

## → INHALT

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

<b>II. Die Grundlagen, Strategien und Zielsetzungen der Organisationsentwicklung .....</b>	<b>51</b>
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
 <b>III. Die konkrete Operationalisierung des aktivierenden Kulturmanagements.</b>	
<b>Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe (KQM) .....</b>	<b>75</b>
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

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

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 kulturbezogenen 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
	<b>Kulturqualitätsmanagement:</b>	
	<b>Keine leichte Angelegenheit in der Praxis?</b> .....	195
	<b>Literatur</b> .....	197
	<b>Register</b> .....	205