

# Controlling im Museum unter besonderer Berücksichtigung der Bibliothek als Servicefunktion

## Vorbemerkung<sup>1</sup>

In diesen Ausführungen möchte ich mich einführend und praxisbezogen dem Controlling einer bzw. zweier Kultureinrichtungen – Bibliothek und Museum – nähern. Dieser Beitrag wendet sich nicht an den aktiven Controlling-Profi, der ergänzende Tipps für seine Praxis erwartet, sondern an den „ökonomischen Laien“ in Bibliothek und Museum, der jetzt auch vom Controlling „betroffen“ ist.

Unter Controlling kann vieles verstanden und zusammengefasst werden. Sie werden schnell die besonderen Akzente meiner Sicht feststellen können. Es ist die Sicht aus der Praxis eines Geisteswissenschaftlers / Volkskundlers auf die Anwendung ökonomischer Techniken in einer Kultureinrichtung. Es ist – wohl gemerkt – nicht die theoretische Sicht eines Ökonoms auf das Teilgebiet Nonprofit.

## Controlling, Kontrolle, Management

Controlling soll hier, wie allgemein anerkannt, als Steuerung und Kontrolle verstanden werden. Der englische Begriff Controlling darf nicht einfach mit dem deutschen Begriff Kontrolle gleichgesetzt werden, da Controlling inhaltlich viel umfassender zu betrachten ist. Wird Kontrolle meist am Abschluss eines Vorganges angesiedelt (als Endkontrolle), so ist Controlling als ein begleitender übergreifender Prozess zu verstehen, der insbesondere die Zielfindung und nötige Korrekturen mit einschließt. Controlling stellt einen Regelkreis dar. „Allgemein ist Controlling das Beschaffen, Analysieren und Aufbereiten entscheidungsbezogener Daten; Aufzeigen und Anregen von alternativen Lösungsmöglichkeiten; Anregen, dass Ziele gesetzt und Entscheidungen getroffen werden; Erkennen und Beurteilen von Chancen und Risiken; Geben von Empfehlungen für die strategische / operative Planung; Veranlassen zeit-, ziel- und ergebnisbezogener Berichterstattung; Unterstützung des Zielerreichungsprozesses; Überwachung der Zielerreichung (Erfolgskontrolle); Berichten über Ergebnisse an die Führung und eventuell Veranlassen von Zielkorrekturen“ (Aus: KGSt-Bericht 12/1991: „Dezentrale Ressourcenverantwortung“).

Es muss deutlich sein, dass Controlling ein Bestandteil des Managementansatzes ist. Controlling kann nicht losgelöst von den anderen, unabdingbaren Teilgebieten, wie Zielsetzung, Planung, Organisation, Realisation und Kontrolle betrachtet werden. Controlling sollte als Klammer um diese Managementaufgaben begriffen werden.

Außerdem darf Controlling – zumindest in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands – noch mit folgenden Bereichen verbunden werden: Personalmanagement, Qualitätsmanagement/Kundenorientierung, Budgets, Kontrakte/Zielvereinbarungen, Produkte, Kosten-Leistungs-Rechnung. Diese sind nämlich die Hauptbestandteile des von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle in Köln entwickelten *Neuen Steuerungsmodells (NSM)*, bei dem auch Controlling einen unverzichtbaren Teil darstellt. Da Controlling sinnvollerweise allerdings erst am Ende des Reformprozesses der schrittweisen Einführung des Neuen Steuerungsmodells steht, werden von Ihnen vermutlich mehr Personen bereits in der Praxis mit Kundenorientierung, Budgetierung, Produktbildung und der Kosten-Leistungs-Rechnung als mit einem funktionierenden, kompletten Controllingsystem konfrontiert worden sein.

Die Tatsache, dass Controlling auch ein Teil des NSM ist, ist für die Praxis besonders wichtig, da somit deutlich wird, dass bei den meisten Einrichtungen bereits die ersten Schritte in Richtung eines Controllingsystems eingeleitet worden sind. Sie als Mitarbeiter sind vielleicht schon Betroffene, ohne es zu wissen bzw. ohne das Resultat der Sie betreffenden Reformschritte zu kennen. Da m.E. Ziele die wichtigsten Einheiten des Controllings sind und sie am Anfang einer Auseinandersetzung stehen müssen, ist hier besondere Aufmerksamkeit von Wichtigkeit. Außerdem muss deutlich werden, dass Controlling in unseren Kultureinrichtungen nicht kurzfristig zu installieren sein wird, sondern viele Vorarbeiten bis zu seinem Funktionieren geleistet werden müssen.

Nachdem ich Ihnen aus der Praxissicht berichtet habe, dass Controlling einerseits in der Theorie des Managements und andererseits in der Praxis meist im Zusammenhang mit dem Neuen Steuerungsmodell zu betrachten ist, muss ich als Drittes und Letztes leider erwähnen, dass Controlling meistens mit dem *Einsparen* von Geldern einhergeht. Das wird im Einzelfall für die Institutionen bzw. betroffenen Personen schmerzlich sein. Daher ist Controlling besonders für uns, die im so genannten freiwilligen Kulturbereich arbeitenden Menschen, häufig negativ besetzt.

Hierzu muss gesagt werden, dass in der Regel z.B. bei Unternehmensberatungen / -untersuchungen von einem Einsparpotenzial, das in jeder Einrichtung vorhanden ist, ausgegangen wird. Bei traditionell geführten, nicht reformierten, bürokratisch organisierten Einrichtungen ist das auch in der Tat richtig. Eine Un-

Oliver Rump  
(Freilichtmuseum am  
Kiekeberg)



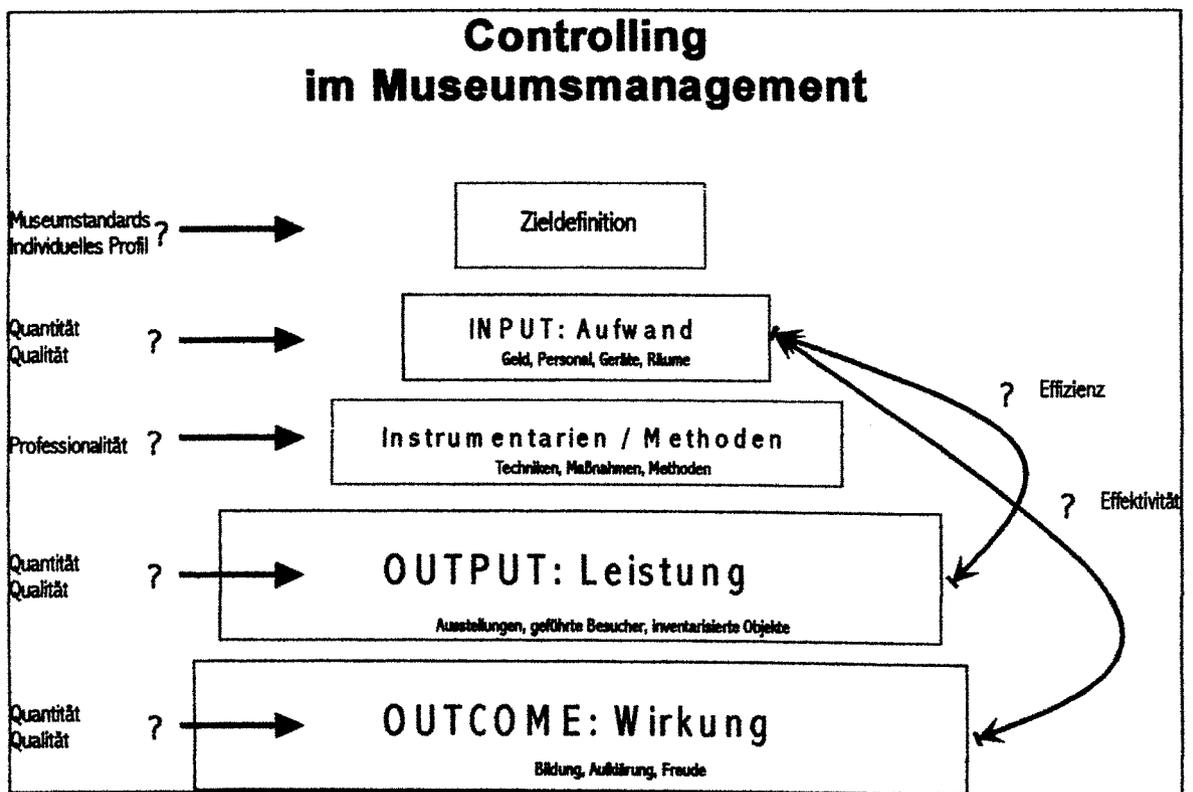
ternehmensberatungsfirma wird ja auch nur dann beauftragt werden, wenn der Auftraggeber daraus einen Gewinn vermutet, der über die Kosten des Auftrags an diese Firma hinausgehen muss. Das Gleiche gilt bei der Einführung des komplexen Controllings. Problematisch ist jedoch hierbei, dass häufig das eigentliche Ergebnis bzw. Ziel der Untersuchung (z.B. die Höhe der Einsparsumme oder die Tatsache, dass der Kulturbereich nicht weiter ausgebaut werden darf) schon feststeht. Das führt Controlling ad absurdum. Praktiziertes Controlling in unserem Bereich könnte nämlich durchaus zum Ergebnis haben, dass ein Träger zum Erreichen seiner übergeordneten Ziele den Kulturbereich weiter ausbauen müsste. Die Praxis hat mir gezeigt, dass es in dieser Richtung meist keine Ergebnisoffenheit gibt, die aber für den ernst gemeinten Controllingprozess notwendig wäre.

Bitte verstehen Sie mich nicht falsch, ich bin ein Befürworter des Nonprofit-Managements inkl. Controlling. Ich sehe aber schon die vielfältigen Schwierigkei-

ten und Widrigkeiten des Controllings in der Praxis. Hierauf soll besonders hingewiesen werden.

Noch einmal zum Sparen. Controlling ist nämlich eigentlich genau das Gegenteil. Sparen bedeutete in der Praxis, dass ein Museum von jemand Sachfremdem kurzfristig die Pflicht auferlegt bekam, in einem bestimmten Bereich weniger Geld ausgeben zu dürfen. Dabei wurden weder die Betroffenen ausreichend in die Pläne einbezogen, noch wurde über die eigentlichen Ziele der Arbeit diskutiert, die Folgen abgeschätzt oder längerfristige Planungssicherheit gewährleistet bzw. den Betroffenen Alternativen zur eigenverantwortlichen Entscheidung angeboten. Im Controllingprozess müssen all diese aufgezählten Kernforderungen berücksichtigt werden.

Controlling für Museen und Bibliotheken soll hier in drei Ebenen betrachtet werden: Ziele / Prämissenkontrolle; Verfahren zur Zielerreichung / Verfahrenskontrolle; Kontrolle der Zielerreichung / Ergebniskontrolle.



„Controlling im Museumsmanagement“ [Oliver Rump].

## I. Ziele

Ziele stellen m.E. die wichtigste Einheit des Controllings dar. Die Zieldiskussion berührt die grundlegenden Fragen der Museumsarbeit. Dabei muss jede Einrichtung ein eigenes Profil entwickeln, das einerseits schon vorhandenen Standards bzw. anerkannten Mindestqualitätskriterien standhält und andererseits eine einmalige, unverwechselbare, besuchenswerte Ausrichtung deutlich macht. Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass kaum eine Einrichtung losgelöst zu betrachten ist, sondern dass sich ihr Zielsystem auch in das Zielsystem des Trägers bzw. der Gesamtinstitution einpassen muss. Das Museum hat also nicht nur ein eigenes Controlling, es ist auch Teil eines „Konzerncontrollings“ (z.B. Landkreis).

Selbstverständlich kann auch die Museumsbibliothek selbst kein vom Museum unabhängiges Konzept erstellen. Wichtig ist dabei die Akzeptanz und Transparenz des Zielsystems für alle Betroffenen. Hierbei sind Mitarbeiter, übergeordnete Verwaltung und Politik gemeint. Häufig sind gerade im Museumsbereich Kompromisse zu machen, da sich in unserem interdependenten System Museum verschiedene Ziele in letzter Konsequenz ausschließen. So wird z.B. im Extremfall der Konservator ein Buch vor Licht und Berührung absolut schützen wollen, während sich die Museumspädagogik die helle, freundliche Präsentation und das sinnliche Erfahren des historischen Ledereinbands auch für Kinderhände wünschen würde.

Nur wenn allen Partnern die Ziele ausreichend bekannt sind und sie mit ihnen einverstanden sind, wird das Erreichen der Ziele auch bei ihnen „einzufordern“ sein. Hier ist also funktionierendes Informationsmanagement und Berichtswesen im Controlling förderlich. Um die Verbindlichkeit der Ziele zu bestärken, können Kontrakte und Vereinbarungen (s.o. NSM) dabei sinnvoll sein.

Die Bibliothek wird sich von ihren Zielen her im Museum vor allem als Dienstleister für Sammlung, Forschung, Ausstellungsmacher und Besucher begreifen müssen und darin auch im Controlling messen lassen.

### *Die Museumsbibliothek als Sammlungsteil*

Die Einheiten einer Bibliothek sind oft Teil des Inventarbestands eines Museums. Sie können den gleichen Stellenwert wie andere museale Objekte einnehmen. Das ist in Literaturmuseen und Persönlichkeitsmuse-

en am stärksten der Fall, aber auch in fast allen anderen Museumsgattungen sind Bücher als Inventarobjekte vorhanden. So werden Bücher gesammelt, inventarisiert und dokumentiert. Sie müssen restauriert bzw. konserviert werden und sind auch Ausstellungsobjekte.

### *Die Museumsbibliothek als Hilfe zur Forschung*

Bücher sind ein wichtiges Arbeitsmittel für die Forschung in einem Museum. Objekte können oft nur mit der entsprechenden Hilfsliteratur identifiziert und wissenschaftlich bearbeitet werden.

### *Die Museumsbibliothek als Dokumentationseinrichtung*

Die Bibliothek stellt außerdem einen eigenständigen Dokumentationsbereich des Museums dar, wie auch Dia- / Videothek, Tonträger oder das klassische Archiv in einem Haus. Hier werden zusätzliche Informationen zu den Musealien gesammelt, die zusammen mit den anderen Dokumentationsteilen erst den musealen Wert eines Objektes ausmachen.

### *Die Museumsbibliothek als Teil des Services für den Besucher bzw. Bürger*

Bibliotheken in Museen dienen neben den Mitarbeitern oft auch den Besuchern – nicht erst seit der verstärkten Kundenorientierung des öffentlichen Bereichs. Der Besucher erwartet zunehmend einen direkten Nutzen von Seiten einer Einrichtung, für die er Steuern zahlt. Museumsbibliotheken unterstützen die Servicefunktion eines Museums, wenn sie auch dem interessierten Laien Beratung und Unterstützung bei Fachfragen bieten.

### *Die eigenständige Bibliothek im Museum*

Es gibt auch Museen, in denen die Bibliothek eher als selbstständige Einheit anzusehen ist. Von ihrer Gründung, Angliederung oder Entwicklung her muss diese weniger als ein Teil des Museums denn als eine eigenständige Einrichtung betrachtet und eben auch im Controlling beurteilt werden. Ihre Sammlung muss nicht unbedingt Bezug zum jeweiligen Museum haben, da eine solche Bibliothek zwar räumlich dem Museum nahe steht, aber nicht unbedingt inhaltlich.

Schon bei oberflächlicher Betrachtung konnte festgestellt werden, dass Bibliotheken in Museen mindestens fünf sehr verschiedenen Aufgaben bzw. Zielbetrachtungen unterliegen können. Im Controllingbereich können daher Ansätze aus dem Archiv-, Dokumentations-, Informations-, Museums- und Bibliotheksmanagement von Nutzen sein.

Fragen des Controllings wären im Zielbereich z.B.:



Werden Bibliotheksstandards im Zielsystem der Museumsbibliothek ausreichend berücksichtigt (z.B. RAK-WB)?

Werden alle geforderten Aufgabenbereiche im Zielsystem der Museumsbibliothek ausreichend berücksichtigt?

Ist das Zielsystem der Museumsbibliothek mit dem des Museums und dem des Trägers ausreichend abgestimmt?

## 2. Maßnahmen

Um die anzustrebenden Ziele der Museumsbibliothek erreichen zu können, müssen geeignete Maßnahmen / Methoden / Techniken / Verfahren gewählt werden. Hier kann der Vergleich mit anderen Einrichtungen sinnvolle Hilfe bieten (Benchmarking), um effektive und effiziente Wege und Lösungen aufzuzeigen. Erprobte Verfahren und Techniken können dabei von anderen Institutionen gelernt werden. Auch die verstärkte Kooperation / Aufgabenteilung mit anderen Einrichtungen kann Erfolg versprechend sein.

## 3. Kontrollmöglichkeiten

Im „letzten Schritt“ sollten geeignete Kontrollmöglichkeiten der Zielerreichung, der Verfahren und der gesetzten Ziele benannt werden. Da Controlling einen Regelkreis darstellt, liegt der „letzte Schritt“ nicht am Ende, sondern begleitet die Zielsetzung und Realisation.

Neben quantitativen Verfahren kann auch die persönliche Einschätzung geeigneter Personen Gewinn bringend erfragt werden (s. Abb.). Die Einordnung / Bewertung der gemachten Ist-Ergebnisse kann dann im Vergleich zur Vergangenheit, im Vergleich zu Ergebnissen ähnlicher Einrichtungen, im Vergleich zu Plan-/Soll-Werten usw. geschehen. Hier wird es einige Zeit dauern, um „Untersuchungszahlen“ (z.B. %-Nutzerzufriedenheit, Anzahl an Einheiten, Einheiten pro Mitarbeiter, Kosten pro Einheit usw.) von Museumsbibliotheken realistisch einordnen und beurteilen zu können, so dass daraus auch sinnvolle Korrekturen für die Zukunft resultieren. Hier stehen Museen und Bibliotheken noch ganz am Anfang!

## Ein paar Fragen zum Schluss

*Machen wir das nicht alles schon?*

Viele Teile des Controllings werden schon heute in den meisten Häusern praktiziert. Diese müssen aber meist noch professionalisiert und zu einem konse-

quent gestalteten Ganzen gemacht werden, zu einem Controllingssystem.

*Was sind die wichtigsten Teile des Controllings?*

Kosten-Leistungs-Rechnung

Berichtswesen / Informationsmanagement

Benchmarking

*Wie soll und kann Controlling institutionalisiert werden?*

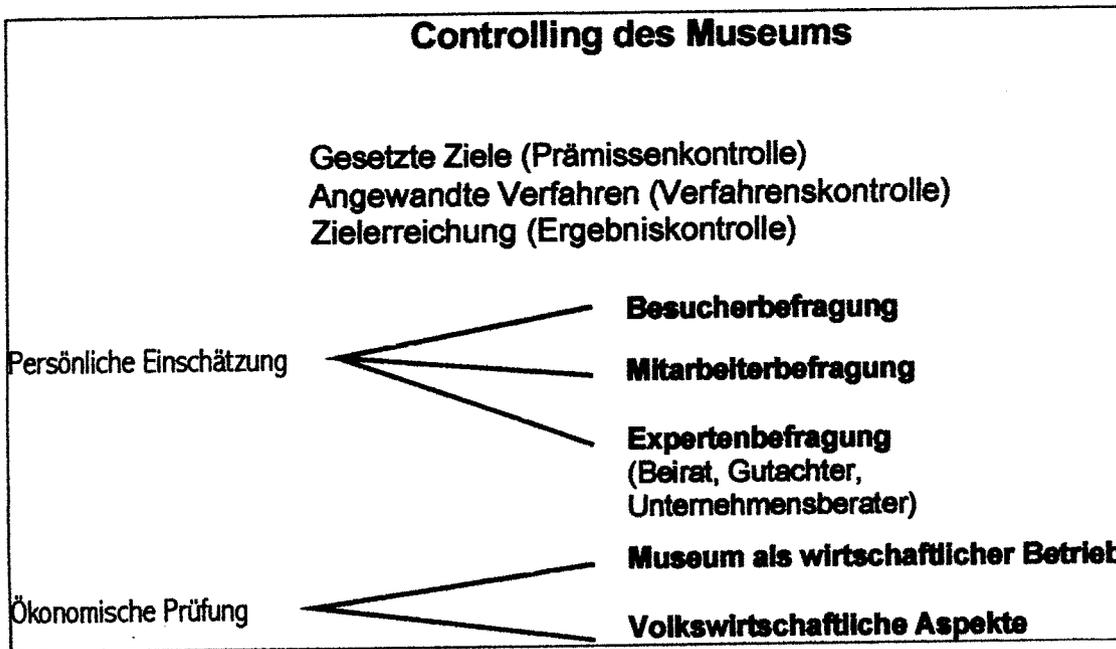
Controlling wird in Museen und ihren Bibliotheken nicht als eigene Stabsabteilung zu institutionalisieren sein. Das ist bei großen Unternehmen sinnvoll, nicht aber in Häusern unserer Größe. Controlling kann durch externe Unternehmensberatungsfirmen angeregt und bei der Etablierung sinnvoll unterstützt werden. Einzelne Bereiche im Museum können zu einem Self-Controlling gebracht werden. In Kombination mit einem externen Controlling ist das eine sinnvolle Ergänzung.

Es ist in keiner Weise sinnvoll, alle Bereiche zu kontrollieren und zu überwachen, vielmehr sollten Problembereiche herausgestellt werden, um diese dann gezielt verbessern zu können. Alles andere würde zu einer nicht zu bewältigenden Datenflut und einer negativen Aufwand-Ertrag-Relation führen.

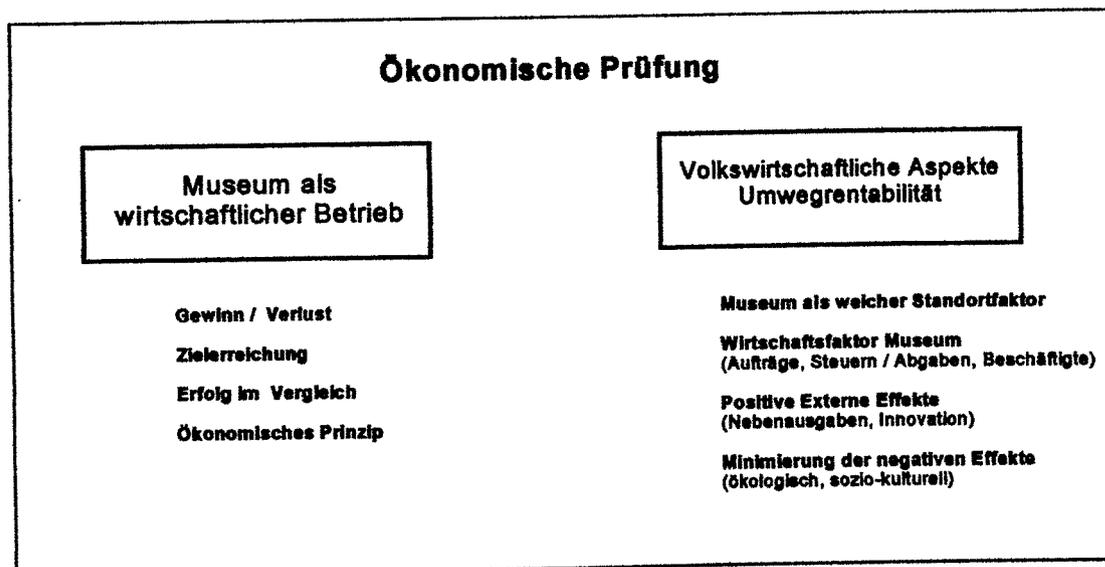
*Oliver Rump (Freilichtmuseum am Kiekeberg)*

*Überarbeitete schriftliche Fassung eines Vortrages, gehalten am 21. März 2000 auf der Jahrestagung der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) in Leipzig im Rahmen des Bibliothekartages.*

I Vorab zu meiner Person: Ich habe in Hamburg und Kiel Volkskunde, Geographie und Sozial-/Wirtschaftsgeschichte studiert. Seit 11 Jahren bin ich im Freilichtmuseum am Kiekeberg südlich von Hamburg mit dem Bereich Information und Kommunikation (sprich Museums-EDV und Dokumentation) betraut. Ich habe das – vielleicht auch Ihnen bekannte – EDV-Programm FirstRumos entwickelt, das als Datenbankmanagementprogramm heute in etwa 100 Einrichtungen (Archiven, Bibliotheken und Museen) bundesweit, aber auch in Österreich im Einsatz ist. Seit 7 Jahren bin ich am neuen Studiengang Museumsmanagement an der Universität Hamburg beteiligt. Schon in meiner Magisterarbeit zum Thema „EDV im Museum. Einsatzmöglichkeiten der Elektronischen Datenverarbeitung“ habe ich mich der Grenze meines Studienfachs genähert, ebenso im letzten Jahr mit meiner Promotion zum Thema: „Controlling für Museen. Ziele, Maßnahmen und Kontrollmöglichkeiten im Museumsmanagement“.



„Controlling des Museums“ [Oliver Rump]



„Ökonomische Prüfung des Museums“ [Oliver Rump]

#### Literaturauswahl zum Thema Controlling und Museen

Ames, Peter J.: Measuring Museums' Merits. In: Museum Management. Hg. Moore, Kevin. London / New York 1994, S. 22-30.

Benkert, W.: Marketing und Controlling in öffentlichen Unternehmen. Professionalisierung durch Anwendung betriebswirtschaftlicher Konzepte und Instrumente. In: Handbuch Kulturmanagement. Die

Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart August 1994, S.1-16.

Frömming, Werner / Wulff, Vera: Erfolgskontrollen in der Soziokultur. Ein Pilotprojekt aus Hamburg. In: Handbuch Kulturmanagement. Stuttgart Mai 1997. B 3.4, S.1-24.

Klein, Armin: Wirtschaftlichkeit in der Betriebsorganisation. „Sparsamkeit“ durch die Übertragung betriebswirtschaftlicher Modelle in die öffentliche Verwaltung. →

In: Handbuch Kulturmanagement. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart Dezember 1994. A 2.8.

Richter, Reinhart: Leistungsdefinition und Produktplan in der Kulturarbeit. Mehr Wirtschaftlichkeit im Verwaltungshandeln. In: Handbuch Kulturmanagement. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart März 1996. A 2.10.

Söndermann, Michael: Kulturstatistik. Zahlen, Fakten, Hintergründe. In: Handbuch Kulturmanagement. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart Mai 1997. C 1.4.

Steinberg, Thomas: Die Erfolgskontrolle: Freund oder Feind der Kultur? In: Handbuch Kulturmanagement. 1992. B 3.1, S. 1-20.

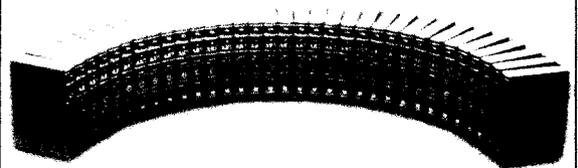
Welck, Karin von / Bentz, Axel: Konkrete Leistungsziele als Basis für die Realisierung wirtschaftlicher Museumssteuerung. Erarbeitung eines Zielsystems für das Reiß-Museum der Stadt Mannheim. In: Museumsmanagement. Hg. Wiese, Giesela / Wiese, Rolf. Ehestorf 1994, S. 87-98.

Wiese, Rolf: Controlling am Beispiel des Freilichtmuseums am Kiekeberg. In: Die Finanzen des Museums (= Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg. 25). Hg. Wiese, Giesela / Wiese, Rolf. Rosengarten-Ehestorf 1996, S. 117-126.

Witt, Carsten: Die Gestaltung eines musealen Kostenrechnungssystems am Beispiel des Freilichtmuseums am Kiekeberg. In: Museumsmanagement. Hg. Wiese, Giesela / Wiese, Rolf. Ehestorf 1994, S. 71-85.

Witt, Carsten: Finanzcontrolling im Museum. In: Die Finanzen des Museums (= Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg. 25). Hg. Wiese, Giesela / Wiese, Rolf. Rosengarten-Ehestorf 1996, S. 69-80.

# art therapy?



## Analyse the 34 volumes of *The Dictionary of Art*

– the only comprehensive  
source of information on all  
aspects of the visual arts  
from prehistory to the  
present day.

I would like to find out more about:

AKMB

- Special offers on *The Dictionary of Art*
- The Grove Dictionary of Art Online* at [www.groveart.com](http://www.groveart.com)
- The Grove Library of World Art*, a series of encyclopedias drawn from *The Dictionary*
- The Groveart paperback series on popular periods of art

Name

Address

Telephone

Please return to:

Sarah Jack, *The Dictionary of Art*, 25 Euston Place,  
London SW1W 9NE  
Tel: +44 (0)20 7881 8118 Fax: +44 (0)20 7881 8109  
email: [rdj@macmillan.co.uk](mailto:rdj@macmillan.co.uk) web: [www.groveart.com](http://www.groveart.com)

  
GROVEart