

METRUM



## Themen Talk "Zukunftsfähiges Museumsmanagement"

11.12.2025

Dr. Johannes von Hülsen  
METRUM Managementberatung GmbH

# Agenda

- 1 Begrüßung
- 2 Vorstellung
- 3 Herausforderungen
- 4 Lösungsansätze
- 5 METRUM-Modell in Übersicht
- 6 Fazit

Anhang: Ergänzungshinweise Wirkungscontrolling



## Vorstellung

METRUM berät seit 1999 Institutionen und Entscheidungsträger:innen in Kultur und Bildung

**Gründungsidee und Mission:** das Know-how und Handwerkszeug der klassischen Unternehmensberatung für die Weiterentwicklung von Institutionen aus **Kultur und Bildung** nutzen

Seit über 25 Jahren spezialisiert auf **Kultur und Bildung**

**Thematische Schwerpunkte:** Strategieentwicklung, Organisationsuntersuchungen, Machbarkeitsstudien, Evaluationen, u. v. m.

**Zudem:** Geschäftsbereich Executive Search

**Tätig für** Orchester, Museen, Theater, Konzerthäuser, Festivals, Vereine, Kulturzentren, Universitäten, Forschungseinrichtungen, Bibliotheken, Stiftungen, Entscheidungsträger:innen in Ministerien (Bund, Länder) und Kommunen

Sitz in **München**, Projekte **deutschlandweit** und zum Teil **international** (aktuell Schweiz, Niederlande, Portugal)

**Inhabergeführtes** Unternehmen, aktuell **zehn feste Mitarbeitende**

**Nachhaltigkeitszertifiziertes** Unternehmen (GWÖ)

Wir sind Überzeugungstäter:innen, die sich bewusst für die Kulturbranche entschieden haben

Mission Statement METRUM

The image is a composite of two photographs. On the left, a stage performance is shown with three performers: a man in a yellow shirt and brown pants performing a dynamic leap, a woman in a purple dress sitting on a chair, and another woman in a blue dress standing. On the right, a satellite view of Earth at night shows city lights glowing against the dark oceans and continents.

„Wir treten leidenschaftlich dafür  
ein, dass Kunst, Kultur und Bildung  
ihren positiven Einfluss auf unsere  
Gesellschaft erhalten und  
ausbauen.“

2024 wurden wir im Wirtschaftsmagazin brand eins portraitiert

brand eins

Abo Magazine Kollektionen Events Shop 

Startseite / Magazine / Archiv: brand eins /thema / Unternehmensberater 2024 / Einfühlsame Eisbrecher

*Kleines Team – in Sachen Kultur ganz groß*

## Einfühlsame Eisbrecher

Kultureinrichtungen sind anders als die meisten Betriebe. So eigenwillig. Das Beratungsunternehmen Metrum hat sich deshalb auf die Kreativ-Branche spezialisiert und bringt ihr seit 25 Jahren Veränderungen bei – vornehm und mit Erfolg.

*Text: Peter Laudenbach*



Ausgabe kaufen

Leserbrief schreiben



<https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/unternehmensberater-2024/metrum-einfuehlsame-eisbrecher>

Wir sind Branchenspezialist:innen und arbeiten primär für den öffentlichen Sektor; in vielen Projekten beschäftigen wir uns mit Strategien, Governance-Themen und Betriebsmodellen



**Museum Selma /  
DOMiD gGmbH**  
Strategie und Organisation



**Theatercasino Zug (CH)**  
Betriebsanalyse, Leitbild



**Basel Landschaft**  
Betriebsanalyse und  
Organisationsentwicklung



**Kunst- und Kulturzentrum  
Alsen**  
Betreibermodell



**Luzerner Theater (CH)**  
Betriebskonzept



**documenta und Museum  
Fridericianum gGmbH**  
Organisationsuntersuchung



**Pasinger Fabrik**  
Evaluation und Strategie



**E-Werk Freiburg**  
Finanz- und  
Strukturoptimierung



**Dr. Johannes v. Hülsen**

Studium/Promotion in Rechtswissenschaften als Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes. Später Postgraduate Diploma an der Universität Oxford und CAS Digitale Kulturen an der Universität Basel. Lehrbeauftragter an der TU Berlin, Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten und über 15 Jahre als Vorstand tätig, zuletzt als Bereichsvorstand der MunichRE. Seit 2020 ist Partner der METRUM Unternehmensberatung für Kultur und Bildung in München.



## Herausforderungen

Mit voller Wucht hat die **Konsolidierung** öffentlicher Haushalte die Kultur erreicht.

Fragen für den Umgang damit stellen sich gleichsam auf zwei Ebenen: auf Ebene der übergeordneten Kulturhaushalte und auf der der Kulturinstitutionen selbst.

Und die große Konsolidierung zieht ihr lärmendes Geschwisterkind bereits an der Hand hinterher: den **Verteilungskampf**, also eine zunehmende Konkurrenz der Kulturhaushalte gegenüber anderen Haushaltsbereichen und, noch problematischer, auch der Kulturinstitutionen untereinander.

Pressemitteilung

# Anteil der Kultur am Gesamtetat sinkt kontinuierlich

*Kulturbirat fordert mindestens 1,2 Millionen mehr für die Kultur.*

Der Kulturbirat hat in seiner letzten Sitzung die anhaltende mangelnde Wertschätzung für die Kultur im städtischen Haushalt kritisiert: Der Anteil der Kulturausgaben fällt von 3,6 Prozent (2023) über 3,19 Prozent (2024) und 2,99 Prozent (2025) auf rund 2,8 Prozent im Kämmererentwurf 2026 – trotz steigender Einnahmen der Stadt.

## Köln, Berlin, München

Kulturetats im freien Fall: In Köln müssen laut Haushaltsplan im kommenden Jahr 27 % im Musikbereich eingespart werden. Der große Verlierer hier: die freie Szene, speziell auch die Alte Musik. In Berlin waren 10 % angekündigt, jetzt stehen im kommenden Jahr sogar rund 12 % weniger Budget zur Verfügung. Besonders hart trifft es hier die Komische Oper. In München machen die vorgegebenen Einsparungen im Kulturbereich für 2025 rund 8,5 % der gesamten Sparmaßnahmen aus, obwohl die Ausgaben im Kulturbereich nur 3 % des gesamten Haushalts betragen. Harte Vorgabe gibt es in diesem Kontext u.a. für die Münchner Philharmoniker.

Kulturszene ruft zu Protesten auf

## **Karlsruher Kultur-Kürzungen: Vor allem freie Kultureinrichtungen hart getroffen**

In Karlsruhe haben am 15. November rund 500 Kulturschaffende, Bürger und Bürgerinnen gegen die geplanten Einsparungen im städtischen Kulturetat protestiert.

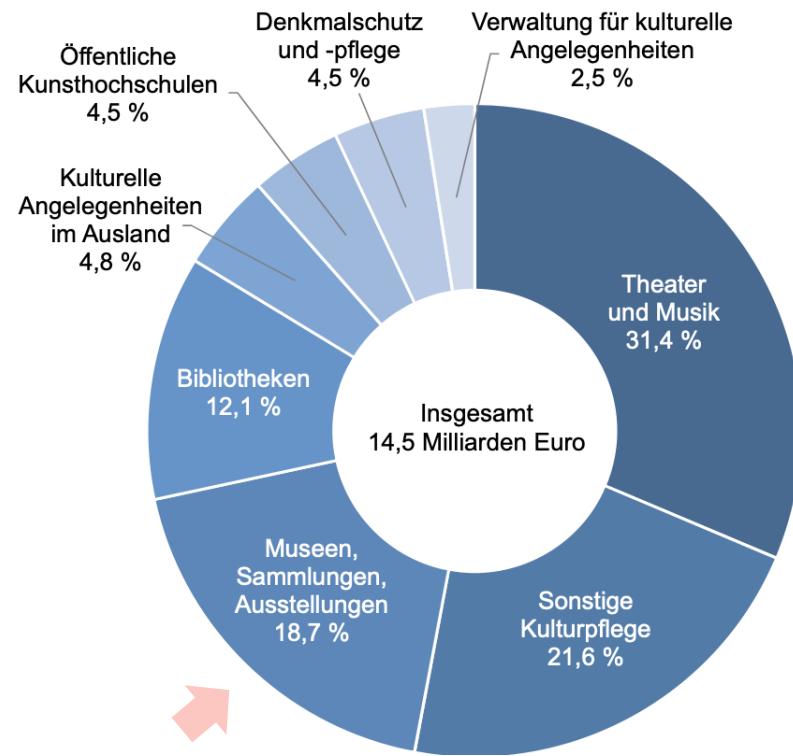
Stand:

**17.11.2025, 18:22 Uhr**

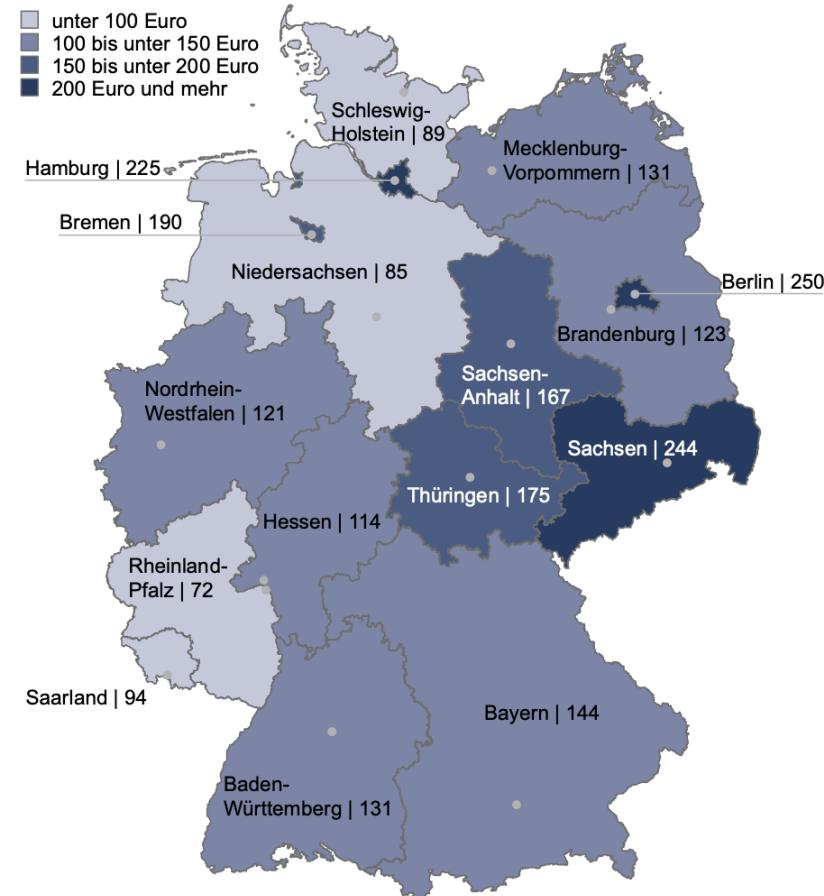
Angesichts einer Gesamtverschuldung in Höhe von bis zu 1 Milliarde Euro plant die Stadt, die staatlichen Zuschüsse für die Kultur in den nächsten zwei Jahren um jeweils 8,7 Prozent zu senken. Derzeit finden die Beratungen zum Doppelhaushalt der kommenden Jahre 2026 und 2027 statt.

Es müssen jeweils 80 Millionen eingespart werden, erklärt SWR Kultur Reporterin Marie-Dominique Wetzel. Der Frust sei insbesondere bei den freien Kulturinstitutionen groß, denn Kürzungspotenzial sehe die Stadt insbesondere bei den sogenannten freiwilligen Leistungen, zu denen unter anderem die Kulturförderung gehört.

**2. Öffentliche Ausgaben für Kultur 2020 nach  
Kulturbereichen (vorläufiges Ist; Grundmittel in %)<sup>1)</sup>**



### 3. Öffentliche Ausgaben der Länder<sup>1)</sup> für Kultur 2020 (vorläufiges Ist; Grundmittel in Euro, je Einwohnerin und Einwohner)

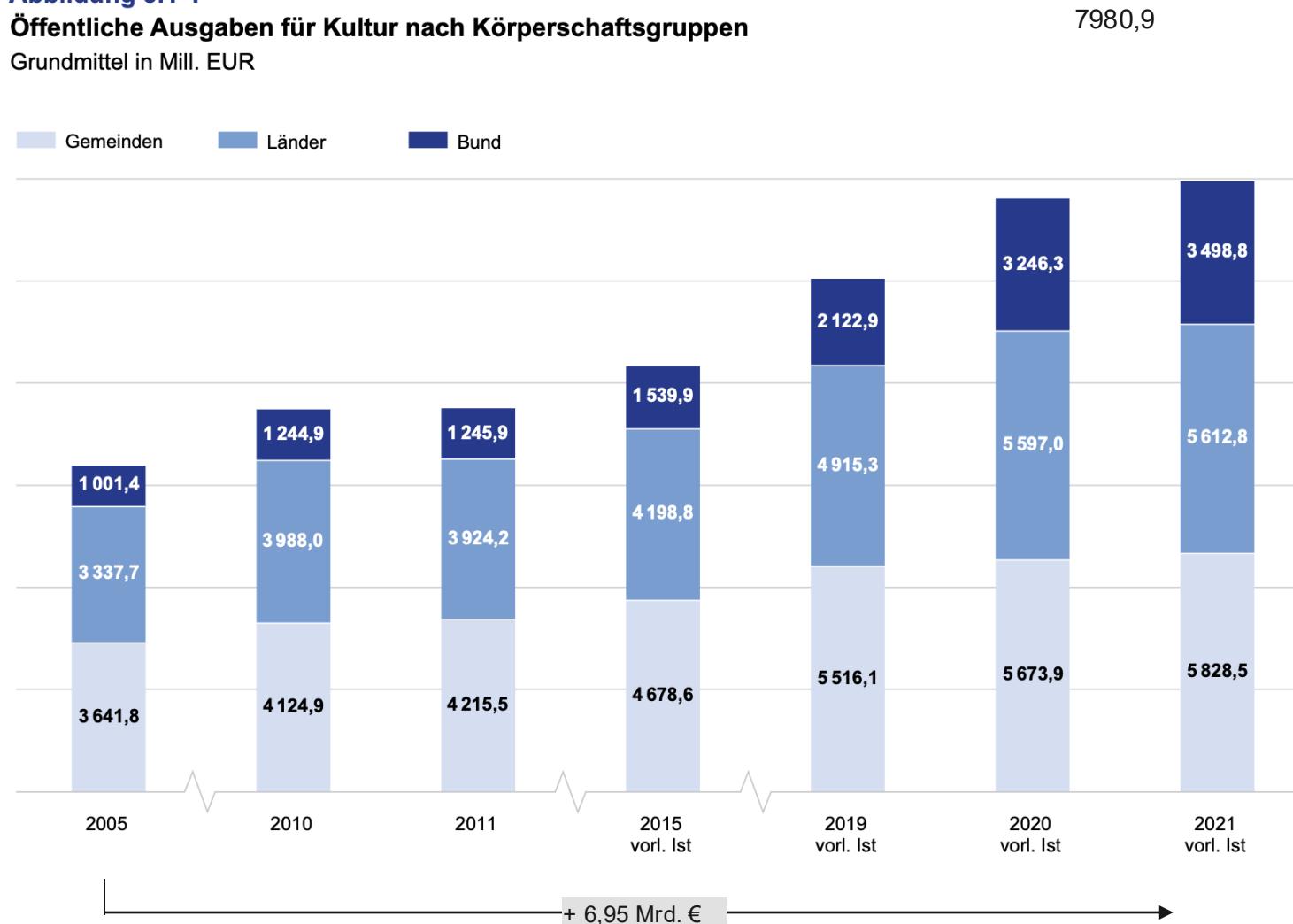


Kartengrundlage © GeoBasis-DE / BKG 2020 Kartografie: © Hessisches Statistisches Landesamt, Wiesbaden, 2024

### 1. Öffentliche Ausgaben für Kultur 2020 nach Körperschaftsgruppen (vorläufiges Ist; Grundmittel in %)<sup>1)</sup>

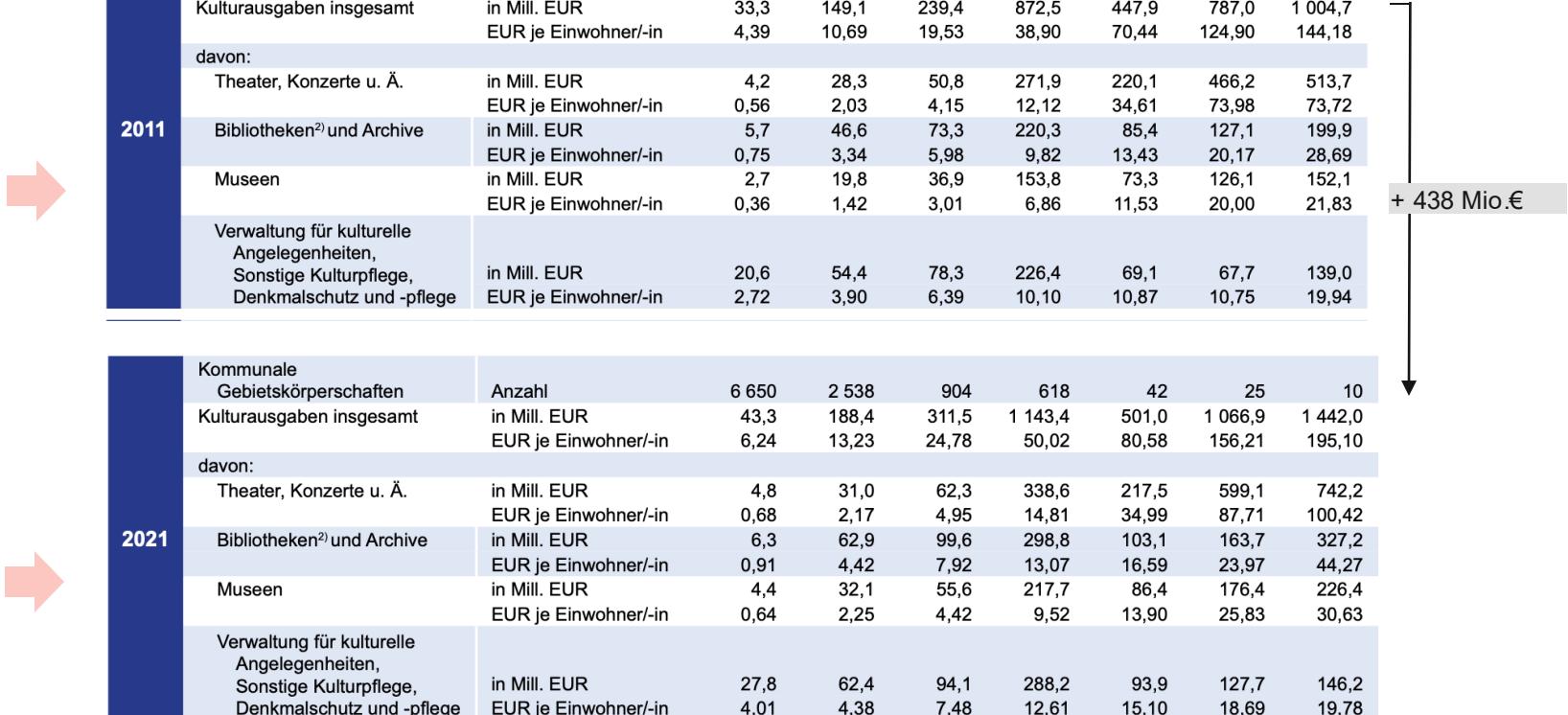


**Abbildung 3.1-1**  
**Öffentliche Ausgaben für Kultur nach Körperschaftsgruppen**  
Grundmittel in Mill. EUR



noch Tabelle 3.4-1

**Öffentliche Ausgaben der Gemeinden<sup>1)</sup> für Kultur nach Gemeindegrößenklassen<sup>2)</sup> – laufende Grundmittel<sup>3)</sup>**



Jahr	Merkmal	Einheit	Darunter Städte und Gemeinden mit ... bis unter ... Einwohner/-innen						
			unter 3 000	3 000 – 10 000	10 000 – 20 000	20 000 – 100 000	100 000 – 200 000	200 000 – 500 000	500 000 und mehr
2011	Kommunale Gebietskörperschaften	Anzahl	7 242	2 523	883	611	43	23	10
	Kulturausgaben insgesamt	in Mill. EUR	33,3	149,1	239,4	872,5	447,9	787,0	1 004,7
		EUR je Einwohner/-in	4,39	10,69	19,53	38,90	70,44	124,90	144,18
	davon:								
	Theater, Konzerte u. Ä.	in Mill. EUR	4,2	28,3	50,8	271,9	220,1	466,2	513,7
		EUR je Einwohner/-in	0,56	2,03	4,15	12,12	34,61	73,98	73,72
	Bibliotheken <sup>2)</sup> und Archive	in Mill. EUR	5,7	46,6	73,3	220,3	85,4	127,1	199,9
		EUR je Einwohner/-in	0,75	3,34	5,98	9,82	13,43	20,17	28,69
	Museen	in Mill. EUR	2,7	19,8	36,9	153,8	73,3	126,1	152,1
		EUR je Einwohner/-in	0,36	1,42	3,01	6,86	11,53	20,00	21,83
	Verwaltung für kulturelle Angelegenheiten, Sonstige Kulturpflege, Denkmalschutz und -pflege	in Mill. EUR	20,6	54,4	78,3	226,4	69,1	67,7	139,0
		EUR je Einwohner/-in	2,72	3,90	6,39	10,10	10,87	10,75	19,94
2021	Kommunale Gebietskörperschaften	Anzahl	6 650	2 538	904	618	42	25	10
	Kulturausgaben insgesamt	in Mill. EUR	43,3	188,4	311,5	1 143,4	501,0	1 066,9	1 442,0
		EUR je Einwohner/-in	6,24	13,23	24,78	50,02	80,58	156,21	195,10
	davon:								
	Theater, Konzerte u. Ä.	in Mill. EUR	4,8	31,0	62,3	338,6	217,5	599,1	742,2
		EUR je Einwohner/-in	0,68	2,17	4,95	14,81	34,99	87,71	100,42
	Bibliotheken <sup>2)</sup> und Archive	in Mill. EUR	6,3	62,9	99,6	298,8	103,1	163,7	327,2
		EUR je Einwohner/-in	0,91	4,42	7,92	13,07	16,59	23,97	44,27
	Museen	in Mill. EUR	4,4	32,1	55,6	217,7	86,4	176,4	226,4
		EUR je Einwohner/-in	0,64	2,25	4,42	9,52	13,90	25,83	30,63
	Verwaltung für kulturelle Angelegenheiten, Sonstige Kulturpflege, Denkmalschutz und -pflege	in Mill. EUR	27,8	62,4	94,1	288,2	93,9	127,7	146,2
		EUR je Einwohner/-in	4,01	4,38	7,48	12,61	15,10	18,69	19,78

**Tabelle 4.1-2****Öffentliche Ausgaben für Kultur als Anteil am Bruttoinlandsprodukt und am Gesamthaushalt**

	2005	2010	2011	2015	2019	2020	2021
	Grundmittel als Anteil am BIP in %						
Theater und Musik	0,13	0,13	0,12	0,12	0,12	0,13	0,13
Bibliotheken und Archive	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Museen, Sammlungen und Ausstellungen	0,06	0,07	0,07	0,06	0,07	0,08	0,08
Denkmalschutz und -pflege	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Kulturelle Angelegenheiten im Ausland	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02
öffentliche Kunsthochschulen	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Sonstige Kulturpflege	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,09	0,09
Verwaltung für kulturelle Angelegenheiten	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
<b>Insgesamt</b>	<b>0,35</b>	<b>0,36</b>	<b>0,35</b>	<b>0,34</b>	<b>0,36</b>	<b>0,43</b>	<b>0,41</b>
+ 0,09 %							
	Grundmittel als Anteil am Gesamthaushalt in %						
Theater und Musik	0,59	0,59	0,58	0,61	0,60	0,59	0,54
Bibliotheken und Archive	0,24	0,25	0,24	0,25	0,24	0,23	0,21
Museen, Sammlungen und Ausstellungen	0,29	0,32	0,33	0,31	0,36	0,35	0,34
Denkmalschutz und -pflege	0,08	0,09	0,10	0,08	0,09	0,08	0,09
Kulturelle Angelegenheiten im Ausland	0,06	0,07	0,07	0,09	0,10	0,09	0,09
öffentliche Kunsthochschulen	0,08	0,09	0,09	0,09	0,09	0,08	0,08
Sonstige Kulturpflege	0,17	0,23	0,23	0,25	0,27	0,41	0,36
Verwaltung für kulturelle Angelegenheiten	0,09	0,05	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04
<b>Insgesamt</b>	<b>1,60</b>	<b>1,68</b>	<b>1,68</b>	<b>1,72</b>	<b>1,80</b>	<b>1,89</b>	<b>1,74</b>
+ 0,14 %							



Lösungsansätze

**Der Ausgleich widerstreitender, jedoch für sich  
genommen gleich- oder ähnlich-rangiger  
Interessen ist im Zweifel so alt wie die Menschheit.**

**Lösungsansätze sollten sich daher an  
erprobten Lösungsmechanismen orientieren**

Aus dem Bereich der **Verfassungsauslegung**.

Das Prinzip der **praktischen Konkordanz**:

Widerstreitende Interessen (Grundrechte) sind so auszugleichen, dass jedes möglichst gut berücksichtigt und keines komplett vernachlässigt wird.

Treffend als "Simultane Optimierung" bezeichnet.

Abwägung, bei der die konkreten Umstände des Einzelfalls berücksichtigt werden, um eine angemessene Lösung zu finden. Keinerlei Festlegung im Vorfeld, dass ein Interesse im Konfliktfall immer Vorrang hat.



**Konkordanz-demokratische Ansätze** stellen darauf ab eine möglichst große Zahl an Akteur\*innen in politische Prozesse einzubinden und Entscheidungen mittels Konsens- und Kompromissmechanismen zu treffen.

Damit ist die Sicherung von Mehrheiten als ultimative Durchsetzungsregel und Entscheidungsmechanismus nicht entscheidend.

Vielmehr spielt der hohe Abdeckungsgrad eingebundener Akteur\*innen die zentrale Rolle: So können weitflächige Lösungen realisiert werden.

Das wichtigste Beispiel in Europa stellt das politische System der Schweiz dar.







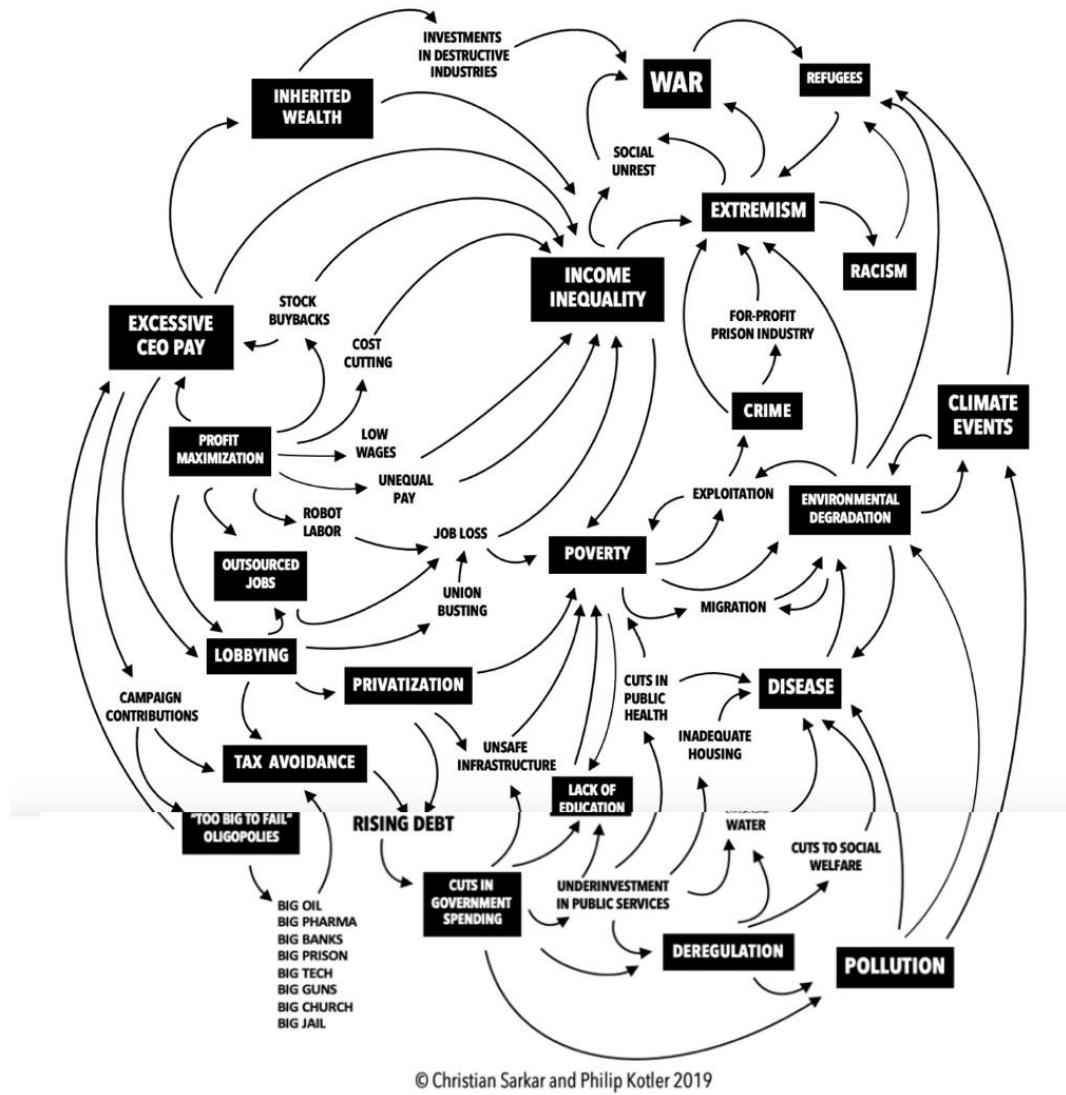
Einen weiteren lohnenden Ansatz für die aktuellen Diskussionen finden wir in den angewandten **Sozialwissenschaften** und der **Sozialplanung**

Horst Rittel und Melvin Webber – Anfänge der Design Theory: „Dilemmas in a General Theory of Planning“

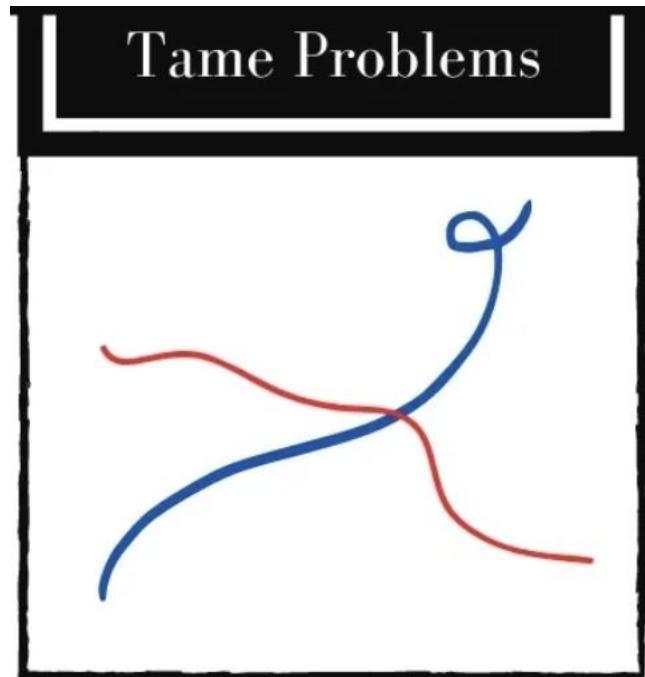
Ab Ende der 1970er-Jahre angesichts dramatisch komplexer werdender Planungsherausforderungen urbaner Räume entwickelten sie den Ansatz sogenannter "**Wicked Problems**"

Auf globaler Ebene sind dies etwa Armut, Gesundheitssysteme, Diskriminierung, Globalisierung oder Migration, sowie als "Super Wicked Problem" der Klimawandel

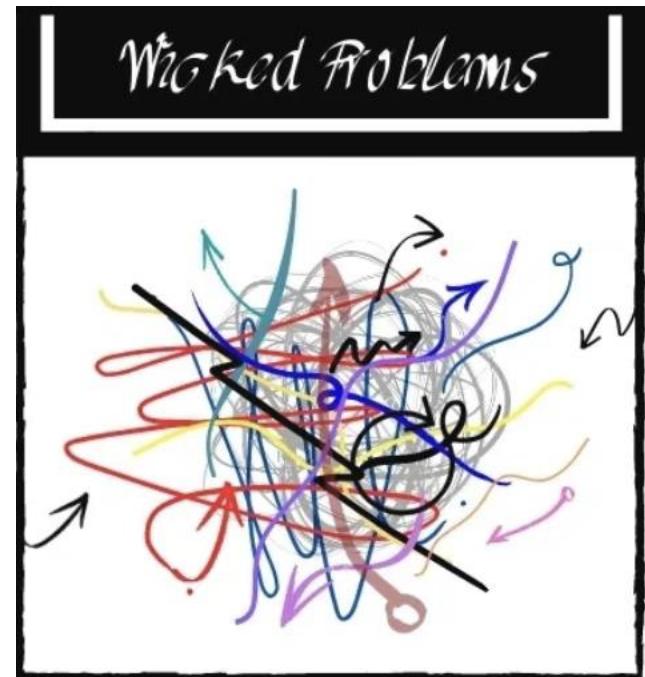
# **THE ECOSYSTEM *of* WICKED PROBLEMS**



© Christian Sarkar and Philip Kotler 2019



(Ahhh...so lovely, so SIMPLE...)



(Ahh...absolutely mightholes-inducing.)

## Solche **Herausforderungen** kennzeichnet nach Rittel / Webber ...

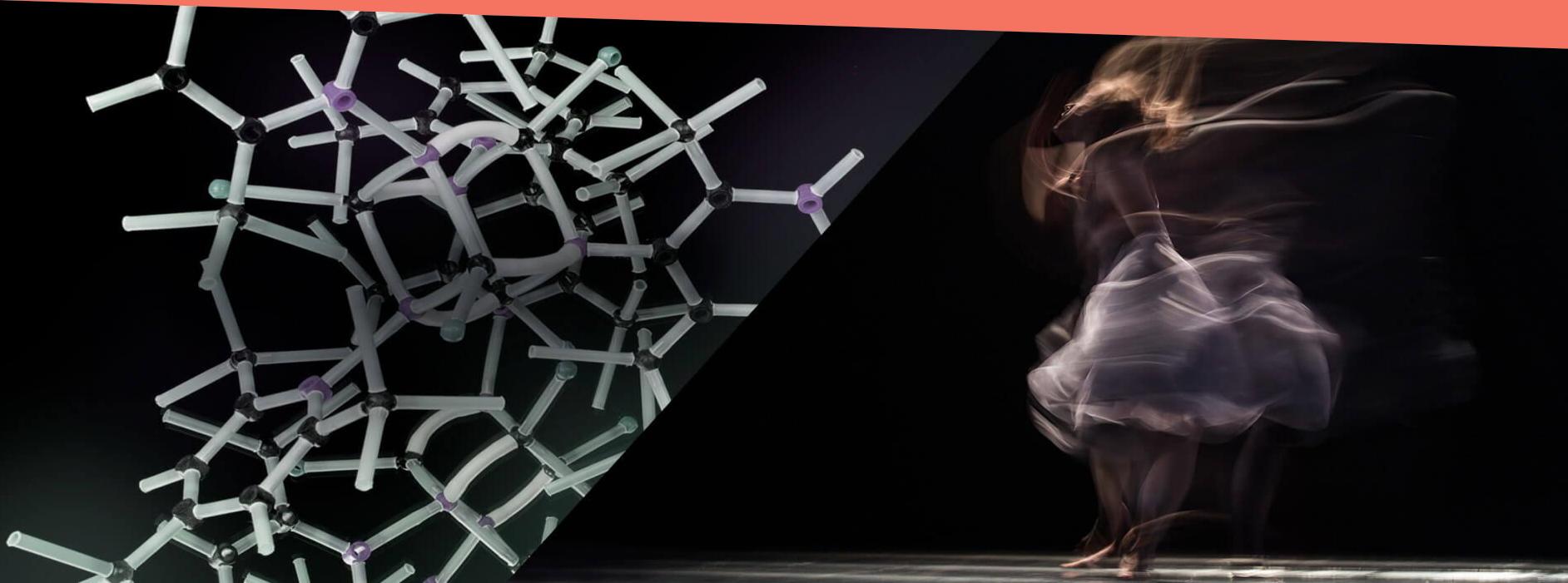
1. Es gibt keine endgültige/abschließende Formulierung eines Wicked Problems.
2. Wicked Problems haben keine Stop-Regel, weil sie nicht abschließend definiert werden können (s. Punkt 1)
3. Lösungen eines Wicked Problems sind weder richtig noch falsch, sondern gut oder schlecht
4. Es gibt keinen Schnelltest und keinen ultimativen Test für eine Lösung eines Wicked Problems.
5. Jede Lösung eines Wicked Problems ist eine einmalige Maßnahme, weil es keine Möglichkeit gibt sie vorher zu testen. Jeder Versuch zählt maßgeblich.
6. Es gibt keine abzählbare Menge möglicher Lösungen für ein Wicked Problem
7. Jedes Wicked Problem ist im Kern einzigartig.
8. Jedes Wicked Problem kann als Symptom eines anderen Problems verstanden werden.
9. Es gibt viele Arten, die Missverhältnisse, die bei Wicked Problems bestehen, zu erklären. Die Wahl der Erklärung bestimmt die Richtung der Problemlösung.
10. Der Planer/die Planerin hat kein Recht falsch zu liegen.



Based upon Rittel and Webber (1973)

Für den Umgang mit dieser Art von tückischen Problemen ist als Konsequenz der Einsatz **alternativer Lösungsansätze** erforderlich:

- Ratsam, in **kleinen** und **iterativen** Schritten vorzugehen und **Prototypen** zu entwickeln, um Hypothesen zu testen und aus Fehlern zu lernen.
- Betrachtung des jeweiligen Problems als **systemisch** hilft vernetzte Ursachen und Auswirkungen besser zu verstehen und umfassendere Lösungen zu entwickeln
- Die Einbeziehung verschiedener Interessengruppen und Stakeholder\*innen hilft unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen und **kollaborativ tragfähige Lösungen** mit breiter Akzeptanz zu erarbeiten.



Haushaltkonsolidierung als Wicked Problem

**Geprägt von multi-komplexen und multi-dependenden Herausforderungen, müssen wir Budget- und Verteilungsgerechtigkeit öffentlicher Haushalte heute als "Wicked Problem" begreifen.**

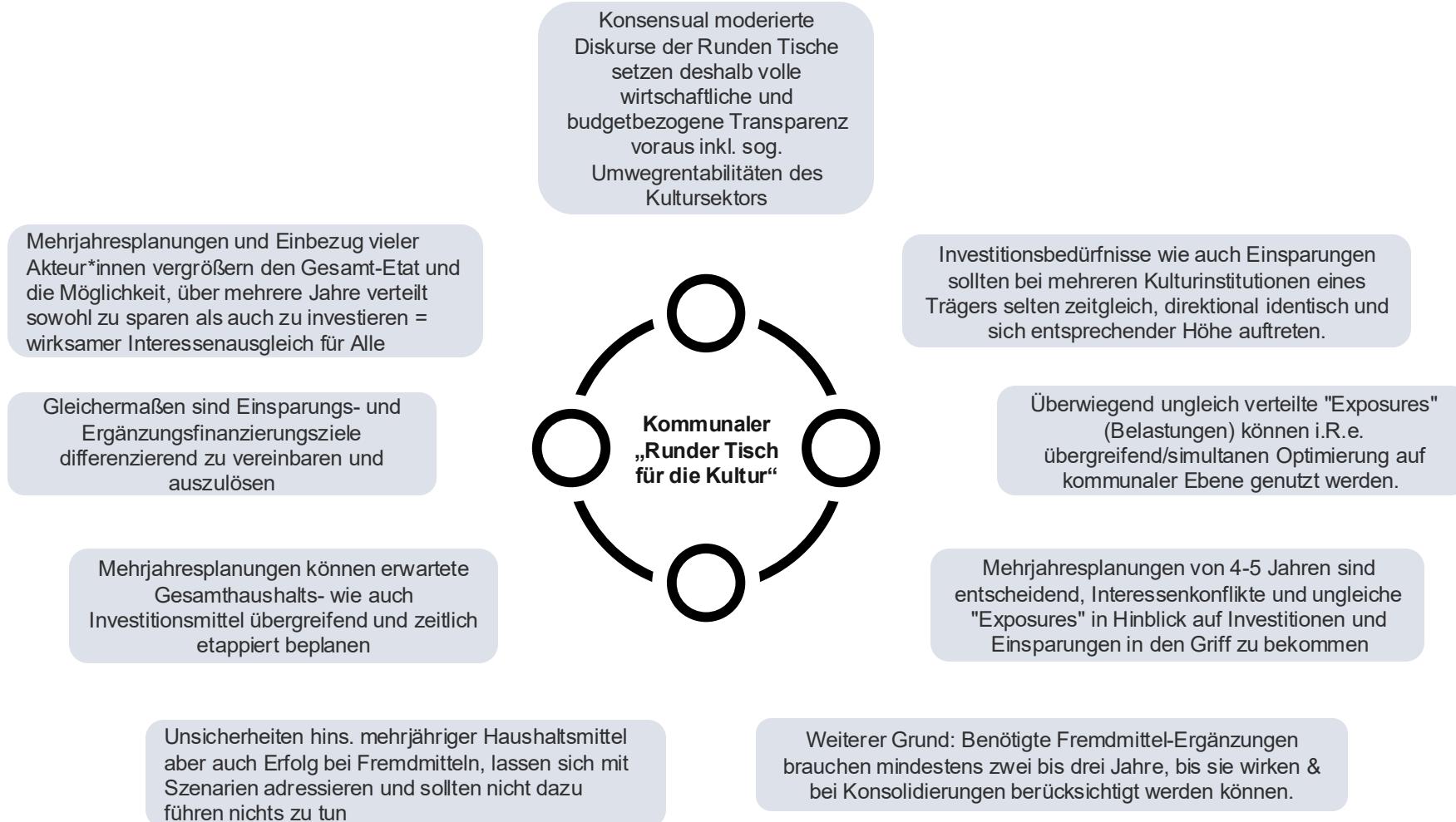
Mit Blick auf konfliktbeladenen Haushaltskürzungen ließe sich festhalten:

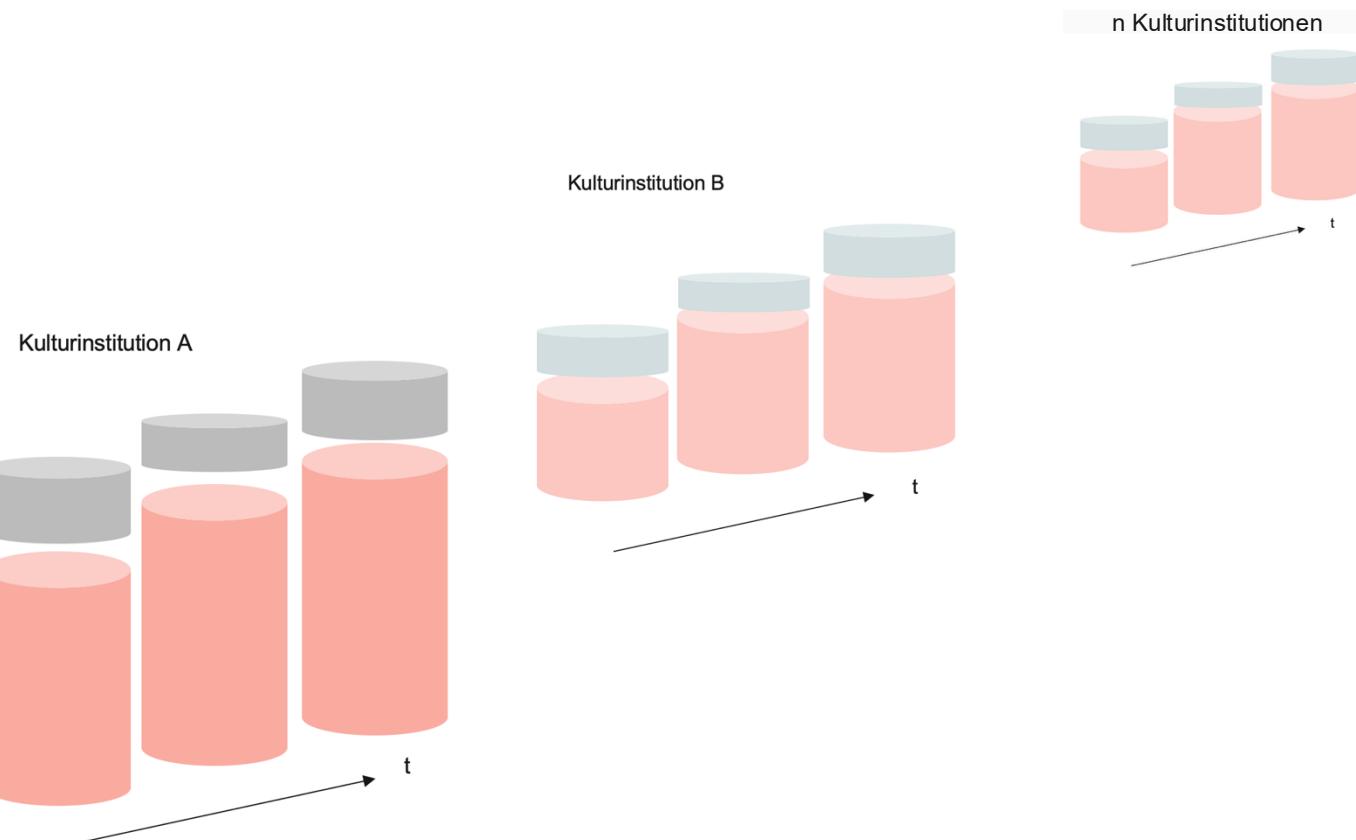
- Kulturämter und Kulturbürgermeister\*innen sind u.E. gefordert Einzeloptimierungen für jedes Haus und das konkurrenzierende Ausspielen einzelner Institutionen gegeneinander zu vermeiden.
- Gefragt ist „Simultane Optimierung“ im Rahmen praktischer Konkordanz. Umso mehr als die kulturelle Grundversorgung nicht isoliert erbracht wird, sondern eine Kollektivleistung zahlreicher Akteur\*innen und Institutionen ist
- METRUM empfiehlt dafür die Nutzung konkordanz-demokratischer Ansätze und tatsächlich solche aus der Sozialplanung für die Umsetzung
- Konkret: Einrichtung "Kommunaler Runder Tische für die Kultur" mit enger Einbeziehung der Managements aller geförderten Kulturinstitutionen als aktive Planungsforen
- Über diese „Runden Tische“ kann eine konsens-orientierte und flächendeckende Verteilung wie auch Anpassungen finanzieller Mittel sichergestellt werden
- Bewusst systemisches Vorgehen, um vernetzte Ursachen und Auswirkungen auf die Kultur zu verstehen und kollektiv abgesicherte, d. h. übergreifende Lösungen anzubieten

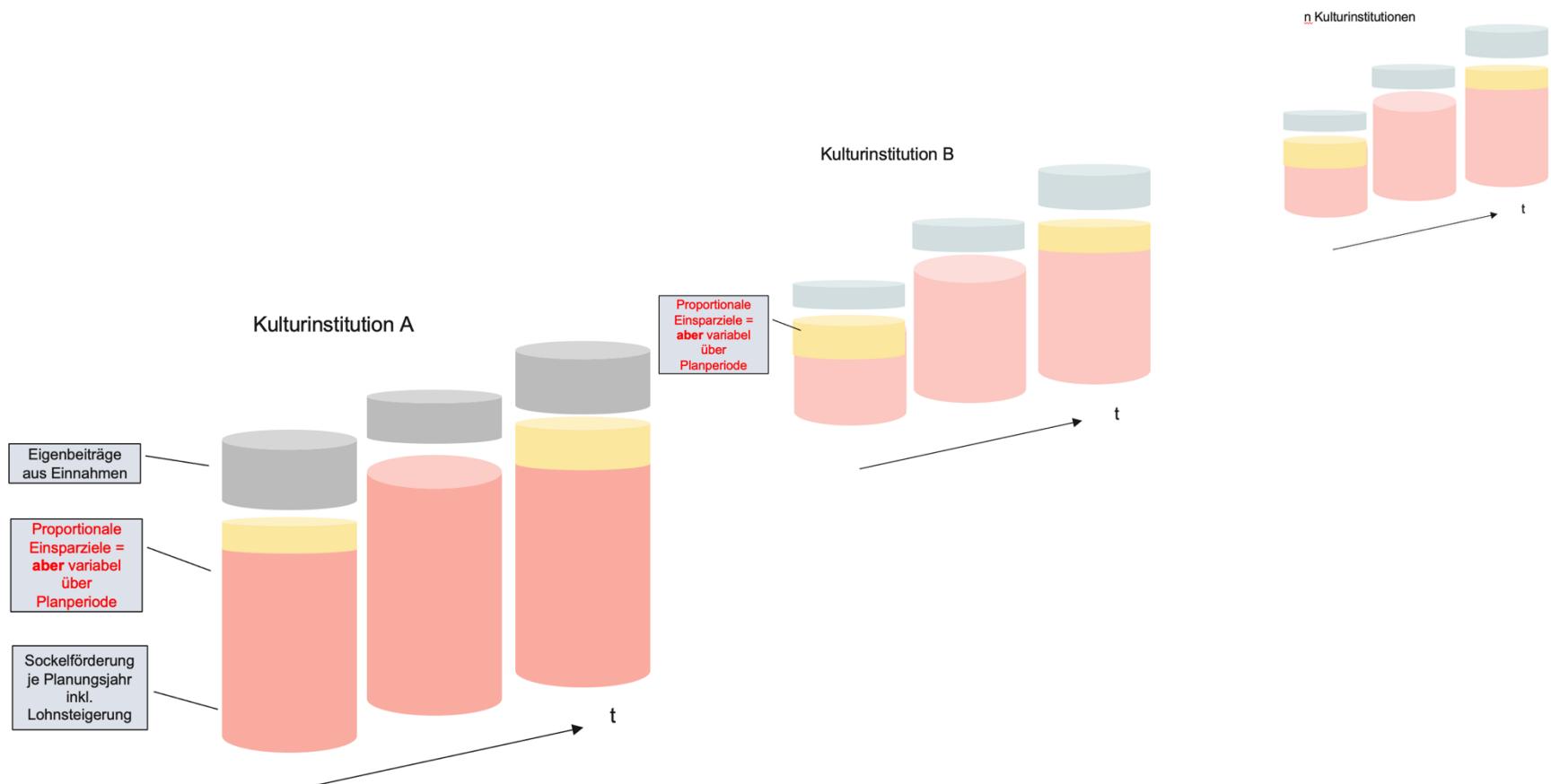


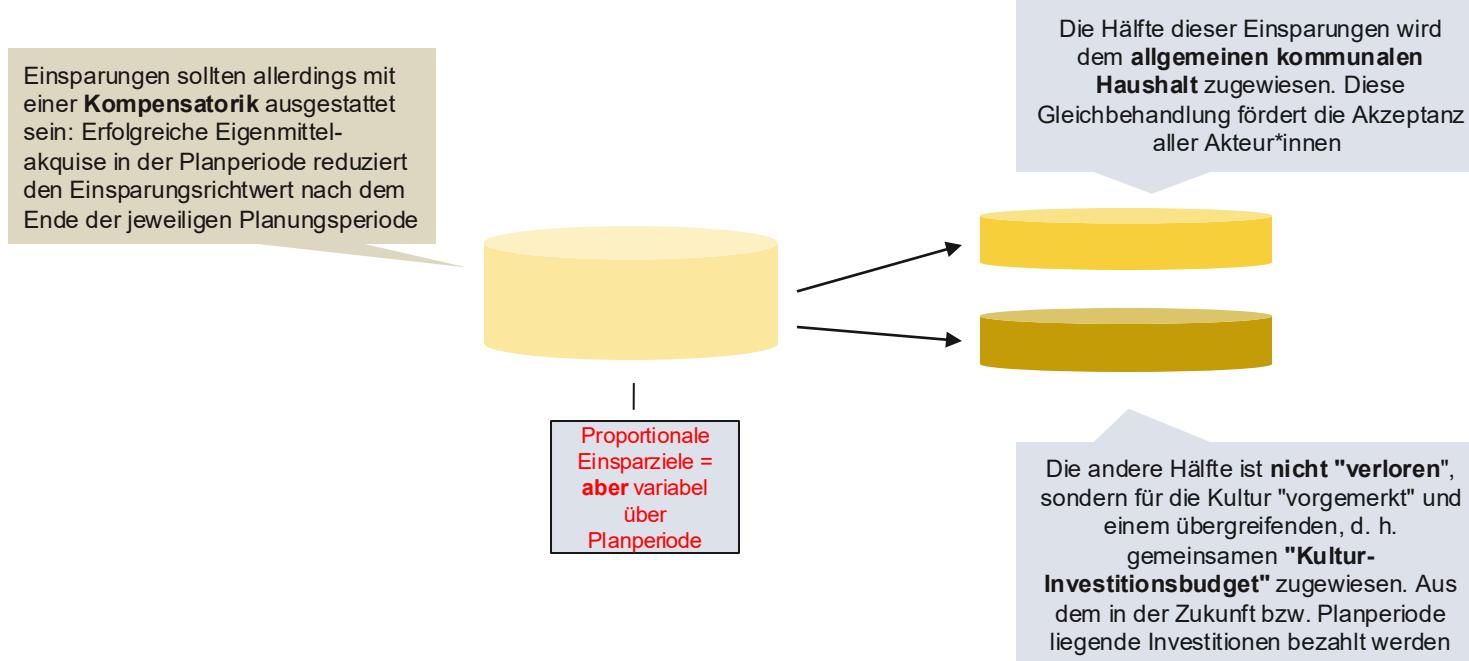
## Das METRUM-Modell in Übersicht

**... ein diskursives Lösungsmodell für anstehende  
Konsolidierungen im Bereich von Kunst und Kultur**

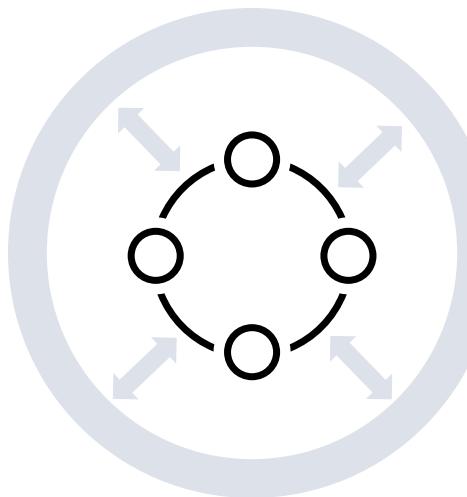








Sogenannte **Wirkungscontrollings** ergänzen Kulturinvestitionsbudgets



- Seitens der Träger wird die Vergabe eines Kultur-Investitionsbudgets mit Einführung eines sog. "**Wirkungscontrollings**" verbunden
- Bedeutet: Zukünftige Investitionen und Mittelzuweisungen werden an das Erreichen sog. **Wirkungsziele** geknüpft. Diese sollten SMART sein
- Unterschied Wirkungscontrollings vs. gängige Leistungsvereinbarungen: Blick auf "Wirkungen" im Gegensatz zu "Subventionen" **verändert das gesamt-politische Argumentarium** der Kulturpolitik/verwaltung. Es geht darum, die positiven Wirkungen der Kultur für und auf die Gesellschaft zu messen. Es geht also um den **harten "Pay Back" von Kultur**
- Aus METRUM-Erfahrung benötigen Wirkungscontrollings zwingend objektivierende Komponenten, damit sie glaubwürdig und unanfechtbar bleiben. Konkret: Nach Ablauf Beurteilungsperiode wird die Bewertung der Wirkungsziele einer unparteiischen **Evaluation durch Dritte** überlassen
- Die Wirkungszielerreichung wird für die Vereinbarung der neuen Mittelzuschüsse als auch etwaige außerordentliche Investitionen der **Folgeperiode** herangezogen
- In Anlehnung an gängige volkswirtschaftliche Wirkungsmodelle ergänzen Wirkungscontrollings sogenannte Umwegrentabilitätsberechnungen von Kulturinstitutionen. Mit aus der Konzernrechnungslegung bekannten Konsolidierungen lassen sich so auf kommunaler Ebene "**Gesamt-kulturbezogene Erfolgsrechnungen**" erstellen
- Flächendeckend eingesetzte Wirkungscontrollings und Erfolgsrechnungen versetzen Kulturverwaltungen in den Stand, Mittelallokationen für die Kultur aus dem Gesamthaushalt **faktenbasiert** und nachhaltig, d.h. auf tangible Gesellschafts-Wirkungen bezogen, zu argumentieren

Ausgestaltung und Verteilung künftiger Kulturhaushalte – ob auf Gesamtebene oder Ebene der einzelnen Kulturinstitution – ist ein "Wicked Problem"

Damit wird klar: Lösungsansätze erfordern von allen Verantwortlichen eine Menge:

- **Mut**, neue Leitformate wie die vorgeschlagenen "Runden Tische für die Kultur" nicht nur zu denken, sondern gleichsam einzuführen - und das zeitnah
- **Initiative** von Ihnen, etwa im Museumsbereich, solche Runden Tische einzufordern aber auch mitzugestalten
- **Abkehr** aller Akteur\*innen von seit Jahrzehnten eingeübten konkurrenzierenden hin zu übergreifend, d.h. systemisch angelegten konkordanz-orientierten Entscheidungsmustern
- **Verantwortungsübernahme** von Kultur-Bürgermeister\*innen und Leitungen der Kulturämter "Cultural Leadership" neu zu definieren und als "Lotsen" gleichsam zu Moderator\*innen und Mediator\*innen der ihnen zugewiesenen Kultursprengel mit Blick auf die Haushalte werden
- **Beweglichkeit** von Ihnen als Akteur\*innen, bekannte Konzepte und Anforderungen neu zueinander in Beziehung zu setzen sowie unbekannte oder ungewohnte Lösungen zuzumischen
- **Weitsicht** mittels gesamtkultureller Erfolgsrechnungen die „Wirkungen“ und damit den "Pay Back" von Kultur für die Gesamtgesellschaft endlich greifbar und tangibel zu machen
- **Selbstbewusstsein** auf diese Weise die Kultur in den Gesamthaushalts-Verhandlungen fundiert und faktenbasiert zu positionieren

## Anhang: Ergänzungshinweise Wirkungscontrolling

Eine „Portfoliostruktur“ ermöglicht eine weiter vernetzte strategische Planung und eine daran orientierte Steuerung

### Portfoliomangement: Harmonisierte Planungs-, Steuerungs- und Kennzahlenebenen

#### Planungsseitige Instrumente

**Kulturleitbild**  
(mehrjährig prospektiv)

**Externe Wirkungsevaluation**  
(mehrjährig retrospektiv – unabhängig erstellt). Auch als Planungsinput zu nutzen

#### Planungsmatrix

**Leistungsaufträge Kulturinstitutionen**

**Leistungsvereinbarungen mit Kulturinstitutionen**

#### **Strategische Ziele**

(übergreifend für alle Steuerungsbereiche gleich, abgestimmt und synchronisiert mit der Politik, auf 4-5 Jahre angelegt.)

Verantwortlich für die Umsetzung:  
Führungsebene 1

#### **Steuerungsbereichsbezogene Ziele**

(für jedes Segment übergreifend gleich – z.B. jeweils für alle Museen, Theater, Orchesterförderung, etc.); Unterschiede zwischen Steuerungsbereichen sind dabei sinnvoll und „nötig“.

Verantwortlich für die Umsetzung festzulegen – i.d.R. Führungsebene 1 und insbes. 2

#### Controlling Instrumente

**Jahresberichte**  
(Jährliche Selbstbeurteilung)

**Externe Wirkungsevaluation**  
(mehrjährig retrospektiv – unabhängig erstellt). Auch als Controllingsinput zu nutzen

#### Planungsmatrix

**Unterjährige Gespräche**

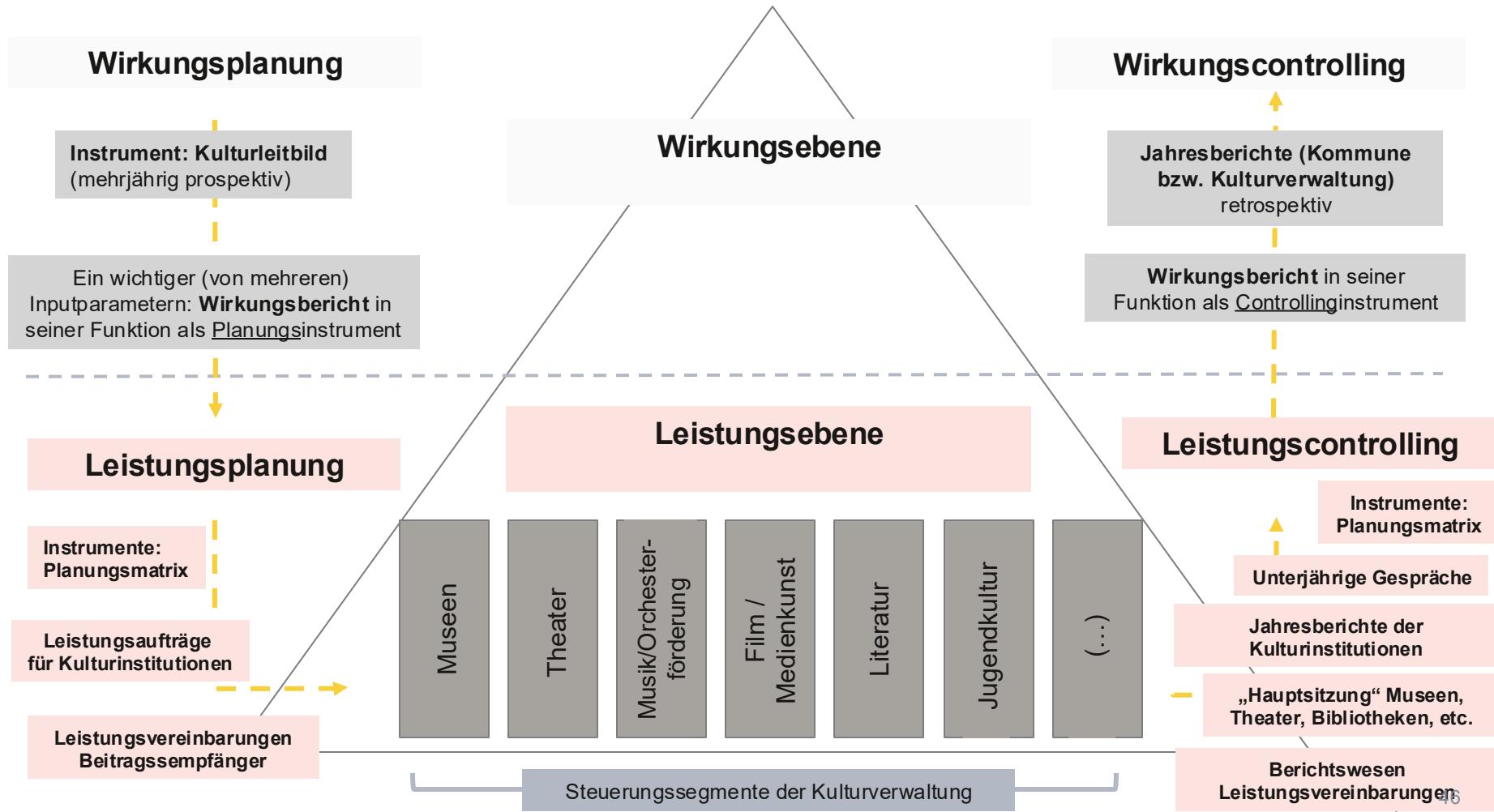
**Jahresberichte der Kulturinstitutionen**

**„Hauptsitzung“ Museen, Theater, Bibliotheken & Archive, etc.**

**Berichtswesen Kulturinstitutionen**

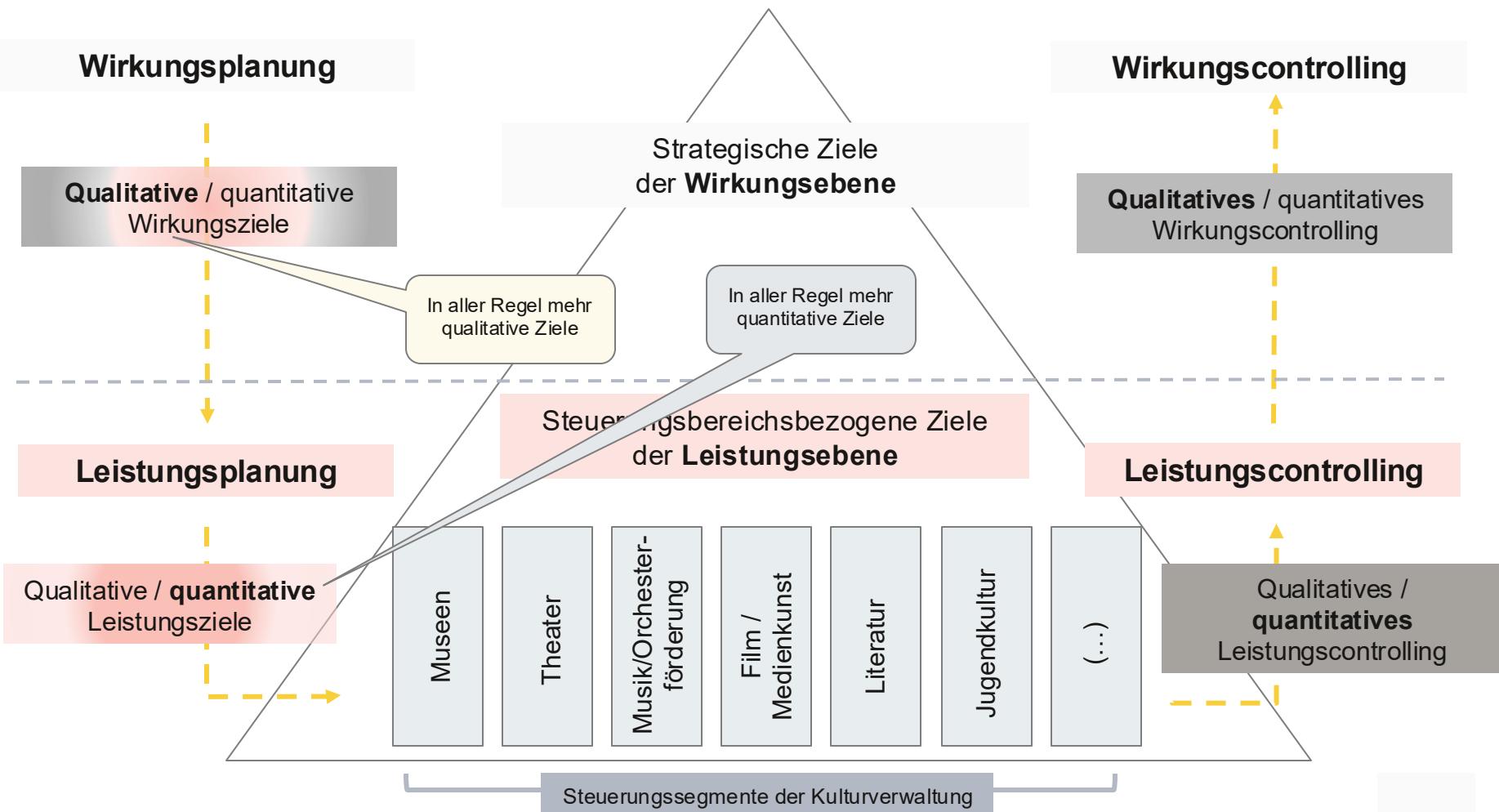
Unterschieden wird zwischen Wirkungs- und Leistungsebene und den jeweiligen Planungs- und Controllinginstrumenten

### Instrumente von Wirkungs- und Leistungsebene



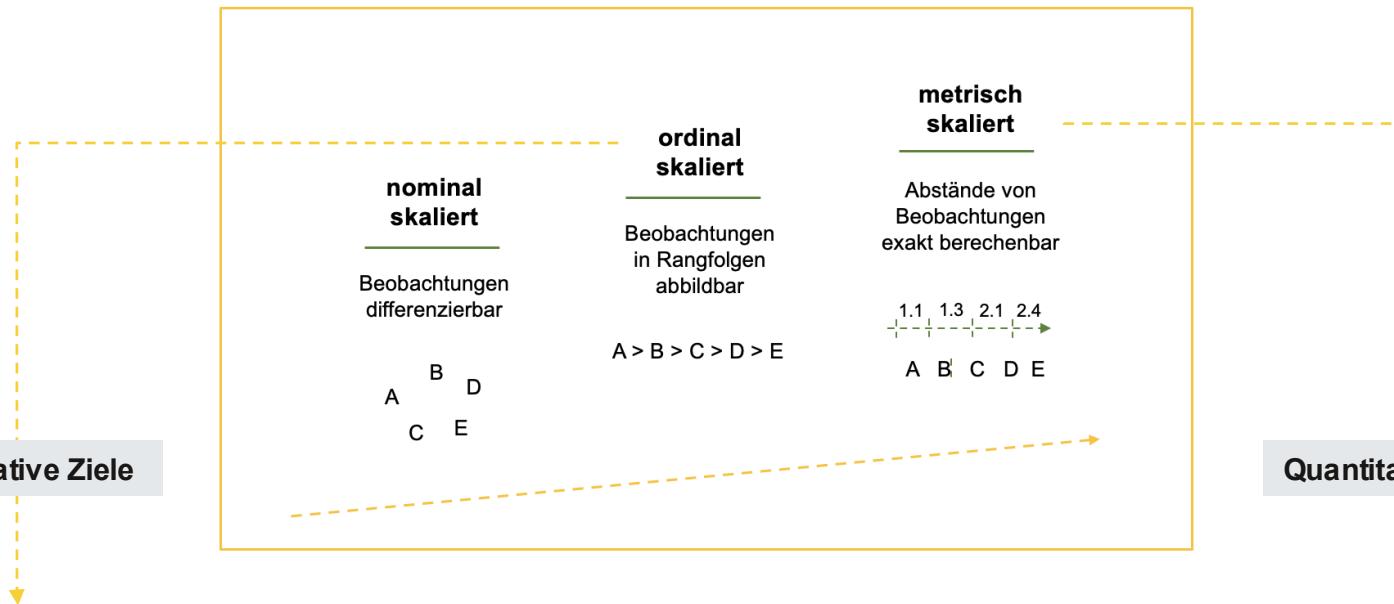
Auch die Steuerung erfolgt „ebenengerecht“, d. h. auf Wirkungs- wie Leistungsebene durch qualitative und quantitative Ziele und deren Controlling

### Steuerung auf Wirkungs- und Leistungsebene



Ziel-Methodik: Je nach Skalenniveau sind Verzielungen von „harten“ oder „weichen“ Kennzahlen möglich und ebenengerecht einsetzbar

### Skalen- oder Messniveaus von Variablen als Voraussetzung qualitativer und quantitativer Ziele



Qualitative Ziele sind Aufgaben, die als Basis dienen, um quantitative Ziele zu erreichen. In diesem Sinne sind sie Vor- oder Rahmenbedingungen. Als „**weiche**“ Ziele (englisch: Soft Targets), werden Ziele mit **ordinal skalierten Messgrößen** bezeichnet. Diese bringen Verschiedenartigkeit und eine Rangfolge (Sortierbarkeit) und damit die qualitativen Eigenschaften der Messgrößen zum Ausdruck.

Quantitative Ziele, als „**harte**“ Ziele (englisch: Hard Targets), bezeichnen Ziele mit **metrisch skalierten Messgrößen**, als Ergebnis von Zählung/Messung. Dabei werden nicht nur Verschiedenartigkeit/Rangfolge (ordinal), sondern auch quantifizierbare /messbare Unterschiede (metrisch) nachvollziehbar. Es wird deutlich: Messgrößen quantitativer Ziele erfüllen notwendige Voraussetzungen, um mathematische Operationen mit durchzuführen . So lassen sich Differenzen und Quotienten rechnen und interpretieren.

METRUM Managementberatung GmbH  
Baaderstraße 56 b  
80469 München  
Fon +49 89 8563856-0  
Fax +49 89 8563856-22  
[team@metrum.de](mailto:team@metrum.de)  
[metrum.de](http://metrum.de)

#### Hinweis

Die Ausführungen der METRUM Managementberatung GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die METRUM Managementberatung GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.

#### Copyright

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der METRUM Managementberatung GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten.

Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der METRUM Managementberatung GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

#### Notice

The statements made by METRUM Managementberatung GmbH are the result of assumptions deemed correct based on the available data and the information provided by respective company representatives. METRUM Managementberatung GmbH nevertheless accepts no liability for the accuracy of these assumptions nor for the statements based on them.

#### Copyright

All strategies, models, concepts, ideas, calculations, and conclusions contained in these documents are, unless source referenced, the exclusive intellectual property of METRUM Managementberatung GmbH and are protected under copyright. They are provided to the client for their exclusive use and for an unlimited period. All information contained herein is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this material, to make it public outside of their company, or to distribute it in any way.

This provision may be amended or revoked only with the expressed written consent of METRUM Managementberatung GmbH. Verbal agreements are deemed invalid.