

## Vorwort

Dieser Band zu „Neuen Ansätzen im Kulturmanagement“ verfolgt die Absicht, neue Modelle, Konzepte und praxisbezogene Beispiele für ein modernes Kulturmanagement aufzuzeigen. Dabei werden sowohl Ansätze aus der betriebswirtschaftlichen Praxis auf den Kulturbereich übertragen als auch soziologische Theorien zur Analyse künstlerischer Prozesse und Ereignisse herangezogen. Dieses Buch versteht sich damit auch als Ergänzung und Erweiterung des von Heinze (2002) vorgelegten „Leitfadens für Kulturmanager“.

In dem Beitrag von P. Bendixen und Th. Heinze „Kulturförderung und Kulturförderung“ werden – unter dem Eindruck und den konkreten Zwängen immer knapper werdender öffentlicher Mittel zur Förderung und Finanzierung von Kultur – die wichtigsten aus der Praxis bekannten Konzepte und Modelle der Kulturförderung dargestellt. Dies geschieht nach folgendem Ordnungsschema: 1. *Stärkung der Einnahmen* (Preis- und Programmpolitik, Sponsoring, Merchandising) und 2. *Erhöhung der Einnahmen aus Fremdquellen* (Fund Raising, Challenge Funding, Kulturroschen und Kulturlosterien, Mäzene und Stiftungen, Public Private Partnership, Förder- und Trägervereine, ehrenamtliche Arbeit).

Der als Fallstudie konzipierte Beitrag von Th. Heinze zur „Kulturentwicklungsplanung“ thematisiert ein Feld des Kulturmanagement, das in der einschlägigen Literatur vernachlässigt worden ist, gleichwohl zum Inventar kulturmanagerialer Forschungsaktivitäten zählt. Zunächst werden konzeptionelle Überlegungen zur Kulturentwicklungsplanung referiert. Daran anschließend erfolgt die Darstellung der wichtigsten Schritte, Maßnahmen und Ergebnisse am Beispiel des vom Institut für Kulturmanagement an der FernUniversität in Hagen (Team: B. Freese, C. Lohkamp, R. und Th. Heinze) durchgeführten Projekts zur Kulturentwicklungsplanung in der Stadt Rheine (Münsterland). Exemplarisch werden die Auswertungen der Experteninterviews sowie die Ergebnisse der Bürger-, Schüler-, Lehrer- und Museumsbesucherbefragungen vorgestellt.

In den folgenden Beiträgen von A. Hausmann zum „Benchmarking“, R. Tschäpe zum „Qualitätsmanagement“ sowie D. Kronenberger-Hüffer zum „Coaching“ geht es um neue Konzepte und Strategien des Kulturmanagement am Beispiel der Institution Museum:

Benchmarking ist ein in der Privatwirtschaft seit langem bewährtes Führungs- und Steuerungsinstrument, mit dessen Einsatz auch die Leistungsfähigkeit von öffentlichen Kulturbetrieben nachhaltig verbessert werden kann. Voraussetzung hierfür ist eine systematische Anwendung dieses Konzeptes unter Berücksichtigung der besonderen Rahmenbedingungen im Kulturmanagement.

Auch Coaching als Instrument der Personalentwicklung und als Mittel zur Verbesserung der Veränderungsfähigkeit und der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter kann dazu beitragen, Effizienz und Erfolg einer Organisation zu steigern. Da es nicht nur eine Fülle von Coaching-Definitionen gibt, sondern auch eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten, klärt der vorliegende Beitrag die Grundbegriffe des Coaching, den Ablaufprozess und die typischen Interventionen beim Coaching und definiert die Anforderungen an den Coach und dessen Qualifikationen. Abschließend wird anhand der grundlegenden Führungsproblematiken im Museum eine mögliche Anwendung des Coaching im Museum vorgestellt.

Die Forderung nach Einführung von Qualitätsmanagementsystemen für den Museumsbereich ist eine Forderung nach verbindlichen und transparenten Bewertungskriterien. Qualitätsmanagementsysteme bilden dabei ein Instrument der Qualitätssicherung. Externe Beurteilungen, die mit der Anwendung dieser Systeme verbunden sind, gewährleisten eine Überprüfbarkeit von neutraler Seite. Ausgehend von einem minimalen Standard an Organisationsstrukturen werden sie in Eigenverantwortung – bei ständiger externer Überprüfung – kontinuierlich über Jahre weiterentwickelt. Allgemein und am Beispiel des Deutschen Bergbau-Museums werden Zertifizierungen als externe Hilfen zur Bewertung des eigenen Zustandes, insbesondere jene nach der Norm DIN EN ISO 9000 ff. vorgestellt, da nicht die staatliche Anerkennung wird im globalen Wettbewerb in Zukunft entscheidend sein wird, sondern die Zertifizierung. Es ist und wird die Aufgabe von Interessenverbänden im Museumsfeld der BRD sein, allgemeine Zertifizierungssysteme auf museumsspezifische Belange herunterzubrechen. Ein Blick ins europäische Ausland zeigt bereits eine Reihe von Ansätzen, wie sich museumsspezifische Qualitätsmanagementsysteme unter Anerkennung von allgemeinen Organisationsstandards entwickeln lassen.

Die Beiträge von St. Lüddemann und O. Zilcher verstehen sich als innovative Ansätze eines Theoriediskurses zum Kulturmanagement:

Ausgehend von Thesen der Kuratoren der Documenta 11, die 2002 in Kassel stattfand, entwickelt St. Lüddemann ein Verständnis von Kunst, das ihre Rolle bei der Strukturierung und Steuerung von Kommunikation in den Mittelpunkt stellt. Kunst kann selbst die Gestalt von Diskursen annehmen – dies ist der Kern einer neuen Sicht, welche die Qualität von Kunst an ihrer Fähigkeit misst, Kommunikation als gemeinsamen Orientierungsprozess anzustoßen und strukturell vorzubereiten. Fluchtpunkt der Untersuchung anhand von Fallbeispielen ist der Vorschlag, Kunstkritik als Instanz der Evaluation künstlerischer Wahrnehmungsangebote einen neuen Stellenwert einzuräumen.

O. Zilcher beleuchtet in seinem Beitrag „Künstlerische Produktion in Theater“ die Zusammenhänge zwischen Organisation und Kunst anhand einer theoretischen Auseinandersetzung mit dem Gegenstand „Theaterorganisation“. Aus einem systemtheoretischen Blickwinkel werden organisatorische Bedingungen und Möglichkeiten künstlerischer Produktion in Theaterorganisationen untersucht.

Abschließend wird von S. Reither ein für die Berufspraxis von Kulturwissenschaftlern hoffnungsvolles Konzept des „Selbstmanagement“ vorgestellt. Institutionen beginnen, die Erledigung von unterschiedlichen Aufgaben auszulagern, anstatt sie im eigenen Haus zu produzieren. Outsourcing wird zur Technik, die in Projektpakete eingeteilten Aufgaben kompetent und kostengünstig bewältigen zu lassen. Hier eröffnen sich neue Möglichkeiten der Existenzgründung für Kulturwissenschaftler, die die Verbindung zwischen kulturellem Produkt bzw. künstlerischer Leistung und dem Publikum auf unterschiedlichster Ebene herstellen. Ein Netzwerk als Unternehmensform, wie es die Autorin anhand von zas: Agentur für Philosophie und Wissenstransfer beschreibt und weiterentwickelt, bietet Kulturwissenschaftlern eine Perspektive, auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes im Kulturbereich zu reagieren.

Hagen, Januar 2004

Thomas Heinze