

MODERNES MUSEUMSMANAGEMENT
ERGEBNISSE EINER UMFRAGE
IN DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH
UND DER SCHWEIZ

MODERNES MUSEUMSMANAGEMENT

ERGEBNISSE EINER UMFRAGE IN DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH UND DER SCHWEIZ

Die Autoren

Prof. Dr. Isabella Proeller

Dr. Christoph Andersen

Nikola Hartz

Martin Hengel

Alexander Kroll

Tobias Krause

Dominik Vogel

Unter Mitarbeit von

Anne-Kathrin Meier

Stefan Löbel

Herausgegeben von der Syncwork AG

INHALT

1	EINLEITUNG	8
2	ANFORDERUNGEN AN EIN MODERNES MUSEUMSMANAGEMENT	9
3	METHODIK UND STICHPROBE	12
4	ZENTRALE ERGEBNISSE	16
4.1	Herausforderungen und Stärken	16
4.2	Management- und Steuerungsinstrumente	18
4.3	Einige Instrumente im Speziellen	21
4.4	Steuerung und Strategie	27
5	ERKLÄRUNGSFAKTOREN DER MODERNISIERUNG	31
6	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK	37
7	LITERATUR	38

ZUSAMMENFASSUNG

Anlass und Vorgehen

Die Führung und Steuerung von Museen steht vor verschiedenen Herausforderungen und Veränderungen gegenüber. Organisation, Philosophie und Instrumente der Museumsführung wurden bisher kaum wissenschaftlich untersucht. Insbesondere die Art und Weise, wie Museen gesteuert werden, stand bislang nicht im Fokus der Forschung.

Der vorliegende Bericht setzt an dieser Lücke an und verfolgt das Ziel, die Steuerung von Museen in Zeiten wachsender Ansprüche und Herausforderungen herauszuarbeiten. Dazu wurde eine empirische Erhebung durchgeführt, in der die Verwaltungsleiter von 397 größeren Museen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden. Die Rücklaufquote betrug 45%.

Einsatz von Management- und Steuerungsinstrumenten

Im Ergebnis der Befragung stellte sich heraus, dass die Mehrheit der Museen bereits auf Basis von modernen Management- und Steuerungsinstrumenten, wie z.B. strategische Planung, interne Budgetierung, kaufmännische Buchführung, Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) und Leistungskennzahlen arbeitet. Es werden nicht nur Instrumente, die mit relativ geringem Aufwand und Kosten eingeführt werden können, verwendet, sondern auch jene, deren Einführung bzw. Anwendung erhebliche Veränderungen mit sich bringen.

Eine Mehrzahl der Instrumente wird aus eigenen Bestrebungen und nicht aufgrund externer Vorgaben von Trägern oder rechtlicher Anforderungen eingeführt. Zudem besitzt die Mehrheit der Museen bereits mehr als zwei Jahre Erfahrung mit der Anwendung zentraler Instrumente. Moderne Steuerungsinstrumente können in den Museen bereits als weitestgehend etabliert gelten.

Allerdings werden die Instrumente nicht immer in sinnvollen Kombinationen verwendet. So berichtete nur knapp mehr als die Hälfte der Befragten, die kaufmännische Buchführung in Verbindung mit der Kosten- und Leistungsrechnung zu nutzen. Sogar nur ein Viertel verwendet für seine strategischen Planungen systematische Analyseinstrumente, wie z.B. die SWOT- oder Szenario-Analyse. Immerhin kombiniert knapp die Hälfte der Museen die interne Budgetierung mit internen Zielvereinbarungen und Leistungskennzahlen und erfüllt damit die Voraussetzungen an eine moderne Kontraktsteuerung. Die sinnvolle und zweckmäßige Kombination der Instrumente scheint insgesamt weiter ausbaufähig zu sein.

Als ein wichtiges Instrument wurde auch das Berichtswesen untersucht. Besonders interessiert an den Daten aus dem Berichtswesen sind die Museumsdirektoren und Verwaltungsleiter und weniger interne oder externe Aufsichtsgremien. Die Berichte scheinen damit weniger eine Rechenschaftsfunktion zu erfüllen und werden stattdessen stärker für eine systematisch-informierte interne Steuerung durch die Museumsführung verwendet.

Zufriedenheit mit Management- und Steuerungsinstrumenten

Die Museen sind mit der Mehrheit der Management- und Steuerungsinstrumente, die sie verwenden, zufrieden. Unterschiede bei der Zufriedenheit resultieren z.B. aus sinnvollen Kombinationen der Instrumente. So sind jene Verwaltungsleiter mit der kaufmännischen Buchführung und der Kosten- und Leistungsrechnung am zufriedensten, die beide Instrumente gemeinsam einsetzen. Ebenfalls zeigen sich jene Verwaltungsleiter zufriedener, die sich aus eigenen Bestrebungen dazu entschlossen, moderne Management- und Steuerungsinstrumente einzuführen. Auch eine betriebswirtschaftliche Vorbildung wirkte sich positiv auf die Zufriedenheit aus. Die relativ hohe Zufriedenheit mit den Instrumenten wird als Indiz für deren Zweckmäßigkeit interpretiert, um die Steuerung der Museen zu verbessern.

Steuerung und Strategie in Museen

Auch Museen setzen auf verschiedene Strategien. Die diesem Bericht zugrunde liegende Umfrage zeigt, dass es die wichtigste Strategie für Museen ist, Veränderungen selbst aktiv zu gestalten. Dabei setzen die Museen weniger auf planungsorientierte Ansätze des strategischen Managements, die auf einem logisch-rationalen Vorgehen mit Plänen und Evaluationen aufbauen, und stärker auf schrittweise, evolutionäre Veränderungen.

Erklärungsfaktoren für die Verwendung von Management- und Steuerungsinstrumenten

Im Rahmen der Studie wurde untersucht, inwieweit bestimmte Faktoren dazu führen, dass Museen vielfältigere Steuerungs- und Managementinstrumente als andere verwenden. Museen, die viele Instrumente verwenden,

- setzen auf planungsorientierte Ansätze des strategischen Managements, d.h. sie gehen logisch-rational bei der Entwicklung ihrer Strategien vor,
- werden von Verwaltungsleitern gemanagt, die einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund und viel Erfahrung mit dem Management von Kultureinrichtungen besitzen,
- sehen ihren Träger als Kontrollinstanz an,
- sind tendenziell groß (ausgedrückt in Finanzvolumen, Anzahl von Besuchen und Beschäftigtenzahl) und
- befinden sich tendenziell in Österreich oder der Schweiz.

Keinen Einfluss auf die Arbeit mit modernen Managementinstrumenten haben dagegen

- die Art des Trägers, d.h. ob der Träger der Bund, die Länder, die Kommunen oder Private sind,
- eine partnerschaftliche Rolle des Trägers, d.h. wenn dieser vom Museum als Partner angesehen wird,

- die Zuschussquote sowie
- die strategische Ausrichtung der Museen.

Konsequenzen für die Praxis und Ausblick

Der Einsatz verschiedener Management- und Steuerungsinstrumente ist in Museen inzwischen weit verbreitet. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen aber auch Optimierungspotenzial. Dabei stellt sich einerseits beispielsweise die Frage nach der komplementären Kombination verwendeter Steuerungs- und Managementinstrumente. Andererseits haben sich auch Unschärfen bei der analytischen Fundierung der strategischen Planung ergeben.

Mit der vorgelegten Studie wurde eine interessante Ausgangsstudie zum Stand des Museumsmanagements in Deutschland, Österreich und der Schweiz vorgelegt. Neben ersten grundlegenden Erkenntnissen deutet diese Studie vor allem auf weiteren Untersuchungsbedarf, insbesondere hinsichtlich qualitativer Aspekte der Steuerung hin.

1 EINLEITUNG

Was sind die zentralen Anforderungen für das Management von Museen in den nächsten Jahren? Wie reagieren Museen auf Veränderungen in ihrer Umwelt? Welche Instrumente werden eingesetzt, um die Museen zu steuern? Gerade für Museen als Einrichtungen an der Schnittstelle zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ist die Frage der Zeitgemäßheit, Aktualität und Zukunftsfähigkeit von großer Bedeutung. Jenseits der Ausstellungsinhalte gilt dies z.B. für Ausstellungs- und Vermittlungskonzepte, wie auch für die Nutzung neuer moderner Medien. Die Verwaltungen von Museen waren bisher in Wissenschaft und Praxis jedoch weniger Gegenstand der Betrachtung. Ihre Organisation, Philosophie und Instrumente wurden bisher kaum einer qualitativen oder quantitativen Betrachtung unterzogen. Adjektive wie „modern“ standen hierbei schon gar nicht im Fokus der Bewertung. Doch welche Management- und Steuerungsinstrumente unterstützen die operativen und strategischen (Entscheidungs-)prozesse in Museen? Was erklärt, warum einige Museen stärker auf moderne Management- und Steuerungsinstrumente setzen als andere? Diesen Fragen widmete sich im Sommer 2011 eine Umfrage, an der ca. 400 Museumsverwaltungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz teilgenommen haben. Schwerpunkt dieser Umfrage war die Anwendung von modernen Management- und Steuerungsinstrumenten sowie die Philosophie der Steuerung und Strategiebildung in den Museen.

Dieser Bericht stellt die Ergebnisse der Umfrage dar. Nachdem in den folgenden Kapiteln zunächst die Anforderungen an ein modernes Museumsmanagement verdeutlicht werden, wird die Methodik der Umfrage dargestellt und einige Merkmale der befragten Museen erläutert. Darauf aufbauend werden die zentralen Ergebnisse der Umfrage vorgestellt. Es wird beschrieben, welche Herausforderungen die Museen haben, wie sie ihre Stärken einschätzen, wie sie mit Strategien umgehen und welche Management- und Steuerungsinstrumente sie einsetzen. Abschließend wird dieser Bericht die Frage untersuchen, warum bestimmte Museen vermehrt Management- und Steuerungsinstrumente einsetzen als andere.

2 ANFORDERUNGEN AN EIN MODERNES MUSEUMSMANAGEMENT

Um das kulturelle Erbe auf Dauer sammeln, bewahren, erforschen und vermitteln zu können, rücken in Museen moderne Steuerungsinstrumente zunehmend in den Fokus. Warum ist der Bedarf an Steuerungsinstrumenten gerade für Museen gestiegen?

Die leeren Staatskassen zwingen Museen dazu, den Umgang mit ihren finanziellen Ressourcen zu optimieren. Diese Budgetrestriktionen werden durch die zunehmende Konkurrenz um öffentliche Gelder verschärft. Immer mehr Museen, aber auch andere Einrichtungen mit Bildungs- oder Unterhaltungsanspruch stehen im Wettbewerb um die immer knapperen Mittel öffentlicher und privater Geldgeber. Aber nicht nur der „Markt für das Geld“ ist für die Museen im Umbruch¹. Auch Zeit, Aufmerksamkeit und Geld der Besucher sind härter umkämpft denn je. Die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden – der Besucher² – befinden sich im Wandel. Digitalisierung, Eventisierung und ein wachsender Markt an Alternativangeboten haben die Zielgruppe der Museen geprägt und zwingen diese zum Umdenken. Wie können die Museen angesichts des Balanceakts zwischen Ressourcendeckung, Kundenorientierung und Wahrung ihres Kulturauftrages nachhaltig bestehen? Der Einsatz spezifischer Steuerungsinstrumente scheint für viele Museen die Antwort auf diese Frage zu sein.

Aufgrund zahlreicher Besonderheiten stellt die betriebswirtschaftliche Steuerung der Kultureinrichtung Museum eine besondere Herausforderung dar. Was sind diese Faktoren, die die Steuerungsanforderungen an ein Museum so besonders machen?

Das Museum sieht sich mit einer Vielfalt inhaltlicher Ziele konfrontiert, die es zu erfüllen hat. Der Aufgabenkanon Sammeln – Bewahren – Forschen – Vermitteln verdeutlicht diese mehrdimensionale Zielstruktur. Diese inhaltlichen Ziele (ICOM-Ziele) machen den Kern und das Wesen des Museums aus. Aus ihnen leiten Museen ihre gesellschaftliche Daseinsberechtigung und damit auch ihren öffentlichen Förderanspruch ab. Gleichzeitig gewinnen finanzielle Ziele als Rahmenbedingung für das kulturelle Handeln immer mehr an Bedeutung.

Aber nicht nur die Zielvielfalt ist im Museumsbereich besonders groß, auch aus ihrer besonderen Positionierung an der Schnittstelle zwischen Markt und öffentlichem Sektor ergibt sich für die Museen ein erheblicher mehrdimensionaler Steuerungsbedarf. So erfolgt die Finanzierung der Museumsarbeit aus sehr unterschiedlichen Quellen: Während öffentliche Mittel des Trägers an Bedeutung verlieren, werden öffentliche und private Drittmittel (z.B. Stiftungsgelder, Spenden, Sponsoring) immer wichtiger. Gleichzeitig steigt die Relevanz der selbst erwirtschafteten Einnahmen. Diese Verschiebung hat auch Konsequenzen für die Aufgabenstruktur in den Museen, insbesondere in der Verwaltung. Während bisher Aufgaben wie die kamerale Einnahmen- und Ausgabendokumentation und -überwachung oder die Kontrolle des Stellenplans im Vordergrund standen, sind die Aufgaben inzwischen deutlich vielfältiger. Es gilt, Mittel aus unterschiedlichen „Töpfen“ zu akquirieren, den veränderten und meist sehr unter-

¹ Siehe beispielsweise Wiese/Wiese (1994) und Wiese/Wiese (1996).

² In dieser Studie wird zur Erhöhung der Lesbarkeit jeweils die männliche Form verwendet. Es sind aber selbstverständlich jeweils beide Geschlechter gemeint.

schiedlichen Anforderungen und Rechenschaftspflichten privater und öffentlicher Geldgeber Rechnung zu tragen und eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsverträge zu verwalten.

Aus der beschriebenen Ziel- und Finanzierungsvielfalt ergeben sich vielfältige Anspruchsgruppen, denen das Museum mit seiner Arbeit gerecht werden muss. Neben den Besuchern, dem Träger und weiteren öffentlichen und privaten Geldgebern, zählen hierzu z.B. die eigenen Mitarbeiter, die Bewohner der Region, Ehrenamtliche und andere (wissenschaftliche) Partner. Sie alle stellen Anforderungen an die Museumsarbeit und ihre Perspektive ist bei der Steuerung des Museums zu berücksichtigen. Sie alle definieren damit Handlungsfelder für das Museumsmanagement.

Grundsätzlich sind für das Management von Museen zwei Fragen zu beantworten:

1. Wie kann ein Museum seine inhaltliche Ausrichtung so festlegen, dass es optimal seine Aufgaben verfolgen kann?
2. Mit welchen Instrumenten kann ein Museum seine Aufgaben angesichts der immer engeren (finanziellen und personellen) Rahmenbedingungen weiterhin nachhaltig erfüllen?

Zur Festlegung der inhaltlichen Ausrichtung ist in erster Linie eine stringente Analyse, Planung und Festlegung einer Strategie, also eines Musters ähnlich gerichteter Handlungen und Entscheidungen im gesamten Museum erforderlich. Setzt das Museum seinen Arbeitsschwerpunkt auf Forschung oder Vermittlung? Will es in erster Linie Kinder und Schulklassen oder Senioren mit seinem museumspädagogischen Programm ansprechen? In welchem Ausmaß will das Museum bei seiner Präsentation auf Neue Medien setzen? Solche und ähnliche Fragen stellen sich viele Museen in dieser Phase der Strategiefindung. Die Art und Weise sowie der Umfang, in dem zur Beantwortung solcher Fragen strategische Planungs- und Analyseinstrumente eingesetzt werden, ist sehr unterschiedlich und von diversen Faktoren abhängig.

Zur Beantwortung der Frage, wie Museen in einem immer engeren finanziellen Umfeld weiter erfolgreich agieren können und dabei die inhaltlichen Strategien bestmöglich umgesetzt werden, werden immer häufiger betriebswirtschaftliche Management- und Steuerungsinstrumente für die interne Steuerung eingesetzt³. Diese umfassen neben den typischen kaufmännischen Instrumenten, wie kaufmännische Buchführung oder die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), häufig weitere Controllinginstrumente, wie eine interne Budgetierung oder personalwirtschaftliche Hilfsmittel, wie z.B. ein Personalverwaltungssystem mit Personalkostencontrolling. Ihr Einsatz hat oft unterschiedliche Hintergründe und ist in unterschiedlichem Maß erfolgreich. Die Instrumente können bei zweckmäßiger Konzeption und zielgerichtetem Einsatz helfen, die Gelder so einzusetzen, dass gemäß der inhaltlichen Schwerpunktsetzung – der Strategie – des jeweiligen Museums der größtmögliche Nutzen daraus generiert werden kann. Gemeinsam haben all diese Instrumente jedoch auch, dass selbst mit Hilfe des ausgefeiltesten Instrumente-Kanons absolut nicht mehr finanzielle Mittel für die Museumsarbeit zur Verfügung stehen.

³ Siehe Rump (2001) und Hartz (2009).

Für Museen sind aufgrund ihrer Spezifika die Chancen durch die Nutzung betriebswirtschaftlicher Instrumente besonders groß. Die vorliegende Umfrage zum Museumsmanagement beleuchtet, wie diese Potenziale derzeit genutzt werden und von welchen Faktoren der Einsatz von Steuerungs- und Managementinstrumenten abhängig ist.

3 METHODIK UND STICHPROBE

Zur Analyse der dargestellten Thematik wurden von Juni bis August 2011 die Verwaltungsleiter von Museen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu Themen der Museumssteuerung befragt. Die Befragung konnte online auf einer Website aufgerufen und anonym ausgefüllt werden.

Die Studie umfasste alle Museen in öffentlicher, privater und gemischter Trägerschaft. Um die Größe der Studie im Rahmen zu halten und eine bessere Vergleichbarkeit zu ermöglichen, wurde auf die Befragung von Galerien und Heimatmuseen sowie auf kommunal, privat oder gemischt öffentlich-privat getragene Museen in Städten unter 50.000 Einwohnern weitestgehend verzichtet. Dadurch stellen die befragten Museen kein Abbild der Museumslandschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz dar, welche durch viele kleine Museen, häufig in Trägerschaft von Vereinen geprägt ist. Diese Einschränkung ist dennoch zweckmäßig, da diese vielen kleinen Museen in der Regel nicht über eine Mindestgröße verfügen, für die der Einsatz von Managementinstrumenten relevant wäre (weil sie z.B. ehrenamtlich betrieben werden). Der Fokus dieser Studie liegt daher auf größere Museen, für die der Einsatz von Management- und Steuerungsinstrumenten eine Unterstützung sein kann.

Insgesamt wurden 397 Museen angeschrieben. Der Fragebogen wurde an die Verwaltungsleiter der Museen adressiert, da sie als Hauptverantwortliche für die abgefragten Steuerungsinstrumente agieren und gleichzeitig den nötigen Überblick über strategische Fragen besitzen. Sie sind Bindeglied zwischen der Führung und der Mitarbeiterschaft in Museen und nehmen bei der Einführung und Anwendung von Managementinstrumenten eine Schlüsselrolle ein. In kleineren Museen, in denen keine vergleichbare Position vorhanden war, wurde der Fragebogen an den Museumsleiter versandt.

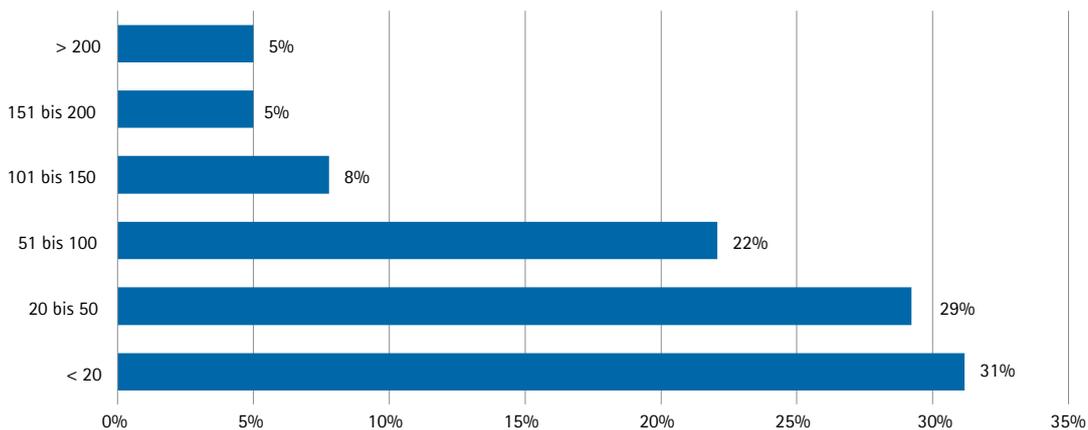
Die Verwaltungsleiter sollten im Rahmen der Befragung Angaben dazu machen, wie intensiv bestimmte Management- und Führungsinstrumente in ihren Museen angewendet werden und durch welche Rahmenbedingungen ihre Arbeit beeinflusst wird.

Die Rücklaufquote betrug 45% und ist als hoch zu bewerten. Der Großteil der Antworten stammt aus Deutschland (87%). Aus Österreich und der Schweiz kamen jeweils 8% bzw. 5% der Antworten. Die Verteilung des Rücklaufs entspricht damit ungefähr der Anzahl der vorhandenen Museen in den drei Ländern.

Im Folgenden soll zunächst ein Überblick über die Merkmale der beteiligten Museen, wie die Beschäftigtenzahl, die Anzahl der Besuche pro Jahr, das jährliche Haushaltsvolumen oder die Trägerschaft der befragten Museen gegeben werden.

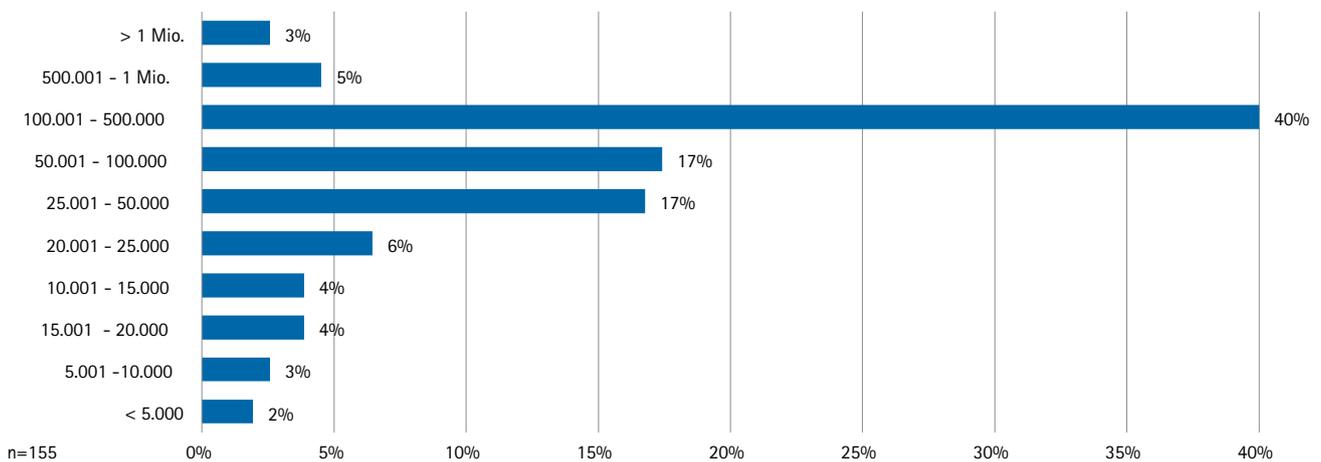
Die größte Gruppe der Museen (31%) sind Klein- und Kleinstmuseen mit weniger als 20 Beschäftigten. Sie werden dicht gefolgt von der Gruppe mit 20 bis 50 Beschäftigten (29%). In der Mehrheit der befragten Museen sind also 50 oder weniger Beschäftigte angestellt, wie in Abbildung 1 verdeutlicht wird. Den zweiten großen Block (22%) bilden die Museen mit 51 bis 100 Mitarbeitern. Eine Beschäftigtenanzahl von mehr als 100 Mitarbeitern liegt nur bei ca. 18% der Museen vor. Davon haben 8% zwischen 100 und 150, 5% zwischen 150 und 200 und weitere 5% über 200 Mitarbeiter.

Abbildung 1: Anzahl der Beschäftigten⁴



Drei Viertel der befragten Museen weisen jährlich zwischen 25.000 und 50.000 Besuche auf. Circa 40% aller Museen werden 100.000- bis 500.000-mal im Jahr besucht. Wie Abbildung 2 verdeutlicht, sind Museen mit weniger als 25.000 Besuchen ebenso in der Minderheit, wie jene mit mehr als 500.000 Besuchen (19% bzw. 7%).

Abbildung 2: Gesamtbesuche pro Jahr

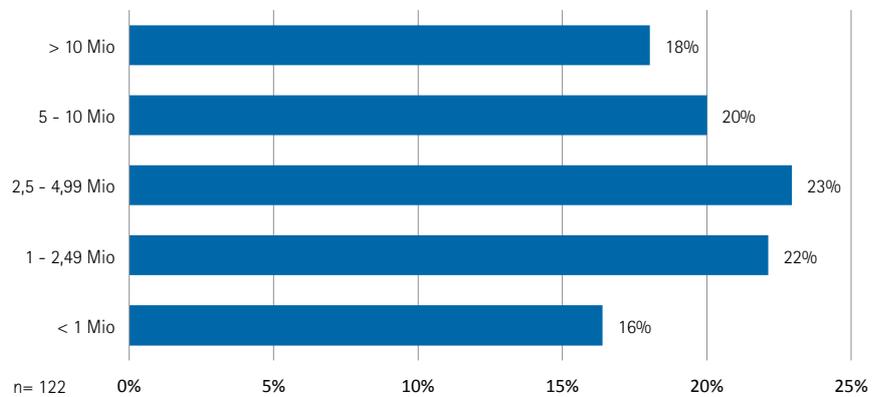


Relativ große Unterschiede zeigen sich beim Gesamthaushaltsvolumen der Museen. Das Haushaltsvolumen umfasst alle den Museen verfügbaren Mittel und beinhaltet unter anderem den Zuschuss des Trägers, Drittmittel sowie selbst erwirtschaftete Erträge. Zur Verbesserung der Übersichtlichkeit wurden die Museen entsprechend ihres Finanzvolumens zu fünf Gruppen zusammengefasst. In Abbildung 3 ist ersichtlich, dass sich die Museen relativ gleichmäßig in diese fünf Gruppen verteilen. 16% der teilneh-

⁴ Die Fallzahl zwischen den einzelnen Auswertungen in diesem Ergebnisbericht variiert, da einzelne Fragen in der Umfrage ausgelassen werden konnten.

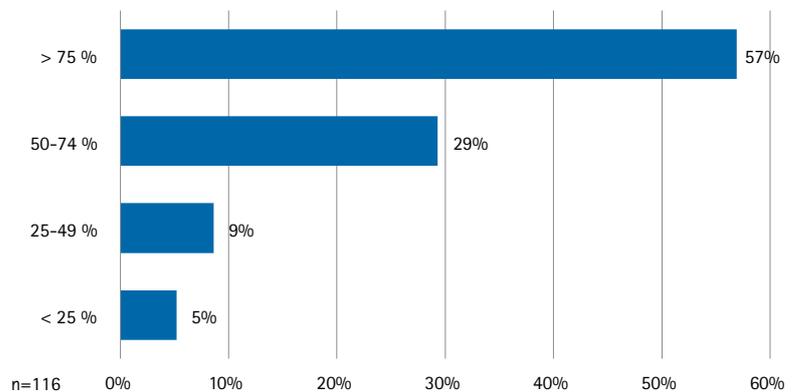
menden Museen besitzen ein Haushaltsvolumen von weniger als einer Million Euro, 22% zwischen einer und zweieinhalb Millionen, 23% zwischen zweieinhalb und fünf Millionen und weitere 20% zwischen fünf und zehn Millionen Euro. Immerhin verfügen 18% über mehr als zehn Millionen Euro im Jahr. 65% der Museen verfügen demnach über einen jährlichen Gesamthaushalt zwischen einer Million und zehn Millionen Euro.

Abbildung 3: Gesamthaushaltsvolumen pro Jahr



Aufschlussreich ist auch eine Betrachtung der Zuschussquote, also dem Anteil der Zuschüsse des Trägers am gesamten Haushaltsvolumen. Einen Überblick hierüber bietet Abbildung 4. Es zeigt sich klar, dass die Museen in ihrer Arbeit stark von Zuschüssen ihres Trägers abhängig sind. Lediglich 14% der befragten Museen erhalten einen Zuschuss von weniger als 50%.

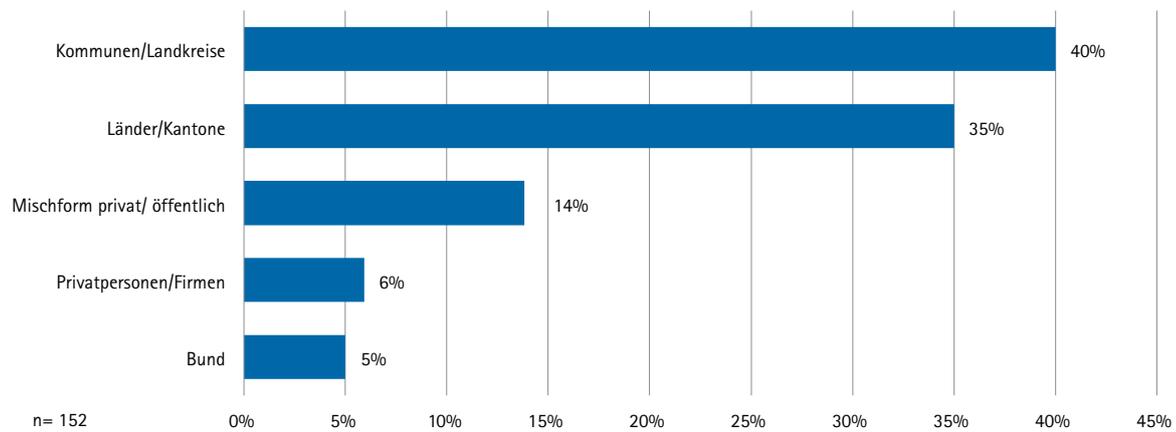
Abbildung 4: Anteil des Zuschusses des Trägers am Gesamthaushalt



In Bezug auf die Trägerschaft der befragten Museen fällt auf, dass diese in großer Mehrheit von Kommunen und Landkreisen (40%) sowie Ländern bzw. Kantonen (35%) getragen werden (vgl. Abbildung 5). Der Träger etwa jedes siebten Museums (14%) stellt eine Mischform zwischen öffentlicher und privater Trägerschaft dar, während lediglich 6% von Privatpersonen oder Firmen getragen werden. Insgesamt

beträgt der Anteil der Museen in öffentlicher Trägerschaft (Kommunen, Landkreise, Länder/Kantone, Bund) 81% und stellt somit die wichtigste Trägerform dar.

Abbildung 5: Träger der Museen



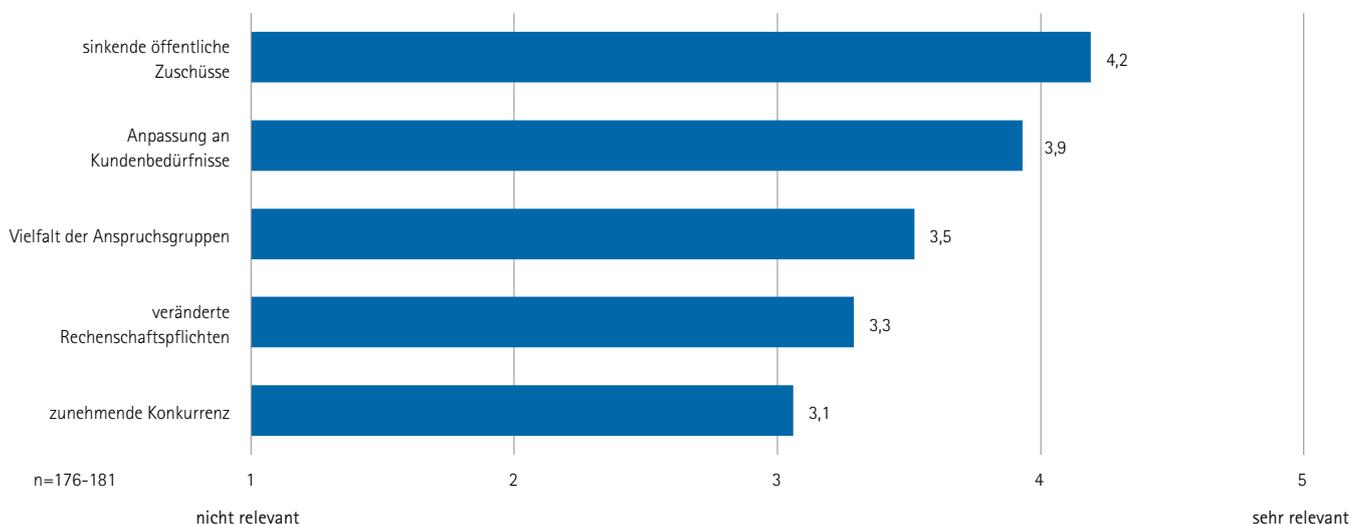
4 ZENTRALE ERGEBNISSE

Im Folgenden werden zentrale Aspekte des Managements von Museen dargestellt: Zunächst wird ein Überblick über die aus Sicht der Museen wichtigsten Herausforderungen für das Museumsmanagement in den nächsten Jahren gegeben (4.1). Anschließend wird die Verbreitung verschiedener Management- und Steuerungsinstrumente und die Zufriedenheit der Museen mit diesen Instrumenten thematisiert (4.2). Auf diesen Erkenntnissen aufbauend, folgt im dritten Abschnitt ein ausführlicherer Blick auf einzelne Instrumente und auf das Berichtswesen der Museen (4.3). Abschließend werden Aspekte der Strategie und Steuerung von Museen betrachtet (4.4).

4.1 Herausforderungen und Stärken

Die größten Herausforderungen für das Museumsmanagement (vgl. Abbildung 6) sehen die Befragten im finanziellen Bereich, aufgrund sinkender öffentlicher Zuschüsse. Wie bereits bei den Angaben zur Zuschussquote zu sehen war, stellen sinkende öffentliche Zuschüsse eine besondere Herausforderung dar. Schließlich erhalten über 85% der befragten Museen mehr als 50% ihrer Mittel von ihrem Träger, welcher in großer Mehrheit eine öffentliche Körperschaft ist. Die Anpassung an die Kundenbedürfnisse ist für die Museen ebenfalls von besonderer Bedeutung. Auch die Vielfalt der Anspruchsgruppen und veränderte Rechenschaftspflichten werden in den nächsten Jahren als Herausforderungen für die Museen eingeschätzt, wenn auch mit geringerer Wirkung als die zuvor genannten Faktoren. Die niedrigste Bedeutung messen die Befragten der zunehmenden Konkurrenz zwischen den Museen zu. Bei diesem Faktor streuen die Antworten auch am stärksten. Während ein Drittel der Befragten der zunehmenden Konkurrenz zwischen den Museen kaum bis wenig Relevanz zusprechen und ein Drittel von einer teilweisen Relevanz ausgeht, sieht immerhin ein weiteres Drittel eine große bis sehr große Relevanz in dieser Herausforderung. Es ist demnach in den nächsten Jahren die größte Herausforderung für die Museen, trotz sinkender öffentlicher Zuschüsse ihre Angebote so zu gestalten, dass sie auf die Bedürfnisse ihrer Besucher zugeschnitten sind.

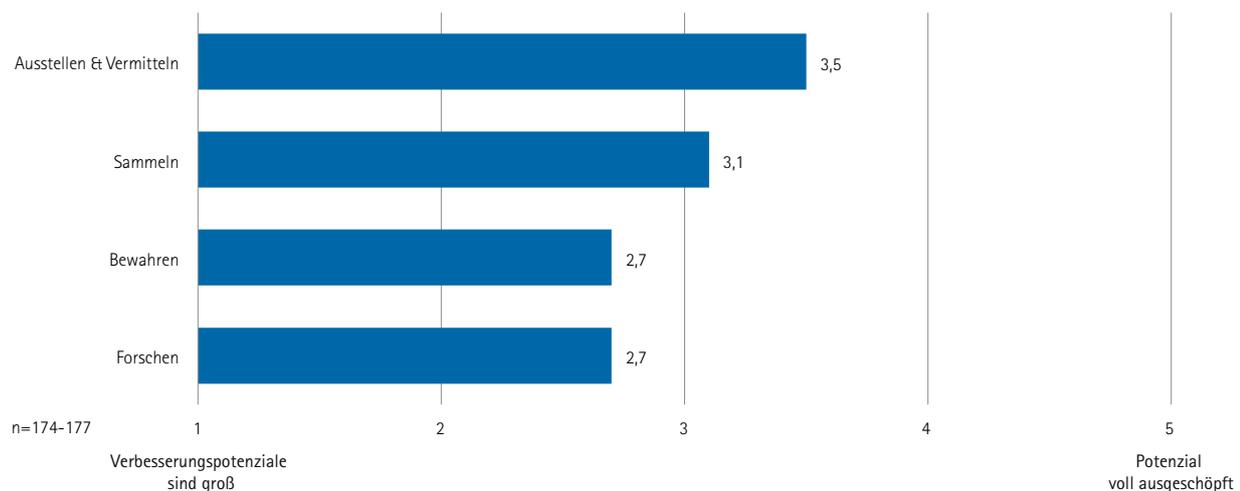
Abbildung 6: Zentrale Herausforderungen für das Museumsmanagement in den nächsten Jahren



Weitere, in einer offenen Frage genannten, Herausforderungen deuten daraufhin, dass derzeit eine Vielzahl von miteinander verzahnten Veränderungsprozessen stattfinden. So wurden von den Befragten insbesondere der Personalbereich (vor allem fehlende Personalressourcen und steigende Personalkosten) und die Notwendigkeit neuer und modernerer Ausstellungskonzepte genannt. Diese Themen knüpfen an die bereits genannten zwei größten Herausforderungen an: Sinkende öffentliche Zuschüsse wirken sich auch auf den Personalbereich aus und aufgrund der notwendigen Anpassung an die Kundenbedürfnisse werden neue und modernere Ausstellungskonzepte notwendig.

Neben den zentralen Herausforderungen für die Museen wurde nach der Einschätzung der Verbesserungspotenziale bei der Erreichung der vier ICOM-Ziele⁵ gefragt. Einen Überblick über die Verteilung der Antworten gibt Abbildung 7.

Abbildung 7: Ausgeschöpftes Potenzial nach Tätigkeitsbereichen



Die Befragten sehen die Stärken ihres Museums insbesondere in der Ausstellung und in der Vermittlung von Inhalten (3,5). Dort haben sie ihr Potenzial am weitesten ausgeschöpft. Beim Sammeln haben sich die Museen eher durchschnittlich eingeschätzt (3,1). Am meisten Verbesserungspotenziale sehen die Verwaltungsleiter in ihren Museen in den Bereichen Bewahren (2,7) und Forschen (2,7). Demnach wird deutlich, dass die Museen versuchen, sich an den Kundenbedürfnissen zu orientieren und sich auf den Bereich Ausstellen und Vermitteln zu konzentrieren. Gleichzeitig kann aber durch die mangelnde Ressourcenausstattung nicht auf alle Ziele gleich intensiv hingearbeitet werden, sodass z.B. im Bereich Forschung Verbesserungspotenzial entsteht.

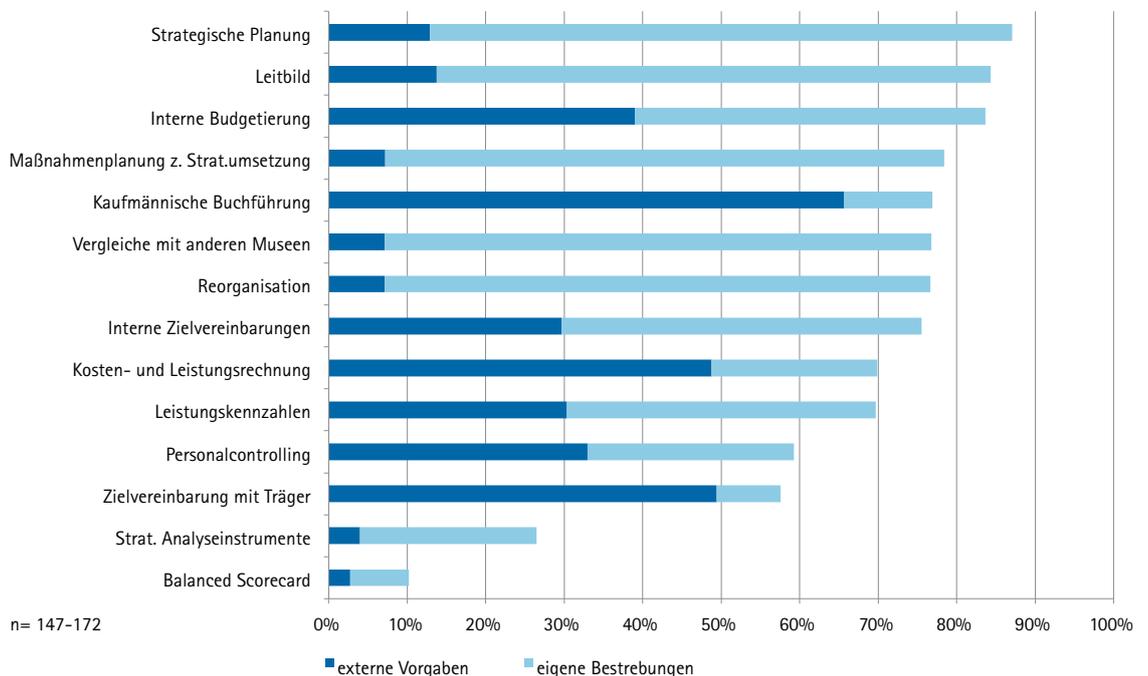
⁵ Siehe International Council of Museums (2007).

4.2 Management- und Steuerungsinstrumente

Management- und Steuerungsinstrumente unterstützen die betriebswirtschaftliche Steuerung von Museen. Sie werden bei der Entwicklung von Strategien, bei der Überprüfung der Zielerreichung, der Festlegung von Zielen oder zur Weiterentwicklung der Organisation verwendet. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass die meisten dieser Instrumente in einer Mehrzahl der Museen verwendet werden.

Abbildung 8 veranschaulicht, wie viel Prozent von den befragten Museen die verschiedenen Instrumente einsetzen (Gesamtlänge der Balken). Die Balken sind zudem zweigeteilt, um nach den Gründen der Einführung, bzw. der Anwendung der Instrumente zu unterscheiden. Der linke Teil des Balkens verdeutlicht, für wie viel Prozent der Museen die Einführung der Instrumente das Resultat externer Vorgaben ist. Der rechte Teil der Balken zeigt dagegen an, für wie viel Prozent der Museen die Einführung der Instrumente auf eigenen Bestrebungen basiert.

Abbildung 8: Verwendung einzelner Management- und Steuerungsinstrumente sowie Gründe für deren Einführung



Die große Mehrheit der befragten Museen besitzt eine strategische Planung (87%), ein Leitbild (84%) sowie eine interne Budgetierung (84%). Auch die meisten anderen Instrumente werden von einer großen Mehrheit der Museen angewendet, z.B. kaufmännische Buchführung (77%), Benchmarkings (77%), interne Zielvereinbarungen (75%), Kosten- und Leistungsrechnung (70%) und Leistungskennzahlen

(70%). Seltener verwendet werden dagegen strategische Analyseinstrumente (26%, z.B. SWOT- oder Portfolio-Analyse) sowie die Balanced Scorecard (10%).

Die Gründe für die Einführung von Instrumenten sind nur selten die Folge externer Vorgaben des Trägers oder rechtlicher Vorschriften. Lediglich die Einführung von drei Instrumenten (kaufmännische Buchführung, Zielvereinbarungen mit dem Träger, Kosten- und Leistungsrechnung) ist die Konsequenz externer Vorgaben. Bei weiteren drei Instrumenten (interne Budgetierung, Leistungskennzahlen, Personalcontrolling) halten sich die internen und externen Faktoren in etwa die Waage. Für die Einführung der acht übrigen Instrumente waren eigene Bestrebungen ausschlaggebend.

Die Ergebnisse deuten auf eine relativ weite Verbreitung moderner Management- und Steuerungsinstrumente unter den Museen in Deutschland, Österreich und der Schweiz hin. Es ist wenig überraschend, dass die Einführung von Instrumenten, wie der kaufmännischen Buchführung oder Zielvereinbarungen mit dem Träger, eine Konsequenz rechtlicher Vorgaben bzw. externer Ansprüche war. Positiv fällt allerdings auf, dass die meisten Instrumente auf Bestreben der Museen selbst angewendet werden. Zudem scheint diese Beobachtung nicht nur auf Instrumente zuzutreffen, die mit relativ geringem Aufwand und Widerstand genutzt werden können (Planung, Leitbild), sondern ebenfalls für jene, die tiefgreifende organisationale Änderungen nach sich ziehen können und Probleme aufdecken (Reorganisation, Benchmarking, Analyseinstrumente).

Neben der Verwendung der verschiedenen Instrumente, ist die Zufriedenheit der Museen mit diesen von besonderem Interesse. Diese kann als ein wichtiges Indiz für die Effektivität der Instrumente und deren Anwendbarkeit im Museumsbereich gewertet werden. Ist die Mehrheit der Museen mit einem Instrument zufrieden, kann daraus geschlossen werden, dass dessen Einführung die Steuerung von Museen verbessert hat. Abbildung 9 veranschaulicht die Zufriedenheit mit den Instrumenten. Zunächst kann wieder an der gesamten Balkenlänge abgelesen werden (wie in Abbildung 8), wie viel Prozent der Museen das Instrument anwenden. Der linke Teil des Balkens gibt darüber hinaus an, wie viel Prozent der Museen (im Verhältnis zu allen Museen) mit dem Nutzen der Instrumente zufrieden oder sehr zufrieden ist.⁶

⁶ Die Zufriedenheit wurde anhand der Frage „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Nutzen der Instrumente, die Sie bislang eingesetzt haben?“ ermittelt. Die Skala hatte von fünf Antwortmöglichkeiten von nicht zufrieden (1) bis sehr zufrieden (5). Die zufriedenen Museen haben entweder die Antwortmöglichkeiten „4“ und „5“ angekreuzt.

Abbildung 9: Nutzung einzelner Management- und Steuerungsinstrumente und Anteil der zufriedenen Nutzer

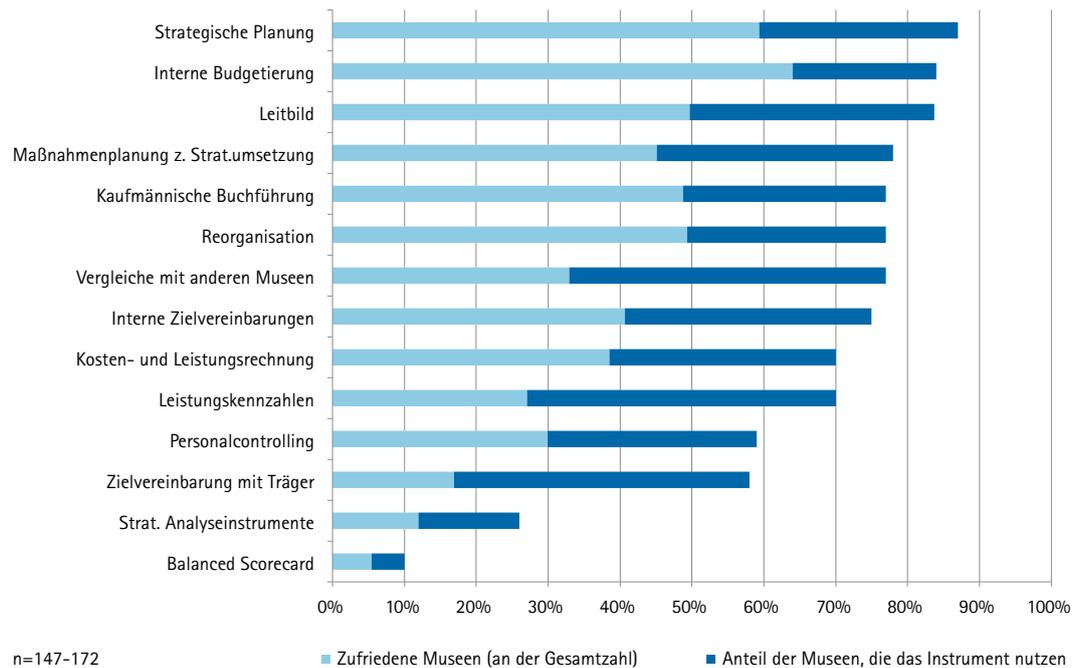


Abbildung 9 zeigt gemischte Ergebnisse. Zunächst wird deutlich, dass die Instrumente, die am weitesten verbreitet sind, auch die höchste Zufriedenheit erfahren. Für die ersten sechs Instrumente (von oben nach unten gelesen) zeigt sich, dass mehr als die Hälfte ihrer Nutzer mit deren Anwendung zufrieden ist. Bei den folgenden Instrumenten halten sich zufriedene und unzufriedene Nutzer ungefähr die Waage. Die negativste Bewertung erfahren die externen Zielvereinbarungen mit den Trägern. Gleichzeitig ist allerdings auch zu sehen, dass keines der Instrumente eine wirklich schlechte Bewertung bekommt.

Im Ergebnis wird deutlich, dass die Museen nicht mit einer bestimmten Art von Instrumenten zufriedener sind. Insgesamt besteht eine relativ hohe Zufriedenheit sowohl mit strategischen Instrumenten, die relativ leicht anzuwenden sind (Planung, Leitbild), als auch mit Instrumenten, deren Implementation in der Regel einen hohen Aufwand erzeugt (kaufmännische Buchführung, Reorganisation). Ebenfalls können ähnliche mittlere Zufriedenheitswerte für verschiedene Instrumente, wie die Kosten- und Leistungsrechnung, die interne Zielvereinbarungen oder die strategischen Analyseinstrumente beobachtet werden. Um dennoch mögliche Zufriedenheitsunterscheide besser herauszuarbeiten, wird im nächsten Kapitel die Analyse der Instrumente verfeinert dargestellt.

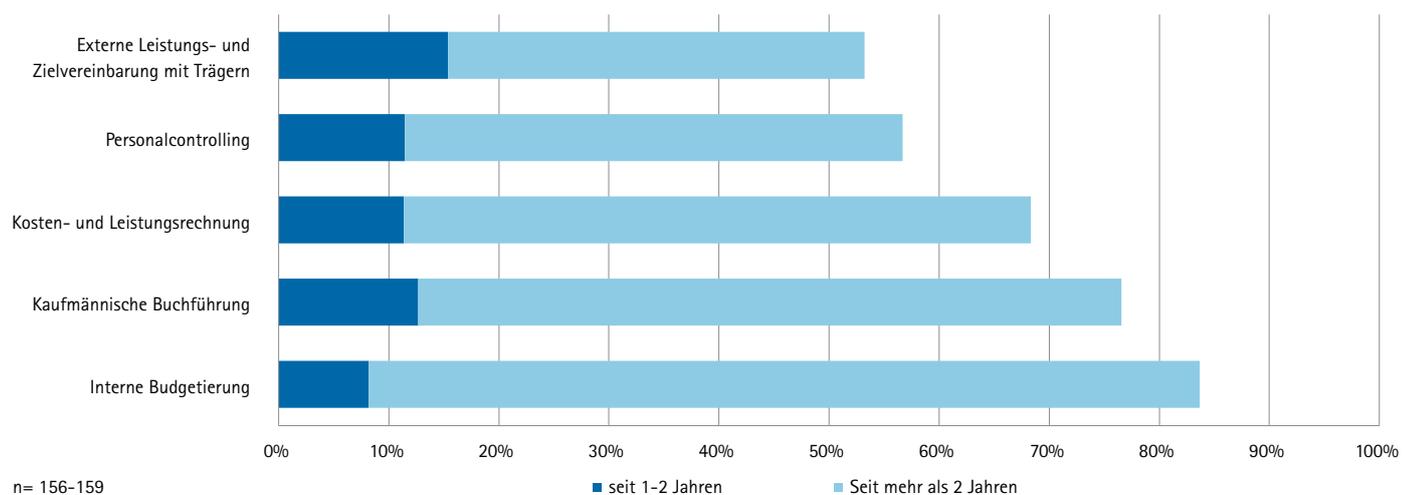
4.3 Einige Instrumente im Speziellen

Der folgende Abschnitt soll dazu dienen, einige der oben aufgeführten Management- und Steuerungsinstrumente vertiefend zu untersuchen. Zuerst wird ein detaillierter Blick auf ausgewählte Management- und Steuerungsinstrumente geworfen, bevor anschließend das Berichtswesen der Museen betrachtet wird.

Zunächst soll gezeigt werden, wie erfahren die Museen mit der Verwendung der Instrumente sind. Daraufhin wird untersucht, inwieweit Museen Management- und Steuerungsinstrumente in gewinnbringenden Kombinationen verwenden. Abschließend soll diskutiert werden, ob bestimmte Rahmenbedingungen eine höhere Zufriedenheit mit den Instrumenten zur Folge haben.

Abbildung 10 illustriert, seit wie vielen Jahren bereits mit bestimmten Instrumenten in den Museen gearbeitet wird. Dazu wurde unterteilt, wie viel Prozent der Museen, die mit den entsprechenden Instrumenten arbeiten, diese seit ein bis zwei Jahren bzw. länger als zwei Jahre anwenden. Die Abbildung verdeutlicht, dass ein Großteil der Museen bereits seit mehr als zwei Jahren auf diese Instrumente setzt. Deshalb kann bereits auf eine gewisse Erfahrung in Bezug auf die Verwendung geschlossen werden. Allerdings bestehen kleinere Unterschiede zwischen den Instrumenten: Während 75% der Museen bereits seit mehr als zwei Jahren mit einer internen Budgetierung arbeiten, liegt dieser Anteil bei den externen Leistungs- und Zielvereinbarungen erst bei 38%. Die externen Zielvereinbarungen scheinen damit ein „jüngeres“ Instrument zu sein als die interne Budgetierung, welche bereits als voll etabliertes Instrument gelten darf.

Abbildung 10: Anteil der Museen die ausgewählter Instrumente nutzen und Zeitpunkt der Einführung



Bislang wurde der Einsatz der Instrumente isoliert voneinander betrachtet. Für ein vollständigeres Bild der Situation ist aber auch eine kombinierte Betrachtung vonnöten. Denn viele der hier genannten Management- und Steuerungsinstrumente entfalten ihre Wirkung erst, wenn sie in Kombination eingesetzt werden.

Als Erstes werden hierzu die Instrumente Doppik und Kosten- und Leistungsrechnung betrachtet. Während in der Kameralistik nur die Einnahmen und Ausgaben verbucht werden und anhand der Kapitel-/Titel-Struktur Verwendung und Herkunft der Gelder identifiziert werden kann, wird in der Doppik der Ressourcenverbrauch abgebildet. Allerdings kann in der Doppik alleine nicht die Herkunft und die Verwendung der Gelder kenntlich gemacht werden, da zur Buchung Sachkonten verwendet werden. Erst eine Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht auch in der Doppik eine Ermittlung der Herkunft und Verwendung der Gelder, da dort den Ausgaben und Einnahmen Kostenart, Kostenträger und Kostenstelle zugeordnet werden.

Die Umfrage zeigt, dass rund 57% der Museen die doppelte Buchführung in Kombination mit der Kosten- und Leistungsrechnung verwenden. 19% der Museen besitzen eine doppelte Buchführung ohne Kosten- und Leistungsrechnung (vgl. Tabelle 1). Durch die fehlende Kosten- und Leistungsrechnung haben die Museen gegenüber der traditionellen Steuerung über kamerale Kapitel, die noch in 13% der Museen erfolgt, einen Verlust an Informationen.

Table 1: Verwendung Doppik – KLR

Doppik \ KLR	Ja	Nein
	Ja	57%
Nein	11%	13%

Das zweite Beispiel betrachtet die Verwendung von Instrumenten des strategischen Managements (vgl. Tabelle 2). Nur knapp ein Viertel der Museen besitzt eine strategische Planung und verwendet dafür auch entsprechende Analyseinstrumente (wie beispielsweise eine SWOT- oder eine Portfolio-Analyse). Die große Mehrheit der Museen (62%) plant zwar strategisch, verwendet jedoch nicht die entsprechenden Instrumente, um ihre Situation und die sich daraus ergebenden Optionen zu analysieren. Dadurch könnte das strategische Management weniger systematisch stattfinden, da die strategische Ausrichtung der Museen nicht auf Basis einer umfassenden Analyse der Rahmenbedingungen und der eigenen Eigenschaften erfolgte.

Table 2: Verwendung Analyseinstrumente – strategische Planung

		Strategische Planung	
		Ja	Nein
Analyseinstrumente	Ja	25%	1%
	Nein	62%	12%

Das dritte Beispiel betrachtet Instrumente zur internen Steuerung von Museen (vgl. Tabelle 3). Durch die Kombination der Instrumente interne Budgetierung, interne Zielvereinbarungen und Leistungskennzahlen können Museen ein umfassendes internes Steuerungssystem aufbauen, das auf dem Konzept der modernen Kontraktsteuerung basiert. Wenn alle drei Instrumente eingesetzt werden, können Ziele festgesetzt, kontrolliert und die Zielerreichung belohnt werden. In knapp der Hälfte aller Museen (48%) werden die drei genannten Instrumente gemeinsam eingesetzt. Eine knappe Mehrheit der Museen (52%) setzt höchstens zwei der drei Steuerungs- und Managementinstrumente ein. In 15% der Museen werden zwar interne Zielvereinbarungen abgeschlossen, und es erfolgt eine Budgetierung, aber es gibt keine Leistungskennzahlen, mit denen die Zielerreichung gemessen werden kann. Weitere 14% der Museen nutzen zwar Leistungskennzahlen und budgetieren, schließen aber keine Zielvereinbarungen ab. Diese Museen messen zwar ihre Leistungen, dürften jedoch aufgrund fehlender Zielvereinbarungen Steuerungsdefizite besitzen.

Table 3: Verwendung der Instrumente Leistungskennzahlen, Zielvereinbarungen und Budgetierung

Leistungskennzahlen/int. Zielvereinbarung/int. Budgetierung	
48%	Alle drei
36%	Zwei Instrumente
12%	Ein Instrument
4%	Keines

Die genauere Untersuchung des Einsatzes von Management- und Steuerungsinstrumenten verdeutlicht, dass die Verwendung eines umfassenden Steuerungssystems nicht die Regel ist. Dies relativiert auch die vorherigen Ergebnisse der Umfrage, nämlich, dass der Einsatz von Management- und Steuerungsinstrumenten weit verbreitet ist. Die Instrumente werden zwar eingesetzt, jedoch häufig nicht in den Kombinationen, mit denen sie erst ihre volle Wirkung entfalten. Inwieweit sich dies auch auf die Zufriedenheit mit den Instrumenten unter bestimmten Rahmenbedingungen auswirkt, wird im Folgenden diskutiert.

Die Zufriedenheit wird in Abhängigkeit von drei Faktoren untersucht: dem kombinierten Einsatz von Instrumenten, dem Grund der Einführung und der Qualifikation der Verwaltungsleitung.

Hinsichtlich des kombinierten Einsatzes von Doppik und Kosten- und Leistungsrechnung zeigt sich, dass die gemeinsame Nutzung der beiden Instrumente zu einer hohen Zufriedenheit führt (siehe Tabelle 4). Bei getrennter, einzelner Nutzung ist die Zufriedenheit wesentlich niedriger. Die oben aufgeführten theoretischen und praktischen Überlegungen zum kombinierten Einsatz von Doppik und Kosten- und Leistungsrechnung spiegeln sich also auch in der Zufriedenheit der Museen mit diesen Instrumenten wider.

Tabelle 4: Zufriedenheit abhängig von Instrumentenkombination

Zufriedenheit mit Doppik und KLR (1 = nicht zufrieden; 5 = sehr zufrieden), in Abhängigkeit vom gemeinsamen Einsatz der Instrumente			
	Gemeinsame Verwendung von Doppik und KLR	Nur Doppik	Nur KLR
Zufriedenheit Doppik	4,0	3,4	--
Zufriedenheit KLR	3,8	-	3,2

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen ebenfalls, dass Museen zufriedener mit ihren Instrumenten sind, wenn sie aus eigenen Bestrebungen heraus eingeführt wurden. Die Zufriedenheit ist niedriger, wenn die Einführung der Instrumente aufgrund von externen Vorgaben von Träger, Recht oder Organisationsform beschlossen wurde. Dies gilt sowohl für Instrumente aus dem Rechnungswesen, wie der Doppik oder der Kosten- und Leistungsrechnung, aber auch für die Budgetierung und vor allem für Zielvereinbarungen mit dem Träger (siehe Tabelle 5). Dieser Unterschied in den Zufriedenheitswerten kann damit erklärt werden, dass Museen bei der Einführung von Instrumenten einen viel größeren Spielraum haben, wenn sie diese nicht aufgrund von Vorgaben Dritter beschließen müssen. Die Museen nehmen in diesem Fall eine aktive Rolle in der Planung ein und können die Einführung des Instrumentes nach ihren Vorstellungen gestalten. Dadurch können sie die Instrumente an ihre jeweiligen Bedürfnisse und Vorstellungen anpassen.

Tabelle 5: Zufriedenheit abhängig vom Grund der Einführung

Instrument	externe Vorgaben	eigene Bestrebung
Doppik	3,8	4,5
KLR	3,5	4,0
Budgetierung	4,0	4,4
Personalcontrolling	3,4	3,9
Zielvereinbarung mit Träger	3,0	4,3

Neben der Kombination der Instrumente und dem Grund der Einführung wird als Drittes die betriebswirtschaftliche Qualifikation des Verwaltungsleiters betrachtet. Die Zufriedenheit mit den fünf

betriebswirtschaftlichen Instrumenten ist höher, wenn der Verwaltungsleiter ein betriebswirtschaftliches Studium oder eine entsprechende Zusatzqualifikation besitzt (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Zufriedenheit abhängig von der Qualifikation des Verwaltungsleiters

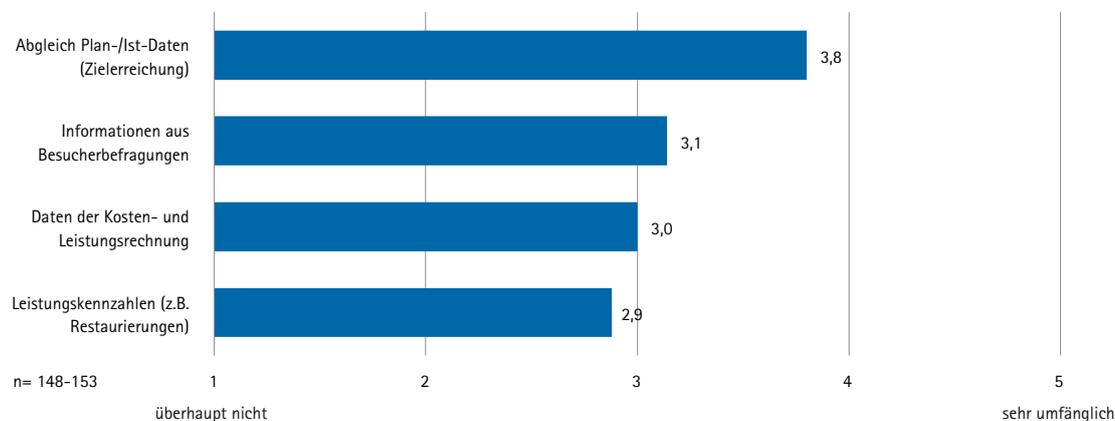
Zufriedenheit Instrumente (1 = nicht zufrieden; 5 = sehr zufrieden)
in Abhängigkeit von der Qualifikation des Verwaltungsleiters

	Doppik	KLR	Budgetierung	Personalcontrolling	externe Zielvereinbarung
Mit BWL-Studium oder Zusatzqualifikation	4,2	3,9	4,4	3,9	3,4
ohne BWL-Studium oder Zusatzqualifikation	3,6	3,4	3,9	3,3	2,7

Dies gilt für alle fünf in Tabelle 6 betrachteten Instrumente. Dieses Ergebnis kann verschieden interpretiert werden: Einerseits könnte man daraus lesen, dass entsprechend geschulte Verwaltungsleiter die Einführung der Instrumente so begleiten können, dass sie einen höheren Nutzen haben und somit zu einer höheren Zufriedenheit führen. Andererseits könnte es aber auch eine Erklärung sein, dass Verwaltungsleiter mit einer betriebswirtschaftlichen Qualifikation den Management- und Steuerungsinstrumenten grundsätzlich positiver gegenüberstehen und daher mit diesen zufriedener sind als Kollegen, die keine derartige positive Grundeinstellung mitbringen. Im Rahmen dieser Umfrage kann die Frage, welche der beiden Hypothesen eher die Realität abbildet, nicht abschließend beantwortet werden.

Zuletzt wird nun noch das Berichtswesen genauer untersucht, wobei insbesondere der Umfang der berichteten Daten (siehe Abbildung 11) und die Nachfrage nach diesen Management-Informationen (siehe Abbildung 12) betrachtet wird.

Abbildung 11: Berichtete Management-Daten



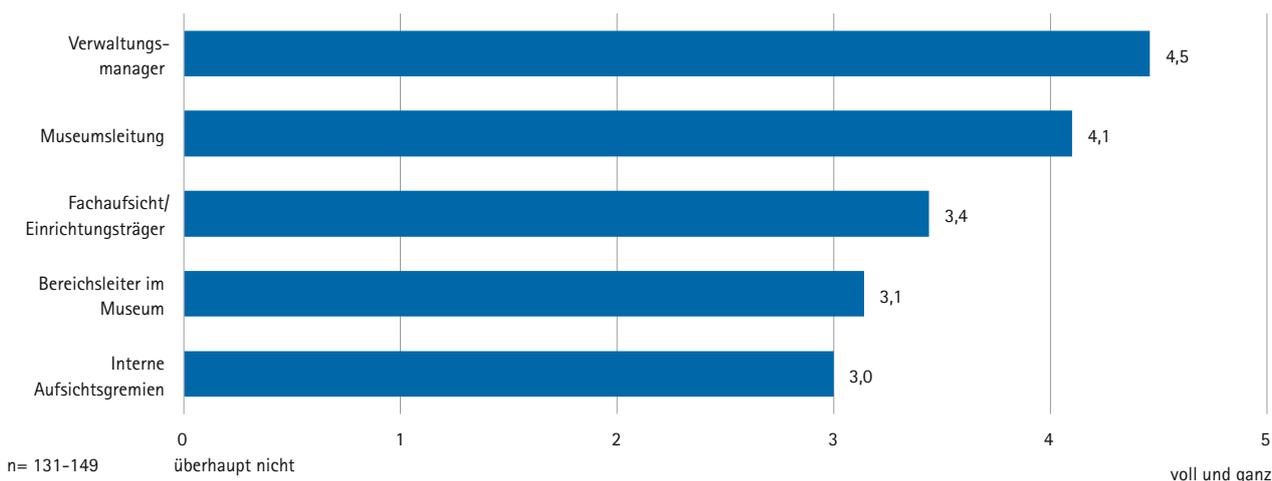
Die Untersuchung der berichteten Management-Daten zeigt, dass am umfangreichsten über den Abgleich der Plan-/Ist-Daten berichtet wird. Deutlich weniger umfangreich werden hingegen

Informationen aus regelmäßigen Besucherbefragungen, die Daten der Kosten- und Leistungsrechnung und auch Leistungskennzahlen ausgewertet. Auch wenn nicht nach der Existenz von höherwertigen Qualitäts- oder Wirkungsindikatoren gefragt wurde, zeigt sich, dass zumindest einfache Leistungs- und Finanzkennzahlen in den Museen in gewissem Umfang vorliegen.

In den letzten Jahren wurde in der Managementforschung im öffentlichen Sektor immer häufiger die Frage gestellt, was mit den Kennzahlen und Management-Informationen eigentlich passiert, nachdem diese erhoben und berichtet wurden.⁷ Eine zentrale Annahme dieses Forschungsbereichs ist, dass das bloße Berichten von Kennzahlen nicht ausreichend ist, um eine Steuerungswirkung zu entfalten. Werden Kennzahlen mit viel Aufwand erhoben und berichtet, bleiben anschließend jedoch unberücksichtigt, kann dies sogar negative Konsequenzen wie Frustration und Demotivation nach sich ziehen und somit die Controlling-Logik ad absurdum führen. Deshalb ist die tatsächliche Verwendung von Kennzahlen, um Entscheidungen im Museum zu treffen, ein weiterer wichtiger Untersuchungsgegenstand, der im Rahmen der Umfrage ermittelt wurde.

Abbildung 12 zeigt diesbezüglich gemischte Ergebnisse. Die Verwaltungsleiter selbst schätzen ihre Nachfrage nach Kennzahlen vergleichsweise am höchsten ein. Danach folgen – nach Meinung der Verwaltungsleiter – die Museumsleitung, die Träger der Museen, die Bereichsleitungen und letztlich die internen Aufsichtsgremien, wie beispielsweise der Verwaltungsrat.

Abbildung 12: Nachfrage von Management-Daten



Die Ergebnisse zeigen, dass Kennzahlen vor allem für die Museumsleitung eine Rolle spielen, um die eigene Organisation zu steuern. Die Verwendung der Performance-Daten für die externe Kontrolle ist

⁷ Für einen Literaturüberblick zu diesem Thema sowie Referenzen, siehe Kroll/Küchler-Stahn (2009).

weniger relevant, und auch auf der Arbeitsebene und im „mittleren Management“ scheinen Kennzahlen nur von nachrangiger Bedeutung zu sein.

Als erstes Zwischenergebnis der Umfrage zeigt sich zusammenfassend ein vorsichtig positives Bild von der betriebswirtschaftlichen Steuerung in Museen. Steuerungs- und Managementinstrumente sind weit verbreitet und werden in der Mehrzahl der Museen eingesetzt. Zudem sind die Museen mit den eingesetzten Instrumenten mehrheitlich zufrieden.

4.4 Steuerung und Strategie

„Je mehr ich plane, desto härter trifft mich die Wirklichkeit.“ Dieses Friedrich Dürrenmatt zugeschriebene Zitat beschreibt eine eher kritische Haltung zum Thema Strategie. Mögen es persönliche Einstellungen oder Erfahrungen sein, die Dürrenmatt zu dieser Aussage verleiteten, die Grundproblematik scheint offensichtlich: Ein Plan entspricht nicht immer der Wirklichkeit und oftmals können Vorhaben nicht wie intendiert umgesetzt werden. Dennoch machen strategische Aufgaben einen erheblichen Teil der Führungsarbeit in Museen aus und es sind Strategien, die eine Richtung und Orientierung für das gesamte Museum vorgeben und im Zusammenwirken mit den entsprechenden Managementinstrumenten eine mehr oder weniger planungs- und zielorientierte Ausrichtung gewährleisten können. Daher erschien es sinnvoll, anstelle einer Detailabfrage der inhaltlichen Ausrichtungen der Museen eher grundsätzliche strategische Herangehensweisen abzufragen. Dabei bewegt sich der verwendete Strategiebegriff in einem weiten Spektrum: Unter „Strategien“ werden im Folgenden Muster ähnlich gerichteter Handlungen und Entscheidungen in Organisationen verstanden.

Zunächst wird auf die inhaltliche Orientierung der angewandten Strategien eingegangen. Wie bereits einleitend erwähnt, wurde darauf verzichtet, Strategien der Museen im Detail abzufragen. Stattdessen beschränkt sich die Analyse auf die allgemeine Ausrichtung der Museen. Dieses Vorgehen stützt sich auf empirische Studien der Management- und Verwaltungsforschung, in denen die hier verwendeten Variablen unter dem Begriff „Strategischer Standpunkt“, berücksichtigt werden⁸. Ein solcher Standpunkt bezieht sich hauptsächlich auf den Umgang der Museen mit den Veränderungen in ihrer Umwelt. Gerade im Museumsbereich haben sich Veränderungen im Umfeld in jüngerer Zeit bemerkbar gemacht: Veränderungen der Kundenerwartungen, Besucherzahlenrückgänge in einigen Bereichen, Budgetdruck oder veränderte Erwartungen der Träger stellen nur einige Beispiele dar. Dies zeigt sich auch an den Antworten, die auf die Frage nach den größten Herausforderungen für die Museen gegeben wurden (siehe Kapitel 4.1). Die Literatur nennt verschiedene Möglichkeiten, wie Organisationen mit solchen Veränderungen umgehen können: (1) Bewahren des Erreichten und Fortsetzen der eingeschlagenen Strategie, (2) Reagieren auf Umweltveränderungen und Anpassen der Strategie, (3) Veränderung aktiv gestalten und Weiterentwicklung.

⁸ Siehe bspw. Meier et al., 2007; Miles/Snow, 1978.

Es stellt sich also die Frage, ob die befragten Museen eine eher reaktive oder aktive strategische Rolle übernehmen. Wie Abbildung 13 zeigt, haben die Museen vor allem auf Veränderungen gesetzt und sich darauf aufbauend weiterentwickelt (4,0). Auch die Konzentration auf vorhandene Stärken wird in den meisten Museen als gut ausgeprägt eingeschätzt (3,7). Die schwächste Ausprägung (3,4) zeigt die Reaktion der Museen auf Anforderungen der Umwelt.

Abbildung 13: Strategische Ausrichtung des Museums

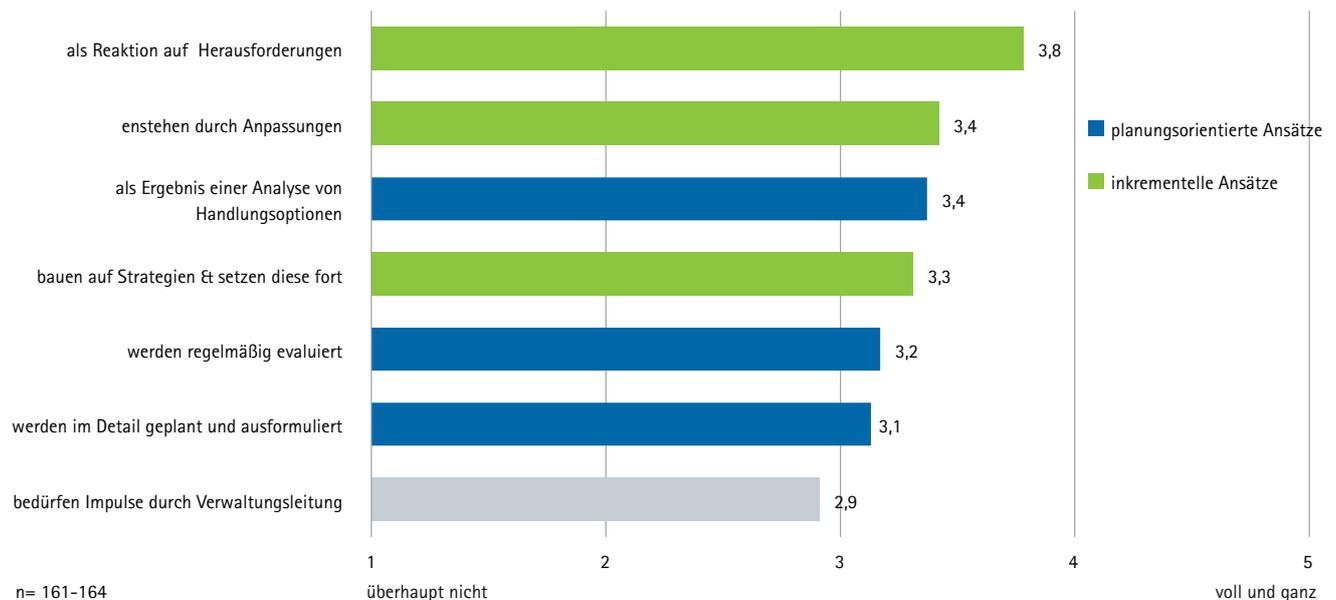


Insgesamt deutet das Ergebnis auf folgende Entwicklung im Museumsmanagement hin: Viele Museen versuchen, mit Hilfe ihrer Strategien Wandel aktiv zu gestalten. Dies zeigt sich auch daran, dass die Museen, die stark auf Umweltanforderungen reagieren auch diejenigen sind, die stark auf Veränderungen gesetzt haben. Somit zeichnet sich eine Entwicklung hin zu einer stärker gestaltenden Museumsverwaltung ab. Allerdings bleibt noch ungeklärt, ob und wie die Museen die Veränderungen der Umwelt in ihre Strategien einfließen lassen.

Ein solcher Umgang mit Veränderungen und neuen Strategien kann durchaus variieren. Museen können ihre Strategien auf einen logisch-rationalen Prozess von Strategieplanung, Evaluation und darauf aufbauender Neuformulierung der Strategie aufbauen oder zum Großteil einem inkrementellen Ansatz folgen. In inkrementellen Ansätzen verläuft der Strategieprozess als eine weniger zielgerichtete, schrittweise Reaktion.

Die nachstehenden Ergebnisse sprechen für ein verstärktes Auftreten der zweiten, eher weniger planungsorientierten Strategien. Die Ergebnisse in Form von Mittelwerten können der Abbildung 14: „Umgang mit neuen Strategien im Museum“ entnommen werden.

Abbildung 14: Umgang mit neuen Strategien im Museum



In erster Linie sehen die Befragten Strategien in ihrem Museum demnach als Reaktion auf sich stellende Herausforderungen an (3,8). Etwas seltener werden Strategien auch als ein Ergebnis von Anpassungen (3,4) oder als eine Fortsetzung bestehender Strategien (3,3) angesehen. Es zeigt sich somit, dass in einem Großteil der befragten Museen der Umgang mit Strategien in einem schrittweisen, kontinuierlichen Prozess von Anpassungen erfolgt.

Dagegen spielen die Optionen, die für einen stark planungsorientierten Ansatz sprechen, wie beispielweise eine regelmäßige Evaluierung (3,2) und detaillierte Planung und Ausformulierung (3,1) für die Mehrheit der Befragten eine eher untergeordnete Rolle. Auffällig ist, dass der Einfluss der Verwaltungsleitung auf neue Strategien von der Mehrheit der Verwaltungsleiter als unterdurchschnittlich eingeschätzt wird (2,9). Eine hohe Standardabweichung⁹ weist daraufhin, dass sich der strategische Einfluss der Verwaltungsleitung in den einzelnen Museen stark unterscheidet. Dies könnte bedeuten, dass Strategien in vielen Museen vor allem auf politischer Ebene verfolgt werden und die Verwaltungsleitung lediglich an deren Umsetzung beteiligt ist. Die zweite These wäre, dass die Entwicklung der Strategie einem Prozess folgt, der sich auf mehreren Leitungsebenen vollzieht.

Die strategische Ausrichtung der Museen lässt sich auch an der Häufigkeit und dem Einsatz der strategischen Managementinstrumente in den Museen erkennen. 78% der befragten Museen gaben an, eine Maßnahmenplanung zu nutzen und 84% gaben an, über ein Leitbild zu verfügen. Auch die Instrumente interne Zielvereinbarungen (75%), Benchmarking (77%) und Reorganisation (77%) werden häufig verwendet. Dagegen findet die Balanced Scorecard nur selten Anwendung (10%), was möglicherweise an

9 Die Standardabweichung beträgt für diesen Aspekt 1,35.

der Komplexität des Instrumentes liegt. Ein Zusammenhang zwischen einer stark planungsorientierten Strategie und einem häufigeren Einsatz strategischer Managementinstrumente konnte auch statistisch nachgewiesen werden: Eine planungsorientierte Strategie ist mit einem signifikant höheren Einsatz strategischer Managementinstrumente verbunden.

Die vorangehende Analyse zeigt, dass strategisches Management durchaus ein wichtiges Thema für die Verwaltungsleitung der Museen darstellt. Inhaltlich setzen die Museen auf aktive Weiterentwicklung und Veränderung und agieren nicht rein reaktiv auf Umwelтанforderungen. Auch strategische Managementinstrumente (wie Benchmarking und interne Zielvereinbarungen) scheinen mit Ausnahme der Balanced Scorecard häufig Anwendung zu finden. Ein vermehrter Einsatz der Instrumente macht sich jedoch umso deutlicher bemerkbar, wenn das besagte Museum einen planungsorientierten Ansatz verfolgt.

Der Entwicklungsprozess neuer Strategien wird vornehmlich als ein eher schrittweiser Prozess wahrgenommen, der in einer Reihe von Anpassungen erfolgt. Dies deutet daraufhin, dass die Entstehung und Entwicklung strategischer Ansätze nicht wie angenommen in einem eindeutigen Top-down-Prozess der detaillierten Planung erfolgt. Vielmehr scheinen schrittweise Anpassungsprozesse auf allen Ebenen eine Rolle in der Strategieentwicklung zu spielen. In diese Richtung deutet auch, dass Impulse durch die Verwaltungsleitung nur in seltenen Fällen eine dominierende Rolle einnehmen.

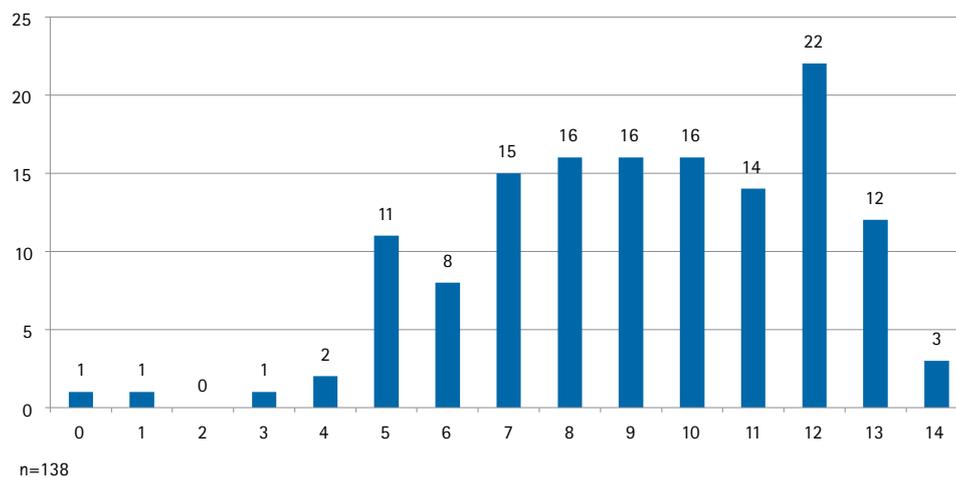
5 ERKLÄRUNGSFAKTOREN DER MODERNISIERUNG

Das folgende Kapitel dient dazu, die in Kapitel 4 dargestellten Ergebnisse der Umfrage eingehender zu analysieren. Es soll die Frage beantwortet werden, warum bestimmte Museen mehr Management- und Steuerungsinstrumente einsetzen als andere.

Im Folgenden wird auf die Frage eingegangen, welche Faktoren den Einsatz der vorgestellten Modernisierungsinstrumente (siehe Kapitel 4) erklären. Dies erfolgt auf Basis eines Modernisierungsindex. Hierzu wurde für den Einsatz eines der insgesamt 14 abgefragten Instrumente jeweils ein Punkt vergeben. Die Museen konnten somit Werte zwischen 0 und 14 Punkten erreichen. Der Modernisierungsindex sagt allerdings nur etwas über die quantitative Nutzung der Modernisierungsinstrumente aus, sodass offenbleibt, wie intensiv und effektiv die Museen diese Instrumente tatsächlich nutzen (qualitative Dimension). Der Modernisierungsindex kann als Maß für den Einsatz moderner Steuerungs- und Managementinstrumente gesehen werden.

Wie in Abbildung 15 zu sehen, befinden sich nur sehr wenige Museen (4%) im Bereich zwischen 0 und 4 Punkten. Auch in der Spitzengruppe mit einem Wert von 14 sind nur drei Museen (2%) zu finden. Der größte Teil der Museen liegt eher im höheren Bereich zwischen 7 und 13 Punkten (80%). Daraus lässt sich ableiten, dass sich der Großteil der befragten Museen in der oberen Hälfte der Modernisierungsskala befindet.

Abbildung 15: Modernisierungsindex



Was erklärt nun, warum einige Museen stärker auf moderne Management- und Steuerungsinstrumente setzen als andere? Um dies zu beantworten, wurden verschiedene Faktoren mit Hilfe statistischer Verfahren auf ihren Einfluss auf den Modernisierungsstand überprüft.¹⁰

¹⁰ Das verwendete Verfahren (multivariate Regressionsanalyse) hat den Vorteil, dass es den Einfluss eines einzelnen Faktors unter Berücksichtigung weiterer Faktoren (Drittvariablen) ermittelt und somit weniger anfällig für Fehlinterpretationen ist.

In Tabelle 7 sind die Ergebnisse dieser Analyse zu sehen. Ein + bedeutet, dass der entsprechende Faktor einen positiven Einfluss auf den Modernisierungsindex hat. Ein ++ zeigt einen sehr sicheren positiven Einfluss an¹¹. Ein – hingegen zeigt an, dass der Faktor negativen Einfluss, bzw. einen sehr sicheren negativen Einfluss (--) hat. Eine 0 zeigt an, dass der entsprechende Faktor keinen Einfluss hat.

Tabelle 7: Einflussfaktoren auf die Verwendung moderner Managementinstrumente

Einflussfaktor	Einfluss
Größe des Museums	
Haushaltsvolumen/Anzahl der Besucher/ Anzahl der Mitarbeiter	++
Zuschussquote	0
Standort des Museums	
Deutschland	--
Österreich	++
Schweiz	++
Art des Trägers	
Bund	0
Land/Kanton	0
Kommune/Landkreis	0
Privater Träger	0
gemischte Trägerschaft (öffentl./privat)	0
Rolle des Trägers	
Träger als Kontrollinstanz	+
Träger als Ideengeber	0
Träger als starker Partner	0
Strategischer Standpunkt und strat. Planung des Museums	
Auf Anforderungen der Umwelt reagiert	0
Auf vorhandene Stärken konzentriert	0
Auf Veränderungen gesetzt & weiterentwickelt	0
Rationale Planung	++
Person des Verwaltungsleiters	
Verwaltungsleiter mit BWL-Studium	++
Verwaltungsleiter mit BWL-Zusatzqualifikation	+
Erfahrung des Verwaltungsleiters	+

Als Erklärungsfaktoren für den vermehrten Einsatz von Managementinstrumenten kommen mehrere Merkmale eines Museums infrage. Hierzu zählen strukturelle Faktoren, wie Größe (Beschäftigtenzahl, Anzahl der Besuche oder Haushaltsvolumen), Anteil der Zuschüsse des Trägers am Haushaltsvolumen (Zuschussquote), Standort des Museums und die Trägerschaft. Neben den strukturellen Merkmalen können auch die Ausrichtung und die Umwelt einer Organisation den Einsatz von Management-

¹¹ Faktoren, die mit + und – gekennzeichnet sind, sind auf dem 10%-Niveau signifikant; Faktoren mit ++ und -- auf dem 5%-Niveau.

instrumenten bestimmen. Hierzu zählen beispielsweise die Einschätzung der Rolle des Trägers oder der strategische Standpunkt des Museums. Drittens können auch die Eigenschaften von Schlüsselpersonen, wie der Verwaltungsleitung, ein relevanter Erklärungsfaktor sein. Im Falle dieser Untersuchung ist es zum Beispiel die betriebswirtschaftliche Qualifikation und die Erfahrung der Verwaltungsleitung.

Als erstes wird der Einfluss der strukturellen Merkmale auf die Verwendung der Management- und Steuerungsinstrumente überprüft. Aufschlussreich ist hier zunächst die Betrachtung finanzieller und größenabhängiger Faktoren. Ein Aspekt, der sowohl die finanzielle Ausstattung als auch die Größe eines Museums widerspiegelt, ist das Haushaltsvolumen. Museen mit einem großen Haushaltsvolumen setzen stärker moderne Managementinstrumente ein als jene mit kleinerem Haushaltsvolumen. Eine Erklärung hierfür liegt offensichtlich darin, dass diese Museen größer sind, als Museen mit kleinem Budget. Derselbe Effekt ist festzustellen, wenn man anstelle des Haushaltsvolumens den Einfluss der Anzahl der Besuche oder der Anzahl der Mitarbeiter verwendet. Eine Erklärung hierfür ist, dass es umso schwieriger ist, ein Museum durch persönliche Kontakte und direkte Einflussnahme zu steuern, je größer es ist. Die Notwendigkeit moderner Steuerungsinstrumente nimmt zu. Es kann außerdem angenommen werden, dass mit der Größe des Museums auch der Grad der Professionalisierung und Spezialisierung der Mitarbeiter steigt und daher mehr Kompetenzen zur Einführung und Nutzung entsprechender Managementinstrumente vorhanden sind. Dies wird auch dadurch bestätigt, dass größere Museen mehr Mitarbeiter im Controlling beschäftigen. Darüber hinaus ist es naheliegend, dass Museen mit einem größeren Haushaltsvolumen eher in der Lage sind, die für die Einführung und Unterhaltung der Instrumente notwendigen Finanz- und Personalressourcen aufzubringen.

Keinen Einfluss hat hingegen der Anteil der Zuschüsse des Trägers am Gesamthaushaltsvolumen. Museen, die finanziell stärker von ihrem Träger abhängig sind, nutzen moderne Managementinstrumente nicht häufiger oder weniger häufig als jene, die einen größeren Anteil ihrer Mittel selbst erwirtschaften. Diese Erkenntnis ist interessant, da sie aufzeigt, dass die finanzielle Abhängigkeit von einem Träger offenbar nicht dazu führt, dass dieser auf einen stärkeren Einsatz von Managementinstrumenten hinwirkt.

Ein weiterer aufschlussreicher struktureller Einflussfaktor ist der Standort des Museums. Das Land, in dem ein Museum steht, hat einen starken Einfluss darauf, wie viele Management- und Steuerungsinstrumente eingesetzt werden. Museen in Österreich und der Schweiz setzen häufiger moderne Steuerungsinstrumente ein als jene in Deutschland. Dieses Bild entspricht auch dem allgemeinen Modernisierungsstand der öffentlichen Verwaltung im deutschsprachigen Raum. Den beiden kleineren Ländern Österreich und Schweiz wird auf diesem Gebiet allgemein ein größeres Modernisierungstreben attestiert als Deutschland.¹² Als Grund kann hier ein allgemeines Modernisierungsklima gesehen werden, welches in Österreich und der Schweiz ausgeprägter ist und somit die Einleitung von Reformmaßnahmen erleichtert. Auch ist davon auszugehen, dass ein Träger, der selbst bereits Erfahrungen mit entsprechenden Management- und Steuerungsinstrumenten gemacht hat, eine Einführung in einem Museum eher fördert oder sogar fordert, als ein Träger, der selbst nicht mit diesen Instrumenten vertraut ist.

¹² Siehe Reichard 2003.

Interessant ist auch ein Blick auf regionale Unterschiede innerhalb Deutschlands. Entgegen allgemeiner wissenschaftlicher Erkenntnisse,¹³ die den westlichen Bundesländern stärkere Modernisierungsbestrebungen bescheinigen, als den östlichen Bundesländern, findet sich in der hier analysierten Umfrage ein solcher Unterschied in der deutschen Museumslandschaft nicht. Dafür kann aber ein klarer Unterschied zwischen dem Norden und dem Süden¹⁴ der Republik festgestellt werden. Die Museen in Norddeutschland setzen sehr viel stärker auf diese Instrumente, als die Museen im Süden. Während die süddeutschen Museen im Schnitt acht der abgefragten Instrumente einsetzen, sind es im Norden 9,8. Dieser Trend lässt sich nicht nur bei den Museen ausmachen, sondern auch bei der Modernisierung der Verwaltung insgesamt. Eine mögliche Erklärung bezieht sich auf die unterschiedliche Finanzausstattung. Während in Norddeutschland mit der Ausnahme Hamburgs alle Länder Empfänger von Zahlungen aus dem Länderfinanzausgleich sind, finden sich im Süden drei der vier Geberländer. Ähnliche Verhältnisse lassen sich auch auf kommunaler Ebene ausmachen. Der größere finanzielle Druck in den nördlichen Ländern führt also möglicherweise dazu, dass diese Museen stärker zu Veränderungen gezwungen sind, als ihre Kollegen im Süden der Republik.

Als letztes strukturelles Merkmal wurde untersucht, inwieweit die Art des Trägers den Einsatz von Management- und Steuerungsinstrumenten beeinflusst. Macht es einen Unterschied, ob der Träger der Bund, ein Land bzw. Kanton, eine Kommune bzw. ein Landkreis oder ein Privater ist? Wie in Tabelle 7 zu sehen ist, ist dies nicht der Fall. Dies ist eine äußerst bemerkenswerte Erkenntnis. In zahlreichen Studien wurde zumindest für Deutschland festgestellt, dass die Kommunen wesentlich größere Anstrengungen bei der Verwaltungsmodernisierung unternommen haben als die Länder und diese wiederum stärker modernisiert haben als der Bund¹⁵. Dieser Unterschied schlägt sich aber offenbar nicht im Einsatz moderner Management- und Steuerungsinstrumente in den Museen nieder. Die Art des Trägers und vermeintlich auch sein Modernisierungsstand haben hierauf offenbar keinen Einfluss. Dies gilt übrigens auch dann, wenn der Träger ein privater Akteur ist. Auch hier hätte man vermuten können, dass private Träger eher auf Management- und Steuerungsinstrumente setzen und dies dann auch bei den von ihnen getragenen Museen forcieren. Dies ist aber nicht der Fall. Man sollte dabei aber auch bedenken, dass es sich bei den privaten Trägern nur in seltenen Fällen um Privatunternehmen oder -personen handelt, denen man spontan einen hohen Einsatz von Management- und Steuerungsinstrumenten unterstellen würde, sondern häufig um eingetragene Vereine oder Stiftungen. Aus diesem Blickwinkel scheint das Ausbleiben eines Unterschiedes zwischen öffentlicher und privater Trägerschaft weniger überraschend zu sein.

Neben den strukturellen Merkmalen wurden noch weitere Faktoren untersucht. Hier ist zunächst die Rolle des Trägers, wie sie von den Museen wahrgenommen wird, anzuführen. Um herauszufinden, wie die Museen ihren Träger wahrnehmen, wurden drei potenzielle Rollen abgefragt, die der Träger

¹³ Siehe Bogumil et al. 2007.

¹⁴ Da es keine allgemeingültige Definition für Nord- und Süddeutschland gibt, wurden die Länder Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Thüringen zum Süden der Republik gezählt. Die restlichen Länder zum Norden. Dies ergibt auch eine genaue Halbierung des Datensatzes.

¹⁵ Siehe beispielsweise Reichard 2003.

einnehmen kann: Kontrollinstanz, Ideengeber und starker Partner. Die Befragten sollten jeweils angeben, wie zutreffend sie diese Rollenbeschreibung für ihren Träger empfinden¹⁶. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede in der Bewertung der drei Rollen. 75% der befragten Museen nehmen ihren Träger als Kontrollinstanz wahr. Als Partner wird der Träger von immerhin 31% der Museen wahrgenommen. Lediglich 5% erleben ihren Träger hingegen als Ideengeber. Betrachtet man nun den Einfluss, den die Wahrnehmung des Trägers auf den Einsatz von Management- und Steuerungsinstrumenten hat, so zeigt sich, dass Museen, die ihren Träger als Partner oder Ideengeber ansehen, nicht stärker auf diese Instrumente setzen, als jene Museen, für die das nicht zutrifft. Museen, die ihren Träger stärker als Kontrollinstanz betrachten, nutzen mehr Management- und Steuerungsinstrumente. Möglicherweise unterstützen die Instrumente die Museumsleitung dabei, den Kontrollbedürfnissen des Trägers gerecht zu werden, indem sie beispielsweise entsprechende Daten zur Verfügung stellen. Es kann aber auch vermutet werden, dass die Management- und Steuerungsinstrumente der Museumsleitung helfen, eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber dem Träger zu bewahren, indem sie der Leitung einen Informationsvorsprung verschaffen.

Als weiterer möglicher Einflussfaktor wurde die strategische Ausrichtung des Museums untersucht. Es zeigt sich allerdings, dass es für den Einsatz moderner Management- und Steuerungsinstrumente keinen Unterschied macht, ob das Museum eher eine Strategie der Weiterentwicklung, des Bewahrens oder der Anpassung verfolgt. Die inhaltliche Strategie spielt deshalb keine Rolle. Die Art der strategischen Planung hat hingegen, wie bereits in Abschnitt 4.4 erwähnt, einen sehr sicheren Einfluss auf den Einsatz der abgefragten Instrumente. Jene Museen, die ihre Strategien auf einen logisch-rationalen Prozess von Strategieplanung, Evaluation und darauffolgender Neuformulierung der Strategie aufbauen (und nicht evolutionär-inkrementell planen), nutzen vermehrt moderne Steuerungs- und Managementinstrumente. Eine Erklärung hierfür könnte darin bestehen, dass Museen, die rational strategisch planen, auch ein Interesse an systematisch und transparent erhobenen Informationen besitzen. Diese Daten wiederum erhalten sie z.B. aus der Kosten- und Leistungsrechnung, dem Kennzahlenwesen, aus Leistungs- und Zielvereinbarungen, Leistungsvergleichen oder den Analyseinstrumenten. Die Verwendung der Steuerungs- und Managementinstrumente ergänzt sich deshalb sehr gut mit einer rational planenden Ausrichtung der Museen.

Als Schlüsselperson für das Thema Managementinstrumente wurde bereits die Verwaltungsleitung der Museen identifiziert. Dies wird auch in den Ergebnissen zum Einsatz moderner Management- und Steuerungsinstrumente deutlich. So zeigen sowohl der Ausbildungshintergrund der Verwaltungsleiter als auch deren Erfahrung einen positiven Einfluss auf den Einsatz dieser Instrumente. Verwaltungsleiter mit betriebswirtschaftlichem Studium oder einer entsprechenden Zusatzqualifikation scheinen stärker zum Einsatz der abgefragten Instrumente zu tendieren als ihre Kollegen ohne betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Möglicherweise suchen aber Träger oder Museumsleitungen, die verstärkt auf diese Instrumente setzen, nach Verwaltungsleitern, die einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund besitzen.

¹⁶ Die Aussage sollte auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) bewertet werden. Die im Folgenden angegebenen Prozentwerte basieren auf den Antwortmöglichkeiten „4“ und „5“.

Auch die Erfahrung des Verwaltungsleiters spielt eine Rolle. Je mehr Erfahrung der Verwaltungsleiter im Management von Kultureinrichtungen besitzt, desto stärker setzt das Museum auf den Einsatz der Managementinstrumente. Dies deutet möglicherweise daraufhin, dass den Verwaltungsleitern der Einsatz moderner Steuerungsinstrumente umso dringender erscheint, je länger sie schon mit dem Management von Kultureinrichtungen befasst und je besser sie mit dem Management von Kultureinrichtungen vertraut sind.

Zusammenfassend finden sich sowohl unter den strukturellen Merkmalen wie auch bei den organisatorischen Faktoren und der Schlüsselpersonen des Verwaltungsleiters Einflussfaktoren für einen vermehrten Einsatz von Management- und Steuerungsinstrumenten. Einige Ergebnisse überraschen kaum, zum Beispiel, dass große Museen verstärkt Management- und Steuerungsinstrumente verwenden. Für diese ist der Einsatz schlicht naheliegender und bei einigen Instrumenten auch sinnvoller als bei kleinen Museen. Andere, wie der fehlende Einfluss der Art des Trägers, sind hingegen überraschend. Die Museen sind in der Ausgestaltung ihrer Management- und Steuerungsfunktionen offenbar selbstständiger als ursprünglich angenommen.

6 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK

Die Ergebnisse dieser Umfrage zeichnen ein modernes Bild der Museumssteuerung. Steuerungs- und Managementinstrumente sind weit verbreitet und werden in der Mehrzahl der Museen eingesetzt. Wertet man die subjektive Zufriedenheit mit den Instrumenten als Indiz für die Effektivität der Instrumente und deren Anwendbarkeit im Museumsbereich, lässt sich attestieren, dass die Einführung der Instrumente die Steuerung von Museen verbessert hat. Dabei werden Instrumente eher in großen als in kleinen Museen eingesetzt. Der Träger sowie die Zuschussquote des Museums spielen hingegen keine Rolle.

Was bedeuten diese Ergebnisse jedoch für den Arbeitsalltag in den Museen? Die Instrumente sind als eine Chance für eine verbesserte Steuerung, für fundierte Entscheidungen und für eine effektivere Mittelverwendung zu verstehen. Diesen ersten Schritt scheinen die Museen bereits gegangen zu sein. Gerade große Museen, bei denen ein eher formalisierter Instrumenteneinsatz besondere Potenziale bietet, nutzen diese Möglichkeiten in hohem Maße. Die Ergebnisse der Umfrage unterstreichen, dass der Einsatz der Steuerungs- und Managementinstrumente auch aus Sicht der Praktiker einen positiven Effekt hat.

Nach der Einführung der Instrumente sollten jedoch der Einsatz der Instrumente in der Organisation optimiert werden: Ist die Kombination der verwendeten Steuerungs- und Managementinstrumente zweckmäßig? Verfügt das Museum über die notwendigen Analyseinstrumente, um eine Strategieplanung sinnvoll ausgestalten zu können? Helfen die Instrumente dabei, den zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre zu begegnen? Mit diesen Leitfragen können die Management- und Steuerungsinstrumente so ausgestaltet werden, dass ihr Potenzial voll ausgeschöpft wird.

Diese Studie betrachtete den aktuellen Stand der Museumssteuerung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Dabei konnte nicht intensiv auf die Fragen der Qualität der Steuerung eingegangen werden. Hierfür bedarf es qualitativer Studien, die sich vertiefend mit den Steuerungssystemen in den Museen beschäftigen. Mit solchen Studien können weitere, bislang offen gebliebene Fragen beantwortet werden. So konnte im Rahmen dieser Studie nicht betrachtet werden, wie genau die Steuerungs- und Managementinstrumente mit den bestehenden Organisationen und Prozessen zusammenspielen. Diese Studie ist also der Ausgangspunkt, um das Museumsmanagement im deutschsprachigen Raum vertiefend zu untersuchen.

7 LITERATUR

Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine/Ohms, Anna K. (2007): Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Berlin: Edition Sigma.

Hartz, Nikola (2009): Betriebswirtschaftliche Steuerung von Museen. Eine Untersuchung der Berliner Landesmuseen. Weimar: Vdg-Verlag.

International Council of Museums (Hrsg.) (2007): ICOM Statutes. Approved in Vienna (Austria) August 24, 2007. http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Statuts/Statutes_eng.pdf, Zugriff: 08.02.2012.

John, Hartmut/Steen, Jürgen (2001): Museumsreform – kooperativ! Perspektiven & Kontroversen & Positionen. Essen: Klartext.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg.) (1989): Die Museen: Besucherorientierung und Wirtschaftlichkeit. Köln: KGSt-Gutachten 15/1989.

Kroll, Alexander/Küchler-Stahn, Nicole (2009): Performance Management in der Öffentlichen Verwaltung – Zwischen Idealismus und Pragmatismus. Ein erweiterter Literaturbericht, in: Der moderne Staat, 2(2), 483–498.

Meier, Kenneth J./O'Toole, Laurence J./Boyne, George A./Walker, Richard M. (2007): Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 357–377.

Miles, Raymond E./Snow, Charles C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw Hill.

Reichard, Christoph (2003): Public Management im deutschsprachigen Raum, in: Blümle, Ernst-Bernd et al. (Hrsg.): *Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen: Festschrift für Reinbert Schauer*. Wien: Linde, 496–518.

Rump, Oliver (2001): *Controlling für Museen: Ziele, Verfahren und Kontrollmöglichkeiten im Museumsmanagement*. Ehestorf: Förderverein des Freilichtmuseums am Kiekeberg.

Schmutzer, Nikola (2005): *Das privatisierte Museum – Vision oder Notwendigkeit?*. Weimar: VDG-Verlag.

Wiese, Giesela/Wiese, Rolf (Hrsg.) (1996): *Die Finanzen des Museums*. Ehestorf: Freilichtmuseum am Kiekeberg.

Wiese, Giesela/Wiese, Rolf (Hrsg.) (1994): *Museumsmanagement: Eine Antwort auf schwindende Finanzmittel?*. Ehestorf: Freilichtmuseum am Kiekeberg.

AUTOREN

Prof. Dr. Isabella Proeller

Professorin für Public und Nonprofit Management
Universität Potsdam

Dr. Christoph Andersen

Management Consultant, Teamleiter Public Management
Syncwork AG

Dipl.-Kfr., Dipl.-Museologin (FH) Nikola Hartz

Senior Consultant, Public Management
Syncwork AG

Martin Hengel, M.A., MScEcon

Consultant, Public Management
Syncwork AG

Dipl.-Verw.wiss. Alexander Kroll

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management
Universität Potsdam

Dipl.-Kfm. Tobias Krause

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management
Universität Potsdam

Dominik Vogel, M.A.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management
Universität Potsdam

IMPRESSUM

Herausgeber:

Syncwork AG
Lietzenburger Straße 69
10719 Berlin
Telefon: +49 30 8540810
Fax: +49 30 85408199
E-Mail: info@syncwork.de
www.syncwork.de

Vorstand:

Arnold Wiersbinski, Dr. Albrecht Hoene, Eberhard Bröer

Ansprechpartner:

Dr. Christoph Andersen

Layout & Satz:

eScriptum GmbH & Co KG – Publishing Services, Berlin

ISBN:

978-3-00-037953-6

© Syncwork AG – Berlin 2012

Alle Rechte vorbehalten.

Diese Publikation wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Trotzdem besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Insbesondere kann diese Publikation keine gründliche Analyse oder geeignete fachkundige Beratung ersetzen. Sie ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und nicht auf die spezielle Situation einer juristischen Person oder Einzelperson ausgerichtet. Eine Verwendung der Ergebnisse liegt damit in der Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Syncwork AG wird ausgeschlossen.

Die Führung und Steuerung von Museen steht vor zahlreichen Herausforderungen und Veränderungen. Organisation, Philosophie und Instrumente der Museumsführung wurden bisher kaum wissenschaftlich untersucht. Insbesondere die Art und Weise, wie Museen gesteuert werden, stand bislang nicht im Fokus der Forschung.

Der vorliegende Bericht setzt an dieser Lücke an und verfolgt das Ziel, die Steuerung von Museen in Zeiten wachsender Ansprüche und Herausforderungen herauszuarbeiten.