



# **Handreichung Strategisches Management und strategisches Controlling in Museen - Ansätze für die strategische Museumssteuerung**

**Ergebnisdokumentation der  
gleichnamigen Arbeitsgruppe im  
Arbeitskreis Verwaltungsleitung des  
Deutschen Museumsbunds e.V.**

Hinweis: Dieses Dokument wurde für das Lesen am Bildschirm optimiert.

## **Impressum**

Handreichung Strategisches Management und Strategisches Controlling in Museen

Herausgeber: Deutscher Museumsbund e.V.

Autor: Prof. Dr. Robert Knappe, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin Kontakt:  
robert.knappe@hwr-berlin.de

Unter Mitwirkung der Arbeitsgruppe „Strategisches Controlling in Museen“  
bestehend aus:

Britta Biergans, Bundeskunsthalle Bonn

Ulrike Derksen, FB Kultur der Stadt Hagen

Matthias Görn, Niedersächsisches Landesmuseum Hannover

Andrea Hagemann, Kunstmuseum Pablo Picasso Münster

Petra Kicherer, Stiftung Kunstmuseum Stuttgart gGmbH

Stefan Konstandin, Badisches Landesmuseum

Manfred Lanfermann, Niedersächsische Landesmuseen Oldenburg

Dr. Thomas Leßmann, Klassik-Stiftung Weimar

Uwe Meyer, Kestnergesellschaft e. V.

Dr. Bernhard Spies, Bundeskunsthalle Bonn

Caroline Onigbanjo und Susan Counsell, Absolventinnen des Master-  
Studiengangs „Nonprofit Management und Public Governance“ (HWR/HTW Berlin)

Satz/Gestaltung: Deutscher Museumsbund e.V.

© Deutscher Museumsbund e.V., April 2018

ISBN 978-3-9816628-9-4

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Glossar</b>  | <b>IV</b> |
| <b>1. Einleitung</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2. Strategien</b>  | <b>3</b>  |
| 2.1 Strategie als Weg zum Ziel  | 3         |
| 2.2 Explizite Berücksichtigung von Umweltfaktoren   | 3         |
| 2.3 Mittel- bis langfristiger Horizont von Strategien   | 4         |
| 2.4 Potenzialerhaltung und Potenzialerweiterung durch Strategien  | 4         |
| 2.5 Sinnstiftung und Abnahme von Komplexität durch Strategien   | 5         |
| 2.6 Bindungswirkung von Strategien und ihr Beitrag zur Rationalitätssicherung                           | 5         |
| 2.7 Zusammenhang zwischen Leitbildern und Strategien  | 6         |
| 2.8 Strategie-Ebenen im Museum  | 6         |
| 2.9 Zusammenfassende Strategiedefinition  | 7         |
| <b>3. Strategisches Management</b>  | <b>8</b>  |
| 3.1 Charakteristika des strategischen Managements   | 9         |
| 3.2 Vorteile des strategischen Managements  | 10        |
| 3.3 Implikationen der Umsetzung von Strategischem Management in Museen                                  | 10        |
| 3.4 Strategisches Management in Museen gemäß den Erfahrungswerten der Arbeitsgruppe                     | 12        |
| <b>4. Strategisches Controlling</b>   | <b>15</b> |
| 4.1 Zusammenhänge zwischen strategischer und operativer Ebene   | 15        |
| 4.2 Charakteristika des Strategischen Controllings  | 17        |
| 4.3 Aufgaben des Strategischen Controllings   | 18        |
| 4.4 Übersicht über Instrumente zur Unterstützung der strategischen Steuerung                            | 22        |
| 4.5 Operatives Controlling  | 24        |
| <b>5. Strategisches Management und Controlling in Museen: Empirische Ergebnisse aus einer Befragung</b> | <b>27</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.1 Grundlagen des Strategischen Controllings in den befragten Museen                                 | 28        |
| 5.2 Grundlagen des Strategischen Controllings in den befragten Museen                                 | 28        |
| 5.3 Schwierigkeiten und Hindernisse des Strategischen Managements in den befragten Museen             | 29        |
| 5.4 Instrumentelle Unterstützung der Steuerung in den befragten Museen                                | 31        |
| <b>6. Praxisbeispiele für die instrumentelle Unterstützung der strategischen Steuerung von Museen</b> | <b>33</b> |
| 6.1 Leistungsorientierte Kennzahlen   | 33        |
| 6.2 Balanced Scorecard  | 35        |
| 6.3 Die strategische Landkarte (Strategy Map)   | 38        |
| 6.4 Strategisches Budgetieren auf Basis der Kosten- und Leistungs-Rechnung                            | 41        |
| 6.5 Risiko-Controlling mithilfe eines Risikomanagement-Handbuchs                                      | 43        |
| 6.6 Die Wissensbilanz als Instrument zur Strategiefindung   | 45        |
| 6.7 Die Strategieklausur/der Strategie-Workshop   | 48        |
| <b>7. Fazit</b>   | <b>51</b> |
| <b>Zitierte und weiterführende Literatur</b>  | <b>53</b> |

## **Glossar**

### **ABC-Analyse**

Instrument zur Segmentierung einer bestimmten Menge. Jedes Element wird in die Kategorie A, B oder C eingeordnet. Dadurch soll eine bessere Übersichtlichkeit über große Mengen entstehen, was einen individuellen Umgang ermöglicht; z.B.: Segmentierung von 500 Spendern eines Museums: Kategorie A sind alle Spender, die im vergangenen Jahr mindestens 1.000 Euro gespendet haben, Kategorie B mindestens 100 Euro, Kategorie C unter 100 Euro. Spender der Kategorie A werden zu einem Empfang eingeladen, Spender der Kategorie B erhalten einen Dankesbrief, Spendern der Kategorie C wird nicht speziell gedankt. Mehr als drei Differenzierungsstufen sind selbstverständlich möglich.

### **Balanced Scorecard**

Verbreitetes Instrument des strategischen Controllings (vgl. ausführlich Kap. 6.2)

### **Benchmarking**

Systematischer Vergleich eines bestimmten Gegenstands (Dienstleistung, Kostenstruktur, Qualitätsmerkmal etc.) mit Partnern in- oder außerhalb der Organisation mit dem Ziel, hieraus Weiterentwicklungsperspektiven für die eigene Organisation zu gewinnen. Strukturbedingte Unterschiede werden dabei nach Möglichkeit herausgerechnet. Benchmarking kann als ein Controlling-Instrument angesehen werden, dessen Erkenntnisse sowohl auf operativer als auch strategischer Managementebene ansetzen können.

### **Business Partner**

Modernes Rollenbild des Controllings, das es partnerschaftlich an der Seite von Führungskräften positioniert. Es betont die Beratungs- und Unterstützungsfunktion des Controllings und soll dem bei vielen Beteiligten vorherrschenden Begriff der Kontrollfunktion und dem damit verbundenen negativen Image ein konstruktives Bild gegenüberstellen.

## **Compliance Management**

Managementmaßnahmen, die darauf angelegt sind, das in einer Organisation herrschende Regelwerk und die Prinzipien zu gutem und gesetzeskonformem Handeln (Compliance) zu fördern. Das Compliance Management soll präventiv dafür sorgen, dass es möglichst selten zu Regelverstößen durch Mitarbeiter und Führungskräfte kommt. Hierfür kann eine Reihe von Maßnahmen (z. B. Einführung eines Verhaltenskodex [vgl. Corporate Governance Codex], Routinekommunikationswege, anonyme Meldestelle, Berichtswesen etc.) etabliert werden.

## **Corporate Governance Codex**

Regelwerk innerhalb einer Organisation für deren „gutes“ Verhalten. Im Bestreben um Vertrauen durch die Stakeholder und ein vorbildliches Verhalten aller Mitglieder schaffen Organisationen häufig ein solches Regelwerk jenseits der ohnehin geltenden gesetzlichen Vorschriften. Dabei gibt es Muster-Codices, an denen man sich orientieren kann, z.B. den Public Corporate Governance Kodex des Bundes. Die Einführung und Einhaltungskontrolle sind Aufgabe des Compliance Managements (vgl. ebenda).

## **Effektivität**

Zielerreichungsgrad: In welchem Umfang treten durch das Handeln einer Organisation die zuvor gesetzten Ziele ein (z.B. die Erhöhung der Besucherzahl einer Ausstellung)? Die Beantwortung dieser Frage ist unabhängig davon, ob das Handeln wirtschaftlich war (vgl. Effizienz). So ist es möglich, auf unwirtschaftliche Weise (z.B. ein überdimensioniertes und inhaltlich fehlgeplantes Werbekonzept) dennoch die Organisationsziele effektiv zu realisieren (z.B. die avisierte Besucherzahl zu erreichen).

## **Effizienz**

Wirtschaftlichkeit: Stehen die Ergebnisse des Handelns einer Organisation in einem angemessenen Verhältnis zu den dafür eingesetzten Ressourcen (z.B. Ausstellungsproduktionskosten je Besucher)? Die Beantwortung dieser Frage ist zunächst unabhängig von der Frage, ob die Ergebnisse des Handelns auch den zuvor gesetzten Zielen entsprechen (vgl. Effektivität). Wenn jedoch die Effektivität

verneint wird, kann das Vorliegen von Effizienz auch ausgeschlossen werden, weil ein Maßnahmenvollzug, der die übergeordneten Ziele nicht erreicht, auch eine Verschwendung von Ressourcen darstellt und damit ineffizient ist.

### **Erfolgspotenzial**

Möglicher Erfolg (auch im Sinne von Effektivität/Zielerreichung), der einer Organisation oder einer Maßnahme innewohnt; im Museum etwa maximale Jahresbesucherzahl, maximaler Lernerfolg für Bildungsprogrammteilnehmer, maximale Besucherzufriedenheit, maximale Forschungsinnovationen etc., jeweils unter den Annahmen, dass alle vorhandenen Ressourcen optimal eingesetzt und die strategisch effektivsten Entscheidungen getroffen werden sowie keinerlei interne oder externe Reibungsverluste entstehen. „Potenzial“ drückt aus, dass die Erreichung eines Erfolgs möglich ist. Ob er tatsächlich eintritt oder nicht, hängt u. a. vom Entscheidungsverhalten des Managements und externen Faktoren ab. Der Umfang des Erfolgspotenzials einer Organisation ist u. a. abhängig von der langfristigen Entwicklung der Erfolgsfaktoren wie Mitarbeiterbefähigung, Managementqualität, Ressourcenausstattung, fachliches Wissen etc. Im Strategischen Management ist es von Bedeutung, das Erfolgspotenzial von Strategien richtig einzuschätzen und bei der Umsetzungsplanung zu berücksichtigen, so dass das Erfolgspotenzial der gesamten Organisation mindestens aufrechterhalten werden kann. Wenn dies nicht gelingt, entsteht eine Strategische Lücke (vgl. GAP-Analyse).

### **Externes Controlling**

Controlling-Dienstleistungen, die von außerhalb der Organisation bezogen werden, z.B. durch spezialisierte Beratungsunternehmen. Dies kann sich insbesondere für kleinere Einrichtungen oder für komplexe Fragestellungen empfehlen. Von Vorteil ist der damit verbundene neutralere und evtl. kritischere Blick von außen auf die Sachverhalte. Ebenso könnte die Qualität der Controlling-Dienstleistung und damit ihr Nutzen für die Organisation größer sein, wenn der Dienstleistungserbringer entsprechend routiniert und fachlich spezialisiert ist. Für einen adäquaten Informationsfluss ist jedoch zu sorgen.

## **Formalziele**

Formalziele beziehen sich auf die Wirtschaftlichkeit und Produktivität. In nicht-gewinnorientierten Organisationen stellen sie eine Nebenbedingung dar, die erfüllt sein muss, damit überhaupt der Rahmen zur Erreichung der Sachziele (vgl. ebenda) gegeben ist. Typische Formalziele sind etwa Budgeteinhaltung (im privaten Sektor: Gewinnmaximierung), Sparsamkeit bei der Beschaffung, angemessener Einsatz von Personalarbeitsstunden bei der Erbringung einer bestimmten Dienstleistung, geringer Verbrauch bei Strom und Wasser, ausreichende Gewinnmarge beim Verkauf von Katalogen und sonstigen Shop-Artikeln etc.

## **GAP-Analyse**

GAP (engl.) meint die Lücke zwischen einem gewünschten erreichbaren Zustand, wenn die richtigen strategischen Entscheidungen gefällt und umgesetzt würden, und dem tatsächlich erreichten Ist-Zustand. Die GAP-Analyse als ein strategisches Controlling-Instrument untersucht die Differenz zwischen Soll- und Ist-Zustand (sowohl in der Vergangenheit als auch in der Zukunft), die auf falsche strategische Entscheidungen zurückzuführen ist. Grafisch kann dies mit Kurven dargestellt werden, deren Abstand visualisiert, wie viel an Zielerreichung durch mangelndes strategisches Verhalten (sog. Strategische Lücke) verlorengelht. Dies verdeutlicht zum einen die Bedeutung des Strategischen Managements, zum anderen soll es eine inhaltliche Orientierung für das künftige Handeln geben.

## **Indikatoren**

Indikatoren drücken ein nicht direkt messbares Phänomen indirekt aus. Dazu bedienen sich Indikatoren auch einer oder mehrerer Kennzahlen, die stellvertretend für das eigentlich zu messende Phänomen stehen. Indikatoren müssen folglich von Menschen (insb. vom Controlling) definiert und konstruiert werden. Von der Qualität der Konstruktion hängt auch die Aussagekraft des Indikators ab; z.B.: das Niveau einer Ausstellung ist nicht direkt messbar, könnte aber indirekt aus dem (ggf. gewichteten) Mix aus Besucherurteil bei einer Befragung, anonyme Expertenbefragung im wissenschaftlichen Beirat sowie ausgewerteten Rezensionen in den Medien geschlossen werden. Ein schlechter Indikator wäre z.B., allein die Zufriedenheit der Besucher als Kennzahl heranzuziehen, weil Zufriedenheit kein

valides Maß für Niveau ist (was zugleich die hohe Bedeutung der Besucherzufriedenheit nicht schmälert).

### **IOOI-Modell**

Das Input-Output-Outcome-Impact-Modell ist eine Möglichkeit im Nonprofit-Management, Zusammenhänge zwischen verschiedenen Wirkungsebenen zu verdeutlichen und für die Steuerung der Organisation gezielt zu nutzen. Konkret bedeutet es:

Input: Eingesetzte Ressourcen (z.B. ein Projektbudget, Mitarbeiterstunden)

Output: Daraus unmittelbar erzielt Dienstleistungsergebnis (z.B. Einrichtung einer Ausstellung)

Outcome: Aus dem Output mittelbar entstehende Wirkungen für die Zielgruppe(n) (z.B. Unterhaltungswert und Bildungsfortschritt bei den Ausstellungsbesuchern)

Impact: Aus Output und Outcome mittelbar entstehende gesamtgesellschaftliche Wirkung (z.B. Belebung des Kulturtourismus, Umsatzsteigerung der Hotellerie, gestiegene Standortattraktivität)

### **Leitbild**

Leitbilder (auch: Mission, Mission Statement) stellen Grundsätze für organisationales Handeln dar und geben allgemein gehaltene langfristige Ziele, Werthaltungen, Selbstverständnis und Aufgabenbereiche von Organisationen wieder. Sie dienen der Organisation, dem Management und den Mitarbeitern als eine gemeinsame Orientierungsbasis. Folglich sollten sich auch Strategien am Leitbild orientieren. Strategien sind jedoch konkreter gehalten als zeitlich übergeordnet gültige Leitbilder. Der Leitbild-Erarbeitung (i.d.R. ein Prozess, an dem viele Mitarbeitergruppen teilhaben) ist häufig die Formulierung einer Vision vorangestellt. Alle drei genannten Formen – Vision, Leitbild, Strategie – sind letztlich Instrumente der Zielbildung und -formulierung, mit steigendem Konkretisierungsgrad.

### **Mikropolitik**

Einsatz von Macht potenziell durch jeden Akteur, ungeachtet der Hierarchie-Ebene, zur Erreichung von eigennützigen individuellen Zielen, die im Einklang mit den formalen Organisationszielen stehen können, aber nicht müssen. Dabei ist weniger die formale Macht, z.B. Weisungsbefugnis, gemeint, sondern informelle und konkret

ausgelebte Macht, z.B. Kommunikationskartelle, soziale Gruppenbildung (loyale Koalitionen), bewusste Weitergabe/Nichtweitergabe von Informationen an bestimmte Personen, Aufbau informeller Machtzentren, Schaffung von Abhängigkeitsverhältnissen, Mobbing.

### **Rationalitätssicherung**

Bemühen, die Entscheidungen und das Handeln einer Organisation an möglichst objektiven und sachgerechten Kriterien zur Erreichung der gesetzten Organisationsziele auszurichten. Die Rationalitätssicherung ist eine der Hauptaufgaben des Controllings und damit auch ein Beitrag zur Reduktion von Unwirtschaftlichkeit, Willkür und Eigennutzstreben von Mitarbeitern.

### **Sachziele**

In nicht-gewinnorientierten Organisation sind Sachziele die satzungsgemäßen Aufgaben und Zwecke, die wiederum konkretisiert werden können und müssen. Sachziele beziehen sich auf den Dienstleistungsprozess. In vielen Fällen sind Sachziele vorrangig vor Formalzielen (vgl. ebenda). Im Museumswesen sind typische Sachziele etwa die ICOM-Ziele, welche konkretisiert werden in Ausstellungsplanungen, einem Bildungsprogramm, Forschungsaktivitäten etc. Sachziele können sich auch auf Detailspekte beziehen wie z.B. Besucherzufriedenheit bei einer bestimmten Ausstellung, Barrierefreiheit eines Bildungsangebots, gute Verkehrsanbindung des Museums, Digitalisierungsquote eines Sammlungsbereichs, Wiederholungsbesuchsrate, Verweildauer etc.

### **Stakeholder**

Anspruchs- oder Interessensgruppen in- und außerhalb der Organisation, die bestimmte berechtigte Interessen gegenüber der Organisation verfolgen und damit die Zielerreichung der Organisation zumindest teilweise beeinflussen können. Beispiele: Mitarbeiter, Zuwendungsgeber, Besucher, Medien, externe Dienstleister, andere Kultureinrichtungen, Sponsoren, Träger des Museums, Betriebsrat, Aufsichtsgremium, Förderverein, Café-Pächter, Vermieter der Liegenschaft, Ehrenamtliche etc. Im Stakeholder-Management versucht man, die zahlreichen Stakeholder bis hin zu Einzelpersonen zu strukturieren (Einflussstärke auf die Organisation, Umfang des persönlichen Interesses des Stakeholders an der

Organisation, Beeinflussbarkeit des Stakeholders etc.), um darauf aufbauend die Beziehungsverhältnisse und den Umgang mit Stakeholdern zu individualisieren (Nähe aufbauen, stark einbinden, informieren, distanzieren, ignorieren etc.).

### **Strategien**

Strategien sind übergeordnete mittel- bis langfristige Orientierungslinien für Organisationen und deren Entscheidungsträger. Sie sollen das Potenzial einer Organisation aufrechterhalten bzw. steigern. Unter Berücksichtigung von Umweltfaktoren und langfristigen Zielsetzungen müssen Strategien auf die täglichen Entscheidungen und Aktivitäten (Operatives Management) heruntergebrochen werden (ausführlich vgl. Kap. 2.9).

### **Strategisches Controlling**

Unterstützung des Strategischen Managements durch den Einsatz von Controlling-Mitarbeitern sowie Controlling- und Managementinstrumenten zur Informationsversorgung, Planung und Kontrolle, Koordination sowie Rationalitätssicherung. Die Grenze zwischen Strategischem Management und Strategischem Controlling verläuft fließend. Häufig findet auch eine teilweise Delegation von Managementaufgaben an Controlling-Mitarbeiter statt. Strategisches Controlling kann jedoch auch als eine personen- und abteilungsunabhängige Funktion betrachtet werden; jede Tätigkeit in einer Organisation, unabhängig von der ausführenden Person, die dazu gedacht und geeignet ist, das Strategische Management zu unterstützen, ist Teil des Strategischen Controllings. So können im Museum z.B. auch Sachbearbeiter einer Marketingabteilung, die Daten zum Besucher- und Spenderverhalten zusammentragen und auswerten, was in spätere Strategiegelgespräche einfließt, faktisch Strategisches Controlling ausüben.

### **Strategisches Management**

Strategisches Management ist die proaktive, zielorientierte Gestaltung der mittel- bis langfristigen Zukunft in einer Organisation zur Aufrechterhaltung ihrer Erfolgspotenziale. Es ist begrifflich synonym zur strategischen Führung. Die Umsetzung des Strategischen Managements vollzieht sich in einem wiederkehrenden zyklischen Prozess (Analyse, Zielsetzung, Planung und Entscheidung, Umsetzung, Kontrolle) (ausführlich vgl. Kap. 3).

## **Strategisches Programm**

Kombination von mehreren Einzelmaßnahmen, die gemeinsam für das Erreichen bestimmter strategischer Ziele sorgen sollen. Während der strategischen Planungsphase im Regelzyklus (vgl. Strategisches Management) können solche Programme entwickelt werden. Alternativ werden sie auch Strategische Initiativen genannt, was das Heraustreten aus den Routineabläufen stärker betont. In jedem Fall wird deutlich, dass die Realisierung von Strategien bestimmter Maßnahmen bedarf. Deren Bündelung ist ein Programm bzw. sind Initiativen.

## **SMART-Kriterien**

Gestaltungs- und Gütekriterien für die Präzision von Zielformulierungen:

S = eindeutig und präzise (specific), M = messbar (measurable), A = erstrebenswert (accepted), R = realistisch (reasonable), T = zeitlich festgelegt (time-bound)

Eine vage Zielformulierung wie „Unser Museum soll bekannter werden“ erfüllt bis auf das Kriterium A (accepted) wohl kein anderes SMART-Kriterium. Stattdessen sollte z.B. erklärt werden: „Unser Museum soll in 5 Jahren einen Bekanntheitsgrad von 60% bei allen Bewohnern unserer Stadt haben.“ Im Museumsmanagement empfiehlt es sich daher, die SMART-Kriterien so umfassend wie jeweils möglich zu beachten. Dies zwingt zu einer gewissen Disziplin, schafft aber für alle Betroffenen Klarheit und Orientierung.

## **SWOT-Analyse**

Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats): Controlling-Instrument zur Unterstützung von strategischen Entscheidungssituationen. Eine ganze Organisation oder verschiedene Handlungsalternativen werden systematisch darauf hin überprüft, welche unternehmenseigenen Stärken und Schwächen den umweltbedingten Chancen und Risiken gegenüberstehen. Im Folgeschritt wird versucht, alternative Handlungsstrategien abzuleiten: Wie können die Stärken des Unternehmens genutzt werden, um den Chancen bzw. Risiken der Umwelt zu begegnen? Wie müssten die Schwächen des Unternehmens abgebaut werden, um den Chancen bzw. Risiken der Umwelt begegnen zu können? Die Darstellung erfolgt häufig in vier Quadranten

(SWOT-Matrix). Dieser ganzheitliche Ansatz soll zu Transparenz und Rationalität in komplexen Entscheidungssituationen beitragen.

## 1. Einleitung

Beim Lesen des Titels dieser Handreichung mag der eine oder die andere vielleicht ins Grübeln gekommen sein: Was haben Museen mit Strategischem Management oder gar Strategischem Controlling zu tun? Ist dies nicht ein weiterer technokratischer und ökonomisierender Ansatz und eine Drohung, den Museen den verbliebenen künstlerischen bzw. wissenschaftlichen Freiraum noch stärker zu beschneiden?

Nein, im Gegenteil – so würden die Mitglieder der gleichnamigen Arbeitsgruppe argumentieren: Es geht genau darum, durch kluges – nämlich strategisch ausgerichtetes – Entscheiden und Handeln Kunst und Kultur in den Museen einen Freiraum *zu verschaffen*. Zugleich steckt hier – oberflächlich betrachtet – ein Widerspruch, der sich jedoch schnell auflösen lässt: Strategisch motiviert handeln bedeutet nämlich im Kern, auf bestimmte kurzfristige Handlungsoptionen, die mit strategischen Zielen nicht vereinbar sind, zu verzichten oder wenigstens im Umfang zu reduzieren. Und eben dieser Verzicht führt langfristig zu einem Mehr an Freiheit und Spielräumen. Energien und Ressourcen, die auch in Museen begrenzt sind, werden fokussierter eingesetzt und bewirken dadurch mehr. Und die Bilanz des langfristig erreichten „Mehr“ ist größer als die Summe aller kurzfristigen Verzichte. Haben nicht auch zahlreiche Künstlerinnen und Künstler bewusst strategisch gehandelt, um ihre Ziele zu erreichen? Wenn hieraus idealerweise institutionelle Vorteile entstehen – warum sollten die Museen selbst darauf verzichten? Wo ist ein strategisches Vorgehen eventuell schon etablierte Praxis? Es gibt Sammlungsstrategien, Bildungsstrategien, Besucherstrategien (Audience Development), Konservierungsstrategien, Digitalisierungsstrategien, Kommunikationsstrategien und Mittelakquisestrategien.

Die vorliegende Handreichung möchte für strategisches Handeln sensibilisieren und möglichst konkrete Wege für seine Umsetzung in Museen aufzeigen. Sie versteht sich als ein unverbindliches Angebot und Ideenquelle, nicht als ein Pflichtenheft, das wortwörtlich umgesetzt werden müsste. Die konkrete Realisierung muss angesichts der in vielerlei Hinsicht unterschiedlichen Museen ohnehin in hohem Maße den jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden. Diesen individuellen Anpassungsprozess kann das vorliegende Dokument nicht leisten, jedoch bei einer

möglichst praxisnahen Übertragung von Strategischem Management und Controlling für Museumsbetriebe behilflich sein.

„Strategisches Management“ steht dabei für das strategisch ausgerichtete Entscheiden und Handeln, „Strategisches Controlling“ für die Unterstützung und konstruktive Begleitung des Entscheidens und Handelns. Die Grenzen zwischen diesen beiden Bereichen sind fließend. Daher verwundert es auch nicht, dass es in vielen Museen zwischen den Personen, die Management und Controlling ausüben, Schnittmengen gibt. Und ebenso ist wahrscheinlich, dass der eine oder andere Gedanke bereits vertraut vorkommt – viele Museen praktizieren bereits bewusst oder unbewusst Ansätze des Strategischen Managements und Controllings, bezeichnen dies aber möglicherweise anders. Dieses Dokument gibt somit auch einen exemplarischen Ausschnitt der gelebten Museumspraxis wieder.

Die Inhalte dieser Handreichung beruhen auf einem Erfahrungsaustausch von Museumspraktikern<sup>1</sup>, die ihre Kollegen an ihren Ergebnissen teilhaben lassen wollen. Der äußere Anlass hierzu war die Herbsttagung des Arbeitskreises Verwaltungsleitung im September 2013 in Münster, bei der aufgrund verschiedener Vorträge zum strategischen Controlling beschlossen wurde, eine Arbeitsgruppe zu bilden und die Thematik zu vertiefen. Insgesamt elf hauptamtliche Verwaltungsleiter/-innen und Controller/-innen von Museen haben dies seitdem in unregelmäßigen Arbeitssitzungen getan, haben Anwendungsbeispiele aus ihren Häusern zusammengetragen und mit der Unterstützung von zwei Hochschulabsolventinnen eine explorative Umfrage im Museumsbund durchgeführt und ausgewertet (vgl. Liste aller beteiligten Personen im Impressum). In der vorliegenden Handreichung werden die bislang gewonnenen Erfahrungen und Ergebnisse zusammenfassend vorgestellt.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern einige neue Impulse und Anregungen für das eigene Wirken. Wenn sich durch die Lektüre auch in Ihrem Museum langfristig ein größerer Freiraum ergeben würden, hätten wir unser strategisches Ziel erreicht.

Berlin, im August 2017

Prof. Dr. Robert Knappe

Sprecher der Arbeitsgruppe Strategisches Controlling im Arbeitskreis Verwaltungsleitung

---

<sup>1</sup> Im vorliegenden Text wird bei Personenbezeichnungen überwiegend die männliche Form benutzt. Dies geschieht ausschließlich aus Gründen der Sprache und besseren Lesbarkeit. In diesen Fällen ist immer auch die weibliche Form mit gemeint.

## 2. Strategien

Der Strategiebegriff wird in Theorie und Praxis des Managements vielfältig und teilweise inflationär verwendet, eine allgemeingültige und allumfassende Definition ist schwierig. Nachfolgend werden zunächst einige wichtige Merkmale von Strategien und des Strategischen Managements ohne Anspruch auf Vollständigkeit aufgeführt<sup>2</sup>. Im Anschluss wird der Versuch einer zusammenfassenden Definition unternommen.

### 2.1 Strategie als Weg zum Ziel

Die historische Wurzel des Strategiebegriffs liegt im militärischen Bereich<sup>3</sup>. Dort ist eine Strategie ein Plan, wie ein Ziel erreicht werden kann. Strategien sind folglich beabsichtigte – damit in der Zukunft liegende – Maßnahmen, die geeignet sein sollen, einen gewünschten Zustand zu erreichen. Somit sollen Strategien die Effektivität des Handelns absichern. Ihnen liegen folgende Schritte zu Grunde:

- eine Analyse der Ausgangssituation (Standortbestimmung intern und extern)
- eine explizite Zielsetzung für den gewünschten künftigen Zustand
- ein Abwägen unterschiedlicher realisierbarer Strategien und
- eine Entscheidung über die letztlich zu verfolgende Strategie beruhend auf rationalen Zweck-Mittel-Überlegungen.

### 2.2 Explizite Berücksichtigung von Umweltfaktoren

**„Man muss seine Maßnahmen der Zeit und den Umständen anpassen.“**

Machiavelli<sup>4</sup>

Aus den vorangegangenen Überlegungen wird unmittelbar deutlich, dass externe Gegebenheiten, seien sie beeinflussbar oder nicht, bei der Strategiefindung berücksichtigt werden müssen. Für Museen bedeutet das konkret: Was sind die gesellschaftlichen, künstlerischen/kulturhistorischen, wirtschaftlichen, juristischen, institutionellen und politischen Rahmenbedingungen? Wie sind die Stakeholder-Beziehungen ausgeprägt? Welche vielfältigen Erwartungen werden an Museen gerichtet? Welche Besuchermerkmale sind bekannt? Welche relevanten Mitbewerber gibt es in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen des Museums und wie sind diese positioniert? Aus diesen Fragen wird ersichtlich, dass Strategien einen qualitativen

---

<sup>2</sup> Für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit Strategien und Strategischem Management siehe z. B. Schneider/Minnig et al. (2007), Reisinger/Gattringer et al. (2013), Bauer/Sander et al. (2010), Müller-Stewens/Lechner (2011).

<sup>3</sup> Vgl. Reisinger/Gattringer et al. (2013), S. 20f.

<sup>4</sup> Nach Hinterhuber/Friedrich (1995), S. 83.

Charakter besitzen müssen. Wenn auch Teilbereiche quantifizierbar sind, insbesondere bei der kurzfristigen Umsetzung von Strategien, so bleibt die Kernaussage von Strategien qualitativ: Auf welche Art und Weise sollen die jeweiligen Ziele erreicht werden?

### **2.3 Mittel- bis langfristiger Horizont von Strategien**

Strategien beziehen sich auf längerfristige Zeiträume. Sie stellen übergeordnete Orientierungslinien dar. Welche Zeitspanne hier konkret als „langfristig“ gelten darf, muss individuell definiert werden. Die untere Grenze von strategischer Planung sollte oberhalb des jährlichen bzw. doppeljährlichen Planungshorizonts des Wirtschafts- bzw. Haushaltsplans liegen. Es macht erst Sinn, von Strategien zu sprechen, wenn Lösungsansätze kontinuierlich über mehr als eine operative Planungsperiode hinweg verfolgt werden.

Die obere zeitliche Grenze von Strategien kann in Museen wesentlich höher liegen. Eine Strategie der Sammlungsentwicklung (Priorisierung künstlerischer bzw. kulturhistorischer Positionen, Aufbauen von Beziehungen zu Kulturschaffenden und potenziellen Spendern etc.) kann sich beispielsweise über mehrere Jahrzehnte erstrecken.

### **2.4 Potenzialerhaltung und Potenzialerweiterung durch Strategien**

Jede Organisation und auch jedes Museum ist in seinen Potenzialen begrenzt. Unter Potenzial wird hier das maximale quantitative und qualitative Niveau an Dienstleistungen verstanden, das bei optimaler Entfaltung aller vorhandenen Ressourcen (im Museum v. a. Sammlungsbestände, Mitarbeiterressourcen und -kompetenzen, finanzielle und räumliche Ausstattung, Stakeholder-Beziehungen etc.) erreicht werden kann. Diese Entfaltung ist von der Menge und Qualität der Ressourcen abhängig, jedoch auch vom Management und organisatorischen Faktoren. Strategien zielen darauf ab, das Potenzial von Organisationen aufrecht zu erhalten oder zu steigern. Das Potenzial begrenzt die mittel- bis langfristige Dienstleistungserstellung. Selbst ein professionelles Museumsmanagement stößt an Grenzen, wenn die Potenziale vollständig ausgeschöpft sind. Daher beinhalten Strategien auch Maßnahmen, mit denen die Potenziale der Zukunft erschlossen werden sollen.

## **2.5 Sinnstiftung und Abnahme von Komplexität durch Strategien**

Strategien stellen einen Orientierungspunkt dar: Das kurzfristige (operative) Handeln sollte sich an den gewählten Strategien orientieren. So werden die begrenzten Ressourcen gelenkt und fokussiert eingesetzt. Gerade in Museen, die über ihre personelle und/oder finanzielle Ausstattung unzufrieden sind, ist die Ressourcen-Verteilungsfunktion von Strategien von großer Bedeutung und von Vorteil. Zudem dienen Strategien als ein Lösungsansatz, wie auf Unsicherheiten bezüglich der Umweltentwicklung inklusive des Mitbewerberverhaltens rational reagiert werden kann. Explizit kommunizierte Strategien erzeugen auch Sinnstiftung und Legitimation, im Innenverhältnis gegenüber Mitarbeitern (Motivationswirkung und Zielsetzung) wie auch im Außenverhältnis gegenüber externen Stakeholdern (Rechtfertigung der Prioritätensetzung).

## **2.6 Bindungswirkung von Strategien und ihr Beitrag zur Rationalitätssicherung**

Ernsthaft verfolgte Strategien haben eine Bindungswirkung und reduzieren die in Frage kommenden operativen Maßnahmen. Eben darin liegt der positive Beitrag der Strategien zur Abnahme von Komplexität. Operative Maßnahmen, die keinen offensichtlichen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele leisten, sind zu unterlassen bzw. erzeugen eine Begründungsnotwendigkeit, weil sie fachlich nicht hinreichend legitimiert und ineffektiv sind. Gerade im Museumswesen, das von Schnelllebigkeit, vielfältigen Projekten/Veranstaltungen und persönlichen Faktoren (Vorlieben, Vorkenntnisse, individuelle Netzwerke einzelner Personen etc.) geprägt ist, spielt die Bindungswirkung eine große Rolle. Ihre Umsetzung erfordert möglicherweise Anstrengung und unpopuläre Entscheidungen. Durch übergeordnete Strategien wird das Handeln der Führungskräfte bis zur Direktion maßgeblich beeinflusst. Damit sind explizit formulierte Strategien auch ein Beitrag zur Sicherung rationalen Handelns und zur Begrenzung von Willkür, Eigennutzstreben und Mikropolitik. Kurz zusammengefasst: Strategien geben eine Richtung vor, Abweichungen von ihnen müssen gerechtfertigt werden.

## 2.7 Zusammenhang zwischen Leitbildern und Strategien

Zahlreiche Museen haben in der jüngeren Vergangenheit Leitbilder entwickelt und publiziert. Leitbilder geben häufig Werthaltungen, Selbstverständnis, Aufgabenbereiche, aber auch meist recht allgemein gehaltene langfristige Ziele von Institutionen wieder. Ersetzen Leitbilder Strategien und Strategisches Management? Sicherlich nicht. Es kann aber Berührungspunkte und Schnittmengen geben: Leitbilder können bei der Formulierung von strategischen Zielen und deren Priorisierung maßgeblich sein. Strategien können die allgemein gehaltenen Ziele in Leitbildern konkretisieren und Wege zu deren Umsetzung aufzeigen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein gutes Leitbild einen Rahmen und Bezugspunkt – wenn auch nicht den einzigen – für die zu entwickelnden Strategien und das Strategische Management erzeugt.

Die Strategien einer Institution sollten im Einklang mit den Aussagen des Leitbilds stehen. Aussagen zu Werthaltungen und zum Selbstverständnis sollten im Strategiefindungs- und -umsetzungsprozess berücksichtigt werden. Anderenfalls kann das Leitbild, aber auch das leitende Personal eines Museums, an Glaubwürdigkeit verlieren.

## 2.8 Strategie-Ebenen im Museum

Strategien können sich auf unterschiedliche Ebenen beziehen. Einige Alternativen werden nachfolgend aufgelistet:

| Strategie-Ebenen im Museum            |                       |                             |                                     |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| Gesamt-museale Entwicklungsstrategien | Tätigkeitsbereiche    | Abteilungen                 | Perspektiven der Balanced Scorecard |
| Wachstumsstrategie                    | Sammlungsstrategie    | Sammlungsbereiche           | Besucher                            |
| Stabilisierungsstrategie              | Vermittlungsstrategie | Marketing                   | Finanzen                            |
| Konsolidierungsstrategie              | Ausstellungsstrategie | Bibliothek                  | Personal                            |
| Konzentrationsstrategie u. a.         | Shop-Strategie u.v.m. | Verwaltungsabteilungen etc. | Dienstleistungen u.s.w.             |

Quelle: In Anlehnung an Reisinger/Gattringer et al. (2013), S. 26

Zwischen den dargestellten Ebenen in den Spalten gibt es Überschneidungen. Somit sollte eine Auswahl für die individuell relevante strategische Steuerungsebene

getroffen werden: Auf welcher/welchen der abgebildeten Ebenen soll strategisch gesteuert werden?

## **2.9 Zusammenfassende Strategiedefinition**

Strategien sind personenunabhängige und übergeordnete mittel- bis langfristige Orientierungslinien für Organisationen und deren Entscheidungsträger. Sie versuchen, die betrieblichen Gegebenheiten (Ist), die Zielsetzungen (Soll), die Umwelt und die Stakeholder in Einklang zu bringen. Sie bestehen aus Wegen und Lösungsansätzen, die zu den Organisationszielen führen sollen. Strategien müssen im Rahmen eines strategischen Managementprozesses in Form von konkreten Zielen und Maßnahmen für Einzelpersonen konkretisiert und operationalisiert werden. Strategien tragen somit zur innerbetrieblichen Koordination, Fokussierung, Rationalitäts- und Effektivitätssicherung bei. So soll das Potenzial einer Organisation erhalten und ggf. vergrößert werden<sup>5</sup>. Strategien äußern sich nach Mintzberg in Plänen, Wegbeschreibungen, wiederkehrenden Mustern im Organisationshandeln, taktischem Organisationshandeln, der Positionierung einer Organisation in ihrem Umfeld und der Perspektive, wie eine Organisation ihre Umwelt wahrnimmt<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 18.

<sup>6</sup> Vgl. Mintzberg (1987).

### 3. Strategisches Management

Ausgehend von einem breiten Management- und Führungsverständnis, bedeutet Strategisches Management **die proaktive, zielorientierte Gestaltung der mittel- bis langfristigen Zukunft in einer Organisation zur Aufrechterhaltung ihrer Erfolgspotenziale**. Die Begriffe Strategisches Management und Strategische Führung können synonym verwendet werden<sup>7</sup>. Die Umsetzung des Strategischen Managements vollzieht sich gemäß der bekannten Managementlehre in einem zyklischen Prozess (Regelkreissystem/Strategiezyklus), wobei sich die einzelnen Schritte auch überlappen können. Bezugspunkt können die verschiedenen Strategieebenen des Museums sein (vgl. Kap. 2.8).

| Strategischer Managementzyklus   | Beispielhafte Konkretisierung   |
|--|---|
| Analyse der Ausgangssituation und Zukunftsprognose                               | Selbsteinschätzung von Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken (SWOT-Analyse) für das Museum im Vergleich zu anderen Kultureinrichtungen im Einzugsgebiet; Entwicklung von Zukunftsszenarien   |
| Bestimmung von strategischen Zielen  | Der zuvor erstellten Selbsteinschätzung werden gewünschte künftige Soll-Positionen gegenübergestellt: Wohin möchte sich das Museum als Institution sowie die einzelnen Tätigkeitsbereiche des Museums mittel- bis langfristig entwickeln? Dies sollte möglichst präzise und mit geeigneten Messgrößen formuliert werden.  |
| Planung und Entscheidung: Auswahl aus alternativen Strategien zur Zielerreichung | Es werden zunächst verschiedene Strategien entwickelt: Welche grundsätzlichen Handlungsstrategien sind denkbar? Welche Optionen bestehen? Gibt es Zusammenhänge zwischen verschiedenen Strategien? Wie beeinflussen sich Strategien gegenseitig? Schließlich werden diejenigen Strategien als künftig handlungsleitend ausgewählt, von denen ein hoher strategischer Zielerreichungsbeitrag erwartet wird. Diese werden systematisiert.   |
| Umsetzung der Strategien in operativen Maßnahmen                                 | Konkrete Projekte und Maßnahmen, die konsistent zu den zuvor formulierten übergeordneten Strategien sind, werden inhaltlich konzipiert und geplant, mit Ressourcen ausgestattet und schließlich realisiert. Erst an dieser Stelle wird über einzelne Ausstellungen, Forschungsprojekte, Publikationen, personalbezogene Maßnahmen, Marketinginstrumente etc. gesprochen und über die Realisierung oder Nicht-Realisierung anhand ihres geschätzten Erfolgsbeitrags zu den strategischen Zielen entschieden. |
| Kontrolle der Zielerreichung auf   | Der realisierte Ergebnisbeitrag sowohl der einzelnen Tätigkeiten/Maßnahmen als auch der übergeordneten strategischen  |

<sup>7</sup> Vgl. Schneider/Minnig et al. (2007), S. 33f.; Alter (2013), S. 4.

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| operativer und strategischer Ebene | Zielerreichung werden mit vertretbarem Aufwand bewertet. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse beginnt der Zyklus von vorn, so dass ein kontinuierlicher Beobachtungs- und Lernprozess entsteht. |
|------------------------------------|--|

Quelle: Eigene Darstellung, ähnliche Managementzyklen sind in vielen einschlägigen Quellen zu finden, z.B. Schneider/Minnig et al. (2007), S. 56ff.; Joyce (2015), S. 6, 12, 104, 125; Alter (2013), S. 27

### 3.1 Charakteristika des strategischen Managements

In Anlehnung an Müller-Stewens/Lechner können die Charakteristika des Strategischen Managements zusammenfassend wie folgt beschrieben werden<sup>8</sup>:

- Das Oberziel des strategischen Managements ist die Erfolgspotenzialerhaltung bzw. -erweiterung.
- Strategisches Management vollzieht sich in einem fortlaufenden, kollektiven organisationalen Lern- und Anpassungsprozess.
- Auch wenn es Instrumente zur Unterstützung dieses Lern- und Anpassungsprozesses gibt (vgl. Kap. 4.4 und 6), äußert sich Strategisches Management vorrangig in einer spezifischen Haltung des Denkens und Handelns, insbesondere der Führungskräfte, idealerweise der gesamten Institution. Die Gleichsetzung mit der Anwendung eines „Instrumentenkastens“ wäre viel zu eng.
- Da es zahlreiche nicht planbare und nicht beeinflussbare Einflussfaktoren gibt, kann Strategisches Management als Prozess einer „geplanten Evolution“ umschrieben werden. In diesem Begriff kommt zum Ausdruck, dass im Strategischen Management eine Vermischung von intentionaler Planung und nicht steuerbaren Zufallsfaktoren unausweichlich ist.
- Strategisches Management ist geprägt durch strukturell bedingte Komplexität, Dynamik, Unsicherheiten und Interessenkonflikte.
- Strategien werden in Form strategischer Programme, manchmal auch strategische Initiativen genannt, als ein Handlungsergebnis des Strategischen Managements implementiert. Strategische Programme sind bewusste, rationale Reaktionen auf strategische Analysen. Strategische Programme konkretisieren und realisieren Strategien.

<sup>8</sup> Vgl. im folgenden Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 17–22.

## **3.2 Vorteile des strategischen Managements**

Strategisches Management bündelt Energien und Ressourcen und gibt bei entsprechender interner Kommunikation wichtige Orientierungspunkte für das Wirken der Mitarbeiter. Es hilft dabei, in einer komplexen Entscheidungssituation möglichst effektive Wege zu gehen. Es forciert die Auseinandersetzung mit der Zukunft der eigenen Institution, der Umwelt und der Stakeholder. Es erhöht den organisatorischen Reifegrad und hält insbesondere die Führungskräfte zur selbstkritischen Reflexion ihres Handelns an. Das Strategische Management hilft dabei, die wichtigen und sinnvollen Dinge zu identifizieren und sich auf diese zu konzentrieren, was entlastend wirken kann. Es trägt dazu bei, die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung von Maßnahmen und somit auch der Zielerreichung zu erhöhen<sup>9</sup>. Je konsequenter alle Anstrengungen auf die übergeordneten Ziele gerichtet werden, desto höher fällt der voraussichtliche Zielerreichungsgrad aus. Mit Bezug auf das Museumswesen kann somit zusammenfassend geschlussfolgert werden, dass das strategische Management den Museen dabei hilft, ihren öffentlichen, gesellschaftlichen und kulturhistorischen Auftrag noch besser zu erfüllen.

## **3.3 Implikationen der Umsetzung von Strategischem Management in Museen**

Im Umkehrschluss bedeutet der ziel- und richtungsweisende Charakter von Strategischem Management auch, dass die Handlungsfreiheiten von Fachabteilungen und einzelnen Personen eingegrenzt werden, weniger bei den Details der konkreten Umsetzung, eventuell jedoch bei übergeordneten, grundsätzlichen Entscheidungen. Da von Mitarbeitern in Museen, gerade im kulturhistorischen/künstlerischen Bereich, die kreative und freie Entfaltung eigener Ideen und Vorstellungen ein zentraler Motivator und Bestandteil der Betriebskultur sein kann, sollte die Ausgestaltung des Strategischen Managements sehr gut durchdacht und die Implementierung sensibel umgesetzt werden. Für den Umsetzungserfolg ist eine Akzeptanz der strategischen Ausrichtung essenziell, die von allen gemeinsam getragen werden sollte. Alle musealen Akteure sollten sich als Teil einer institutionellen Gemeinschaft verstehen. Um dies zu erreichen, ist ein hohes Maß an Transparenz und Partizipation bei der Bestimmung der strategischen

---

<sup>9</sup> Vgl. Schneider/Minnig et al. (2007), S. 46ff.

Ziele und daraus abgeleiteten Maßnahmen förderlich<sup>10</sup> (vgl. hierzu auch das Instrument der Strategieklausur, Kap. 6.7).

Ohne Frage spielen die Direktion und Geschäftsführung eines Museums eine tragende Rolle in strategischen Fragen. Es darf aber nicht übersehen werden, dass die Führungsebene unterhalb der Direktion/Geschäftsführung eine ebenso wichtige Personengruppe darstellt. Die Abteilungsleiter/-innen der kulturhistorischen Fachabteilungen, die Verwaltungsleitung, Restaurierung, Bibliothek, Vermittlung etc. und natürlich das Controlling weisen eine große Nähe sowohl zur strategischen als auch zur operativen Handlungsebene im Museum auf und sind spätestens für die Umsetzung von Strategien unerlässlich<sup>11</sup>. Deshalb sind diese und je nach individuellen Gegebenheiten noch weitere Personen in strategiebezogene Prozesse mit einzubeziehen. Dies kann stufenweise realisiert werden: Der beteiligte Personenkreis kann je nach Beteiligungsart (unverbindliche Diskussion, verbindliche Entscheidungsfindung, Ausführung, Ergebnisverantwortung etc.) und Tätigkeitsart (strategische Analyse, Zielfindung, Strategieformulierung, Alternativenbewertung, Kontrollprozesse etc.) jeweils differenziert werden.

Bei der Gesprächsführung über strategische Fragestellungen sollte sorgfältig darauf geachtet werden, dass der notwendige Abstraktionsgrad eingehalten wird. Dieser stellt eine Herausforderung dar, denn wesentlich leichter dürften den Beteiligten ganz konkrete Planungsgespräche zum Ausstellungsprogramm, zu einzelnen Veranstaltungen etc. fallen. Damit ist man aber bereits auf der operativen Ebene. Der zentrale Punkt ist, zunächst mit der erforderlichen Meta-Perspektive übergeordnete strategische Ziele zu definieren und Strategien zu planen. Erst dann schließt sich die Frage der Konkretisierung in Form von Ausstellungen, Veranstaltungen, Managementmaßnahmen im nicht-kulturhistorischen Bereich etc. an. Diese Konkretisierung muss strategieorientiert erfolgen, und dieser Schritt muss explizit als nachgeordneter Prozesspunkt angegangen werden. Diese Bedeutung der strategischen Ebene für die operative Konkretisierung muss methodisch von den Beteiligten akzeptiert werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass man eine unproduktive strategische „Parallelwelt“ konstruiert, die zwar schöne Ideen und Worte produziert, sich jedoch nicht weiter auf das tatsächliche Handeln auswirkt (vgl. Abbildung in Kap. 4.1).

---

<sup>10</sup> Vgl. Hartung (2008), 20f.

<sup>11</sup> Vgl. Reisinger/Gattringer et al. (2013), S. 22.

### **3.4 Strategisches Management in Museen gemäß den Erfahrungswerten der Arbeitsgruppe**

Bei ihrem ersten Treffen fand ein Austausch zum Status Quo des Strategischen Managements zwischen den anwesenden Mitgliedern der Arbeitsgruppe statt. Ohne den Anspruch, repräsentativ sein zu wollen, lautete der Konsens zwischen den Mitgliedern der Arbeitsgruppe dabei wie folgt:

Die Verknüpfung von strategischer und operativer Ebene geht im Tagesgeschäft der Museen häufig unter bzw. wird nicht stringent vollzogen. Es besteht ein Könnens- und/oder Wollensdefizit bei der Übertragung von strategischen Zielen in operative Handlungen. Eine Zielerreichungskontrolle kommt regelmäßig zu kurz, insbesondere auf strategischer Ebene. Gewünscht wird mehr Rationalität und Stringenz anstelle von Willkür und operativem Aktionismus. Kurzfristig aufkommende Begehrlichkeiten verlocken stark, bei vorhandenen finanziellen Freiräumen von strategischen Zielen abzuweichen; kurzfristige Erfolge werden hierbei über langfristige gestellt. Bemängelt werden fehlende Oberziele, zu starke abteilungsspezifische Ziele, die untereinander nicht auf ein strategisches Oberziel hin abgestimmt werden, bzw. in der Umkehrung das Vorhandensein von Oberzielen, die nicht auf die Abteilungen heruntergebrochen werden.

Strategisch ausgerichtete Museumsarbeit könnte einen Beitrag leisten, Abteilungsegoismen und Binnenkonkurrenzen abzubauen, da übergeordnete Ziele im Vordergrund stehen. Dies kann auch tradierte Erwartungshaltungen verletzen. In Anbetracht der permanenten Umweltentwicklungen besteht auch für Museen die Notwendigkeit, strategisch zu denken und Ziele und Wege kontinuierlich zu hinterfragen. So kann durch eine größere Stringenz im Umgang mit Zielen auch die Zusammenarbeit von künstlerischer und kaufmännischer Leitung reibungsfreier gelingen. Strategisches Arbeiten wird als ein Qualitätsmerkmal für das Management von Museen gesehen, das im Außenverhältnis etwa gegenüber Mittelgebern vertrauensbildend wirken kann.

Strategisch geleitete Museumsarbeit bedeutet auch eine bewusste Reduktion und ein Verzicht. Einige Institutionen haben möglicherweise angesichts einer immer weiter steigenden Erwartungshaltung bei Öffentlichkeit und Zuwendungsgebern die Sorge, dass eine Reduzierung ihrer Aktivitäten als ein Zeichen von Untätigkeit

negativ bewertet werden könnte. In der Arbeitsgruppe wird jedoch die Ansicht vertreten, dass dem eine strategisch fundierte Begründung als Zeichen von Professionalität entgegengehalten werden kann: Nicht die Reduktion von Outputs ist das Ziel, sondern eine Steigerung von Zielerreichungsgraden (Effektivität), was nicht willkürlich, sondern strategisch geleitet geschieht. Hier wird „Weniger ist Mehr“ von einer Floskel zu einem Prinzip – und in Zeiten knapper werdender Ressourcen (z. B. zur Verfügung stehende Arbeitszeit) zur Überlebens- und Problemlösungsstrategie.

Zweifellos kann Strategisches Management und Controlling auch negativ als Einengung und Bevormundung empfunden werden, da eine Vorausplanung stattfindet. Hier ist jedoch hervorzuheben, dass diese nicht fremd-, sondern eigenbestimmt erfolgt und eben gerade im positiven Sinn einen Orientierungspunkt geben soll, der auch zeitraubende Diskussionen über kurzfristige Handlungsalternativen bis zu einem gewissen Grad unterbinden kann. Ohne Frage erfordert das Pflegen der strategischen Ebene auch Arbeitszeit und Disziplin. Dies wird jedoch als lohnende Investition gesehen, die sich in Form von Arbeitszeiterparnis auf operativer Ebene (Aktionismuseindämmung) und höherer Effektivität bezahlt machen wird. Eine Strategie muss stärker und beständiger als der operative Alltag sein, ansonsten verdient sie ihren Namen nicht. Idealerweise sind Ziel- und Strategieverfolgung unabhängig von den konkret handelnden Personen.

Die Arbeitsgruppe vertritt zusammenfassend die Ansicht, dass die explizite Einführung von Strategischem Management und Controlling eine Reform und Professionalisierung im öffentlichen und privaten Nonprofit-Sektor darstellt, die auch für Museen jeglicher Größe von Relevanz und Vorteil ist.

In folgenden Bereichen werden noch Weiterentwicklungs- und Professionalisierungschancen gesehen:

- Kompetenzaufbau zum Definieren und Harmonisieren von strategischen Zielen. Ausgangspunkt hierfür dürfte das jeweils gültige Gesetz/Satzung/Zuwendungsbescheid sein, in dem der Auftrag der Institution definiert ist.
- Verknüpfung von strategischen Zielen mit dem ggf. vorhandenen/zu erstellenden Leitbild
- Kompetenzaufbau zum Übersetzen strategischer in operative Ziele
- Stärkung der Umsetzungskompetenz: Stetes Überprüfen, ob die tatsächlichen operativen Prozesse die Strategien noch in ausreichendem Umfang verfolgen
- Kompetenzaufbau zum Definieren von Strategien (Strategiefindungs-Workshop u. a.)

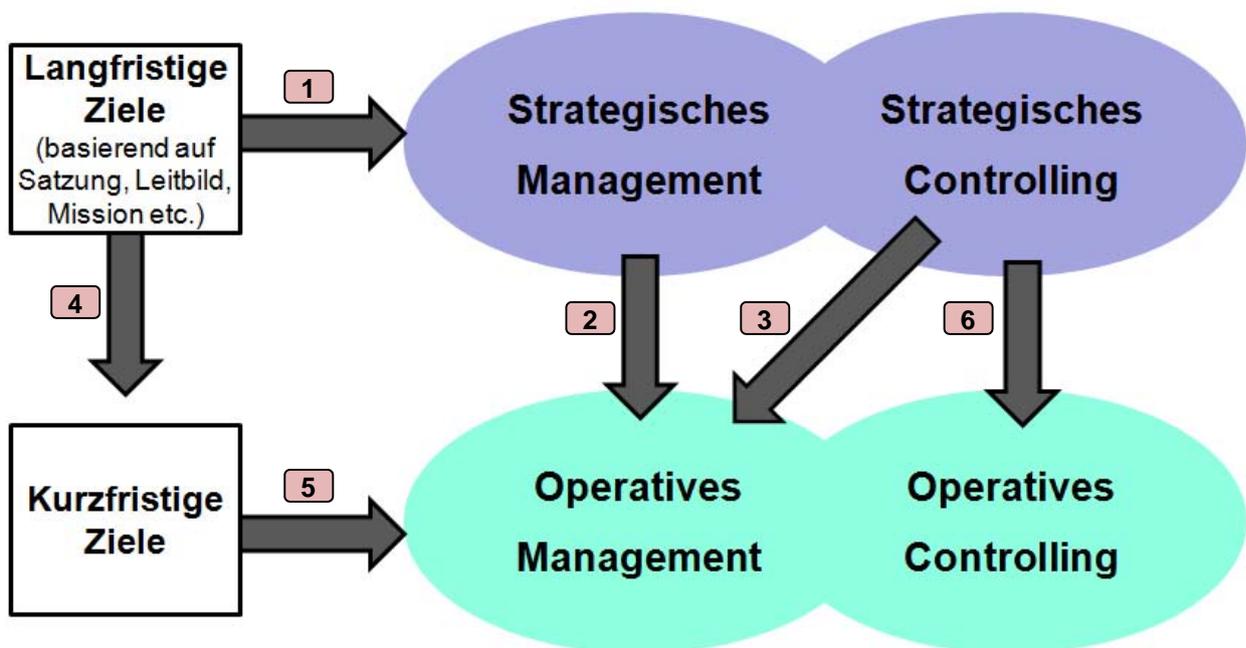
- An strategischen Zielen orientierte Entscheidungen über ungebundene Mittel (freie Spitze); idealerweise ein Teilbudget im Gesamthaushalt, das ausschließlich (zweckgebunden) der Erreichung strategischer Ziele vorbehalten ist
- Nicht nur bei der Budget-, sondern auch bei der Zeitplanung sollten 20% für eine explizite Strategieorientierung vorbehalten werden (neben 60% Tagesgeschäft und 20% Puffer)
- Bei der Zielsetzung auch die strategische Berücksichtigung von musealen Aufgaben jenseits des Ausstellens, z.B. Forschen, Vermitteln, Bewahren
- Verschriftlichung von Zielen und Strategien, um diese verbindlich und transparent zu machen (Befund: keines der in dieser Sitzung vertretenen Museen hat eine ausformulierte Gesamtstrategie)
- Dabei sind auch die Kooperationsbeziehungen und Interdependenzen explizit aufzuzeigen: Bei welchen Zielen/Strategien müssen welche Abteilungen/Personen auf eine bestimmte Art und Weise zusammenarbeiten?
- Ausweitung der strategischen Planung auf die Bereiche Gebäude (bis hin zu einzelnen Gewerken und Anlagen), Sicherheit, technologische Innovationen, Ersatzinvestitionen usw. Strategisches Managen in Museen bedeutet nicht nur Audience Development (strategische Entwicklung von Besucher- und Zielgruppen), sondern geht darüber hinaus.

## 4. Strategisches Controlling

Das Strategische Controlling ist der Teilbereich des Controllings, der die proaktive, zielorientierte Gestaltung der mittel- bis langfristigen Zukunft in einer Organisation zur Aufrechterhaltung und Erweiterung ihrer Erfolgspotenziale unterstützt. Es gibt unterschiedliche Vorstellungen darüber, auf welche Art und Weise und wie umfangreich diese Unterstützung ausfallen soll und wie aktiv das Strategische Controlling selbst am strategischen Management beteiligt ist<sup>12</sup>. Eine allgemeingültige Grenzziehung zwischen Management und Controlling ist auch hier nicht möglich. Aus praxisorientierter Sichtweise lautet die Konsequenz, dass in jeder Institution Aufgaben und Rollen für das Controlling gemäß den individuellen Bedürfnissen explizit definiert werden sollten.

### 4.1 Zusammenhänge zwischen strategischer und operativer Ebene

Die Zusammenhänge zwischen strategischer und operativer Ebene im Management, Controlling und bei der Zielbildung können wie folgt dargestellt werden:



Quelle: Eigene Darstellung

Das Strategische Management orientiert sich an den langfristigen Zielen der Institution (1) und ist deshalb bemüht, das Erfolgspotenzial im Hinblick auf die

<sup>12</sup> Vgl. Baum/Coenenberg et al. (2013), S. 14; Buchholtz (2015), S. 234f.; Alter (2013), S. 1, 4, 42.

Erreichung dieser Ziele sicherzustellen. Das Strategische Controlling unterstützt das Strategische Management dabei. Ein Output des Strategischen Managements sind strategische Programme/Initiativen, welche operativ umgesetzt werden müssen (2). Zudem sollte das gesamte operative Management in einem kongruenten Beziehungsverhältnis zum Strategischen Management stehen. Ob diese Kongruenz tatsächlich vorliegt bzw. welche Veränderungen zur Erreichung der Kongruenz eintreten müssten, kann durch das Strategische Controlling überprüft werden (3). Die Kongruenz zwischen strategischer und operativer Ebene herzustellen, ist in diesem Kontext die anspruchsvollste Aufgabe. Kurzfristige Ziele müssen konsistent aus den langfristigen Zielen abgeleitet werden (4), welche wiederum entsprechend operationalisiert und konkretisiert als Orientierungspunkt für das operative Management dienen (5); dies ist vorrangig eine Aufgabe des Managements. Hierbei kann das Controlling wieder unterstützend und prüfend tätig werden. Das Strategische Controlling sollte auch auf die operative Controlling-Ebene Einfluss nehmen (6), damit die Controlling-Funktion als Ganzes wirksam und wirtschaftlich vollzogen wird, z.B. bei Datenerhebungen in operativen Prozessen zu strategischen Zwecken.

## 4.2 Charakteristika des Strategischen Controllings

Die Merkmale des strategischen Controllings werden anhand einiger Vergleichskriterien dem Operativen Controlling gegenübergestellt:

| <b>Abgrenzung Strategisches und Operatives Controlling in nicht-gewinnorientierten Einrichtungen</b> |  |   |
|--|--|---|
| <b>Vergleichspunkt</b>   | <b>Strategisches Controlling</b>   | <b>Operatives Controlling</b>   |
| <b>Zielsetzung</b>   | Steuerungs- und Führungsunterstützung beim Erreichen von strategischen Zielen  | Steuerungs- und Führungsunterstützung beim Erreichen von operativen Zielen  |
| <b>Zeithorizont</b>  | Mittel- bis langfristige Zukunft   | Gegenwart und kurzfristige Zukunft  |
| <b>Zielgrößen</b>  | Künftige Erfolgspotenziale (sach- und formalzielbezogen) der Institution sichern und ausbauen, dadurch Existenzsicherung | Gegenwärtige bzw. kurzfristig bevorstehende Erfolge (sach- und formalzielbezogen) der Institution sichern, dadurch Erreichung der kurzfristigen Ziele und partieller Erfolgsbeitrag zu den strategischen Zielen |
| <b>Informationsart</b>   | Eher qualitativ und interpretationsbedürftig   | Eher quantitativ und teilweise monetär  |
| <b>Ansatzpunkte im IOOI-Modell</b>   | Alle, weil ganzheitliche Perspektive. Dadurch Nähe zum Performance Management und zur Wirkungsorientierung               | Vorrangig Input und Output  |
| <b>Ansatzpunkte auf Zielebene</b>  | Gesamtbetriebliche Perspektive, ansetzend bei strategischen Zielen   | Gesamtbetriebliche und ausschnittartige Perspektiven, ansetzend bei operativen Zielen   |
| <b>Perspektiven</b>  | Extern und intern  | Vorrangig intern  |
| <b>Rahmenbedingungen</b>   | Veränderungen der Umwelt, Stakeholder etc. werden bewusst einbezogen   | Wegen kurzfristiger Perspektive wird von konstanten Rahmenbedingungen ausgegangen   |
| <b>Bewertungskriterien</b>   | Vorrangig Effektivität (die richtigen Dinge tun)   | Vorrangig Effizienz (die Dinge richtig tun)   |
| <b>Komplexität</b>   | Hoch   | Mittel  |
| <b>Unsicherheit/unvollst. Informationen</b>  | Hoch   | Niedrig   |
| <b>Zielkategorien</b>  | Sach- und Formalziele, erstere gewichtiger   | Sach- und Formalziele, letztere gewichtiger   |
| <b>Informationsquellen</b>   | Vielfältig; eigene Erhebungen v.a. zu externen Faktoren  | Internes und externes Rechnungswesen, betriebseigene Datenbanken  |
| <b>Delegierbarkeit auf Controlling-Abteilung</b>   | Schwieriger, weil weniger standardisierbare Betrachtungsweisen mit hoher Bedeutung der Führungskräfte                    | Leichter, weil standardisierbare Routine-Prozesse   |

Quelle: Eigene Darstellung, ähnlich auch bei Baum/Coenenberg et al. (2013), S. 14; Alter (2013), S.

### 4.3 Aufgaben des Strategischen Controllings

Die wesentlichen Aufgaben und Betätigungsmöglichkeiten des Strategischen Controllings werden nachfolgend gemäß den Hauptaufgaben des Controllings in der Systematik von Weber/Schäffer<sup>13</sup> zusammengetragen und mit konkreten Beispielen für das Museumsmanagement ergänzt<sup>14</sup>:

| Strategische Informationsversorgung des Managements  |  |
|--|--|
| Tätigkeiten  | Beispiele im Museumsmanagement   |
| Informations- und Datenmanagement: strategisch relevante Daten erheben, analysieren, verdichten, kommunizieren | Controlling als Informationszentrale etablieren, in der alle dezentral in Fachabteilungen erfassten Informationen zusammenlaufen; museumsinterne Meldewege definieren; Daten anderer Kultureinrichtungen für SWOT-Analyse zusammentragen und visualisieren; regelmäßiges (empfohlen: quartalsweises) strategisches Berichtswesen konzipieren und pflegen |
| Strategische Frühaufklärung  | Erfassen von schwachen Signalen (weak signals): systematische Sichtung und Auswertung des Pressespiegels und der relevanten Leitmedien auf vordefinierte sensible Inhalte hin  |
| Controlling-Instrumente pflegen  | Museumsindividuelle Konzeption und Durchführung der in Kap. 4.4 vorgestellten Instrumente  |

| Strategische Planung  |  |
|---|--|
| Tätigkeiten   | Beispiele im Museumsmanagement   |
| Unterstützung der strategischen Zielbildung (Sach- und Formalziele) | Vorschläge für Operationalisierung von Zielen nach SMART-Kriterien unterbreiten; Beobachtung der Ausgewogenheit und Schlüssigkeit von gesetzten Sach- und Formalzielen; Prämissen der strategischen Planung (mit-)entwickeln |
| Kennzahlen und Indikatoren  | Die für Zieldefinition und spätere Erfolgsmessung  |

<sup>13</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 20–26.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu im Folgenden eigene Überlegungen und Hirsch/Weber et al. (2013), S. 73–85.

|   |   |
|---|---|
| bestimmen/entwickeln  | erforderlichen Kennzahlen und Indikatoren strategischer Ziele definieren (z. B. Anzahl auswärtiger Besucher als Indikator für Reputation, Beschwerdequote für Serviceorientierung etc.)   |
| Unterstützung/Durchführung der strategischen Planung; Kontrolle während des Planungsprozesses | Beteiligung des Controllings bei Ausarbeitung von Strategien; kulturfachliche/künstlerische Planungs-sitzungen konstruktiv begleiten; Eckwerte (Besucherzahlen, Gesamtbudget, sonstige Leistungsdaten etc.) für Vierjahresplanung gemäß strategischen Zielen setzen oder reflektieren; alternative Planungsszenarien (Besuchererfolg, Zuschussentwicklung, Kostensteigerung etc.) definieren und deren Konsequenzen berechnen; Konkretisierung für operative Planungen ableiten und weitergeben (Wirtschaftsplan, Abteilungsziele und -pläne, Teilbudgets etc.) |

| <b>Strategische Kontrolle</b>                       |   |
|---|---|
| <b>Tätigkeiten</b>                                  | <b>Beispiele im Museumsmanagement</b>   |
| Soll-Ist-Analysen durchführen inkl. Ursachenanalyse | Zuvor entwickelte Kennzahlen und Indikatoren erheben, beobachten und Erfüllungsgrad kommunizieren; bei Abweichungen die Ursachen möglichst genau ermitteln, z.B. bei sinkenden Zufriedenheitswerten ggf. ergänzende Befragungen initiieren; Controlling stellt durch Individualgespräche Zielnachhaltung sicher |
| Prämissenkontrolle                                  | Sind die unserer strategischen Planung zu Grunde liegenden Annahmen noch gültig? z. B. entfallene Alleinstellungsmerkmale im kulturellen Dienstleistungsangebot erfordern ein Umplanen  |
| Konsistenzkontrolle                                 | Sind unsere Planungen in sich widerspruchsfrei und schlüssig? Controlling überprüft, ob Programmplanung, Besuchererwartung und Einnahmenschätzung in sich konsistent sind; Controlling prüft, ob Satzung, Mission, Leitbild und strategische Ziele konsistent zueinander  |

|                        |   |
|------------------------|---|
|                        | passen und unterbreitet ggf. Vorschläge   |
| Durchführungskontrolle | Werden die beschlossenen strategischen Initiativen (z. B. Maßnahmenpaket zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit) konsequent umgesetzt? Controlling entwickelt mit Projektverantwortlichen Meilensteine und führt monatlich ein Kurzgespräch zum Umsetzungsstand  |
| Methodenkontrolle      | Werden die praktizierten Verfahren und Steuerungsinstrumente in der wünschenswerten methodischen Qualität durchgeführt? Das Controlling evaluiert und entwickelt Verbesserungsvorschläge, z.B. bei Besucherforschung, Mitarbeiterbefragung  |
| Erfolgskontrolle       | Haben die umgesetzten strategischen Initiativen zum gewünschten Erfolg geführt? Controlling wertet quantitative Daten aus (z. B. Fluktuationsrate, Krankenstand), führt ergänzende Gespräche mit involvierten Personen (z. B. Abteilungsleiter, Personalrat) und verfasst schließlich einen Kurzbericht, der auf der nächsten Strategiesitzung gemeinschaftlich erörtert wird |

| <b>Strategische Koordination</b>                |   |
|---|---|
| <b>Tätigkeiten</b>                              | <b>Beispiele im Museumsmanagement</b>   |
| Strategieprozess koordinieren                   | Ein wiederkehrender Zyklus des Strategischen Managements wird museumsspezifisch definiert und implementiert; dabei müssen zahlreiche Akteure, Prozessschritte und Informationswege koordiniert werden                         |
| Stakeholder-Management koordinieren             | Controlling führt zusammen mit Direktion eine Stakeholder-Analyse durch (vgl. Kap. 4.4), identifiziert und segmentiert die Stakeholder und entwickelt daraus Konsequenzen für den Umgang mit bestimmten Stakeholder(-Gruppen) |
| Koordination von strategischer operativer Ebene | Verbindlichkeit der strategischen für die operative Ebene wird forciert; Controlling gleicht strategisches und operatives Handeln des Museums regelmäßig miteinander ab,  |

|  |  |
|--|--|
|  | bewertet den Ergebnisbeitrag der operativen Maßnahmen zu den strategischen Zielen und präsentiert die Ergebnisse den Führungskräften |
|--|--|

| <b>Strategische Rationalitätssicherung</b> |   |
|--|---|
| <b>Tätigkeiten</b>                         | <b>Beispiele im Museumsmanagement</b>   |
| Effektivitätssicherung                     | Tun wir die richtigen Dinge? Von welchen Wirkungszusammenhängen gehen wir aus? Das Controlling führt einen Workshop zur Erstellung einer strategischen Landkarte durch (vgl. Kap. 6.3)  |
| Verschriftlichung und Kommunikation        | Sind die strategischen Ziele, Pläne und Strategien an sich in ausreichendem Maße explizit verschriftlicht und kommuniziert worden? Das Controlling begleitet und forciert diesen Prozess  |
| Prozesskontrolle                           | Laufen strategische Steuerungsprozesse in logischen Prozessschritten ab? Das Controlling evaluiert den strategischen Prozess oder führt diesen moderierend selbst durch, z.B. Strategieklausuren (vgl. Kap. 6.7)  |
| Compliance Management                      | Dominieren bei strategischen Entscheidungen sachliche Argumentationen? Das Controlling kann Verfahrensschritte implementieren und ggf. selbst durchführen, wie im Falle beobachteter, nicht Compliance-konformer Entscheidungen vorgegangen werden soll |
| Business Partner                           | Das Controlling berät die mit strategischen Fragen betrauten Akteure vertrauensvoll und steht als strategisch-methodischer Gesprächspartner zur Verfügung   |

Angesichts der Fülle dieser Tabelleneinträge wird nochmals darauf hingewiesen, dass „das Controlling“ als Funktion verstanden werden kann, die durch unterschiedliche Personen ausgeübt wird. Controlling-Tätigkeiten beschränken sich nicht auf eine Person, deren Stelle so benannt ist (vgl. auch empirische Ergebnisse, Kap. 5.2). Ein Selbst-Controlling kann auch in kleinen Museen durch die managenden Führungskräfte in Personalunion ausgeübt werden. Ein externes

Controlling kann punktuell als Dienstleistung hinzugezogen werden. Die Aufzählung der strategischen Controlling-Aufgaben soll Anregungen geben und nicht etwa die Idealvorstellung transportieren, dass alle genannten Punkte auch umgesetzt werden müssen.

#### **4.4 Übersicht über Instrumente zur Unterstützung der strategischen Steuerung**

In der Fachliteratur und in praxisorientierten Quellen werden zahlreiche Möglichkeiten aufgezeigt, wie die strategische Steuerung einer Organisation durch den Einsatz von Controlling- und Management-Instrumenten unterstützt (nie jedoch ersetzt) werden kann. In diesem Leitfaden wird eine Auswahl von Instrumenten vorgestellt, die für den Einsatz in Museen nach Ansicht der Arbeitsgruppe verstärkt in Frage kommen:

| <b>Controlling- und Managementinstrumente für die Strategische Steuerung in Museen</b> |   |   |
|--|---|---|
| <b>Name</b>  | <b>Kurzbeschreibung</b>   | <b>Erläutert bei/unter</b>  |
| Leistungsorientierte Kennzahlen  | Quantitative Erhebung und Messung zahlreicher für die strategische Steuerung bedeutsamer Erfolgsgrößen  | Kap. 6.1  |
| Balanced Scorecard   | Die wesentlichen strategischen Handlungsfelder werden durch Zielsetzungen, Kennzahlen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten visualisiert und steuerbar gemacht  | Kap. 6.2  |
| Strategische Landkarte (strategy map)  | Die der strategischen Steuerung zu Grunde liegenden Annahmen und Wirkungszusammenhänge werden systematisiert  | Kap. 6.3  |
| Strategisches Budgetieren  | Das obligatorische finanzwirtschaftliche Management eines Museums wird strategisch fundiert und angereichert  | Kap. 6.4  |
| Risiko-Controlling/Risikohandbuch  | Bestehende und potenzielle Risiken werden systematisch erfasst und deren schädliche Auswirkungen minimiert  | Kap. 6.5  |
| Wissensbilanz  | Bestandsaufnahme von Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital als Ausgangspunkt für Strategiefindung   | Kap. 6.6  |
| Strategieklausur/ Strategie-Workshop   | Wiederkehrende Gesprächsform bzw. Sitzungsart, welche sich auf strategische Themen konzentriert   | Kap. 6.7  |
| SWOT-Analyse   | Stärken und Schwächen (betriebsbezogen), Chancen und Gefahren (umweltbezogen) werden analysiert, um hieraus Schlussfolgerungen für mögliche Strategien abzuleiten. Dies wird häufig als der Ausgangspunkt des strategischen Handlungszyklus und Voraussetzung für jegliches Bemühen um strategisches Management genannt | Baum/Coenenberg et al. (2013), S. 78–100<br>Buchholtz (2013), S. 60ff.,<br>Joyce (2015), S. 114ff.;<br>Alter (2013), S. 89–107,<br>210-221;<br>Reisinger/Gattringer et al. (2013), S. 90ff. |
| ABC-Analyse  | Eine Grundgesamtheit (z. B. Besucher, Gäste, Mitglieder, Spender, Sponsoren etc.) wird auf ein Merkmal hin untersucht (z. B. Finanzkraft, Umsatz, Treue, Reputation etc.) und segmentiert (Teilgruppen A – hoch bis C – niedrig)  | Buchholtz (2013), S. 144–148; Schneidewind (2013), S.123f.  |
| Stakeholder-Analyse  | Die Stakeholder einer Institution werden identifiziert, klassifiziert, priorisiert und in einer Matrix in Beziehung zu den Dienstleistungen der Institution gesetzt   | Joyce (2015), S. 108–114,<br>Bono (2010), 64–74; Alter (2013), S. 107–111   |
| Benchmarking   | Quantitativer und qualitativer Vergleich der Merkmale der eigenen Organisation oder Teile dieser (z. B. einzelner Dienstleistungen) mit externen Mitbewerbern oder internen Vergleichspunkten, um daraus einen Lerneffekt zu generieren   | Buchholtz (2013), S. 190–198; Alter (2013), S. 155–166; Rump (2001), S. 340–350   |
| GAP-Analyse  | Frühwarninstrument durch permanente Beobachtung des Abstands (Lücke/Gap) zwischen gewünschter und erwarteter strategischer Entwicklung, in verschiedenen Varianten. Auch geeignet für Basisanalyse zu Beginn des Strategiezyklus  | Baum/Coenenberg et al. (2013), S. 23–28<br>Buchholtz (2013), S. 211–216   |
| Konkurrenzanalyse  | Mitbewerber, deren Dienstleistungen und deren Kunden werden untersucht (ggf. auch Matrixdarstellung), um hieraus Rückschlüsse für die eigene Strategie zu ziehen  | Buchholtz (2013), S. 181–190; Alter (2013), S. 138–150  |
| Portfolio-Analysen   | In zahlreichen Varianten werden einzelne Dienstleistungen, Geschäftsfelder, Kunden u.a. in einer meist zweidimensionalen Matrix positioniert. Diese Visualisierung dient als Informationsgrundlage auch anderer der zuvor genannten Instrumente.  | Baum/Coenenberg et al. (2013), S. 216–248; Alter (2013), S. 186–203;<br>Reisinger/Gattringer et al. (2013), S. 93–98;<br>Schneidewind (2013), S. 117–121                                    |

Quelle: Eigene Darstellung, zahlreiche weitere Instrumente sowie vertiefende Erläuterungen u. a. bei Buchholz (2013), Baum/Coenenberg et al. (2013), Alter (2013).

Für alle Controlling-Instrumente gilt gleichermaßen, dass die Qualität der tatsächlichen Anwendung, die fundierte Interpretation von Ergebnissen und deren Verknüpfung mit Managemententscheidungen für den zu erreichenden Mehrwert von zentraler Bedeutung sind. Ein Controlling-Instrument ist kein „Autopilot“, der das Museum ohne menschliches Zutun zum Ziel führt, sondern allenfalls eine Informationsquelle und ein Impulsgeber, die von den Akteuren im Museum aktiv verarbeitet werden müssen, um eine konstruktive Steuerungswirkung zu entfalten. Die Faktoren Mensch, Organisation und Betriebskultur sind hier von zentraler Bedeutung. Controlling-Instrumente und Controller müssen aktiv und vertrauensvoll in das Management einbezogen werden. Eine Co-Existenz von Management und Controlling ohne regelmäßigen Dialog trägt nicht zum konstruktiven Mehrwert des Controllings bei, sondern bedeutet eine Ressourcenverschwendung. Controller sollten so kompetent und selbstbewusst sein, dass sie als Sparring-Partner gegenüber dem Management auftreten können. Das Management sollte ebenso ein professionelles Selbstverständnis verkörpern, um die beratende und unterstützende Rolle des Controllings zu akzeptieren, diese nicht als Bevormundung zu interpretieren und schließlich einen Mehrwert daraus zu ziehen.

#### **4.5 Operatives Controlling**

Zur Abrundung und Ergänzung der vorangegangenen Abschnitte wird hier dargelegt, worin sich das Operative vom Strategischen Controlling unterscheidet und welches hier die typischen Instrumente sind. Beide teilen ihre Aufgabenstellung in der Unterstützung der Steuerung der Organisation, insbesondere durch eine konstruktive Zusammenarbeit mit den leitenden Mitarbeitern. Auch die Hauptfunktionen Informationsversorgung, Planung und Kontrolle, Koordination, Rationalitätssicherung bedienen beide (vgl. Kap. 4.3). Das Operative Controlling bezieht sich dabei jedoch ausschließlich auf Fragestellungen, die im zeitlichen Horizont von einer oder innerhalb einer Planungsperiode liegen, wohingegen das Strategische Controlling routinemäßig immer in die mittel- bis langfristige Zukunft schaut. Das Operative Controlling ist wesentlich kleinteiliger und berührt im Regelfall nicht „das große Ganze“ (den gesamten Museumsbetrieb), sondern häufig einzelne Projekte, z.B.

eine Ausstellung, ein Bildungsprogramm etc. Dabei verfolgt es meist eine detaillierte, quantitative Fragestellung, etwa die Budgetplanung für ein Projekt oder die Wirtschaftlichkeitskontrolle für eine bestimmte Dienstleistung. Hier spielt die Einbeziehung der externen Umwelt im Operativen Controlling anders als im Strategischen Controlling nur eine untergeordnete Rolle (etwa im operativen Qualitätscontrolling), vielmehr werden überwiegend konkret verfügbare Daten aus dem externen Rechnungswesen und der Kosten- und Leistungsrechnung sowie gesondert intern aufgezeichnete Daten zu Grunde gelegt. Das Operative Controlling hat somit meist eine Datenbasis, die wesentlich näher an der Realität und vorhandenen Ist-Werten angesiedelt und damit auch leichter verfügbar ist. Das Strategische Controlling arbeitet hingegen stärker mit Prognosen, Schätzungen, Annahmen und muss dabei Unsicherheiten und Datenlücken bewusst mit einbeziehen. Das Operative Controlling ist näher an den Routine- und Pflichtaufgaben einer Finanzabteilung eines Museums angesiedelt, d. h., es arbeitet im Kontext von Mittelbewirtschaftung und -abrechnung, Wirtschaftsplanung und -kontrolle, Buchhaltung, steuerlichen Angelegenheiten und Jahresabschluss, routinemäßigen internen Planungsprozessen wie interne Budgetierung von Abteilungen und Projekten (z.B. Ausstellungsplanung). Es kann aber auch Aufgaben übernehmen, die nicht im Fokus einer Finanzabteilung stehen, z.B. im bereits erwähnten Qualitätscontrolling, im Marketing-Controlling oder in der Programmplanung. Das Strategische Controlling kommt zum Zuge, wenn es um die strategische Planung und Ausrichtung und damit um Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung mit langfristiger Tragweite geht. Jedoch gibt es einen Berührungspunkt: Wenn im strategischen Managementzyklus (vgl. Kap. 3) einzelne Maßnahmen geplant werden, so müssen diese auf eine operative Ebene heruntergebrochen werden. Wenn strategische Programme/Initiativen (vgl. Kap. 3.1 und 4.1) geplant werden, so müssen auch diese in operative Aktionen überführt werden. An diesen Schnittstellen berühren sich Strategisches und Operatives Management bzw. Controlling (vgl. Abbildung in Kap. 4.1). Beide Ebenen sollten also gut miteinander verzahnt werden.

Typische Instrumente des Operativen Controllings sind die Kosten- und Leistungsrechnung, selbstkonzipierte Excel-Tabellen, Budgetierung, Routine-Berichtswesen, Kennzahlen und Indikatoren, im Museum ergänzend

Besucherstatistiken, Besucherumfragen und evtl. weitere vorliegende Statistiken (z.B. Verkaufstatistik eines selbstbetriebenen Shops).

Typische Instrumente des Strategischen Controllings wurden allgemein in Kap. 4.4 aufgelistet. Einige Instrumente werden in Kap. 6 mit direktem Anwendungsbezug für das Museum ausführlich vorgestellt.

## **5. Strategisches Management und Controlling in Museen: Empirische Ergebnisse aus einer Befragung**

Angestoßen durch die Arbeitsgruppe und fachlich begleitet durch den Hauptautor dieses Leitfadens, wurde von Caroline Onigbanjo und Susan Counsell, Absolventinnen des Master-Studiengangs „Nonprofit Management und Public Governance“ (HWR/HTW Berlin), im Rahmen von Masterarbeiten eine Befragung zum Thema Strategisches Controlling in Museen konzipiert, durchgeführt und ausgewertet. Die explorativ konzipierte Umfrage bestand aus einem standardisierten Fragebogen mit 29 überwiegend geschlossenen Fragen, die ausschließlich online und vollständig anonym beantwortet wurden. In zwei Umfragezeiträumen (4.–22. Juni 2014 und 17. Oktober – 23. November 2014) wurde jeweils auf das Referenzjahr 2013 Bezug genommen. Entsprechenden Aufrufen zur Beteiligung in Newslettern und Emailverteilern des Deutschen Museumsbunds sind insgesamt 52 Museen aus Deutschland gefolgt. Damit sind die Ergebnisse nicht repräsentativ für die Gesamtheit aller Museen innerhalb des Deutschen Museumsbunds (ca. 1.500). Weil die Teilnahme auf völlig freiwilliger Basis erfolgte und sich wahrscheinlich vorrangig Museen von der Befragung angesprochen fühlten, die bereits Erfahrungen mit der Thematik Strategisches Management und Controlling gesammelt hatten, geht die Arbeitsgruppe von einer positiven Verzerrung der realisierten Stichprobe aus. Die äußeren Strukturmerkmale wie Besucherzahl (Mittelwert 168.360), Mitarbeiteranzahl (Mittelwert 62,96), Gesamtausgaben (Mittelwert 7,7 Mio. €), Ausstellungsfläche (Mittelwert 6228 m<sup>2</sup>), Anzahl der Sonderausstellungen (Mittelwert 6,75 p.a.) sowie die Spreizung dieser Werte über die 52 Museen zeigen jedoch, dass sowohl kleine als auch mittlere und große Museen mit der Umfrage erreicht wurden. Was die äußeren Strukturmerkmale angeht, so ist die Vielfalt des Museumswesens gut abgebildet. Es haben 25 Verwaltungsleiter, 17 Museumsdirektoren und 10 Controller an der Umfrage mitgewirkt. Die wesentlichen Ergebnisse werden nachfolgend zur Wahrung der Übersichtlichkeit dieses Leitfadens zusammengefasst.

## 5.1 Grundlagen des Strategischen Managements in den befragten Museen

- 70% der Museen besitzen eine gesamtinstitutionelle langfristige Zielsetzung, in 19% der Museen befindet sich diese in Vorbereitung.
- 81% der Museen verfügen über Ziele, differenziert nach den musealen ICOM-Aufgaben (davon 44% jedoch nur „mündlich fixiert“). 96% der Befragten sehen vollständig oder überwiegend die Notwendigkeit, strategisch zu denken und zu handeln. Bei der konkreten Bestimmung von strategischen Zielen dominiert eine Top-Down-Kultur (bei 62% werden die Ziele nur durch die Direktion oder durch die Direktion und leitende Mitarbeiter festgelegt).
- Über Strategien, wie diese Ziele erreicht werden können, ebenfalls differenziert nach ICOM-Aufgaben, verfügen 92% der Museen (davon 33% nur mündlich). 67% der Museen überprüfen und passen die Strategien in Zeiträumen von bis zu 3 Jahren oder anlassbezogen an, die übrigen in noch größeren Zeitintervallen (21%) oder bislang noch gar nicht (12%). 75% der Befragten sehen ein mittleres bis höheres Potenzial, durch eine stärkere strategische Ausrichtung des Handelns Ressourcen (Arbeitszeit, Budget u. a.) zu sparen.
- Die Weiterentwicklungs- und Professionalisierungschancen des Strategischen Managements werden von den jeweiligen Museen insgesamt positiv eingeschätzt, insbesondere durch einen Ausbau der Gesprächskultur, durch verstärkte Umsetzung in operative Prozesse und eine stärkere Verschriftlichung.

*Bewertung: Die Relevanz des Themas Strategisches Management ist im Museumswesen gegenwärtig und perspektivisch sehr hoch und nach Einschätzung der Befragten erfolversprechend. Die erreichten Museen erfüllen in hohem Maße grundlegende Voraussetzungen des Strategischen Managements und Controllings, jedoch ist der Formalisierungsgrad in vielen Fällen noch nicht zufriedenstellend.*

## 5.2 Grundlagen des Strategischen Controllings in den befragten Museen

- Das Controlling in den Museen unterstützt das strategische Management teilweise durch eine Abstimmung von Teilzielen und Teilplänen, Informationsversorgung, Strategietransparenz und -kommunikation, Moderation von Zielfindung, Planung und Steuerung sowie durch ein strategiebezogenes Berichtswesen. Entsprechenden Aussagen wurde mit wenig Unterschieden zwischen den genannten Tätigkeitsinhalten jeweils

überwiegend „mittelmäßig“ zustimmt. Zwischen 21 und 42% der Befragten bewerten die derzeitige Tätigkeit des Controllings als einen „Mangel“.

- Als ausübende Personen des Strategischen Controllings wurden genannt: Museumsdirektor/künstlerische Geschäftsführung (79%), Verwaltungsleitung/kaufmännische Geschäftsführung (79%), Controller (43%) und zu je 25% Leiter von Sammlungsbereichen/Ausstellungsmanagement, Leiter Marketing und Kommunikation sowie Sonstige; Mitglieder in Aufsichtsgremien (15%) und Vertreter des Trägers/Finanzierungsgebers (10%).
- Die befragten Museen verfügen durchschnittlich über 1,14 vollzeitäquivalente Stellen, die operative Controlling-Aufgaben ausüben (unabhängig von den Stellenbezeichnungen und der Verteilung auf verschiedene Personen), sowie 0,80 vollzeitäquivalente Stellen, die strategische Controlling-Aufgaben ausüben.

*Bewertung: Das Controlling betätigt sich in Museen auch bereits im strategischen Bereich, jedoch scheint dieses deutlich ausbaufähig zu sein, quantitativ und qualitativ. Genau an dieser Stelle möchte dieser Leitfaden ansetzen. Es zeigt sich deutlich, dass Controlling nicht nur von Controllern ausgeübt wird, im Gegenteil, hier im Strategischen Controlling sind es wesentlich umfangreicher die künstlerischen und kaufmännischen Führungskräfte. Damit wird auch deutlich, dass die Zielgruppe für die Weiterentwicklung des Strategischen Controllings deutlich größer als die Controller selbst ist, allein schon weil nicht jedes Museum über eigene Controlling-Stellen verfügt. Die von den Befragten angegebenen Personalressourcen für Controlling-Aufgaben wurden kritisch diskutiert. Erklärungen für die relativ hohen Werte könnte die Positivauslese der erreichten Stichprobe, eine Überschneidung der angegebenen Personenkreise Operatives/Strategisches Controlling sowie ein recht breites Verständnis der Befragten darüber sein, was Controlling-Aufgaben sind und wer diese ausübt.*

### **5.3 Schwierigkeiten und Hindernisse des Strategischen Managements in den befragten Museen**

- Die größten Schwierigkeiten im Strategischen Management bereiten die Übersetzung von strategischen Zielen in operative Handlungen (was auch als Defizit der strategischen Planung in den Museen gesehen wird), die zu geringe Priorisierung von strategischen Zielen und die Vernachlässigung der strategischen Zielerreichungskontrolle. Relativ weniger Schwierigkeiten bereiten die evtl. zu abstrakte Formulierung strategischer Ziele, konfliktäre

Abteilungsziele, Einengung von Spielräumen durch strategische Ziele sowie die Wichtigkeit kurzfristiger Erfolge. Als größte Hindernisse bei der Anwendung strategischer Steuerungselemente wurden mit jeweils gleichermaßen 53% Zustimmung mangelnde finanzielle und personelle Ausstattung sowie fehlendes methodisches Fachwissen genannt.

*Bewertung: Aus dem geschilderten Schwierigkeiten kann für das praktische Management abgeleitet werden, an welchen Erfolgsfaktoren explizit gearbeitet werden sollte, um ein gelingendes Strategisches Management zu implementieren. Den genannten Hindernissen möchte die Arbeitsgruppe ausdrücklich widersprechen: Fehlende Ressourcen (finanziell, personell) sind kein Hinderungsgrund für strategisches Managen und keine plausible Entschuldigung für mangelhafte Strategieorientierung, sondern eher ein Appell, verstärkt strategisch zu handeln, um die knappen Ressourcen strategisch gezielt einzusetzen.*

## 5.4 Instrumentelle Unterstützung der Steuerung in den befragten Museen

- Die am häufigsten genutzten Instrumente zur Unterstützung der strategischen Steuerung waren: Besucherforschung (Nutzungsquote 63% der befragten Museen), Leitbild (63%), Zielvereinbarungen mit dem Träger (43%). Klassische Instrumente des Strategischen Controllings (vgl. Kap. 4.4) wie Balanced Scorecard (10%), SWOT-Analyse (25%), Portfolio-Analyse (16%), Szenario-Analysen (10%), Risikomanagement (17%), GAP-Analyse (0%) werden deutlich seltener genutzt. Am meisten instrumentell bewährt – unabhängig vom Verbreitungsgrad – haben sich Besucherforschung (Bewährungsquote 72% unter allen Museen, welche dieses Instrument anwenden), Interne Budgetierung (71%), Risikomanagement (67%), Portfolio-Analyse (63%), Daten aus dem Rechnungswesen (63%), Benchmarking (60%).
- Die am häufigsten genutzten Instrumente zur Unterstützung der operativen Steuerung waren: Daten aus dem Rechnungswesen (76%), Interne Budgetierung (70%), Kosten- und Leistungsrechnung (69%), Mitarbeiter-Jahresgespräche (63%), Besucherforschung (61%). Auch die oben genannten klassischen Instrumente des Strategischen Controllings werden mit vergleichbaren Prozentwerten zugleich für operative Steuerungszwecke genutzt. Die Bewährtheitsraten sind insgesamt im operativen Bereich etwas tiefer als im strategischen. Die höchsten Quoten haben hier erhalten: Besucherforschung (68%), Portfolio-Analyse (50%), Interne Budgetierung (49%) und viele weitere im Bereich 30 bis 45%, in einigen Fällen weniger als 30%.

*Bewertung: Ein Mix aus verschiedenen Instrumenten scheint die ideale Unterstützung zu gewährleisten. Die Grenzen zwischen strategisch und operativ sind hierbei fließend; die Praxis steht hier im Gegensatz zu vielen Lehrbüchern, in denen die meisten Instrumente recht eindeutig dem strategischen oder dem operativen Bereich zugeordnet werden. Relativ ernüchternd sind die niedrigen Bewährtheitsquoten der Mehrzahl der Instrumente (es wurden 22 Instrumente abgefragt, oben wurden nur die besten Werte zitiert). Die museumsindividuelle Adaption und Nutzung von Instrumenten ist eine Herausforderung, der sich das Controlling als Aufgabe annehmen sollte. Der niedrige Verbreitungs- und Bewährungsgrad klassischer Instrumente des Strategischen Controllings zeigt an, dass hier noch umfangreiche Lern- und Erfahrungsprozesse möglich sind. Angesichts des als Hindernis genannten Fehlens von methodischer Fachkompetenz*

*liegt hier die Schlussfolgerung nahe, auch externe Kompetenzen in Anspruch zu nehmen.*

## 6. Praxisbeispiele für die instrumentelle Unterstützung der strategischen Steuerung von Museen

Nachfolgend werden Beispiele aufgezeigt, mit welchen Möglichkeiten – vorrangig strategische Controlling- und Management-Instrumente – die strategische Steuerung von Museen unterstützt werden kann. Sie stammen überwiegend aus der Praxis der Arbeitsgruppenmitglieder und werden dort real eingesetzt. Diese Beispiele sind weder perfekt noch Alleinstellungsmerkmale, denn sicherlich werden diese Instrumente auch an anderen Orten vergleichbar eingesetzt, und sie können beständig optimiert werden. Es geht an dieser Stelle vorrangig darum, exemplarisch einige Anregungen für die Ausgestaltung der Museumssteuerung zu geben und an ihnen aufzuzeigen, dass die strategische Steuerung des Museums bereits mit relativ geringem Aufwand unterstützt werden kann; die Grenzen zwischen Strategischem Management und Controlling sind bei den vorgestellten Instrumenten fließend. Die Bandbreite an Beispielen verdeutlicht, dass für jedes Museum eine individuelle Auswahl von Instrumenten getroffen werden muss, die man der jeweiligen Situation anpasst.

### 6.1 Leistungsorientierte Kennzahlen

|   | Produktgruppe/Produkt                             | Ziel   | Kennzahl (pro Jahr)  | Plan | Ist |
|---|---|--|--|------|-----|
| <b>1. Sammeln, Bewahren, Forschen</b>           |   |  |  |      |     |
| 1.1   | Sammeln, Inventarisieren, Bewahren, Dokumentation | Sammlungsobjekte erhalten                                    | Anzahl der Arbeitsstunden pro Jahr   |      |     |
| 1.2   | Bibliothek  | Entwicklung der Bibliotheken als Fachzentren                 | 1) Anzahl der katalogisierten Medien<br>2) Anzahl der Leihvorgänge<br>3) Anzahl der externen Benutzer  |      |     |
| 1.3   | Forschung, Veröffentlichungen                     | Museumsrelevante Forschung sowie deren Veröffentlichung      | 1) Umfang der Veröffentlichungen<br>2) Anzahl der Arbeitsstunden pro Jahr<br>3) Höhe der forschungsbezogenen Drittmittel                         |      |     |
| <b>2. Präsentation, Ausstellungen</b>           |   |  |  |      |     |
| 2.1   | Dauerausstellungen                                | Verbesserung der Attraktivität                               | 1) Anzahl der Besucher/-innen der Dauer- und Sonderausstellungen<br>2) Höhe der eingeworbenen Drittmittel (außer forschungsbezogene Drittmittel) |      |     |
| 2.2   | Sonderausstellungen                               | Verbesserung der Attraktivität                               |  |      |     |
| 2.3   | Nationaler/internationaler Leihverkehr            | Kooperation und Vernetzung im (inter-)nationalen Partnerfeld | Anzahl der ausgeliehenen Objekte   |      |     |
| <b>3. Beraten, Vermitteln, Museumspädagogik</b> |   |  |  |      |     |
| 3.1   | Beratung, Betreuung Dritter                       | Verbesserung des Angebots zur Beratung Dritter               | Anzahl der Beratungen und externer Nutzer in Sammlungen, Archiv und Bibliothek   |      |     |
| 3.2   | Vermittlung/Museumspädagogik                      | Verbesserung des Angebots                                    | 1) Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen   |      |     |

|                                      |   |                                 |  |  |  |
|--------------------------------------|---|---------------------------------|--|--|--|
|                                      |   |                                 | 2) Teilnehmer/-innenzahl   |  |  |
| 3.2a                                 | Kooperation mit Schulen, Kindergärten und Kitas | Verbesserung des Angebots       | Anzahl durchgeführter Veranstaltungen                                    |  |  |
| 3.2b                                 | Angebote für Bevölkerungsgruppen höherem Alter  | Verbesserung des Angebots       | 1) Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen<br>2) Teilnehmer/-innenzahl |  |  |
| 3.2c                                 | Angebote für Migrant(inn)en                     | Verbesserung des Angebots       | 1) Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen<br>2) Teilnehmer/-innenzahl |  |  |
| 3.3                                  | Veranstaltungen                                 | Verbesserung des Angebots       | 1) Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen<br>2) Teilnehmer/-innenzahl |  |  |
| <b>4. Besondere Dienstleistungen</b> |   |                                 |  |  |  |
| 4.1                                  | Vermietungen                                    | Öffnung des Museums für Externe | Erwirtschaftete Deckungsbeiträge   |  |  |
| 4.2                                  | Museumsladen/Shop                               | Verbesserung der Attraktivität  | Erwirtschaftete Deckungsbeiträge   |  |  |
| 4.3                                  | Museumscafé                                     | Verbesserung der Attraktivität  | Erwirtschaftete Deckungsbeiträge   |  |  |

Quelle: Niedersächsische Landesmuseen und eigene Überarbeitung; farbliche Markierung = Ziel mit museumsindividueller hoher strategischer Priorität

Die wesentlichen Museumstätigkeiten werden hier mit leicht zähl- und messbaren Kennzahlen hinterlegt. In der Originaltabelle sind die Ist-Werte für zwei Jahre und die Plan-Werte für vier (!) aufeinander folgende Jahre aufgeführt, was hier aus Platzgründen nicht abgebildet wurde. Diese mehrjährige Spanne verdeutlicht den Zusammenhang zum strategischen Museumsmanagement: Neben der jährlichen Planerfüllung geht es insbesondere um die längerfristige Perspektive. Welches sind die Tätigkeitsbereiche des Museums, in denen besondere Potenziale und strategische Prioritäten gesehen werden und daher Steigerungen geplant sind? Welches sind Tätigkeitsbereiche, die auf dem bestehenden Niveau stagnieren oder abgebaut werden sollen? Vor dem Hintergrund, dass viele Museen über von externen Stakeholdern erwartete – aber meist unrealistische – Leistungssteigerungen auf allen Gebieten klagen, bietet diese Kennzahlenübersicht die Chance, auf einer rationalen Grundlage eine strategisch fundierte inner- und außermuseale Debatte zu führen und so das künftige Leistungsportfolio aus übergeordneten Zielen und Überlegungen abzuleiten. Ggf. überzogenen Erwartungen kann differenziert entgegengetreten werden. Somit hilft diese Tabelle auch bei der schwierigen Übertragung von strategischen Zielen in operative Handlungen.

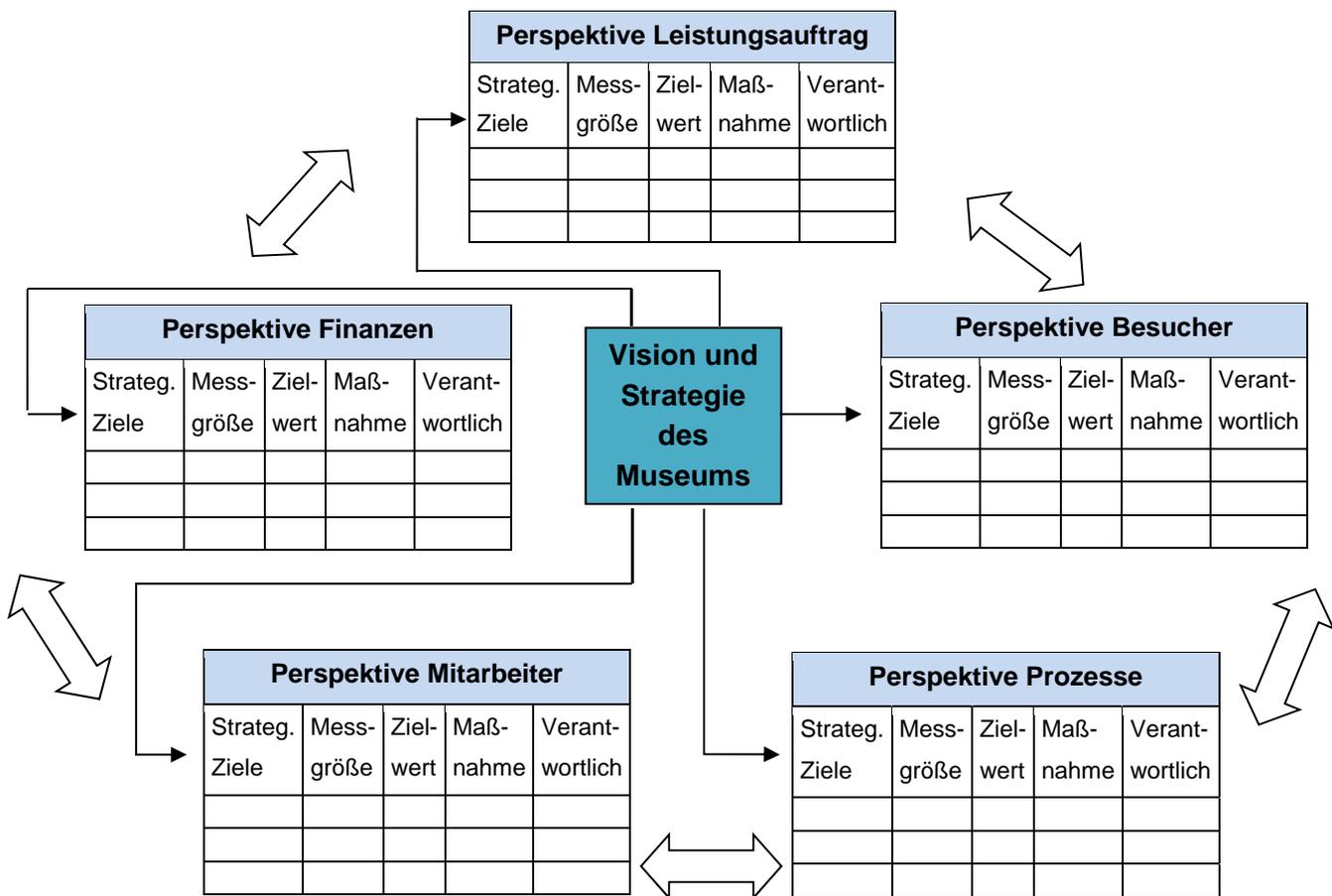
Viele Museen verwenden ähnliche Leistungskennzahlen ohne eine Koppelung mit expliziten Zielen; hier werden jedoch zunächst Ziele explizit benannt und erst im Folgeschritt mit Kennzahlen verknüpft. Ohne explizite Zielformulierung fehlt das

entscheidende Bindeglied zum Strategischen Management. Die strategischen Ziele von hoher Priorität können zusammen mit den Planwerten der Kennzahlen auch ergänzend in einer Leistungs- und Zielvereinbarung mit dem Museumsträger verankert werden. Damit wird auch im Außenverhältnis die strategische Entwicklungsperspektive verbindlich kodifiziert.

Eine methodische Schwierigkeit liegt in der Definition von zieladäquaten Kennzahlen, denn mengen- und wertbasierte Kennzahlen sind in einigen Fällen nur schwache Indikatoren für das Erreichen insbesondere von qualitativen Zielen. Zudem gibt es externe Entwicklungen, die nicht auf bewussten Managemententscheidungen beruhen und die Kennzahlen positiv oder negativ beeinflussen. Wegen der nichtlinearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen Managementleistung, Kennzahlausprägung und Zielerreichung sollten die Kennzahlen nicht für monetäre Sanktionen positiver oder negativer Art eingesetzt werden, weder im Bereich des Managements noch in dem des Museums. Ein kompetentes Museumscontrolling sollte die Komprimierungsfunktion der Kennzahlen durch mündliche oder schriftliche Erläuterungen ergänzen und abrunden. Die genannten methodischen Schwierigkeiten sind kein Ausschlusskriterium für Kennzahlen, sondern zeigen erneut, dass Kennzahlen Diskussionen anregen können, die dahinterstehende Komplexität jedoch persönlich von Menschen erörtert werden sollte. Wenn dieser Dialog regelmäßig und konstruktiv geführt wird, ist dies ein Indiz für einen hohen Reifegrad des Strategischen Managements.

## **6.2 Balanced Scorecard**

Die Balanced Scorecard greift die zuvor erläuterten leistungsorientierten Kennzahlen in mehreren Perspektiven tabellarisch auf (die „scorecards“) und verknüpft diese zu einem ganzheitlichen Steuerungssystem, das konsequent auf die strategische Zielsetzung des Museums ausgerichtet ist:



Quelle: Hirschle (2011), S. 133, dort in Anlehnung an Kaplan/Norton (1997), S. 9, und eigene Überarbeitung

Die Anzahl und die konkrete Bestimmung der Perspektiven sind prinzipiell frei. Sie sollten diejenigen Handlungsfelder des Museums repräsentieren, die für das Erreichen der übergeordneten strategischen Ziele besonders erfolgs- und damit steuerungsrelevant sind. Das Attribut „balanced“ rührt daher, dass die gewählten Perspektiven den Betrieb möglichst ausbalanciert und ausgewogen abbilden sollen. Eine Überbetonung von einzelnen Perspektiven ist zu vermeiden, wenngleich sie durchaus gewichtet werden dürfen. Die strategischen Teilziele innerhalb der Perspektiven werden möglichst stringent aus den übergeordneten Zielen abgeleitet. Im nächsten Schritt werden Messgrößen (Kennzahlen) ähnlich wie im vorangegangenen Kapitel definiert, Zielwerte festlegt, Maßnahmen und für die Realisierung verantwortliche Personen bzw. Abteilungen bestimmt. Dieses Vorgehen soll ein hohes Maß an Stringenz bei der Umsetzung und ebenso ein hohes Maß an strategischer Fokussierung des Museumshandelns gewährleisten. Die Doppelpfeile signalisieren, dass die Perspektiven zueinander in gegenseitiger Wechselbeziehung stehen. Es kann zu Zielkonflikten zwischen den Teilzielen und Einzelmaßnahmen verschiedener Perspektiven kommen.

Diese sollten explizit diskutiert und durch Prioritätensetzung beantwortet werden, wengleich eine vollständige Auflösung des Konflikts nicht immer möglich ist. Es folgt ein Detailauszug einer Scorecard, hier Besucherperspektive, aus der Praxis der Arbeitsgruppe<sup>15</sup>:

| <b>Perspektive Besucher (Gesamtgewichtung 25%)</b> |                    |  |                        |  |                                   |
|--|--------------------|--|------------------------|--|-----------------------------------|
| <b>Strategische Ziele</b>                          | <b>Teilgewicht</b> | <b>Messgröße</b>                           | <b>Zielwert</b>        | <b>Maßnahme</b>  | <b>Verantwortlich</b>             |
| Besucherezufriedenheit erhöhen                     | 40%                | Qualitative Befragung                      | >80% zufrieden         | Implementierung Qualitätsmanagement im Ausstellungswesen   | Ausstellungs-<br>direktor         |
| Bildungsauftrag realisieren                        | 15%                | Katalogverkauf je Besucher                 | <jeder 20. Besucher    | Neues besucherorientiertes Katalogkonzept                  | Leiterin<br>Publikationen         |
| Museum als Erlebnisort etablieren                  | 10%                | Ist-Besucher auf Sonderveranstaltungen     | Planüberschreitung 12% | Stärkere Zielgruppenorientierung bei Sonderveranstaltungen | Leiterin Marketing                |
| Kinder fürs Museum begeistern                      | 15%                | Ist-Teilnehmer Kinderprogramm bis 13 Jahre | Planüberschreitung 12% | Zusammenarbeit mit Schulen ausbauen                        | Leiterin<br>Museumspädagogik      |
| Jugendliche fürs Museum begeistern                 | 15%                | Ist-Teilnehmer Jugendprogramm ab 14 Jahre  | Planüberschreitung 12% | Kooperation mit örtlichem Jugendclub                       | Museumspädagoge<br>Jugendprogramm |
| Museum für besondere Zielgruppen öffnen            | 5%                 | Anzahl gesonderte Aktivitäten              | Planüberschreitung 30% | Konzeption neuer Veranstaltungsformate                     | Referent des<br>Direktors         |

Quelle: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland, Bonn, und eigene Überarbeitung

Es wird deutlich, wie das übergeordnete Ziel „Besucherorientierung“ in Teilziele aufgegliedert, gewichtet, mit Teilmaßnahmen und Verantwortlichkeiten hinterlegt wird. Eine hier nicht abgebildete weiterführende Operationalisierung durch Punktwerte für die Über- und Unterschreitung von Zielwerten bei Kennzahlen erlaubt in diesem Praxisbeispiel sogar, Jahr für Jahr einen Punktwert je Scorecard zur Strategieerreichung für das gesamte Museum zu bestimmen und sich damit institutionell selbst zu messen.

Der wesentliche Mehrwert der Balanced Scorecard liegt jedoch darin, einen innermusealen Dialog von der Direktion bis zu einzelnen Mitarbeitern über strategische Ziele und konkrete Maßnahmen zu deren Erreichung zu forcieren. Am Anfang einer Balanced Scorecard steht ein Reflektionsprozess über Zielsetzungen, innerbetriebliche Wirkungszusammenhänge und alternative Managemententscheidungen innerhalb eines Museums, der auch in den

<sup>15</sup> Weitere Praxisbeispiele für die Balanced Scorecard im Museumswesen finden sich bei Hirschle (2011), in Kurzzusammenfassung als Fallbeispiel bei Schneidewind (2013), S. 137–142.

Folgeperioden fortgesetzt wird. Damit befindet man sich mitten im Strategischen Management. Die Balanced Scorecard ist ein möglicher, wenngleich nicht der einzig mögliche „Aufhänger“ und Orientierungspunkt hierfür.

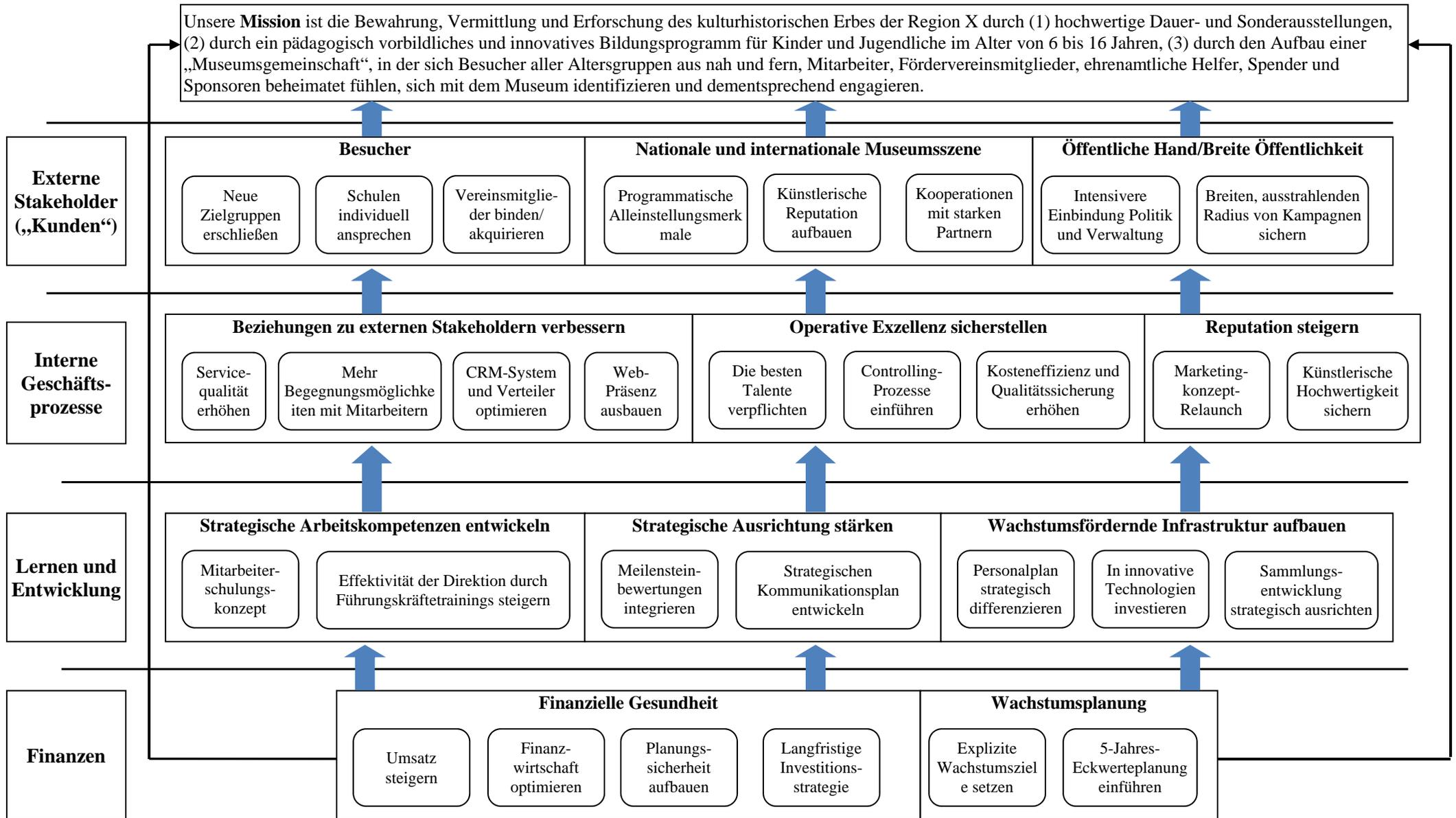
Die Quantifizierung von Qualitäten und die Ursachenzuschreibung von (Miss-)Erfolgen durch Kennzahlen stoßen auch hier aus den bereits zuvor genannten Gründen stellenweise an ihre Grenzen. Dies erfordert entsprechend vorsichtige und differenzierte Interpretationen und Schlussfolgerungen bzw. vertiefende Analysen.

### **6.3 Die strategische Landkarte (Strategy Map)**

Eine Möglichkeit der Entwicklung und Visualisierung von Strategien ist die strategische Landkarte (engl. strategy map). Voraussetzung für ihre Entwicklung ist eine Analyse der museumsinternen Wirkungszusammenhänge verschiedener strategischer Einflussfaktoren. In der Literatur findet sich eine Fallstudie für die Boston Lyric Opera<sup>16</sup>, die für den musealen Bereich wie folgt adaptiert wurde:

---

<sup>16</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 407



Quelle: Eigene Darstellung in Adaption der Strategy Map der Boston Lyric Opera für ein fiktives Museum, vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 407

Der enge Zusammenhang zur Balanced Scorecard wird an mehreren Stellen deutlich: Im Grunde ist die strategische Landkarte der Balanced Scorecard „vorgelagert“; sie ist der visuelle Bezugsrahmen für die Integration der Zielsetzungen der Perspektiven einer Balanced Scorecard<sup>17</sup>. Ausgangs- und Zielpunkt der strategischen Landkarte ist auch die Mission. Alle Strategie-Handlungsstränge sollen letztlich der Erfüllung der Mission dienen. Die gewählten Perspektiven einer Balanced Scorecard entsprechen auch dem Aufbau der strategischen Landkarte (hier Zeilen). Letztlich müssen auch in einer Balanced Scorecard die Perspektiven „ausbalanciert“ und operationalisiert werden; dies geschieht hier durch die eingetragenen Pfeile, welche die Wirkungszusammenhänge und zeitliche Abfolgen symbolisieren sollen sowie die einzelnen operativen Maßnahmen, die in den Ellipsen festgehalten wurden. Die strategische Landkarte hilft neben der Abbildung der Gesamtstrategie insbesondere dabei, die einer Balanced Scorecard zu Grunde liegende innere Ursache-Wirkungs-Systematik explizit sichtbar zu machen. Eine Vorstellung des Museumsmanagements über die internen Zusammenhänge von strategischen Zielen und Maßnahmen aller Perspektiven ist ohnehin für eine professionelle Museumsführung erforderlich. Die strategische Landkarte visualisiert diese. Das Entwickeln einer organisationsspezifischen strategischen Landkarte zwingt gewissermaßen das Management dazu, sich eine Vorstellung über die Hierarchie, Systematik, zeitliche Abfolge von Zielen und Maßnahmen zu erarbeiten bzw. eine ggf. vorhandene intuitive Vorstellung zu verschriftlichen und dabei kritisch zu reflektieren und zu ordnen. Und selbst wenn die visualisierten Zusammenhänge letztlich auf Plausibilitätsniveau nur hypothetisch sind, weil zu diesem Zweck keine eigene empirische Forschung betrieben werden kann, vermag das Bewusstmachen und das spätere innerbetriebliche Kommunizieren der strategischen Landkarte für Klarheit und Priorisierung zu sorgen. Sie gibt eine Handlungsorientierung unter Berücksichtigung der vielen Interdependenzen von Einzelmaßnahmen und -zielen. Sie richtet den Blick des Managements auch auf erfolgskritische immaterielle Vermögenswerte wie Mitarbeiterpotenzial, effiziente Prozesse, Stakeholder-Beziehungen, Unternehmenskultur, Informationssysteme und verbildlicht letztlich den gesamten Wertschöpfungsprozess einer Organisation<sup>18</sup>. Die strategische Landkarte kann ergänzend zu einer Balanced Scorecard oder auch unabhängig von ihr erstellt

---

<sup>17</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 49.

<sup>18</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 3–9.

werden. Ein Lösungsansatz für die größtmögliche Stringenz und Umsetzungswahrscheinlichkeit im Strategischen Management lautet, eine strategische Landkarte mit einer Balanced Scorecard und den zugehörigen umzusetzenden Maßnahmen (strategische Programme/Initiativen, vgl. Kap. 3.1) in allen Perspektiven zu verbinden.

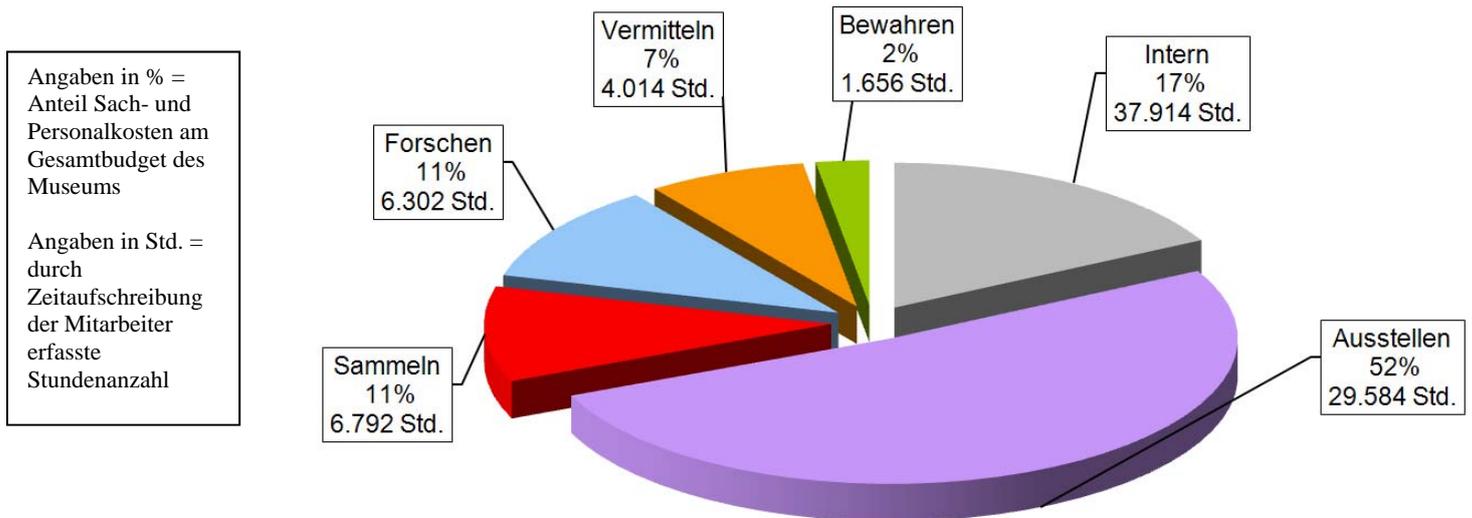
## **6.4 Strategisches Budgetieren auf Basis der Kosten- und Leistungs-Rechnung**

Strategische Zielsetzungen sollten sich in der Verteilung von Ressourcen widerspiegeln<sup>19</sup>. Die beiden musealen Hauptressourcen, die den größten Steuerungs- und Verteilungsspielraum beinhalten, sind die Arbeitszeit der Mitarbeiter und die finanziellen Mittel. Natürlich gibt es weitere wichtige Bereiche, etwa die Sammlungsbestände, die Kompetenzen der Mitarbeiter, das Museumsgebäude u. a., jedoch stellen sich hier die Steuerungs- und Verteilungsfragen in wirtschaftlich betrachtet kleinerer Dimension. Die Kosten- und Leistungs-Rechnung (KLR) wird üblicherweise als ein operatives Controlling-Instrument zur Sicherung von Transparenz und Wirtschaftlichkeit genannt. Sie beinhaltet aber auch das Potenzial, zu strategischen Zwecken eingesetzt werden zu können<sup>20</sup>: So stehen im Regelfall die Kostenträger für die Dienstleistungen (= Outputs) eines Museums. Ihnen werden die angefallenen Kosten (= Inputs), Erlöse und evtl. auch Arbeitsstunden zugeordnet, auf Teilkosten- und/oder Vollkostenbasis. Ein wesentlicher Teil der musealen Arbeit besteht aus projektorientierten, d. h. einmaligen Angeboten mit relativ kurzer Lebensdauer (Ausstellungen, Veranstaltungen, Forschungsprojekte, Herstellung neuer Publikationen, Restaurierung einzelner Objekte, Vermittlungsprogramm, Führungen etc.). Diese lassen sich im Regelfall mühelos im internen Rechnungswesen des Museums zu strategisch relevanten Produktbereichen aggregieren. Die nachfolgende Abbildung stellt eine solche Aggregation dar, die sich an den typischen ICOM-Zielen orientiert:

---

<sup>19</sup> Vgl. Baum/Coenenberg et al. (2013), S. 445f.

<sup>20</sup> Gemäß der Umfrage (vgl. Kap. 5) nutzen bereits 37% der Museen die KLR auch zu strategischen Zwecken. Etwa in der Hälfte der Museen hat sich dies nach Einschätzung der Befragten bewährt.



Quelle: Knappe, Robert: Ressourcentransparenz im Museum auf Basis der Vollkostenrechnung, in: Schneidewind (2013), S. 75

In diesem Fall wird im Nachhinein an den Ist-Werten ersichtlich, wie sich die gesamten Ressourcen eines Jahres (monetär in % und Arbeitszeiten in Stunden) auf die Produktbereiche verteilt haben. Auf dieser Basis ist es möglich, über strategisch motivierte Prioritäten zu diskutieren und ggf. Umverteilungen für Folgejahre und langfristig zu planen. Wenn z.B. das Vermitteln eine so bedeutende Museumsaufgabe im Rahmen der kulturellen Bildung darstellt, warum kommen ihm nur 7% der Gesamtressourcen zu, dem Ausstellen jedoch 52%? Selbstverständlich garantieren Verschiebungen bei den Inputs noch keine linearen Erhöhungen der Outputs, und die Tätigkeiten der Mitarbeiter können nur in engen Grenzen tatsächlich umverteilt werden. Jedoch können derartige Darstellungen die langfristige Budget- und Ressourcenverteilung bis hin zur Organisationsentwicklung inklusive des Stellenplans beeinflussen, unabhängig davon, ob die Ressourcensituation stagniert, sich verbessert oder verschlechtert. Das Wichtige ist an dieser Stelle die outputorientierte Betrachtung, welche strategisch fundiert hinterfragen soll, ob die begrenzten Ressourcen tatsächlich gemäß den strategischen Prioritäten verteilt werden<sup>21</sup>.

Der Folgeschritt ergibt sich bei der Aufstellung des Wirtschafts- bzw. Haushaltsplans, denn auch dieser sollte idealerweise ein Abbild der strategischen Prioritäten sein,

<sup>21</sup> Vgl. Joyce (2015), S. 119ff.

zumindest in den beeinflussbaren Bandbreiten<sup>22</sup>. Von Bedeutung ist auch hier die mehrperiodige Entwicklung, denn strategische Zielsetzungen sollten sich auf mehr als nur eine Planungsperiode beziehen. Dies wird durch die typischerweise jährlichen oder auch zweijährigen Beschlusszyklen öffentlicher Haushalte konterkariert. Eine Ergänzung um eine mittelfristige Perspektive (3–5 Jahre) ist aus Sicht des Strategischen Managements sehr wünschenswert, die muss jedoch auch durch die finanziellen Träger des Museums unterstützt werden.

## **6.5 Risiko-Controlling mithilfe eines Risikomanagement-Handbuchs**

Museen unterliegen in ihren Tätigkeitsfeldern zahlreichen Risiken. Stellvertretend seien nur die Verwahrung wertvoller und i.d.R. nicht versicherter und nicht reproduzierbarer Kulturgüter, das Betreiben von Veranstaltungsstätten mit Publikumsverkehr, wachsende Datenbanken und IT-Durchdringung, Abhängigkeit von öffentlicher und politischer Wertschätzung sowie wirtschaftliche Risiken genannt. Durch ein proaktives Risikomanagement sollen Risiken soweit möglich beobachtet und beherrschbar gemacht werden. Vorausschauende Maßnahmen werden ergriffen, um eventuelle negative Konsequenzen zu minimieren oder gar nicht erst eintreten zu lassen. Sofern das Museum einen Lagebericht nach §289 oder §315 HGB aufstellt, ist hier über Risiken der voraussichtlichen Entwicklung, aber auch über Risikomanagement-Methoden und -Ziele zu berichten. Sowohl einschlägige Corporate Governance Codices<sup>23</sup> als auch der Fragenkatalog zur Prüfung nach §53 HGrG (IDW PS 720) bezüglich der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung enthält Bezüge zum Risikomanagement, so dass betroffene Museen auch im Zuge der Jahresabschlussprüfung und/oder seitens des Zuwendungsgebers mit der Erwartungshaltung eines vorhandenen Risikomanagements konfrontiert werden könnten.

Das vorliegende Praxisbeispiel der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland ist ein achtseitiges Arbeitspapier, das insgesamt 14 Risiken erfasst, strukturiert in den Risikokategorien A. Umwelt- und Branchenrisiken, B. Unternehmensstrategische Risiken, C. Leistungswirtschaftliche Risiken, D. Finanzwirtschaftliche Risiken. Zu jedem dieser 14 Risiken findet sich in dem Handbuch eine kurze Analyse, hier an einem Beispiel demonstriert:

---

<sup>22</sup> Vgl. Küchler-Stahn (2010), S. 48.

<sup>23</sup> Vgl. z. B. Public Corporate Governance Kodex des Bundes, Punkte 4.1.3 und 5.1.5.

| <b>D.2 Entwicklung der Projektkosten</b>                   |  |
|--|--|
| <b>Beschreibung des Risikos</b>                            | Kostensteigerung bei der Realisierung von Projekten gegenüber ursprünglicher Planung durch unvorhergesehene Faktoren, zu optimistischer Planung, Veränderung des Projekts  |
| <b>Bewertung des Risikos (monetarisiert in €)</b>          | (Auf das Jahr hochgerechnete Projektkosten/Jahresplanwert Projektkosten) * geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit in %   |
| <b>Beobachtung des Risikos</b>                             | 1. Unterjährig gebuchte Projektkosten/Jahresplanwert Projektkosten und anschließende manuelle Hochrechnung auf das Gesamtjahr<br>ggf. 2. Identifikation der Projekte und Detailursachen für Kostenüberschreitungen   |
| <b>Zuständigkeit</b>                                       | Controlling  |
| <b>Bericht an</b>  | Geschäftsführung, dort Plausibilitätsprüfung   |
| <b>Dokumentationsform</b>                                  | fortgeführte Excel-Tabelle im Intranet   |
| <b>Beobachtungszyklus</b>                                  | Monatlich  |
| <b>Gegenmaßnahmen bei Eintritt oder drohendem Eintritt</b> | Controlling und Projektverantwortliche: Bestimmung und Berechnung möglicher Gegenmaßnahmen in verursachenden aber auch nicht mit-verursachenden Projekten<br>Geschäftsführung: Hochrechnung auf die Auswirkung auf das Jahresergebnis, Dialog mit Projektverantwortlichen, Modifikation der noch nicht verausgabten Projektbudgets |
| <b>Präventivmaßnahmen</b>                                  | Controlling validiert halbjährlich Qualität der Projektplanungen der 2 Folgejahre  |

Quelle: Auszug aus dem Risikomanagement-Handbuch der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland, Bonn, und eigene Überarbeitung

An diesem Beispiel wird deutlich, dass Risiken nicht nur identifiziert, bewertet, kommuniziert und dokumentiert werden, sondern darüber hinaus der Bogen zu möglichen Maßnahmen geschlagen werden kann: Gegenmaßnahmen – bei drohendem oder bereits eintretendem Risiko – können den potenziellen Schaden begrenzen, in dem die Schadenshöhe und/oder die Eintrittswahrscheinlichkeit reduziert werden. Präventivmaßnahmen erlauben mit meist sehr wirtschaftlichem Aufwand, die Schadenshöhe in der Zukunft signifikant zu senken (z. B. fundierte Notfallplanungen und technische, organisatorische, personelle sowie räumliche Vorkehrungen für Schadensereignisse). Sowohl für Gegen- als auch Präventivmaßnahmen ist der Faktor Zeit von zentraler Bedeutung: Je früher Risiken entgegengetreten wird, desto größer ist bei steuerbaren Risiken die Erfolgchance. Dieser Zeitfaktor soll im Rahmen des Risikomanagements zu Gunsten des Museums genutzt werden.

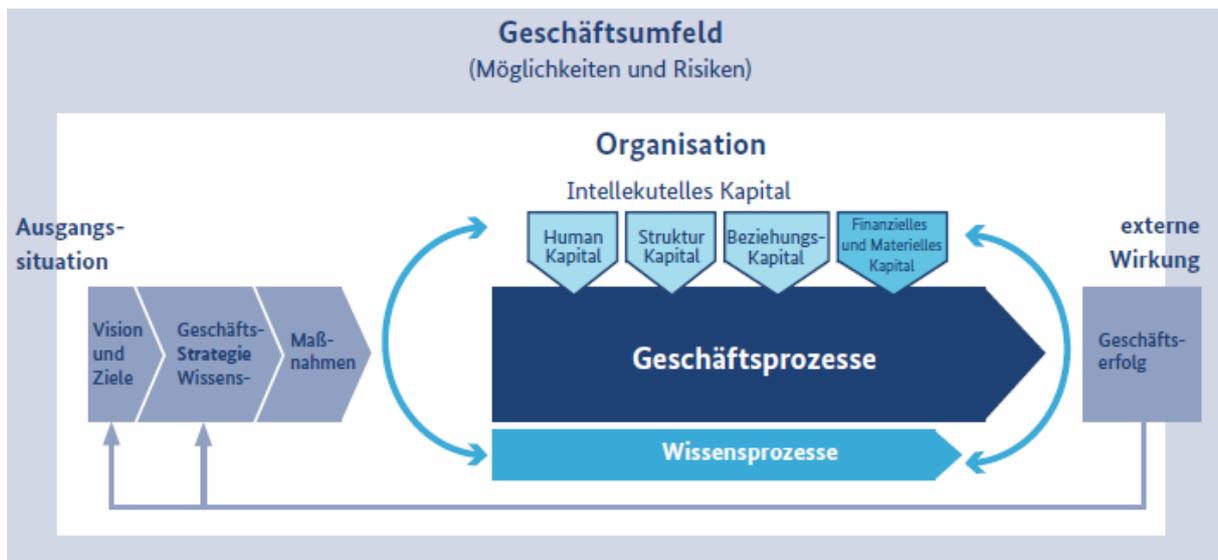
An diesem Punkt wird auch deutlich, dass das Risiko-Controlling eine unterjährig wiederkehrende Aufgabe ist, die fest in den Geschäftsabläufen verankert werden muss. Mögliche präventive risikomindernde Maßnahmen haben dahingegen häufig

eine strategische Relevanz, weil sie strukturelle Themen betreffen, die sich ggf. nicht kurzfristig verändern lassen (z. B. strategische Positionierung des Museums, Sammlungsbestände, wirtschaftliche Rahmenbedingungen, nicht versicherte oder versicherbare Risiken, Brandschutzkonzept). Unabhängig davon, ob das Museum zum Risikomanagement aufgrund von Rechnungslegungsvorschriften und Prüfungsstandards quasi verpflichtet ist oder nicht, kann jedes Museum aus einem systematischen und professionellen Umgang mit Risiken nur gestärkt hervorgehen. Themen wie Evakuierungspläne, Sicherheitskonzepte (auch IT-bezogen), Notfallpläne für den Schutz von Kulturgut und kaufmännisches Controlling sind unmittelbar damit verbunden. Eine Konzentration auf wesentliche Risiken ist ein leichter und niederschwelliger Einstieg in ein systematisches Risiko-Controlling. Hierzu empfiehlt sich eine Risikoauswahl a) nach Beherrschbarkeit und b) in absteigender Reihenfolge der Risikobewertungen.

## **6.6 Die Wissensbilanz als Instrument zur Strategiefindung**

In einer Wissensbilanz werden die immateriellen Vermögenswerte eines Betriebs in den drei Kategorien Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital erfasst und in gegenseitige Beziehungsverhältnisse gesetzt. Dieser Selbsteinschätzungsprozess wird durch eine Projektgruppe in Workshops vollzogen, im Regelfall von einem Moderator begleitet, und hat eine Art „Inventurcharakter“ der sog. weichen Erfolgsfaktoren. Damit vollzieht das Museum eine individuelle Standortbestimmung im Hinblick auf sein Mitarbeiterpotenzial und Personalmanagement, Prozesse und Strukturen, interne und externe Kommunikation, Wissensmanagement, existierende Beziehungen, Umgang mit Stakeholdern usw. Diese Kompetenzen, Prozesse und Beziehungsverhältnisse werden mit dem Ziel der strategischen Steuerung erfasst und hierzu umfangreich weiterverarbeitet. Die Komplexität wird durch ein kennzahlengestütztes Bewertungsverfahren reduziert, und das Museum erhält fundierte Orientierungspunkte für seine strategische Weiterentwicklung im Hinblick auf die selbst definierten Ziele. Idealerweise wird am Ende des Prozesses ersichtlich, wo die effektivsten Ansatzpunkte zur Verbesserung des Status Quo liegen und mit welchen Strategien diese erreicht werden können. Damit wird deutlich, dass der Begriff der „Wissensbilanz“ zu kurz greift.

Diese Methodik wurde vom Arbeitskreis Wissensbilanz entwickelt und u. a. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert. Es ist hier aus Platzgründen nicht möglich, den vollständigen Prozessablauf darzustellen. Für eine vertiefte Auseinandersetzung wird auf den Arbeitskreis Wissensbilanz<sup>24</sup> und den Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz<sup>25</sup> verwiesen. Das zu Grunde liegende Kontextmodell sieht wie folgt aus:

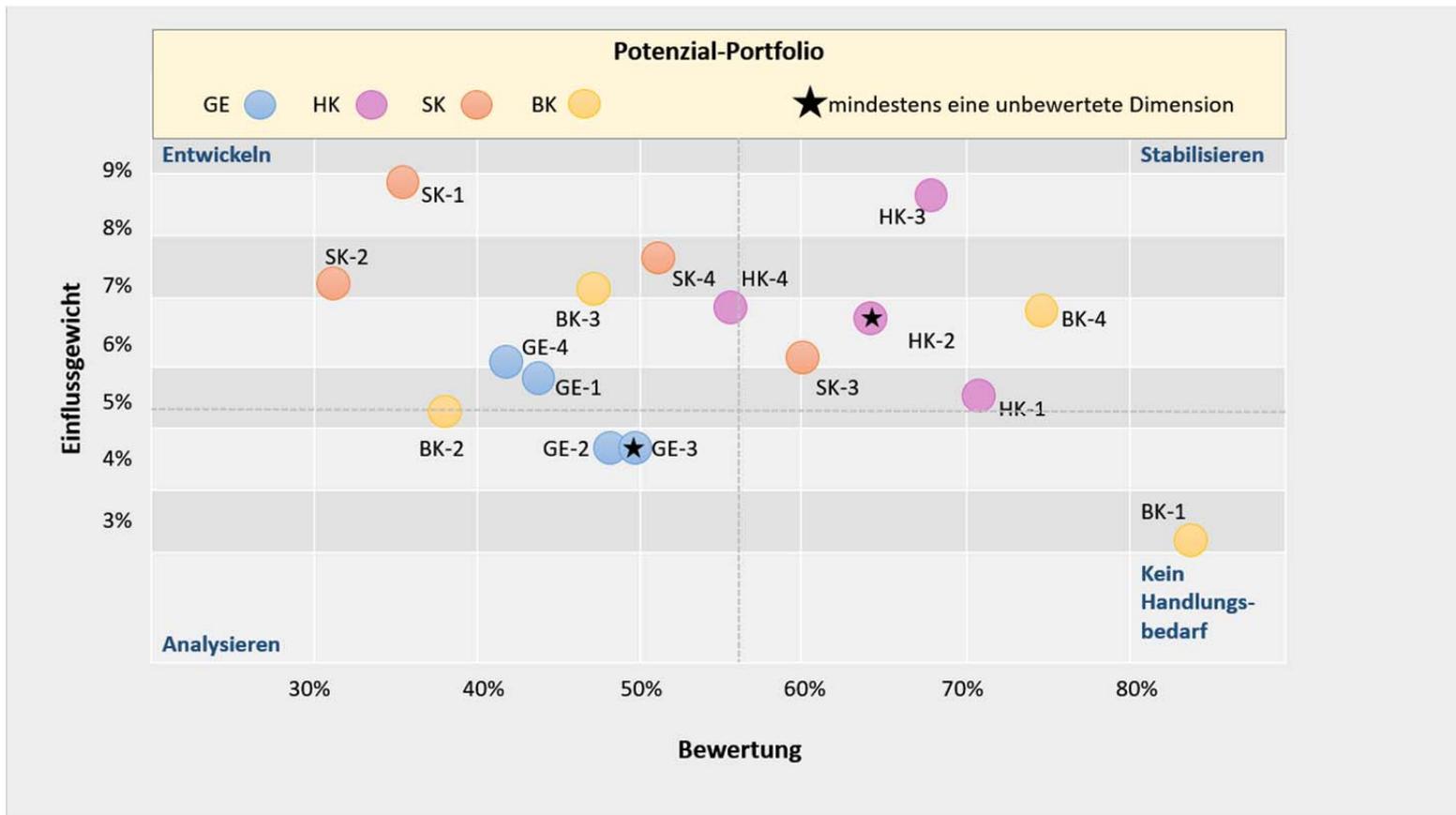


Quelle: Wissensbilanz-Leitfaden 2.0 Stand 2013, S. 10, a. a. O.

Die Kestner-Gesellschaft e. V. hat eine Wissensbilanz aufgestellt und auf dieser Basis strategische Handlungsfelder identifiziert. Dies kann ähnlich wie bei einer SWOT-Analyse in einem Quadrantendiagramm verbildlicht werden, hier als Potenzial-Portfolio:

<sup>24</sup> <http://www.akwissensbilanz.org/index.htm>, abgerufen am 3.1.2016.

<sup>25</sup> [http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Wissensbilanz-Leitfaden\\_2.0\\_Stand\\_2013.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Wissensbilanz-Leitfaden_2.0_Stand_2013.pdf), abgerufen am 3.1.2016.



Legende: HK = Humankapital, SK = Strukturkapital, BK = Beziehungskapital, GE = Geschäftserfolg, Ziffern 1–4 = Codierung individueller Kapitalressourcen bzw. Geschäftserfolge, welche von Workshop-Teilnehmern bestimmt und hinsichtlich Quantität, Qualität, Ausmaß des systematischen Umgangs und wechselseitige Beziehungen bewertet wurden

Quelle: Kestnergesellschaft e. V. und Kitazo AG

Der wichtigste der vier Quadranten für die Strategiebestimmung ist der Bereich „Entwickeln“ links oben, denn hier besteht ein großer Einfluss auf die Ergebnisse, jedoch ist die derzeitige Bewertung noch unterdurchschnittlich. Daher sollten strategisch motivierte Maßnahmen entwickelt werden, mit denen die Kreise mittelfristig nach rechts in den Quadranten „Stabilisieren“ bewegt werden können. Diese Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern HK, SK, BK müssen jedoch von den Workshop-Teilnehmern entwickelt werden; diesbezüglich kann es keinen Automatismus geben. Nach mehreren Jahren kann erwogen werden, der ursprünglichen Wissenseröffnungsbilanz eine aktualisierte Bilanz auf der Basis neuer Workshops gegenüberzustellen.

Eine Wissensbilanz kann der Erstellung einer strategischen Landkarte (und der Balanced Scorecard) vorangestellt werden, weil sie eine wichtige Bestandsaufnahme strategischer Ressourcen und Potenziale darstellt.

## **6.7 Die Strategieklausur/der Strategie-Workshop**

Im alltäglichen Geschehen des Museumsbetriebs gibt es wenig Zeit und Gelegenheiten, im für strategische Fragestellungen relevanten Personenkreis strategiebezogene Gespräche mit der erforderlichen Tiefe und Differenziertheit zu führen; zu dominierend sind die vermeintlich wichtigen und dringlichen Fragen des operativen Museumsbetriebs<sup>26</sup>. Daher wird an dieser Stelle empfohlen, einen strategischen Gesprächszyklus zu definieren, der die Eckpfeiler des strategischen Managements wie Zielbestimmung, kritische Reflexion des bislang Erreichten, Definition neuer Strategien etc. wiederkehrend zum Gegenstand hat. Dieser ersetzt nicht die erforderlichen Detailabstimmungen in den dazwischenliegenden Zeiträumen, bildet jedoch eine Grundlage für die Umsetzung von Strategien im operativen Museumsbetrieb. Für die Durchführung von Strategieklausuren oder Strategie-Workshops werden einige Anregungen gegeben:

### **Exemplarische inhaltliche Bausteine**

- strategische Institutionenanalyse (Stärken/Schwächen) mit Ist- und Soll-Position zu den musealen Potenzialen
- strategische Wettbewerbsanalyse (Chancen/Risiken) mit Ist- und Soll-Position des eigenen Museums und relevanter Mitbewerber
- Rückblick auf die vorangegangene Periode mit strategischem Fokus durch Vorstellung und Erörterung von vorbereiteten Materialien (strategische Kontrolle)
- Auswertung der Ergebnisse ausgewählter strategischer Controlling-Instrumente, z.B. aus Benchmarking, Besucherforschung, Portfolio-Analysen
- (Weiter-)Entwicklung einer strategischen Landkarte im Rahmen eines Workshops
- Herausarbeiten der erfolgskritischen musealen Aktivitäten
- partizipative Erarbeitung/Reflexion von strategischen Zielen
- partizipative Erarbeitung/Reflexion von Strategien
- strategische Fundierung der langfristigen Museumsplanung
- Weiterentwicklung/Redaktion eines Leitbilds oder einer Missionsformulierung

---

<sup>26</sup> Vgl. dazu auch Forschungsergebnisse von Kaplan und Norton aus der Privatwirtschaft, zusammengefasst in Baum/Coenenberg et al. (2013), S. 410f.

- Übertragen der Ergebnisse auf die Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche der anwesenden Personen
- Identifikation von bestehenden und möglichen Zielkonflikten und eindeutige Festlegungen über den Umgang mit diesen, z.B. durch Priorisierung
- u.v.m.<sup>27</sup>.

### **Vorbereitung**

- Fast alle zuvor genannten Bausteine erfordern eine zeitintensive und entsprechend frühzeitige Vorbereitung, sowohl inhaltlich als auch methodisch. Damit die Strategieklausur produktiv verlaufen kann und nicht zu einer üblichen Routine-Dienstbesprechung mutiert, ist eine professionelle Vorbereitung unerlässlich.
- Die Zielsetzung jedes einzelnen Gesprächsblocks und die logische Abfolge mehrerer Gesprächsblöcke sollten sehr gut vorausüberlegt werden.
- Beim Rückblick auf vergangene museale Tätigkeiten sollten die Bewertungsmaßstäbe schon vorher auf die strategisch relevanten Felder festgelegt werden; es hat wenig strategischen Mehrwert, wenn im Plenum jeder einfach seine allgemeine Meinung zu vergangenen Aktivitäten äußert.
- Bei der Vorbereitung kann das Controlling durch Informationsaufbereitung Beiträge leisten und ggf. durch einen Vortrag während der Sitzung eine neutrale, sachliche Rolle einnehmen und aus dieser Position entsprechende Bewertungen vornehmen.
- Die Sitzungsunterlagen sollten mit ausreichend zeitlichem Vorlauf versendet werden. Es sollte dabei klar kommuniziert werden, welche Vorbereitungen die Teilnehmer selbst zu leisten haben.
- Es lockert auf, wenn gewisse inhaltliche Impulse während der Tagung auf mehrere Personen delegiert werden, was entsprechend geplant werden muss.

### **Durchführung**

- Eine offene, vertrauensvolle und konstruktive Gesprächskultur ist wichtig, um einen Mehrwert aus dem beteiligten Teilnehmerkreis und der investierten Zeit zu ziehen; ggf. sollte man auf die Gesprächskultur zu Beginn explizit eingehen. Es sollte möglich sein, kritische Äußerungen ohne Angst oder Gesichtsverlust zu tätigen.
- Externe Moderation und/oder auch externe fachliche Expertise kann in ausgewählten Situationen oder Themengebieten nützlich sein. Sorgfältige Auswahl und detailliertes Briefing dieser Personen sind erfolgskritisch.
- Workshop-Elemente jenseits der offenen Plenumsdiskussion können bewusst in den

---

<sup>27</sup> Vgl. alternativ auch Grobkonzeption eines 3-Tage-Workshops bei Alter (2013), S. 423ff.

Sitzungsablauf eingebaut werden, um die Kompetenzen und Blickwinkel aller Teilnehmer zu integrieren und die spätere Identifikation mit den Ergebnissen zu erhöhen.

- Die Sitzungsleitung sollte darauf achten, dass der Gesprächsverlauf nicht in operative Details oder sonstige Debatten abgleitet, sondern der Fokus auf den Strategiebezug gewahrt bleibt.
- Am Ende der Sitzung sollte eine klare Handlungsorientierung stehen: Was wollen wir zukünftig tun? Was hat Priorität? Wer verantwortet was?
- Gemeinsame Aktivitäten wie etwas längere Pausen zu Mahlzeiten, Besichtigungen, evtl. mehrtägige Klausuren an inspirierenden Orten stärken die Verbindung der Teilnehmer untereinander.
- Die Art der Protokollierung sollte explizit definiert und organisiert werden.
- „Weiche“ Faktoren wie passende Größe und Akustik des Sitzungsraums, Lesbarkeit eines projizierten Beamerbilds, Bewirtung etc. sollten nicht unterschätzt werden. Ein neutraler, angenehmer Ort außerhalb des eigenen Museums kann für eine entspannte Atmosphäre sorgen.

### **Nachbereitung**

- Schon während der Tagung sollten klare Verantwortlichkeiten und Fristen für vereinbarte Ziele und Maßnahmen festgehalten werden. Dabei sollte klargestellt werden, wie die strategische Kontrolle ablaufen soll, und eben diese muss regelmäßig als „Sitzungsnachbereitung“ auch vollzogen werden.
- Um die Verbindlichkeit zu erhöhen, sollte die Umsetzung von Vereinbarungen und das erreichte Maß von gesetzten Zielen bei Folgesitzungen stets im Plenum erörtert werden. Dies kann ggf. durch das Strategische Controlling vorbereitet werden.
- Das Protokoll bzw. eine Dokumentation sollte zeitnah versendet werden, damit die Ergebnisse zügig und verbindlich dokumentiert als Orientierungspunkt vorliegen.
- Offene Punkte und Vorschläge für die nächste Sitzung sollten dokumentiert werden.
- Insgesamt soll die Nachbereitung verhindern, dass nach der Sitzung erneut der routinemäßige Alltag einkehrt und die strategischen Vereinbarungen und Ziele im Sande verlaufen.

## 7. Fazit

„Leaders should be strategic“<sup>28</sup> – so lautet ein Resümee von Paul Joyce am Ende seiner umfangreichen Publikation zum Strategischen Management im öffentlichen Sektor. Dies gilt gleichermaßen für Führungskräfte in Museen. Museen sind häufig ein Ort, an dem sich gesellschaftliche Veränderungen zeitnah niederschlagen, z.B. bei der Frage, wie Museen mit Geflüchteten umgehen sollen. Sie sind in der Marketingsprache ein „Frühadopter“ innerhalb der Kulturbetriebe, ob es sich um Bildungsprojekte, Digitalisierung, Partizipation von Besuchern, Barrierefreiheit oder die Einbeziehung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen handelt. Sie stehen mit ihrer Umwelt in stärkerer Wechselbeziehung als andere Kulturbetriebe. Somit können sich Museen dem Thema strategische Steuerung eigentlich nicht entziehen, wenn sie einen gewissen Grad von Professionalität in ihrem Selbstbild beanspruchen und sie sich nicht einfach von der Strömung gesellschaftlicher Veränderungen treiben lassen wollen. Auf den Punkt gebracht bedeutet strategisches Managen: Antizipieren statt Reagieren, denn das Ausrichten auf die Zukunft heißt entsprechende Wegentscheidungen bereits in der Gegenwart zu treffen. Eine aktive, ehrliche und zukunftsorientierte Auseinandersetzung mit dem Museumsbetrieb kann durch Strategisches Management und Controlling befördert werden. Empirische Forschungen haben gezeigt, dass Institutionen, die strategisch managen, anpassungs- und leistungsfähiger sind<sup>29</sup>.

Mit diesem Leitfaden sollte ein kleiner Beitrag zur Weiterentwicklung der Museen in Richtung strategieorientierter Organisationen geleistet werden. Alle in der Arbeitsgruppe „Strategisches Controlling in Museen“ mitwirkenden Personen hoffen, dass Sie aus unseren Überlegungen einige konstruktive Anregungen gewinnen konnten. Zögern Sie bei Rückfragen nicht, die Mitglieder der Arbeitsgruppe zu kontaktieren.

Es gilt Dank zu sagen an den Deutschen Museumsbund e. V., der die Publikation dieses Leitfadens freundlicherweise unterstützt hat, sowie der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland, Bonn, die für das Lektorat durch Frau Willinghöfer gesorgt hat. Ebenso würden diesem Dokument wichtige Impulse fehlen, wenn nicht einige Mitglieder der Arbeitsgruppe wertvolle Praxisbeispiele aus

---

<sup>28</sup> Joyce (2015), S. 297.

<sup>29</sup> Vgl. ebenda.

ihrem Alltag zur Verfügung gestellt hätten. Den Master-Absolventinnen Caroline Onigbanjo und Susan Counsell sei für ihr engagiertes Mitwirken insbesondere bei der empirischen Erhebung gedankt.

Wir wünschen Ihnen und Ihren Museen, dass Sie stets auf zielführenden strategischen Pfaden unterwegs sind.

Prof. Dr. Robert Knappe, für die Arbeitsgruppe „Strategisches Controlling in Museen“

## **Zitierte und weiterführende Literatur**

Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements. 2. Aufl., Oldenburg: De Gruyter, 2013

Bauer, Elisabeth; Sander, Gudrun; von Arx, Sabina: Strategien wirksam umsetzen. Stuttgart u. a.: Haupt, 2010

Baum, Heinz-Georg; Coenenberg, Adolf Gerhard; Günther, Thomas: Strategisches Controlling. 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013

Bono, Laura Maria: Performance Management in NPOs. Steuerung im Dienste sozialer Ziele. Baden-Baden: Nomos, 2010

Buchholtz, Liane: Strategisches Controlling: Grundlagen – Instrumente - Konzepte. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2013

Bryson, John: Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, 4. Aufl., San Francisco: Jossey-Bass, 2011

Camphausen, Bernd: Strategisches Management. Planung, Entscheidung, Controlling. 3. Aufl., München: Oldenbourg, 2013

Gladen, Werner: Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen. 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2014

Habersetzer, Ludwig; Jaugstetter, Christoph; Scherer, Jürgen: Balanced Scorecard und Strategy Map in der öffentlichen Verwaltung. Würzburg: GUBUS, 2011

Hartung, Andreas: Strategisches Controlling kreisfreier Kommunen. München und Mehring: Rainer Hampp, 2008

Hirsch, Bernhard; Weber, Jürgen; Huber, Robert; Gisch, Celina; Erfort, Mathias: Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen. Politische Ziele - Strategieentwicklung - Erfolgsfaktoren. Berlin: Erich Schmidt, 2013

Hirschle, Sabine: Entwurf eines Controllingsystems für Museen. Frankfurt (Oder): Europa-Universität Viadrina, 2011

Horak, Christian: Controlling in Nonprofit-Organisationen. Erfolgsfaktoren und Instrumente. 2. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 1995

Joyce, Paul: Strategic Management in the Public Sector, London u. a.: Routledge, 2015

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Strategy maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004

Klein, Andreas (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling. Freiburg u. a.: Haufe, 2011

Knappe, Robert: Die Eignung von New Public Management zur Steuerung öffentlicher Kulturbetriebe. Wiesbaden: Gabler, 2010

Knappe, Robert: Potenzial für mehr Controlling in Kulturbetrieben. In: Controlling & Management Review 58 (Sonderheft 3), S. 38–43, 2014

Küchler-Stahn, Nicole: Leistungs- und wirkungsorientierte Budgetierung. Berlin: BWV Berliner Wissenschafts-Verlag, 2010

Mintzberg, Henry: The strategy concept I: Five P's for strategy. In: California Management Review, Vol. 30, No. 1, S. 11–24, 1987

Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph: Strategisches Management. 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011

Reisinger, Sabine; Gattringer, Regina; Strehl, Franz: Strategisches Management. München u. a.: Pearson, 2013

Rump, Oliver: Controlling für Museen. Rosengarten-Ehestorf: Freilichtmuseum am Kiekeberg, 2001

Schneider, Jürg; Minnig, Christoph; Freiburghaus, Markus: Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. Stuttgart u. a.: Haupt, 2007

Schneidewind, Petra: Controlling im Kulturmanagement. Wiesbaden: Springer VS, 2013

Tiebel, Christoph: Strategisches Controlling in Non-profit-Organisationen. München: Vahlen, 1998

Weber, Jürgen; Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling. 13. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas: Strategisches Management. 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2012