

Museum und Management – kein Widerspruch

Liebe Volontärinnen und Volontäre
sehr geehrte Frau Prof. Lange,

ich möchte Sie - auch im Namen des Vorstandes des Museumsverbandes Baden-Württemberg - ganz herzlich begrüßen. Das Organisationskomitee hat sich bei dieser Tagung ja mächtig ins Zeug gelegt – herzlichen Glückwunsch zu diesem umfangreichen Programm zum Thema Museumsmanagement und Museumsverwaltung.

Sie haben mich gefragt, ob ich den einführenden Vortrag übernehmen kann – das tue ich gerne und hoffe, in diesem ersten Vortrag Ihrer Tagung einen möglichst großen Bogen bei diesem sehr umfangreichen Thema spannen zu können.

Museum und Management – das ist kein Widerspruch. In diesem Titel steckt keine Ironie, auch wenn das vielleicht der eine oder andere gedacht haben mag. Mancher Museumsmensch wittert ja zwischen den Begriffen Museum und Management einen möglicherweise unüberbrückbaren Gegensatz. Management – da assoziiert man sofort Wirtschaft und Zahlen. Und sollten Museen als Kultur- und Bildungseinrichtungen denn nicht per definitionem außerhalb des Marktes agieren? Lauert da die Gefahr, dass Benchmarks Botticelli ersetzen, dass Kennzahlen wichtiger werden als Kreativität und dass die Rentabilität von

Recherchen berechnet werden muss? Und kann ein Museum überhaupt wirtschaftlich arbeiten oder gar Gewinne erzielen?

Lassen Sie mich einen kurzen Blick zurück werfen. Mitte der 1990 Jahre, genauer 1996 erschreckte die Kultusministerkonferenz der Länder die Kulturschaffenden mit dem Schlachtruf „Wirtschaftliches Denken ist das Gebot der Stunde“¹ und meinte damit angesichts der defizitären Kulturhaushalte vor allem drastische Sparmaßnahmen und die Suche nach neuen und vor allem nichtstaatlichen Einnahmequellen.

Angesichts der Forderungen nach mehr Wirtschaftlichkeit und besserem Management gingen damals schnell die Gespenster der Kommerzialisierung, der Disneyfizierung und der McDonaldisierung der Museen um.

1993 beschrieb Werner Heinrichs, damaliger Leiter des Instituts für Kulturmanagement in Ludwigsburg, den wahrgenommenen Widerspruch von Kultur und Management in seiner *Einführung des Kulturmanagements*: „... mit Kultur verbinden wir schöpferische Freiheit, Individualität und kreatives Chaos, während wir beim Wort Management an Effektivität, Produktivität und wirtschaftlichen Erfolg denken. Den Freiräumen zur künstlerischen Entfaltung steht scheinbar das Denken und Handeln in Plänen, Zahlen und Zielkontrollen gegenüber“.² Dieses, von Heinrichs überspitzt formulierte, diametrale Verhältnis von Management und Museum wird heute, eineinhalb Jahrzehnte später, sehr viel differenzierter diskutiert. Dennoch haben sich ein Rest des Un-

wohlseins und der latent gespürte Gegensatz von Museum und Management beziehungsweise Museum und Wirtschaftlichkeit gehalten.

Dieses Unwohlsein - falls es bei Ihnen überhaupt noch existiert - möchte ich Ihnen gerne nehmen. Schauen wir uns also erst einmal die Begriffe Wirtschaftlichkeit und Management genauer an.

Ich beginne mit dem Begriff der Wirtschaftlichkeit, verstanden als Verhältnis von Aufwand und Ertrag bzw. dem Verhältnis von Kosten zu Nutzen. Dieses Verhältnis drückt sich in Museen nie allein in Zahlen aus, denn es gibt kein Museum auf der Welt – und ich meine hier Museen, die eine Sammlung betreuen, keine reinen Ausstellungshäuser und auch keine als Museum getarnten Läden, die gerne das Sonntagsverkaufsverbot mit einem Museumsshop umgehen möchten – es gibt kein Museum, das „wirtschaftlich“ ist, das heißt das mit finanziellem Gewinn wirtschaftet. Und das ist auch richtig so, denn: „Ein Museum“, so die deutsche ICOM-Definition, „ist eine gemeinnützige [...] Einrichtung im Dienst der Gesellschaft und ihrer Entwicklung“. (ICOM, Deutsche Übersetzung, Berlin, Wien, Zürich 2007). Dieser Definition fühlen wir uns als Museen verpflichtet.

Und damit sind wir bei einem Kernpunkt, wenn wir über Museen und Management reden: Für Museen als gemeinnützige Einrichtungen oder „Non-Profit Organisationen“ gilt das Ziel der Gewinnmaximierung – das die „bottomline“, also die Zahl unterm Strich für jeden Wirtschaftsbetrieb darstellt – nicht.³ Am Ende des Tages geht es in einem

Museum nicht darum, dass „unterm Strich“ eine möglichst hohe schwarze Zahl steht. Museen bezahlen keine Dividenden an Shareholder und kein Eigentümer wird mit ihnen reich. Kurz: der finanzielle Gewinn ist nicht der Wertmaßstab, an dem der Erfolg eines Museums gemessen werden kann und nicht gemessen werden darf.

Aber auch wenn finanzieller Gewinn nicht unser Ziel sein darf, müssen wir uns als Museen mit dem Themenkomplex „Wirtschaftlichkeit“ und damit dem Thema Management auseinandersetzen, denn auch ohne dass wir nach finanziellem Gewinn streben, geht es auch im Museum um Fragen von Effektivität und Effizienz. Anders gesagt müssen wir uns fragen: Tun wir die richtigen Dinge?, das wäre dann effektiv und: tun wir die Dinge richtig?, das wäre dann effizient.

Management

Die Frage nach Effektivität und Effizienz bringt uns zum Begriff des Managements.

Was heißt Management im Museum, wenn es nicht um finanziellen Gewinn geht? Der Begriff Management hat per se noch nichts mit Wirtschaft oder gar Kommerzialisierung zu tun. Management ist allein ein Steuerungsinstrument, das keine inhaltlichen Vorgaben macht, sondern diese fordert und bedingt. Darauf verweist auch die klassische betriebswirtschaftliche Definition des Managementbegriffs, sie definiert das Management als „eine Art Querschnittsfunktion, die den Einsatz der Ressourcen und die Koordination der Sachfunktionen steuert“.⁴ Management bedeutet also nicht wirtschaftliches, sondern vielmehr zielorientiertes Handeln.

Eine klare Zielsetzung ist also die grundsätzliche Voraussetzung für jegliches Managementhandeln. Wie wir schon festgestellt haben, gelten für Museen als Nonprofit-Organisationen nicht Umsatz oder Gewinn als Zielvorgabe. Da es in gemeinnützigen Einrichtungen nicht allein ums Geld gehen darf, müssen wir in Museen inhaltliche Zielsetzungen entwickeln. Ich hoffe, alle Museen in denen Sie arbeiten, haben eine ausformulierte und auch öffentlich kommunizierte Zielsetzung. Und ich hoffe, Sie alle kennen die Zielsetzung Ihres Hauses. Falls nicht, haben Sie jetzt die erste Hausaufgabe, die Sie von dieser Tagung mit nach Hause nehmen können.

Die Zielsetzung bzw. das Leitbild eines Museums ist eine inspirierende Formulierung der *raison d'être* eines Museums, seiner gesellschaftlichen Relevanz. Eine Zielsetzung definiert Leistung, Nutzen und Wirkung eines Museums in der Gesellschaft, in und für die es arbeitet. Und das bedeutet eine inhaltliche Auseinandersetzung mit der Frage, wozu die Welt unser Museum braucht. Andersherum: Eine Zielsetzung verdeutlicht, welche Lücke entstünde, existierte das Museum nicht.⁵ Eine solche Zielsetzung zu erarbeiten, ist die erste Aufgabe der Museumsleitung, sie sollte das möglichst in Abstimmung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tun. Denn in Museen als Non-Profit-Organisationen ist es von großer Bedeutung, dass alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Auch sollten Zielsetzungen in regelmäßigen Abständen überprüft werden, denn die Gesellschaft, in der ein Museum existiert, entwickelt und verändert sich. Museen müssen sich deshalb

immer wieder mal fragen, welches ihr Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft ist. Denn Museen sind und ich wiederhole hier gerne die ICOM-Definition „gemeinnützige Einrichtungen im Dienst der Gesellschaft und ihrer Entwicklung“.

Entsprechend fordert auch der Deutsche Museumsbund in seinen 2006 erschienenen „Standards für Museen“⁶ ein Leitbild und ein Konzept als Grundlage für jedes Museum. Diese Standards gibt es übrigens als kostenlose Broschüre beim Deutschen Museumsbund oder auch als Download im Internet. Neben dem ICOM Code of Ethics und der ICOM Museumsdefinition sollten die „Standards für Museen“ für Sie zur Pflichtlektüre gehören. Sie müssen nicht unter Ihren Kopfkissen liegen, aber sie sollten in Ihrem Fachliteratur-Buchregal nicht fehlen.

Die Diskussion von Standards im Deutschen Museumsbund, an deren vorläufigem Ende die Publikation der Standards 2006 stand, verdeutlicht, dass ab Ende der 1990er Jahre eine neue Phase in der Entwicklung des Museumsmanagements einsetzt.⁷ Konzeptionelle Ansätze, die auf Zielsetzungen aufbauten, initiierten einen Blickwechsel: Die nach innen orientierte Verwaltungsperspektive wurde von einer nach außen, auf das Umfeld der Museen gerichteten Managementperspektive abgelöst. Das Museumsmanagement wurde mit der Frage nach dem Selbstverständnis der Museen und ihrer gesellschaftlichen Aufgabe verbunden.

Management-Kreislauf

Was heißt jetzt also Management? Was ist zu tun? Die grundlegenden Schritte des Managements werden im sogenannten Management-Kreislauf definiert. Der ist so einfach, dass Sie das auch ohne Powerpoint verstehen können:

Eine klare Zielsetzung ist der Ausgangspunkt jeglichen Managements und der Beginn des Kreislaufes. Aus der Zielsetzung wird die Planung entwickelt. Der dritte Punkt ist der Einsatz der Ressourcen in der Umsetzung dieser Planung. Der vierte und letzte Punkt ist schließlich die Evaluation und Beurteilung der geleisteten Arbeit. Der Kreis schließt sich wieder hin zur Zielsetzung, denn die Evaluation macht Aussagen darüber, ob die Ziele erreicht wurden oder nicht. Die Zielsetzung definiert den „Soll“-Zustand, am Ende des Planungszyklus zeigt die Evaluation den erreichten „Ist“-Zustand auf. So einfach ist Management – zumindest in der Theorie. Dass dieses Thema in der Praxis sehr viele Facetten hat und ein arbeitsreicher Prozess ist, wird in den Beiträgen aller folgenden Vorträge sicher noch deutlich. Wichtig ist mir jedoch die grundlegende Botschaft: Ohne Management geht es im Museum nicht, denn auch im Museum muss man gemeinsam planvoll und zielgerichtet vorgehen und kann es sich nicht leisten, vor sich hin zu wursteln. Also Museum und Management sind kein Widerspruch.

Schauen wir uns jetzt die Schritte der Planung und der Evaluation ein wenig genauer an.

Strategie und Planung

Die Entwicklung einer Strategie und eine entsprechende langfristige Planung stehen am Anfang jeglichen Managements. Die strategische Planung fasst alle Arbeitsbereiche in einem handlungsorientierten Ansatz zusammen, der aus Zielsetzung bzw. dem Leitbild abgeleitet ist. Die strategische Planung definiert das langfristige, qualitative Niveau der Sammlungs-, Ausstellungs- und Programmentwicklung, aber auch wirtschaftliche Ziele, also unter anderem auch wie viele Besucher und welche Besuchergruppen erreicht werden sollen.⁸

Strategische Planung konfrontiert Museen angesichts immer begrenzter finanzieller Mittel mit der Aufgabe, Prioritäten in der Arbeit zu setzen. Dies ist meines Erachtens eine zentrale Aufgabe des Managements. Und das ist keine einfache Aufgabe angesichts der Tatsache, dass wir – folgen wir der ICOM-Definition – ja eine Fülle von Aufgaben zu erledigen hätten. Da sind zunächst die fünf klassischen Museumsaufgaben – Sammeln, Bewahren, Erforschen, Vermitteln und Ausstellen. Aber auch Sie als Volontäre wissen schon alle, dass bei dieser Auflistung noch eine ganze Menge fehlt. Wie Rolf Wiese bereits 1994 ausgeführt hat, kommen zu den fünf klassischen Museumsaufgaben eine Fülle weiterer Aufgaben, damit „der Laden läuft“: Das sind Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, das Fundraising, der Betrieb von Shop und Café, die Planung von Veranstaltungen, das Gebäudemanagement, das Geschäftsfeld der Vermietungen und schließlich das Management selbst, also die Planung und Steuerung sowie die Verantwortung für Personal und Finanzen.⁹ Angesichts dieser Fülle an speziali-

sierten und personalintensiven Aufgaben eines Museums können nur noch sehr wenige große und personalstarke Museen die fünf „originären“ Aufgaben gleichzeitig oder mit gleicher Intensität betreiben. Die meisten Häuser müssen Prioritäten setzen. In vielen Museen ist eigene originäre Forschung kaum mehr möglich – die Ausnahme sind hier sicher die naturwissenschaftlichen Museen, die sich in erster Linie als Forschungseinrichtungen sehen. Aber auch der Bereich der aktiven Sammlung ist für viele Museen angesichts kaum vorhandener Ankaufsetats nicht mehr realisierbar. Die Politik und damit die Träger der meisten Museen legen ihre Priorität oft auf die Bereiche Ausstellung und Vermittlung – was sicher nicht falsch ist, sind dies doch die öffentlich sichtbaren Arbeitsbereiche des Museums.

Was die Prioritäten eines einzelnen Museums sein sollten, kann ich Ihnen nicht ex cathedra beantworten. Jedes Museum muss für sich und in seinem gesellschaftlichen Umfeld entscheiden, was die „richtigen Dinge“ sind, das heißt, was für die Gesellschaft relevant ist und gleichzeitig ein Publikum anspricht. Diese inhaltlichen Qualitäten eines Museums muss die Museumsleitung möglichst gemeinsam mit den Mitarbeitern im Rahmen einer Zielsetzung selbst definieren. Und dies dann auch aktiv nach außen – der Öffentlichkeit, dem Träger und der Politik kommunizieren.

Diese Schwerpunktsetzung kann sich auch in einem Prozess der Markenbildung vollziehen – denn nichts anderes bedeutet es, klare Schwerpunkte zu setzen und diese nach außen zu kommunizieren. Die

bewusste Markenbildung von Museen, das Branding, hat sich in den letzten Jahren gerade für große Häuser zu einer wichtigen Managementstrategie entwickelt.¹⁰ Marken bedeuten Versprechen und Verpflichtung¹¹ im Hinblick auf Produkt und Service – beide Aspekte sind heute für den Erfolg eines Museums untrennbar miteinander verbunden. Marken schaffen Orientierung und Unterscheidung zu anderen Museen und kulturellen Angeboten – sie sind für die Besucher ein essentieller „roter Faden“ im größer werdenden kulturellen und musealen Angebot. Ich denke, Herr Schwarz kann dies am Beispiel des Mercedes-Benz Museums sicher eindrucksvoll schildern.

Entwicklungsstrategien

Die strategische Ausrichtung von Museen ist vielfältig. Sie ist abhängig von Sammlung, Lage, inhaltlichen Schwerpunkten und politischer Einbindung. Museen verorten ihre Entwicklung heute immer stärker und bewusster in größeren gesellschaftlichen Zusammenhängen. Wichtige Stichworte sind hier der Kultur- und Städtetourismus, von dem vor allem Kunstmuseen profitieren. Historische Museen und Stadtmuseen verorten sich aktuell stark in der Diskussion um gesellschaftliche Entwicklung und gesellschaftliche Kohäsion. Für Naturkundemuseen und ethnographische Sammlungen sind vor allem die Nachhaltigkeits- und die Globalisierungsdebatten als Bezugspunkte wichtig.

Was jedoch alle Strategien verbindet, ist, dass die Besucher als zentrales Moment der Museumsarbeit in den Mittelpunkt gerückt wurden. Mit der Diskussion um Wirtschaftlichkeit und die nachfolgende Entwicklung

von Leitbildern wurden die „Kunden“ also sprich die Besucher neu entdeckt. Und übrigens auch die Nichtbesucher, die ja leider noch die Mehrheit der Bevölkerung darstellt. In nahezu allen Leitbildern ist die Beziehung des Museums zum Besucher ein qualitativer Kerngedanke.

Soviel zum Thema Zielsetzung und strategische Planung im Management. Sie erinnern sich an den Kreislauf. Wir sind jetzt an dem Punkt, an dem Sie ihre strategische Planung in einem Zielsystem taktischer und operativer Ziele ausgearbeitet und in kurzfristige, quantifizierbare Arbeitsschritte übersetzen. Sprich: Sie hacken sie klein, so dass sie bearbeitbar werden. Und zwar in jedem Arbeitsbereich. Die Gesamtheit aller Arbeitsschritte, die alle Mitarbeiter machen, soll zur Erfüllung der langfristigen, strategischen Ziele führen. Damit sie alle davon überzeugen können, am Großen und Ganzen mitzuwirken, ist die interne Kommunikation ein ganz entscheidender Schlüssel. Nicht umsonst steht dieses Thema heute auch noch auf der Agenda.

In der Planung setzen Sie die Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen – das heißt in erster Linie das Personal eines Museums und die finanziellen Mittel. Meist ist mehr als die Hälfte der Museumsbudgets in Personalkosten gebunden, d.h. das Personal ist Ihre allerwichtigste Ressource. Eine weitere wichtige Ressource ist natürlich auch noch die Sammlung. Die vorhandenen Ressourcen sollten Sie natürlich auch bereits in der strategischen Planung beachtet haben, denn sonst ist die schönste Planung Makulatur. Oder sie haben überarbeitete Mitarbeiter und ein finanzielles Defizit.

Ich möchte jetzt noch auf den letzten Aspekt des Management-Kreislaufs kommen, zur Evaluation und Beurteilung der geleisteten Arbeit. Ohne eine solche Auswertung ist Management nicht möglich. Die Grundlage jeglichen Managementhandelns sind Informationen und die sogenannten „Schlüsselergebnisse“.

Um an die notwendigen Informationen zu kommen, muss man sie erheben: In Besucherbefragungen, durch das Finanzcontrolling und verschiedene andere Wege. Die zu erhebenden Informationen umfassen Fakten über Besucher, über ihre Profile und Interessen, ihre Erwartungen und ihre Vorkenntnisse, dazu kommen die hoffentlich vollständigen Informationen über die Sammlung im Rahmen einer Datenbank, Informationen über die Kosten von Ausstellungen und vieles andere mehr.

In den Schlüsselergebnissen werden die wichtigsten Leistungsbilanzen eines Hauses zusammengefasst. Diejenigen von Ihnen die in kommunalen Häusern arbeiten, kennen Schlüsselergebnisse unter dem Begriff der Kennzahl. Die einfachste und von den Trägern immer geforderte Zahl sind natürlich die Besuchszahlen. Das ist nicht falsch, lässt uns als Museumsmacher doch manchmal unbefriedigt. Deshalb ist es wichtig, dass die Museen diejenigen Schlüsselergebnisse, die Ihnen – abgeleitet aus dem Leitbild – selbst wichtig sind, wenn möglich ihren Trägern und der Politik kommunizieren. Die Museen selbst sollten mitbestimmen, welche Indikatoren die Qualität ihrer Arbeit richtig messen. Solche Indikatoren können differenziertere Angaben zur Zusammensetzung ihres Publikums sein, wenn ihnen z.B. Familien oder Besucher aus bestimmten sozialen Schichten wichtig sind. Das kann aber auch

die Anzahl der inventarisierten Objekte oder die Beschreibung der wichtigsten Neuerwerbungen sein. Es kann die Anzahl der bearbeiteten Leihanfragen sein oder auch die Ergebnisse einer Besucherbefragung und Ausstellungsevaluation.

Wichtig ist und hier kommen wir wieder zum Ausgang meines Beitrages: Unterm Strich steht in einem Museum eben nicht die schwarze Zahl, sondern die Ziele, die wir in unseren Leitbildern festlegen. Eines sollte meines Erachtens aber unterm Strich immer stehen – das ist die Zufriedenheit unserer Besucher und Nutzer.

Die Besucher und Nutzer führen uns auch zurück zum Anfang der Managementdiskussion in den 1990 Jahren: Eine der ersten Fragen angesichts der damaligen Finanzkrise war, wie man mehr Besucher ins Haus holen kann. Der Grundgedanke hat sich jedoch seitdem verändert – es geht nicht mehr um die Quantität der zahlenden Gäste zur Deckung von Finanzlücken, sondern vielmehr um die Qualität der Vermittlung und die Beziehung zwischen Besucher und Museum.¹² Wenn wir also über das Management in Museen sprechen und vielleicht auch darüber, was unter dem „wirtschaftlichen“ Strich stehen sollte dann sind das – und ich wiederhole mich hier gerne – unsere Besucher.

¹ Sekretariat der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der BRD, „*Handreichung des Kulturausschusses der Kultusministerkonferenz zu den Aufgaben der Museen, Stand 27.6.1996*“. *Museumskunde*. 61/2: S. 104.

² Heinrichs, 1993: S.1.

³ Badelt, Christoph (Hg.). *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. Stuttgart, 1999².

- 4 Horst Steinmann, Georg Schreyögg. *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden, 1993, S. 7.
- 5 Anja Dauschek. *Museumsmanagement. Amerikanische Strategien in der deutschen Diskussion*. Rosengarten-Ehestorf, 2001: S. 243ff.
- 6 Deutscher Museumsbund e.V. und ICOM-Deutschland (Hg.) *Standards für Museen*. Kassel, Berlin, 2006²: S. 9.
- 7 Rolf Wiese. „*Museen erfolgreich managen. Erfolgsfaktoren für Museen*“. Vortrag zur Tagung des Deutschen Museumsbundes 2007. Frankfurt/ Main, 5. Juni 2007.
- 8 Gail Dexter Lord, Kate Markert. *The Manual of Strategic Planning for Museums*. Lanham, 2007.
- 9 Rolf Wiese, „*Museumsmanagement oder museale Museumsverwaltung – Möglichkeiten der inneren Museumsorganisationsgestaltung aus heutiger Sicht*“. In: Wiese, 1994: S. 23 (vgl. Anm. 7).
- 10 Vgl. Hartmut John, Bernd Günter (Hg.). *Das Museum als Marke. Branding als strategisches Managementinstrument für Museen*. Bielefeld, 2007.
- 11 Gabriele Fischer. „*Marke verpflichtet*“, in: *brand eins* (2005) 2: S.4.
- 12 Vgl. dazu Andrea Hausmann. *Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking*. Bielefeld, 2001; Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hg.). *Zielgruppen von Museen. Mit Erfolg erkennen, ansprechen, binden*. Rosengarten-Ehestorf, 2004.