

In maximal 15 Minuten darf ich Ihnen nun eine Einführung in meine Dissertation zum Thema »Controlling für Museen« geben. Wohlgemerkt nicht Controlling im Museum oder des Museums – sondern beides umfassend und auch positiver klingend: Controlling für Museen.

Der Untertitel lautet: Ziele, Verfahren und Kontrollmöglichkeiten im Museumsmanagement.

Vorangestellt sei gesagt, dass Controlling für deutsche Museen Neuland ist. Dementsprechend konnte in der Untersuchung nicht auf vorhandene theoretische oder praktische Ausarbeitungen zurückgegriffen werden. Einzelne Bestandteile von Controlling werden allerdings bereits in der deutschen Museumslandschaft praktiziert und wurden in die Studie eingearbeitet. Genannt sei hier z.B. das weit bearbeitete Feld der Besucherforschung.

Ein bedeutender Motivationsgrund für diese Untersuchung war die Unzufriedenheit mit der von mir beobachteten Situation, dass Museen zunehmend – einhergehend mit Sparzwängen – von außen kontrolliert und beeinflusst werden, ohne dass über die damit einhergehenden, sich stillschweigend vollziehenden Veränderungen ausreichend nachgedacht wurde. Auch Minimalforderungen an die Museumsarbeit werden kaum formuliert.

### *Begriffsklärungen*

Fangen wir hinten im Titel beim Wort Management an. Unter Management verstehe ich ein Koordinationsinstrument, das Ziele voraussetzt.

Das erste und wichtigste Wort im Titel meiner Arbeit lautet Controlling. Unter Controlling möchte ich Steuerung und Kontrolle verstehen, die ebenso Ziele voraussetzen.

Controlling ist nicht einfach nur Kontrolle, auch wenn das sprachlich naheliegt. Als anschauliches Beispiel kann der Steuermann eines Schiffes mit dem Controller in einem Betrieb verglichen werden:

Der Kapitän bespricht mit seinem Steuermann das Ziel. Der Steuermann versucht mit seinem Ruder den Kurs zu halten, kontrolliert mit seinem Kompass die Route und gibt bei besonderen Vorkommnissen möglichst schnell Meldung an den Kapitän.

Dies ist ein ähnliches Verhältnis wie das des Controllers zum Museumsdirektor bzw. zum Leitungsteam eines Museums. Das Ruderschaft wäre dabei der Controllerleitstand.

### Ziele

Insbesondere die Kontrolle setzt voraus, dass ich das Ziel der zu prüfenden Institution oder meine eigenen Ziele als Maßstab zur Bewertung kenne. Hier ist der Ausgangspunkt meiner Arbeit anzusetzen. Die bekannten Museumsziele Sammeln, Bewahren, Forschen, Vermitteln sind viel zu allgemein gehalten, um tatsächlich mit ihnen steuernd arbeiten zu können. Sie sind nicht operabel im Sinne des operativen Controllings.

Außerdem sind selbst diese vier Ziele nicht überall und allgemein anerkannt. Denken wir nur an die Diskussion, ob Forschung überhaupt im Museum oder nur an entsprechenden Instituten geleistet werden sollte.

Andere Autoren wollen den vierteiligen Kanon gerne erweitert wissen, z.B. um Dokumentation, Marketing oder Verwaltung bzw. Management.

Eine international anerkannte Rahmenvorstellung von dem, was die Ziele von Museen sind oder besser sein sollten, bietet die Definition des Weltmuseumsrates, also der ICOM als Unterabteilung der UNESCO an.

Der Großteil aller Museen in Deutschland verfügt nicht über ein differenziertes und schriftlich fixiertes, damit transparentes und nachvollziehbares Zielsystem. Ich konnte weder in der Theorie noch in der Praxis auf tiefere, erprobte Grundlagen in dem Bereich zurückgreifen.

Meine Untersuchung sollte als Prämisse keinesfalls die enorme Variabilität der Museumslandschaft durch Vereinheitlichung einschränken. Es sollen keine verbindlichen Normen für alle Museen entworfen werden.

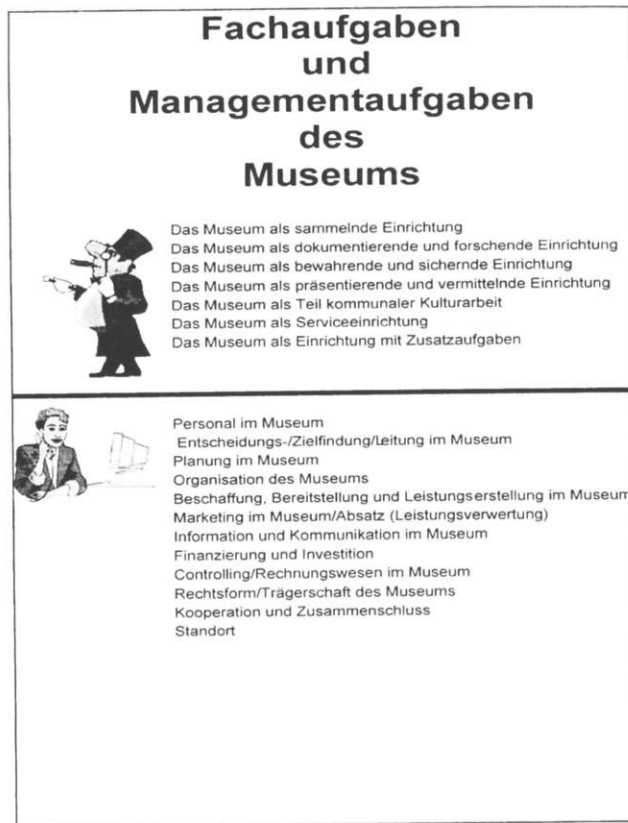
An dieser Stelle sei der bekannte Ausspruch eingeworfen: »Museen haben nur eines gemeinsam, dass sie alle unterschiedlich sind«.

Ganz im Gegenteil, es sollte ein Zielsystem – vielleicht besser eine Zielstruktur – entworfen werden, in dem sich eine möglichst große Anzahl an Museen wiederfinden können sollte. So ist das von mir entworfene System als ein Baukasten zu verstehen.

Museen können sich dieses Baukastens bedienen und sollten sich daraus ihr eigenes Controllingsystem zusammenstellen.

Es sei auch darauf hingewiesen, dass es in einem hoch komplexen, interdependenten System »Museum« vor allem der Abstimmung der Ziele zueinander bedarf: So bauen z.B. manche Ziele aufeinander auf (1. Dokumentation der Objekte, dann 2. Vermittlung), und andere Ziele konkurrieren, schließen sich sogar im Extremfall aus, wenn nicht Kompromisse eingegangen werden (z.B. Konservierung und museumspädagogische Nutzung).

Das entworfene System wurde in die Fachaufgaben- und Management- bzw. Betriebsaufgaben des Museums zweigeteilt:



Aus verschiedenen Gründen habe ich das Museum als Ganzes in diesem System unterbringen wollen. So ist die Gesamtheit der Aufgaben mehr als die Summe der einzelnen Teilaufgaben. Nur in einer Gesamtbetrachtung schien es mir möglich, die komplexen Strukturen und das Museum als Netzwerk sichtbar machen zu können. Eine automatisch sich dadurch ergebende geringere Tiefe als bei einer Detailstudie nahm ich dabei in Kauf.

Zur klaren Gliederung, Vereinheitlichung und besseren Nutzbarkeit wurden die Ziele pragmatisch, maximal in die dritte Ebene hierarchisiert.

### *Erfolg versprechende Verfahren*

Für alle genannten Ziele und Subziele des entworfenen Systems konnten in der Praxis erprobte Verfahren, Methoden und Techniken gefunden werden, die eine gewünschte Zielerreichung ermöglichen können. Die in der Regel in der Praxis der Museen bereits erprobten Verfahren stellen also den zweiten Teil des Baukastens Controlling für Museen.

Diese Verfahren, Methoden und Techniken sind ein wichtiger Bestandteil, wenn das Controllingsystem auch in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden soll. Oft sind diese Verfahren auch bereits ein wichtiger Ansatzpunkt für den dritten Teil des Baukastens, die Kontrolle. Als Beispiel:

Ich habe das Ziel, einen möglichst großen Teil einer Zielgruppe zu einem Besuch in das Museum zu bewegen. Wichtig ist dafür, dass ich der Zielgruppe bekannt werde. So werde ich Marketing betreiben müssen. Ein wichtiger Teil dabei ist die Pressearbeit. Stelle ich nun fest, dass ein Museum gar keine Pressearbeit als anerkanntes, Erfolg versprechendes Verfahren anwendet, so kann ich schon daraus schließen, dass es sinnvoll ist, das Marketing näher zu untersuchen. Das sogenannte Drill-down, das Tieferbohren des Controllers sollte hier beginnen. Es wäre übrigens im Umkehrschluss selbstverständlich falsch, allein aus dem Vorhandensein eines Pressereferenten in einem Museum zu schließen, dass das Marketing schon optimal gestaltet sei.

### *Kontrollmöglichkeiten*

In einem Controllingsystem werden neben den ausdifferenzierten Zielen auch Kontrollmöglichkeiten benötigt, um die Erreichung der Ziele nachprüfen und ggf. auch bewerten zu können. Controlling soll bei festgestellten, unzulässigen Abweichungen steuernd eingreifen.

Die Kontrolle muss regelmäßig neben den Ergebnissen auch die Zielsetzung, die gewählten Verfahren zur Zielerreichung und die gewählten Kontrollverfahren der Zielerreichung umfassen. Es bedarf also auch eines Controlling des Controllings.

Die Kontrollmöglichkeiten sind in dem vorliegenden Baukasten vorwiegend in Form von den Zielen zugeordneten Indikatoren und Kennzahlen angelegt. Diese sind allerdings nicht nur einfach messbare, zählbare Größen, sondern auch individuelle Bewertungen, z.B. durch Mitarbeiter-, Besucher- oder Expertenbefragungen.

Zu den Zukunftsperspektiven der Arbeit ist anzumerken, dass ich beabsichtige, den Baukasten Museumscontrolling EDV-gestützt umzusetzen. Zuvor müssen die einzelnen Teilaspekte allerdings noch im Einsatz mit Fachleuten aus den einzelnen Praxisgebieten ausreichend diskutiert werden. Kontroverse Ansatzpunkte bietet meine Arbeit in großer Zahl. Eine stetige Diskussion um Ziele und Erfolg ist ja im Controlling stets gewünscht und sinnvoll.

Das Projekt SPECTRUM aus Großbritannien zur Qualitätssteigerung im Bereich Dokumentation in Museen war übrigens ein wichtiges Vorbild meiner Arbeit. Bis zur Entwicklung der letzten Fassung waren über 100 Wissenschaftler daran beteiligt.

Ich möchte abschließend sagen, dass ich überzeugt bin, dass Controlling in den nächsten Jahren im Rahmen der voranschreitenden Reformen der öffentlichen Verwaltungen auch für Museen eine zunehmende Herausforderung darstellen wird. Museen sollten beim Entwurf ihres Controllingsystems rechtzeitig mitwirken, um nicht von einem System gesteuert und kontrolliert zu werden, das ihren gewünschten Zielen widerspricht. Noch ist Zeit, aktiv an diesem Prozess mitzuarbeiten.