

Andreas P. Wenger
Adrian Ritz

**Museumslandschaft Schweiz
im Wandel
Betriebswirtschaftliche Anforderungen
und Managementrealität**

KPM-Schriftenreihe Nr. 33

Die Schriftenreihe des Kompetenzzentrums für Public
Management der Universität Bern wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Andreas Lienhard

Prof. Dr. Adrian Ritz

Prof. Dr. Reto Steiner

Andreas P. Wenger
Adrian Ritz

**Museumslandschaft Schweiz
im Wandel
Betriebswirtschaftliche Anforderungen
und Managementrealität**

KPM-Verlag
Bern

*Dr. rer. pol. Andreas P. Wenger ist Leiter der Auslandmärkte
und Mitglied der Geschäftsleitung von PostAuto Schweiz AG.*

*Prof. Dr. Adrian Ritz ist Assistenzprofessor für Betriebswirt-
schaftslehre des öffentlichen Sektors am Kompetenzzentrum
für Public Management der Universität Bern.*

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

*Museumslandschaft Schweiz im Wandel
Betriebswirtschaftliche Anforderungen und Managementrealität
Andreas P. Wenger ; Adrian Ritz
Bern 2008
ISBN 978-3-906798-32-5*

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 2008 by KPM-Verlag Bern
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlags ist
unzulässig.

www.kpm.unibe.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Museen – eine erfolgreiche Idee im Wandel.....	3
3	Externe Einflüsse und konkrete Herausforderungen	5
4	Museen als Erkenntnisobjekte der Betriebswirtschaft.....	9
5	Dimensionen des Museumsmanagements und Arbeitsthesen	13
6	Empirische Studie zum Museumsmanagement in der Schweiz	17
6.1	Beschreibung der Studie	17
6.2	Struktur der erfassten Museen	18
6.3	Bedeutung zentraler Dimensionen des Museumsmanagements	20
6.4	Bewertung von Museumsarbeit und Konkurrenz.....	27
6.5	Spezifische Einflussfaktoren auf das Museumsmanagement	29
7	Fazit	35

1 Einleitung

Museen sehen sich immer mehr mit der Herausforderung konfrontiert, wie sie sich in einem von professionell geführten Institutionen geprägten und hart um Ressourcen kämpfenden Kulturmarkt neu positionieren können. Aufgrund einer seit den 1970er Jahren stetig ansteigenden Museumsdichte in der Schweiz wird von Museumsleitungen vielfach mehr Innovationskraft und Führungskompetenz verlangt, damit sie die Zukunft ihrer Institutionen aktiv gestalten und sichern können. Der vorliegende Artikel geht der zentralen Frage nach, inwieweit sich die Führung und das Management von Museen in der Schweiz verändert und welches die primären strategischen sowie organisatorischen Verhaltenslinien aus Sicht der Museumsleitungen sind. Im zweiten Kapitel des Artikels wird kurz die Museumslandschaft der Schweiz beschrieben. Danach werden der für Museen relevante Wandel der Umsysteme und die sich daraus ergebenden externen Einflussfaktoren analysiert. Im vierten und fünften Kapitel werden die zentralen betriebswirtschaftlichen Dimensionen für das „Geschäftsmodell“ eines Museums durch Literaturanalyse hergeleitet, mit den relevanten strategischen sowie organisatorischen Fragestellungen verdichtet und in Kapitel sechs deren Ausprägung und Veränderungsrichtung mittels einer von den Autoren durchgeführten empirischen Erhebung über die Schweizer Museumslandschaft dargestellt.

2 Museen – eine erfolgreiche Idee im Wandel

Die Idee des Museums ist zweifellos eine der erfolgreichsten Ideen, die im Laufe der neueren Menschheitsgeschichte umgesetzt wurde. Das Konzept, das im Rahmen der französischen Revolution 1793 im Louvre erstmals als grosses, staatlich getragenes Museum Gestalt angenommen hatte (vgl. Louvre 2006 und Preziosi/Farago 2004: 5), hat in Folge der Europäischen Expansion die ganze Welt erreicht. Heute dürfte es global gesehen weit über 100'000 Museen unterschiedlichster Art, Grösse und Mission geben (vgl. Preziosi/Farago 2004: 3).

Zu dieser grossen Vielfalt trägt die Schweiz überdurchschnittlich viel bei. Das Land verfügt über eine ausgesprochen reiche und mannigfaltige, aber auch schwer überschaubare Museumslandschaft, über deren genaue Grösse unterschiedliche Zahlen existieren (vgl. Lezzi 2006). Allgemein wird heute in der Schweiz mit um die 1'000 Museen gerechnet (vgl. Sidler 2006), der aktualisierte Museumsführer des VMS-AMS zählt 948 Museen (vgl. VMS-AMS 2006). Davon sind ca. 40 Prozent der Kategorie „regionale und lokale Museen“ zuzurechnen, gefolgt von den Kunstmuseen und thematischen Museen (jeweils ca. 19 Prozent). Mit einem Museum auf ca. 7'800 Einwohner besitzt die Schweiz in Beziehung zur Bevölkerung neben Finnland die höchste Museumsdichte der Welt (vgl. Beccarelli 2005: 300). Diese hohe Dichte auf kleinstem geografischem Raum ist v. a. zwischen 1970 und 2000 entstanden: In dieser Zeit wurden 569 neue Museen eröffnet. Die Zunahme hat sich mittlerweile stark abgeschwächt, wohl vorwiegend aufgrund knapper Finanzen (vgl. Lezzi 2006).

Doch was ist ein Museum genau? Preziosi und Farago (2004: 3) stellen fest, dass wir heute in einer Welt leben, in der praktisch alles in einem Museum ausgestellt wird und praktisch alles zu einem Museum gemacht werden kann. Der Begriff des Museums wird denn auch kontrovers diskutiert und kennt viele Facetten (vgl. Beccarelli 2005: 36 f., Dauschek 2001: 6 f. und Bößert/Dauschek/Dreyer/Rump 2000). Die Debatte über Aufgabe und Stellung der Museen wird dabei teilweise bewusst öffentlich geführt (vgl. DCMS 2005). Von ihrer gesellschaftlichen Funktion her werden Museen immer wieder mit der Erzeugung, dem Erhalt und der Wei-

terentwicklung individueller und kollektiver Identität in Verbindung gebracht (vgl. DCMS 2005: 11, Preziosi/Farago 2004: 3 und Claus 2001). Aus einer betrieblichen, zweckorientierten Perspektive lautet die für den VMS-AMS relevante Definition des International Councils of Museums, welche allerdings aufgrund ihrer weiten Fassung nicht ohne Widerspruch geblieben ist (vgl. Beccarelli 2005, S. 37): „A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment“ (ICOM 2003).

Eine Durchsicht unterschiedlicher Definitionsansätze zeigt, dass das Begriffsverständnis primär von Perspektive, Zeit und Raum abhängig ist. Wie das Objekt, das sie zu erklären suchen, sind Museumsdefinitionen einer kontinuierlichen Evolution unterworfen. Denn sicher ist, dass die Institution des Museums, gerade weil sie zutiefst mit der Weiterentwicklung der Gesellschaften verbunden ist, überall auf der Welt im Zentrum äusserst vielfältiger sozialer, kultureller, wissenschaftlicher und politischer Entwicklungen steht (vgl. Preziosi/Farago 2004: 3). Dieses komplexe Gefüge hat sich in den letzten Jahren auf vielen Dimensionen dynamisiert, womit sich die Rahmenbedingungen für Museen nachhaltig verändert haben.

Die primäre Herausforderung für Museen ist es, in diesem Kontext gesellschaftlich relevant zu bleiben (vgl. Anderson 2004: 9). Dies heisst v. a., sich ständig weiter zu entwickeln und neu zu erfinden: Sowohl in der Wirkung gegen aussen, als auch in den vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen. Um die nötigen Veränderungen erfolgreich zu bewältigen, ist es unabdingbar, die hauptsächlichen Treiber für diesen Wandel zu erkennen. Diese sollen in der Folge beleuchtet werden, wobei wir hauptsächlich aus einer europäischen bzw. schweizerischen Perspektive argumentieren.

3 Externe Einflüsse und konkrete Herausforderungen

Museen sehen sich mit grundsätzlichen Strömungen konfrontiert, die primär in den sozio-kulturellen, wirtschaftlichen und technologischen Dimensionen ihrer Umwelt zu suchen sind (vgl. Kubicek/Thom 1976: 3977 ff.). Von grosser Bedeutung ist die Entwicklung und sukzessive Differenzierung der Freizeitgesellschaft im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts (vgl. DCMS 2005: 6 f., Busch 2004: 247 ff. und Wersig 2000). Der damit einhergehende Wertewandel ist für Museen aufgrund ihrer identitätsstiftenden Funktion besonders relevant. Durch die Abwertung puritanischer Arbeitstugenden bei gleichzeitiger Aufwertung der Selbstverwirklichung, durch die Ablösung der Massen- durch die Individualorientierung sowie durch die Öffnung geschlossener Kulturen hin zur Multikultur werden individuelle und gesellschaftliche Werte neu gewichtet und ausgerichtet. Individueller Lebensstil, Genuss- und Konsumorientierung, Nachfrage nach attraktiven Erlebnisangeboten bei abnehmendem Bindungswillen schaffen auch bei den Kulturinteressierten neue Bedürfnisse, die das Museumsmanagement herausfordern.

Zudem beeinflusst die massive geografische Ausdehnung des ökonomisch relevanten Raumes durch die Öffnung ehemals ganz oder teilweise abgeschotteter Länder (Osteuropa, Russland, Indien, China etc.) und deren Integration in die marktwirtschaftlich ausgerichtete Weltwirtschaft (im Rahmen der EU, der World Trade Organization WTO, bilateraler Abkommen etc.) die Kulturinstitutionen Westeuropas vermehrt. Die daraus resultierende Konkurrenz der Wirtschafts- und Sozialsysteme führt in Kombination mit einem kostenbewussteren Management staatlicher Haushalte in den etablierten Industrie- und Dienstleistungsnationen generell zu knapperen Finanzen der öffentlichen Hand. Schliesslich wirken auch die immer leistungsfähigeren und vernetzten Technologien der Informationsgesellschaft auf die Museen von heute ein (vgl. Lezzi 2003 und Wersig 2000). Technologien kreieren nicht nur neue Möglichkeiten und Hilfsmittel für die Wissensvermittlung, sondern eröffnen ganz neue Wirkungsdimensionen in der Aussenrepräsentanz durch die Beeinflussung von Raum, Ort und Zeit.

Diese generellen Veränderungen wirken nicht nur auf Museen, sondern auch auf eine Vielzahl anderer Institutionen und Körperschaften. Als Grundströmungen beeinflussen sie jedoch massgeblich die nähere, museumsspezifische Umwelt, die den relevanten Interaktionsraum der Museen mit ihren Anspruchsgruppen darstellt. Festzustellen ist, dass sich ein generell erhöhtes gesellschaftliches Interesse an musealen Angeboten in den 1980er und 90er Jahren sowohl national als auch international in steigenden Besucherzahlen niedergeschlagen hat (vgl. Beccarelli 2005: 1). Attraktive Museumscluster bilden den Kern eines zunehmenden Kulturtourismus zu Destinationen, die sich empfehlen (DCMS 2005: 10).

Die für einen Museumsbesuch gewonnenen Personen haben zudem deutlich höhere Ansprüche an die Ausstellungen und Veranstaltungen (vgl. Lezzi 2006, DCMS 2005: 7 und Lezzi 2003): Inhaltlich werden vielfältigere und klarer positionierte Angebote und Aktivitäten erwartet, die häufiger wechseln und vermehrt speziellen Charakter aufweisen. In der Art der Vermittlung wird ein Eingehen auf die veränderten Wahrnehmung- und Verhaltensmuster gefordert, wobei die eingesetzten technischen Systeme und Instrumente den Ansprüchen der Informationsgesellschaft gerecht werden müssen. So gilt es beispielsweise, die Möglichkeiten des Internets im Sinne eines attraktiven „sowohl als auch“ von realem Kunsterlebnis und digitaler Information und Wissensvermittlung zu nutzen (vgl. von Wartburg 2006).

Die wachsende Schar der Besucher hat verstärkt die Wahl zwischen einer ständig steigenden Anzahl Anbieter. Die daraus resultierende Konkurrenz überwindet nicht nur geografische Grenzen, indem Museen in zunehmender Konkurrenz zueinander um die Aufmerksamkeit des Publikums buhlen. In einem sich differenzierenden Freizeitangebot findet der Wettbewerb um einen Anteil am zur Verfügung stehenden Zeit- und Finanzbudget vielmehr auch mit den Anbietern der übrigen Freizeit- und Unterhaltungsindustrie statt (vgl. EDI 2005: 5).

Auch wenn sich aufgrund der Heterogenität der Museumslandschaft keine allgemeingültigen Aussagen zur Finanzierung von Museen machen lassen: In den überwiegenden Anzahl Fällen stammt der grösste Einnahmenanteil der Schweizer Museen von der öffentlichen Hand (vgl. Beccarelli 2005: 302). Eine solche Finanzierungsstruktur führt im beschriebenen Kontext notwendigerweise zur einer stärkeren Konkurrenz

der Kulturinstitutionen um die zur Verfügung stehenden Mittel. Nicht nur aufgrund der zunehmenden Anzahl interessierter Empfänger, sondern auch wegen der Minderung potenziell zur Verfügung stehender Subventionen für kulturelle Leistungen aufgrund schrumpfender öffentlicher Budgets (EDI 2005: 4). Dazu kommen steigende Kosten für Betrieb und Unterhalt, etwa im Bereich Sicherheit, wo erhöhte Sicherheitsbedürfnisse mit entsprechenden Kosten und massiv höheren Versicherungsprämien einhergehen (vgl. EDI 2005: 10).

In diesem Spannungsfeld weisen die Politik bzw. die politischen Instanzen ein ambivalentes Verhalten gegenüber Museen auf. Auf der einen Seite steht die klare Erkenntnis, dass attraktive Kunst zum Standortvorteil einer Stadt, ja einer ganzen Region beitragen kann (vgl. Basting/Schuler 2005). Es ist nicht zuletzt der föderalistische Staatsaufbau und das korporatistische politische System, das in der Schweiz zu einer einzigartig dichten Museumslandschaft geführt hat (vgl. Beccarelli 2005b). Andererseits erschweren gerade diese politischen Eigenheiten des Systems die Herausbildung einer übergeordneten Museums- bzw. Kulturpolitik, die für die Realisierung von Synergien und die internationale Vermarktung entscheidend wäre (vgl. Beccarelli 2005b, EDI 2005: 5 und Lezzi 2003b). In einem institutionellen Geflecht ohne übergeordneter Vision und schwer durchblickbaren Zuständigkeiten sehen gewisse Politiker die Welt der Kultur als ein Gebiet, in dem sich die Ausgaben praktisch beliebig reduzieren lassen, z. B. durch Museumsschliessungen (vgl. Sidler 2006, Beccarelli 2005b und EDI 2005: 5).

Die skizzierten externen Einflüsse und Treiber führen aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu folgenden Herausforderungen, welche sich an die Führung heutiger Museen stellen:

- Notwendigkeit zur eindeutigen Positionierung im Kulturmarkt und Wettbewerb.
- Notwendigkeit zu Innovationen in Ausstellungen und Aktivitäten.
- Notwendigkeit zur Steigerung der Beiträge von Sponsoren bzw. zur Verwirklichung neuer Finanzierungsformen (z. B. Public-Private Partnership).
- Notwendigkeit zur Monetarisierung der traditionellen Tätigkeiten und zur Generierung von Drittmitteln.

- Notwendigkeit zur ökonomischen Verwendung der Mittel und zur Ausschöpfung von Synergiepotenzialen.

Um diese Herausforderungen qualifiziert analysieren zu können, gilt es im Folgenden zu klären, inwiefern und inwieweit Museen aufgrund ihrer spezifischen Eigenheiten aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachtet werden können und welches vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen die zentralen Dimensionen des Museumsmanagements darstellen, die es künftig zu stärken gilt.

4 Museen als Erkenntnisobjekte der Betriebswirtschaft

Museen sind keine rein erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Ihr Zielsystem ist grundsätzlich verschieden und lässt sich am ehesten mit demjenigen von Non Profit Organisationen vergleichen (vgl. Schwarz et al. 2002: 23). Der organisatorische Zweck bzw. das Sachziel eines Museums dominiert allfällige Formalziele wie eine Gewinnerwirtschaftung. So kommt es auch selten zu einer Gewinnausschüttung und die Finanzierung erfolgt wie weiter oben ausgeführt massgeblich über öffentliche Gelder, Sponsoringbeiträge und private Zuschüsse. Nebst regulär angestellten und bezahlten Mitarbeitenden arbeiten nicht selten auch ehrenamtliche Personen in Museen mit.

Trotz diesen Verschiedenheiten zur Unternehmung, setzt sich in Literatur und Praxis vermehrt die Ansicht durch, dass Museumsbetriebe auch aus betriebswirtschaftlicher und management-orientierter Sicht betrachtet werden müssen, um den zuvor beschriebenen Herausforderungen wirksam begegnen zu können. Museen können sehr gut als Erkenntnisobjekt der Managementlehre i. S. der Koordination in und zwischen Organisationen auf bestimmte Ziele hin herangezogen werden und erfüllen grundsätzlich die drei konstitutiven Merkmale eines Betriebs i. S. der betrieblichen Produktionsfaktoren (Arbeit, Werkstoffe und Betriebsmittel), des Wirtschaftlichkeitsprinzips sowie des finanziellen Gleichgewichts (vgl. Staehle 1999: 78, Lückcrath 1993: 111 ff. und Gutenberg 1958). Aufgrund des nicht erwerbswirtschaftlichen Zielsystems im Museum darf das Museumsmanagement aber nicht Selbstzweck sein. Es dient keinem primär ökonomisch motivierten Effizienzziel, sondern der bestmöglichen Entfaltung derjenigen, welche die Museumsarbeit gestalten und lenken sowie der dadurch zu erzielenden Wirkung unter Einbezug der Wirtschaftlichkeit (vgl. Lückcrath 1993: 185). Vor diesem Hintergrund ist bei der Thematisierung eines Managementmodells für ein Museum mit vielfältigen Spannungsfeldern zu rechnen (vgl. Gutbrod 1994: 17 f. und Lückcrath 1993: 186 ff.).

Obwohl bis heute keine geschlossene bzw. allgemein gültige Theorie des Managements existiert (vgl. Staehle 1999: 78) setzt sich die Forschung intensiv mit der Übertragung von Managementansätzen auf nicht er-

werbswirtschaftliche Organisationen wie öffentliche, kirchliche, kulturelle und politische Institutionen auseinander. Nicht die reine Übertragung management-orientierter Steuerungsmodelle steht im Zentrum der Analysen, sondern eine situationsadäquate Ergänzung bisheriger Führungsmodelle durch betriebswirtschaftliche Steuerungselemente. Dies erweist sich insofern von grosser Bedeutung als die Integration von Managementansätzen in die Museumswelt nicht eine Mode widerspiegelt, sondern für die nächsten Jahrzehnte ein zentrales Thema bleiben wird (vgl. Moore 1994). Vor diesem Hintergrund muss möglichst aktuelles Managementwissen in die Museumswelt einfliessen. Die Gefahr zur Übertragung veralteter Managementmethoden besteht. Es gilt insbesondere im Museumsmanagement aktuellen Tendenzen hin zur Wiederentdeckung verhaltenswissenschaftlicher Aspekte und dem Nebeneinander von quantitativ und qualitativ ausgerichteten Ansätzen bei der Führung von (Non Profit) Organisationen Rechnung zu tragen. Museen bleiben in ihrem Kerngeschäft stark von spezifisch qualifizierten Mitarbeitenden und deren Wissen abhängig: „Museums rely heavily on the knowledge and experiences of highly skilled staff; they seek to engage with and involve all sections of society; and they remain non-profit-making organizations“ (Moore 1994: 6 f.).

Dennoch muss die konkrete Ausgestaltung von Managementmodellen für Museen der vermehrten Abhängigkeit von Museen und ihrer Leitungspersonen von wirtschaftlichen Geld- und Güterströmen Beachtung schenken (vgl. Beccarelli 2005: 57 ff.), welche zukünftig eine entsprechend wirtschaftliche Mittelverwendung fordern. Neuere Ansätze des Kulturmanagements unterstützen dies, indem die Entstehung, Entfaltung und Vermittlung musealer Kunst und Kultur einer geeigneten Infrastruktur, zweckmässiger Organisationsstrukturen und professioneller Führung bedarf (vgl. Heinrichs 1999: 19 ff. und Fuchs/Heinze 1994: 142).

So verstehen Lord und Lord (2000: 3) Museen als komplexe Institutionen, die einerseits das kulturelle Erbe sammeln und bewahren, andererseits aufgrund ihrer Aufgabe den Sinn und die Bedeutung des Kulturguts zu vermitteln, eine zentrale gesellschaftliche und politische Rolle einnehmen. Museumsmanagement dient hierbei der Optimierung und Erleichterung von Entscheidungen, um den eigentlichen Auftrag wahrnehmen, die damit verbundenen Ziele erreichen und konkrete Massnahmen durchführen zu können. Lord und Lord begründen ihr Modell auf den drei

Funktionsbereichen des Museumsvermögens (Sammlung, Dokumentation, Konservierung), der Museumsaktivitäten (Forschung, Ausstellung, Kommunikation) sowie der Museumsverwaltung.

Reicher (1988) bezeichnet in Anlehnung an die betriebswirtschaftliche Funktionengliederung die Aktivitätsbereiche der Kommunikation und Information, Entscheidung, Zielsetzung und Planung, Motivation, Organisation und der Kontrolle. In dieselbe Richtung zielt der Ansatz von Moore (vgl. Moore 1994). Kovach (1989: 145) macht in seinem strategieorientierten Modell die wesentliche Unterscheidung zwischen museumsspezifischen Funktionsbereichen (Sammlung und Forschung, Konservierung, Vermittlung und Ausstellung) und management-spezifischen Funktionsbereichen (Akquisition, Marketing, Finanzierung, Betrieb und Infrastruktur). In eine ähnliche Richtung geht Lücknerath (1993: 184) und weist neben der Managementfunktion im engeren, administrativen Sinne auf die kuratorische und konservatorische Managementfunktion hin, welche die systematische und zielgerichtete Führung von Tätigkeiten und Personen im Bereich von Sammlungen, Ausstellungen und der Konservierung verdeutlicht.

Vergleichend analysiert Gutbrod (1994: 153 ff.) mehrere Führungsmodelle von Museen aus organisatorischer Sicht und weist auf die im angelsächsischen Raum stärker verbreitete Trennung zwischen künstlerischer und administrativer Leitung hin. Die damit verbundene Entlastung der wissenschaftlichen und künstlerisch tätigen Mitarbeitenden von administrativen Arbeiten geht einher mit der Zunahme von kommerziellen Tätigkeiten und Dienstleistungsangeboten.

Die Vielfalt sich herauskristallisierender Ansätze verdeutlicht den gegenwärtig grossen Gestaltungsspielraum auf dem Gebiet des Museumsmanagements. Im Folgenden wird aus einer primär strategieorientierten Perspektive argumentiert, wonach Museen als Akteure in einem verstärkt umkämpften Kultur- und Freizeitmarkt moderner Gesellschaften mit verschärftem Wettbewerb um staatliche und private Mittel konkurrieren und dies die Ausrichtung der Wertschöpfung auf eine angestrebte Marktpositionierung erfordert.

5 Dimensionen des Museumsmanagements und Arbeitsthesen

Das Verhalten von Museen lässt sich vor dem Hintergrund der zuvor erläuterten Ansätze mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Kriterien analysieren und systematisieren, solange – insbesondere bei der Implementierung entsprechender Konzepte und Instrumente – die skizzierten spezifischen Eigenheiten solcher Institutionen berücksichtigt werden (vgl. Chong 1997). Die weiter oben aufgeführten Herausforderungen von Museen, die es zu meistern gilt, lassen sich denn auch zentralen Themenfeldern einer Geschäftsmodellierung zuordnen. Als Beispiele fallen Zielmärkte und Kunden, Leistungsangebote und -prozesse sowie Wertschöpfungsstrukturen oder Erlösmodelle in Betracht (vgl. z. B. Kagermann/Österle 2006: 17 und Baumgartner/Joas 2004: 153 f.). Letztere illustrieren, wie das Museum Erlöse realisiert. Dabei wird primär umrissen, in welchem Segment der Wertschöpfungskette nachhaltig Gewinne realisiert werden sollen (z. B. im Segment des Merchandisings und der Gastronomie) und mit welchen Massnahmen dies geplant ist (z. B. mittels Einnahmen aus dem Verkauf hochwertiger Souvenirs im Merchandising oder aus der Vermietung des Verpflegungsbereichs). Um diese Aspekte für die weitere Untersuchung einzugrenzen, orientieren wir uns an der Zweckbestimmung des Museumsmanagements: Museumsmanagement dient – im Rahmen der beschriebenen externen und internen Rahmenbedingungen – der optimalen Gestaltung der Museumsarbeit und der bestmöglichen Wirkungserzielung bei den verschiedenen Anspruchsgruppen (vgl. Lückkerath 1993: 185). Damit sind im Wesentlichen die Wertschöpfung und Positionierung angesprochen, die zentralen Dimensionen des Bezugsrahmens des Strategischen Managements von Müller-Stewens und Lechner (2005: 24 ff.). In Bezug auf die Museumstätigkeit können die beiden Dimensionen folgendermassen beschrieben werden:

- *Wertschöpfung*: Die Entwicklung und/oder Verbesserung der organisationalen Fähigkeiten eines Museums. Die Wertschöpfung konzentriert sich auf die Ausgestaltung des Innenverhältnisses der Institution und thematisiert Elemente wie Wertschöpfungsstruktur, Leistungsprozesse, Human Resources, Organisationsstrukturen, Managementsysteme und Infrastrukturen.

- *Positionierung*: Die Bestimmung des Verhältnisses zwischen einem Museum und den Anspruchsgruppen seiner Umwelt. Die Positionierung richtet sich auf das Aussenverhältnis der Institution und thematisiert Elemente wie Zielmärkte und Kunden, Kernelemente des musealen Angebots, Differenzierung gegenüber direkten und indirekten Wettbewerbern oder das spezifische Erlösmodell.

Wie verhalten sich Museen konkret entlang dieser beiden Dimensionen des Museumsmanagements, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern? Um einen Beitrag zur Beantwortung dieser forschungsleitenden Frage zu leisten, wird aufgrund der dargelegten analytisch-konzeptionellen Überlegungen im Folgenden zunächst das erwartete Verhalten der Museen bezogen auf die Wertschöpfung und die Positionierung in Form von Thesen formuliert, um deren Relevanz in der Museumspraxis anschliessend empirisch prüfen zu können.

Im Hinblick auf die Wertschöpfung ist aufgrund der bisherigen Überlegungen zu erwarten, dass für die Schweizer Museen tendenziell eine Konzentration auf ausgewählte Elemente der traditionellen Wertschöpfungskette (Sammeln, Bewahren, Forschen, Inventarisieren, Präsentieren, Vermitteln) stattfindet bzw. neue Elemente in die Wertschöpfungskette eingebunden werden, um Spezialisierungseffekte zu realisieren und die Kosten positiv zu beeinflussen. Damit wird die Wertschöpfungskette aufgrund von Spezialisierung und Wachstum des Aufgabengebietes alternativ organisiert bzw. aufgebrochen und flexibilisiert. Zugleich wird die Umsetzung von Kooperationen mit anderen Kulturanbietern an Bedeutung gewinnen, um Synergien im Angebot, in den Ressourcen oder im Know-how zu realisieren. Zusammengefasst lautet die erste These:

These Nr. 1:

Alternativen Organisationsformen der Wertschöpfung, z. B. Erweiterung der Wertschöpfungskette oder verschiedene Kooperationsformen, gewinnen in der Schweizer Museumslandschaft an Bedeutung.

Die Wertschöpfungsdimension ist durch das Management und die damit verbundenen Kompetenzen sowie eingesetzten Führungsinstrumente gekennzeichnet. Zur Steigerung der Handlungsfähigkeit von Museen im

dargestellten Kulturmarkt und zukünftigen Bewältigung der anstehenden Herausforderungen wird das Museumsmanagement vermehrt professionalisiert. Diese Professionalisierung zeichnet sich aus durch eine zunehmende personelle Trennung der Managementkompetenzen von der Betreuung musealer Inhalte, durch die Ausgestaltung eines normativen Überbaus im Sinne verbindlicher Ziele und Strategien, eine zunehmende funktionale Differenzierung der Führungsfunktionen (im Sinne von Verantwortlichkeit, z. B. Kommunikationsstelle) bzw. eine zunehmende Ausgestaltung der relevanten Führungsprozesse (z. B. Kommunikationsprozess) sowie durch eine Standardisierung des eingesetzten Führungsinstrumentariums (z. B. Kommunikationskonzept, Controllingsystem). Die zweite These lautet folglich:

These Nr. 2:

Eine umfassende Professionalisierung des Managements von Museen auf unterschiedlichen Dimensionen zur Steigerung der generellen Handlungsfähigkeit findet statt.

Im Hinblick auf die Positionierung ist zu erwarten, dass die Profilierung über die Gestaltungsdimensionen der Abwechslung (in Form von Sonderausstellungen), Fokus (Konzentration auf ein Thema, eine Ausdrucksform, einen Künstler) und/oder Verknüpfung mit anderen (kulturellen) Inhalten (Architektur, Musik, Gastronomie etc.) zunimmt, um bisherige oder neue Besuchersegmente zu halten bzw. zu gewinnen. Hierzu wird versucht, vermehrt von übergeordneten Vermarktungsanstrengungen einer Region oder einer Stadt zu profitieren, um zur Bildung eines attraktiven Clusters beizutragen und damit Besucherströme zu lenken. Im Weiteren findet eine Schwerpunktverlagerung von der klassischen Funktion des Erhaltens und Zugänglichmachens zu einer Vermittlungs- und Erlebniskultur statt, um veränderte Besucherbedürfnisse aufzufangen und dank hoher Vermittlungskompetenz und Erlebniswert gegenüber den Wettbewerbern aus der Unterhaltungsindustrie attraktiv zu bleiben. Daraus folgt u. a., dass sich das Erlösmodell durch eine verstärkte Fokussierung von Investitionen auf den Nutzen sowie durch die Erschließung neuer, werthaltiger Angebotselemente (z. B. kombinierte Angebote Kultur und Kon-

grosse, Merchandising, Aktivitäten für spezifische Besuchersegmente, Monetarisierung der Ausleihe, Insourcingangebote für Dritte etc.) auszeichnet und damit die generelle Steigerung der Erlöse angestrebt wird. Die hieraus folgenden Thesen für die Positionierung lauten:

These Nr. 3:

Eine klare Profilierungsstrategie im Kulturmarkt wird vermehrt verfolgt, um bisherige Kunden zu halten und neuer Besuchersegmente zu erschliessen.

These Nr. 4:

Die Einbindung des Museums in ein übergreifendes Kulturkonzept gehört zur klareren Positionierungsstrategie im Kulturmarkt.

These Nr. 5:

Eine Schwerpunktverlagerung von der klassischen Funktion des Erhaltens und Zugänglichmachens zur Vermittlungs- und Erlebniskultur findet statt.

These Nr. 6:

Die Erschliessung neuer, werthaltiger Angebotelemente und die damit verbundene Steigerung der Erlöse kennzeichnen das Erlösmodell der Museen verstärkt.

6 Empirische Studie zum Museumsmanagement in der Schweiz

6.1 Beschreibung der Studie

Um Hinweise auf den in den Thesen formulierten Wandel im Museumsmanagement zu gewinnen, haben die Autoren eine umfassende schriftliche Befragung bei den Mitgliedern des Verbands der Schweizer Museen, dem grössten Branchenverband, zum Thema Museumsmanagement realisiert. Nach einem Pretest des Fragebogens wurden im Mai 2006 insgesamt 663 deutsch- und französischsprachige Fragebogen an die Leitungsverantwortlichen der Museen verschickt, welche einmal an die Retournierung des Fragebogens erinnert wurden. Es wurden 233 Fragebogen (192 deutschsprachige und 41 französischsprachige) zurückgesandt und 232 davon erfasst, was einer Rücklaufquote von 35 Prozent entspricht. Diese Quote ist mit ähnlichen Umfragen vergleichbar (vgl. Beccarelli 2005: 220). Sie ist vor dem Hintergrund der sehr vielen Kleinstmuseen zu betrachten, welche kaum über ein institutionalisiertes Museumsmanagement verfügen bzw. keine dafür zuständigen Fachkräfte aufweisen und den Fragebogen aus diesem Grund nicht zurückgesandt haben.

Der Fragebogen umfasste 60 Fragen, die gemäss den identifizierten zentralen Dimensionen des Museumsmanagements auf die wertschöpfungs- und positionierungsbezogenen Merkmale der Schweizer Museen fokussiert waren (vgl. auch Griffin/Abraham 1999). Es wurden dabei passend zu den in Kapitel 5 formulierten Thesen die folgenden neun Schwerpunkte des Museumsmanagement gebildet, die sich jeweils aus unterschiedlichen Merkmalen zusammensetzen.

Schwerpunkte in der Managementdimension der *Wertschöpfung* sind:

- Schwerpunkt 1 (SP 1): Organisationsalternativen der Wertschöpfung (These 1)
- Schwerpunkt 2 (SP 2): Teilung von Managementaufgaben und musealen Tätigkeiten in der Leitung (These 2)

- Schwerpunkt 3 (SP 3): Ausgestaltung eines normativen Überbaus (These 2)
- Schwerpunkt 4 (SP 4): Ausgestaltung der Führungs- und Kommunikationsprozesse (These 2)
- Schwerpunkt 5 (SP 5): Professionalisierung der Führungsinstrumente (These 2)

Schwerpunkte in der Managementdimension der *Positionierung* sind:

- Schwerpunkt 6 (SP 6): Profilierungsstrategie im Kulturmarkt (These 3)
- Schwerpunkt 7 (SP 7): Einbindung in ein übergreifendes Kulturkonzept (These 4)
- Schwerpunkt 8 (SP 8): Schwerpunktverlagerung zu einer Vermittlungs- und Erlebniskultur (These 5)
- Schwerpunkt 9 (SP 9): Anpassung des Erlösmodells (These 6)

Die einzelnen Schwerpunkte sind zur besseren Strukturierung der Umfrage im Fragebogen den Bereichen der Museumsführung, der Bewertung der eigenen Museumsarbeit, der Finanzierungsstruktur des Museums und allgemeine Museumsangaben zugeteilt worden.

6.2 Struktur der erfassten Museen

Die Struktur der in der Umfrage erfassten Museen verdeutlicht zuerst die Mehrheit an Kleinmuseen in der Schweiz (vgl. Abbildung 1). Die Hälfte der befragten Museen beschäftigt maximal ein Vollzeitäquivalent im Angestelltenverhältnis (es wird sich dabei grossmehrheitlich um mehrere Personen handeln, die sich teilweise das Pensum teilen). Rund drei Viertel der Museen beschäftigen maximal 5 Vollzeitäquivalente und sind damit Kleinstbetriebe.

Die Trägerschaft der Museen ist grösstenteils privat, indem rund 60 Prozent als Verein, private Stiftung, Aktiengesellschaft o. ä. organisiert sind und 36 Prozent als öffentlich-rechtliche Institution. Insbesondere Kleinmuseen mit einem Ausstellungsetat kleiner als SFr. 15'000 sind oft als

Vereine (47 Prozent), öffentlich-rechtlich (32 Prozent) oder als private Stiftungen (18 Prozent) organisiert. Die grösseren Museen mit einem Ausstellungsetat ab SFr. 50'000 sind zu 44 Prozent öffentlich-rechtlich, zu 27 Prozent als Stiftung und zu 12 Prozent als Verein organisiert.

Die überwiegende Kleinheit der Museen lässt sich auch aus der Zugehörigkeit zu einer der gemäss Schweizerischem Museumsführer gebräuchlichen Museumskategorien erahnen: Knapp ein Drittel der erfassten Museen ordnen sich der Kategorie regionale und lokale Museen zu. Die als nächstgrössere Kategorie aufgeführten thematischen Museen (rund 18 Prozent) fokussieren auf eine spezialisierte Sammlung und widerspiegeln somit eine besondere Kategorie der weiteren Museumstypen (historisches, naturwissenschaftliches, technisches und ethnografisches Museum bzw. Kunstmuseum).

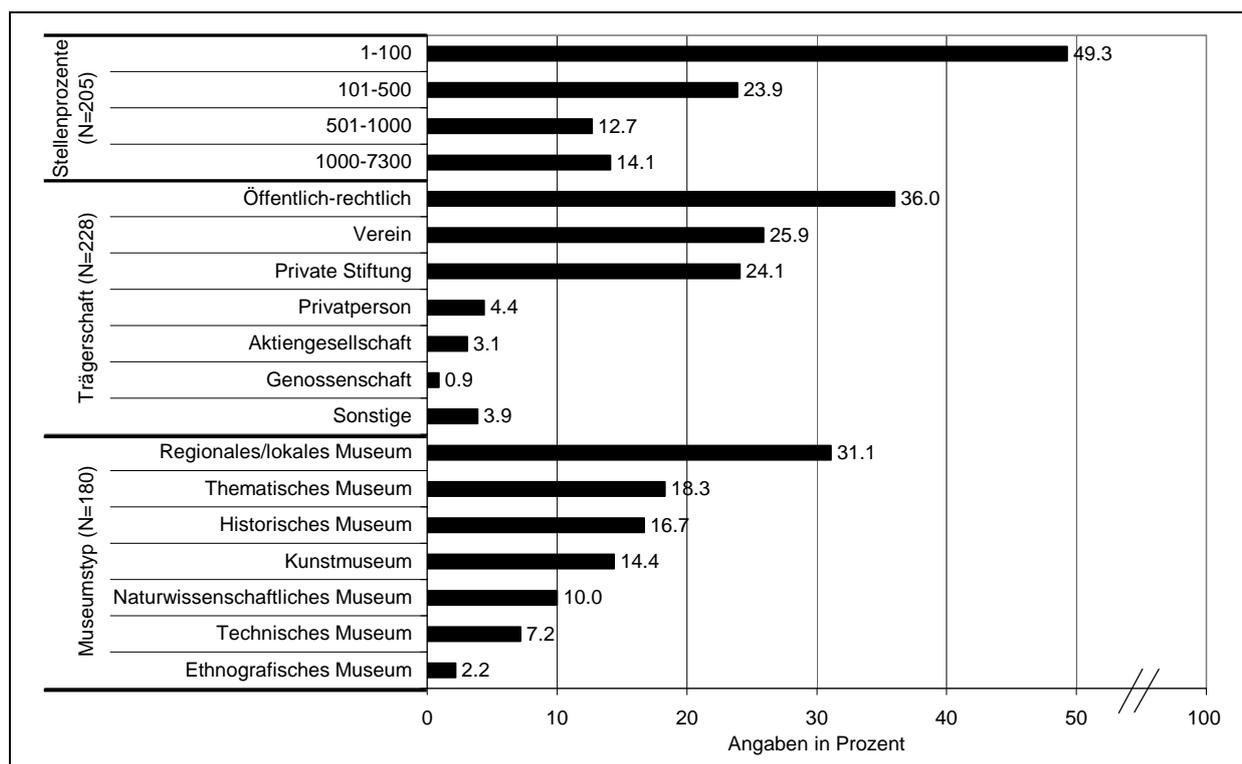


Abbildung 1: Struktur der erfassten Museen

6.3 Bedeutung zentraler Dimensionen des Museumsmanagements

Wie bereits in Abschnitt 6.1 beschrieben, erfasst die Studie wertschöpfungs- und positionierungsbezogenen Merkmale der Schweizer Museen. Die Beurteilung der jeweiligen Dimensionen und der darin zusammengefassten Merkmale zeigt, dass sich die befragten Museen in Bezug auf ihre wertschöpfungs- und positionierungsbezogenen Tätigkeiten mehrheitlich, jedoch nicht in hohem Masse positiv einschätzen (vgl. Abbildung 2). Der normative Überbau (Schwerpunkt SP 3) i. S. einer klaren Vision für die Museumsentwicklung, vorhandener schriftlicher Strategie und regelmässiger Überarbeitung einer solchen, wird vergleichsweise am besten beurteilt. Dies im Gegensatz zum Vorhandensein bzw. dem Einsatz professioneller Führungsinstrumente (SP 5) wie z. B. Mitarbeitendenbeurteilungen, Controlling und Reviewtätigkeiten, Qualitätsstandards oder Marktforschungsarbeiten, welches leicht negativ und am tiefsten beurteilt wurde.

Daraus lässt sich als Erstes sehr allgemein folgern, dass die antwortenden Museumsleitungen ihre inhaltsbezogene Kompetenz in Bezug auf die Strategie- und Zielbildung stärker einstufen als zu deren konkreten Umsetzung und Kontrolle einzusetzende, professionelle Führungsinstrumente in der täglichen Wertschöpfung.

Die stark nach aussen auf die Anspruchsgruppen (insbesondere Kunden) ausgerichteten, positionierungsorientierten Schwerpunkte einer Profilierungsstrategie im Kulturmarkt (SP 6), einer Einbindung in ein übergeordnetes Kulturkonzept (SP 7) und einer Schwerpunktverlagerung zu einer Vermittlungs- und Erlebniskompetenz (SP 8) werden mit denselben Werten gemeinsam am zweithöchsten beurteilt.

Eine zweite, allgemeine Folgerung ist, dass die in die Umfrage einbezogenen Museumsleitungen ihre Kompetenz, in der Konfiguration ihres Angebotes auf markt- und anspruchgruppenorientierte Ansprüche einzugehen, als relativ hoch einstufen.

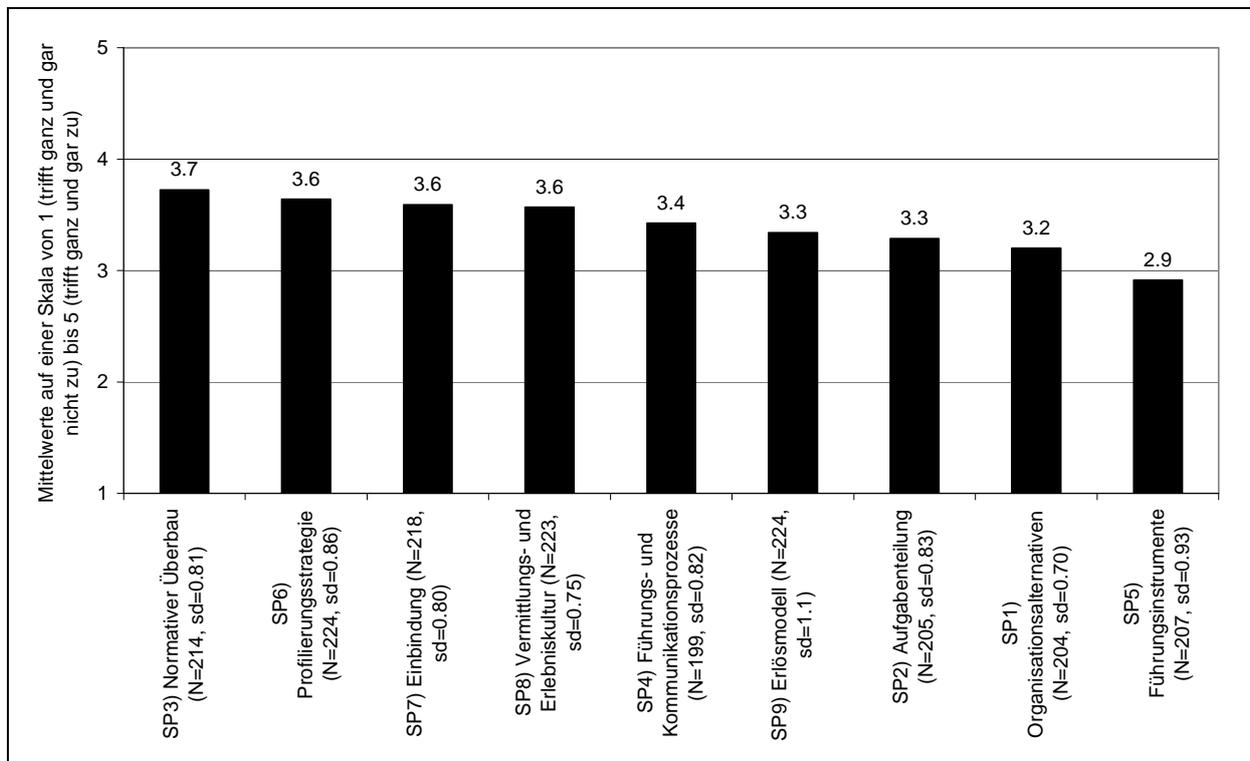


Abbildung 2: Beurteilung der einzelnen Dimensionen des Museumsmanagements

Betrachten wir die erfragten Schwerpunkte im Detail, dann interessiert u. a. welche einzelnen Aspekte pro Schwerpunkte besonders positiv (+) bzw. negativ (-) beurteilt worden sind (vgl. Tabellen 1 und 2 weiter unten). Für die Managementdimension der *Wertschöpfung* ergibt sich dabei im Hinblick auf das in These 1 postulierte zunehmende Experimentieren mit alternativen Organisationsformen der Wertschöpfung folgende Erkenntnis:

Bei der Veränderung der Organisation der Wertschöpfung (SP 1) werden Kooperationsformen im Ausstellungsbereich als sehr nützlich eingestuft, während die zukünftige Auslagerung und Abgabe von Teilen der Wertschöpfungskette im Durchschnitt auf Ablehnung stößt. Diese Erkenntnis lässt folgende Interpretation zu: *Museen gehen heute zwar im Sinne von These 1 zur Stärkung der eigenen Position gerne Kooperationen mit anderen Kulturanbietern ein, hinterfragen aber dabei Umfang und Schwer-*

punkte der eigenen Tätigkeit kaum bzw. wollen die eigenen Wertschöpfungskette (noch) nicht aufbrechen und flexibilisieren.

Die weitere Analyse der besonders positiv bzw. besonders negativ beurteilten Aspekte im Hinblick auf die in These 2 erwartete umfassende Professionalisierung der Führung auf unterschiedlichen Dimensionen (Managementdimension der Wertschöpfung) führt zu folgenden Ergebnissen:

- Die Aufgabenteilung zwischen Managementaufgaben und Museumsarbeit bei der Museumsleitung (SP 2) ist nicht besonders weit fortgeschritten bzw. eine Minderheit sieht entsprechend klare Rollenteilungen im eigenen Museum. Hingegen sind Managementkompetenzen bei der Auswahl der Museumsleitungen ein wesentliches Kriterium. Dies wird als ein Indiz dafür interpretiert, dass doch mehr und mehr Museumsleitende mit zusätzlicher Managementausbildung gesucht werden im Gegensatz zu Leitungsverantwortlichen mit vorwiegender Managementenerfahrung, aber nur geringer Erfahrungen in der Museumsarbeit.
- In Bezug auf den normativen Überbau für das Museumsmanagement (SP 3) verdeutlichen die Einschätzungen der Befragten, dass vielfach engagierte und visionsgetriebene Leitungsverantwortliche an der Spitze der Museen stehen. Deren Ideen und Ziele werden jedoch vergleichsweise wenig schriftlich festgehalten. Etwas pointiert ausgedrückt, geschieht Führung in Schweizer Museen nicht mit Hilfe formaler Dokumente, sondern wird von den Leitungsverantwortlichen und deren Visionen verkörpert.
- Es zeigt sich im Hinblick auf die funktionale Differenzierung der Führungsfunktionen bzw. der Ausgestaltung der Führungsprozesse (SP 4), dass die Führungsprozesse an sich innerhalb der Museen als relativ gut aufeinander abgestimmt empfunden werden. Demgegenüber scheinen konkrete funktionale Führungsprozesse wie bei der Personalauswahl nur teilweise institutionalisiert zu sein. Damit wird obige Interpretation so zugeschräfft, dass die Führung in Museen relativ abgestimmt erfolgt, ohne dass sie bereits sehr differenziert und formalisiert wäre.

- Bei der Professionalisierung der Führungsinstrumente (SP 5) zeigen sich Nuancen: Im Hinblick auf die Mitarbeitenden scheint eine Führung mit klar definierten Qualitätszielen eher verbreitet zu sein. Demgegenüber werden marktorientierte Führungsinstrumente nur von einer Minderheit der Befragten konkret eingesetzt. Der Einsatz von Führungsinstrumenten erfolgt damit – wenn formal überhaupt gepflegt – eher im Innenverhältnis und weniger gegen aussen. Die weiter oben festgestellte Kompetenz der Museen, in der Konfiguration ihres Angebotes auf markt- und anspruchgruppenorientierte Ansprüche einzugehen, scheint damit nicht unbedingt mit formalen Instrumenten unterlegt.

Zusammenfassend lässt sich im Hinblick auf die These 2 sagen: *Die erwartete Professionalisierung der Führung in unterschiedlichen Dimensionen als Mittel zur Steigerung der Handlungsfähigkeit lässt sich generell für alle einbezogenen Museen mit dieser Studie höchstens punktuell nachweisen. Es entsteht vielmehr der Eindruck, dass die mit einer solchen Professionalisierung realisierbaren Verbesserungspotenziale noch bei weitem nicht ausgeschöpft werden.*

Schwerpunkt	Item (wertschöpfungsorientiert)	N	M	SD
SP 1 +	Die Zusammenarbeit mit anderen Museen führt zu nützlichen Synergien beim sichtbaren Ausstellungsangebot.	227	3.9	1.1
SP 1 -	Einige der zurzeit selber wahrgenommenen Aufgaben sollten an andere öffentliche oder private Organisationen ausgelagert werden.	224	2.1	1.4
SP 2 +	Kompetenzen und Erfahrungen im Management sind wichtige Kriterien bei der Auswahl von Mitgliedern der Leitung des Museums.	215	3.6	1.1
SP 2 -	In der Leitung unseres Museums wird Museumsarbeit und Managementarbeit verstärkt von unterschiedlichen Personen wahrgenommen.	226	3.0	1.4
SP 3 +	Der/die Leitungsverantwortliche/-n haben eine klare Vision für das Museum.	229	4.3	0.7
SP 3 -	Wir verfügen in unserem Museum über eine schriftlich festgehaltene Strategie.	228	3.1	1.5

SP 4 +	Die Führungsprozesse innerhalb des Museums sind gut aufeinander abgestimmt.	224	3.7	0.9
SP 4 -	Es existieren klare Prozesse zur Auswahl von qualifizierten neuen Mitarbeitenden.	217	3.4	1.2
SP 5 +	An die Arbeit der Mitarbeitenden werden definierte Qualitätsansprüche und -standards gesetzt, welche in der Arbeit zählen.	217	3.4	1.1
SP 5 -	Wir nutzen Instrumente und Ergebnisse spezifischer Marktforschung, um unseren Auftritt im Kulturmarkt besser zu gestalten.	222	2.4	1.2

Tabelle 1: Höchst und tiefst bewertete Aspekte pro wertschöpfungsorientierten Schwerpunkt

Werden die erfragten Schwerpunkte für die Managementdimension der *Positionierung* im Detail auf besonders positive bzw. besonders negativ beurteilte Aspekte analysiert (vgl. Tabelle 2), ergeben sich folgende Erkenntnisse:

Hinsichtlich auf die in These 3 formulierte Erwartung einer klaren Profilierungsstrategie im Kulturmarkt (SP 6) wird insbesondere die Kundenorientierung in Bezug auf die museumsrelevanten Anspruchsgruppen hoch eingeschätzt, wohingegen der Verbindung von Ausstellungsprogrammen mit anderen Attraktivitätsmerkmalen vergleichsweise wenig Bedeutung beigemessen wird. Daraus lässt sich interpretieren, dass die Positionierung im Kulturmarkt nicht besonders bewusst gestaltet wird, weil insbesondere die Umsetzung der positiv beurteilten Anspruchsgruppenorientierung vergleichsweise wenig durch konkrete Massnahmen zur Ergänzung der Ausstellungsangebote stattfindet. *Die dritte These wird dahingehend unterstützt, dass das Ziel bisherige Kundensegmente zu halten durch eine auf den Kundennutzen ausgerichtete Museumsstrategie verfolgt wird, jedoch zusätzliche Attraktivitätsmerkmale weniger eingesetzt werden, z. B. zur Erschliessung neuer Kundensegmente.*

In Bezug auf die in These 4 formulierte Erwartung einer bewussten Einbindung in ein übergreifendes Kulturkonzept (SP 7) zeigt die Analyse, dass die Vermarktung des eigenen Angebots zusammen mit anderen lokalen und regionalen Institutionen bereits heute mehrheitlich gepflegt wird. Diese Einbindung soll im Sinne einer strategischen Stossrichtung in

den nächsten Jahren tendenziell verstärkt werden, um als Anbieter zu einem profilierten Baustein eines regionalen Clusters werden zu können. *Die Studie liefert folglich Hinweise, dass Museen sich im Sinne von These 4 vermehrt in regionale Kulturkonzepte und entsprechende Angebotsstrukturen einbinden. Das Verständnis als Teilelement eines regionalen Kulturangebots zu wirken, dürfte gegenüber dem „Standalone-Ansatz“ in den nächsten Jahren weiter an Boden gewinnen.*

Die Auswertung der einzelnen Aspekte zu der in These 5 festgehaltenen Schwerpunktverlagerung von der klassischen Funktion des Erhaltens und Zugänglichmachens zur Vermittlungs- und Erlebniskultur (SP 8) zeigt das folgendes Ergebnis: Neue Ideen zur Förderung einer Vermittlungs- und Erlebniskultur werden von den antwortenden Museumsleitungen grossmehrheitlich mit Interesse aufgenommen und es wird versucht, diese auch umzusetzen. Dabei haben in den nächsten Jahren auch neue Technologien einen Platz, stehen aber für die Umsetzung der Ideen nicht notwendigerweise im Vordergrund. Daraus lässt sich folgern, dass *die Überlegungen hinsichtlich einer Vermittlungs- und Erlebniskultur im Sinne von These 5 in den Schweizer Museen einen hohen Stellenwert haben. In welchem Ausmass tatsächlich eine Schwerpunktverlagerung von den klassischen Funktionen des Erhaltens und Zugänglichmachens erfolgt, kann mit dieser Studie nicht nachgewiesen werden. Wohl aber ist die Interpretation zulässig, dass der Wettbewerb mit anderen Anbietern eher weniger auf der Ebene moderner Technologien geführt werden dürfte.*

Wird schliesslich auf die verstärkte Relevanz des Erlösmodells i. S. von These 6 fokussiert (SP 9), kann festgehalten werden, dass das Bewusstsein, investitionsseitig Mittel und Ressourcen im Hinblick auf den Nutzen für die Gesamteinstitution einzusetzen, von den Befragten mehrheitlich positiv eingeschätzt wird. Die Möglichkeit, das Erlösmodell auch angebotsseitig anzupassen bzw. zu ergänzen, wird vergleichsweise leicht weniger positiv beurteilt. Es zeigt sich damit, *dass die Relevanz des Erlösmodells mehrheitlich im Sinne von These 6 erkannt ist. Vor dem Hintergrund der überall monierten finanziellen Engpässe erstaunt allerdings, dass die Beurteilung nicht wesentlich höher ausgefallen ist. Hier identifiziert die Studie Verbesserungsbedarf.*

Schwerpunkt	Item (positionierungsorientiert)	N	M	SD
SP 6 +	Die Ziele und Strategien des Museums entstehen aus dem Gedanken, dass dem Kundennutzen (aus Sicht der Anspruchsgruppen des Museums) Rechnung getragen wird.	230	4.2	0.8
SP 6 -	Der Verbindung von Ausstellungsprogrammen mit anderen Attraktivitätsmerkmalen (z. B. Architektur, Gastronomie, Events, Kongressen usw.) wird bei uns eine hohe Bedeutung beigemessen.	225	3.4	1.3
SP 7 +	Unsere Einbindung in ein regionales Kulturcluster als profilierter Baustein hat für uns in den nächsten Jahren hohe strategische Priorität.	224	3.7	1.1
SP 7-	Wir vermarkten unsere Leistungen im Rahmen kombinierter Angebote zusammen mit anderen lokalen und regionalen Institutionen (z. B. Tourismusorganisationen, Verkehrsanbieter, Gastronomie).	229	3.5	1.2
SP 8+	Unser Leitungsteam ist an neuen Ideen zur Förderung einer Vermittlungs- und Erlebniskultur interessiert und versucht solche im Museum umzusetzen.	228	4.0	0.9
SP 8-	Wir planen, in den nächsten Jahren zusätzliche Mittel in moderne Technologien zu investieren, die unseren BesucherInnen einen besseren, leichteren und spannenderen Zugang zu den Ausstellungsinhalten ermöglichen.	227	3.3	1.2
SP 9 +	Die Mittel- und Ressourcenzuteilung für einzelne Projekte basiert auf einer sorgfältigen Bewertung des zukünftigen Nutzens für die Gesamtorganisation.	225	3.4	1.1
SP 9 -	Die Einnahmen unseres Museums werden gezielt durch zusätzliche Angebotelemente (z. B. Museums-Shop, Gastronomie, gebührenpflichtige Ausleihe, Events) gesteigert.	227	3.3	1.4

Tabelle 2: Höchst und tiefst bewertete Aspekte pro positionierungsorientierten Schwerpunkt

6.4 Bewertung von Museumsarbeit und Konkurrenz

Nebst der Beurteilung der Aspekte zur Führung des eigenen Museums wurden die Verantwortlichen nach einer subjektiven Bewertung der eigenen Museumsarbeit im Vergleich zu ähnlich gelagerten Museen befragt. Grossmehrheitlich wird die eigene Museumsarbeit gleich oder leicht besser als jene der „Konkurrenz“ dargestellt. 43 Prozent sagen, dass aus ihrer Perspektive die eigene Arbeit mit jener anderer, ähnlicher Museen vergleichbar ist. 41 Prozent beurteilen die eigene Museumsarbeit als in einzelnen Belangen besser als jene ähnlicher Museen. Rund 10 Prozent beurteilen ihr Museum als unterlegen gegenüber anderen Museen und 6 Prozent stufen ihr Museum gegenüber vergleichbaren Institutionen klar als besser ein. *Die positive Beurteilung der eigenen Museumsarbeit kann als Ausdruck einer lebendigen und Initiative hervorrufenden Museumslandschaft Schweiz gewertet werden, welche sich ihrer eigenen Stärken bewusst ist. Vor dem Hintergrund einer bei dieser Frage objektiv notwendigerweise vorliegenden Normalverteilung sei kritisch angemerkt, dass sich einige Museumsleitungen in der Qualität ihrer Arbeit überschätzen dürften.*

Wie in Kapitel 3 ausführlich beschrieben, nimmt der Druck auf die Museen aus unterschiedlichen Gründen und auf verschiedenen Dimensionen zu. Entsprechend wurden die Museumsleitungen weiter befragt, wie sie die gegenwärtige Konkurrenz mit anderen Akteuren im Kulturbereich beurteilen. Abbildung 3 veranschaulicht, wie die Wettbewerbssituation wahrgenommen wird. Als knapp „mittel“ nehmen die Befragten die gegenwärtige Konkurrenz gegenüber anderen Museen wahr. Schwächer wird der Wettbewerb ausgehend von kommerziellen Anbietern im Freizeitsektor (z. B. Erlebnispark) empfunden. Die direkte Konkurrenz von kulturellen Non Profit Organisation (NPO, z. B. Theater, Konzerte) wird sogar als gering eingestuft.

Hinsichtlich der in den letzten 5 Jahren wahrgenommenen Veränderung der Wettbewerbsintensität wird im Durchschnitt von den Befragten keine grosse Veränderung festgestellt. Leicht zugenommen hat die Konkurrenz unter den Museen, während gegenüber kulturellen NPO sogar eine leichte Abnahme der Konkurrenz beobachtet wird.

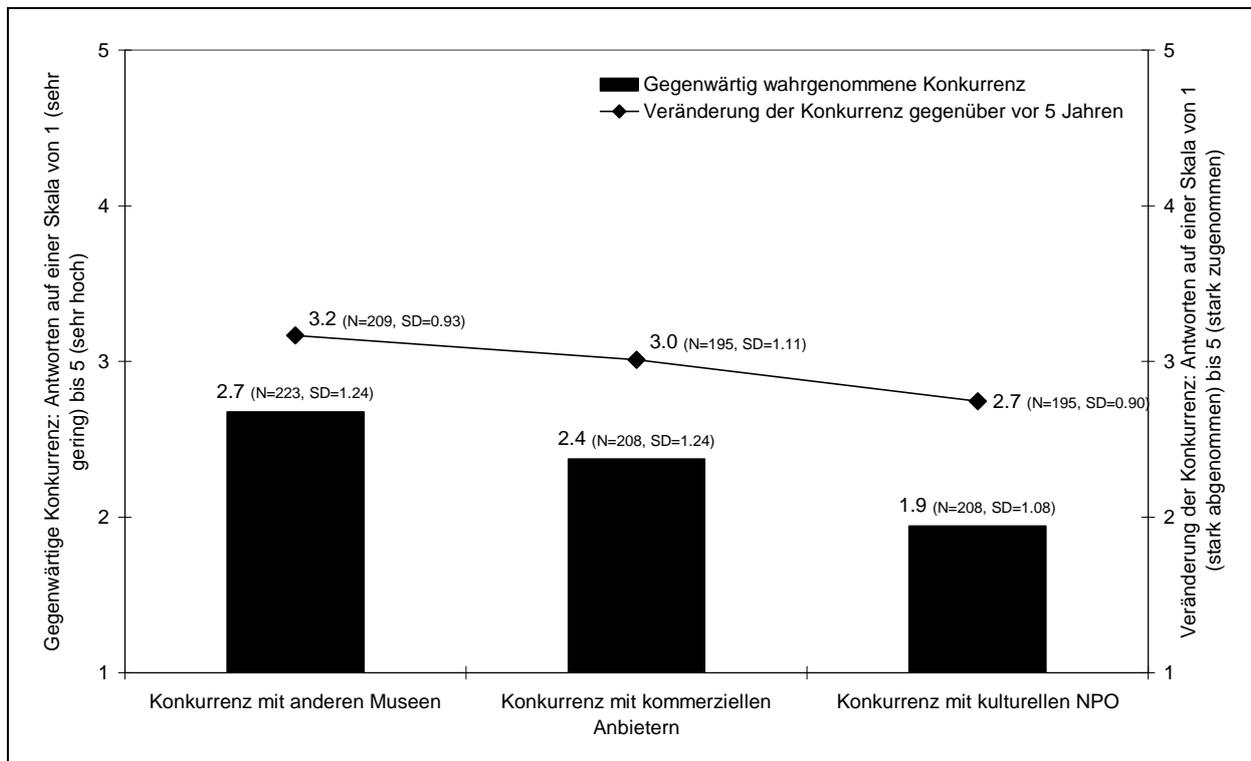


Abbildung 3: Wahrgenommene Konkurrenzsituation

Diese Ergebnisse erstaunen. Vor dem Hintergrund der weiter vorne dargelegten externen Einflüsse und konkreten Herausforderungen waren im Hinblick auf das Konkurrenzempfinden andere Ergebnisse zu erwarten. Diesbezüglich ziehen wir das Zwischenfazit, dass die in den Fachkreisen, der Presse und der Öffentlichkeit vielfach diskutierte Konkurrenz zwischen Museen sowie zwischen Museen und kommerzialisierten Freizeit- und Kulturanbietern gemäss den Studienergebnissen nicht in besonderem Masse bzw. zumindest längst nicht für die Mehrheit der befragten Museen stattfindet.

6.5 Spezifische Einflussfaktoren auf das Museumsmanagement

Die in den obigen Abschnitten dargestellte Situation zum Museumsmanagement in der Schweiz wirft die Frage auf, inwiefern sich unterschiedliche Museen diesbezüglich unterscheiden bzw. welche Einflussfaktoren die Ausprägungen im Museumsmanagement mitbestimmen. Obwohl diese Studie nur einen bescheidenen Anteil zur Erklärung der äusserst vielfältigen Museumslandschaft der Schweiz leistet, kann bereits jetzt festgehalten werden, dass im Hinblick auf das Museumsmanagement der Satz „big is beautiful“ recht deutlich zutrifft.

Zur Illustration dieser Aussage werden im Folgenden die in Abschnitt 6.1 eingeführten neun wertschöpfungs- und positionierungsorientierten Schwerpunkte des Museumsmanagements, sowie die Items Konkurrenzwahrnehmung, Eigenbewertung und finanzielle Zukunftsperspektiven mit drei Einflussfaktoren in Verbindung gebracht. Es sind dies:

- die Grösse der Museen,
- deren unterschiedlichen Trägerschaften und
- die Finanzierungsstruktur.

Museumsgrösse

Die Grösse der Museen ist in Abhängigkeit des für Ausstellungen zur Verfügung stehenden Etats operationalisiert worden. Es sind drei Grössengruppen gebildet worden: Ausstellungsetat von SFr. 1 – 15'000, Etat zwischen SFr. 15'001 – 50'000 und Etat ab SFr. 50'001. Der Mittelwertvergleich zeigt, dass sich beinahe alle Schwerpunkte des Museumsmanagements bezüglich des Ausstellungsbudgets statistisch signifikant unterscheiden (vgl. Tabelle 3): Je grösser das Ausstellungsbudget, desto zutreffender werden die Ausprägungen der neun Schwerpunkte des Museumsmanagements beurteilt. Oder anders formuliert: *Je grösser das Ausstellungsbudget, desto eher treffen die in den Thesen 1 bis 6 formulierten Verhaltenserwartungen im Hinblick auf das Museumsmanagement zu.*

Dimension	Ausstellungsetat ¹			Trägerschaft für Betrieb ²		Primäre Finanzierungsquelle ¹		
	1-15'000 CHF	15'001-50'000 CHF	ab 50'001 CHF	öff.-rechtlich	andere	öffentliche Zuschüsse	selbsterwirtschaftet	private Zuschüsse
<i>SP 1: Organisationsalternativen</i>	3.0**	3.2	3.5	3.3	3.1	3.3	3.3	3.1
<i>SP 2: Aufgabenteilung</i>	3.1	3.4	3.4	3.1	3.4	3.2	3.2	3.6
<i>SP 3: Normativer Überbau</i>	3.4**	3.9	4.1	3.7	3.7	3.8	3.6	3.9
<i>SP 4: Führungs- und Kommunikationsprozesse</i>	3.0**	3.6	3.8	3.4	3.4	3.5	3.3	3.3
<i>SP 5: Führungsinstrumente</i>	2.3**	3.0	3.5	3.0	2.8	3.0	2.8	2.9
<i>SP 6: Profilierungsstrategie</i>	3.3**	3.7	3.9	3.5	3.7	3.5	3.6	3.8
<i>SP 7: Einbindung</i>	3.4	3.6	3.7	3.5	3.6	3.6	3.7	3.6
<i>SP 8: Vermittlungs- und Erlebniskultur</i>	3.3**	3.7	3.8	3.6	3.5	3.6	3.6	3.5
<i>SP 9: Erlösmodell</i>	3.0**	3.5	3.7	3.2	3.4	3.3	3.7	3.4
<i>Bewertung</i>	3.2**	3.4	3.7	3.5	3.4	3.4	3.4	3.7
<i>Zukunftsperspektive</i>	3.6	3.7	3.8	3.7	3.6	3.8	3.6	3.4
<i>Konkurrenz</i>	2.4*	2.8	3.0	2.7	2.6	2.8	2.5	2.6

¹: H-Test nach Kruskal-Wallis; ²: U-Test nach Mann & Whitney
 *: Signifikanzlevel 0.05; **: Signifikanzlevel 0.01

Tabelle 3: Einflussfaktoren auf das Museumsmanagement

Beispielsweise suchen grosse Museen vermehrt die Möglichkeit zur Kooperation mit anderen Kulturanbietern bzw. prüfen, gewisse Elemente der Wertschöpfung auszulagern. Weiter beurteilen sie z. B. ihren normativen Überbau i. S. einer Museumsstrategie besser als kleine Museen. Am deutlichsten werden die Unterschiede zwischen grossen und kleinen Museen in Bezug auf die Ausgestaltung der Führungs- und Kommunikationsprozesse als auch auf die Existenz von Führungs- und Controllinginstrumenten.

Trägerschaft der Museen

Hat die Trägerschaft für den Betrieb des Museums eine Folge für die Dimensionen des Museumsmanagements? Aufgrund der verglichen Mittelwerte zeigen sich bezüglich der aggregierten Schwerpunkte keine signifikanten Unterschiede zwischen Museen in öffentlich-rechtlicher Hand oder solchen, welche Stiftungen gehören bzw. privat organisiert sind (vgl. Tabelle 3 oben). Die Unterschiede bei den einzelnen Schwerpunkten dürften primär zufällig zustande gekommen sein und widerspiegeln keine systematischen Ergebnisse der Umfrage. Werden einzelne Aspekte der Schwerpunkte detailliert analysiert, ergeben sich allerdings signifikante Unterschiede zwischen den Museen insofern als:

- die öffentlich-rechtlichen Museen die Zusammenarbeit mit anderen Museen zur Stärkung von Wissens- und Kompetenzaufbau mehr nutzen;
- in der Leitung der öffentlich-rechtlichen Museen eine stärkere Aufgabenteilung bezüglich Management- und Museumsarbeiten herrscht;
- in den öffentlich-rechtlichen Museen vergleichsweise viel mehr eine systematische Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden existiert;
- in privaten Museen der Verbindung von Ausstellungsprogrammen mit anderen Attraktivitätsmerkmalen (z. B. Architektur, Gastronomie, Events, Kongressen usw.) eine höhere Bedeutung beigemessen wird und
- die Einnahmen bei privaten Museen gezielt durch zusätzliche Angebotselemente gesteigert werden.

Pointiert formuliert führt dies zu folgender Erkenntnis: *Während öffentlich-rechtlich getragene Museen ihre Position zusätzlich primär durch wertschöpfungsorientierte Managementmassnahmen (verstärkte Kooperationen, getrennte Management- und Museumskompetenz, Führen mit Zielen) zu stärken versuchen, versuchen dies privat getragene Museen hauptsächlich über positionierungsorientierte Managementmassnahmen (zusätzliche Attraktivitätsmerkmale, zusätzliche Angebotselemente) zu erreichen.*

Finanzierungsstruktur der Museen

Eine ähnliche Situation wie bei der Trägerschaft präsentiert sich im Hinblick auf die primären Finanzierungsquellen der Museen (vgl. Tabelle 3 oben). Auf Ebene der Schwerpunkte lassen sich keine statisch signifikanten Unterschiede ausmachen. Werden demgegenüber die einzelnen Aspekte der Schwerpunkte analysiert, sind Unterschiede betreffend der folgenden Aspekte auszumachen:

- Primär öffentlich finanzierte Museen haben sich signifikant mehr Gedanken zu Schwerpunktsetzungen und Fokussierung in den musealen Tätigkeiten gemacht und weisen eine stärkere Verbreitung der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden auf.
- Bei primär privat finanzierten Museen werden Kompetenzen und Erfahrungen im Management als Auswahlkriterien für Leitungsverantwortliche klar stärker gewichtet.
- Bei Museen mit primär selbsterwirtschafteten Mitteln werden die Einnahmen gezielter durch zusätzliche Angebotselemente gesteigert.

Im Hinblick auf die Finanzierungsstruktur kann damit eine ähnliche Aussage gemacht werden wie weiter oben bei der Trägerschaft: *Eine primär öffentliche Finanzierung führt zu einem punktuell verstärkten Interesse für wertschöpfungsorientierte Managementmassnahmen, während dem die primäre Finanzierung via selbsterwirtschafteten Mitteln ein punktuell verstärktes Interesse für positionierungsorientierte Massnahmen auslöst.*

Eigenbewertung, finanzielle Zukunftsperspektiven und Konkurrenz-wahrnehmung

Abschliessend soll der Einfluss der drei Grössen Ausstellungsetat, Trägerschaft und Finanzierungsquelle auf die eigene Bewertung der Museumsarbeit im Vergleich zu ähnlichen Museen, die finanzielle Zukunftsperspektive sowie auf die wahrgenommene Konkurrenz untersucht werden:

- *Bewertung der Museumsarbeit:* Grosse Museen bewerten ihre Arbeit im Vergleich zu kleineren deutlich besser. Die Bewertung der Muse-

umsarbeit ist demgegenüber nicht signifikant mit der Trägerschaft oder Finanzierungsquelle verbunden.

- Obwohl die *finanzielle Zukunftsperspektive* von den drei Einflussfaktoren nicht beeinflusst wird, weist dieser Aspekt aber im Vergleich zu allen anderen untersuchten Aspekten fast durchwegs hohe Werte auf. Das bedeutet, dass die finanzielle Zukunftsperspektive für die nächsten 5 Jahre von den befragten Museen im Durchschnitt recht positiv beurteilt wird.
- Was die gegenüber anderen Museen wahrgenommene *Konkurrenz* anbelangt, so sind hier grössere Museen einem stärkeren Konkurrenzdruck ausgesetzt, während Trägerschaft und Finanzierungsstruktur keine signifikante Rolle spielen. Tendenziell zeigt sich aber, dass öffentlich-rechtlich organisierte Museen ihre finanziellen Zukunftsperspektiven besser beurteilen, dagegen auch einen leicht höheren Konkurrenzdruck (evtl. um öffentliche Gelder) wahrnehmen.

Die Analyse nach unterschiedlichen Einflussfaktoren auf das Museumsmanagement verdeutlicht, *dass die Museumsgrösse der entscheidende Einfluss auf die Bewertung und Einschätzung der einzelnen Dimensionen des Museumsmanagements darstellt. Je grösser der Museumsbetrieb bzw. der für Ausstellungen zur Verfügung stehende Etat, desto mehr Wert wird auf Managementaspekte gelegt. Art der Trägerschaft und Finanzierungsquellen haben nur einen punktuellen Einfluss auf das Museumsmanagement, indem die Dominanz der öffentlichen Hand eher wertschöpfungsorientierte Akzente und die Dominanz des Privaten eher positionierungsorientierte Akzente im Museumsmanagement zu begünstigen scheinen.*

7 Fazit

Der Artikel hatte zum Ziel, die Museumslandschaft der Schweiz aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive zu betrachten und die damit verbundenen Anforderungen an das Museumsmanagement vor dem Hintergrund sich verändernder Umssysteme aufzuzeigen. Zunehmende Angebote an und Nachfrage nach attraktiven Erlebnisangeboten, steigende Ansprüche kulturell Interessierter, abnehmender Bindungswille, knappere öffentliche Finanzen, neue Technologien und Vermittlungsarten fordern die Museen der Gegenwart zur Reflektion ihrer Aussenwirkung, neuer Positionierung im Kulturmarkt sowie Optimierung ihres Ressourceneinsatzes auf. Das Management nimmt diesbezüglich eine entscheidende Rolle in Bezug auf die Entwicklung und Verbesserung der organisationalen Fähigkeiten sowie betreffend der Positionierung des Museums im Aussenverhältnis zu seiner Umwelt wahr. Die durchgeführte empirische Untersuchung verdeutlicht die Realität des Museumsmanagements in der Schweiz anhand wertschöpfungs- und positionierungsorientierter Dimensionen. Aufgrund der dargelegten Ergebnisse können die formulierten Thesen im Hinblick auf das Managementverhalten der Schweizer Museen wie folgt, i. S. von Tendenzaussagen, zusammengefasst werden:

Alternative Organisationsformen der *Wertschöpfung* werden in der Schweizer Museumslandschaft (insbesondere im Ausstellungsbereich) zunehmend über unterschiedliche Kooperationsformen mit anderen Kulturanbietern realisiert. Die Möglichkeit, Umfang und Schwerpunkt der eigenen Tätigkeit fundamental neu auszurichten (z. B. durch Abgabe von Teilen der Wertschöpfungskette), ist eher für grössere Museen relevant. Eine umfassende Professionalisierung des Managements von Museen auf unterschiedlichen Dimensionen zur Steigerung der generellen Handlungsfähigkeit ist ebenfalls primär bei den grösseren Institutionen ein Thema.

In Bezug auf die *Positionierung* wird eine klare Profilierungsstrategie im Kulturmarkt allgemein durch die Ausrichtung auf den Kundennutzen verfolgt, jedoch weniger durch die bewusste Gestaltung der Positionierung. Der Verbindung des Ausstellungsprogrammes mit zusätzlichen Attraktivitätsmerkmalen zum Halten bisheriger Kunden und zur Erschliessung

neuer Besuchersegmente hat eher für grössere und nicht staatlich finanzierte Museen Relevanz. Die Einbindung von Museen in ein übergreifendes Kulturkonzept und entsprechender Angebotsstrukturen gehört zur klareren Positionierungsstrategie im Kulturmarkt. „Standalone-Ansätze“ verlieren an Bedeutung. Überlegungen zur Vermittlungs- und Erlebniskultur haben in den Schweizer Museen einen hohen Stellenwert. Der Wettbewerb mit anderen Anbietern wird aber eher weniger über moderne Technologien geführt. Die Relevanz der Erlösmodelle der Museen wird mehrheitlich investitionsseitig erkannt. Die angebotsseitige Anpassung der Erlösmodelle als Ergänzung scheint vorderhand mit Ausnahme grösserer Museen nicht im Vordergrund zu stehen.

Die Museen in der Schweiz nehmen einen verhältnismässig geringen Konkurrenzdruck wahr und beurteilen Ihre Zukunftsperspektiven recht gut. Zwar fühlen öffentlich finanzierte Museen eine starke Konkurrenz zu anderen Museen, beurteilen ihre finanzielle Zukunft jedoch besser als weniger staatliche finanzierte Institutionen. Wichtig ist die Erkenntnis, dass viele Museen über vorhandene Strategien verfügen bzw. der Strategiefindung Zeit widmen, gleichzeitig aber die Verbreitung professionalisierter Führungsinstrumente eher gering ist. Die Professionalisierung des Museumsmanagements ist vor allem für grössere Institutionen ein wichtiges Thema. Kleinere Museen sind davon aufgrund wenig komplexer Verhältnisse und begrenzten Ressourcen nur in „vereinfachter“ Form betroffen. Weitere Untersuchungen müssen diesem Umstand Rechnung tragen.

Die insbesondere in der Presse und der interessierten Öffentlichkeit geführten Diskussionen zum Thema Museumskonkurrenz und Anpassungsdruck vernachlässigen die in diesem Artikel dargestellte Managementrealität: Sie spiegeln ein Bild wider, das lediglich für die grössten und bekanntesten Institutionen gilt. Die Museumslandschaft der Schweiz weist jedoch eine sehr grosse Vielfalt auf, die bei der Formulierung der zukünftigen Museumspolitik vermehrt in die Diskussion eingebracht werden muss, soll diese für die grosse Mehrheit der Museen gültig sein.

Literaturverzeichnis

- Anderson, G. (2004): The role of the museum: the challenge to remain relevant. In: Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift, ed. by Gail Anderson, Lanham et al., S. 9 - 12.
- Basting, B.; Schuler, E. (2005): Die Museumslandschaft ist nicht gebaut. Interview mit Elmar Ledergerber und Walter Kielholz, in: Tages-Anzeiger, 113. Jg. 2005, Ausgabe vom 2. November 2005, S. 10
- Baumgartner, P.; Joas, A. (2004): Value Growth: Neue Strategieregeln für profitables Wachstum – ein Ansatz von Mercer Management Consulting. In: Management Consulting Fieldbook, hrsg. v. Dietmar Fink, 2. Aufl., S. 141 - 157
- Beccarelli, C. (2005). Finanzierung von Museen. Theorie und Anwendung am Beispiel der Schweizer Museumslandschaft. Bern, Stuttgart, Wien, Haupt.
- Beccarelli, C (2005b).: Schweizer Museen – grenzenloses Wachstum? In: Neue Züricher Zeitung, 226. Jg., Ausgabe vom 3. März 2005, S. 15
- Bößert, I.; Dauschek, A.; Dreyer, M.; Rump, O. (2000): Marktchancen für Museen: Kontroverse Perspektiven. In: Marktchancen für Museen, hrsg. v. Rolf Wiese, Rosengarten-Ehestorf, S. 7 - 32
- Busch, E. W. (2004): Die Unternehmung in der gesellschaftlichen Umwelt. In: Einführung in die Managementlehre, hrsg. v. Rolf Dubs, Dieter Euler, Johannes Rüegg-Stürm und Christina E. Wyss, Bern, Stuttgart, Wien, Haupt, S. 243 - 255
- Chong, Derek (1997): Hans Haacke on Museum Management. In: Museum Management and Curatorship, Vol. 16, No. 3, S. 273 - 285
- Claus, A. (2001): Referat zu Museumskonzepten bezüglich eines sich ändernden Identitätsbegriffes. Neue Museumskonzepte in Europa, Seminar am Institut für Europäische Ethnologie der Humboldt-Universität zu Berlin im Wintersemester 2000/2001 (<http://www.museen-in-europa.org/>, Stand 8.3.2006)

- Dauschek, A. (2001): Museumsmanagement. Amerikanische Strategien in der deutschen Diskussion, Rosengarten-Ehestorf
- DCMS (2005): Understanding the Future: Museums and 21st Century Life. The Value of Museums, hrsg. v. Department for Culture, Media and Sport (DCMS), Museums and Property Division, UK (http://www.culture.gov.uk/global/consultations/2005+closed+consultations/museums_21st_century.htm, Stand 8.3.2006)
- EDI 2005: Bericht des EDI über die Museumspolitik des Bundes, hrsg. vom Eidgenössischen Departement des Innern, (<http://www.bak.admin.ch/bak/dokumentation/studien/index.html?lang=de>, Stand 8.3.2006)
- Fuchs, P. and T. Heinze (1994). Kultur und ihr Management. Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst. H. Rauhe. Berlin, New York: 141 - 149.
- Griffin, Des J. G./Abraham, Morris (1999): Management of Museums in the 1990s: Governments and Organizational Reform. In: Management in Museums, hrsg. v. Kevin Moore, New Brunswick 1999, S. 45 - 92
- Gutbrod, J. (1994). Management von Kunstmuseen in Deutschland. Von der objektbezogenen Verwaltung zum besucherorientierten Museum. Bamberg.
- Gutenberg, E. (1958). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden
- Heinrichs, W. (1999). Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung. Darmstadt.
- ICOM (2003): ICOM Statutes, Adopted by the 16th General Assembly of ICOM (The Hague, The Netherlands, 5 September 1989) and amended by the 18th General Assembly of ICOM (Stavanger, Norway, 7 July 1995) and by the 20th General Assembly (Barcelona, Spain, 6 July 2001).
- Kagermann, H.; Österle, H. (2006): Geschäftsmodelle 2010. Wie CEOs Unternehmen transformieren, Frankfurt a. M.
- Kovach, C. (1989). "Strategic Management for Museums." The International Journal of Museum Management and Curatorship(8 (June)): 137 - 148.

-
- Kubicek, H. und N. Thom (1976). Umsystem, betriebliches. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. E. Grochla and W. Wittmann. Stuttgart: Sp. 3977 - 4017.
- Lezzi, B. (2006): Die Schweiz – das Land der 1000 Museen, in: Neue Zürcher Zeitung, 227. Jg., Ausgabe vom 3. Januar 2006, S. 7
- Lezzi, B. (2003): Bildungsvermittlung contra Eventkultur, in: Neue Zürcher Zeitung, 224. Jg., Ausgabe vom 10. Oktober 2003, S. 15
- Lezzi, B. (2003b): Kulturpolitik mit aussenpolitischen Akzenten, in: Neue Zürcher Zeitung, 224. Jg., Ausgabe vom 22. Dezember 2003, S. 7
- Lord, G. D. and B. Lord (2000). The Manual of Museum Management. London, The Stationery Office.
- Louvre 2006: Histoire du Louvre, du château au musée, Internetauftritt des musée du Louvre, (http://www.louvre.fr/llv/musee/histoire_louvre.jsp?bmLocale=fr_FR, Stand 7.3.2006)
- Lückerath, V. (1993). Angebotsgestaltung bei Kunstmuseen zwischen Bildungsauftrag und Markterfolg. Bamberg
- Moore, Kevin (1994). Introduction: museum management. In: Museum Management, hrsg. v. Kevin Moore, London 1994, S. 1 - 14
- Müller-Stewens, G.; Lechner, Ch (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Aufl., Stuttgart
- Preziosi, D.; Farago, C. (2004): General Introduction: What are Museums *For*? In: Grasping the world: The idea of the museums, hrsg. v. Donald Preziosi und Claire Farago, Aldershot/ Burlington, S. 1 - 9
- Reicher, W. A. (1988). Funktionen des Managements in Kunstmuseen. Wien, VWGÖ.
- Schwarz, P., R. Purtschert, Giroud, Ch., Schauer, R. (2002). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien, Paul Haupt.
- Sidler, P. (2006): Kann Kultur nur Manövriermasse sein? In: Neue Zürcher Zeitung, 227. Jg., Ausgabe vom 13. Februar 2006, S. 9
- Staehele, W. H. (1999). Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München, Vahlen

VMS-AMS 2006: Museumsführer des VMS-AMS, (<http://www.vms-ams.ch/index.php?id=210>, Stand 7.3.2006)

Von Wartburg, K. (2006): Mona Lisa lächelt vom Bildschirm. In: uniaktuell, das Online-Magazin der Universität Bern, <http://www.uniaktuell.unibe.ch/lenya/uniaktuell/live/magazin/geistgesellschaft/2005/virtuellemuseen.html>, Stand 8.3.2006

Wersig, G. (2000): Nutzungspotenziale von Museums-Aussenrepräsentanz durch neue Medien (Internet, CD-ROM) – Kurzfassung (<http://www.kommwiss.fu-berlin.de/vw/kf.htm>, Stand 8.3.2006)