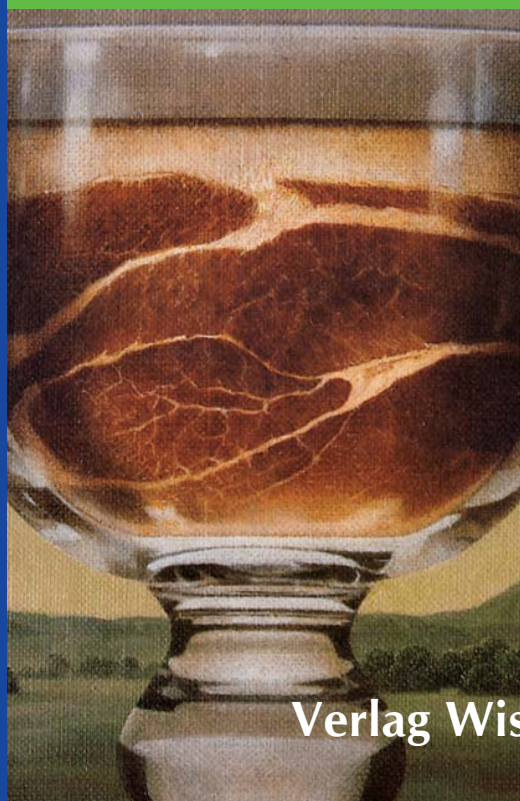


Kurt Nagel

Kulturbetrieb Quo Vadis?

Das Regiebuch für strategisches Denken
und Handeln Kulturverantwortlicher



Verlag Wissenschaft & Praxis



EDITION MANAGEMENT

Kurt Nagel

Kulturbetrieb Quo Vadis?

Das Regiebuch für strategisches Denken
und Handeln Kulturverantwortlicher

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-529-4

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2009
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094
verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

© Einbandbild: Künstler Joachim Kupke, Sindelfingen

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Vorwort

Verlag und Autor freuen sich, Ihnen dieses Buch präsentieren zu können. Es ist ein Buch, das Ihnen zahlreiche konkrete Transferhilfen für strategisches Denken und Handeln im Kulturbetrieb anbietet. Die Instrumente und Vorschläge haben die Bewährungsprobe in der Praxis bestanden. Prüfen Sie die Aussagen und Empfehlungen und wenn Sie davon überzeugt sind, versuchen Sie diese umzusetzen.

Bemühen Sie sich vom **S**cheitern **A**m **U**msetzen (SAU) zu **W**achsen **A**m **U**msetzen (WAU) zu kommen.

Für das Titelbild von Joachim Kupke kann es zahlreiche Interpretationen geben. Im Zusammenhang mit dem Buchtitel „Kulturbetrieb Quo Vadis“ könnten zielführend folgende Bezüge hergestellt werden:

Der Schinken ist ein Produkt des Fleischerhandwerks, das eine unglaubliche Kulturgeschichte hat. Wenn man Quellen und Überlieferungen aus der Zeitgeschichte heranzieht, ist das Fleischerhandwerk das älteste Handwerk überhaupt. Diese Kulturtradition und die enge Verbundenheit des Autors mit dem Deutschen Fleischermuseum in Böblingen präferierten diese Darstellung.

Das Glas und das Hinausgehen der Person auf dem Seil könnte gedeutet werden für das Interpretieren von Entwicklungen, das „Lesen der Zukunft“.

Auch wenn diese Deutung den einen oder anderen Leser zum Schmunzeln veranlasst, könnten solche Sinnbezüge hergestellt werden, wenn man weiß, dass alle Definitionen und Deutungen immer unter dem Aspekt der Zielführung zu sehen sind.

Vielleicht ist auch der eine oder andere Verantwortliche für den Kulturbetrieb geneigt, sich ein Glas mit gutem Wein zu füllen und genussvoll den Schinken mit dem Wein zu genießen. Auch damit lässt sich der Einstieg in die Überlegungen zum strategischen Denken und Handeln im Kulturbetrieb erleichtern.

Der Verfasser bedankt sich beim Oberbürgermeister der Stadt Böblingen, beim Gemeinderat, der Leitung des Kulturamts, der Leitung und den Mitarbeitern des Deutschen Fleischer Museums sowie seinen Vorstandsmitgliedern und den Mitgliedern des Vereins Deutsches Fleischermuseum für die wohlwollende Unterstützung in der hervorragenden Positionierung dieses Museums. Vieles ist im Bereich des strategischen Denkens und Handelns gemeinsam erreicht worden. Auf dem Weg

zu Spitzenleistungen ist weiterhin ein unablässiges Bemühen im ganzheitlichen Sinne notwendig. Lassen Sie uns weiterhin gemeinsam – entsprechend den Forderungen dieser Publikation – zielführend daran arbeiten.

Verlag und Autor wünschen Ihnen mit dem Buch zahlreiche Anregungen und eventuelle Bestätigungen. Öffnen Sie sich für die Vorschläge: die Veränderungen werden für Kulturbetriebe gewaltig sein. Denken Sie immer an die Aussage, dass man die Dinge so nehmen sollte wie sie kommen, aber man sollte auch dafür sorgen, dass diese so kommen, wie man sie nehmen möchte.

Sie können sehr viel verändern, wenn Sie dies wollen. Vergessen Sie die Vorstellung und Aussage, dass bei Ihnen alles anders ist und dieses oder jenes nicht geht. Kommen Sie mir nicht mit der Botschaft, ich kann es nicht, ich will es nicht.

Die Antwort könnte sein:

„Der Geht Nicht“ liegt auf dem Friedhof und

„Der Kann Nicht“ liegt daneben.

Dass vieles möglich ist, geht aus einem Gedicht des brasilianischen Bischofs Lindolfo Weingärtner hervor.

Die Macht des Faktischen

Eine stachelige Raupe sprach zu sich selbst:
Was man ist, das ist man.
Man muss sich annehmen, wie man ist,
mit Haut und Haaren.
Was zählt, ist das Faktische.
Alles andere sind Träume.



Meine Lebenserfahrung
lässt keinen anderen Schluss zu:
Niemand kann aus seiner Haut.

Als die Raupe dies gesagt hatte
flog neben ihr ein Schmetterling auf.
Es war, als ob Gott gelächelt hätte.



Lindolfo Weingärtner

Die Raupe weiß noch nichts von ihrem Glück, dass sie eines Tages ein Schmetterling sein wird.

Nutzen Sie daher Ihre Chancen. Ich unterstütze Sie gerne mit weiteren Informationen oder gebe Ihnen, wenn Sie dies wünschen, Rat.

Mit diesem Buch habe ich ganz bewusst kein wissenschaftliches Werk geschrieben. Es geht darum, Ihnen ein Regiebuch an die Hand zu geben, für die Lösung Ihrer Probleme im strategischen Bereich. Nutzen Sie daher die Arbeitsblätter und Formulare.

Bei Fragen kommen Sie bitte auf mich zu:

Kurt Nagel, Hohenstaufenstr. 8/3, 71067 Sindelfingen

Telefon: 07031/802632; Telefax: 07031/804799

www.gettop.de; E-Mail: kurtnagel@t-online.de

Ich freue mich auf den Austausch mit Ihnen.

Ihr Kurt Nagel

Inhalt

1. Zielsetzung und Aufbau der Publikation	13
1.1 Die Zielsetzung des Werkes für die Allgemeinheit sowie für Wirtschaft und den Öffentlichen Bereich.....	13
1.2 Der Aufbau des Werkes	19
1.3 Wesentliche Gründe für das Schreiben des Buches.....	25
2. Erarbeiten Sie die Vision und das Leitbild für den Kulturbetrieb (Regiebuch 1).....	35
2.1 Thesen und Analysen.....	35
2.1.1 10 Thesen	35
2.1.2 Checkliste zu Vision/Leitbild	36
2.1.3 Auswertung der Checkliste zu Baustein 1: Vision/Leitbild	37
2.2 Therapie-Vorschläge zur Verbesserung.....	38
2.2.1 Gelebte Vision/Leitbild.....	38
2.2.2 6 Schritte für das Erarbeiten einer Vision.....	39
2.2.3 Kriterien für die Formulierung von Grundsätzen	40
2.2.4 Präzisierung eines Leitbildes durch Gebote.....	43
3. Sorgen Sie für eine klare Strategie im Kulturbetrieb (Regiebuch 2)	44
3.1 Thesen und Analysen.....	44
3.1.1 Thesen zur Strategie	44
3.1.2 Checkliste zu Strategie.....	46
3.1.3 Auswertung der Checkliste zu Baustein 2: Strategie.....	47
3.2 Therapie-Vorschläge zur Verbesserung.....	48
3.2.1 1. Baustein des Strategie-Papiers: Besucher-/Nutzer-Analyse	48
3.2.2 2. Baustein des Strategie-Papiers: Wettbewerbs-Analyse.....	51
3.2.3 3. Baustein des Strategie-Papiers: Mehrwert-Analyse.....	54
3.2.4 4. Baustein des Strategie-Papiers: Produkt-/Dienstleistungs- Analyse	60
3.2.5 5. Baustein des Strategie-Papiers: Erfolgsfaktoren-Analyse.....	65
3.2.6 6. Baustein des Strategie-Papiers: Innovations-Analyse.....	70

3.2.7	7. Baustein des Strategie-Papiers: Wirtschaftlichkeits-Analyse	77
3.2.8	8. Baustein des Strategie-Papiers: Zusammenfassende Einschätzung ...	79
4.	Geben Sie sich und allen Beteiligten klare Ziele (Regiebuch 3).....	81
4.1	Thesen und Analysen.....	81
4.1.1	10 Thesen	81
4.1.2	Checkliste zu Ziele.....	82
4.1.3	Auswertung der Checkliste.....	83
4.2	Die Therapie-Vorschläge zur Verbesserung	84
4.2.1	Das Zielsystem	84
4.2.2	Die Kooperative Zielvereinbarung	86
5.	Leben Sie und alle Beteiligten eine bestmögliche Besucher-Orientierung (Regiebuch 4)	91
5.1	Thesen und Analysen.....	91
5.1.1	10 Thesen	91
5.1.2	Checkliste zu Besucher-/Nutzer-Orientierung.....	92
5.1.3	Auswertung der Checkliste.....	93
5.2	Therapie-Vorschläge zur Verbesserung.....	94
5.2.1	Tendenzen im Marketingmanagement	94
5.2.2	Die Servicequalität im Kulturbetrieb	100
5.2.3	Phasen der Kundenorientierung im Kulturbetrieb.....	107
5.2.4	Die Kundenzufriedenheits-Analyse	111
6.	Einfluss des Strategischen Denkens und Handelns im Kulturbetrieb auf die Aufgaben jeder Kultureinrichtung.....	115
6.1	Der Modellansatz und die Vernetzung der Erfolgsfaktoren	115
6.2	Tendenzen im Strategie-Management des Kulturbetriebs	121
6.3	Tendenzen im Produkt-/Dienstleistungs-Management des Kulturbetriebs	122
6.4	Tendenzen im Besucher-/Nutzer-Management des Kulturbetriebs.....	123
6.5	Tendenzen im Personal-Management des Kulturbetriebs	124
6.6	Tendenzen im Organisation-/Informations-Management des Kulturbetriebs	125

7. Umsetzungs-Empfehlungen für die Entscheider im Kulturbetrieb	126
7.1 Analysieren Sie die Checklisten und deren Auswertung von den Regiebüchern 1 – 4 (Kapitel 2 – Kapitel 5)	126
7.2 Analysieren Sie die Checklisten zu den generellen Erfolgsfaktoren im Kulturbetrieb	128
7.2.1 Checkliste: Strategie-Management im Kulturbetrieb.....	128
7.2.2 Checkliste: Produkt-/Dienstleistungs-Management im Kulturbetrieb.....	129
7.2.3 Checkliste: Besucher-/Nutzer-Management im Kulturbetrieb	130
7.2.4 Checkliste: Personal-Management im Kulturbetrieb.....	131
7.2.5 Checkliste: Organisations-/Informations-Management im Kulturbetrieb.....	132
7.3 Checklisten zu ausgewählten Kultureinrichtungen	133
7.3.1 Die Übersicht der Checklisten.....	133
7.3.2 Bewertung von Museen nach den 4 Grundaufgaben.....	134
7.3.3 Entscheidungshilfen für die Bewertung von Theatern	138
7.3.4 Entscheidungshilfen für die Bewertung von Events.....	139
7.4 Nehmen Sie die neue Rolle der Führungskraft im Kulturbetrieb wahr!.	140
7.5 Priorisieren Sie Ihre Aktivitäten	142
7.6 Nutzen Sie das Instrument der Kultur-Berater-Werkstatt.....	153
7.7 Führen Sie Projekte mit einem effizienten, zielorientierten Projektmanagement.....	164
7.8 Strukturieren Sie Ihre Probleme.....	177
Literaturhinweise.....	185

1. Zielsetzung und Aufbau der Publikation

1.1 Die Zielsetzung des Werkes für die Allgemeinheit sowie für Wirtschaft und den Öffentlichen Bereich

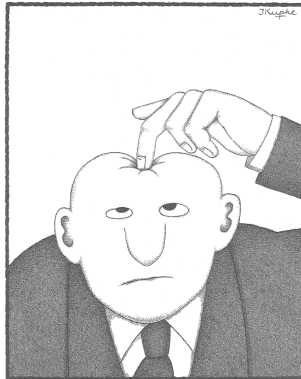
Die Bedeutung des Kulturbetriebs hat in den letzten Jahrzehnten ständig zugenommen.

Über das Wohlergehen eines Kulturbetriebes entscheiden in erster Linie die betriebsinternen Erfolgsfaktoren. Hier fällt auf, dass zahlreiche Kulturbetriebe ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben.

Der Verfasser hat durch Gespräche den Eindruck gewonnen, dass hohe Defizite im Kulturbetrieb gegeben sind bezüglich:

- ⇒ Vorhandensein einer Vision/Leitbildes
- ⇒ Erstellung eines Strategie-Papieres
- ⇒ Fixierung von Bereichs-/Abteilungszielen
- ⇒ Kooperative Zielvereinbarungen
- ⇒ Planungs- und Kontrollsysteme
- ⇒ Konkrete Formulierung des Mehrwertes (d.h. der Alleinstellungsmerkmale) und gezielter „Verkauf“ der Nutzenargumente an die Besucher
- ⇒ Gezielter Einsatz von Methoden zur Überzeugung der Entscheidungsträger.

Diese Beispiele zeigen, dass Instrumente und Werkzeuge der praktischen Unternehmensführung im Kulturbetrieb nur spärlich eingesetzt werden. Hier setzt das Werk an. Durch bewährte und neuere Methoden im strategischen Bereich soll gezeigt werden, wie sich Erfolg in Kulturbetrieben zwingend herbeiführen lässt.



Die Vision ist die Grundlage allen strategischen Denkens und Handelns. Sie hat üblicherweise einen Zeithorizont von 3 – 5 Jahren.

Aus ihr leiten sich die

- Strategie (üblicher Zeithorizont: 2 – 3 Jahre)
- Ziele, Planung, Kontrolle (üblicher Zeithorizont: 1 Jahr)
- Besucher-Orientierung (permanente Realisierung)

ab.

Diese Phasengliederung hat sich heute in der Literatur zur praktischen Unternehmensführung durchgesetzt. Früher wurden die hierarchischen Ordnungen oft anders definiert.

Dieses Buch geht von dieser Gliederung aus. Die Bausteine werden zielführend beschrieben und Evaluationshilfen zur Verfügung gestellt.

Professor Dr. Armin Klein¹⁾, Professor für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft am Institut für Kulturmanagement in Ludwigsburg, ein herausragender Kenner der Szene, schreibt hierzu in seinem hervorragenden Werk „Der exzellente Kulturbetrieb“:

¹⁾ Klein, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb. 2. Auflage, Wiesbaden 2008, Seite 172.

„Angesichts dieser deutlich spürbaren Pressionen auf das einzelne Theater, Museum, Musikschule oder Stadtbibliothek scheint es deshalb zunächst frivol, wenn nicht gar zynisch, zu fordern, dass jeder einzelne Kulturbetrieb so schnell wie möglich anfangen sollte, fundierte Visionen seiner eigenen Zukunft zu entwickeln. Aber so paradox dies klingen mag: Gerade weil die gegenwärtigen Veränderungen so tiefgreifend und weitreichend sind, kann es nicht länger genügen, die Zukunft als bloße Fortschreibung des Bestehenden zu begreifen. Vielmehr muss sich jede öffentliche Kultureinrichtung mehr oder weniger neu erfinden und für sich herausarbeiten, wie sie sich selbst in Zukunft positionieren will. Nur so kann sie die Stärke entwickeln, dieses Ziel auch mit aller Kraft anzusteuern.“

Ich vertrete die Auffassung, wer keine Vision für seinen Kulturbetrieb hat, der könnte morgen keinen Kulturbetrieb mehr haben oder bestenfalls nur noch in rudimentärer Form führen. Dies gilt für jede Art eines Kulturbetriebes.

Wenn die Veränderungen im Umfeld schneller sind als die eigene Lerngeschwindigkeit, dann bekommt sowohl die Organisation im privaten wie im öffentlichen Bereich Probleme. Dies gilt im Übrigen auch für jedes Individuum.

Auf der folgenden Seite findet sich eine synoptische Darstellung zum Strategischen Denken und Handeln in Kulturbetrieben.