

Total Quality Management (TQM) und Strategisches Planen – auch für Museen?

ERICH WAPPIS

Viele öffentliche Einrichtungen sehen sich heute einem wachsenden Druck der Gesellschaft ausgesetzt, ihre Funktionen für die Allgemeinheit neu zu überdenken. Dies geschieht auch im Hinblick auf die überwiegende Finanzierung dieser Einrichtungen mit Steuergeldern. In immer höherem Ausmaß wird erwartet, dass öffentliche Institutionen einen Teil ihrer Finanzierung selbst übernehmen, um die Kosten für die öffentliche Hand durch Sponsoring und sonstige Einnahmen zu senken. Dies gilt in besonderem Maße auch für Museen und andere Kulturbetriebe.

Ausgehend vom Bereich der Medizin in den USA hat sich im letzten Jahrzehnt auch in Europa in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor eine lebhafte Debatte über die Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen entwickelt. Es ist diese Diskussion eine Reaktion auf die zunehmende Verknappung von Ressourcen, die Verschärfung der Wettbewerbssituation und zunehmende Verteilungskämpfe. Der Strukturwandel öffentlicher Einrichtungen hat auch an die Museen eine große Vielfalt an Organisationsmodellen herangetragen, was die Suche nach einem übersichtlichen und praktikablen Modell verständlich macht. Das Konzept des Total Quality Managements (TQM) kommt diesem Wunsch entgegen. Trotz seiner komplexen Struktur bietet es einen ganzheitlichen Ordnungsrahmen an, der Instrumente zur kontinuierlichen Analyse, Optimierung und Steuerung der gesamten Organisationsstruktur eines Unternehmens oder einer Körperschaft bereitstellt.

Was bedeutet TQM?

Die Bezeichnung leitet sich ab von

Total – Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Eigentümer und Gesellschaft werden einbezogen.

Quality – Gemeinsam festgelegte Standards werden erfüllt und kontinuierlich höher angesetzt.

Management – Die Führungskräfte haben Vorbildfunktion und legen Qualitätspolitik und -ziele fest.

Wie erfolgt die Qualitätskontrolle?

Die Verwendung öffentlicher Subventionen erfordert eine Kontrolle durch externe Institutionen. Diese steht meistens am Ende einer langen Kette der Entstehungsprozesse von Dienstleistungen und Produkten. Eine ausgeprägte Aufgabenteilung und die starke Zunahme komplexer Produkte und Dienstleistungen führen dazu, dass die

Qualitätskontrolle immer schwieriger wird und weitgehend nach dem alten System erfolgt: Durchführung eines Vergleichs zwischen geplanten und realisierten Größen sowie die Analyse der Abweichungsursachen, ohne dass Maßnahmen zur Beseitigung der festgestellten Mängel getroffen werden. Controlling als neues Steuerungsinstrument, das im öffentlichen Bereich kontinuierlich aufgebaut wird, versucht hier Abhilfe zu schaffen. Das heißt für ein Museum im zunehmenden Umfang, dass die Ziele des Museumsbetriebes explizit und messbar vorliegen müssen. Für alle Bereiche müssen Handlungsalternativen entwickelt werden, der laufende Betrieb überwacht die Einhaltung der Planungen und trifft im Falle von Abweichungen Gegenmaßnahmen. Qualitätsmanagement darf jedoch nicht nur im Sinne des Controlling verstanden werden: Es muss dazu führen, dass eine Verbesserung der Arbeitsabläufe angestrebt und durchgesetzt wird. Das Modell des TQM betont insbesondere die Mitwirkung aller Mitglieder, die Einplanung eines langfristigen Erfolges durch zufriedene Kunden und eine optimale Dienstleistung zu niedrigen Kosten. Die europäische Weiterentwicklung des TQM, die EFQM (European Foundation for Quality Management), hat einen überlegenen Ansatz entwickelt. Sie ist in ihrer Potenzial- und Prozessdimension – Input – auf eine Ergebnisdimension – Output – ausgerichtet (Abb. 1).

Die Führung – das Management – legt die Unternehmensleitlinien und Qualitätsziele fest. Dem mittleren Management obliegt die Organisation und der Mitarbeiterebene die operative Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen. Die MitarbeiterInnen sind der wesentlichste Erfolgsfaktor bei der Realisierung von TQM. Durch Vorschlags-, Beteiligungs- und Entscheidungsrechte steigt die Mitarbeitermotivation entscheidend (people empowerment).

Qualitätskontrolle sollte im Sinne der Mitarbeiterorientierung von denjenigen MitarbeiterInnen durchgeführt werden, die an der Aufgabenerfüllung maßgeblich beteiligt waren. Da sie in ihrem Aufgabenbereich kompetent sind, gewährleisten sie auch eine optimale Qualitätskontrolle.

Der Begriff „Kunde“ wird in diesem Organisationsmodell weiter gefasst, als es umgangssprachlich üblich ist. Es sind nicht nur die Museumsbesucher Kunden, sondern auch andere Wissenschaftler und Partner in Politik, Verwaltung und Wirtschaft, selbst der eigene Mitarbeiter, der eine Leistung des Museums in Anspruch nimmt, wird unter die-

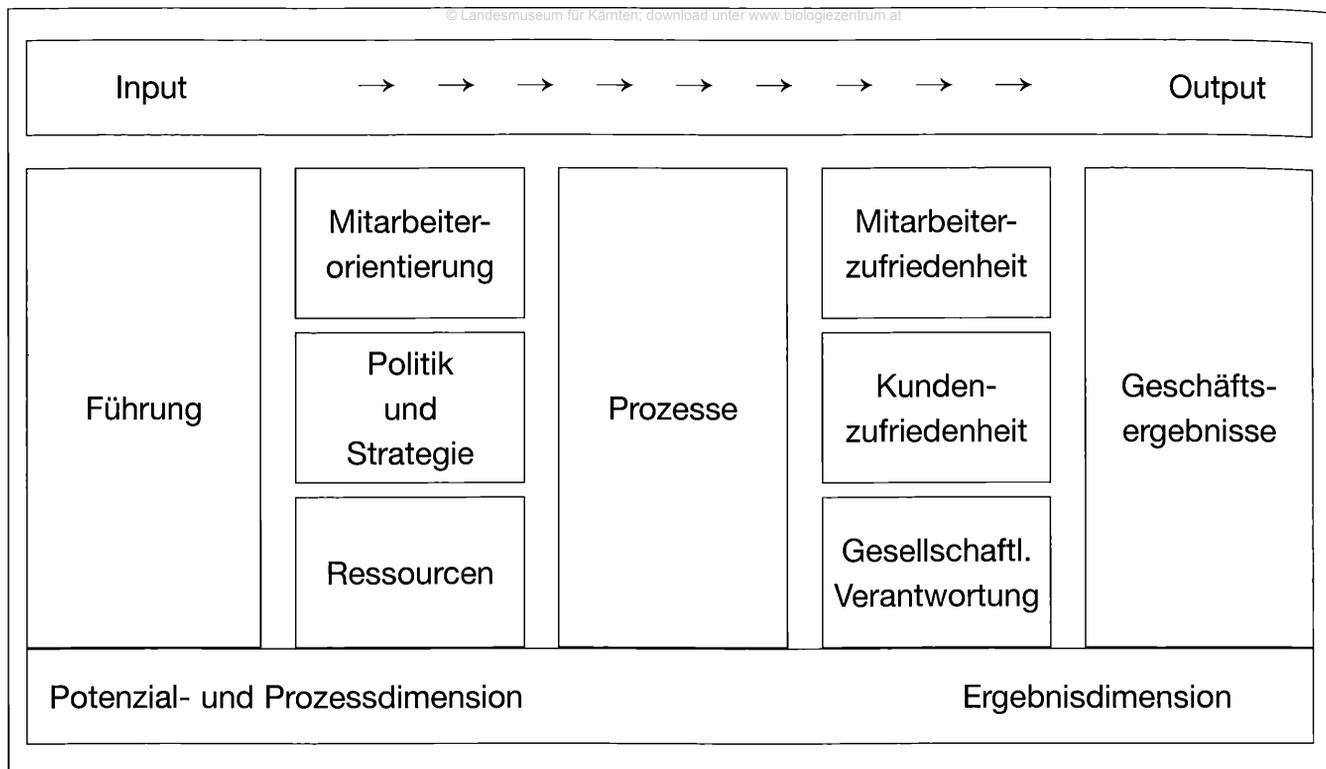


Abb. 1: Das EFQM-Modell (nach Brüggerhoff und Tschäpe 2001)

sem Kundenbegriff subsumiert. Auch der Bürger, der das Museum nicht besucht, wird als potenzieller Kunde betrachtet und in die Überlegungen einbezogen.

Die Ergebnisdimension des EFQM-Modells (nach Pröhl 1996)

Die **MitarbeiterInnenzufriedenheit** lässt sich erheben durch Mitarbeiterbefragungen (subjektive Zufriedenheit) und Auswertung von Mitarbeitergesprächen, objektive MitarbeiterInnenzufriedenheit drückt sich in geringer Fluktuationsrate, weniger Krankenstandstagen und Bereitschaft zur Weiterbildung aus.

Die **Kundenzufriedenheit** lässt sich am Grad der Nutzung des Angebotes messen (Besucherzahlen, Besuchergruppen, Schulklassen, Nutzung der Kataloge, Führungsteilnehmer, Presseecho). Nur 4 % der unzufriedenen Kunden beschwerten sich; ein unzufriedener Kunde erzählt es elf- bis sechzehnmal weiter, ein zufriedener Kunde nur drei- bis achtmal! Es ist sechsmal teurer einen neuen Kunden zu gewinnen als einen bestehenden Kunden zu erhalten. Die Besucherzufriedenheit lässt sich durch Befragung erheben, auch der Anteil auswärtiger Besucher zeigt den Imagewert des Museums an.

Die **gesellschaftliche Verantwortung** des Museums besteht im Sammeln, Bewahren und Erforschen, aber auch im Vermitteln von Bildungsinhalten. Dazu gehört unverzichtbar ein attraktiver Museumsshop, gastronomische Angebote, Ausbau der museumspädagogischen Aktivitäten, Rahmenveranstaltungen wie Workshops und ein interessantes Ausstellungsangebot.

Zu den **Geschäftsergebnissen** zählen Ressourcenverbrauch durch Personal- und Sachaufwand, die Herkunft der Mittel (Zuschüsse, Erlöse, Sponsoring) und die Effizienz (Deckungsgrad, Kosten pro Leistungseinheit).

Für eine externe Kontroll- und Steuerungsmöglichkeit bieten weder TQM noch EFQM ein nötiges Instrumentarium, sondern sie zielen in ihrer komplexen Struktur lediglich auf eine interne Selbstevaluation ab. Aus diesem Grunde wurde mit dem European Quality Award ein Qualitätspreis ins Leben gerufen, der einen punktuellen Vergleich auf europäischer Ebene ermöglicht. Dieser Preis wird von der Austrian Foundation for Quality Management verliehen; zahlreiche Firmen und Organisationen wie Kapsch AG, Siemens AG, Telekom AG, Berglandmilch u. v. a. sind Mitglieder der AFQM. Im Jahre 2001 hat die Firma Infineon Technologies Austria AG diesen Preis erhalten, aber auch Institutionen wie das AMS Kärnten haben sich erstmals um diesen Preis beworben.

Strategisches Planen im Museum

Wie kann dieser Planungsprozess nun in einem Museum implementiert werden? Diese Fragen werden seit Jahren in verschiedenen Dachorganisationen wie ICOM (Internationaler Museumsrat) oder bei Museums-Fachtagungen diskutiert. Die Tagung von INTERCOM (International Committee on Management) im Jahre 2000 in Jerusalem widmete sich ausschließlich diesem Thema (Strategic Planning: A Practical Workshop, 13.–17.2.2000, Jerusalem Museum). Die wichtigsten Ergebnisse dieses Diskussionsprozesses möchte ich zusammengefasst darstellen, auf dieser Grundlage soll auch ein Planungsprozess für das Landesmuseum Kärnten initiiert werden.

Planungsmethoden, die vom privaten Sektor und der Wirtschaft übernommen wurden, dienen dazu, die jetzige Position und Situation eines Museums zu definieren und von diesem Punkt aus die zukünftige Entwicklung festzulegen. Den Schwerpunkt eines Museums auf das Bewahren, Konservieren und die wissenschaftliche Bearbeitung der Exponate und der sonstigen Objekte zu legen, ist heute zu wenig: Immer größere Bedeutung kommt der Präsentation der Schaustücke und der Vermittlung an interessierte Besucher zu. Dies kann nur gelingen, wenn sich alle MitarbeiterInnen mit den Zielen des Museums identifizieren und mit hoher Motivation ihre Funktion erfüllen – eine der wichtigsten Aufgaben für das Management, d. h. die Führungsebene des Museums!

Folgende Schritte sind bei strategischer Zukunftsplanung einzuhalten:

1. Organisation des Planungsprozesses

Die Vorbereitungsarbeit für den Planungsprozess wirft ein breites Band an Fragen auf, die zu Beginn beantwortet werden müssen: Wer soll in die Arbeit integriert werden und zu welchem Zeitpunkt? Gibt es an unserem Museum Interessierte, wie werden sie eingebunden? Wie lange soll der Prozess dauern, welche Informationen werden benötigt und wer beschafft sie? Teamarbeit ist hier notwendig, da alle MitarbeiterInnen, die den Plan umzusetzen haben, auch an der Ausarbeitung des Plans beteiligt sein sollen. Zusätzlich sollten alle am Museum Interessierten und die politisch Verantwortlichen informiert sein und die Möglichkeit haben, ihre Ideen einzubringen. Der zeitliche und finanzielle Rahmen muss abgesteckt werden.

2. Überprüfung des gesellschaftlichen Umfeldes

Die Überprüfung des gesellschaftlichen Umfeldes umfasst sowohl statistisch erfassbare als auch intuitive Daten. Erwartungshaltungen müssen jedoch als solche identifiziert und definiert werden. Der Sinn dieser Überprüfung ist, so klar wie möglich das gegenwärtige und zukünftige gesellschaftliche Umfeld des Museums zu erfassen. Vier Bereiche können untersucht werden:

- a) das politische, wirtschaftliche und soziale Klima im Lande („Makroumwelt“),
- b) die Umwelt und Geschichte des Museums in der Stadt bzw. der Region,
- c) die Aktivitäten ähnlicher Institutionen und „Konkurrenten“,
- d) das Museum im internationalen Kontext.

Die Daten werden sowohl von Museumsmanagement und Administration als auch vom einschlägig wissenschaftlich arbeitenden Fachpersonal gesammelt.

3. Entwicklung eines Leitbildes

Alice: Which way should I go?

Cat: That depends on where you are going.

Alice: I don't know where I am going!

Cat: Then it doesn't matter which way you go!

Lewis Carroll, 1871: „Through the Looking-Glass“

Die Erarbeitung eines Leitbildes ist der fundamentalste Prozess des strategischen Planens. Hier wird der Grund für die Weiterentwicklung gelegt und werden Visionen für die Zukunft entworfen. Oftmals sind manche Funktionen des Museums gesetzlich fixiert, darüber hinaus erfüllt die Erarbeitung eines Leitbildes wichtige Funktionen: Die Menschen, die im Museum arbeiten, identifizieren sich damit und bringen – höher motiviert – mehr Energie für das Ganze ein. Auch die Öffentlichkeit (Wirtschaft, Unterstützungsvereine, Politik, Besucher) hat ein klares Bild von der jetzigen und zukünftigen Position des Museums, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing werden dadurch erleichtert.

Folgende Punkte müssen definiert werden:

Welche Funktionen hat das Museum jetzt und in der Zukunft?

Für wen führt das Museum diese Funktionen aus?

Wie werden diese Funktionen erfolgreich erfüllt?

Warum gibt es das Museum überhaupt?

Der Prozess der Leitbilderstellung ist langwierig und muss mit großem Einsatz und mit großer Offenheit unter Beteiligung aller MitarbeiterInnen geführt werden. Es ist sozusagen die Grundphilosophie des Museums. Ist das Leitbild einmal erarbeitet, müssen alle Aktivitäten daraufhin überprüft werden, ob sie zum Leitbild passen oder nicht. Nichts mehr geschieht zufällig: Ausstellungen werden z. B. nicht mehr gezeigt, weil sie gerade billig zu haben waren, sondern weil sie zum neuen Museumskonzept gehören.

4. Analyse des Ist-Zustandes (Stärken-Schwächen-Analyse)

Zur Untersuchung des Jetzt-Zustandes des Museums dienen vor allem drei Techniken:

- die Stärken-Schwächen-Analyse (sie untersucht Stärken, Schwächen, Entwicklungskapazität und mögliche Hindernisse zur Erreichung der Zielvorstellung), Interviews mit Besuchern, Befragung von Zielgruppen-Vertretern (z. B. Befragung von LehrerInnen, Tourismusverantwortlichen, Wirtschaftstreibenden).

Was genau abgefragt wird, wird wieder in Teamarbeit entwickelt. Man kann z. B. zehn bis zwölf TeilnehmerInnen aus den oben erwähnten Zielgruppen zu einer Arbeits-sitzung einladen, welche dann zu bestimmten Punkten ihre Sicht der Dinge darlegen.

Das Herzstück dieser Analyse ist es aber herauszufinden, ob ein Museum überhaupt die Fähigkeit hat, ein neues Leitbild erfolgreich durchzusetzen. Folgende Ergebnisse sollten erhalten werden:

- a) Festlegung der Art der Überprüfung des Erscheinungsbildes des Museums – welche Daten sollen erhoben werden, wer ist verantwortlich dafür; zeitlicher Rahmen,
- b) Identifizierung der organisatorischen Stärken und Schwächen (auch im Vergleich zu Mitbewerbern), welche bei der Umsetzung des Leitbildes wichtig sein werden,
- c) Identifizierung der Möglichkeiten und Hindernisse innerhalb der Umgebung,
- d) Vergleich der jetzigen Situation des Museums mit den zukünftigen Entwicklungszielen – „Lückenanalyse“

5. Entwicklung eines strategischen Profils, Aufgaben und Erfolgskriterien

An diesem Punkt müssen nun die Aktivitäten definiert werden, welche das neue Leitbild implementieren. Indikatoren für ein erfolgreiches Arbeiten müssen definiert werden und auch, wer für welche Schritte verantwortlich ist und wie viel Zeit dafür zur Verfügung steht. Indikatoren für die erfolgreiche Arbeit können sein: Anzahl der Besucher bzw. Mitglieder, die Ausweitung des Angebotes (Ausstellungen, Seminare, Workshops), Prozentsatz der Eigenfinanzierung, Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Für jeden Punkt wird ein Ziel definiert, welches in einer bestimmten Zeit erreicht werden soll. Die internen Ressourcen – sowohl finanziell als auch personell – zur Erreichung des Zieles müssen identifiziert werden.

Besonders wichtig ist die Entwicklung einer organisatorischen Kultur, welche sich ausdrückt in

- a) einer positiven, vorwärts gerichteten Einstellung zur Zukunft des Museums,
- b) der Bereitschaft, der Öffentlichkeit in allen Bereichen der Museumsarbeit zu dienen,

- c) einer klaren und entscheidungsfreudigen Führung,
- d) Teamarbeit und Zusammenarbeit als Führungsprinzip,
- e) Respekt für die Beiträge und fachlichen Ratschläge aller MuseumsmitarbeiterInnen.

In Kombination mit den Ergebnissen der Analyse des Ist-Zustandes führt man dann eine Lückenanalyse durch. Unweigerlich werden sich Abweichungen zwischen dem Ist-Zustand und dem neuen Leitbild für das Museum ergeben. Man muss nun spezifische Strategien entwickeln, um diese Lücken zu schließen; sollten sie unüberbrückbar scheinen, muss das Planungsteam neue Teilziele definieren, um realistische und durchführbare Lösungen zu finden. Durch die Lückenanalyse werden folgende Fragen beantwortet:

- a) Wie unterscheidet sich unser derzeitiges Erscheinungsbild vom erwünschten?
- b) Wie passen unsere „Erfolgsindikatoren“ mit unseren derzeitigen – so überhaupt vorhanden – zusammen und wie mit unseren Ressourcen?
- c) Was sind unsere derzeitigen Strategien für das Museum, wie steht es mit unseren Fähigkeiten, neue durchzusetzen?
- d) Wie unterschiedlich ist unsere Betriebskultur von der oben beschriebenen Organisationskultur?

Die Lückenanalyse ist der Moment der Wahrheit; sie gibt auch die Antwort darauf, ob die vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen ausreichend sind, diese Lücken zu schließen. Es gibt hier zwei Möglichkeiten: Entweder reduziert man die Zielvorstellungen oder man reduziert die Hindernisse, die für die Lücken verantwortlich sind.

6. Entwicklung des Aktions-Planes, Durchführung des Planes und Evaluation

Bevor der Aktionsplan entwickelt wird, müssen Prioritäten im Verhältnis zu den strategischen Zielen entwickelt werden. Welches Ziel muss zu Beginn der Umsetzung mehr berücksichtigt werden, was kann bis später warten? Welche Erfolgsindikatoren sind von besonderer Wichtigkeit? Das Planungsteam muss diese Entscheidungen treffen. Der Aktionsplan wird vertikal und horizontal gegliedert. Für jedes strategische Ziel wird ein klares, gut verständliches Szenario entwickelt, wie sich das Museum von Punkt A zu Punkt B entwickeln wird. Folgende Punkte müssen beachtet werden:

- a) eine klare Beschreibung des Produkts oder der sonstigen angebotenen Leistung,
- b) der angesprochene Besucherkreis bzw. Zielmarkt,
- c) die absolut erforderlichen menschlichen und finanziellen Ressourcen,
- d) ein detaillierter Finanzplan,
- e) ein Zeitplan für den gesamten Prozess,
- f) ein umfassender Plan für das Marketing.

Auf horizontaler Ebene muss die Finanzplanung erfolgen, ebenso das erfolgreiche Marketing neuer Angebote bzw. Produkte und eine langfristige Personalplanung. Von großer Bedeutung ist eine permanente, begleitende Evaluation des Entwicklungs-Prozesses, indem die vorher festgelegten Erfolgsindikatoren verwendet werden, um den Fortgang des Entwicklungsprozesses zu dokumentieren bzw. Defizite in der Umsetzung deutlich zu machen.

Literatur

Brüggerhoff, Stefan und Tschäpe, Ruth (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Museum?! Bielefeld 2001.

Pröhl, Marga (Hrsg.): Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich. Zwischenbericht zum Städtevergleich der

Kunstmuseen der Städte Bielefeld, Dortmund, Mannheim und Wuppertal. Gütersloh 1996.

Anschrift des Verfassers

Mag. Erich Wappis

Landesmuseum Kärnten

Museumgasse 2

A-9021 Klagenfurt am Wörthersee

erich.wappis@landesmuseum-ktn.at

ZOBODAT - www.zobodat.at

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: [Rudolfinum- Jahrbuch des Landesmuseums für Kärnten](#)

Jahr/Year: 2009

Band/Volume: [2008](#)

Autor(en)/Author(s): Wappis Erich

Artikel/Article: [Total Quality Management \(TQM\) und Strategisches Planen - auch für Museen?
459-463](#)