

→ INHALT

Einleitung	9
I. Der Handlungsbedarf für ein aktivierendes Kulturmanagement:	
Der Angriff von Politik und Gesellschaft	
auf das Wahre, Schöne, Gute	15
1. Politik und Kultur	15
1.1 Der lange Weg der »Kultur für alle« in die Gegenwart: Der nachhaltige Reformprozess der neuen Kulturpolitik	16
1.2 Der politische Rettungsanker angesichts leerer Kassen: Die Fixierung der Kultur als ökonomischer und struktureller Standortfaktor	20
1.3 Die aktivierende Kulturpolitik: Der Angriff des New Public Management auf den Alleinvertretungsanspruch der Hochkultur	21
2. Gesellschaft und Kultur	29
2.1 Die Hochkultur im Warenkorb der Erlebnisgesellschaft	30
2.2 Der demografische Wandel: Der »natürliche« Besucherschwund und mögliche Gegenmaßnahmen	32
2.2.1 Die notwendige Orientierung der Kulturangebote an der Generation der Babyboomer	34
2.2.2 Kultur für das Publikum von Morgen: Publikumsbindung von Anfang an	36
2.2.3 Die Integration von Migranten durch und in die Hochkultur	38
2.3 Audience Development als Programm- und Besucher- orientierung des aktivierenden Kulturmanagements	41
3. Institution und Kultur	45
3.1 Der Kulturauftrag: Das öffentliche, staatliche Interesse an der Kultur	47
3.2 Das Publikumsinteresse als zweite Instanz der Orientierung	48
3.3 Die Programmatik des Kulturbetriebs: Der Dreiklang von Kulturauftrag, Besucherinteresse und ästhetischer Mission	49

II. Die Grundlagen, Strategien und Zielsetzungen der Organisationsentwicklung	51
1. Die Philosophie der Kulturorganisationsentwicklung: Wie muss sich ein Kulturbetrieb organisieren, um morgen noch existieren zu können?	51
2. Das Basisinstrument des aktivierenden Kulturmanagements: Die Kommunikation	58
2.1 Die externe Kommunikation: Die allgemeine Befindlichkeit der Kultur-PR	59
2.2 Die interne Kommunikation: Die Schaltzentrale des aktivierenden Kulturmanagements	61
3. Die Organisationskultur: Barriere und Motor der Organisationsentwicklung	62
4. Die lernende Organisation: Die Zielperspektive des aktivierenden Kulturmanagements	69
III. Die konkrete Operationalisierung des aktivierenden Kulturmanagements.	
Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe (KQM)	75
1. Die ersten Gehversuche von Qualitätsmanagement im Kulturbereich: Die Museumsregistrierung	76
1.1 Das Verfahren der Museumsregistrierung in Niedersachsen, Bremen und Rheinland-Pfalz	77
1.2 Mögliche Konsequenzen der Museumsregistrierung: Qualitätsmanagement als Förderinstrument öffentlicher Verwaltungen	79
2. Die allgemeine Definition von Qualitätsmanagement	81
3. Die Philosophie, der Begriff und die Managementsysteme der Qualität	82
3.1 Total Quality Management	83
3.2 Die Definition von Qualität	83
3.3 Die Qualitätsmanagementsysteme	85
3.3.1 DIN EN ISO 9000-9004	85
3.3.2 Das EFQM-Modell	87
4. EFQM für Kulturbetriebe: Die normative Konzeptentwicklung für Kulturqualitätsmanagement (KQM)	88
4.1 Die EFQM-Kriterien für den exzellenten Kulturbetrieb	89
4.2 Der Maßnahmenkatalog zur Erfüllung der EFQM-Kriterien	104

5.	Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Start des KQM	109
5.1	Die Projektplanung sowie die Installation externer Berater und eines internen Qualitätsbeauftragten	109
5.2	Die Etablierung der internen Kommunikation	110
5.3	Die Festlegung von Mission, Vision und die Entwicklung des Leitbilds	113
5.4	Die Bekanntgabe des KQM-Projekts als Startschuss	120
6.	Die Analyseverfahren:	
	Wie beurteilen alle Beteiligten Qualität	121
6.1	Die Dokumentation bereits vorhandener Qualitätsstandards	121
6.1.1	Die Bestandsaufnahme vorhandener Exzellenz erfüllender Maßnahmen	122
6.1.2	Die Aufstellung relevanter Qualitätsmerkmale	122
6.1.3	Die objektiven Leistungseigenschaften	124
6.2	Die besucherorientierten Messverfahren	126
6.2.1	Die objektive Analyse durch Expertenbeobachtung	127
6.2.2	Das Silent-Shopper-Verfahren als objektive, teilnehmende Beobachtung	129
6.2.3	Das subjektive, merkmalsorientierte Messverfahren: Die Besucherbefragung	130
6.2.4	Die sequenzielle Ereignisanalyse in der subjektiven Wahrnehmung der Kunden	140
6.2.5	Das Beschwerdemanagement als problemorientierte Analyse aus Kundensicht	141
6.3	Die managementorientierten Methoden der organisationsinternen Analyse	143
6.3.1	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)	144
6.3.2	Benchmarking	144
6.4	Die mitarbeiterorientierten Messverfahren	146
6.4.1	Die Mitarbeiterbefragung zur externen Analyse der Qualität	146
6.4.2	Die Mitarbeiterbefragung zur internen Analyse der Qualität	147
6.4.3	Die Analyse der Organisationskultur	154
6.4.4	Das betriebliche Vorschlagswesen	156
6.4.5	SWOT-Analyse als planungsorientierte Dokumentation der bisherigen Ergebnisse	157
6.5	Anmerkungen zur praktischen Umsetzung der Analysephase ..	159

7. Die Planungsphase des KQM	160
7.1 Die Qualitätsposition	160
7.2 Die Qualitätsstrategien	161
7.2.1 Die Festlegung der Zielkategorien zur strategischen Ausrichtung der Qualitätslenkung	162
7.2.2 Die Marktsegmentierung	164
7.2.3 Die Marktfeldstrategien	165
7.2.4 Die Marktteilnehmerstrategien	169
7.3 Die Qualitätsgrundsätze	173
7.4 Die Qualitätsziele	174
8. Die Umsetzung des KQM: Die Qualitätslenkung	175
8.1 Die mitarbeiterbezogenen Instrumente der Qualitätslenkung ...	176
8.1.1 Die Personalauswahl	176
8.1.2 Die Personalentwicklung	177
8.1.3 Die Anreizsysteme für Mitarbeiter	178
8.2 Die kulturbbezogenen Instrumente	180
8.3 Die organisationsbezogenen Instrumente	183
9. Das Qualitätscontrolling	186
10. Change Management:	
Der permanente Begleitprozess des KQM	189
10.1 Die allgemeinen Grundlagen des Change Managements:	
Ohne Kommunikation keine Veränderung	190
10.2 Die wichtigste Aufgabe des Change Managements:	
Widerstände wahrnehmen und überwinden	192
Kulturqualitätsmanagement:	
Keine leichte Angelegenheit in der Praxis?	195
Literatur	197
Register	205