

Die Tücken des Alltags



» *Serviceplus-*
Gastautor
Sebastian
Schwarzen-
berger über
den Betrieb
einer Kultur-
einrichtung
zwischen
Kreativität,
Besucher-
orientierung
und Kosten-
druck

Die Not ist groß, machte Volker Rodekamp, Präsident des Deutschen Museumsbundes, auf dem 7. Kulturpolitischen Bundeskongress im Sommer 2013 deutlich. Er sprach über das Leiden der Museums-Verantwortlichen unter ihrer Architektur. Über 80 Prozent der Kosten eines Baus seien Unterhalts- und Folgekosten. Er forderte, dass man dort zu einer verantwortbaren Maßstäblichkeit zurückkehren müsse. Schließlich ist die Architektur einer Kulturimmobilie eine immens wichtige Grundkoordinate für den kompletten Betrieb. Technik-, Energie- und Personaleinsatz hängen zum wesentlichen Teil von den baulichen Gegebenheiten ab.

Zwänge und Provisorien prägen den Alltag der meisten Kulturinstitutionen auf diesem Gebiet. Viele Gebäude sind alt, es fehlen Gelder für die notwendigsten Investitionen, Neu- und Umbauphasen werden selten genutzt, um Unterhalts- und Betriebskosten zu optimieren. Kulturbauten sollen in erster Linie hohen ästhetischen Anforderungen entsprechen. Dass dann die exklusiven Materialien nicht für die dauerhafte Beanspruchung geeignet sind, und dass Glasflächen nur unter immensen Aufwand gereinigt werden können – all das ist eher die Regel als die Ausnahme. Da in vielen Kultureinrichtungen 80 Prozent des Budgets für Personalkosten aufgewendet werden, sollte auch eine detaillierte Planung des Personalbedarfs für den laufenden Betrieb stattfinden.

Ein Blick von außen kann sinnvoll sein

Wie kann die Einrichtung ihren Bedarf feststellen und das Optimale aus den Gegebenheiten herausholen? Der Umgang in den Kulturinstitutionen mit diesem Thema ist höchst unterschiedlich. Einige sind sehr professionell aufgestellt und unterhalten eigene Abteilungen für die Betreuung des

Gebäudemanagements und den Betrieb. Andere haben jedoch nicht die personellen Kapazitäten, um hier strategisch vorgehen zu können. Dann bietet es sich an, diese Leistung extern einzukaufen: als einzelne Dienstleistungen oder als komplettes Managementmodell mit Steuervorteil wie bei der Servicegesellschaft. Beispiele für Servicegesellschaften im Kulturbereich sind etwa die Ehrenhof-Servicegesellschaft der Stiftung Museum Kunstpalast oder die Fridericus Servicegesellschaft der Preußischen Schlösser und Gärten mbH der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg. Ein Blick von außen kann überhaupt sehr sinnvoll sein. Wer einmal die Abläufe koordiniert, die Anforderungen der verschiedenen Abteilungen analysiert und so den Betrieb optimiert, der kann Geld- und Reibungsverluste vermeiden. Allerdings sollte man sich einen Partner ins Haus holen, der sich auf dem speziellen Gebiet der Kultureinrichtung auskennt.

Doch selbst wenn der Bedarf und die Abläufe klar formuliert sind, gilt es noch viele Hürden zu nehmen. Regelmäßig steigende Personalkosten auf Grund von Tarif- und Lohnerhöhungen sowie die stetig steigenden Energiekosten sind zwei der „Baustellen“. Die Immobilien gehören häufig nicht den Kultureinrichtungen und werden von anderer Stelle verwaltet. Das Immobilien-Management vertritt in der Regel andere Interessen als die Kultureinrichtung. So entstehen Informationsverluste und Interessenskonflikte. Leider kommen selten alle Wünsche der Nutzer einer Immobilie in die Leistungskataloge, so dass es später Unstimmigkeiten geben kann, die hätten vermieden werden können. Dass am Ende die Intervalle der Reinigung, die Ausbildung der Mitarbeiter oder das gastronomische Angebot nicht dem entsprechen, was sich die Kultureinrichtung wünscht, verwundert nicht.



Die Sicherheitstechnik ist auf eine Alarmempfangsstelle aufgeschaltet

Kompetente Kunst- und Kulturführer

Gastronomie von der Mitarbeiterverpflegung bis zum Museumscafé

Historische Böden werden behutsam gereinigt

Mitarbeiter sorgen für immer einsatzbereite Audioguides

Reibungslos funktionierende Gebäudetechnik, vom Raumklima bis zur Sanitärtechnik

Mitarbeiter gehen an Kasse, Information, Garderobe und Einlass auf alle Fragen der Besucher ein

Dussmann Service betreibt den Museumsshop oder stellt Personal zur Verfügung

Bei den Tücken des Alltags kann Dussmann Service unterstützen

Blick auf Kosten, Qualität und Leistung

Letztlich gibt es kein Patentrezept für den erfolgreichen Betrieb einer Kultureinrichtung. Die Erfahrung aber zeigt, dass nur in den wenigsten Einrichtungen das Management-Know-how und die Kommunikationskultur vorhanden sind, um das Optimale aus den Gegebenheiten zu machen. Manche Direktoren sind für alles zuständig; andere Kultureinrichtungen haben eine Doppelspitze, bei der es zu Spannungen zwischen künstlerischen und verwaltungstechnischen Ansprüchen kommen kann.

Das Wichtigste ist, einen verantwortungsvollen Weg mit Blick auf Kosten, Qualität und Leistung zu beschreiten. Denn der Betrieb ist nicht nur ein Kostenfaktor, sondern auch eine Chance und ein Aushängeschild der Kultureinrichtung. Schließlich geht es nicht nur um den Betrieb hinter den Kulissen, sondern auch um die Außenwirkung. Die meisten Kontakte der Besucher mit der Einrichtung finden an Kasse und Garderobe, beim Einlass, im Café oder im Shop statt. Dass hier Freundlichkeit, Sauberkeit und Sicherheit im laufenden Betrieb sichergestellt werden müssen, darüber herrscht dann doch ein breiter Konsens. ■



Zum Autor

Sebastian Schwarzenberger ist Kunsthistoriker (M.A.) und seit 2011 Key Account Manager Kulturorganisationen bei der Dussmann Service Deutschland GmbH. Er ist Mitglied im Deutschen Museumsbund und im Verein der Freunde der Nationalgalerie Berlin.

Kontakt: sebastian.schwarzenberger@dussmann.de