzahl Vorgänge mit weniger Personal anstreben. Denkbar ist auch, Effizienzgewinne rein zur Entlastung und Schaffung von Freiräumen zu nutzen.

Ist QM sinnvoll auf Theater übertragbar? Die Antwort lautet: Prinzipiell ja, es kommt aber auf die Umsetzung an. Das flexiblere EFQM-Konzept dürfte besser geeignet sein als das ISO-Konzept, zumal es neben dem Gesamtverfahren ein auch für den Einstieg geeignetes schlankes Alternativverfahren bietet. Wie viel Verbesserung möglich ist, hängt vom Ausgangsniveau ab. Unsinnig ist QM dann, wenn es zum Selbstzweck wird. Das kann durch eine ergebnisorientierte und motivierende Führung vermieden werden. Entsprechend geführt, sollte auch das Gesamtverfahren nicht mehr Aufwand verursachen als andere umfassende Optimierungsprogramme.

Rolf Bolwin, der sagt, die deutschen Theater hätten ihr Management bereits enorm verbessert, möchte ich zurufen: Mit QM würden sie sehr wahrscheinlich noch besser, weil ganzheitlicher, strategischer, zielorientierter, systematischer, konsequenter und kontinuierlicher gemanagt. Ganz abgesehen von dem besseren Leistungs- und Wirkungsnachweis, der zukünftig sicher noch an Bedeutung gewinnen wird. Vielleicht ist jetzt die Zeit für QM in Theatern gekommen?

- 1 European Foundation for Quality Management
- 2 International Organization for Standardization
- 3 Vgl. Studienbrief »QM-Systeme für Kultureinrichtungen« für den MBA Kulturmanagement/Kulturmarketing der Hochschulen Harz und Merseburg.



Hermann Glaser

»Ach!«

Leben und Wirken eines Kulturbürgers

Hermann Glaser • Kulturpolitische Gesellschaft e. V. / Klartext Verlag • Bonn/Essen 2011 • (Edition Umbruch Nr. 27) • 326 Seiten • 19,80 Euro • ISBN 978-3-8375-0472-9

Wie kaum ein anderer Name steht Hermann Glaser für das »Bürgerrecht Kultur«. Kunst und Kultur können ihren Eigenwert nur entfalten, wenn sie sich mit einer politischen Grundhaltung verbinden, die Beteiligung ermöglicht und zu Mitdenken und Mitgestaltung herausfordert. Mit dieser Überzeugung hat Hermann Glaser die Kulturpolitik der Bundesrepublik Deutschland entscheidend geprägt. Durch unermüdliche Vortrags- und Lehrtätigkeit im In- und Ausland und seine zahlreichen Veröffentlichungen hat er die Konzeption der Neuen Kulturpolitik theoretisch maßgeblich mitentwickelt und praktisch umgesetzt. Der von ihm geprägte Begriff »Soziokultur« wurde zu einem Kennzeichen dieser kulturpolitischen Reform sowie vieler Einrichtungen und Projekte.

In seinem Buch schildert er die wichtigsten Stationen seines Lebens: von den bedrückenden Kindheitserfahrungen im Nationalsozialismus, der als Befreiung erlebten Zeit des Wiederaufbaus, der wachsenden Selbstzufriedenheit der Wohlstandsgesellschaft, deren spießbürgerliche Erbschaft er hellsehtig erkennt, bis zu seiner kommunalpolitischen Praxis als Kulturreferent der Stadt Nürnberg und den vielfältigen Begegnungen als Berater und Publizist nach Ende seiner Amtszeit. Es gelingt Hermann Glaser mit beeindruckender kulturpolitischer Konsequenz und menschlicher Glaubwürdigkeit, persönliche Erinnerung und Zeitgeschehen zu verbinden.

Kulturpolitische Gesellschaft e.V.

Weberstraße 59a • 53113 Bonn • T 0228/20167-0 F 0228/20167-33 • post@kupoge.de • www.kupoge.de/buecher.html