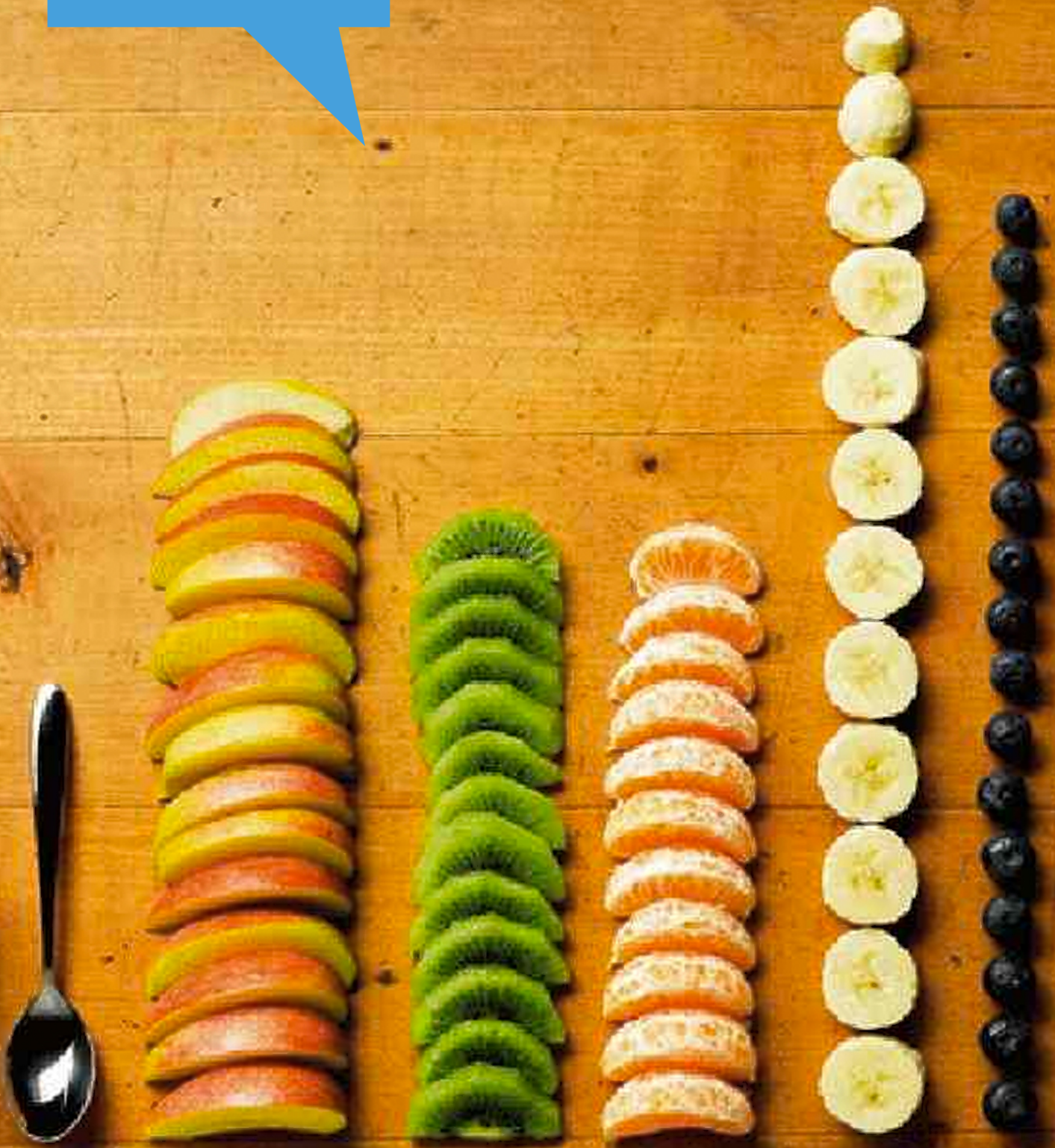


KM

Nr. 115 · Oktober 2016 · ISSN 1610-2371
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog



CONTROLLING

@ flickr - Lawrence Wang/ Ursus Wehrli



Liebe Leserinnen und Leser,

Kunst ist nicht vergleichbar. Sie lässt sich nicht in Kennzahlen ausdrücken. Kunst muss Experimente mit offenem Ausgang wagen und sollte nicht auf die Besucherzahlen oder andere Aspekte der Finanzierbarkeit blicken müssen... So in etwa lauten die Argumente, wenn Kulturschaffende über Controlling in ihren Einrichtungen diskutieren. Aber sind das triftige und zeitgemäße Argumente? „Unterdrückt“ Controlling die Freiheit der Kunst? Kann sich damit auch das Kulturschaffen einer in Zielen und Zahlen ausgedrückten Überprüfbarkeit entziehen? Nein, das kann es nicht. Kunst lässt sich nicht in Zahlen ausdrücken. Das erwartet auch niemand.

Es verwundert, dass diese Diskussionen tatsächlich immer noch geführt werden. Denn: Öffentliche Kultureinrichtung müssen sich fragen lassen, was mit denen ihnen zur Verfügung gestellten Mitteln getan oder auch nicht getan wird. Und mit welcher Wirksamkeit sie dies tun. Das ist 2016 selbstverständlich. Dabei geht es nicht um die Kunst, sondern um die Rahmenbedingungen, in denen sie ermöglicht wird. Es geht um das Kulturmanagement und die Administration von Organisationen. Und diese sind „überprüfbar“. Rechenschaft ablegen und über die eigene Legitimation diskutieren zu müssen, bestimmt den Alltag der Kulturschaffenden. Wer argumentativ nicht ins Hintertreffen geraten möchte, muss seine Zahlen kennen. Da sind wir mitunter bei dem verpönten Begriff der Kennzahlen. Ist es wirklich so schwer, klare Ziele und Kennzahlen zu definieren? Ja ist es, aber nicht unmöglich, das zeigen einige Kultureinrichtungen, die ein ganzheitliches Controlling integriert haben - und das erfolgreich.

Es ist nicht so, dass sich der Kulturbetrieb eines Controlling gänzlich wehrt. Nein, so ist es auch wieder nicht. Viele Instrumente werden bereits genutzt. Doch allzu oft nur in Auszügen und in Bereichen, die niemandem weh tun. Da geht es mal um die Wirksamkeit des Marketings und Ticketings oder der Öffentlichkeitsarbeit, mal um die Vermittlungsangebote. Regelmäßig gibt es hierzu beispielsweise Besucherumfragen. Ob die Ergebnisse sinn- und zielorientiert verwendet werden? Das bleibt offen. Aber was viel schwerer wiegt: Bei all der Zahlenerhebung geht man höchst selten ans Kerngeschäft, weder ans Budget, um zu sehen wo das Geld versickert, und noch weniger an die Programmgestaltung und Gesamtstrategie.

Und das ist ein Problem: Controlling funktioniert nur ganzheitlich. Es betrifft alle Ebenen und ist eines der wichtigsten strategischen Instrumente – auch für Kultureinrichtungen. Wenn es klug und vor allem individuell an den Bedürfnissen der einzelnen Häuser ausgerichtet ist, wird es seiner Aufgabe mehr als gerecht werden. Dabei bietet Controlling die Chance, bei knappen Mitteln neue Möglichkeiten und Räume zu schaffen. Es hinterfragt, zeigt Fehlstellen und Potenziale in den Strategien und Prozessen auf und bietet Antworten, diese zu schließen und zu nutzen. Das spart Ressourcen und



macht Mittel frei für andere Aufgaben und im besten Fall für strategische Weiterentwicklungen. Was dafür nötig ist? Eine enge und transparente Zusammenarbeit - auch wenn es schmerzt. KulturmanagerInnen müssen das leisten können. Sie müssen alle Zahlen und Prozesse darstellen, mit den Strategien und Zielen abgleichen und sie müssen heikle Entscheidungen treffen und moderieren können. Das ist ihre Kernaufgabe. Ob dieses grundlegende Verständnis in der Praxis des Kulturmanagement existiert? Ob KulturmanagerInnen aktuell dafür ausgebildet werden? Wir zweifeln. Was denken Sie?

Ihre Veronika Schuster, Ihr Dirk Schütz



SCHWERPUNKT - Controlling

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Bisher nur kleine Schritte zum Ziel

Controlling im Kulturbetrieb

Ein Beitrag von Petra Schneidewind

..... Seite 5

Controlling als Mittel zu mehr Freiheit?

Was strategisches Controlling im Spannungsverhältnis von Kostenmanagement und Programmfreiheit leisten kann

Ein Beitrag von Hagen Lippe-Weißefeld

..... Seite 9

Controlling im Orchesterbetrieb

Das Praxisbeispiel Südwestdeutsche Philharmonie Konstanz

Ein Beitrag von Beat Fehlmann

..... Seite 13

Individuellen Konstellationen Rechnung tragen

Über die Bedeutung eines verhaltensorientierten Controllings

Ein Beitrag von Jürgen Weber

..... Seite 19

Ungenutzte Potenziale heben

Wie systemisches Controlling zu mehr Effizienz bei Recruitingprozessen beitragen kann

Ein Beitrag von Dirk Schütz

..... Seite 23

Veränderungen im Denken sind nötig

Die Entwicklung des Verwaltungscontrollings

Ein Beitrag von Michael Kubach und Annett Hübner

..... Seite 29

Marketingaudit

Zur Notwendigkeit eines gelegentlichen Marketing Health Checks – auch bei Kulturorganisationen

Ein Beitrag von Sven Reinecke

..... Seite 33

KM - DER MONAT

Zwischen Hype und Alltagssorgen

Ein Beitrag von Max Fuchs

..... Seite 38

Nichts hält länger als das Provisorium

Ein Blick unter die Haube des mobilen Zwischennutzungsprojekts contain't

Ein Beitrag von Marco Trotta

..... Seite 42

IMPRESSUM

..... Seite 47



**DR. PETRA
SCHNEIDEWIND**

ist seit 1996 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg tätig. Neben der Leitung des berufsbegleitenden Kontaktstudiums sind die Arbeitsschwerpunkte der Dipl.-Kauffrau und Kulturmanagerin das Rechnungswesen, insbesondere Controlling im Kulturbetrieb. In diesem Feld promovierte sie über die Entwicklung eines Theatermanagementinformationssystems. Seit 2014 ist sie maßgeblich am Forum Theater-Controlling beteiligt, das zwei Mal jährlich am Institut für Kulturmanagement mit dem Ziel stattfindet, im Erfahrungsaustausch Controllinglösungen für die Praxis zu finden.

Bisher nur kleine Schritte zum Ziel

Controlling im Kulturbetrieb

Seit vielen Jahren bereits wird im Kulturbetrieb intensiv und immer wieder über Controlling diskutiert. Die Herausforderungen, ein ganzheitliches und strategisch nutzbares Controlling einzuführen, sind gerade dort erheblich – aber sie sind zu meistern. Dr. Petra Schneidewind, die sich in ihrer Forschung und Praxis eingehend mit dem Thema Kulturcontrolling beschäftigt, wirft in unserem Magazin einen kurzen Blick auf den Status quo.

Ein Beitrag von Petra Schneidewind

Hat sich das Controlling als Funktion im Kulturbetrieb durchgesetzt? Diese Frage ist nicht mit einem einfachen Ja oder Nein zu beantworten – vielmehr muss die Situation des Controllings im Kulturbetrieb differenziert betrachtet werden. Denn einerseits gilt, was der Controlling-Papst Albrecht Deyhle zum Ausdruck brachte: „Controlling muss man nicht erst einführen, es ist schon da.“ Andererseits zeigt die langjährige Praxiserfahrung: „Controlling wird gemacht, aber nicht genutzt.“ Oft klafft im Alltag zwischen Anspruch und Wirklichkeit eine Lücke. MitarbeiterInnen sind unzufrieden, weil sie den Aufwand für das Controlling im Vergleich zu seiner Wirkung als unverhältnismäßig ansehen. Doch vielerorten liegt es eher an der Art der Umsetzung als am Controlling selbst: Die Controlling-Funktion könnte effektiver gestaltet werden und damit mehr für die langfristige Sicherung der Kulturbetriebe tun.

Viele Ansätze sind sichtbar

Von ersten zarten „Pflänzchen“ bis hin zu komplexen Datensystemen reicht in den Kulturbetrieben das Spektrum des Controllings. In vielen Häusern herrscht noch Handlungsbedarf. Allerdings gibt es auch schon überzeugte NutzerInnen, deren positive Erfahrungen sukzessive in einen Multiplikatoreneffekt münden. Dabei geht es vor allem um die Weitergabe der Motivation, ein passendes Controlling-System für das eigene Haus zu finden und weniger darum, vorhandene Ansätze zu kopieren. Letzteres würde gar nicht funktionieren, da jedes Controlling-System ein Unikat darstellt und auf die jeweilige Kultureinrichtung und ihre involvierten Informationsempfänger zugeschnitten sein muss.

Controlling kontrolliert nicht, Controlling bietet Informationen mit Mehrwert

Die Verbreitung von Controlling im Kulturbetrieb hat weder mit dem berühmten Paukenschlag begonnen noch von einer viralen Verbreitung profitiert. Bis heute verläuft der Prozess eher zäh: Das Thema wird vertagt oder



... Bisher nur kleine Schritte zum Ziel

von anderen Projekten verdrängt, nach wie vor gibt es Akzeptanzprobleme, weshalb sich das Controlling immer wieder neu für seine Tätigkeit rechtfertigen muss. Doch worin liegen die Probleme und Herausforderungen nun genau? Eine erste Hürde stellt der Begriff selbst dar: Noch immer passiert es, dass der Anglizismus „Controlling“ mit „Kontrolle“ gleichgesetzt wird. In solchen Fällen wird mit dem Controlling keine Chance, sondern eine Gefahr assoziiert, die nachvollziehbar zu Ängsten und Abwehrmechanismen führt. Damit ist die Initiative bereits im Keim erstickt.

Ein zweiter wichtiger Punkt ist es, das Controlling auch im Kulturbetrieb als Servicefunktion zu verstehen. Insbesondere Führungskräfte werden vom Controlling in ihren täglichen Entscheidungssituationen unterstützt. Der Betrieb und seine Zusammenhänge werden vom Controlling transparent dargestellt, wichtige Informationen sind aktuell, leicht verständlich und erfassbar. Damit könnten die EntscheidungsträgerInnen sehr leicht erkennen, an welchen „Stellschrauben“ zu drehen ist, wo steuerungsrelevante Größen sind und welche Wirkungen eintreten können. Controlling begleitet den Betrieb somit bei seiner Zielerreichung.

Das Kerngeschäft des Controllings sind Informationen. Allerdings geht es ihm nicht nur um möglichst viele, sondern um möglichst aussagekräftige Daten. An die Informationen werden im Hinblick auf Aktualität, Genauigkeit und Konsistenz hohe Anforderungen gestellt. Bei der heute üblichen Informationsflut ist es eine Kunst, die richtigen Informationen im richtigen Moment den richtigen Personen zur Verfügung zu stellen; sie kann nur im Zusammenwirken des gesamten Betriebs realisiert werden. Neben den quantitativen Informationen, die das Controlling meist aus dem Rechnungswesen und dem Kartenverkauf erhält, spielen qualitative Informationen wie Pressekritiken, Einladungen zu Festivals oder Wettbewerben, Feedback von BesucherInnen usw. eine wichtige Rolle. Die Serviceleistung des Controllings besteht also darin, alle relevanten Informationen zusammenzutragen und in einem zentralen Informationspool zu bündeln. An dieser Aufgabe sind alle MitarbeiterInnen eines Betriebs beteiligt, das Controlling koordiniert und moderiert dabei den Informationsfluss. In einem positiven Informationsprozess entsteht bei allen Beteiligten ein gutes Gefühl; Motivation und Aufgeschlossenheit gegenüber dem Controlling steigen.

Ein idealtypischer Controlling-Ansatz erfasst ein Haus ganzheitlich. Er ist grundsätzlich anzustreben, wird in der Praxis jedoch eher selten realisiert. Hier beginnt das Controlling oft in einer Abteilung – etwa dem Marketing –, wo beispielsweise der Aufwand für bestimmte Maßnahmen erfasst und seinen Wirkungen gegenübergestellt wird, sodass sich Fragen wie: Was konnte mit der Marketing-Kampagne erreicht werden? Oder: Ließen sich die Besucherzahlen kurzfristig steigern? – beantworten lassen.

In vielen Betrieben wächst dann ein ganzheitliches Controlling-System aus Einzelanalysen zusammen. Sie sind ein Baustein auf dem Weg zum Gesamt-

**... Bisher nur kleine Schritte zum Ziel**

ziel. In der Praxis ist dieses Vorgehen deshalb so weit verbreitet, weil es schlichtweg realisierbar ist. Denn oft sind die Voraussetzungen für die Controlling-Einführung in einer Abteilung gegeben, während in einer anderen noch die Ressourcen oder die Akzeptanz fehlen. Im günstigen Fall bietet das Beispiel der Vorreiterabteilung sogar Anreize, möglichst schnell nachzuziehen. Was es zu vermeiden gilt, ist, dass durch diese Herangehensweise eine Reihe von Insellösungen entsteht. Jedes Einzelteil muss in den zu bildenden, zentralen Informationspool eingebunden werden. Auf diese Weise wird der Betrieb zunehmend transparent.

Controlling braucht die richtigen Fragen!

Um ein Controlling-System möglichst schnell einzuführen und seine Ergebnisse zu nutzen, müssen ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen. Da Management und Verwaltung von Kulturbetrieben meist geringe Kapazitäten haben, ist ein rascher Erfolg selten wahrscheinlich. Der notwendige Einmalaufwand für die System-Einführung kann von den Einrichtungen nur bewältigt werden, wenn sie für eine kurze Phase konsequent ihre Kräfte bündeln und für eine optimale Gestaltung der Rahmenbedingungen bereitstellen. Dazu gehört auch eine funktionierende Kosten- und Leistungsrechnung; diese wiederum setzt voraus, dass der Betrieb in Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger gegliedert ist. Für diese Feingliederung müssen Fragen beantwortet werden: Was möchte man wissen? Wie detailliert soll die Struktur angelegt werden? Ein Beispiel soll dies illustrieren: Möchte man in einer Musikschule „nur“ wissen, was der Unterricht im Fachbereich Gitarre kostet – oder möchte man erfassen, wie die Kosten mit den Unterrichtsarten zusammenhängen – etwa einem 30- oder 45-minütigen Gitarre-Einzelunterricht oder einem 45-minütigen Unterricht in der Zweiergruppe – dann gilt es, die Kostenträger entsprechend den einzelnen Unterrichtsarten zu definieren. Solche Grundsatzfragen müssen individuell entschieden werden. Wichtig ist, welche Informationen ein Kulturbetrieb als bedeutsam ansieht, und welchen Aufwand ihre Erhebung bedeutet. Einen richtigen oder falschen Weg gibt es hier nicht, doch einige Empfehlungen: So sollte in der ersten Phase des Controllings nicht zu detailliert erfasst werden. Ebenso wenig ratsam ist es, sich ausschließlich auf die Kosten zu konzentrieren, vielmehr sollte man auch die Erlöse integrieren, damit Auswertungen zur Ergebniswirkung möglich sind. Rücken die Kosten in den Fokus, sollte man sich nicht nur auf den im Kulturbetrieb typischerweise kleinen Anteil der variablen Kosten konzentrieren, sondern auch auf die Fixkosten, die im Kulturbetrieb typischerweise aus einem hohen Anteil von Personalkosten bestehen. Diese Hürde muss genommen werden, denn nur hier können Potenziale für Optimierungen des Ressourceneinsatzes gefunden werden. Unter Steuerungsgesichtspunkten ist es nicht ausreichend zu wissen, von wann bis wann das Personal anwesend war. Viel wichtiger ist die Information, wofür die Arbeitszeit eingesetzt wurde. Zur Gewinnung dieser Informationen sind zusätzliche Erfassungen und Nachweise erforderlich.



... Bisher nur kleine Schritte zum Ziel

Die Zukunft in den Blick nehmen

Welche Erkenntnisse sind nun aus den Informationen gewonnen? Grundsätzlich handelt es sich um Daten für interne Informationsempfänger. Viele Zusammenhänge sind neu und müssen für die weitere Verwendung und Kommunikation nach außen daher noch einmal aufbereitet werden. Insgesamt erzeugt das Controlling in den Betrieben jedoch Transparenz. Es werden Wirkungszusammenhänge deutlich ebenso wie bestimmte typische Strukturen. Damit wird die Zielsteuerung unterstützt, in der ständigen Legitimationsdebatte entsteht mehr Verständnis und – im Optimalfall – Vertrauen in das Management der Kulturbetriebe.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Akzeptanz für die Controlling-Funktion in Kulturbetrieben deutlich gestiegen ist. Trotzdem ist keine flächendeckende Verbreitung ganzheitlicher Controlling-Systeme festzustellen. Das notwendige Know How und die Ressourcen stehen oft nicht zur Verfügung. Vor allem kleine Kulturbetriebe, für die ein Controllingsystem genauso sinnvoll wäre, haben häufig keine Kapazitäten. Da, wo Controlling gemacht wird, gilt es den Fokus außerdem noch mehr auf die Zukunft zu richten. Ein Großteil heutiger Analysen beschäftigt sich mit Vergangenheitsdaten und der Kostenseite, ohne die Personalkosten weiter zu differenzieren. Neben den Kosten gilt es außerdem die Erlöse zu berücksichtigen. So ist auch der Ausbau von Planungsrechnungen und damit die Verzahnung von strategischer und operativer Ebene dringend notwendig. ¶

- Anzeige -

**KULTUR
PERSONAL**

» DAS SCHÖNSTE GESCHENK EINER JEDEN KULTURORGANISATION
IST DAS PASSENDE PERSONAL. GERNE HELFEN WIR IHNEN
BEI DER SUCHE UND UNTERSTÜTZEN SIE BEI DER AUSWAHL VON
QUALIFIZIERTEN PERSÖNLICHKEITEN.

GETREU UNSEREM MOTTO: **PASST PERFEKT!**«

www.kulturpersonal.de



Foto: Sebastian Drüen

**DR. HAGEN LIPPE-
WEISSENFELD**

Dipl.-Kfm., geb. 1975,
Banklehre, Studium Betriebswirtschaft und Politikwissenschaft in Berlin.
2001 Diplom (Dipl.-Kfm.).
1997–2004 Geschäftsführer und Inhaber einer Immobiliengesellschaft in Potsdam.
2006 Promotion. 2004–06
Vorstandsassistent der C. Bechstein Pianofortefabrik AG. 2006–09 Vertriebs- und Marketingleiter Königliche Porzellan-Manufaktur Berlin GmbH (KPM). 2009–16
Kaufmännischer Direktor und Vorstand Stiftung Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen. Seit 2015
Vorstand der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V.

Controlling als Mittel zu mehr Freiheit?

Was strategisches Controlling im Spannungsverhältnis von Kostenmanagement und Programmfreiheit leisten kann

Die Freiheit der Kunst und ihre höchstmögliche Qualität sind strategische Ziele, die jeder Kulturschaffende sofort unterschreiben würde. Chronische Mittelknappheit und mancherorts daraus resultierende virtuose Mangelverwaltung sind die leidige „Begleitmusik“, die den allermeisten Protagonisten ebenfalls nur zu gut vertraut sind. Wie lassen sich diese beiden Pole so verbinden, dass der Kulturbetrieb bei steigenden Kosten und administrativen Anforderungen von außen dennoch planbar und niveauvoll agieren kann?

Ein Beitrag von Hagen Lippe-Weissenfeld

Zunehmende Einbindung von Managementenerfahrungen in der Führungsebene von Kulturbetrieben ist Ausdruck des Bewusstseins, dass die Existenz wirtschaftlicher Fachkompetenz und einer Verwaltung, die wie ein unternehmerisch geprägtes Kompetenz- und Servicecenter funktioniert, zur größtmöglichen Sicherung künstlerischer Entfaltungsmöglichkeiten eines Kulturbetriebs vorteilhaft sind. Eines Betriebs, dessen Organisation und Funktionsweisen denen eines Unternehmens stark ähneln. Wenngleich nicht auf Gewinn ausgerichtet, müssen auch Kultur- und Bildungsinstitutionen heute als klassische Non-Profit-Organisationen ihre Unterscheidbarkeit und Einmaligkeit (USP = Unique Selling Proposition) im Wettbewerb sicherstellen. In Zeiten knapper werdender Ressourcen – insbesondere finanzieller – rückt das Thema des nachhaltigen Wirtschaftens öffentlicher Institutionen vermehrt in den Fokus. Kulturschaffende, die öffentliche Hand als Zuwendungsgeber, Sponsoren sowie Drittmittelgeber und nicht zuletzt mit den Steuerzahlern die gesamte Öffentlichkeit sind durch die Entwicklungen der letzten Jahre deutlich sensibilisiert, dass mit vorhandenen Ressourcen schonend und nachhaltig umgegangen wird.

Einen Baukasten mit individuellen Teilen erstellen

Hat man entsprechende Voraussetzungen für ein strategisches Controlling in der Weise geschaffen, dass die richtige (qualifizierte) Person mit der notwendigen Sachkenntnis auf den richtigen (strategischen) Platz gesetzt wurde, will man als Kulturschaffender im nächsten Schritt mit dessen Hilfe das große Gut der Programmfreiheit und künstlerischen Entfaltung ermöglicht wissen. Womit man folglich beginnen kann, sich diesen Wunsch durch die Einführung eines qualifizierten Controllingsystems in seiner Organisation zu erfüllen. Die kann übrigens so klein oder groß sein wie sie will, die Mecha-



... Controlling als Mittel zu mehr Freiheit?

nismen und Strukturen für das gewünschte Controllingsystem sind im Wesentlichen immer die gleichen. Je nach Größe der Organisation wächst das Controlling mit und wird auf Wunsch immer differenzierter. Das Ganze lässt sich wie ein Baukasten vorstellen, der sich von seinem Nutzer individuell ausgestalten und konfigurieren lässt. Ausgangspunkt kann – muss aber nicht – das Organigramm des Betriebs sein, für den man sich ein strategisches Controllingsystem wünscht. Die in diesem Organigramm abgebildeten Fachabteilungen bilden die Grundlage für die Konten des Wirtschaftsplans. Hier würden z. B. klassische Bereiche oder Abteilungen wie Verwaltung, Technik, Kommunikation, Wissenschaft, Bildung, Sponsoring etc. als Konten aufgeführt, die differenziert würden in Aufwendungsposten wie z. B. Kommunikation, Technik etc. und Erlösposten, wie z. B. Sponsoring, Drittmittel, Veranstaltungsgeschäft etc. Die Anzahl der Arbeitsgebiete oder Fachabteilungen der jeweiligen Organisation spiegelt sich dann ganz exakt im Wirtschaftsplan wieder, sodass sich mit ihm die Organisation wirtschaftlich schablonenartig abbildet. Aufwand und Erlöse können dadurch nach dem Verursacherprinzip ganz präzise den jeweiligen Abteilungen, die sie auslösen, zugeordnet werden.

Ressourcenmanagement als unternehmerische Entscheidungsgrundlage

Der Geschäftsführung steht für ein strategisches Controlling ein differenziertes Instrumentarium zur Verfügung, das aus einem dezidiert aufeinander aufbauenden Berichtssystem (Wochen-, Monats-, Quartalsberichte), präzisen Planungstools (Liquiditäts- und Ausstattungsplanung) und einzelnen Budgets (Wirtschaftsplan, Abteilungs- und Ausstattungsbudgets) bestehen kann, die fortlaufend aktualisiert werden und ein permanentes Controlling ermöglichen. Damit strategische, unternehmerische Entscheidungen auf validen Zahlen basieren, braucht es individuelle Zielvereinbarungen, die die Geschäftsführung mit den jeweiligen Budgetverantwortlichen abschließt. Diese Ziele können skalierbare, kaufmännische Kennzahlen (z. B. Pro-Kopf-Umsatz Besucher, Anzahl der Besucher, Energieverbrauch usw.) sein, es kann sich aber auch um „weiche“, künstlerische Ziele handeln, für die nur schwer messbare Kennzahlen generierbar sind. Wichtig ist, dass es in Bezug auf die vorhandenen oder benötigten Ressourcen ein sehr klares Commitment zwischen den Akteuren gibt, die am „offenen Herzen“ des Controllings mitoperieren, welche Ziele wie (Faktor Geld), bis wann (Faktor Zeit) und durch wen (Faktor Personal) erreicht werden sollen. Der zeitlichen Komponente kommt bei der Ressourcenplanung durch die Jährlichkeit der Haushalte eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. Beispiel: Kulturbetriebe müssen zu ihrem eigenen Erhalt inzwischen immer höhere Anteile ihres Gesamthaushalts durch Eintrittserlöse, Produktverkäufe, Gastronomieverpachtungen, Veranstaltungsgeschäft, Spenden sowie intensive Anstrengungen in den Bereichen der Sponsoring- und Drittmittelakquise selbst erwirtschaften. Diese Erlöse so zu generieren, dass sie im Jahresverlauf auch wirklich fließen, wenn sie liquiditätsmäßig gebraucht werden, ist eine ganz eigene Kunst, bei der ein



... Controlling als Mittel zu mehr Freiheit?

strategisches Controlling behilflich sein kann. Vergessen wir auch nicht, dass öffentliche Organisationen oft keine oder nur sehr begrenzte Rücklagen bilden dürfen und zum Jahresende alle Mittel planmäßig verbraucht haben müssen, sollen diese nicht in die Taschen des Zuwendungsgebers zurückfließen.

Widersacher und Skeptiker überzeugen

Die Vorteile eines strategischen Controllings überzeugen in aller Regel auch seine anfangs ärgsten Widersacher oder Skeptiker, die darin zuweilen ein einziges Mühsal sehen:

1. Strategisch wichtige Entscheidungen basieren nunmehr auf messbaren Kennzahlen oder klar formulierten künstlerischen Zielen.
2. Transparenz im Mitteldurchfluss durch ein klar strukturiertes System von der Bestellung bis zur Rechnung oder Mahnung.
3. Bessere Planbarkeit der Mittelverwendung im Jahresverlauf und damit die Chance, auch unterjährig bei „guter Kassenlage“ noch künstlerisch Weiteres zu ermöglichen.
4. Ein Controlling schafft in der Mittelverwendung mehr Partizipation, Eigenständigkeit und Verantwortungsübernahme der beteiligten Mitarbeiter/innen, so dass die Beteiligten nicht nur die inhaltliche Verantwortung für Projekte oder ihre Abteilungen inkl. des Personals übernehmen, sondern auch für deren Kosten bzw. Erlöse.
5. Der Erkenntnisgewinn schafft eine Bewußtseinsveränderung, die fast zwangsläufig auch zu persönlichen Verhaltensänderungen führt. Getreu dem Motto der schwäbischen Hausfrau: „Es wird nicht mehr ausgegeben, als eingenommen wird.“
6. Durch ein Berichtssystem bottom-up und nicht nur top-down wird ein kooperativer Führungsstil etabliert, der fordert und fördert, beseelt vom Gedanken des Ermöglichenwollens. Dieses integrierte Führungsprinzip setzt im Grundsatz auf die Bereitschaft des Einzelnen zur selbständigen Verantwortungsübernahme. Stichworte lauten hier: Organisieren, Delegieren, Dynamisieren, Kontrollieren und Dokumentieren. Der auf Kooperation angelegte Führungsstil trägt zugleich zur Erhöhung der Flexibilität und Steigerung der Entscheidungsfähigkeit bei.
7. Kaufmännische Berechenbarkeit schafft Vertrauen bei den Geldgebern und strategischen Partnern.
8. Kosteneffizienz durch bewusste Entscheidungen für oder gegen etwas. Wer aus fundierten Gründen „nein“ zu etwas sagt, sagt gleichzeitig überzeugt „ja“ zu etwas anderem (ggf. auch zu einem bewussten Verzicht).
9. Leichtere Prüfbarkeit der Organisation für externe Prüfbehörden.



... Controlling als Mittel zu mehr Freiheit?

10. Leichterer Abgleich der Planzahlen möglich, ob die gewünschten Leistungsziele erreicht wurden. Die Akteure können sich regelmäßig fragen, welche Maßnahmen konkret auf welches unternehmerische Ziel eingezahlt haben.

Das sich die Anstrengungen eines strategischen Controllings positiv auf jede Organisation auswirken, belegen die Ergebnisse der Kunstsammlung NRW: Die Verdopplung der eigenerwirtschafteten Erlöse auf aktuell insgesamt 4,5 Mio. EUR (u. a. davon Eintrittserlöse +45 Prozent, Sponsoring +55 Prozent, Drittmittel +100 Prozent) wie auch die über fünf Jahre positive Besucherzahlentwicklung und die deutlich reduzierten Betriebs- und Sachkosten haben insgesamt dazu geführt, dass das künstlerische Budget – insbesondere im strategisch wichtigen Bereich der kulturellen Bildung – durch eigenerwirtschaftete Mittel gesteigert werden konnte. Im Idealfall ermöglicht und fördert also strategisches Controlling mehr Museumskunst und damit mehr künstlerische Freiheit! 



BEAT FEHLMANN

hat ein umfangreiches Musikstudium mit Abschlüssen in den Fächern Klarinette, Dirigieren und Komposition absolviert. Seit nunmehr zehn Jahren konzentriert er sich hauptsächlich auf administrative Tätigkeiten. Wichtig für diese Entwicklung war eine Weiterbildung zum Executive Master in Arts Administration an der Universität Zürich und aktuell ein Master of Laws im Bereich internationales Wirtschaftsrecht an der German Graduate School. Nach Stationen bei der Kammerphilharmonie Graubünden und der Philharmonie der Nationen arbeitet Beat Fehlmann seit September 2013 als Intendant für die Südwestdeutsche Philharmonie Konstanz.

Controlling im Orchesterbetrieb

Das Praxisbeispiel Südwestdeutsche Philharmonie Konstanz

Ein Beitrag von Beat Fehlmann

Die Schuldenkrise der Südwestdeutschen Philharmonie Konstanz in den Jahren 2011 bis 2013 hatte deutliche Spuren hinterlassen. Mit den hohen Verlusten ging neben finanziellen Schwierigkeiten auch ein erheblicher Reputationschaden der Institution einher. Die Einführung eines Controllings war deshalb im Rahmen meines Stellenantritts eine, wenn auch unausgesprochen, akute Forderung. Dabei standen zwei unterschiedliche Ebenen im Fokus:

1. Steuerung

Die kontinuierliche Überwachung des laufenden Betriebs. Errichtung eines Frühwarnsystems für Abweichungen gegenüber der Planung und die Möglichkeit einer Prognose in Bezug auf den Jahresabschluss. Letztlich auch ein kontinuierlicher Lern- und Verbesserungsprozess auf dem Weg zum optimalen Orchesterbetrieb.

2. Kommunikation

Nach außen: Eine große Transparenz soll das Vertrauen in die Institution und die Verantwortlichen stärken. Eine Schärfung des Bewusstseins gegenüber den Problemen und Schwächen der Institution auf der Basis von Fakten.

Nach innen: Ein Bewusstsein für die Verhältnisse und Zwangslagen der Institution von allen Mitarbeitenden.

Auf beiden Ebenen demonstriere ich damit ein Selbstverständnis von Transparenz (auch im Hinblick auf die Verantwortung im Umgang mit Steuergeldern), das meine Arbeit angreifbar macht. Gleichzeitig hilft Kritik – wenn sie dem Niveau des Vorgehens entspricht – der kontinuierlichen Verbesserung und wird dadurch konstruktiv.

Die gesamte entwickelte Berichterstattung kann in drei Kernbereiche unterteilt werden:

1. Personal

Die wichtigsten Messgrößen in diesem Bereich beinhalten die personengenaue Planung und Überwachung der Gehaltszahlungen. Außerdem eine ständige Dokumentation der Urlaubsplanung und der Überstundenentwicklung, und dies im Spiegel der Abwesenheits-, respektive Krankheitstage. Gesondert für das Orchester werden die monatlichen Dienstzahlen den Krankheitstagen gegenübergestellt. Wichtig ist dabei zusätzlich die Relation zu der Kostenentwicklung, die durch die Beschäftigung



... Controlling im Orchesterbetrieb

von Aushilfen. Auch wenn wir in diesem Bereich auf der Ebene einzelner Personen planen und prüfen, bleibt der Bezug zu den gesamten Personalausgaben immer vorhanden, was bei einem Anteil von rund 80 Prozent an den Betriebskosten zwingend notwendig ist.

2. **Marketing**

Im Zentrum stehen die Überwachung der Ausgaben in diesem Bereich und die Prognose zum Jahresende. Diese werden durch einen Soll/Ist-Abgleich am Stichtag und unter Berücksichtigung der zukünftigen Planzahlen hochgerechnet. Weiter werden die Verkaufsstände der Eigenveranstaltungen beobachtet. Im Verlauf der Verkaufshistorie werden wichtige Kampagnen-Ereignisse und Werbe-Maßnahmen integriert. Die Aktivitäten im Netz und auf den sozialen Medien werden quantitativ erfasst und dargestellt. Ebenso wird die Berichterstattung in der Presse quantitativ und qualitativ ausgewertet und erfasst. Schließlich wird der Bereich der Drittmittel-Beschaffung kontinuierlich als Füllstands-Anzeige in Bezug auf das Plan-Soll abgebildet.

3. **Finanzen**

Im laufenden Betrieb erscheint für diesen Bereich vor allem der Konzertbetrieb von operativer Wichtigkeit. Wir unterteilen dabei unsere Aktivitäten in verschiedene Konzert-Typen, die Resultate der Einnahmen und Ausgaben werden separat dargestellt und mit den Planzahlen verglichen. Durchschnittswerte in Bereichen wie „Ausgaben für Gastdirigenten, Solisten oder Ticket-Einnahmen“ werden mit den Werten aus dem Vorjahr verglichen. Das aktuelle Verhältnis zwischen Fremd- und Eigen-Veranstaltungen liefert einen Hinweis auf das betriebliche Risiko des Orchesters.

Sämtliche Daten werden auf einer übergeordneten Ebene zusammengeführt und ermöglichen so eine fortlaufende Prognose in Bezug auf das Gesamtergebnis. Insgesamt wurden so eine Vielzahl an Instrumenten geschaffen und Informationen zusammengeführt. Dargestellt und abgebildet werden diese vor dem Hintergrund von fünf Wirkungszielen:

Die Südwestdeutsche Philharmonie ...

- ... übernimmt einen wichtigen **Bildungsauftrag**.
- ... pflegt das **musikalische Erbe** in seiner ganzen Breite.
- ... bietet ein **vielfältiges** und **innovatives** Angebot.
- ... geht **sorgfältig** mit ihren **Ressourcen** um.
- ... strebt nach **Exzellenz**.

Ein umfassendes Controlling beantwortet für mich nicht nur die Frage, ob wir unsere Mittel gemäß der Plan-Vorgabe verwenden, sondern auch, ob wir diese wirkungsvoll einsetzen. Die Kontrolle eines Kulturbetriebs ist deshalb ohne Verbindung zur inhaltlichen Ausrichtung unvollständig. Gleichzeitig liegt in

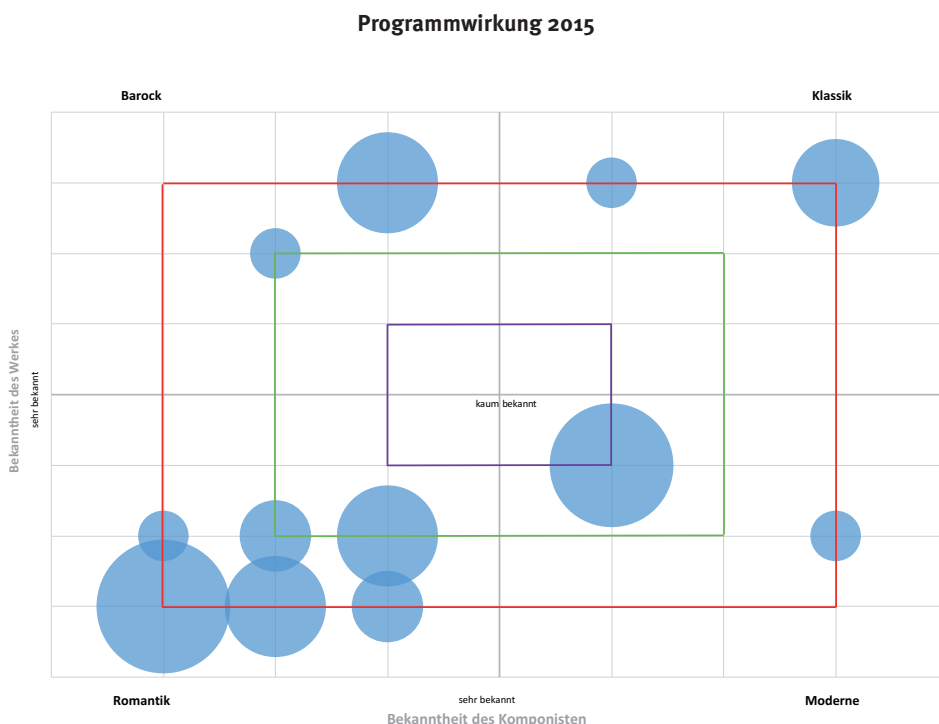


... Controlling im Orchesterbetrieb

diesem Aspekt aber auch eine besondere Herausforderung. Können solche Werte überhaupt quantitativ erfasst und dargestellt werden? Referenzmodelle sind mir nicht bekannt. Wir haben deshalb versucht, eigene Modelle zu entwickeln und diese in der Praxis zu testen. Es wäre an dieser Stelle allerdings zu früh, eine umfassende Einschätzung in Bezug auf Verbindlichkeit und Sinnhaftigkeit dieser Instrumente aufzuzeigen. Nachfolgend zwei Beispiele, die versuchen, Inhalte in Wirkungsweisen auszuwerten und darzustellen.

1. Die Programmwirkung

Erfasst und eingeschätzt werden alle gespielten Werke der selbst durchgeführten Orchesterkonzerte (Eigenveranstaltungen). Dabei werden sämtliche Werke nach Epoche, Bekanntheit des Komponisten und Bekanntheit des Werkes bewertet und in einer Matrix dargestellt.

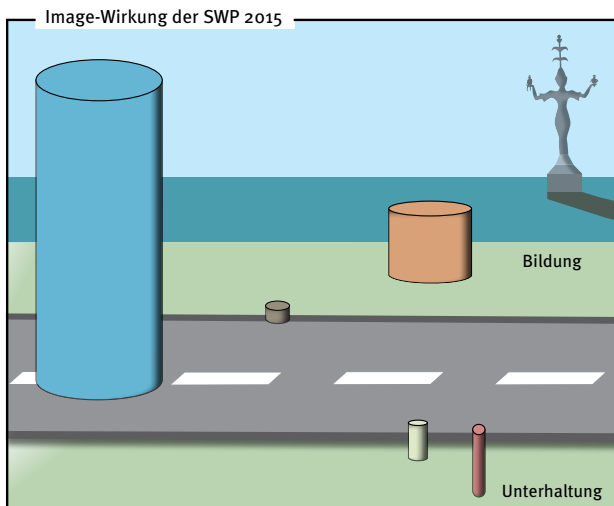


2. Die Imagewirkung

In Anlehnung an die Sinus-Milieus haben wir fünf unterschiedliche Besuchertypen erarbeitet und beschrieben. Nach dieser Typologie werden sämtliche (Eigen-)Veranstaltungen eingeteilt und in einer Übersicht als Imagewirkung zusammenfassend dargestellt. Das Kerngeschäft liegt in der Straßenmitte, die Höhe der Säulen gibt Auskunft über die Anzahl erreichter Besucher und der Durchmesser verrät die Anzahl der Konzerte je Besuchertypus.



... Controlling im Orchesterbetrieb



Besuchergruppen

T	
Tradition	
MOTIVE	Sinn für Qualität Bewusstsein für Kulturen – Geschichte Fühlt sich wohl in einem konventionellen Umfeld
BEWEGGRÜNDE	Interessante Programme Bekannte Interpreten Hohe Qualität
BEISPIEL	Philharmonische Konzerte

L	
Lernen	
MOTIVE	Bewusstsein für Bildung Vermittlung von Werten
BEWEGGRÜNDE	Sinnvolle Beschäftigung Wissenszuwachs
BEISPIEL	Familien- und Sitzkissenkonzerte

N	
Neugier	
MOTIVE	interessiert an neuen Formaten unkonventionelle Spielorte ungezwungener Rahmen
BEWEGGRÜNDE	innovativ coole location
BEISPIEL	Mittsommer

U	
Unterhaltung	
MOTIVE	grundsätzliches Interesse an Musik klassische Musik für besondere Momente
BEWEGGRÜNDE	Überraschung Popularität
BEISPIEL	Neujahrskonzerte

E	
Erlebnis	
MOTIVE	Eventcharakter Musik ist nur ein Teil
BEWEGGRÜNDE	Exklusivität Lässt sich gut mit der Agenda verbinden
BEISPIEL	Musikalischer Salon



... Controlling im Orchesterbetrieb

Die komplette Berichterstattung soll darstellen, wie wir unsere Mittel einsetzen und welche Wirkung damit erzielt wird. Die Wirkungsmessung fokussiert dabei ganz bewusst nicht auf eine zentrale Kennzahl, sondern auf ein Bündel von Zielsetzungen, angelehnt an das Prinzip einer Balanced Scorecard. Damit dokumentieren wir, welchen Auftrag wir wahrnehmen, wie wir ihn verstehen und wie er erfüllt wird. Daran kann die Institution und meine Arbeit als Intendant zusammenfassend dargestellt wie auch gemessen werden.

Fazit

Den gesamten Prozess und die Entwicklung dieser Berichterstattung habe ich persönlich als große Bereicherung erlebt. Der Vorgang gibt mir Sicherheit, liefert mir verbindliche Einblicke in die Institution und vermittelt mir ein Gespür für den Verlauf und die Auswirkungen einzelner Ereignisse. In der täglichen Praxis ist für mich wichtig, Entscheidungen unmittelbar treffen zu können und dabei zu wissen, ob wir uns das problemlos „leisten“ können oder nicht – oder ob vor der Entscheidung eine fundierte Prüfung notwendig ist. Auf Grund der Vorgeschichte des Orchesters war die Einführung und Umsetzung eines Controllings letztlich auch ohne Widerstände möglich. Im Gegenteil, die Maßnahme wurde von vielen Seiten erwünscht. Ein absoluter Glücksfall ist aber darin zu sehen, dass wir im Bereich Finanzen, Organisation und Kommunikation über sehr offene und vor allem auch hochqualifizierte Mitarbeiter verfügen. Der Leiter des Bereichs Organisation und Kommunikation (Rouven Schöll) war und ist dabei nicht nur ein zentraler Gesprächspartner, sondern auch derjenige, der das gesamte Layout des Berichtswesens in Excel aufgebaut und so entwickelt hat, dass ein hoher Grad an Automatisierung möglich ist. Dies hilft die Auswertungen konstant und den Aufwand möglichst gering zu halten. Im Echt-Betrieb testen wir nun die Zuverlässigkeit der Instrumente und die effektive Relevanz der Zahlen. Besondere Aufmerksamkeit benötigt zur Zeit das fünfte Wirkungsziel. Grundsätzlich unterscheiden wir zwischen artistischer und administrativer Exzellenz. Wie tief und umfassend der künstlerische Bereich beobachtet werden kann, ist gerade der Gegenstand umfassender Gespräche.

Ein weiterer Bereich fehlt im Moment ebenfalls. Dabei handelt es sich um Vergleiche mit ähnlichen Institutionen. Hiervon verspreche ich mir einen wichtigen und zusätzlichen Erkenntnisgewinn. Ich persönlich wünsche mir jedenfalls einen solchen Austausch und bin absolut offen dafür. Benchmarking ist für uns deshalb im Moment nur über den Weg der eigenen Recherche möglich. So haben wir auch die Rückschlüsse auf unsere derzeitige Positionierung in Bezug auf die Anzahl der Abonnements selbständig erarbeitet. Erhoben wurden dabei die Anzahl möglicher Abonnements in Bezug auf die jeweilige Saalgröße und die Anzahl der Einwohner der entsprechenden Stadt. Diese Zahlen wurden in den Kontext der effektiven Werte bei der Philharmonie Konstanz gestellt und so wurde auf unterschiedlichen Ebenen ein bundesweiter Vergleich möglich. Dieser zeigte, dass die Philharmonie Konstanz



... Controlling im Orchesterbetrieb

in Bezug auf die Anzahl Abonnements im Verhältnis zur Einwohnerzahl quasi in der ersten Bundesliga auf dem zweiten Platz rangiert.

Nicht zu verschweigen gilt an dieser Stelle, dass für die Entwicklung und Erstellung dieser Berichte ein großer Zeitaufwand notwendig war und ist. Wir gehen von einem Gesamtbedarf von 180 Stunden pro Jahr (ohne Entwicklungsaufwand) aus, der notwendig ist, um die ganzen Systeme zu pflegen und die monatlichen Dashboards sowie den Jahresbericht zu erstellen. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

Der Jahresbericht 2015 der Südwestdeutschen Philharmonie Konstanz kann unter folgendem Link eingesehen werden:

- https://issuu.com/sudwestdeutschephilharmoniekonstanz5/docs/2015_jahresbericht_endversion_es_gr



PROF. DR. DR. H.C.
JÜRGEN WEBER

ist Direktor des Instituts für Management & Controlling (IMC) an der WHU - Otto Beisheim School of Management. Er gründete u.a. das Center for Controlling & Management (CCM) – eine Partnerschaft mit renommierten Großunternehmen, vorwiegend aus dem DAX 30. Er ist Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV), Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling & Management Review (CMR) und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der Managementberatung CTcon.

Individuellen Konstellationen Rechnung tragen

Über die Bedeutung eines verhaltensorientierten Controllings

Das Verhältnis von Kulturschaffenden zu ControllerInnen ist von Misstrauen geprägt. Vielleicht ist es durch zu viel Leidenschaft auf der einen Seite und zu viel Rationalität auf der anderen Seite dazu gekommen. Doch Controlling ist ein Instrument, das wirklich etwas bewirken kann und nicht nur einfach Zahlen „kontrolliert“. Prof. Dr. Jürgen Weber schildert, wie die Entwicklung des verhaltensorientierten Controllings zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit führen und die Beziehung zwischen den beiden scheinbaren Antipoden erfolgreich machen kann.

Ein Beitrag von Jürgen Weber

Controlling hat bei Kulturschaffenden traditionell keinen einfachen Stand. Kreativität und Zahlen vertragen sich auf den ersten Blick nur schlecht. Kultur auf Geld reduzieren zu wollen, erzeugt schnell – durchaus berechnete – Reaktanz. Auch löst die ständige Thematisierung der finanziellen Knappheitsfrage bei den beteiligten Kulturschaffenden keine Begeisterung aus. Controlling wird häufig zu allererst als Instrument der Verhinderung gesehen. Die Chance, in einer Umwelt, die der Kultur gegenüber immer weniger großzügig ist, durch Controlling etwas mehr Handlungsspielraum zu gewinnen, verblasst dagegen bzw. wird überhaupt nicht erkannt.

In der klassischen Rationalität hat der Mensch keinen Platz

Damit sind wir an einem zentralen Punkt angelangt: Controlling funktioniert nur dann, wenn es die verantwortlichen Führungskräfte erreicht; wenn es zu einem Instrument in deren Handeln wird; wenn es ihnen hilft, eine möglichst große kulturelle Wirkung trotz der strikten finanziellen Restriktionen zu erreichen. Controlling ist damit kein abstraktes, quasi seelenloses Rechenwerk in den Händen dafür ausgebildeter ControllerInnen. Controlling funktioniert nur dann, wenn es die KulturmanagerInnen erreicht und ihr Verhalten im gegenseitigen Verständnis füreinander verändert.

Das Thema „Verhalten“ war ControllerInnen aber im Bereich der Wirtschaft lange Zeit nicht wichtig. Wenn es ihnen überhaupt bewusst war, haben sie es nicht ernst genommen. ControllerInnen waren (und sind) zahlengetrieben. Sie haben eine natur- bzw. ingenieurswissenschaftliche Rationalität im Blick. Individuelle Menschen kommen in den entsprechenden Rechnungen nicht vor.



... Individuellen Konstellationen Rechnung tragen

Die Bedeutung der kognitiven Dimension

Die Bastion des rein Technokratischen wurde ab den 1980er Jahren durch eine Entwicklung erschüttert, die aus der (Prinzipal-Agenten-)Theorie heraus getrieben war: Diese sieht Menschen zwar weiterhin als rationale AkteurInnen, allerdings nun als solche, die auch für eigene Ziele arbeiten, die also nicht nur den Unternehmenszielen verpflichtet sind. Kognitive Probleme, wie z.B. durch eine zu intuitive Entscheidungsfindung, wurden aber erneut vernachlässigt: Auch der eigensüchtige/die eigensüchtige Manager/in als Agent/in des Eigentümers handelt streng rational. Kognitive Fehler und Begrenzungen sind ihm/ihr fremd.

Im „richtigen Leben“ spielen solche Einschränkungen aber eine wichtige Rolle. Menschen können nicht beliebig viele Informationen auf einmal wahrnehmen und verarbeiten. Menschen sind stark durch ihre eigenen internen Modelle geprägt und deshalb nur eingeschränkt offen für neue Informationen. Menschen nutzen gerne Heuristiken. Menschen unterliegen Emotionen. Sie sind nicht nur an Gewinnen interessiert, sondern auch daran, legitim zu handeln. Ein homo oeconomicus, wie er der klassischen ökonomischen Theorie zugrunde liegt, ist folglich eine (sehr) starke Vereinfachung der Realität, die sich zwar zur Beschreibung von Märkten erstaunlich gut eignet, bei individuelleren Konstellationen aber erhebliche Probleme aufwirft.

Die kognitive Dimension von AkteurInnen im wirtschaftlichen Kontext zu berücksichtigen, ist letztlich erst durch die Verleihung des Nobelpreises an Daniel Kahnemann für seine Prospect Theory in der Betriebs- und der Volkswirtschaftslehre hoffähig geworden. Heute findet auf diesem Feld eine sehr intensive Forschung statt. Und sie hat auch das Controlling erreicht. Eine wichtige Grundlage für diese Entwicklung war die Sichtweise des Controllings als Rationalitätssicherung der Führung, die wir an der WHU vor knapp 20 Jahren postuliert haben und die sich weitgehend durchgesetzt hat. Controlling übernimmt demnach eine Art von Qualitätssicherungsfunktion und hilft, motivatorisch und/oder kognitiv bedingte Fehler („Rationalitätsdefizite“) der ManagerInnen zu vermeiden. ControllerInnen übernehmen einen wichtigen Teil der Rationalitätssicherung, indem sie ManagerInnen entlasten, ergänzen oder in Konfliktfällen auch ihrem Handeln Grenzen setzen.

Die verhaltensorientierten ControllerInnen

Was bedeutet nun verhaltensorientiertes Controlling genau? Wie denken und handeln ControllerInnen, die eine verhaltensorientierte Perspektive kennzeichnet?

- Verhaltensorientierte ControllerInnen rechnen damit, dass die ManagerInnen die betriebswirtschaftlichen Instrumente nicht aus dem Schlaf beherrschen, sie diese vielmehr nur im Ausnahmefall detailliert kennen, häufig aber deren Grundlagen nicht verstehen. Sie wissen, dass sie die In-



... Individuellen Konstellationen Rechnung tragen

strumente immer wieder erklären müssen und dies nicht besserwisserisch, sondern im Bemühen, Wissen bei ManagerInnen aufzubauen. Sie schaffen es erfolgreich, die Instrumente nicht zu komplex werden zu lassen, sodass nur sie diese noch verstehen.

- Verhaltensorientierte ControllerInnen vermeiden es sorgfältig, die ManagerInnen mit zu vielen Informationen zu überfluten. Sie gleichen erkannte selektive Wahrnehmung individueller ManagerInnen aus. Sie erklären nicht nur die Instrumente, sondern auch die Zahlen immer wieder, damit sie für das Management nachvollziehbar werden.
- Verhaltensorientierte ControllerInnen sind sich bewusst, dass ManagerInnen primär durch Inhalte getrieben werden, nicht durch finanzielle Themen – auch und insbesondere im Kulturbereich. ControllerInnen müssen deshalb den Bezug zu Zahlen immer wieder aktiv einfordern und sicherstellen (Rechnet sich das? Was rechnet sich besser? Auf was muss ich verzichten, wenn ich etwas Zusätzliches will?), ohne dabei ein Versäumnis der ManagerInnen zu beklagen: Es wäre in der Tat nicht gut um die Kultur bestellt, wenn Kulturschaffende ihr Geschäft vom finanziellen Erfolg her denken würden!
- Verhaltensorientierte ControllerInnen kennen die typischen kognitiven Fehler, die Menschen häufig machen: sich selbst zu überschätzen, zu schnell mit einer mittelmäßigen Lösung zufrieden zu sein, zu sehr Einzelwerten zu vertrauen, statt Verteilungen zu folgen, bestehende Meinung zu stärken, statt sie kritisch herauszufordern und vieles anderes mehr. Sie wissen auch, wie sie ihnen begegnen können und setzen entsprechende „debiasing-techniques“ konsequent ein. Sie rechnen auch damit, dass ManagerInnen zuweilen „unsauber spielen“ und machen vorher klar, dass ihnen ein entsprechendes Verhalten auffallen wird.
- Verhaltensorientierte ControllerInnen legen großen Wert darauf, ein genaues Bild der einzelnen ManagerInnen zu entwickeln: Wie denken sie? Wie sind sie geprägt? Was können sie verstehen? Welche typischen Fehler machen sie? Wie sind sie anzusprechen? Wie stimmungsabhängig sind sie? Diese sehr individuelle Sichtweise ist die zentrale Basis dafür, um einzelne ManagerInnen optimal zu entlasten, zu ergänzen und notfalls auch zu begrenzen.
- Verhaltensorientierte ControllerInnen wollen nicht immer Recht behalten und ihre Meinung durchsetzen. Sie wissen, dass jede/r Manager/in einen Schrebergarten braucht, in dem nur er/sie zu bestimmen hat. ControllerInnen lassen die Parzelle nur nicht zu groß werden. Sie wissen auch, wie wichtig es ist, eine vertrauensvolle Beziehung zu den einzelnen ManagerInnen aufzubauen, und dass eine solche zerstört wird, wenn ManagerInnen nach einem von ControllerInnen aufgedeckten Fehler befürchten müssen, das Gesicht zu verlieren.



... Individuellen Konstellationen Rechnung tragen

Verhaltensorientierung zeichnet damit in der Tat ein Bild von ControllerInnen, das deutlich von MitarbeiterInnen abweicht, die einer strengen ökonomischen Rationalität verpflichtet sind. Verhaltensorientierung erfordert ein neues Feld von Wissen und Fähigkeiten, stellt neue Herausforderungen, um als ControllerIn erfolgreich zu sein. Auf jeden Fall ist eine hohe Individualität des Vorgehens erforderlich. ManagerInnen als „richtige Menschen“ zu sehen, macht ein Controlling von der Stange unmöglich. Ein Eingehen auf jede/n Einzelne/n ist unverzichtbar.

Partner, nicht Gegner

ControllerInnen sind aktuell davon überzeugt, dass ihre Zukunft in der Rolle als Business Partner für ManagerInnen liegt. Dies hat zwei Anforderungen zur Folge: Zum einen benötigen ControllerInnen ein (noch) deutlich besseres Verständnis von dem, was ihre Organisation auszeichnet und am Leben hält („Geschäftsverständnis“) als heute. Zum anderen müssen sie das umsetzen, was ich hier unter einem verhaltensorientierten Controlling beschrieben habe. Die Anforderungen sind hoch, aber nicht unerfüllbar.

Im Kulturbereich liegt die Latte vielleicht noch etwas höher. Die Produkte lassen sich hier deutlich schlechter messen als in einem typischen Industriebetrieb, und Kulturschaffende sind noch individueller und zugleich finanzieller Rationalität noch ferner, als dies für IndustriemanagerInnen gilt. Dies bedeutet aber auch, dass der Hebel erfolgreicher Controllingarbeit hier noch höher sein kann. Ein Controlling im beschriebenen Sinne ist also des Schweißes der Edlen wert!¶

WEITERE INFORMATIONEN

- Weber, J. / Schäffer, U. (2016): Einführung in das Controlling, 15. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- www.whu-on-controlling.com



DIRK SCHÜTZ

ist Geschäftsführer und Chefredakteur der KM Kulturmanagement Network GmbH sowie Herausgeber des KM Magazins. Seit Januar 2013 ist er zudem Geschäftsführer der KULTURPERSONAL GmbH, dem Branchenspezialist für die Personalgewinnung und -beratung in Kunst und Kultur.

KONTAKT

d.schuetz@kulturmanagement.net

Ungenutzte Potenziale heben

Wie systemisches Controlling zu mehr Effizienz bei Recruitingprozessen beitragen kann

Ansichts der Tatsache, dass bis zu 85 Prozent der Ausgaben einer Kultureinrichtung für den Personalbereich aufgewendet werden, verwundert es, dass dieser Aspekt im Rahmen eines ganzheitlichen Controllingansatzes kaum bis gar keine Berücksichtigung findet. Dabei muss man aber feststellen, dass das Thema Personalmanagement mit all seinen Facetten in jüngerer Zeit verstärkt in den Fokus gerückt ist. Einschlägige Literatur allerdings ist nur rudimentär zu finden und auch in der (Kulturmanagement-)Lehre ist dieses Aufgabenfeld ein Desiderat der Curricula¹.

Ein Beitrag von Dirk Schütz

Der folgende Beitrag soll sich mit einem Arbeitsbereich des Personalmanagements beschäftigen, der im Kulturbetrieb aktuell häufig ineffizient gestaltet wird: das Besetzungsverfahren. Dass den sogenannten Recruitingprozessen derart wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, ist fatal: Denn sie spielen in einem so personenzentrierten Bereich wie der Kultur nicht nur eine wichtige strategische Rolle. Sie kosten zudem erhebliche zeitliche und monetäre Ressourcen.

Häufige Problemfelder im Recruitingprozess

Die Suche nach geeigneten MitarbeiterInnen in einer Kultureinrichtung ist eine Frage der Zukunftssicherung. Nur wenn diese den speziellen Bedarfen der Einrichtung mit ihren Erfahrungen und ihrem Wissen begegnen können, macht die Besetzung Sinn. Blickt man in diesem Zusammenhang auf die Recruitingprozesse, wie sie aktuell betrieben werden, entdeckt man einige gravierende Problemfelder: Es beginnt bereits mit fehlenden strategischen Überlegungen zur Ausschreibung und Besetzung. Welche Ziele mit der Besetzung einer Stelle verbunden sind, welche Wirkung die Person auf dieser Position erzielen soll, welche Entwicklungsszenarien sich für die entsprechende Abteilung oder die ganze Organisation ergeben, usw. sind selten Bestandteil dieser Überlegungen. Dies mündet in den meisten Fällen in unklar und unspezifisch formulierten Anforderungsprofilen, Stellenausschreibungen und Auswahlkriterien.

¹ Auch die ExpertInnen und TeilnehmerInnen des 5. Forums Theatercontrolling mussten feststellen, dass hier nicht nur definitorisch und wissenschaftlich ein großer Nachholbedarf besteht. Die folgenden Überlegungen wurden für einen Vortrag im Rahmen dieses Forums entwickelt und zur Diskussion gestellt.



... Ungenutzte Potenziale heben

Das Ergebnis: BewerberInnen lesen die Anknüpfungspunkte heraus, die sich am besten mit ihren Biografien oder Neigungen vereinbaren lassen. Je breiter der Anforderungskatalog, umso mehr BewerberInnen fühlen sich angesprochen. Werden nun noch beliebig Kanäle für die Kommunikation ausgewählt, potenziert sich die Zahl der angesprochenen Personen und letztlich der BewerberInnen. Die Folge ist ein deutlich erschwerter und verlängerter Auswahlprozess, um aus diesem viel zu breiten Bewerberfeld die passende Person heraus zu filtern. Die daraus resultierende Überforderung der verantwortlichen MitarbeiterInnen oder Abteilungen mündet nicht selten in erheblichen Problemen im Umgang mit den BewerberInnen. Diese attestieren Kultureinrichtungen daher häufiger ein mangelhaftes Bewerbermanagement und eine frustrierende Kommunikation. Aussagen wie „eine Antwort habe ich nie erhalten“ oder „Monate nach meiner Bewerbung erhielt ich einen Brief und freute mich über eine Zusage zum Bewerbungsgespräch, fand aber stattdessen eine Eingangsbestätigung meiner Bewerbung“ sollen dies verdeutlichen. BewerberInnen mit solchen Erfahrungen hat man nicht nur als guten Leumund im Sinne eines Employer Branding, also der Entwicklung einer positiv besetzten Arbeitgebermarke, verloren. An vielen Häusern kann man zudem einen ineffizienten Einsatz von Personal und Ressourcen beobachten. Dies führt häufig zu langwierigen Besetzungsverfahren. Fehlende oder unklare Verantwortlichkeiten und mangelnde Entscheidungsfreude verschärfen die Situation. Die Konsequenz: Die besten KandidatInnen werden nicht mehr zur Verfügung stehen, da sie sich längst umorientiert haben. Die gute Nachricht ist, dass ein strategisches Planen und effektives Controlling etliche Effizienzpotenziale eröffnen:

Effizienzpotenzial – Kommunikationskanäle

Nach wie vor findet man großformatige Stellenanzeigen von Kultureinrichtungen in regionalen und überregionalen Tageszeitungen. Das verschlingt enorme Budgets und ist häufig wenig zielführend. An mancher Stelle mögen rechtliche Vorschriften oder die Bemühungen mit einer großen Anzeige auch Marketingeffekte für die eigene Organisation erzielen zu wollen Hintergrund dafür sein. Die Frage ist jedoch: Erreicht man damit die angepeilte Bewerber- und Zielgruppe? Das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)² der Otto-Friedrich-Universität Bamberg untersucht jährlich in den beiden Studienreihen „Recruiting Trends“ und „Bewerbungspraxis“ die neuesten Trends in der Personalbeschaffung. Sie geben Auskunft über das Verhalten und die Präferenzen von BewerberInnen bei der Stellensuche (mit inzwischen über 110.000 Teilnehmern). Die Ergebnisse zur „Bewerbungspraxis 2015“ zeigen, dass mit über 65 Prozent Online-Stellenmärkte das mit Abstand beliebteste Instrument bei der Jobsuche sind. Danach folgen mit knapp 38 Prozent die Job-Angebote oder Karrierebereiche auf den Webseiten von Orga-

² Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, <https://www.uni-bamberg.de/isdl/transfer/e-recruiting/>



... Ungenutzte Potenziale heben

nisationen selbst. Weiter werden mittlerweile mit 36,5 Prozent Karrierenetzwerke wie Xing oder LinkedIn genannt. Sogar Empfehlungen von Bekannten rangieren noch vor der Suche über Print-Anzeigen (mit gerade 21 Prozent). Interessant in diesem Zusammenhang: Für die Kosten einer Printanzeige erhält man bei branchenspezifischen Personaldienstleistern häufig schon den gesamten Recruitingprozess inklusive der Verbreitung der Ausschreibungen über einschlägige Kommunikationskanäle.

Die Effizienzpotenziale in diesem Bereich lassen sich wie folgt heben:

- Wählen Sie die Kommunikationskanäle für Ihre Stellenausschreibungen zielgruppenspezifisch aus.
- Bauen Sie Ihre Netzwerke, auch zu potenziellen BewerberInnen, auf und aus.
- Optimieren Sie Ihre Website für Stellensuchende.
- Nutzen Sie Social Media und andere Online-Kanäle für Ihre Bewerberansprache. Zudem sind diese häufig schon für die Nutzung mobiler Endgeräte optimiert.
- Entwickeln Sie Ihre Employer Branding Strategie.
- Nutzen Sie die Kostenersparnisse und vergrößern Sie durch einen effektiven Ressourceneinsatz Ihre Reichweite.

Effizienzpotenzial – Funktionale Beteiligung

In den meisten Kultureinrichtungen, die Kennzahlen aus dem Personalbereich in ihrem Controllingsystem verarbeiten, werden Arbeitsstunden, Überstunden, Urlaubs- und Krankheitstage, Fehlzeiten, Löhne und Honorare oder auch Aufwände für den Budgetbereich Personal in Projekten erfasst. Selten oder gar nicht erfolgt die Berechnung solcher Kennzahlen bezogen auf einzelne Prozesse oder Arbeitsfelder. Dabei lohnt sich hier ein genauer Blick. So ergab eine kleine Studie³, die die Firma KULTURPERSONAL zusammen mit Studierenden der International School of Management in Dortmund im Jahr 2014 durchführte, aufschlussreiche Erkenntnisse darüber, welche Funktionsbereiche an den einzelnen Schritten des Recruitingprozesses beteiligt sind und welche Befugnisse und Aufgaben die jeweiligen Funktionsbereiche im Prozess wahrnehmen. Befragt wurden Personalverantwortliche aus unterschiedlich großen Kultureinrichtungen verschiedener Sparten, aus dem öffentlichen Sektor, der Privatwirtschaft und gemeinnützige Einrichtungen.

Bei einem Großteil der Befragten Einrichtungen gab es keine schriftlich fixierten Vorgaben oder Richtlinien für die Durchführung von Rekrutierungsprozessen, die eine Qualitätssicherung und Vergleichbarkeit und somit auch eine Optimierung ermöglichen. Einhergehend damit gab es sehr unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Einbindung der Funktionsbereiche und einzelnen Positionen bei der Durchführung und der Verteilung der Entscheidungsrechte.

³ Studie „Personalrekrutierung und Weiterbildung im Kulturmanagement“, International School of Management Dortmund, Prof. Dr. Julia Frohne, Mai 2014



... Ungenutzte Potenziale heben

Die Vorschlags- und Entscheidungsrechte in der Personalgewinnung lagen vornehmlich bei der Verwaltungsleitung oder künstlerischen Leitung. PersonalleiterInnen und Angestellten des Personalbereichs, so eine Personalabteilung in den Organisationen vorhanden war, kam eine eher untergeordnete Aufgabe zu, wie etwa Sichtung der Unterlagen oder organisatorische Durchführung der Bewerbungsgespräche. Die Verwaltungsleitung und die künstlerische Leitung haben bei vielen der befragten Einrichtungen über den gesamten Recruitingprozess die stärkste Einbindung und Verantwortung. Auch die Fachabteilungsleiter werden in fast alle Prozessschritte, vor allem aber in den Auswahlprozess, eingebunden. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die größten Potenziale in einer klaren und transparenten Strukturierung der Recruitingprozesse mit einhergehender klarer Verteilung von Verantwortlichkeiten, Rollenbilder und Entscheidungsbefugnisse stecken. Bei der Beteiligung aller Funktionsbereiche kommt es zu einem unnötigen Auswuchs an eingesetzten Ressourcen, vor allem in Form von Arbeitszeit. Dramatisch steigert sich dies in komplexen und langwierigen Verfahren oder solchen, die durch Verfahrensfehler und schwierige Entscheidungsprozesse, fehlende Strukturen oder ungenügende Bewerberqualität wiederholt werden müssen.

Die Effizienzpotenziale in diesem Bereich lassen sich wie folgt heben:

- Strukturieren Sie Ihre Recruitingprozesse klar und fixieren Sie die wichtigsten Prozessschritte möglichst schriftlich und transparent für alle Beteiligten.
- Sorgen Sie für eine klare Verteilung der Verantwortlichkeiten, eine genaue Definition der Rollen aller Beteiligten und eine klare Festlegung der Entscheidungsbefugnisse.
- Entwickeln Sie effektive interne Kommunikationsstrukturen, die diesen Prozess effektiv unterstützen.
- Sorgen Sie für einen effizienten Personal- und Ressourceneinsatz. Nicht jeder muss an allen Prozessschritten aktiv beteiligt sein. Idealerweise einigt man sich gemeinsam über die strategischen Vorarbeiten zur Stellenbesetzung, überlässt dem Fachpersonal oder ausgewählten Personen die Vorauswahl und konzentriert sich dann auf die Auswahl der geeignetsten KandidatInnen aus einem selektierten Bewerberfeld.
- Prüfen Sie, ob die Einbindung fachspezifischer externer Dienstleister für den Bewerbungsprozess für Sie und Ihre Organisation nicht eine deutliche Entlastung, Ressourceneffizienz und Qualitätssteigerung über den gesamten Prozessverlauf bedeuten kann und konzentrieren Sie sich dementsprechend dann auf die wichtigsten Schritte im Rekrutierungsprozess.

Effizienzpotenzial – Personalentwicklung

Die meisten Kultureinrichtungen versuchen offene oder neu geschaffene Stellen über die Suche nach externen BewerberInnen zu besetzen. Dabei können eine vorausschauende Personalplanung und damit einhergehende Personalentwicklung interessante Alternativen aus dem vorhandenen Personal



... Ungenutzte Potenziale heben

ermöglichen. Nur 13,5 Prozent der befragten Organisationen aus der Studie der International School of Management Dortmund besetzten ihre Stellen intern. Dabei bringen interne Besetzungen einige Vorteile: Die Stellen können schnell besetzt werden und sind damit umgehend arbeitsfähig, eine Einarbeitungszeit verkürzt sich enorm. Das Wissen, das für reibungslose Abläufe evident ist, muss nicht mühsam weitergegeben werden.

Auch eine Leistungs- und Potenzialbeurteilung ermöglicht es Kulturorganisationen seine besten MitarbeiterInnen weiter zu pflegen, zu binden und zu befördern, seine LeistungsträgerInnen mit Potenzialen für neue Aufgaben zu motivieren und weiter zu entwickeln und eventuelle Fehlbesetzungen durch eine Neudefinition von Aufgaben und Arbeitsfeldern zu kompensieren.

Die Effizienzpotenziale in diesem Bereich lassen sich wie folgt heben:

- Besetzen Sie durch interne Lösungen die vorhandenen Stellen schnell und verkürzen Sie damit die Verfahren signifikant.
- Ermöglichen Sie durch eine interne Besetzung eine Verkürzung der Einarbeitungszeit und Beschleunigung der Einsatzfähigkeit.
- Entwickeln und erweitern Sie durch eine durchdachte Personalplanung und gezielte Personalentwicklung frühzeitig Ihre Ressourcen und die Potenziale ihrer MitarbeiterInnen.

Effizienzpotenzial – Verfahrensdauer

Wie beschrieben werden Recruitingprozesse durch intransparente Strukturen und unklare Verantwortlichkeiten, ineffizienten Einsatz von Ressourcen und Personal sowie ungenügende Kommunikationsprozesse unnötig verlängert. Scheiternde Besetzungen, Neuausschreibungen oder eine Erhöhung der Verfahrens- und Stellenkosten sind die häufigen Folgen. Die Studie der International School of Management Dortmund zeigte, dass Besetzungsverfahren in öffentlichen Einrichtungen im Durchschnitt 4 Monate dauern. Nicht selten findet man Verfahren, die über ein halbes bis zu einem Jahr benötigen. Dies strapaziert nicht nur die personellen und finanziellen Ressourcen einer Organisation. Auch die Geduld und Nachsicht der KandidatInnen wird übermäßig strapaziert, was zuletzt die Einstiegsmotivation in die neue Stelle trübt. Zudem entstehen nicht unerhebliche Opportunitätskosten durch unbesetzte Stellen. Häufig kompensieren andere MitarbeiterInnen oder Abteilungen mit ihren Ressourcen die fehlende Leistungsfähigkeit und nicht erledigten Aufgabengebiete. Nicht selten kommen diese ihrerseits mit ihren Planungen und Ressourcen in Schieflage. Die vorgenannten Effizienzpotenziale ermöglichen eine signifikante Verkürzung der Recruitingprozesse. Aber auch die Einbindung externer Dienstleister kann diese Prozesse entscheidend beschleunigen. So gibt das branchenspezifische Personalberatungsunternehmen KULTURPERSONAL⁴ an, für seine mittlerweile knapp 90 Recrui-

⁴ Quelle: KULTURPERSONAL GmbH Weimar/Essen, 2016



... Ungenutzte Potenziale heben

tingsprozesse, die sie begleitet haben, im Durchschnitt 31 Tage von der Auftragsbestätigung der Auftraggeber bis zur Übergabe der Bewerberauswahl zu benötigen. Dabei liegt die Bearbeitungszeit von der Bewerbungsfrist bis zur Übergabe der ausgewählten Kandidatenunterlagen 9,65 Tage.

Die Effizienzpotenziale in diesem Bereich lassen sich wie folgt heben:

- Verkürzen Sie Ihre Verfahren durch klare Prozessbeschreibungen, transparente Strukturen und klare Verantwortlichkeiten und realisieren Sie Kostenersparnisse durch einen effizienten Personal- und Ressourceneinsatz.
- Realisieren Sie durch die Verkürzung des Prozesses eine schnellere Einarbeitung und Einsatzfähigkeit auf den zu besetzenden Stellen und senken Sie damit Ihre Opportunitätskosten.
- Erreichen Sie durch die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern signifikante Verfahrensverkürzungen durch Zugriff auf gespeicherte und aktuelle Bewerberdaten bei Wiederaufnahme von Verfahren bzw. Verfahren mit ähnlichen Anforderungsprofilen.

Effizienzpotenziale durch ein kluges Controlling heben

Man kann davon ausgehen, dass sich in allen Bereichen des Recruitingprozesses Effizienzpotenziale realisieren lassen. Eine Quantifizierung und Qualifizierung der entsprechenden Prozessdaten und eine Einbindung aller Prozessschritte in ein Controllingsystem können dabei helfen, diese Potenziale zu erkennen und zu nutzen.

Zusammenfassend lassen sich diese Potenziale wie folgt beschreiben:

- Entwicklung eines strategischen Personalmanagements (ausgerichtet an Wirkungen, Zielen, Entwicklungsszenarien)
- Entwicklung klarer und an Wirkungsanforderungen und künftige Entwicklungen orientierte Anforderungsprofile, Stellenbeschreibungen und Auswahlkriterien
- Nutzen effektiver und kostengünstiger Kommunikationskanäle
- Optimierte(s) Bewerbermanagement/Bewerberkommunikation
- Effizienter Personal- und Ressourceneinsatz durch klare Verantwortlichkeiten, Prozessbeschreibung und transparente Strukturen
- Optimierung der Verfahrensdauer/-prozesse und Verfahrenskosten
- Senkung von Opportunitätskosten
- klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse
- Nutzen der Potenziale externer Dienstleister

Natürlich sind diese Potenziale nur durch einen bestimmten Aufwand zu heben. Doch diese weiterhin ungenutzt zu lassen, wird erheblich mehr Ressourcen kosten.¶



ANNETT HÜBNER

ist Prokuristin und kaufmännische Leiterin bei der Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig mbH. Ihre Themenschwerpunkte sind Kultur und Beteiligungsmanagement. Seit über 10 Jahren betreut Sie die Kulturbetriebe der Stadt Leipzig, z. B. das Gewandhaus zu Leipzig und den Zoo Leipzig.

Veränderungen im Denken sind nötig

Die Entwicklung des Verwaltungscontrollings

Mit der Einführung der Doppik hat sich für die deutschen Kommunen die Möglichkeit eröffnet, ein neues zielorientiertes Verwaltungscontrolling einzuführen. Damit wurde auch der Weg für eine verbesserte Steuerung der Verwaltung frei - ebenso für Kultureinrichtungen kann dies veränderte Strukturen bedeuten. Aber nur wenige Kommunen haben sich bisher an die Entwicklung eines umfangreichen Verwaltungscontrollings herangewagt. Annett Hübner und Michael Kubach berichten in unserem Magazin über den Stand der Dinge.

Ein Beitrag von Michael Kubach und Annett Hübner

In den letzten Jahren haben in der Verwaltung die Themen Steuerung und Management immer mehr an Bedeutung gewonnen. Vor allem der Einfluss der Diskussion um das von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltung (KGSt) entwickelte „Neue Steuerungsmodell“¹, die in Deutschland in fast allen Bundesländern zur Änderung des jeweiligen Gemeindehaushaltsrechts und damit zum Wechsel von der Kameralistik zur doppelischen Buchführung (Doppik) führte, hat dies befördert. Grundsätzlich hatte diese Änderung vor allem die Kostenwahrheit und -transparenz zum Ziel, aber mithin haben die Gesetzgeber auch versucht, über die Verpflichtung zu Zielen und Kennzahlen eine Steuerungswirkung zu entfalten.

Diese Änderungen führten zu einer Renaissance des Controllings in der Verwaltung, die vor allem zunächst eine Evolution des Begriffs im Verwaltungskontext zur Folge hatte. So sprach man jetzt von Verwaltungscontrolling, Produktcontrolling oder wirkungsorientiertem Controlling. Kern all dieser Begriffe ist es, die Verwaltung über Ziele und Kennzahlen zu steuern und sich in der Datenbereitstellung, Datenaufbereitung sowie der Dateninterpretation den Instrumenten des Controllings zu bedienen.

Die Ziele sollen sich dabei an den Leistungen der Kommune oder den von ihr „erstellten“ Produkten orientieren. Die Zielerreichung soll sich dann aus entsprechenden Kennzahlen herleiten lassen.

¹ Vgl. www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell.dot



MICHAEL KUBACH

ist Senior Berater bei der Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig mbH. Seine Themenschwerpunkte sind Stadtentwicklung, Wohnen und Verwaltungsmodernisierung. Er beschäftigt sich seit einigen Jahren intensiv mit dem Thema Verwaltungssteuerung und dessen Entwicklung in den öffentlichen Verwaltungen in Deutschland.

... Die Entwicklung des Verwaltungscontrollings

Anforderungen klar formulieren

Damit ein solches Controlling möglich wird bzw. zur Steuerung genutzt werden kann, ist es sinnvoll, vorab darüber nachzudenken, welche Anforderungen ein solches Steuerungssystem erfüllen soll bzw. welche Erwartungen an ein solches System bestehen. Sollen damit die ganze Verwaltung, das ganze Dezernat, der Kultureigenbetrieb oder nur einzelne Einheiten bzw. Abteilungen gesteuert werden? Wird also eine strategische, strategisch und operative oder nur eine operative Ausrichtung benötigt? Somit ist die Frage zu beantworten, ob Ziele für einzelne Einheiten zu entwickeln sind oder ob für die gesamte Organisation eine Zielpyramide notwendig wird. Weiterhin ist es wichtig, die Ziele so zu formulieren, dass eine entsprechende Kennzahlenbildung zur Messung der Ziele überhaupt möglich ist, dass sie steuerungsrelevant sind, d. h. durch die MitarbeiterInnen und Führungskräfte Einfluss genommen werden kann, und dass die Ziele für die MitarbeiterInnen erreichbar sind.

Ein weiteres kritisches Momentum solcher Systeme stellt die Kennzahlenbildung dar. Dabei sind vor allem die formalen Anforderungen an die gebildeten Kennzahlen zu beachten. Diese müssen mit vertretbarem Aufwand zu erheben sein, die Auswertbarkeit im Längsschnitt muss gegeben sein und die Möglichkeit, aus der Kennzahl heraus hinsichtlich der Zielerreichung Empfehlungen und Maßnahmen ableiten zu können, muss bestehen. Dabei stellt vor allem die Bildung von sachzielorientierten Kennzahlen eine erhebliche Herausforderung dar.

Fokus auf die wichtigen Ziele

Ebenfalls ein wesentlicher Baustein für den Erfolg eines solchen Systems ist das Berichtswesen bzw. die Berichterstattung. Gerade bei größeren Einheiten besteht aufgrund der Vielzahl an Zielen und Kennzahlen die Gefahr, dass die Berichte als Zahlenfriedhöfe enden. Deshalb ist es für den Erfolg des Systems wichtig, nur die wesentlichen Ziele und deren Kennzahlen abzubilden. Hierbei ist entscheidend, dass auch nur die Kennzahlen dargestellt werden, die für die Interpretation der Zielerreichung notwendig sind. Wie die Praxis zeigt, bietet es einen entscheidenden Vorteil hinsichtlich der Steuerungswirkung und der Anerkennung der Berichte durch die Berichtsempfänger, wenn das Controlling aus der Ziel- und Kennzahlenauswertung heraus Empfehlungen und Maßnahmen für die weitere Zielerreichung generiert. Die Praxis zeigt aber auch, dass Lesbarkeit und Kürze gleichfalls wichtige Erfolgsfaktoren sind.

Controlling in deutschen Kommunen - Stand der Dinge

Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit solche Systeme schon in deutschen Verwaltungen etabliert sind bzw. ob es bereits best-practice-Beispiele gibt. Erste Analysen zeigen dafür ein differenziertes Bild. Ein Großteil der Kommunen ist über die gesetzlichen Regelungen, das heißt die Entwicklung von



... Die Entwicklung des Verwaltungscontrollings

Zielen und entsprechenden Kennzahlen, nicht hinausgegangen. Diese Kommunen nutzen die gebildeten Ziele und Kennzahlen nicht für die Steuerung bzw. erfolgt keine Berichterstattung über diese Ziele in der Kommune. Dies ist auf die über die Einführung der Doppik hinaus praktizierte, finanzorientierte Budgetierung des kommunalen Haushaltes zurückzuführen. Der kommunale Haushaltsplan stellt in der Praxis deutscher Kommunen weiterhin das wesentliche Steuerungsinstrument der Kommune dar. Auch in der Abstimmung zwischen Verwaltung und Politik werden Sachentscheidungen vor allem daran ausgerichtet.

Einige Kommunen haben in den letzten Jahren ihre Steuerung hin zur Zielorientierung entwickelt und damit auch ein Zielsystem mit den entsprechenden Controllinginstrumenten implementiert:

Die Stadt Mannheim hat im Jahr 2008 den Modernisierungsprozess „Change²-Wandel im Quadrat“ begonnen und ein verwaltungsweites, zielorientiertes Steuerungssystem sowie ein entsprechendes Controllingsystem implementiert. Hierbei wurden in einem ganzheitlichen Ansatz zuerst eine Gesamtstrategie erarbeitet und dann - heruntergebrochen auf alle Produkte - Ziele und Kennzahlen entwickelt. Ein wesentlicher Baustein in der Umsetzung war eine starke Fokussierung auf die Kulturveränderung, die das neue Steuerungssystem mit sich bringt. Das Denken in Zielen und die Beachtung der Wirkung wurden als signifikante Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung des Modernisierungsprozesses ausgemacht. Erste Erfolge bei der Planung und Zielfokussierung sprechen für dieses Vorgehen.

Einen ähnlichen Weg ist auch die Stadtverwaltung Jena gegangen. Im Gegensatz zur Stadt Mannheim lag der Schwerpunkt hier vor allem auf dem System selbst. In einer ersten Version waren die Ziele noch unkonkret und eher Wunschvorstellung, auch war die Verknüpfung zwischen strategischen Gesamtzielen und den erarbeiteten Produktzielen nicht zweckmäßig. Somit erfolgte im Jahr 2014 eine Überarbeitung der strategischen Ziele und eine Zwischenebene zu den Produktzielen wurde erarbeitet. Wesentliches Merkmal aus Controllingsicht ist der zentrale Steuerungsbericht, der neben der Berichterstattung die abgeleiteten Herausforderung („Was muss getan werden?“) abbildet. Vor allem in der Planung konnte die Stadtverwaltung Jena mit dieser Zielfokussierung schon monetäre Erfolge erzielen.

Weitere erfolgreiche Beispiele sind die Stadtverwaltung Osnabrück oder die Stadtverwaltung Neubrandenburg.

Die geringe Anzahl an zielorientierten Steuerungs- und Controllingsystemen in deutschen Kommunen ist auf die erheblichen Hürden bei einer solchen Einführung zurückzuführen. Als wesentliche Hürde wird vor allem die Unterstützung dieses Vorhabens durch die Verwaltungsspitze (Oberbürgermeister, Finanzbürgermeister etc.) und die kommunale Politik genannt. Im Fall der beschriebenen Beispiele wurde der Veränderungsprozess stark durch den



... Die Entwicklung des Verwaltungscontrollings

Oberbürgermeister unterstützt bzw. war er der Initiator oder Promoter des Prozesses.

Eine weitere Hürde stellt der Prozess selbst dar. Verwaltungen waren es über Jahrzehnte gewohnt, in Budgets zu denken und zu entscheiden. Eine Abkehr davon hin zu einem zielorientiertem System erfordert auch eine erhebliche Veränderung im Denken der VerwaltungsmitarbeiterInnen. Es anzuerkennen, dass die eigene Leistung an Zielen nicht nur ausgerichtet, sondern auch bewertet wird, stellt einen langwierigen Prozess dar, der den meisten Verwaltungen misslingt oder dazu führt, dass das neue System keine Wirkung entfalten kann. Daher stellt die Begleitung der MitarbeiterInnen bei der diesem Prozess innewohnenden Kulturveränderung einen wesentlichen Faktor für die Einführung eines zielorientierten Systems dar. Die weitere entscheidende Hürde ist der zeitliche, finanzielle und kommunikative Aufwand, den die Einführung eines solchen Systems benötigt.

Im Ergebnis zeigen diese Entwicklungen, dass eine Zielorientierung verknüpft mit praktikablen, aufwandsarmen Controllinginstrumenten die Steuerung erheblich verbessert. Es ist davon auszugehen, dass unter dem Druck der knappen Ressourcen deutscher Verwaltungen und den Transparenzerfordernissen der Bürgerschaft hinsichtlich der Grundlagen von Entscheidungen in den nächsten Jahren zahlreiche Kommunen ähnliche Systeme einführen werden. ¶



**PROF. DR. SVEN
REINECKE**

ist Direktor des Instituts für
Marketing an der Universi-
tät St. Gallen, Schweiz

Marketingaudit

*Zur Notwendigkeit eines gelegentlichen Marketing Health Checks –
auch bei Kulturanorganisationen*

Vorsorgeuntersuchungen in der Medizin haben sich bewährt. Im Marketing sind solche vorsorglichen Überprüfungen dagegen kaum üblich – obwohl auch sie sich langfristig auszahlen würden. Will man allerdings dauerhafte Spitzenleistungen realisieren, so ist es sinnvoll, das Marketing gelegentlich einem „Health Check“ im Rahmen eines Audits zu unterziehen. Das gilt für Kulturanorganisationen eben-so wie für gewinnorientierte Unternehmen.

Ein Beitrag von Sven Reinecke

Eine kleine Analogie zur Medizin

Eine vom Pharmaunternehmen Pfizer beim Institut für Demoskopie (Allensbach) in Auftrag gegebene Untersuchung ergab, dass viele Männer medizinischen Vorsorgeuntersuchungen skeptisch gegenüberstehen:

- 54 % der über 45-jährigen Männer gehen nicht zur Vorsorgeuntersuchung, weil sie befürchten, dass dabei etwas Negatives herauskommen könnte.
- 54 % möchten gar nicht wissen, ob ihnen etwas fehlt.
- 33 % halten die Untersuchung für unangenehm oder schmerzhaft.
- 21 % glauben, dass es ohnehin zu spät ist, wenn etwas diagnostiziert würde.

Die meisten Marketingführungskräfte stehen einem Marketingaudit ebenso kritisch gegenüber; auch die damit verbundenen Befürchtungen dürften ähnlich sein. Dabei liegen die objektiven Vorteile ebenso wie bei medizinischen Vorsorgeuntersuchungen eigentlich auf der Hand. Gerade für einen so dynamischen Bereich wie das Marketing ist es von Zeit zu Zeit absolut sinnvoll, sich zurückzulehnen und mit gebührendem Abstand die Frage zu stellen: Sind unsere Maßnahmen in den Bereichen Marketing und Verkauf tatsächlich sinnvoll und effektiv? Die Antwort sollte dabei möglichst unabhängig und kritisch ausfallen.

Anlässe für ein Marketingaudit

Der häufigste Anlass für ein Marketingaudit ist sicherlich ein personeller Wechsel beim Top-Management, aber auch andere externe Gründe wie Übernahmen, Fusionen und Kooperationen. Ferner können von der Unternehmenszentrale initiierte Benchmarking-, Qualitätsmanagement-, Zertifizierungs- oder Rationalisierungsprogramme in ein Marketingaudit münden.



... Marketingaudit

Audits zur Sicherstellung der Wirksamkeit des Marketing

In Anlehnung an Kotler/Bliemel (2007) kann ein Marketingaudit definiert werden als eine umfassende, systematische, nicht weisungsgebundene, gelegentliche Untersuchung von Marketingumwelt, -zielen, -strategien sowie von Marketingprozessen, -organisation und -maßnahmen einer strategischen Geschäftseinheit. Es dient dazu, Herausforderungen und Chancen aufzudecken sowie einen Massnahmenplan zur Verbesserung der Marketingleistung aufzustellen. Diese Merkmale werden nachfolgend kurz erläutert:

Ein Marketingaudit ist umfassend: Ein „echtes“ Marketingaudit muss sich immer auf den Gesamtbereich Marketing beziehen – nicht nur isoliert auf die Werbung, die Kommunikation oder das Pricing. Im Gegensatz zum Marketingcontrolling steht nicht primär die Wirtschaftlichkeit (Effizienz), sondern vielmehr die Wirksamkeit (Effektivität) des gesamten Marketingmix im Mittelpunkt. So ist beispielsweise ein isoliertes Preisaudit nicht zielführend, weil nur im Zusammenhang mit der Marktleistungsgestaltung bzw. Produktpolitik beurteilt werden kann, ob Preisstrategien, -systeme und -konditionen zweckmäßig sind. Auch ein isoliertes Werbeaudit ist nicht sinnvoll, weil dadurch beispielsweise die zentrale Frage ausgeklammert würde, welcher Prozentsatz des Marketingbudgets in die Werbung und welcher in die Verkaufsförderung investiert werden sollte – und somit, ob eine Push- oder eine Pullstrategie verfolgt werden sollte.

Ein Marketingaudit ist systematisch: Ein Audit dient der koordinierten Überwachung und bedarf somit einer gewissen Ordnung. Systematik bewirkt grundsätzlich dreierlei: Entlastung, Vollständigkeit und Vergleichbarkeit. Entlastung, weil man nicht alles neu erfinden muss und somit effizienter agieren kann. Vollständigkeit, weil Audit-Checklisten einem die Sicherheit geben, keinen zentralen Bereich des Marketing zu vernachlässigen oder gar zu vergessen. Vergleichbarkeit, sodass die Ergebnisse des Audits im Zeitverlauf oder mit den Resultaten des Audits anderer Geschäftsbereiche verglichen und somit für Lernprozesse genutzt werden können.

Ein Marketingaudit ist nicht weisungsgebunden: Während MarketingmanagerInnen gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen – und auch Kulturorganisationen – häufig viele Marketingcontrollingaufgaben selber übernehmen müssen und auch können, ist dies bei einem „echten“ Audit kaum möglich. Nur die personelle Unabhängigkeit des Auditors gewährleistet die erforderliche kritische Distanz: Wer stellt sich oder seine Entscheidungen denn schon tatsächlich selbst infrage? Kulturorganisationen benötigen daher gelegentlich jemanden, der ihnen im Sinne eines „Advokats des Teufels“ kritische und unangenehme Fragen stellt. (Beispielsweise: Warum fokussiert die Kulturorganisation auf die bisherigen Kundengruppen? Wäre es nicht besser, die Preisgestaltung ganz anders auszurichten?)

Ein Marketingaudit erfolgt sporadisch bzw. regelmäßig: Während Marketingcontrolling ein kontinuierlicher, mit der Planung abzustimmender Pro-



... Marketingaudit

zess ist, wird ein Marketingaudit niemals permanent durchgeführt. Vielmehr ist es regelmäßig in größeren Zeitabständen (3 bis 5 Jahre) oder sporadisch durchzuführen. Die Häufigkeit hängt davon ab, wie dynamisch der Markt ist und somit wie stark sich Kundenbedürfnisse, Konkurrenzverhalten und Rahmenbedingungen verändern.

Ein Marketingaudit ist strategiebezogen: Ein Marketingaudit stellt auch die Strategie infrage. So sinnvoll beispielsweise eine Balanced Scorecard in vielen Unternehmen sein kann, um eine Strategie umzusetzen, so wenig kann dieses „moderne“ Instrument eine strategische Überwachung gewährleisten. Wenn die Swissair eine Balanced Scorecard eingesetzt hätte, so hätte dies dazu geführt, dass eine – aus heutiger Perspektive wahrscheinlich eher wenig sinnvolle – Strategie noch konsequenter umgesetzt worden wäre; das Grounding hätte somit früher stattgefunden. Ein umfassendes Marketingaudit hinterfragt dagegen aufgrund einer Überprüfung der Umwelt sowohl das Zielsystem als auch die gewählte Marketingstrategie.

Ein Marketingaudit ist prozess- und organisationsbezogen: Im Rahmen eines Audits wird nicht nur geklärt, wie Marketinginstrumente eingesetzt und aufeinander abgestimmt werden, sondern insbesondere auch, ob die Abläufe effizient gestaltet sind und ob die gewählte Marketingorganisation zweckmässig ist. Gerade bei Kulturorganisationen stellt sich nicht selten die Frage, ob die mit Marketing beauftragten Personen wirklich über das erforderliche Marketingwissen verfügen – und ob sie in Zeiten der Digitalisierung tatsächlich auf dem Stand sind, die die Kunden heute von „Profitunternehmen“ gewohnt sind.

Ein Marketingaudit ist aktionsbezogen: Ein Arzt bleibt nicht bei der Analyse stehen, sondern stellt eine Diagnose und empfiehlt eine Therapie. Marketingaudits dienen zwar zunächst der Überwachung, doch sollten sie auch zwingend eine kritische Beurteilung im Sinne einer Diagnose umfassen. Wünschenswert wäre sogar ein Ableiten unterschiedlicher Therapieansätze, wobei die Auswahl der Therapiemaßnahmen keinesfalls mehr dem Auditor zukommen sollte, sondern ausschließlich dem Management vorbehalten bleibt. Grundsätzlich besteht jedoch ein wesentlicher Unterschied zur Medizin: Beim Marketingaudit geht es nicht nur darum, „gesundheitliche“ Probleme herausfinden, sondern gleichzeitig auch darum, Marktchancen aufdecken.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Keine Angst vor Vorsorgeuntersuchungen. Folgende Auflistung stellt ein Konzept für ein Marketingaudit vor; es orientiert sich eng an den Schritten eines klassischen Marketingkonzepts.¶



... Marketingaudit

KONZEPT FÜR EIN MARKETINGAUDIT

(Quelle: Eigene Darstellung; Punkt 5 in Anlehnung an Köhler 2006)

1. Anlässe für ein Marketingaudit

- personeller Wechsel (Top-Management, Marketing-/Verkaufsleitung)
- grundlegender Strategiewechsel, Unternehmensfusion, Kooperationen
- Restrukturierung: Suche nach Effektivitäts- und Effizienzsteigerungspotentialen
- Initiierung eines Marketing- und Verkaufsbenchmarks
- unabhängige, externe Revision

2. Interne Analysen

- Analyse der Ziele und Vorgaben aus der Unternehmens- und Marketingplanung
- Analyse der vorhandenen Fähigkeiten für die Durchführung eines Audits
- Grobanalyse des Status Quo der Marketingplanung und Identifikation der Bereiche mit dem größten Handlungsbedarf

3. Externe Analyse

- Analyse von Umfeld- und Marktveränderungen, auch hinsichtlich der Notwendigkeit eines Marketingaudits
- Analyse von externen Partnern (z.B. Unternehmensberatungen, Verbänden, Universitäten) für die Durchführung eines Marketingaudits
- Analyse von Auditprozessen bei Konkurrenten und Partnern (Audit-Benchmarking)

4. Qualitative und quantitative Ziele des Marketingaudit

- Qualitative Ziele: Risikominimierung, Identifikation von Schwachstellen und/oder (Markt-)Chancen, Kreativitätsgewinn und Überwindung von Denkblockaden, Gewinnen von Verbesserungsvorschlägen für ein wirksames Marketing, Initiierung von Lernprozessen, Gewährleistung eines (konzern-)einheitlichen Standards von Marketingprofessionalität
- Quantitative Ziele: Optimierung der Effektivität des Marketingbudgets, Identifikation von Einsparpotentialen sowie von Investitionsbereichen mit hohem Grenznutzen

5. Strategische Varianten und Marketingauditbereiche

- Verfahrensaudit: Prüfung der Planungs- und Kontrollverfahren sowie der Informationsversorgung
- Marketingstrategienaudit: Prüfung der zugrunde gelegten Prämissen, der strategischen Ziele sowie der Konsistenz der Schlussfolgerungen



... Marketingaudit

- Marketing-Mix-Audit: Prüfung der Vereinbarkeit mit strategischen Grundkonzeptionen, der wechselseitigen Massnahmenabstimmung sowie der Mittel-Zweck-Angemessenheit
- Personal-/Organisationsaudit: Prüfung der vollständigen Berücksichtigung aller Marketingaufgaben, der erforderlichen Kompetenzen sowie der Koordinationsregelungen (Aufbau- und Ablauforganisation)

6. (Alternative) Instrumente des Marketingaudits (Beispiele)

- Business Excellence: Marketingaudit im Rahmen des Total Quality Managements
- Markenaudit (beispielsweise mittels des McKinsey-Markentrichters)
- Checklisten der Marketing- bzw. Marktorientierung (beispielsweise nach Kotler/Keller 2007 oder Shapiro 1988)
- Aufgabenorientiertes Marketingaudit: Analyse der Übereinstimmung von Wachstumspotenzialen in den Bereichen Kundenakquisition, -bindung, Leistungsinnovation und -pflege mit den dafür erforderlichen Fähigkeiten (Tomczak/Kuss/Reinecke 2014)
- Methoden: Workshops, Interviews, Dokumentenanalysen, Recherchen

7. Infrastrukturen für das Marketingaudit

- finanzielle, personelle, technische, organisatorische Rahmenbedingungen

8. Umsetzung des Marketingaudits

- Durchführungsrhythmus und -dauer
- Projektmanagement und Organisation: Verantwortung und Kompetenzen, Timing, Gremien
- Adressatenspezifische Berichte und Massnahmenpläne

9. Controlling und Lernprozesse

- Projektcontrolling
- Umsetzung der Konsequenzen eines Marketingaudits
- Review des Auditprozesses und Festhalten der Lernprozesse

ZUM WEITERLESEN

- Klumpp, T. (2000): Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf, St. Gallen.
- Köhler, R. (2006): Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Kotler, P./Keller, K. L./Bliemel, F. (2007): Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage, München.
- Shapiro, B. P. (1988): What the Hell is Market Oriented?, in: Harvard Business Review, Vol. 66, No. 6, S. 119-125.
- Tomczak, T./Kuss, A./Reinecke, S. (2014): Einführung in die marktorientierte Geschäftsfeldplanung, 7. Auflage, Wiesbaden.



PROF. DR.
MAX FUCHS

war bis 2013 Direktor der Akademie Remscheid für Kulturelle Bildung. Lehraufträge (Kulturpädagogik, Allgemeine Erziehungswissenschaft, Kultur- und Kunsttheorie, Kulturpolitik) an der Hochschule für Wirtschaft und Politik (später Universität) Hamburg, an der Gesamthochschule Essen (heute Universität Duisburg-Essen) und an der Universität Basel seit 1992. Seit 1997 Honorarprofessor für Erziehungswissenschaft an der Universität Duisburg-Essen. Zahlreiche Gutachtertätigkeiten für Ministerien, Stiftungen und Hochschulen.

Zwischen Hype und Alltagssorgen

Kulturelle Bildung ist ein Megatrend, der alle Akteure des Kulturbetriebs erfasst hat. Dabei gilt es, Möglichkeiten zu nutzen und Herausforderungen zu begegnen.

Ein Beitrag von Max Fuchs

Man kann aktuell sicher von einem Hype kultureller Bildung sprechen. Vorab ist aber anzumerken, dass kulturelle Bildung – was oft in der Kulturpolitik vergessen wird – in der Jugendpolitik schon immer einen festen Platz hatte und dort in seinen Entwicklungen wesentlich fortgeschrittener ist. So werden wichtige Trägerorganisationen auf Landes- und Bundesebene bereits über jugendpolitische Haushaltsmittel gefördert. In der Jugendpolitik ist weitgehend das vorzufinden, was in der Kulturpolitik eine ständige Forderung ist: nämlich eine Infrastrukturförderung statt einer bloßen Projektförderung. Wenn man also von einer **Konjunktur kultureller Bildung** spricht, ist vor allem die Kulturpolitik und in Teilen die Schulpolitik gemeint.

Von freiwilligen Angeboten zu obligatorischen Programmen

In der Schulpolitik gibt es aktuell groß angelegte Modellprojekte und -programme, um die ästhetische Dimension von Schule zu stärken und Schulen zu ermutigen, sich selber ein kulturelles Profil zu entwickeln. Man spricht von einer „Kulturschule“ und von „kultureller Schulentwicklung“. Neben diesem inhaltlichen Aspekt ist an dieser Entwicklung besonders interessant, wer diese Initiativen anschiebt und woher die Mittel kommen. Dazu später mehr.

In der Kulturpolitik spricht man von einer „dritten Säule der Kulturförderung“: Neben der Förderung von KünstlerInnen und der Förderung des Kulturerbes ist jetzt als dritte Säule kulturelle Bildung als wichtiger Förderbereich geradezu obligatorisch geworden. Es ist ein Prozess der Anerkennung kultureller Bildung. Kulturelle Bildung hat es zwar in einzelnen Kultureinrichtungen wie Bibliotheken und Museen immer schon gegeben, in anderen dagegen hat sie in früheren Zeiten eine weniger große Rolle gespielt. Und eine weitere Entwicklung ist zu beobachten: Auch KünstlerInnen unterschiedlicher Sparten interessieren sich immer mehr für kulturelle Bildung, unter anderem deshalb, weil sich damit neue Beschäftigungsmöglichkeiten ergeben. Unterstützt wird dieser Boom der Kulturellen Bildung durch unterschiedliche Entwicklungen.



... Zwischen Hype und Alltagssorgen

Kulturelle Bildung als Türöffner für Kulturpublika

Eine erste und vielleicht die wichtigste Tendenz besteht darin, dass man von einer Neuentdeckung des Kulturpublikums sprechen kann. Kulturpolitische Förderstrategien bekennen ohne große Scheu, dass es bei der Gestaltung kultureller Bildungsmaßnahmen darum geht, das Kulturpublikum der Zukunft zu gewinnen. Denn nach wie vor kämpfen Kultureinrichtungen mit der Tatsache, dass große Bevölkerungsteile ihre Angebote kaum nutzen. Dies betrifft insbesondere Menschen mit Zuwanderungsgeschichte sowie Kinder und Jugendliche. Kulturelle Bildung kann in diesem Kontext als Teil eines Kulturmanagements verstanden werden, das sich um die Gewinnung neuer BesucherInnen bemüht.

Es gibt allerdings auch Veränderungstendenzen in den Künsten selbst, die das Interesse an dem Kulturpublikum verstärken. So werden in den verschiedensten Kunstsparten Strömungen stark, die die Kluft zwischen Produktion und Rezeption aufbrechen wollen. Es entsteht ein neues Verständnis von „Kulturvermittlung“, bei dem die BesucherInnen selber zu Akteuren der Kunstproduktion werden.



Abb. 1. „Just Fun“ - Ist die inklusive Big Band der Musikschule Bochum. Die Formation mit rund 30 MusikerInnen wurde von Claudia Schmidt im Jahr 1998 gegründet.

Anschub durch öffentliche und private Förderprogramme

Unterstützt wird diese Konjunktur kultureller Bildung auch durch die Gestaltung von Förderprogrammen. So schreibt die Kulturstatsministerin inzwischen verbindlich in die Bewilligungsbescheide der von ihr geförderten Kultureinrichtungen, dass kulturelle Bildung bei der Programmgestaltung obligatorisch zu berücksichtigen sei. Auch auf Länder- und kommunaler Ebene



... Zwischen Hype und Alltagssorgen

ist dieser Trend festzustellen. Zusätzlich zu der Eigeninitiative der Kultureinrichtungen – wie oben erwähnt: aus pragmatischen bzw. ästhetischen Gründen – kommt daher ein gewisser Druck von oben, sodass wir es mit einer Mischung einer top down- und bottom up-Steuerung zu tun haben.

Die Popularität kultureller Bildung wurde zudem dadurch gefördert, dass sich einige prominente KünstlerInnen und einige hervorragende Kultureinrichtungen dafür stark gemacht haben. Zu erinnern ist hier an das education-Programm der Berliner Philharmoniker unter der Leitung von Sir Simon Rattle. Solche education-Programme sind stark von angelsächsischen Erfahrungen beeinflusst, die durch eine Mischung von pragmatischem Kulturmanagement (audience development), visionärer Ästhetik und konzeptioneller Gestaltung geprägt sind. In England und insgesamt im angloamerikanischen Bereich werden solche Initiativen zudem in Strategien zur Förderung der creative industries eingeordnet. Man hat hier sehr viel weniger Vorbehalte gegenüber einer ökonomischen Argumentation als in Deutschland.

In diesen Kontext gehört auch, dass sich neue finanzkräftige Akteure für Fragen der kulturellen Bildung interessieren. Neben der Bundeskulturstiftung, die sich in den letzten Jahren sehr stark engagiert hat, sind es vor allem private Stiftungen wie die Stiftung Mercator. Aus dieser Stiftung sind nicht bloß wichtige konzeptionelle Impulse im Bereich einer kulturaffinen Schulpolitik gekommen, die zudem mit erheblichen finanziellen Mitteln gestützt werden. Die Stiftung arbeitet zudem geschickt mit den zuständigen staatlichen Stellen – etwa Schulministerien und der Kultusministerkonferenz – zusammen, sodass es erhebliche Chancen gibt, dass die geförderten Initiativen eine größere Nachhaltigkeit haben werden.

Auch die Wissenschaft zeigt ein wachsendes Interesse am Arbeitsbereich Kulturelle Bildung. Dieses Interesse deckt sich insofern mit der politischen Entwicklung, als die Frage nach den Wirkungen einer ästhetischen Praxis für beide Seiten interessant ist: In der Politik spricht man von einer evidenzbasierten Strategie, man wünscht sich belastbare Evaluationsstudien zu den Wirkungen der geförderten Praxis. Die Wissenschaft nutzt bei einer solchen Wirkungsforschung die Finanzierung entsprechender Forschungsprojekte – und damit der Schaffung und Sicherung von Stellen.

Vieles ist möglich, doch es gibt es große Herausforderungen

Fügt man das alles zu einem Gesamtbild, ist das Glas sicher halbvoll. Man muss allerdings sehen, dass nach wie vor Probleme existieren: Der Verwaltungsaufwand bei den genannten Förderprogrammen ist zum Teil erheblich, sodass die Möglichkeiten gerade von kleinen Kultureinrichtungen schnell überschritten werden. Und nach wie vor sind die Arbeitsverhältnisse der Kulturschaffenden in diesem Feld prekär. Auch die auf mehrere Jahre angelegten Programme zersplittern sich in der Praxis wiederum in kurzzeitige Projekte, sodass das Problem der Fristigkeit vieler Ideen nicht wirklich gelöst ist.



... Zwischen Hype und Alltagssorgen

Wie alle anderen Gesellschaftsbereiche werden sowohl die Bildungs- als auch die Jugend- und Kulturpolitik mit gesellschaftlichen Entwicklungen konfrontiert, auf die sie reagieren müssen. Die können sie allerdings nicht alleine lösen. Natürlich muss dabei das Problem der Flüchtlinge angesprochen werden. Sowohl in der Bildungs- als auch in der Jugend- und Sozialpolitik gibt es rechtliche Verpflichtungen, alle Menschen, die in Deutschland leben, unabhängig von ihrem Status in den Genuss der jeweiligen Angebote kommen zu lassen. Dies bedeutet ein Recht auf Schule, dies bedeutet aber auch ein Recht auf kulturelle Teilhabe. Viele Kultur- und Bildungseinrichtungen und viele entsprechende Fachorganisationen haben inzwischen diese Herausforderung angenommen. An vielen Stellen fehlt es jedoch an den notwendigen Ressourcen. Es gibt zudem eine gewisse Ratlosigkeit über die Inhalte und Methoden der kulturellen Bildungsarbeit speziell mit Flüchtlingen und Flüchtlingskindern. Zwar gibt es auf der rhetorischen Ebene immer wieder die Behauptung, dass eine ästhetische Praxis das geeignete Instrumentarium in diesem schwierigen Praxisfeld bietet. Doch in der Praxis zeigen sich immer wieder strukturelle, inhaltliche und personenbezogene Probleme. ¶



MARCO TROTTA

ist Mitbegründer, Veranstalter und Sprecher des Zwischennutzungsprojekts CONTAIN'T aus Stuttgart, das mit Kunst, Musik und Kultur in mobiler Architektur tote Ecken in der Stadt aufwirbelt. Davor gestaltete er das Programm des Projektraums „2ndTake“, arbeitete als Redakteur für freie Radios und engagierte sich im Rahmen von Schulprojekten gegen Rassismus und für eine plurale, weltoffene Gesellschaft.

Nichts hält länger als das Provisorium

Ein Blick unter die Haube des mobilen Zwischennutzungsprojekts contain't

Während Changemanagement in vielen Kultureinrichtungen eine vorübergehende Maßnahme darstellt, ist der Wandel für die MitarbeiterInnen und Aktiven von contain't aus Stuttgart Alltag. Regelmäßige Resets wurden dem kulturellen Zwischennutzungsprojekt bereits zur Geburtsstunde in den Code programmiert, Begriffe wie Planungssicherheit schon früh aus dem Vokabular gestrichen.

Ein Beitrag von Marco Trotta

Rückblick: Eines Wintermorgens flattert der Ateliergemeinschaft Bauzug 3YG die Räumungsaufforderung der Vermieterin Deutsche Bahn Immobilien Services ins Haus. In zwei Wochen sollen die bis dahin in Zugwaggons untergebrachten Ateliers und Veranstaltungsräume sowie die Außenbereiche geräumt sein. Die seit 13 Jahren ansässigen KünstlerInnen und VeranstalterInnen nehmen öffentlich Stellung und treten damit eine unverhoffte Solidarisierungswelle in der ohnehin brodelnden Stadtgesellschaft los - wir schreiben Januar 2011 und befinden uns auf dem Höhepunkt des Widerstands gegen das Großprojekt Stuttgart 21. Vermieterin und VertreterInnen aus Kommunalpolitik und Stadtverwaltung bieten Gespräche an. Sie münden in einem Gemeinderatsbeschluss für die temporäre Überlassung eines Ersatzgeländes am Alten Güterbahnhof.

Der kurzen Mietvertragsdauer am neuen Standort begegnen die KünstlerInnen konzeptionell: Zu mobilen Ateliers und Veranstaltungsräumen umgenutzte Frachtcontainer sollen künftig die schwerfälligen Waggons ersetzen und agile Umzüge ermöglichen. Ein Versuch, dem kündigungsbedingten Verschwinden zahlreicher Projekt- und Kulturräume etwas entgegenzusetzen. Im Umstieg auf mobile Raumformate und in der Zusammenarbeit mit der städtischen Liegenschaft sehen die InitiatorInnen einen zeitgemäßen Umgang mit urbanen Transformationsprozessen, in der Modularität der Frachtcontainer einen Vorteil für den sukzessiven, kostengünstigen Auf- und Ausbau.

Die Vision, fortan als wanderndes Kulturprojekt frischen Wind in die toten Ecken der Stadt zu bringen, findet zunehmend AnhängerInnen. Konsens unter den Beteiligten ist: Das neue Projekt soll Ateliergemeinschaft und kultureller Veranstaltungsort bleiben. In gemeinsamer Zusammenarbeit wird ein Leitbild entwickelt. Die Vision von contain't nimmt Gestalt an.



... Nichts hält länger als das Provisorium



Abb 1. contain't startet -
Flyer anlässlich des Richt-
fests im Jahr 2012

Raum für Begegnung, Partizipation und Vernetzung

Die Agenda sieht niederschwellige Experimentierflächen für nicht-etablierte Kunst, experimentelle Musik, Selbstbauprojekte und Clubkultur ohne Konsumzwang vor. Ein Gegengewicht zur starken Verdichtung kommerzieller Flächen in der Stuttgarter Kessellage soll entstehen. Eine Plattform zur Begegnung und künstlerischen Vernetzung soll sinnstiftende Nutzungen und die partizipative Quartiersentwicklung ermöglichen. Die geplanten low-budget-Ateliers sieht man als smarte Ergänzung zu den Angeboten privater und städtischer Zwischennutzungsagenturen. Die Zusammenarbeit an der Schnittstelle von Off-Kultur und Verwaltung soll einen zeitgemäßen Beitrag zur kulturellen Stadtentwicklung leisten, die dem dringenden Raumbedarf von KünstlerInnen, Kreativen und Medienschaffenden in Stuttgart Rechnung trägt. Dafür soll ein rechtlicher Rahmen geschaffen werden, der gemeinnützige Verein contain't e.V. wird gegründet.

Planungen mit zäher Bürokratie und hoher Frustration

Doch der Idealismus kollidiert schon bald mit der Realität. Kommunikationsdefizite in der Verwaltung verursachen zwei unvorhersehbare Kurswechsel bei der Mietfläche, lassen Planungsarbeit verpuffen und tragen zur frustrierenden Verzögerung des Projektstarts bei. Die Gründungsfinanzierung muss mehrfach überarbeitet werden, weil Förderzusagen der Stadt im sechsstelligen Bereich spontan zurückgezogen werden oder eine stattliche Sachspende der Deutschen Bahn erst nach 16-monatiger Korrespondenz in Startkapital umgewandelt werden kann. So schrammt das Projekt in den ersten beiden Jahren mehrmals knapp an der Pleite vorbei. Die vielseitigen Nutzungen der modularen Räume bringen die Steuerberaterin ins Schwitzen, denn das Gemeinnützigkeitsrecht sieht keine spontanen Umnutzungen vor. Die mit Abstand größten Überraschungen halten jedoch Baurecht, Veranstaltungsstättenverordnung und der Artenschutz bereit: Insgesamt vier Jahre steckt der junge Verein in drei verschiedenen Bauantragsverfahren fest und



... Nichts hält länger als das Provisorium

verheizt dabei die pro bono-Expertise zweier Architekturbüros und zahlreicher weiterer Fachleute, Firmen und HelferInnen. Denn zu einer Nutzungsgenehmigung für den Kulturbetrieb und die Ateliergemeinschaft soll es bis zum Mietvertragsende nicht kommen.

Abb. 2 Die Planungen sind bestimmt von der Suche nach immer neuen Lösungsansätzen.



Zwischen 2012 und 2015 wird die Regulierungsflut der Verwaltung zum dauerhaften Frustmoment im Projektteam und Grund für eine anhaltend hohe Fluktuation unter den Beteiligten. Gleichzeitig schweißen die Schwierigkeiten das Team zusammen und werden zum Motor für kreative Ansätze und Lösungen im Umgang mit den sich ständig verändernden Umständen. Die Erfahrungen mit der Baubehörde ziehen zwei Paradigmenwechsel in der architektonischen Ausrichtung nach sich: Während die ersten Planungen für ein großes, gefügtes Container-Ensemble mit Blick auf die finanziellen und baurechtlichen Schwierigkeiten zugunsten einer reversiblen Holzmodulbauweise in der Schublade verschwinden, ist es am Ende die Rückbesinnung auf das einzelne Frachtcontainer-Atelier, die den Erfolg bringt und in den Bau eines Container-Atelier-Prototypen mündet.

Öffentlichkeitswirksame Kulturpolitik bringt Lösungen

Das rege öffentliche Interesse und der erhöhte Respons aus den sozialen Medien stellen die Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation innerhalb des Projekts vor neue Herausforderungen. Doch als es gelingt, den Hype um das Projekt in öffentlichen Druck auf die Politik und Verwaltung zu transformieren, zahlt sich die mediale Resonanz aus: Im Kommunalwahlkampf 2014 fordert contain't öffentlichkeitswirksame Lösungen für die verfahrenene Genehmigungssituation. Unter dem Eindruck der spürbaren Solidarisierung in den sozialen Medien und auf Podien zur Kulturpolitik geraten Verwaltung und Fraktionen unter Zugzwang. In der Folge bietet der erste Bürgermeister contain't sieben Veranstaltungs-Sondergenehmigungen pro Jahr an, auf deren Grundlage schon kurze Zeit später eine Reihe von Festivals ausgetragen werden kann.



... Nichts hält länger als das Provisorium

Zwei Jahre nach dem Start besteht damit erstmals die Grundlage, dem eigenen Kulturauftrag nachzukommen und einen nennenswerten Beitrag zur Gesamtfinanzierung zu leisten. Inzwischen wird klar, dass die Anforderungen an einen zuverlässigen Betrieb nicht mehr ehrenamtlich gestemmt werden können. Deshalb initiiert das Projektteam im Frühjahr 2014 eine Mitgliederkampagne. Insgesamt vierhundert Fördermitglieder treten dem Verein bei und verringern mit ihren Mitgliedsbeiträgen die Abhängigkeit des Vereins von öffentlicher Förderung oder unternehmerischem Sponsoring.



Abb. 3 Der Betrieb funktioniert - Veranstaltungen beleben das Projekt und bringen wichtige Anteile an der Finanzierung.

Zum Jahresende 2014 finanziert sich contain't zu je einem Drittel aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb, Mitgliedsbeiträgen und Vermietungen. Der Verein ist nun in der Lage, essentielle Tätigkeiten in den Bereichen Geschäftsführung, Office, Veranstaltungsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit zu vergüten. Auf dem Gelände stehen dreizehn Container, zwei Wagons, ein Zirkuszelt und einige fliegende Bauten. Die Konzerte, Live-Acts, Performances, Wortveranstaltungen, DJ-Events und Ausstellungen, die das Projekt ausrichtet, locken regelmäßig zwischen einem Dutzend und über tausend Besuchern auf das Gelände.

Das Konzept für die Ateliergemeinschaft entsteht Anfang 2015 im Rahmen eines offenen Workshops. Zusammen mit dem Entwurf für ein low budget-Containeratelier veröffentlichen die TeilnehmerInnen die Workshopergebnisse in einer Broschüre. Zur Finanzierung startet contain't eine Crowdfunding-Kampagne, die im Sommer 2015 eine Summe von 22.000 Euro einbringt. Der Erlös fließt in die Infrastruktur der geplanten Ateliergemeinschaft und der erste Prototyp wird gebaut.



... Nichts hält länger als das Provisorium

Erfolgreich und doch vor dem Aus?

Doch noch vor der ersten Nutzung folgt die Ernüchterung: Eine Artenschutzmaßnahme verhindert die Verlängerung des Mietvertrags und zwingt contain't den Alten Güterbahnhof zum Jahresende 2015 zu verlassen. Ein Ersatzgelände wird nicht angeboten. Letzter Lichtblick ist ein angrenzendes Areal in der direkten Nachbarschaft. Aber die Anfrage des Vereins im Gemeinderat läuft ins Leere. contain't gibt nicht auf und startet die Petition „7.000 Unterschriften in 7 Tagen“, die sich an Oberbürgermeister Kuhn richtet. Obwohl die Resonanz überwältigend ist und mehr als 7.000 UnterstützerInnen das Anliegen des Kulturvereins unterstreichen, lässt sich die Verwaltung nicht zu einem Angebot bewegen.

Abb. 4 contain't muss im Jahr 2016 umziehen.



contain't steht vor dem Aus. Doch die Rettung kommt aus dem eigenen Netzwerk: Der befreundete Kunstverein Wagenhalle e.V. bietet contain't vorübergehend eine Fläche vor der Wagenhalle an. Dort geht das Projekt im Winter 2016 in Startposition für das sommerliche Relaunch in Kooperation mit dem Kunstverein Wagenhalle. Die achtzig Künstler des Wagenhallen-Vereins ziehen über den Zeitraum der geplanten Wagenhallensanierung in die Containercity - eine neu entstehende Ateliergemeinschaft aus Containern. Im August baut contain't ein Ensemble aus 13 Frachtcontainern auf und bringt Infrastruktur und Know-How in die Containercity mit ein. Mobilität und Modularität haben sich ausgezahlt. ¶



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>