

Strategisches Management in Museen

Mit Change Management und Balanced Scorecard aktiv gestalten

Bearbeitet von
Michaela Conen

1. Auflage 2015. Taschenbuch. 232 S. Paperback

ISBN 978 3 8376 2843 2

Format (B x L): 14,8 x 22,5 cm

Gewicht: 366 g

[Weitere Fachgebiete > Philosophie, Wissenschaftstheorie, Informationswissenschaft > Wissenschaft und Gesellschaft | Kulturstudien > Kulturpolitik, Kulturmanagement](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Michaela Conen

Strategisches Management in Museen

Mit Change Management
und Balanced Scorecard
aktiv gestalten

Aus:

Michaela Conen

Strategisches Management in Museen

Mit Change Management und Balanced Scorecard
aktiv gestalten

März 2015, 232 Seiten, kart., zahlr. z.T. farb. Abb., 29,99 €, ISBN 978-3-8376-2843-2

Die Relevanz strategischen Managements für Museen liegt darin begründet, langfristige Lösungen für sich verändernde Rahmenbedingungen im Museumssektor zu finden und insbesondere aktiv zu gestalten. Die Kultur- und Medienmanagerin Michaela Conen zeigt, wie ein wirkungsvolles, aktives strategisches Management in Museen erfolgen kann und wie dabei Change Management und der Einsatz der Balanced Scorecard ein planvolles Vorgehen ermöglichen.

Michaela Conen (Dr. phil.), Kultur- und Medienmanagerin, ist Inhaberin der Agentur CULTURE PARTNERS und als Beraterin tätig. Bis März 2014 war sie Leiterin der Stabsstelle Corporate Performance Management beim Jüdischen Museum Berlin.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/978-3-8376-2843-2

Inhalt

Danksagung | 7

Zusammenfassung | 9

Abbildungen | 11

Tabellen | 15

Abkürzungen | 17

1 Ausgangslage | 19

- 1.1 Hintergrund | 23
- 1.2 Wissenschaftliche Einordnung des Forschungsgegenstands Museum | 27
- 1.3 Besonderheiten im Museumsmanagement | 37
- 1.4 Wissenschaftliche Einordnung des Forschungsgegenstands BSC | 46
- 1.5 Forschungsstand des Einsatzes der BSC und ihrer Ausprägungen | 49
- 1.6 Zielsetzung und Erkenntnisinteresse | 56
- 1.7 Methodisches Vorgehen und Aufbau | 57

2 Strategisches Management und Museen in öffentlicher Trägerschaft | 65

- 2.1 Begriffsbestimmungen | 66
- 2.2 Controlling in Museen in öffentlicher Trägerschaft | 87
- 2.3 Balanced Scorecard (BSC) – ein strategisches Managementsystem | 94
- 2.4 Gesamtbetrachtung der BSC als strategisches Managementinstrument im Kontext von Museen in öffentlicher Trägerschaft | 114
- 2.5 Kritische Betrachtung der BSC | 118

**3 Einsatz des Change Managements zur Einführung der
BSC in Museen in öffentlicher Trägerschaft | 121**

- 3.1 Untersuchung zu der Verbreitung, dem Einsatz und den Erfahrungen mit dem strategischen Instrument BSC in Museen in Deutschland | 121
- 3.2 Einsatz des Change Managements zur Unterstützung der Implementierung der BSC | 131
- 3.3 Zusammenfassung der Voraussetzungen vor Beginn der Implementierung | 149

**4 Anwendungsmöglichkeit der BSC in Projekten
in Museen in öffentlicher Trägerschaft | 151**

- 4.1 Projekt und Projektmanagement | 152
- 4.2 Aufbau einer PSC zur ganzheitlichen Projektsteuerung | 160
- 4.3 Pilotprojekt des Einsatzes der PSC in einem Projekt der Stiftung Jüdisches Museum Berlin (JMB) | 166
- 4.4 Zusammenfassung des Pilotprojekts | 193

5 Fazit und Ausblick | 195

Literatur | 199

Anhang mit Anhangsverzeichnis | 221

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit rückt die Balanced Scorecard (BSC) als strategisches Managementinstrument für Museen in öffentlicher Trägerschaft in den Fokus der Betrachtung und untersucht sie auf ihren Nutzen, ihre Eignung sowie auf ihre Anwendbarkeit als Project Scorecard (PSC) in Museumsprojekten in öffentlicher Trägerschaft auf theoretischer Ebene – jedoch ebenfalls praxisorientiert in Form einer Beschreibung des Pilotprojekts.

Die erfolgreiche Einführung der BSC erfordert weiterhin einen geplanten Wandel innerhalb der Einrichtung. Daher wird das Change Management in die Betrachtung inkludiert und eine eigens im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelte Change-Management-Konzeption vorgestellt.

Die Erarbeitung der damit verbundenen strategischen Prozesse und das Selbstverständnis eines strategischen Managements in Museen in öffentlicher Trägerschaft stellen die Basis der Überlegung dar, da die BSC die Implementierung bereits bestehender Strategien unterstützt und nicht die Strategieentwicklung.

Dementsprechend wird zur ganzheitlichen Betrachtung ein Strategieansatz zur Strategieentwicklung und den dazugehörenden Prozessen aus der Vielfalt der Methoden herausgearbeitet und dient u. a. als Basis und Voraussetzung für die Einführung der BSC. Auf diese Weise soll ein theoretischer Denkrahmen geschaffen werden, wie die BSC in Museen in öffentlicher Trägerschaft eingesetzt werden kann und wie Change Management die Veränderungsprozesse dabei unterstützt.

Im Rahmen einer Online-Umfrage, gerichtet an die Verwaltungsleitungen in Museen in Deutschland, wird zudem der Verbreitungsgrad und Kenntnisstand zur BSC untersucht.

1 Ausgangslage

Strategisches Management stellt für viele Museen kein Fremdwort mehr dar – vereinzelt werden bereits Management- und Steuerungsinstrumente in Museen eingesetzt.¹ Ihre Relevanz besteht darin, dass Museen sich grundlegenden Veränderungen in Zeiten sinkender öffentlicher Zuschüsse, steigender Budgetdefizite, den damit verbundenen Sparmaßnahmen² als auch veränderten Rechenschaftspflichten gegenüber Drittmittelgebern³ ausgesetzt sehen. Am Rheinischen Museumstag in Köln 2011 klagte Regine Zeller, Vorsitzende des Verbands Rheinischer Museen, dass in finanziell schlechten Zeiten immer zuerst bei der Kultur gestrichen würde. Länder und Gemeinden würden der gesamten Kulturförderung ohnehin nur 1,9 Prozent ihrer Ausgaben widmen. Stephan Sensen, Museumsleiter mehrerer Museen in Nordrhein-Westfalen, äußerte an dieser Stelle, dass er gleichermaßen wenig optimistisch in die Zukunft blickt. „Wir stehen erst am Anfang einer katastrophalen Entwicklung.“ Das Aus – selbst für große und traditionsreiche Häuser – zeige: „Es gibt kein ewiges Leben für Museen.“ Viele steuerten auf ihren finanziellen Kollaps zu. Waren 1993 noch 60 Prozent der Museen in öffentlicher – zumeist kommunaler – Trägerschaft, sind es Sensen zufolge aktuell nur noch 55 Prozent. Die Kommunen selbst sind pleite. Ebenfalls nimmt die Konkurrenz auf dem Freizeitmarkt zu und die Angebote von Museen müssen mit Blick auf die divergenten Anspruchs-

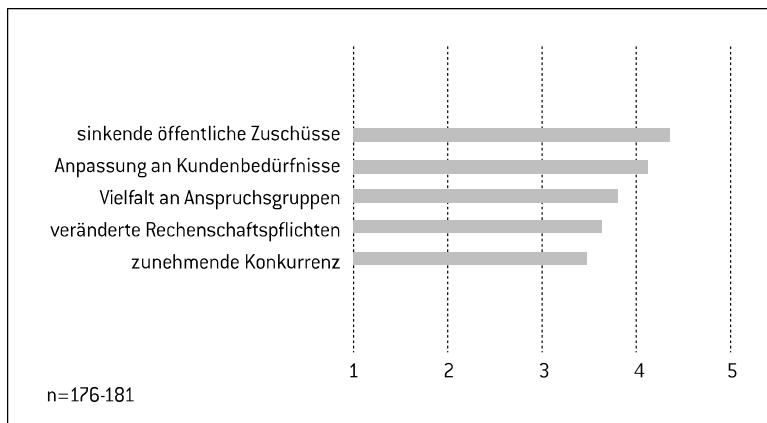
1 Vgl. Modernes Museumsmanagement (2012), S. 18. http://www.uni-potsdam.de/u/ls_puma/files/proeller_et_al_2012_museum.pdf.

2 Vgl. Speier-Werner (2006), S. 140, Bemmé (2011), S. 9.

3 Vgl. Modernes Museumsmanagement (2012), S. 12. http://www.uni-potsdam.de/u/ls_puma/files/proeller_et_al_2012_museum.pdf.

gruppen kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dazu stellt Volker Rodekamp, Präsident des Deutschen Museumsbundes e.V., auf der Tagung fest, „wir sind gut beraten, die wachsende Konkurrenz auf dem Freizeitmarkt ernstzunehmen.“ Auch Unternehmen, Verbände oder Einkaufszentren beherrschten inzwischen „die Kunst des Exponierens.“ Museen sollten in „erlebnisorientierter Atmosphäre“ Informationen vermitteln und ihre multimedialen Angebote noch erweitern. Das Negativ-Image, Museen seien für Besserverdiener und -wisser bestimmt, müsse weg. „Beim Run auf die Fördertöpfe könne man selbstbewusst auf die Rolle als kulturelle Leistungsträger verweisen.“⁴ Diese Sichtweise im Hinblick auf die zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre für Museen und demzufolge auch das Museumsmanagement wird durch eine Umfrage bestätigt. Durchgeführt wurde sie von der Universität Potsdam am Lehrstuhl Public & Non-profit Management im Zeitraum von Juni bis August 2011 und richtete sich an Verwaltungsleiter in Museen in unterschiedlicher Trägerschaft im deutschsprachigen Raum. Die folgende Abbildung (siehe Abb. 1) fasst die zentralen Herausforderungen zusammen.

Abb. 1: Zentrale Herausforderungen für das Museumsmanagement in den nächsten Jahren



Quelle: Modernes Museumsmanagement (2012), S. 16⁵

4 Vgl. Höcke-Groenewegen (2011), <http://www.kunstzweitmarkt.de>.

5 Vgl. <http://www.smb.museum/ifm/dokumente/materialien/mat66.pdf>.

Zudem hat sich das Aufgabenspektrum von Museen neben ihren originären Aufgaben wie dem Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln kontinuierlich erweitert.⁶ Sie sollen eigene Einnahmen erwirtschaften, mit Schulen und weiteren Bildungseinrichtungen kooperieren, im Stadtmarketing präsent sein und auf diese Weise Touristenströme anlocken. Des Weiteren sollen sie Veranstaltungen mit Event-Charakter anbieten, neue Zielgruppen erschließen und besucherorientiert arbeiten.⁷ Diese Zielvorgaben sind zu erfüllen, um als Kulturbetrieb erfolgreich am Markt bestehen zu können und aussichtsreich hinsichtlich Fördermitteln zu konkurrieren.

Zur Umsetzung ihres erweiterten Aufgabenspektrums wird die Initiierung von Kulturprojekten und die Anwendung des Projektmanagements als dynamischer Handlungsansatz immer wesentlicher werden, da „traditionelle, streng hierarchisch aufgebaute Organisationen immer weniger in der Lage sein werden, komplexe Probleme schnell und erfolgreich aus eigener Kraft zu bewältigen.“⁸ Aufgrund der daran geknüpften sowohl quantitativen als auch qualitativen Anforderungen an Museen ist das Museums- und Projektmanagement in Kulturprojekten strategischer und transparenter zu gestalten.

Zur strategischen Ausrichtung gehört jedoch nicht nur die präzise Formulierung von Leitbildern und Strategien,⁹ sondern auch deren Realisierung. Insbesondere in diesem Aspekt bestehen die größten Defizite, da der Versuch, eine vorhandene Strategie sinnvoll umzusetzen, in der Praxis oft scheitert.¹⁰ An dieser Stelle setzt das strategische Steuerungsinstrument – die Balanced Scorecard (BSC) – an. Mit ihrer Hilfe können Organisationen zum einen ihre Strategie erfolgreich implementieren sowie umsetzen und zum anderen die implementierte Strategie fortlaufend überprüfen. Ebenfalls können durch die fortlaufende Überprüfung der Strategien notwendige An-

6 Vgl. Klein (2009), S. 33 ff.; Deutscher Museumsbund e.V. (2011), S. 14. http://www.museumsbund.de/de/das_museum/geschichte_definition/aufgaben_des_museums/.

7 Vgl. ebenda.

8 Bemmé (2011), S. 122.

9 Vgl. Deutscher Museumsbund e.V. – Leitfaden zu Erstellung eines Museumskonzepts (2011), S. 4. http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/LeitfadenMuseumskonzept_2011.pdf.

10 Vgl. Ehrmann (2003), S. 14.

passungen vorgenommen werden und so Veränderungen der Ausgangssituation berücksichtigt werden.¹¹ Strategisches Museumsmanagement und seine Realisierung steht allerdings immer in Abhängigkeit zu der Umsetzungsebene, den Mitarbeitern.¹² In diesem Zusammenhang fördert Change Management die „Entwicklungsfähigkeit“ der Mitarbeiter sowie der Organisation¹³ hin zu einer „lernenden Organisation“¹⁴ und bietet Veränderungsprozessen einen unterstützenden Rahmen.

Diese Bedingungen aufgreifend, rückt die vorliegende Arbeit die BSC als strategisches Managementinstrument für Museen in öffentlicher Trägerschaft in den Fokus der Betrachtung. Sie untersucht die BSC auf ihren Nutzen, ihre Eignung sowie auf ihre Anwendbarkeit als Project Scorecard (PSC) in Kulturprojekten der Einrichtung auf theoretischer Ebene, aber auch praxisorientiert in Form der Beschreibung eines Pilotprojekts. Dabei wird das Change Management¹⁵ in die Betrachtung zur Unterstützung des „geplanten Wandels“¹⁶ innerhalb der Organisation, welche eine derartige

-
- 11 Dabei setzt sich die BSC hauptsächlich mit der bestehenden Strategie auseinander. Durch fortlaufend bestehendes Feedback wird ein fortlaufender Lernprozess ermöglicht (Double-Loop) (vgl. Kühnle (2003), S. 70). Die BSC dient daher hauptsächlich der Strategierealisierung und nicht zu deren Entwicklung.
 - 12 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.
 - 13 Klein (2011), S. 64.
 - 14 Vgl. ebenda.
 - 15 Change Management ist die Planung und Steuerung des Wandels, was dazu verhelfen soll, „auch unter Bedingungen von Unsicherheit die Entwicklung von Unternehmen bewusst zu gestalten“ (vgl. dazu Steiger/Hug (2003), S. 260). Change Management wird von Thom folgendermaßen definiert „Das Konzept des Change Management umfasst alle geplanten, gesteuerten und kontrollierten Veränderungen in den Strukturen, Prozessen und (sofern dies möglich ist) in den Kulturen sozioökonomischer Systeme. Ein integriertes und differenziertes Veränderungsmanagement beschäftigt sich u. a. mit Fragen der Organisation des Personalmanagements, der Unternehmensführung sowie der Kommunikation und Information.“ Thom (1995), S. 870.
 - 16 Dabei umfasst „geplanter Wandel“ alle geplanten und gesteuerten Veränderungen mit dem Ziel der Optimierung oder Veränderung von organisationalen Mu-

Implementierung mit sich bringt, aufgenommen. Die Entwicklung der verbundenen strategischen Prozesse und das Selbstverständnis eines strategischen Managements in Museen in öffentlicher Trägerschaft stellen die Basis der Überlegung dar, da die BSC die Implementierung bereits bestehender Strategien unterstützt und nicht die Strategieentwicklung. Insofern wird zur ganzheitlichen Betrachtung ein Strategieansatz zur Strategieentwicklung und der dazugehörigen Prozesse aus der Vielfalt der Methoden herausgearbeitet und dient u. a. als Basis sowie Voraussetzung für die Implementierung der BSC.

Auf diese Weise soll ein theoretischer Denkrahmen geschaffen werden, wie die BSC in Museen in öffentlicher Trägerschaft eingesetzt werden kann und wie das Change Management diese Veränderungsprozesse unterstützt.

1.1 HINTERGRUND

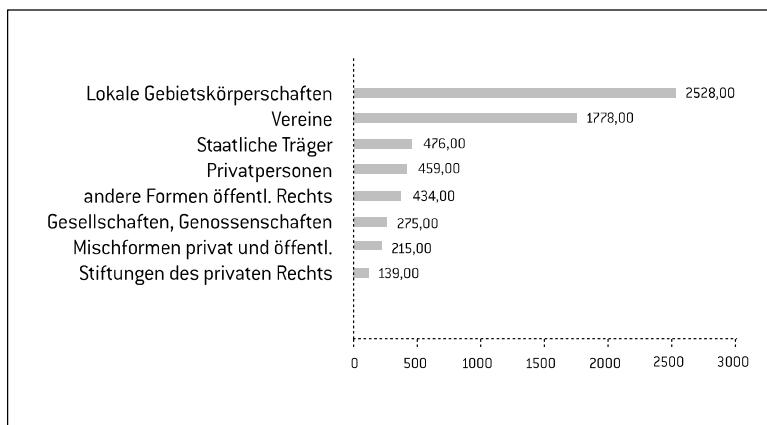
Der Fokus der Untersuchung ruht auf den Spezifika von Museen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft. Von den insgesamt 6.304 in Deutschland existierenden Museen sind über die Hälfte – präzise 55 % (3.438) – in öffentlicher Trägerschaft organisiert (bspw. staatliche Träger, Kommunen, Landkreise oder andere Formen des öffentlichen Rechts, wie bspw. öffentlich-rechtliche Stiftungen).¹⁷ 42,1 % sind in privater Trägerschaft (davon sind bspw. ca. 1.778 in Vereinen organisiert) und 3,4 % befinden sich in gemischter, d. h. öffentlich und privater Trägerschaft.¹⁸ Folgende Abbildung (siehe Abb. 2) stellt die Verteilung der Museen in Deutschland nach Trägerschaft aus dem Jahr 2011 im Detail dar.

tern, d. h. bspw. Strategien, Strukturen oder Kulturen (vgl. dazu Nippa (1997); Porras/Robertson (1992); Stutz (1991)).

17 Vgl. Institut für Museumsforschung (2011), Heft 66, S. 35. <http://www.smb-museum/ifm/dokumente/materialien/mat66.pdf>.

18 Vgl. ebenda.

Abb. 2: Anzahl der Museen in Deutschland nach Trägerschaft



Quelle: Institut für Museumsforschung (2011), Heft 66, S. 33¹⁹

Dabei stehen immer mehr Privatinitiativen im musealen Bereich in Konkurrenz mit den traditionsreichen öffentlichen Kunstmuseen,²⁰ die ausschließlich aus privaten Mitteln und ohne Zuschüsse der öffentlichen Hand betrieben werden. Noch nie zuvor wurden derartig viele Ausstellungshäuser von Privatpersonen gegründet wie heute.²¹ Beispiele hierfür sind das Museum Würth, die Sammlung Goetz, die Fondation Beyeler, das Essl Museum, das Museum Frieder Burda, die Langen Foundation, das Museum Ritter, die Kunsthalle Weishaupt, das Museum Biedermann oder der me Collectors Room Berlin.²² Museen in privater Trägerschaft, welche keine öffentlichen Mittel erhalten, können die Gewinnorientierung stärker in den Mittelpunkt rücken. Sie sind freier im Aufbau ihrer internen Struktur, können betriebswirtschaftliche Instrumente flexibler anwenden und sind daher dynamischer in ihrem planerischen Handeln.

Dies steht im Gegensatz zu Museen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft. Sie sind den politischen und rechtlichen Vorgaben, der Bundes-

19 Vgl. <http://www.smb.museum/ifm/dokumente/materialien/mat66.pdf>.

20 Dieser Trend lässt sich seit den 90er Jahren im Bereich der Bildenden Kunst in der deutschsprachigen Museumslandschaft beobachten.

21 Ridler (2012), S. 9-10.

22 Ridler (2012), S. 9-10.

oder Landeshaushaltsordnung,²³ dem Vergaberecht,²⁴ kameralistischer Haushaltsführung, Aufbau in Hierarchien, welche der öffentlichen Verwaltung ähneln, verpflichtet. Ihre Mittelzuweisungen erhalten Museen in öffentlicher Trägerschaft entweder vom Bund, den Ländern oder Gemeinden und je nach Zuordnung erfolgt die Prüfung der Wirtschaftlichkeit bzw. die Prüfung der den Rechtsnormen entsprechenden Mittelverwendung durch die jeweilige Aufsichtsbehörde. Die Gewinnorientierung, d. h. die Gewinnerzielungsabsicht, steht dabei nicht im Mittelpunkt, sondern der öffentliche Kulturauftrag, eine gesetzliche Auflage für öffentlich-rechtliche Institutionen.²⁵ Sie können daher weniger dynamisch agieren. Nichtsdestotrotz können sich Museen dem Druck, wirtschaftlicher und strategischer zu handeln, nicht entziehen, u. a. aufgrund der zuvor aufgeführten Veränderungsprozesse – und auch hier sei das wirtschaftliche Denken und Handeln, wie der Kulturausschuss der Kultusministerkonferenz bereits 1996 zur Lage der Museen feststellte, das Gebot der Stunde.²⁶ Für Museen bedeutet jedoch wirtschaftliches Denken und Handeln nicht gleich erwerbswirtschaftliches Handeln, also Handeln mit der Absicht der Gewinnerzielung. In der öffentlichen Diskussion wird „Wirtschaftlichkeit“ oft mit „Erwerbswirtschaftlichkeit“ gleichgesetzt, auch wo es um den öffentlichen Auftrag geht, zum Gemeinwohl beizutragen.²⁷ Wirtschaftliches Handeln im öffentlichen Kontext meint, die günstigste Relation zwischen dem verfolgten Zweck und den einzusetzenden Mitteln (Ressourcen) anzustreben.²⁸ Das Wirtschaftlichkeitsgebot ist dabei in der Bundes- und Landeshaushaltsord-

23 Vgl. Rechtsgrundlagen aus der LHO, BHO. <http://www.gesetze-im-internet.de/bho/BJNR012840969.html>.

24 Vgl. Gesetze der VOL, VOF, VOB. <http://www.bmwi.de/DE/Service/gesetze,did=191324.html>.

25 Vgl. Steiner/Grimm (1984), S. 12 ff.

26 Vgl. Heinrichs (1993), S. 1.

27 Vgl. Wirtschaftlichkeit, Wirtschaftlichkeitsuntersuchung. Beitrag im Online-Verwaltungslexikon (2012) (<http://www.olev.de/w/wirtsch.htm>).

28 Vgl. Wirtschaftlichkeit, Wirtschaftlichkeitsuntersuchung. Beitrag im Online-Verwaltungslexikon (2012) (<http://www.olev.de/w/wirtsch.htm>).

nung – (BHO)²⁹ (LHO)³⁰ – verankert und für Museen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft verbindlich.

Weiterhin regte die globale Reformbewegung in der Verwaltung in den 80er Jahren mit dem Steuerungsmodell „New Public Management“ (NPM)³¹ bereits diese Sichtweise für den öffentlichen Sektor an. Im Zuge der Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland in den 90er Jahren und des Einsatzes von betriebswirtschaftlichen Performance-Management-Instrumenten,³² wie dem „Neuen Steuerungsmodell“ (NSM),

-
- 29 Vgl. Regelung auf Bundesebene BHO § 7 Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Kosten- und Leistungsrechnung: (1) Bei Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplans sind die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten. Diese Grundsätze verpflichten zur Prüfung, inwieweit staatliche Aufgaben oder öffentlichen Zwecken dienende wirtschaftliche Tätigkeiten durch Ausgliederung und Entstaatlichung oder Privatisierung erfüllt werden können. (2) Für alle finanzwirksamen Maßnahmen sind angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen. Dabei ist auch die mit den Maßnahmen verbundene Risikoverteilung zu berücksichtigen. In geeigneten Fällen ist privaten Anbietern die Möglichkeit zu geben, darzulegen, ob und inwieweit sie staatliche Aufgaben oder öffentlichen Zwecken dienende wirtschaftliche Tätigkeiten nicht ebenso gut oder besser erbringen können (Interessenbekundungsverfahren). (3) In geeigneten Bereichen ist eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen.
 - 30 Vgl. einzelne ähnlich lautende gesetzliche Regelungen finden sich auf Länder-ebene unter § 7 LHO jeweiligen Bundeslandes <http://www.jusline.de/index.php?cpid=f92f99b766343e040d46fcd6b03d3ee8&lawid=148&paid=7>.
 - 31 Das NPM stellt eine globale Reformbewegung in öffentlichen Einrichtungen dar, deren theoretische Wurzeln in der Public-Choice-Theorie und der Managementtheorie zu finden sind. Dabei hängt ihre jeweilige konkrete Ausgestaltung stark davon ab, welche dieser Theorien stärker betont wird. Konzepte mit starkem Bezug zur Public-Choice-Theorie betonen den Bürokratieabbau und stärkeren Rückzug der Politik. Liegt der Bezug in der Managementtheorie, wird die Erweiterung der bürokratischen Handlungsspielräume betont (vgl. Müller/Papenfuß/Schaefer (2009), S. 13-14).
 - 32 Performance Management umfasst alle Maßnahmen zur Definition und Messung von Erfolgskenngrößen sowie zur Ausrichtung sämtlicher strategischen und operativen Aktivitäten auf eine erfolgreiche Zielerreichung hin (vgl. Gmür/Schauer/Theuvsen (2013), S. 9).

entwickelt von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) als Modell der strategischen Steuerung der Verwaltung,³³ entstanden neue Anspruchshaltungen gegenüber Museen, ökonomische Betrachtungsweisen anzunehmen. Im Zuge der Betrachtung von Kulturinstitutionen unter einer ökonomischen Perspektive hat sich in diesem Zeitraum das Kultur- und das Museumsmanagement als Teildisziplin etabliert. Zur weiteren Betrachtung folgt sowohl die wissenschaftliche Einordnung des Forschungsgegenstands Museum, ihre Begriffsbestimmung als auch die Beschreibung ihrer Organisation und Betriebsnatur – um anschließend auf die Darstellung der rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen von Museen in öffentlicher Trägerschaft, ihren Besonderheiten im Museumsmanagement und deren Problemstellung in Bezug auf die Erfolgsmessung qualitativer Ziele sowie deren Problemstellung in Hinblick auf Veränderungsprozesse einzugehen.

1.2 WISSENSCHAFTLICHE EINORDNUNG DES FORSCHUNGSGEGENSTANDS MUSEUM

Fragestellungen zum Forschungsgegenstand Museum können sich aus sozial- und kulturwissenschaftlichen sowie kulturmanagerialen Bereichen ergeben und sind der „Vielgestaltigkeit des Untersuchungsphänomens“³⁴ geschuldet. Daher entzieht sich der Forschungsgegenstand Museum einer eindeutigen Zuordnung in eine akademische Disziplin.

1.2.1 Museumsbegriff nach ICOM

In der Bundesrepublik Deutschland existieren keine gesetzlichen Regelungen darüber, was ein Museum ausmacht und worin der Auftrag oder die Aufgaben von Museen bestehen. Der Begriff „Museum“ ist nicht geschützt. Aus diesem Grund hat ICOM Deutschland (International Council Of Mu-

33 Vgl. das NSM ist primär ausgerichtet auf eine Verwaltungmodernisierung (Binnenmodernisierung). Es ist ein Modell zur strategischen Steuerung von Verwaltungen vor allem im kommunalen Bereich (vgl. Müller/Papenfuß/Schaefer (2009), S. 15-16).

34 Baur (2010), S. 7.

seums) in Zusammenarbeit mit dem Vorstand des Deutschen Museumsbundes e.V. im Februar 2006 das mit den regionalen Museumsämtern und -verbänden sowie mit dem Institut für Museumskunde abgestimmte Grundsatzpapier „Standards für Museen“ verabschiedet. Diese Standards sollen keine „Mindeststandards“ ausmachen, sondern bieten eine Orientierung für eine qualifizierte Museumsarbeit in Deutschland. Im Vordergrund stehen die fünf originären Kernaufgaben des Museums: Sammeln, Bewahren, Forschen, Vermitteln und Ausstellen – wobei die vierte Kernaufgabe „Vermitteln“ dem Ausstellen gegenüber gleichwertig gestellt wird. Die Dokumentation wird dem Forschen zugeordnet. Weitere Aspekte ergänzen die Kernaufgaben, wie bspw. eine dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis, ein transparentes Leitbild und Museumskonzept, ein nachhaltiges Museumsmanagement sowie qualifiziertes Personal.³⁵ Ein Museum wird nach den ethischen Richtlinien des ICOM, Artikel 2 – Definitionen, wie folgt beschrieben:³⁶

1. Ein Museum ist eine gemeinnützige, ständige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zu Studien-, Bildungs- und Unterhaltungszwecken materielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt.
- a) Diese Definition des Begriffs „Museum“ soll ohne jede Einschränkung gelten, jeweils unabhängig von Trägerschaft, territorialem Charakter, Betriebsstruktur oder Ausrichtung der Sammlungen der betreffenden Einrichtung.

35 Vgl. ICOM/Deutscher Museumsbund e.V. (2006), S. 4. http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Standards_fuer_Museen_2006.pdf.

36 Vgl. ICOM 2002. Anm.: Ethische Richtlinien von ICOM. Definition der Begriffe „Museum“ und „qualifiziertes Museumspersonal“. Auszug aus den ICOM-Statuten, die am 5. September 1989 auf der 16. ICOM-Vollversammlung in Den Haag, Niederlande, verabschiedet und am 7. Juli 1995 auf der 18. ICOM-Vollversammlung in Stavanger, Norwegen, sowie am 6. Juli 2001 auf der 20. ICOM-Vollversammlung in Barcelona, Spanien, ergänzt wurden. <http://icom.museum/the-vision/statements/>.

b) Zusätzlich zu den als „Museen“ ausgewiesenen gelten auch folgende Einrichtungen als Museen im Sinne dieser Definition:

Beispielsweise

- i) natürliche, archäologische und völkerkundliche Denkmäler und Stätten sowie historische Monuments und Stätten mit Museumscharakter, die materielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschaffen, bewahren und zugänglich machen;
- ii) Einrichtungen, die Pflanzen- und Tiersammlungen besitzen und lebende Exemplare von Pflanzen und Tieren ausstellen, wie botanische und zoologische Gärten, Aquarien und Vivarien;
- iii) Wissenschaftszentren und Planetarien;
- iv) gemeinnützige Kunstmuseen, Institute für Restaurierung und Konserverung sowie Ausstellungsräume, die ständig von Bibliotheken und Archiven unterhalten werden;
- v) Naturparks;
- vi) internationale, nationale, regionale oder lokale Organisationen, Ministerien oder Behörden, die für Museen im Sinne dieser Definition zuständig sind;
- vii) gemeinnützige Institutionen und Organisationen, die mit Bewahrung, Forschung, Lehre, Ausbildung, Dokumentation oder anderen mit Museen und Museumskunde in Verbindung stehenden Aufgaben betraut sind;
- viii) Kulturzentren und andere Institutionen, die Pflege und Erhalt materieller und immaterieller ererbter Güter fördern (Kulturerbe/Living Heritage und gestalterische Aktivitäten auf digitalem Gebiet);
- ix) alle anderen Institutionen, denen der Vorstand (Executive Council) nach Konsultation des Beratenden Ausschusses (Advisory Committee) ganz oder teilweise die Eigenschaften eines Museums zubilligt, oder solche Instituti-

onen, die Museen und qualifiziertes Museumspersonal durch museologische Forschung, Lehre oder Ausbildung unterstützen.

2. Qualifiziertes Museumspersonal bezeichnet alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Museen oder anderen der Definition in Artikel 2 (1) entsprechenden Einrichtungen, welche in irgendeinem für die Leitung oder Funktion eines Museums relevanten Bereich ausgebildet wurden oder über entsprechende Berufserfahrung verfügen, sowie Selbstständige, welche die „Ethischen Richtlinien für Museen von ICOM“ anerkennen und für als Museen geltende Einrichtungen fachlich oder beratend tätig sind. Dies gilt nicht für Personen, die mit für Museen und ihre Dienstangebote benötigten kommerziellen Produkten und Geräten Handel treiben oder für sie werben.

1.2.2 Organisation und Betriebsnatur von Museen in öffentlicher Trägerschaft

Das Museum ist keine einfach zu definierende Organisation. Die Bestimmungsmerkmale einer Organisation, u. a. Ziel, Größe, Ressourcen und Mitglieder, können sich je nach Museum äußerst divergent darstellen.³⁷ Laut der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) ist die öffentliche Kultureinrichtung „[ihrer] Anlage nach ein Betrieb“ und es gilt, ihre „Betriebsnatur voll zu entfalten“, indem sich administratives Denken zum betriebswirtschaftlichen Denken wandelt.³⁸ Daher benötigt der Kulturbetrieb der Zukunft zunehmend Entrepreneurship.³⁹ Anschließend werden hierzu die aktuellen kulturpolitischen Rahmenbedingungen in rechtlicher und finanzieller Hinsicht beschrieben.

1.2.2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

In der Bundesrepublik Deutschland bilden Bund, Länder und Gemeinden zusammen ein dreigliedriges System öffentlicher Kulturpolitik. Die politi-

37 Vgl. Studiengang Museumsmanagement-Organisation und Organisationsstruktur in Museen. <http://www.kultur.uni-hamburg.de/volkskunde/Lehrver/1999/dauschek.html>

38 Vgl. Klein (2011), S. 57.

39 Vgl. Klein (2011), S. 58.

sche Verantwortung wird von den gesetzgebenden Organen des Bundes sowie der Länder und den Selbstverwaltungsgremien der Kommunen sowie ihren für Kultur zuständigen Ausschüssen wahrgenommen. Für die fachliche Umsetzung sind die Regierungsbehörden (Kulturministerien) bzw. die Verwaltungen der Kommunen (Kulturdezernate) zuständig. Entsprechend der Verfassung liegen die staatlichen Aufgaben und Kompetenzen für Kulturpolitik bei den Ländern – soweit das Grundgesetz (GG) keine anderen Regelungen enthält (Artikel 30 GG). Deutsche Kulturpolitik ist föderal und dezentral organisiert. Neben Bund und Ländern haben die kommunalen Gebietskörperschaften, Städte und Landkreise eine eigene Kulturverantwortung im Gesamtgefüge der öffentlichen Zuständigkeiten. Auf Bundesebene wurde 1998 das Amt des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) und somit ein zentraler Ansprechpartner für Kultur auf Bundesebene geschaffen.⁴⁰ Die Kulturpolitik wird von den Prinzipien Dezentralität, Subsidiarität, Pluralität und Liberalität bestimmt.⁴¹ Die politischen Handlungsebenen verhalten sich komplementär zueinander. Kennzeichnend ist weiterhin das Prinzip der „Regierungsferne“ – bei gleichzeitig hoher Gewährleistungs- und Finanzierungsverantwortung der öffentlichen Hand.⁴² Folgende Tabelle (siehe Tab. 1) zeigt die Struktur der öffentlichen Kulturpolitik in Deutschland im Überblick.

40 Vgl. Wagner (2007). http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/02_Musikfoerderung/wagner.pdf.

41 Vgl. Klein (2009), S. 146.

42 Vgl. ebenda.

Tab. 1: Struktur der öffentlichen Kulturpolitik in Deutschland im Überblick

Ebenen der öffentlichen Kulturpolitik	Bund	Länder	Kommunen
Institutionen/ Gremien der Legislative und Exekutive	Bundesregierung; Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien, Auswärtiges Amt, Bundesministerium für Bildung und Forschung u. a. Ministerien / Bundestag; Ausschuss für Kultur und Medien im Bundestag / Bundesrat; Ausschuss für Kulturräte im Bundesrat	16 Landesregierungen und Landtage Kulturausschüsse in allen Landtagen, Kultur-/Kultusministerien i. d. R. zusammen mit anderen Ressorts, darin: Kulturabteilungen	Kommunale Verwaltungen und Ratsversammlungen/Kreistage in ca. 13.500 Gemeinden und 439 Landkreisen, Kulturausschüsse in größeren Städten, Kulturreferate/dezernate i. d. R. in Kombination mit anderen Aufgaben, darin: Kulturämter, Kulturinstitute
Kompetenzen	Allgemeine Gesetzgebung als Rahmenbedingung für das kulturelle und künstlerische Schaffen (bspw. Steuer- und Sozialrecht); spezielle Gesetzgebung im künstlerischen Bereich (bspw. Urheberrecht, Filmförderung); fachliche Zuständigkeit vor allem in der auswärtigen Kulturpolitik	Vorrangige Kulturkompetenz (Kulturhoheit) der Länder entsprechend Art. 30 des Grundgesetzes (GG); Gesetzgebung in einzelnen Sparten mit Spezialbereichen (bspw. Kulturräumgesetz Sachsen, Bibliotheksgesetze, Weiterbildungsgesetze)	Keine gesetzgebende Kompetenz, aber: grundsätzlich verbrieftes Recht, „alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft in eigener Verantwortung zu regeln“ (Art. 28 und 2 GG), Erlass von Förderrichtlinien, Gebührenordnungen, Zielvereinbarungen etc., auch: Kulturentwicklungsplanung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Europäische Kulturportal⁴³

1.2.2.2 Finanzielle Rahmenbedingungen

Laut Kulturfinanzbericht 2012 fielen im Jahr 2009 über ein Drittel (35,4 %) der gesamten Kulturausgaben von Bund, Ländern und Gemeinden für Theater und Musik an. Weitere 18,0 % flossen in die Finanzierung der Museen und 15,1 % in die der Bibliotheken. Für die sonstige Kulturpflege wurden

43 Vgl. Europäisches Kulturportal http://ec.europa.eu/culture/portal/sites/members/germany_de.htm.

13,0 % aufgebracht.⁴⁴ Der Abstand zwischen dem Etat für Theater und Musik sowie dem Etat für Museen betrug insofern über 17 %. Der Abstand betrug 2005 über 15 %⁴⁵ und erhöhte sich um 2 %. Insgesamt wurden daher im Jahr 2009 über 2 % weniger Etat der gesamten Kulturausgaben für Museen zur Verfügung gestellt als noch 2005.

Vergleicht man die Ausgabenstruktur der Körperschaften, so zeigten sich divergente Schwerpunkte in der Kulturfinanzierung, welche den verschiedenen Aufgabensetzungen geschuldet waren. Die Hauptausgabenlast der Gemeinden entstand 2009 durch die Finanzierung von Theatern und Musik (44,0 % aller Gemeindemittel für kulturelle Angelegenheiten). Zweitgrößter Bereich waren die Museen (19,1 %) und drittgrößter die Bibliotheken (16,9 %).⁴⁶ Der Abstand zwischen dem Etat für Theater und Musik sowie dem Etat für Museen betrug insofern über 25 %. Im Jahr 2005 betrug er über 20 %.⁴⁷ Insgesamt wurde im Jahr 2009 über 5 % weniger Etat von den Gemeinden für Museen zur Verfügung gestellt als noch 2005.

Bei den Ländern lagen die Theaterausgaben 2009 mit 37,4 % an den Länderkulturausgaben insgesamt signifikant vor den Ausgaben für Museen (16,1 %) und Bibliotheken (9,9 %).⁴⁸ Der Abstand zwischen dem Etat für Theaterausgaben und dem Etat für Museen betrug insofern über 21 % – im Jahr 2005 über 20 %.⁴⁹ Insgesamt wurde daher im Jahr 2009 über 1 % weniger Etat für Museen von den Ländern zur Verfügung gestellt als noch 2005. Für Museen, Sammlungen und Ausstellungen stellten Bund, Länder und Gemeinden im Jahr 2009 Mittel in Höhe von 1,6 Milliarden Euro zur Verfügung. Dies waren 18,0 % der gesamten öffentlichen Kulturausgaben.

44 Vgl. Kulturfinanzierungsbericht (2012), S. 12-13. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturfinanzbericht/1023002129004.pdf?__blob=publicationFile.

45 Vgl. Hirschle (2011), S. 3-4.

46 Vgl. Kulturfinanzierungsbericht (2012), S. 12-13. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturfinanzbericht/1023002129004.pdf?__blob=publicationFile (01.07.2013).

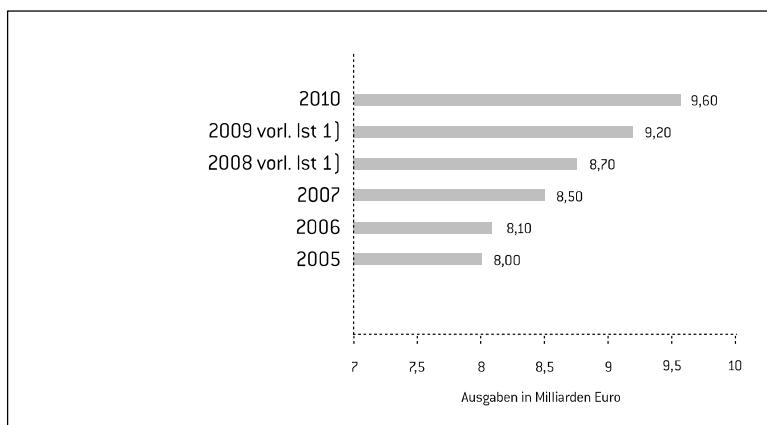
47 Vgl. Hirschle (2011), S. 3-4.

48 Vgl. Kulturfinanzierungsbericht (2012), S. 12-13. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturfinanzbericht/1023002129004.pdf?__blob=publicationFile.

49 Vgl. Hirschle (2011), S. 3-4.

Im Vergleich zu 1995 erhöhten sich die Aufwendungen der öffentlichen Haushalte für diesen Bereich bis 2009 um 37,9 % und gegenüber den Vorjahren um 4,0 %.⁵⁰ Es lässt sich demgemäß zwar insgesamt ein Anstieg der öffentlichen Kulturausgaben beobachten, jedoch wird ebenfalls ein Rückgang der öffentlichen Kulturausgaben im Museumssektor seit 2005 deutlich. Folgende Abbildung (siehe Abb. 3) stellt die Gesamtentwicklung der öffentlichen Kulturausgaben in Deutschland dar.

Abb. 3: *Öffentliche Kulturausgaben (Ausgaben in Mrd. Euro) in Deutschland von 2005-2010*



Quelle: Statistisches Bundesamt, Kulturfazbericht (2010), S. 25⁵¹

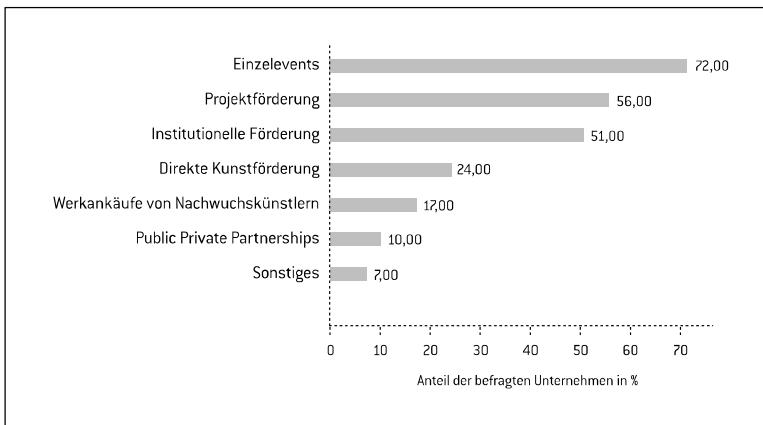
Durch private Kulturfazierung – also durch Einnahmen öffentlicher Einrichtungen aus privaten Quellen, wie bspw. private Haushalte, Wirtschaft, durch Stiftungen und andere private Organisationen ohne Erwerbszweck – wurden 2009 schätzungsweise unmittelbare Einnahmen in Höhe von 1,2 Milliarden Euro erzielt. Dies entsprach 14,15 Euro je Einwohner. Mit den Einnahmen finanzierten die öffentlichen Kultureinrichtungen

50 Vgl. ebenda.

51 Vgl. Kulturfazbericht (2010), S. 25. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturfazbericht1023002129004.pdf?__blob=publicationFile.

20,5 % ihrer Ausgaben (unmittelbare Ausgaben ohne Zahlungen an den nicht öffentlichen Bereich).⁵²

Abb. 4: Die Kulturförderung der Wirtschaft in Deutschland nach Förderformen im Jahr 2008



Quelle: Kulturreis der deutschen Wirtschaft im BDI. Unternehmerische Kulturförderung in Deutschland, S. 16⁵³

Darüber hinaus war die Projektförderung die zweithäufigste Bezuschussung in der Kulturförderung durch die Wirtschaft in Deutschland im Jahr 2008. Daran wird ersichtlich, welches Potenzial für die Akquise von Drittmitteln für Kulturprojekte für Museen besteht. Folgende Abbildung (siehe Abb. 4) zeigt weitere Bereiche der Kulturförderung der Wirtschaft in Deutschland. Weiterhin ist zu konstatieren, dass der Anteil von Museen in

52 Vgl. Kulturförderungsbericht (2012), S. 78-79. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturförderungsbericht/1023002129004.pdf?__blob=publicationFile.

53 Vgl. Kulturreis der deutschen Wirtschaft im BDI. Unternehmerische Kulturförderung in Deutschland, S. 16.

öffentlicher Trägerschaft im Jahr 2010 um 3 % im Vergleich zum Vorjahr gesunken ist (von 58,5 % auf 55 %).⁵⁴

Aufgrund der dargelegten Ausgangslage für Museen in öffentlicher Trägerschaft ist das wissenschaftliche Interesse an der wirtschaftlichen Betriebsführung von Kultur- und Museumsbetrieben sowie ihren Parametern für Erfolg und Erfolgsmessung immer weiter gestiegen. Eine Vielzahl von Publikationen,⁵⁵ Studien und wissenschaftlichen Arbeiten, die sich mit dem Management von Kulturbetrieben im Allgemeinen und Museen im Besonderen auseinandersetzen, belegen dies. Publikationen und Arbeitskreise, wie der Arbeitskreis Verwaltungsleitung des Deutschen Museumsbundes e.V.,⁵⁶ der Arbeitskreis Museumsmanagement im Freilichtmuseum am Kiekeberg,⁵⁷ steuern ihre Beiträge zu möglichen Problemlösungen für die zentralen Herausforderungen im Museumsmanagement bei. Dabei unterstützt das Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin durch seine Veröffentlichungen in seinen Mitteilungen die museumsrelevante Forschung.⁵⁸ Neueste Umfragen belegen die vermehrte Nut-

-
- 54 Statistisches Bundesamt, Kulturförderbericht (2010), S. 58. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturförderbericht1023002129004.pdf?__blob=publicationFile.
- 55 Vgl. Publikationen des Fachverbands für Kulturmanagement wie bspw. Bekmeier-Feuerhahn, van den Berg, Höhne, Keller, Koch, Mandel, Tröndle, Zembylas (2009), (2010), (2011), (2012), (2013) sowie Baumgarth (2008).
- 56 Dies belegen Tagungen des Arbeitskreises Verwaltungsleitung des Deutschen Museumsbundes e.V. zu den Themen wie „Höhere Qualität?: Zur Bewertung musealer Arbeit“ (2004), „Museen gestalten Zukunft – Perspektiven im 21. Jahrhundert“ (2006), „Was macht ein Museum erfolgreich?“ (2007), „Museen in der Informationsgesellschaft“ (2008).
- 57 Der Arbeitskreis beschäftigt sich mit den strategischen Erfolgsfaktoren in den Bereichen, wie bspw. Personalmanagement, Corporate Identity-Strategien, zielgruppenorientiertes Museumsmanagement, Zielfelder, Marktchancen und Qualitätsmanagement. Publikationen zu diesen Feldern sind zahlreich, vgl. dazu bspw. Dreyer/Wiese (2010), Dreyer/Wiese (2004), Heinze (2009), John (2003), Koch (2002), Riebe (2007), Rump (2001), Bendixen (2011), Klein (2008), Klein (2009), John/Dauschek (2008).
- 58 Zu seinen Berichten vgl. dazu Leikam/Opitz/Sager/Wahl (2008), Bristot (2007), Bröckers (2007).

zung von sowohl einzelnen Management- und Steuerungsinstrumenten, wie bspw. strategische Planung, Leitbild, interne Budgetierung, Maßnahmen zur strategischen Umsetzung, Konkurrenzanalyse, interne Zielvereinbarungen, Zielvereinbarungen mit Trägern, strategische Analyseinstrumente, Personalcontrolling, Leistungskennzahlen, als auch der BSC in Museen (siehe Kapitel 1.5.3). Diese müssen sich an den Besonderheiten des Museumsmanagements orientieren.

1.3 BESONDERHEITEN IM MUSEUMSMANAGEMENT

Zu den Besonderheiten, welche es im Museumsmanagement für Museen in öffentlicher Trägerschaft zu berücksichtigen gilt, ist, dass sie vor allem dem gesellschaftlichen und kulturellen Auftrag verpflichtet sind.

Dies wirkt sich auf das Museumsmanagement folgendermaßen aus. Im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen, die primär von den Kundenwünschen und Erwartungen ausgehen,⁵⁹ nach dem Motto „Was will der Kunde? Wir machen es“,⁶⁰ ist der Ausgangspunkt für Überlegungen des Managements in öffentlich-rechtlichen Museen der Kulturauftrag und wie dieser potenziellen Besuchern nahegebracht werden kann – unter Berücksichtigung der Einhaltung der Wirtschaftlichkeit und Gesetzmäßigkeit der Geldmittelverwendung. Des Weiteren sind Museen Dienstleistungsanbieter.⁶¹ Die Beschaffenheit der Dienstleistung, welche die Merkmale Immateriellität, Unteilbarkeit, Heterogenität, Vergänglichkeit und Besitzlosigkeit⁶² aufweist, stellt eine weitere von dem Museumsmanagement zu berücksichtigende Besonderheit dar. Ebenfalls ist der transparente Umgang mit Drittmitteln von erheblicher Bedeutung sowie die Einhaltung unterschiedlicher Regularien und deren effiziente Handhabung sowie ihre klare Darstellung im Berichtswesen des Museums im Hinblick auf regelmäßige Prüfungen der Geldmittelverwendung durch die jeweiligen Aufsichtsbehörden. Das Museum als Organisation bedarf daher eines Zielsystems, das seine Spezifika berücksichtigt. Ziele einer Organisation können als Zwecke, um de-

59 Vgl. McLean (1997), S. 41.

60 Vgl. ebenda, S. 41.

61 Vgl. Heinze (2009), S. 89.

62 Vgl. McLean (1997), S. 53.

rentwillen eine Organisation gegründet wird und die eine Organisation erreichen möchte, definiert werden.⁶³ Aufgrund des Schwerpunkts hinsichtlich der qualitativen Komponenten der Formal- und Sachziele in Museen in öffentlicher Trägerschaft ist es schwieriger, Ziele zu operationalisieren und ihren Erfolg – also die Zielerreichung – zu messen. Zudem sind für die Definition von Erfolgsmaßstäben die wichtigsten Stakeholder (Anspruchs- und Interessengruppen) einzubeziehen (siehe Kapitel 2.1.4) und ihre Erwartungen an die Organisation. Zu den Stakeholdern von Museen in öffentlicher Trägerschaft gehören bspw. Politik, EU, Bund, Länder, Kommunen, aber auch Universitäten sowie selbstverständlich Besucher, Sponsoren, Förderer etc. Diese Aufzählung ist nicht abschließend und je nach Organisation individuell zu erstellen. In diesem Zusammenhang haben Organisationen mit vielfältigen internen Herausforderungen zu kämpfen.

1.3.1 Managementdefizite in Museen in öffentlicher Trägerschaft

Folgende Managementdefizite des öffentlichen Sektors – dementsprechend auch von Museen in öffentlicher Trägerschaft – unterscheiden sich nach Horváth & Partner kaum von denen der Privatwirtschaft und lassen sich ihrer Meinung nach mit der BSC lösen.⁶⁴ Dies gilt es, im Weiteren zu untersuchen (siehe Kapitel 2.4).

1.3.1.1 Fehlende Umsetzung der Strategie

In Museen in öffentlicher Trägerschaft bedarf es der Betrachtung von strategischen Zielen und deren Umsetzung durch die Mitarbeiter. Diese Ausgangssituation ähnelt insofern jener der Privatwirtschaft:

- Wie lassen sich Ziele mit strategischen Aktionen verknüpfen?
- Wie ist die Zielerreichung zu überprüfen und zu messen?
- Wie macht man die Zusammenhänge zwischen Zielen transparent?

63 Vgl. Büschges/Abrahams (1997), S. 94.

64 Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 377-380.

1.3.1.2 Fehlende strategische Kennzahlensysteme

Zwar existiert in Museen in öffentlicher Trägerschaft keine vergleichbare Tradition in Bezug auf Kennzahlensysteme wie in der privaten Wirtschaft, doch spätestens seit Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in einigen Bereichen besteht auch hier eine unübersichtliche Datenflut. Daher werden Instrumente für das Controlling benötigt, welche die vorhandenen Informationen strukturieren, verdichten, die (strategisch) relevanten Kennzahlen identifizieren und in den strategischen Fokus rücken. Aus Daten müssen Führungsinformationen werden, welche über die reine Finanz- und Kostensicht hinausgehen.

1.3.1.3 Bedarf an einem funktionierenden Berichtswesen

In öffentlich-rechtlichen Museen ebenso wie in der Privatwirtschaft bedarf es eines funktionierenden Berichtswesens, damit wichtige Informationen für die Entscheidungsträger erkennbar sind. Es besteht folglich Bedarf an einer institutionalisierten, regelmäßigen und relevanten Berichterstattung.

1.3.1.4 Fehlende Transparenz der externen Berichterstattung

Die externe Berichterstattung besitzt für öffentlich-rechtliche Museen eine noch größere Relevanz als für den privatwirtschaftlichen Bereich. Es besteht eine gesetzliche Pflicht, über Aktivitäten und Ressourcenverteilung Rechenschaft abzulegen. In der Museumspraxis findet jedoch nur selten eine transparente Verknüpfung zwischen der Geldmittelvergabe und den damit verbundenen Zielen statt. Die Betrachtung der Managementdefizite zeigt, dass

„die Herausforderungen, welche die Entwicklung der BSC im privatwirtschaftlichen Bereich notwendig gemacht haben, [...] uns in ähnlicher Form auch im öffentlichen Sektor [begegnen]. So können zum Beispiel zwei Kernprozesse, welche das New Public Management derzeit durchläuft, nämlich die Entwicklung von Leitbildern und die Bestimmung von Produkten über die BSC miteinander verknüpft werden.“⁶⁵

65 Horváth & Partner (2001), S. 380.

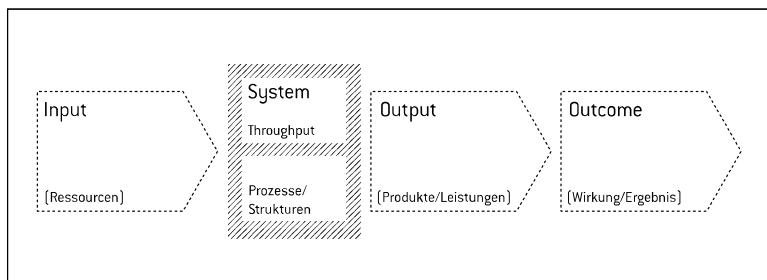
1.3.2 Problemstellung in Bezug auf die Erfolgsmessung qualitativer Ziele

Erfolg im betriebswirtschaftlichen Kontext in Unternehmen bedeutet „eine positive Wirkung oder Folge von Handlungen oder Entscheidungen“,⁶⁶ welche zur Gewinnerzielung führen. Die Messung des Erfolgs erfolgt insofern darüber, ob Gewinne oder Verluste für das Unternehmen entstehen.

Aus den dargelegten Besonderheiten des Museumsmanagements ergibt sich dementsprechend die Frage, wie sich qualitative Ziele und deren Erfolg in Museen messen lassen.

Betrachtet man das Museum, wie bereits erläutert, als öffentlichen Kulturbetrieb im Sinne der Definition des KGSt, so müssen zur Konkretisierung seiner organisationalen Ziele, deren Erreichung als Erfolg gewertet werden kann, eine Auswahl von Ersatzkriterien gebildet werden, um den Einsatz von Instrumenten und die Bildung von Maßnahmen bewerten sowie beurteilen zu können. Vor der Darstellung möglicher Ersatzkriterien folgt eine Beschreibung, was unter einer ökonomischen Zielsetzung im öffentlichen Kontext verstanden werden kann. Grundlage dazu ist das in den Verwaltungen eingeführte Systemmodell im NSM im Kontext von öffentlichen Kulturbetrieben.

Abb. 5: Das Systemmodell im Neuen Steuerungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schlosser (2006), S. 21

Effektivität und Effizienz sind wesentliche Aspekte im NSM. In der vorhergehenden Abbildung (siehe Abb. 5) betrifft Effektivität Outcome und

66 Neckel (2004), S. 63.

drückt aus, in welchem Maße die erbrachten Leistungen (Output) Wirkungen erzielen. Effizienz benennt das Verhältnis zwischen der Leistung, dem Output und den dafür verbrauchten Ressourcen, dem Input, also einer Input-Output-Relation.⁶⁷

Übertragen auf Museen in öffentlicher Trägerschaft meint Input die Ressourcen des Museums, d. h. die Zuwendungen, die es erhält (Geldmittel), Mitarbeiter etc. Mit System (Throughput) sind weiterhin die Prozesse und Strukturen, bspw. die Rechtsträgerschaft, Arbeitsschwerpunkte, interner Aufbau etc., des Museums gemeint. Den Output stellen die Produkte und Leistungen des Museums dar. Vom NSM wird zur Orientierung ein Produktbuch für Museen empfohlen.⁶⁸

Übertragen auf Museen können Produkte und Dienstleistungen, bspw. ihre bereits beschriebenen Kernaufgaben, nach ICOM sein: Sammeln, Bewahren, Forschen, Vermitteln und Ausstellen, wobei die vierte Kernaufgabe, „Vermitteln“, dem Ausstellen gegenüber als gleichwertig angesehen wird. Die Dokumentation wird dem Forschen zugeordnet.

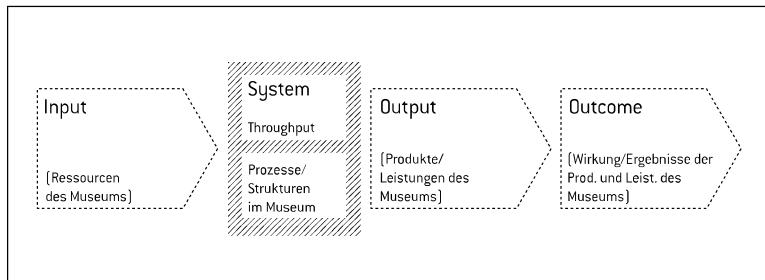
Weiterhin existieren der Museumsshop, interne und externe Events, interne Bildungsprogramme, bspw. in Zusammenhang mit den Ausstellungen, aber auch externe Bildungsprogramme in Form von bspw. Kooperationen mit Schulen und je nach individueller Ausrichtung weiteren Produkten und Dienstleistungen, wie bspw. die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen durch innovative Projekte. Der Outcome stellt die Ergebnisse der Produkte und Dienstleistungen des Museums dar und deren Wirkung bspw. auf die Stakeholder (bspw. auf Besucher, neue Zielgruppen, Mitarbeiter etc.). Die folgende Abbildung (siehe Abb. 6) fasst die zuvor beschriebenen Ausführungen auf Museen in öffentlicher Trägerschaft zusammen.

Bei einer ökonomischen Zielsetzung im öffentlichen Kontext kann zwischen organisationaler Effizienz und Effektivität unterschieden werden. Effizienz bezeichnet, wie bereits erläutert, den sparsamen Mittelleinsatz für ein gegebenes Ziel (Input-Output-Relation), während Effektivität die grundsätzliche Wirksamkeit von Maßnahmen zur Zielerreichung thematisiert.

67 Vgl. Strategisches Management: Beitrag im Online-Verwaltungslexikon olev.de.

68 KGSt (1997), 88 ff.

Abb. 6: Das Systemmodell im Neuen Steuerungsmodell und die beispielhafte Möglichkeit der Übertragung dieses Konzepts auf Museen in öffentlicher Trägerschaft



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schlosser (2006), S. 21

Effizienz kann insofern als organisationales Unterziel, Effektivität als Oberziel verstanden werden. Die effektive Zielerreichung wird nach Mintzberg insbesondere dann gewährleistet, wenn die Ziele von konkreten Maßnahmen begleitet werden, welche die Stimmigkeit der Organisationsumwelt mit ihren internen Parametern und Regelungen (Kongruenz) sowie die Stimmigkeit der Gestaltungsparameter innerhalb der Organisation (Konsistenz) umfassen.⁶⁹

Im Kontext von öffentlich-rechtlichen Museen und als Formulierung von Ersatzkriterien können dies die effiziente qualitative Gestaltung und Zweckmäßigkeit der Organisation sowie Koordination externer Ressourcen (d. h. Beschaffungseffizienz), die effiziente Nutzung von internen Sach- und Personalressourcen (d. h. Ressourceneffizienz), die Koordination des internen Outputs der einzelnen Organisationsbereiche (d. h. Prozesseffizienz) und die Ausschöpfung der Potenziale am Absatzmarkt (d. h. Programmefeffizienz) sein.

Dabei sind Schwerpunkte (bspw. bei konkurrierenden Effizienzzielen) zu setzen und entsprechend ihrer Bedeutung in der Organisation zu gewichten.⁷⁰ In Bezug auf die Effizienz der Führungsstruktur kann Effizienz im Rahmen der Entscheidungshierarchie (d. h. Delegationseffizienz) und der

69 Vgl. Mintzberg (1979), S. 219 ff.; vgl. von Werder (2005), S. 204.

70 Vgl. von Werder (2005), S. 324 ff.

Motivation von Mitarbeitern im Hinblick auf verhaltensbezogene Bewertungskriterien (d. h. Motivationseffizienz) betrachtet werden.⁷¹

Orientierungsrahmen für mögliche Indikatoren könnten die vom ICOM und dem Deutschen Museumsbund e.V. entwickelten Standards für eine qualifizierte Museumsarbeit sein. Im Vordergrund stehen dabei, wie zuvor erläutert, die Kernaufgaben des Museums.

Weitere Aspekte ergänzen die Kernaufgaben, wie bspw. eine dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis, ein transparentes Leitbild und Museumskonzept, ein nachhaltiges auf Qualität ausgerichtetes Museumsmanagement sowie qualifiziertes Personal.⁷²

Indikatoren könnten sich aus den daraus jeweils zu entwickelnden Strategien ergeben, wie Besuchermaximierung, Maximierung der Wirtschaftlichkeit, Erhöhung der Qualität der Dienstleistungen, Erschließung neuer Zielgruppen, Anzahl der Programme im Museum und der Teilnehmer an Programmen der kulturellen Bildung, Innovation (bspw. neue Ausstellungsformen), Maximierung der Dienstleistungsqualität (bspw. Museums-Online-Shop, Stakeholder- und Mitarbeiterzufriedenheit). Wobei es kein universell einsetzbares Set von Indikatoren gibt und jede Organisation sich an ihrer eigenen zu entwickelnden Strategie orientieren sollte. Die gebildeten Indikatoren sollten jeweils gewichtet und bewertet werden, um eine strategische Bewertung hinsichtlich der im Leitbild formulierten Ziele erreichen zu können. Dadurch würden die Besonderheiten einer Kulturstiftung auch hinsichtlich ihrer Erfolgsbewertung berücksichtigt sein. Dazu bedarf es jedoch im Vorfeld einer generellen Strategiefindung im gesamten Museum. Diese Strategiefindungsprozesse sind zwar im NSM enthalten – die folgende Grafik (s. Abb. 7) macht dies deutlich – jedoch ist sie ausgerichtet und abgestimmt auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Verwaltung und für Museen ungeeignet.

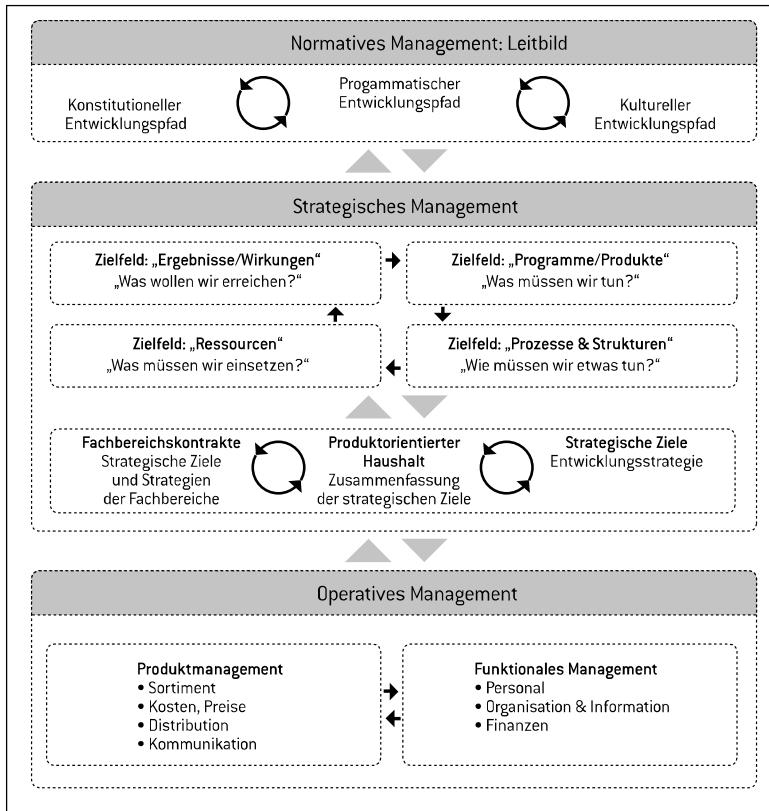
In diesem Zusammenhang wird ein strategisches Vorgehensmodell (siehe Kapitel 2) speziell für Museen in öffentlicher Trägerschaft notwendig, welches – ausgehend von Leitbild und Vision sowie kulturpolitischer Zielsetzung und nach einer Analyse der organisationalen Umwelt, unter

71 Vgl. von Werder (2005), S. 204.

72 Vgl. ICOM/Deutscher Museumsbund e.V. (2006) S. 4. http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaeftsdokumente/Leitfaeden_und_anderes/Standards_fuer_Museen_2006.pdf.

Einbezug strategischer Kontrolle – eine strategische Auswahl und Evaluation der gewählten Kriterien trifft. Dabei könnte die BSC als ganzheitliches Managementinstrument unterstützend wirken.

Abb. 7: Grundmodell für das kommunale Management



Quelle: Angelehnt an Heinz (2000), S. 18

Der Einsatz neuer Strategieprozesse und eines neuen Steuerungsmodells führt zu Veränderungen in der Tradition sowie Struktur der Einrichtung und bedarf daher einer planvollen Koordination.

Weiterhin sind für das strategische Management in Museen Stakeholder (Anspruchs- und Interessengruppen) für die jeweilige Einrichtung zu identifizieren und analysieren, um festzustellen, welche Anspruchs- und Inter-

essengruppen die Einrichtung umgeben und welche Erwartungshaltung sie haben (siehe dazu Kapitel 2.1.4 und Kapitel 4).

1.3.3 Problemstellung in Bezug auf Veränderungsprozesse

Trotz allem ist „nur wenigen Führungskräften [...] bewusst, dass jede Branche früher oder später einem radikalen [...] Wandel ausgesetzt ist“⁷³ und der Wandel dabei für alle Unternehmungen immer häufiger „[...] zur unausweichlichen Herausforderung“⁷⁴ wird.⁷⁵ Dies gilt auch für Museen in öffentlicher Trägerschaft, so sei die

„Reformunfähigkeit des real existierenden Kulturbetriebes inzwischen sprichwörtlich, seine Strukturen sind oft undurchschaubar [...] Manche Einrichtung, manche Stiftung verfolgt keinen klaren kulturellen Zweck [...] Noch immer werden Ressourcen unklar verteilt oder vergeudet.“⁷⁶

„Dabei ist davon auszugehen, dass „[...] eine enorm starke Veränderungsresistenz vorhanden [...]“⁷⁷ ist. Dieser Umstand verringert ihre Möglichkeiten, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, selbst wenn der Wille für Veränderungen vorhanden ist.⁷⁸ Ebenfalls wird das Museumsmanagement durch die umfangreichen Zielvorgaben vor die Aufgabe gestellt, diese zu erkennen, zu definieren, Maßnahmen einzuleiten sowie den Mitarbeitern zu vermitteln.⁷⁹

Für ein erfolgreiches, zielgerichtetes Management in Museen ist es daher erforderlich, dass Ziele im Kontext mit den Museumszielen formuliert, Pläne erarbeitet, die Umsetzung und Planung begleitet sowie unterstützt und sie ebenfalls messbar werden. Dies setzt wiederum ein zielgerichtetes Museumsmanagement voraus, welches Veränderungsprozesse befürwortet

73 Schuh (2005), S. 1.

74 Kaplan/Norton (2006), S. 233.

75 „Der Wandel trifft alle“ (Kobi (1994), S. 18).

76 Schmidt (2012), <http://www.zeit.de/2012/13/L-Kulturpolitik>.

77 Klein (2009), S. 33.

78 Vgl. Klein (2009), S. 33 ff.

79 Vgl. Klein (2009), S. 33.

und initiiert. Mit Unterstützung des Change Managements können derartige Veränderungsprozesse begleitet und die Rahmenbedingungen zur Einführung und Implementierung neuer Steuerungsinstrumente, wie der BSC, geschaffen werden⁸⁰ (siehe dazu Kapitel 3).

Bevor dies untersucht wird und die weiteren Parameter für ein strategisches Museumsmanagement beschrieben werden, erfolgt die wissenschaftliche Einordnung des Forschungsgegenstands BSC und die Darstellung ihrer Ausprägungen, ihres Forschungsstandes in öffentlichen Einrichtungen im Allgemeinen, in Museen im Speziellen und in Kulturprojekten.

1.4 WISSENSCHAFTLICHE EINORDNUNG DES FORSCHUNGSGEGENSTANDS BSC

Die BSC (übersetzt: „ausgewogener Berichtsbogen“) ist zu Beginn der 90er Jahre von Robert Kaplan und David Norton für Unternehmen aus der Privatwirtschaft entwickelt worden.⁸¹

In der ursprünglichen BSC wurde die finanzielle Sicht, welche anfangs im Mittelpunkt der Betrachtung in Unternehmen stand, um die nicht-finanzielle Sicht erweitert und so eine Gesamtbetrachtung des Unternehmens ermöglicht.⁸² Dadurch können immaterielle Werte einbezogen werden, welche in Organisationen, wie Museen in öffentlicher Trägerschaft, eine wesentliche Rolle spielen. Der Erfolgsfaktor der BSC für die Unternehmen besteht darin, dass eine „ausbalancierte Sicht“ auf die gesamte Organisation im Hinblick auf die wichtigsten und zentralen strategischen Ziele, die gegebenenfalls in Ursache-Wirkungs-Beziehung stehen sollten, ermöglicht wird.⁸³ Dazu entwickelten Kaplan und Norton vier Perspektiven:

80 Genauere Beschreibung des Change Management in öffentlich-rechtlichen Museen als Unterstützung der Einführung und Implementierung der BSC ab Kapitel 3 ff.

81 Vgl. Kaplan/Norton (1992).

82 Vgl. Horváth & Partner (2004), S. 2.

83 Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 34 ff.

- Lern- und Entwicklungsperspektive,
- Finanzperspektive,
- interne Prozessperspektive,
- Kundenperspektive.

Diese Perspektiven und die Berücksichtigung einer Ursache-Wirkungs-Kette sollen erlauben, das Unternehmen aus allen relevanten Blickwinkeln zu betrachten und kausal mit den entwickelten Zielvorgaben zu verbinden, um die Zielerreichung konstant zu überprüfen.⁸⁴ Die notwendigen Maßnahmen zur Zielerreichung werden mit Unterstützung der BSC entwickelt, dort festgehalten sowie fortwährend überprüft.

Welche Perspektiven für die Unternehmen von Bedeutung sind, ist abhängig von der Branche und der jeweiligen Unternehmensstrategie. Daher dienen die „klassischen“ vier Perspektiven lediglich als Beispiel, nicht als Korsett und sind individuell zu erstellen.⁸⁵ Für die Anwendung in Museen in öffentlicher Trägerschaft müssen die Perspektiven der BSC insofern angepasst werden. Dieser knappe Überblick gibt erste Rückschlüsse auf das Gesamtpotenzial der BSC zur Unterstützung des strategischen Managements. Die weitere Abbildung (siehe Abb. 8) fasst diese Rückschlüsse grafisch zusammen (siehe weitere Ausführungen in Kapitel 2 ff.).

Die Beschreibung der BSC weist darauf hin, dass sie der Gruppe der Performance-Measurement-Systeme⁸⁶ zuzuordnen ist.⁸⁷ Aufgrund dieser Charakteristik ist die BSC in der Betriebswirtschaft anzusiedeln.

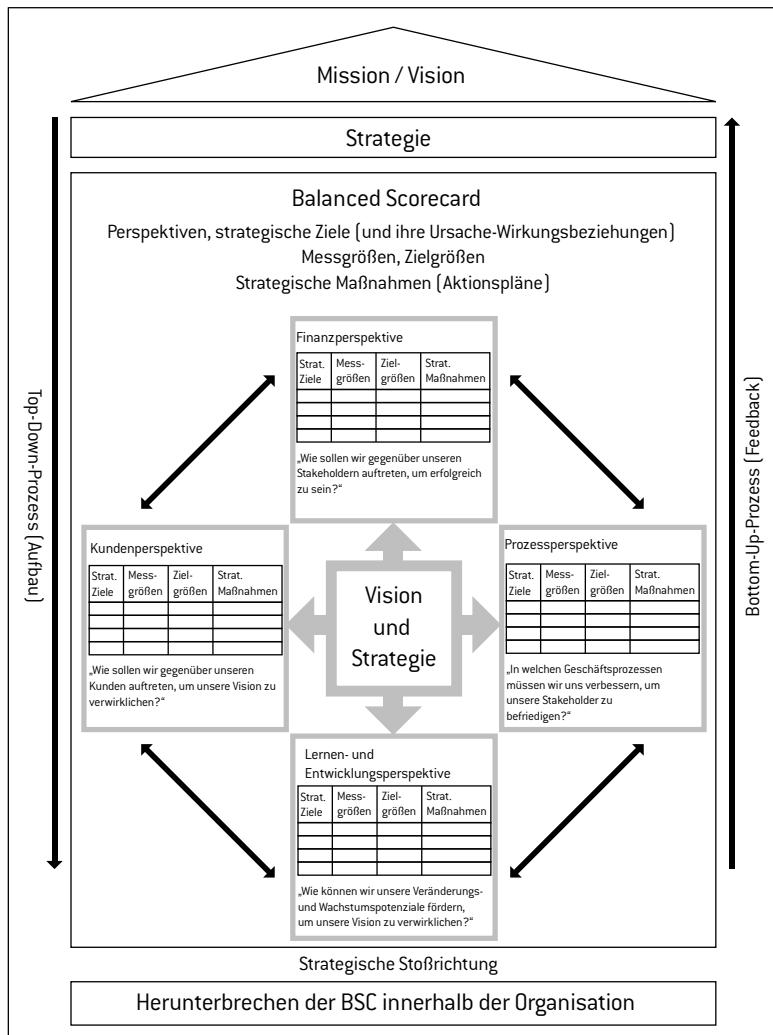
84 Vgl. Horváth & Partner (2004), S. 205 ff.

85 Vgl. ebenda, S. 34.

86 Ein Performance-Measurement-System ist ein Managementsystem, welches der (mehrdimensionalen) Leistungsmessung und Unternehmenssteuerung dient. Es geht über ein reines Kennzahlensystem hinaus, da es in die Messung nicht ausschließlich herkömmliche Leistungsgrößen (wie Umsatz, Gewinn, Return on Investment) einbezieht, sondern eine ganzheitliche Betrachtung vieler Einflussgrößen erfolgt. Neben den traditionellen, rein finanziellen Kennzahlen können zum Beispiel auch die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Anzahl der Neukunden, Leistung und Verhalten von Kunden, Fluktuationsrate usw. beobachtet und ausgewertet werden (vgl. Gladen (2008), S. 396).

87 Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 2.

Abb. 8: Potenzial der BSC als strategisches Managementinstrument



Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Pietsch/Memmler (2003), S. 45

1.5 FORSCHUNGSSTAND DES EINSATZES DER BSC UND IHRER AUSPRÄGUNGEN

Die BSC hat in Literatur und Praxis gleichermaßen Aufmerksamkeit erregt.⁸⁸ Über ihren Implementierungsstand in Unternehmen aus der Privatwirtschaft im deutschsprachigen Raum besteht jedoch kein einheitliches Bild – dieser differiert in einigen Studien zwischen 7 % und 50 %.⁸⁹

1.5.1 Forschungsstand zu ihren Ausprägungen

Forschungen zu ihrem Einsatz zeigen, dass sie zumindest drei unterschiedliche Ausprägungen aufweist⁹⁰ – als

- Kennzahlensystem,⁹¹
- Kommunikationsinstrument,
- ganzheitliches Managementinstrument.

Wird sie als Kennzahlensystem verwendet, dann können mit ihrer Hilfe monetäre und nicht-monetäre strategische Kennzahlen gebildet werden, um ausgewogenere Kennzahlen zur Unterstützung des Controllings zu erhalten.⁹² Dies stand in der ersten Veröffentlichung von Kaplan und Norton zur BSC im Jahr 1992 im Fokus.⁹³

Erhält sie die Ausrichtung als Kommunikationsinstrument, kann sie genutzt werden, um die Strategie der Organisation transparenter zu kommunizieren, welche durch die Darstellung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den einzelnen formulierten Zielen noch eingehender er-

88 Vgl. Bach (2006), S. 298.

89 Vgl. Matlachowsky (2008), S. 45.

90 Vgl. Hubbard (2004), S. 126.

91 Ein Kennzahlensystem informiert, konzentriert ausgewogen durch die Zusammenführung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, die in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf den gemeinsamen übergeordneten Sachverhalt ausgerichtet sind (vgl. Lachnit/Müller (2006), S. 263).

92 Vgl. Matlachowsky (2008), S. 53 ff.

93 Vgl. Kaplan/Norton (1992).

reicht wird.⁹⁴ Diese Ausprägung der BSC wurde von Kaplan und Norton in ihrer Veröffentlichung im Jahre 1996 dargestellt.⁹⁵ 2004 kam die Entwicklung der „Strategy Map“ zur weiteren Vereinfachung der Übersicht der Wechselwirkungen und ihrer Visualisierbarkeit innerhalb der Organisation hinzu.⁹⁶

Die Ausprägung als ganzheitliches Managementinstrument erhält sie, wenn sie als Kennzahlensystem sowie Kommunikationsinstrument verwendet wird und sie erfährt eine Erweiterung ihres Nutzens, wenn festgelegte Zielwerte und Maßnahmen mit Anreizsystemen der Organisation verbunden werden.⁹⁷

Diese Ausprägung wird in den weiteren theoretischen Ausführungen dieser Arbeit zugrunde gelegt.

1.5.2 Forschungsstand in öffentlichen Einrichtungen

Da der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung auf dem Einsatz der BSC als strategisches Managementinstrument in Museen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft liegt und ihre Spezifika denen der Verwaltung ähneln (siehe Kapitel 1.2), gilt es, weiter zu ermitteln, wie der Forschungsstand ihrer Eignung in öffentlichen Einrichtungen im Allgemeinen aussieht. Wie zuvor dargestellt, wurde die BSC ursprünglich für Unternehmen aus der Privatwirtschaft entwickelt, deren oberstes Organisationsziel die Gewinnerzielungsabsicht ist. Museen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft und Verwaltungen besitzen eine derartige Gewinnerzielungsabsicht nicht oder nur als Nebenbedingung.⁹⁸

In ihrer Veröffentlichung „The BSC – Translating Strategy into Action“ aus dem Jahr 1996 konstatieren Kaplan und Norton, dass die BSC in öffentlichen Institutionen ebenso sinnvoll eingesetzt werden kann wie in Unternehmen aus der Privatwirtschaft.⁹⁹ Eine wissenschaftliche Begründung dazu wurde von ihnen nicht angeführt. Diese wurde jedoch von zahlreichen

94 Vgl. Matlachowsky (2008), S. 53 ff.

95 Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 30.

96 Vgl. Kaplan/Norton (2004).

97 Vgl. Matlachowsky (2008), S. 53 ff.

98 Vgl. Reck (2008), S. 6.

99 Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 173-181.

anderen Autoren geleistet, welche sich mit der Eignung der BSC in öffentlichen Einrichtungen auseinandersetzen. Beispielhaft wird hier Langthaler aufgeführt, der erkannte, dass eine BSC für die Kommunalverwaltungen eine „hilfreiche Basis für den Aufbau und die permanente Optimierung eines umfassenden politisch-administrativen Steuerungssystems darstellt.“¹⁰⁰ Diese können sich jedoch seiner Ansicht nach nur dann entfalten, wenn organisationsspezifische Besonderheiten adäquat berücksichtigt werden, das System vollständig in allen Schritten umgesetzt wird, die Anwender zu einer langfristigen strategischen Führung bereit sind, das Top-Management das System unterstützt und es sowohl den politischen als auch administrativen Ansprüchen gerecht wird.¹⁰¹ Weitere differenzierte Betrachtungen der Eignung der BSC für öffentliche Einrichtungen werden bspw. durchgeführt von Krönes,¹⁰² Scherer,¹⁰³ Gottbehüt,¹⁰⁴ Schaefer.¹⁰⁵ Sie erläutern u. a. die Chancen und Risiken der Einführung einer BSC in öffentlichen Einrichtungen und halten diese unter gewissen Umständen für sinnvoll. Allen ist jedoch gemein, dass die BSC in Bezug auf die zu verwendenden Perspektiven und ihre zugrunde liegende Ursache-Wirkungs-Kette angepasst werden muss. Zudem sollten bestimmte Erfolgsfaktoren beachtet werden, wie bspw. Zielvereinbarungs-, Mittelzuweisungs- und Anreizsysteme (siehe weitere Ausführungen in Kapitel 2.3.3).

1.5.3 Forschungsstand in Museen

Hinsichtlich des Einsatzes der BSC in Museen im deutschsprachigen Raum liegen erste Hinweise vor. Als Grundlage für die folgenden Ausführungen diente eine Umfrage unter Verwaltungsleitern in Museen in Deutschland, Österreich und der Schweiz – durchgeführt von der Universität Potsdam am Lehrstuhl Public & Nonprofit Management im Zeitraum von Juni bis August 2011. Ziel der Umfrage war es, die genutzten Steuerungsinstrumente in Museen im deutschsprachigen Raum herauszuarbeiten. Sie erfolgte

100 Langthaler (2002), S. 198.

101 Vgl. Langthaler (2002), S. 195-196.

102 Vgl. Krönes (2001).

103 Vgl. Scherer (2002).

104 Vgl. Gottbehüt (2002).

105 Vgl. Schaefer (2005), S. 343.

anonym und konnte auf einer Website aufgerufen werden. Befragt wurden Museen in öffentlicher, privater und gemischter Trägerschaft in Städten mit über 50.000 Einwohnern. Die Umfrage verzichtete weitestgehend auf die Befragung von kleineren Museen, da sie ihrer Ansicht nach in der Regel nicht über eine Mindestgröße verfügen, welche den Einsatz von Managementinstrumenten relevant erscheinen ließe.¹⁰⁶ Einige Studien aus der Privatwirtschaft belegen den Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Einsatz von Managementinstrumenten.¹⁰⁷ Bestätigt wird dieser Zusammenhang von Töpfer/Lindstädt/Förster, die ebenfalls feststellen, dass große Unternehmen die BSC bereits doppelt so häufig anwenden wie mittelgroße Unternehmen.¹⁰⁸ Hinzuzufügen ist, dass die befragten Museen in der Umfrage kein Abbild der Museumslandschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz abgeben, welche durch viele kleine Museen, häufig in Trägerschaft von Vereinen, geprägt ist.¹⁰⁹

Insgesamt wurden 397 Museen angeschrieben und der Fragebogen an den jeweiligen Verwaltungsleiter gerichtet, da angenommen wurde, dass sie als Leitung eine zentrale Rolle bei der Einführung derartiger Instrumente spielen. Die Verwaltungsleiter sollten Angaben machen, wie intensiv Management- und Führungsinstrumente in den jeweiligen Museen eingesetzt werden. Die Rücklaufquote betrug 45 %. Aus Deutschland stammten 87 % der Antworten. 8 % bzw. 5 % stammten aus der Schweiz und Österreich. 85 % der Befragten sind mehrheitlich in öffentlichen Körperschaften organisiert und erhalten mehr als 50 % ihrer Mittel von ihrem jeweiligen Träger. Dabei wurde offenkundig, dass die Nutzung moderner Steuerungsinstrumente in Museen immer wesentlicher wird,¹¹⁰ da Museen, wie eingangs erläutert, vor der Herausforderung stehen, trotz sinkender öffentlicher Mittel dem größeren und vielfältigeren Aufgabenspektrum sowie veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen und einer steigenden Konkurrenz gerecht zu werden.

106 Vgl. Modernes Museumsmanagement (2012), S. 12. http://www.unipotsdam.de/u/ls_puma/files/proeller_et_al_2012_museum.pdf.

107 Vgl. Speckbacher/Bischof/Pfeiffer (2003), S. 374; Chenhall (2005), S. 148 ff.

108 Vgl. Töpfer/Lindstädt/Förster (2002), S. 80.

109 Vgl. Modernes Museumsmanagement (2012), S. 12. http://www.uni-potsdam.de/u/ls_puma/files/proeller_et_al_2012_museum.pdf.

110 Vgl. ebenda, S. 6.