

→ INHALT

Einleitung	9
I. Der Handlungsbedarf für ein aktivierendes Kulturmanagement: Der Angriff von Politik und Gesellschaft auf das Wahre, Schöne, Gute	15
1. Politik und Kultur	15
1.1 Der lange Weg der »Kultur für alle« in die Gegenwart: Der nachhaltige Reformprozess der neuen Kulturpolitik	16
1.2 Der politische Rettungsanker angesichts leerer Kassen: Die Fixierung der Kultur als ökonomischer und struktureller Standortfaktor	20
1.3 Die aktivierende Kulturpolitik: Der Angriff des New Public Management auf den Alleinvertretungsanspruch der Hochkultur	21
2. Gesellschaft und Kultur	29
2.1 Die Hochkultur im Warenkorb der Erlebnisgesellschaft	30
2.2 Der demografische Wandel: Der »natürliche« Besucherschwund und mögliche Gegenmaßnahmen	32
2.2.1 Die notwendige Orientierung der Kulturangebote an der Generation der Babyboomer	34
2.2.2 Kultur für das Publikum von Morgen: Publikumsbindung von Anfang an	36
2.2.3 Die Integration von Migranten durch und in die Hochkultur	38
2.3 Audience Development als Programm- und Besucher- orientierung des aktivierenden Kulturmanagements	41
3. Institution und Kultur	45
3.1 Der Kulturauftrag: Das öffentliche, staatliche Interesse an der Kultur	47
3.2 Das Publikumsinteresse als zweite Instanz der Orientierung	48
3.3 Die Programmatik des Kulturbetriebs: Der Dreiklang von Kulturauftrag, Besucherinteresse und ästhetischer Mission	49

II. Die Grundlagen, Strategien und Zielsetzungen der Organisationsentwicklung	51
1. Die Philosophie der Kulturorganisationsentwicklung: Wie muss sich ein Kulturbetrieb organisieren, um morgen noch existieren zu können?	51
2. Das Basisinstrument des aktivierenden Kulturmanagements: Die Kommunikation	58
2.1 Die externe Kommunikation: Die allgemeine Befindlichkeit der Kultur-PR	59
2.2 Die interne Kommunikation: Die Schaltzentrale des aktivierenden Kulturmanagements	61
3. Die Organisationskultur: Barriere und Motor der Organisationsentwicklung	62
4. Die lernende Organisation: Die Zielperspektive des aktivierenden Kulturmanagements	69
III. Die konkrete Operationalisierung des aktivierenden Kulturmanagements. Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe (KQM)	75
1. Die ersten Gehversuche von Qualitätsmanagement im Kulturbereich: Die Museumsregistrierung	76
1.1 Das Verfahren der Museumsregistrierung in Niedersachsen, Bremen und Rheinland-Pfalz	77
1.2 Mögliche Konsequenzen der Museumsregistrierung: Qualitätsmanagement als Förderinstrument öffentlicher Verwaltungen	79
2. Die allgemeine Definition von Qualitätsmanagement	81
3. Die Philosophie, der Begriff und die Managementsysteme der Qualität	82
3.1 Total Quality Management	83
3.2 Die Definition von Qualität	83
3.3 Die Qualitätsmanagementsysteme	85
3.3.1 DIN EN ISO 9000-9004	85
3.3.2 Das EFQM-Modell	87
4. EFQM für Kulturbetriebe: Die normative Konzeptentwicklung für Kulturqualitätsmanagement (KQM)	88
4.1 Die EFQM-Kriterien für den exzellenten Kulturbetrieb	89
4.2 Der Maßnahmenkatalog zur Erfüllung der EFQM-Kriterien	104

5. Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Start des KQM	109
5.1 Die Projektplanung sowie die Installation externer Berater und eines internen Qualitätsbeauftragten	109
5.2 Die Etablierung der internen Kommunikation	110
5.3 Die Festlegung von Mission, Vision und die Entwicklung des Leitbilds	113
5.4 Die Bekanntgabe des KQM-Projekts als Startschuss	120
6. Die Analyseverfahren:	
Wie beurteilen alle Beteiligten Qualität	121
6.1 Die Dokumentation bereits vorhandener Qualitätsstandards	121
6.1.1 Die Bestandsaufnahme vorhandener Exzellenz erfüllender Maßnahmen	122
6.1.2 Die Aufstellung relevanter Qualitätsmerkmale	122
6.1.3 Die objektiven Leistungseigenschaften	124
6.2 Die besucherorientierten Messverfahren	126
6.2.1 Die objektive Analyse durch Expertenbeobachtung	127
6.2.2 Das Silent-Shopper-Verfahren als objektive, teilnehmende Beobachtung	129
6.2.3 Das subjektive, merkmalsorientierte Messverfahren: Die Besucherbefragung	130
6.2.4 Die sequenzielle Ereignisanalyse in der subjektiven Wahrnehmung der Kunden	140
6.2.5 Das Beschwerdemanagement als problemorientierte Analyse aus Kundensicht	141
6.3 Die managementorientierten Methoden der organisationsinternen Analyse	143
6.3.1 Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)	144
6.3.2 Benchmarking	144
6.4 Die mitarbeiterorientierten Messverfahren	146
6.4.1 Die Mitarbeiterbefragung zur externen Analyse der Qualität	146
6.4.2 Die Mitarbeiterbefragung zur internen Analyse der Qualität	147
6.4.3 Die Analyse der Organisationskultur	154
6.4.4 Das betriebliche Vorschlagswesen	156
6.4.5 SWOT-Analyse als planungsorientierte Dokumentation der bisherigen Ergebnisse	157
6.5 Anmerkungen zur praktischen Umsetzung der Analysephase ..	159

7. Die Planungsphase des KQM	160
7.1 Die Qualitätsposition	160
7.2 Die Qualitätsstrategien	161
7.2.1 Die Festlegung der Zielkategorien zur strategischen Ausrichtung der Qualitätslenkung	162
7.2.2 Die Marktsegmentierung	164
7.2.3 Die Marktfeldstrategien	165
7.2.4 Die Marktteilnehmerstrategien	169
7.3 Die Qualitätsgrundsätze	173
7.4 Die Qualitätsziele	174
8. Die Umsetzung des KQM: Die Qualitätslenkung	175
8.1 Die mitarbeiterbezogenen Instrumente der Qualitätslenkung ...	176
8.1.1 Die Personalauswahl	176
8.1.2 Die Personalentwicklung	177
8.1.3 Die Anreizsysteme für Mitarbeiter	178
8.2 Die kulturbezogenen Instrumente	180
8.3 Die organisationsbezogenen Instrumente	183
9. Das Qualitätscontrolling	186
10. Change Management:	
Der permanente Begleitprozess des KQM	189
10.1 Die allgemeinen Grundlagen des Change Managements:	
Ohne Kommunikation keine Veränderung	190
10.2 Die wichtigste Aufgabe des Change Managements:	
Widerstände wahrnehmen und überwinden	192
 Kulturqualitätsmanagement:	
Keine leichte Angelegenheit in der Praxis?	195
 Literatur	197
 Register	205

→ EINLEITUNG

Kontinuierlicher Besucherrückgang und kontinuierliche Sparmaßnahmen sind die existenziellen Herausforderungen, denen sich die Kultureinrichtungen mit geeigneten Managementstrategien stellen müssen, um ihre Zukunft zu sichern. So oder so ähnlich beginnt jede Hausarbeit, jede Abschlussarbeit, jeder Zeitschriften- oder Buchbeitrag und jede Monografie über Kulturmanagement. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Führungspraxis in Kulturbetrieben beglaubigt und rechtfertigt mit dieser Dringlichkeit ihre Relevanz. Die Kulturmanagement-Lehre, die dezidiert praxisorientierter Ratgeber und Handlungsleitfaden für die Praxis sein will, wird von der Kulturpraxis, weil vermeintlich zu theoretisch oder realitätsfern, häufig kritisch beäugt, wenn nicht gar übergangen oder abgelehnt.

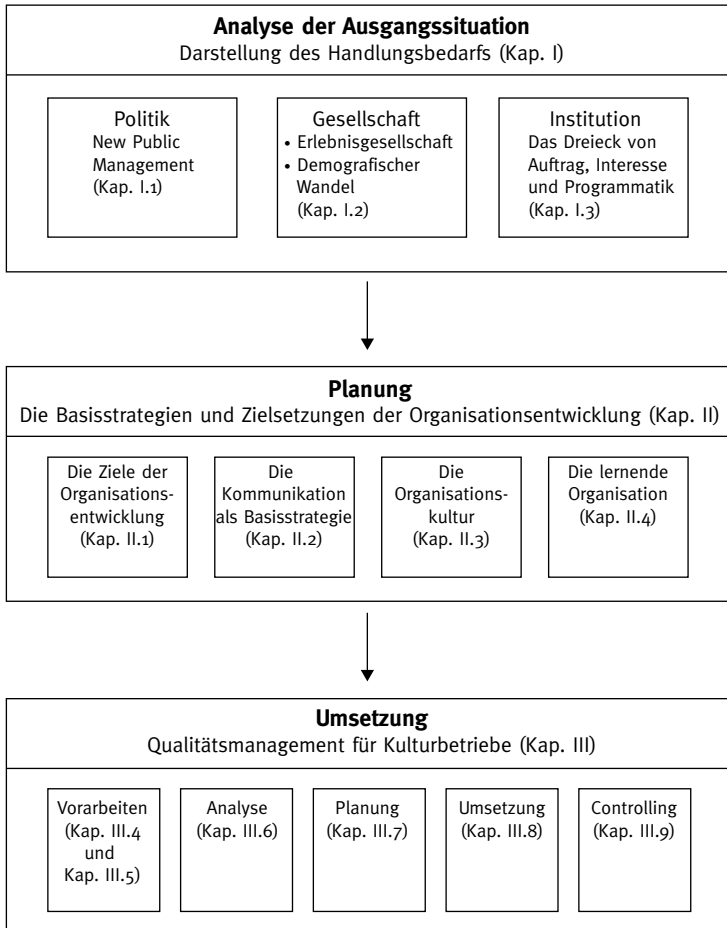
Ich kann leider bei meiner Ausarbeitung des aktivierenden Kulturmanagements¹ mit keinem anderen Einstieg aufwarten. Im Gegenteil: Ich gehe noch einen Schritt weiter und behaupte, dass das hier (im Kapitel III) entwickelte ganzheitliche Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe künftig notwendig wird, um die in naher Zukunft geforderten Vorgaben von Kommunen und Bundesländern zur öffentlichen Subventionierung und Förderung von Kultur zu erfüllen. Wer dies für eine unrealistische Zukunftsfantasie hält, der sei auf die Kulturentwicklungsplanung deutscher Kommunen (siehe hierzu Kapitel I.1.3) und die bereits von einigen Bundesländern übernommene Museumsregistrierung (siehe hierzu Kapitel III.1) verwiesen. In den kulturnahen Bereichen Bildung und Soziales sind die Qualitätsvorgaben durch den Staat und die daraus resultierende Durchführung von Qualitätsmanagement in den bezuschussten

1 Diese Bezeichnung ist bereits von Oliver Scheytt verwendet worden, ohne dass damit ein konkretes Management-Modell entwickelt worden wäre. In einem Sammelbandbeitrag mit dem Titel *Aktivierendes Kulturmanagement* (Scheytt 2008) zieht Scheytt Schlussfolgerungen für ein aktivierendes Kulturmanagement, die er aus den grundlegenden Forderungen der von ihm wesentlich geprägten aktivierenden Kulturpolitik ableitet (ebd., S. 121). Hierzu werden die programmatische Ausrichtung von Kulturbetrieben, die Steuerungsmaßnahmen Kooperation, Koordination, Konsensfindung und Kommunikation sowie die Zielvereinbarungen zwischen Kulturpolitik und Kulturbetrieb allgemein als Rahmen für ein aktivierendes Kulturmanagement abgesteckt (ebd.). Scheytt thematisiert seine allgemein formulierten Anforderungen ans Kulturmanagement aus dem Horizont von Kulturpolitik und -verwaltung. Das hier ausgearbeitete System des aktivierenden Kulturmanagements berücksichtigt Scheytts Forderungen als äußere Rahmenbedingungen, innerhalb derer konkrete Strategien zur Organisationsentwicklung erarbeitet werden.

Einrichtungen bereits Standard und Alltag (siehe hierzu Kapitel III.1.2). Der oft erhobene Einwand, dass Qualitätsnormen und Kultur unvereinbar seien, ist leicht zu entkräften; diese Argumentation wurde Anfang der 90er Jahre auch von den Sozialarbeitern ins Feld geführt. Mittlerweile hat sich gezeigt, dass das Qualitätsmanagement das Niveau der Sozialarbeit verbessert hat und gleichzeitig die Flexibilität in der individuellen Betreuung erhalten geblieben ist.

Unabhängig von den zu erwartenden staatlichen Vorgaben dient Organisationsentwicklung in Kulturbetrieben, wie sie vom Qualitätsmanagement ganzheitlich durchgeführt werden kann, dem Selbstzweck, sich den Anforderungen der Interessengruppen, vor allem der Mitarbeiter und der Besucher, flexibler stellen zu können.

Der Arbeitsprozess des aktivierenden Kulturmanagements

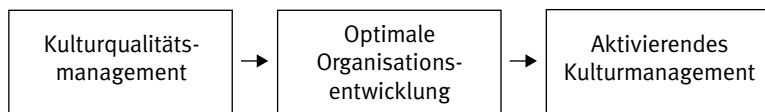


Kunst dient nur sich selbst. Diesen Selbstzweck können jedoch weder die Kultureinrichtungen noch die Kulturmanager² für sich in Anspruch nehmen. Denn sie dienen der Entfaltung und Vermittlung von Kunst, für die sie die richtigen Rahmenbedingungen bereitstellen müssen. Zur Verwirklichung von Kunst bedarf es der Kulturbesucher und der Unterstützung durch die Öffentlichkeit, die von den Kulturmanagern zu gewährleisten ist. Der Wandel von Politik und Gesellschaft – im engeren Sinne von Kulturpolitik und Kulturpublikum – erzeugt Handlungsbedarf bei Kulturbetrieben. Dies wird im ersten Kapitel ausführlich thematisiert, um die Notwendigkeit für Organisationsentwicklung plastisch vor Augen zu führen. Der gesellschaftliche Wandel erfordert ein Kulturmanagement, das sich so organisiert, dass es die von außen in Gang gesetzten Veränderungsprozesse effektiv und effizient steuern kann. Aktivierendes Kulturmanagement versteht sich in diesem Sinne als Steuerungsinstrument, das sowohl Mitarbeiter, Besucher als auch Öffentlichkeit aktiviert, die öffentlich subventionierte Kultur aktiv mitzugestalten und vor allem zu erhalten. Es liefert eine Antwort auf die aktivierende Kulturpolitik, die das Engagement und Interesse der Bürger in den Mittelpunkt stellt, um sich als kulturpolitische Strategie des New Public Management aus den Fesseln der alleinigen Verantwortung allumfassender öffentlicher Kulturfinanzierung zu befreien (siehe hierzu Kapitel I.1.3). Das aktivierende Kulturmanagement stellt sich dieser Verantwortung, ohne den Anspruch einer staatlich geförderten Kultur preiszugeben. Es sieht seine Legitimation darin, dass es die Ansprüche von Politik, Öffentlichkeit und Publikum in seine Kulturprogrammatische aufnimmt und aktiv in der Organisationsentwicklung umsetzt. Wie gezeigt werden wird, kann Qualitätsmanagement alle äußeren wie inneren und damit auch die ästhetischen Ansprüche in seinen Regelkreislauf integrieren. So wird die kollektive Erarbeitung von Kulturqualitätsstandards ermöglicht, die letztlich darauf abzielen sollen, die Entfaltung der Künste langfristig zu gewährleisten. Aktivierendes Kulturmanagement erhebt damit den Anspruch, ein ganzheitliches Instrument zur Entwicklung und Zukunftssicherung öffentlich subventionierter Kultur zu sein. Das Gelingen ist wie bei jeder Managementstrategie vom richtigen und intensiven Einsatz in der Praxis abhängig. Das vorliegende Handbuch will mit konkreten praktischen Beschreibungen und Handlungsanweisungen dazu beitragen, dass eine erfolgreiche Organisationsentwicklung in Kulturbetrieben vollzogen werden kann.

2 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Dieses Vorhaben ist ambitioniert und kann sich zudem bei der Ausarbeitung des Kulturqualitätsmanagements auf keine Fachliteratur aus der Kultur stützen.³ Es müssen vielmehr die Modelle aus anderen Bereichen – vor allem aus dem sozialen Bereich – herangezogen werden, um sie auf den Kulturbereich zu übertragen. Diese Notwendigkeit der Übertragung ist dem Qualitätsmanagement immanent: Der ganzheitliche und allgemeine Charakter begründet sich genau darin, dass von den jeweiligen Organisationen verlangt wird, ihre Qualitätsnormen, ihre Qualitätsgrundsätze und -ziele entsprechend ihrer Eigengesetzlichkeiten und spezifischen Produktionsweisen selbst zu erarbeiten und anzuwenden.

Die Entwicklungslogik des aktivierenden Kulturmanagements



Ein hoher Qualitätsanspruch ist in Kultureinrichtungen von jeher gegeben. Damit sich ästhetische Qualität auch in Zukunft durchsetzen kann, bedarf es umfassender Qualitätsmaßstäbe, die auf alle Arbeitsbereiche einer Kultureinrichtung angewendet werden können und nicht ausschließlich auf den Darstellungs- und Vermittlungsbereich beschränkt werden.

Im Zentrum dieses Textes steht die Auseinandersetzung mit Kultur, wie sie von der Kunst gestaltet wird. Es wird unterstellt, dass ihre Vermittlung den Menschen in der Lebensgestaltung maßgeblich Orientierung bieten kann, wodurch Kunst und Kultur für jede Gesellschaft lebensnotwendig sind. Die Vermittlung in Kultureinrichtungen ist eine wesentliche Grundbedingung ihrer Existenz, die es durch das aktivierende Kulturmanagement nachhaltig

3 So ist bislang nach meiner Kenntnis nur ein Beitrag über das Qualitätsmanagementverfahren im Kulturbereich erschienen und zwar Scheytt/Zimmermann 2006ff, der allgemein die Grundlagen des Qualitätsmanagements vorstellt und das System anhand von Qualitätsrichtlinien im Bibliotheksbereich thematisiert. Darüber hinaus beschreibt der Tagungsband *Qualitätsmanagement im Museum!?* (Brüggerhoff/Tschäpe 2001) der vom Deutschen Bergbau-Museum in Bochum ausgerichteten Tagung vor allem die Museumsregistrierungsverfahren der Nachbarländer, ohne auf die Verfahrensweisen des Qualitätsmanagements einzugehen. Als sehr wegweisend für die vorliegende Arbeit erweist sich Armin Kleins Monografie *Der exzellente Kulturbetrieb* (Klein 2008a), die zwar nicht näher auf Qualitätsmanagement eingeht, sich dafür aber sehr intensiv mit der hier im Kapitel II thematisierten Organisationsentwicklung auseinandersetzt.

und proaktiv für die Zukunft abzusichern gilt. Das Kulturqualitätsmanagement ist dementsprechend gleichermaßen relevant für Museen, Ausstellungshallen, Theater-, Konzert- und Literaturhäuser sowie ähnliche Einrichtungen, die Musik, Literatur, Bildende oder Darstellende Kunst zeigen, vermitteln oder anwenden – unabhängig davon, ob sie groß oder klein, in privater oder freier Trägerschaft sind.