nen wirklichen Einblick und bergen große Redundanzen. Daneben wäre eine deutliche Unterteilung der Artikel in Theoriebetrachtungen, Best-Practice-Beispiele und Beiträge mit Leitfaden- oder Anleitungscharakter der Leserfreundlichkeit entgegen gekommen. Trotzdem bietet der Band viele Anregungen für die Praxis und Anreiz das Thema konsequent weiter zu denken und zu entwickeln.

*Kathrin Hohmaier**
Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg

Michaela Conen: Strategisches Management in Museen. Mit Change Management und Balanced Scorecard aktiv gestalten. Bielefeld (transcript) 2015, 229 Seiten.

Michaela Conen geht in ihrem Buch der Frage nach, welchen Nutzen die Balanced Scorecard (BSC) im strategischen Management öffentlich geförderter Museen in Deutschland haben kann. Die Autorin hat als eine der ersten Doktoranden am Institut für Kultur- und Medienmanagement der HfMT Hamburg promoviert. Sie ist Referentin der *Bundeszentrale für politische Bildung* und Inhaberin einer Kulturberatungsagentur, bis März 2014 war sie Leiterin der Stabsstelle Corporate Performance Management beim *Jüdischen Museum Berlin*. Diese Nähe zur kulturmanagerialen Praxis bildet sich auch deutlich in ihrer im transcript Verlag, in der Reihe *Kultur- und Museumsmanagement* publizierten Dissertation ab. Zum einen hält sich die Autorin nicht lange mit grundsätzlichen wissenschaftlichen Hintergründen auf, sondern beschreibt zielgerichtet und praxisorientiert ein bestimmtes strategisches Managementinstrument. Zum anderen beinhaltet die Arbeit die Darstellung der Implementierung der BSC im Jüdischen Museum Berlin als Best-Practice-Beispiel.

Der Anspruch des Buchs ist die Vorstellung eines Instruments zur Steuerung und Realisierung von Strategien in öffentlichen Museen. Es geht somit um die Frage, wie z. B. Leitbilder, Ziele oder Strategien in die tägliche Arbeit von Museen einfließen können. Aus Sicht der Autorin und Museumspraktikerin bestehen vor allem bei der Umsetzung im Betrieb „die größten Defizite, da der Versuch, eine vorhandene Strategie sinnvoll umzusetzen, in der Praxis oft scheitert“ (S. 21). Als Instrument zur erfolgreichen Implementierung und Überprüfung von Strategien

* Email: kathrin.hohmaier@uni-oldenburg.de.

doi 10.14361/zkmm-2016-0219

schlägt sie daher die Balanced Scorecard vor. Nach einer Einleitung zu begrifflichen, rechtlichen und finanziellen Aspekten öffentlich geförderter Museen in Deutschland werden im ersten Kapitel verschiedene Phänomene, wie z. B. fehlende Umsetzung von Strategien oder fehlende strategische Kennzahlensysteme als wesentliche Managementdefizite von Museen in öffentlicher Trägerschaft angeführt. Die Relevanz der Arbeit begründet sich also vor allem in der Feststellung, der Museumsbetrieb sei aus betriebswirtschaftlicher Sicht defizitär, zumindest nicht ausreichend strategisch gemanagt.

Kapitel 2 beschreibt daher Begriffe, Denkschulen und beteiligte Stakeholder eines strategischen Managements. Einigen Überlegungen zu Evaluation und Controlling im Museum folgt als Hauptteil die Beschreibung der BSC, welche in den 1990er-Jahren in den USA entwickelt wurde. Mit diesem strategischen und kennzahlenbasierten Führungsinstrument sollen „Mission, Vision und Strategie einer Einrichtung stetig in operative Maßnahmen umgesetzt werden“ (S. 96). Die BSC beinhaltet dabei mit der Finanz-, Kunden-, Prozess- und Entwicklungsperspektive vier Dimensionen, welche die Interessen der unterschiedlichen Umwelteinflüsse auf eine Organisation bündeln und ein Controlling nicht nur an wirtschaftlichen Kennzahlen festmachen. Der Beschreibung der verschiedenen Begriffe der BSC, z. B. Mess- und Zielgrößen sowie notwendigen Prämissen, z. B. Zielvereinbarungen und Budgetierung folgt eine Anleitung zur Implementierung in den operativen Betrieb. Das Kapitel endet mit einer sehr knappen kritischen Betrachtung der BSC.

In Kapitel 3 werden Ergebnisse einer quantitativen Befragung von ca. 50 Museen in Deutschland zum Einsatz der BSC im Besonderen und strategischem Management im Allgemeinen vorgestellt. Lediglich 5 % der befragten Museen setzen demnach die BSC ein. Deshalb folgt der Vorschlag zum Einsatz „des Change Managements zur Unterstützung der Implementierung der BSC“ (S. 131). Es wird kurz die Idee von Change Management beschrieben, um dann die relevanten Akteure (z. B. Change Agents, Top-Management) und Aufgaben (z.B. Personal- und Organisationsentwicklung) vorzustellen. Die Arbeit schließt in Kapitel 4 mit der Beschreibung der Implementierung der BSC als Project Score Card (PSC) am Beispiel des Jüdischen Museums Berlin. Anhand des Projekts „Hardware und Multimediatechnik zur Entwicklung eines mobilen Museums“ (S. 167) wird verdeutlicht, wie die PSC im Praxisbetrieb eines Museums eingesetzt werden kann. Zahlreiche Abbildungen und Grafiken – deren Menge den eigentlichen Textteil fast übersteigt – machen anschaulich deutlich, wie die PSC schließlich im Jüdischen

Museum aussah: Verschiedene Ziele und Strategien werden einzeln aufgeschlüsselt und deren Erreichungsgrad in verschiedenen Zeiträumen und in Bezug auf die vier übergeordneten Perspektiven gemessen. Die Darstellung der Zielgrößen erfolgt mit den Ampelfarben, was eine schnelle Auffassung und Kontrolle der Maßnahmen ermöglichen kann.

Praktiker aus Museen und Kulturbetrieben, welche strategisches Management in ihrer Einrichtung schaffen oder stärken möchten, finden in diesem Buch nicht nur einen theoretischen Überblick zum Thema, sondern mit der BSC auch ein konkretes Instrument, das nach der Lektüre durchaus in der eigenen Praxis erprobt werden kann. Die große Stärke der Autorin liegt in ihrer Erfahrung mit Problemen und täglichen Herausforderungen des Museumsbetriebs. Mit der BSC schlägt sie ganz in der Tradition kulturmanagerialer Forschung ein in der Betriebswirtschaftslehre entwickeltes und im Nicht-Kultursektor erfolgreich erprobtes Managementinstrument vor. Vermutlich bedarf es aber einer grundsätzlichen Offenheit für und Freude an kennzahlenbasierten Managementinstrumenten auf Seiten der Leserschaft. Die Nähe zur Praxis und der damit verbundenen Notwendigkeit, stellenweise komplexe Phänomene recht pragmatisch und kompakt darzustellen, ist eine gewisse Schwäche des Buchs. Einige Ausführungen lesen sich wie normative Managementratgeber und der knappe empirische Teil kann auch nicht verhindern, dass überwiegend erklärt wird, wie der Museumsbetrieb zu sein hat und dieser weniger zum Gegenstand auch kritischer Betrachtungsweisen wird. Beispielsweise bleiben Fragen offen, welche Rolle die Kunst oder zumindest die Wissenschaft als oft zentrale Qualitätskriterien von Museen in einer BSC spielen. Das Instrument wird als eine Art Allzweckwaffe für alle Museumssparten empfohlen, eine Differenzierung beispielsweise nach Kunst-, Geschichts- oder Technikmuseen scheint durch die Perspektive der Arbeit nicht notwendig. Auch knüpft die Autorin an keine Diskurse an, wonach Kulturmanagement auch mehr als die Adaption betriebswirtschaftlicher Instrumente für einen defizitären öffentlichen Kulturbetrieb sein kann. Angesichts der empirisch nachgewiesenen geringen Verbreitung von strategischen Managementinstrumenten in öffentlich geförderten Museen stellt das Buch aber eine hilfreiche Anleitung für betriebliche Veränderungsprozesse dar.

*Thomas Renz**
Universität Hildesheim

* Email: renz@uni-hildesheim.de.