



Rückblick

Betriebswirtschaftliche Steuerung in Museen – Anforderungen, Strategien und praktische Erfahrungen

Rückblick auf die Tagung am 29.10.2010 in Berlin

Ein Beitrag von Dr. Petra Schneidewind, Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg



Die Einladung zu oben genannter Tagung kam im Sommer diesen Jahres etwas überraschend. Dies bezieht sich vor allem auf den Absender und Initiator der Tagung, die Firma *Syncwork AG* aus Berlin. Man würde eher den Museumsverband oder eines der großen Berliner Museen erwarten, die sich mit diesen Fragen auseinandersetzen und den Austausch suchen. Wie es dazu kam, klärte sich aber gleich zum Tagungsauftritt. Die Firma *Syncwork AG* hat im Rahmen ihres Public Management Geschäftszweiges in den letzten Jahren mehrere Museen (vor allem in Berlin und Sachsen) in Managementfragestellungen beraten und begleitet. Es ging um die typischen Fragen wie Verselbständigung, Fusionen, Einführung einer kaufmännischen Buchführung mit Kosten-Leistungsrechnung und Controlling. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Firma *Syncwork*, die mit diesen Projekten betraut waren, gingen auf die Suche nach einer Fortbildung, um sich selbst in den Spezifika der Museumsbetriebe weiter zu qualifizieren und stießen dabei auf eine große Lücke. Kurzerhand haben sie dann selbst die Initiative ergriffen und diese Tagung konzipiert. Die insgesamt 7 Referate aus der Museumspraxis wurden eingebettet in zwei theoretische Beiträge.

Ermuntern waren die einleitenden Worte von Gastgeber Prof. Dr. Dirk Böndel, Vorstand der Stif-

tung *Deutsches Technikmuseum Berlin*. Er hat die Einführung von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentarien hinter sich und hat sich im Laufe des Einführungsprozesses vom Skeptiker zum überzeugten Nutzer gewandelt.

Dr. John Philipp Siegel legte im Eingangsvortrag mit dem Titel „Modernisierungstrends in der Steuerung öffentlicher Kultureinrichtungen“ die theoretische Grundlage für die weiteren Beiträge. Er ging kurz auf die Modernisierungstrends in der Steuerung öffentlicher Kultureinrichtungen ein (Neues Steuerungsmodell, E-Government, Neues Finanzmanagement) und wertete ihre jeweiligen Effekte kritisch. Dabei stellte er einen klaren Forderungskatalog auf, welche Voraussetzungen notwendig sind für die wirkungsvolle Nutzung, so z.B. die Forderung nach einer jeweils individuellen Reformstrategie, d.h. die Einführung, Anwendung und Weiterentwicklung an den eigentlichen tatsächlichen Steuerungsbedürfnissen und Problempotentialen des Betriebes auszurichten. Die Ressourcentransparenz ist Voraussetzung für die Steuerungsfähigkeit von Kulturbetrieben, auch wenn dies die größten Widerstände auslöst. Günstig ist es weiterhin eine integrierte Personal- und Organisationsentwicklung zu realisieren. Die Steuerung muss sich an unterschiedlichen Anforderungen interner und externer Sichtweisen ausrichten und die speziellen Qualifikationen weiterentwickeln.

Auf Dr. Siegel folgte Volker Heller, Abteilungsleiter Kultur in der Senatskanzlei Kulturelle Angelegenheiten Berlin. Herr Heller betrachtete die betriebswirtschaftliche Steuerung aus Sicht der Träger. Er beantwortete die Fragen:

Was wollen wir steuern? Was müssen wir steuern? Was sind die geeigneten Instrumente? Und was für Konflikte und unerwünschte Nebenwirkungen sind zu erwarten. Er konnte durch seine Argumentation auch legitimieren, weshalb im Kulturbereich Träger und Einrichtung eine Steuerung benötigen.



Die folgenden Beiträge kamen alle aus der Praxis. Erfahrungen mit Verselbständigung, Ausgliederung, Einführung von Doppik und KLR sowie Berichtswesen waren die Inhalte der Berichte.

Der Gast aus Österreich Mag. Christian Kircher, Finanzdirektor des *Wien Museums* konnte als zentrale Botschaft beitragen, dass die Probleme in Wien und Berlin die gleichen seien. Er zeigte seine Erfahrungen am Spannungsfeld von Steuerung und Freiheit.

Die zentrale Botschaft des Referats von Dirk Burghardt mit dem Titel „Das Unternehmen Museum“ war die These, die Rechtsform des Museumsbetriebes ist weniger relevant, entscheidend ist die konkrete Ausgestaltung der betriebswirtschaftlichen Instrumentarien.

Im nächsten Bericht erfuhren die Teilnehmer Details zur Einführung von Doppik und Kosten- und Leistungsrechnung in den Berliner Landesmuseen. Christian Mothes fächerte das Projekt sehr tief auf und nannte viele wichtige Erfahrungswerte mit entsprechenden Umsetzungstipps (z.B. Formulieren Sie Ihre Erwartungen bevor Sie beginnen! Nehmen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit (rechtzeitige Schulungen!) u.a.). Robert Knappe machte mit allen seinen Ausführungen im Zusammenhang mit der Einführung der KLR die zentrale Zielsetzung derselben deutlich, indem er sie als „transparenzförderndes Instrument“ vorstellte.

Dr. Christoph Andersen von der *Syncwork AG* schloss diesen Beitragsteil mit einer kritischen Analyse des Projektkonzeptes ab.

Der letzte Praktikerbeitrag hatte das Berichtswesen zum Thema. Roman Passarge zeigte ein nahezu idealtypisches Berichtswesen, welches in der *Kunsthalle Hamburg* selbstständig entwickelt wurde. Er bezeichnete das Berichtswesen als den sichtbaren Teil des Controllings der *Hamburger Kunsthalle* und machte deutlich, dass sich das Berichtswesen zuallererst an die Geschäftsführung des Betriebes richtet, dann kommen Stiftungsrat, Behörde für

Kultur und Medien, Mitarbeiter, etc. Ebenfalls idealtypisch ist auch die Forderung, dass vor allem „entscheidungsrelevante Informationen“ im Berichtswesen enthalten sein sollen. Als wichtigsten Wert aus dem Controllingprozess betonte Roman Passarge den Effekt „man kommt ins Gespräch“!

Bis zu diesem Zeitpunkt waren alle Beiträge ermutigend für diejenigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die Veränderungen und Umstellungen bei der betriebswirtschaftlichen Steuerung in ihren Häusern noch vor sich haben. Prof. Dr. Dr. Markus Walz stellte mit seinem Beitrag „If you can't measure it, don't do it“? alles wieder in Frage und kam zu dem Fazit, dass die Frage der Wirkungen von Museumsarbeit diejenige sein könnte, an der man arbeiten müsste, was seiner Meinung nach mit den Instrumenten der betriebswirtschaftlichen Steuerung nicht leistbar sei.

Das Gesamtfazit der Tagung lautete: Die betriebswirtschaftlichen Steuerungselemente sind kein Allheilmittel. Die Museen bekommen durch die Anwendung nicht mehr Geld, aber mehr Transparenz. Sie werden dadurch handlungs- und entscheidungsfähiger.

Ich selbst habe die Tagung nicht als Museumspraktikerin besucht, sondern als Wissenschaftlerin, die sich schon sehr lange und intensiv mit dem Einsatz von betriebswirtschaftlichen Instrumenten im Kulturbetrieb auseinandersetzt. Die geäußerten Praxiserfahrungen deckten sich weitgehend mit meinen eigenen Empfehlungen und Einschätzungen. Von der Tagung können in Summe durchaus Impulse ausgehen, so dass weitere Museumsbetriebe den Schritt zu mehr betriebswirtschaftlicher Steuerung gehen könnten. Die dargestellten realistischen Erwartungen in der Rollenverteilung von Museumsbetrieb und Beratungsbetrieb könnten ebenfalls Impulse geben. Insgesamt eine gelungene Veranstaltung, der eine Initialzündung zu wünschen wäre. ¶