

Vorlage		Vorlage-Nr:	E 49/0019/WP17
Federführende Dienststelle: Kulturbetrieb		Status:	öffentlich
Beteiligte Dienststelle/n: Stadttheater und Musikdirektion		AZ:	
Volkshochschule		Datum:	18.11.2015
		Verfasser:	I.Tirtey
Haushaltsplan 2016; Antrag der Fraktion GRÜNE vom 9. November 2015			
Beratungsfolge:			TOP: __
Datum	Gremium	Kompetenz	
10.12.2015	BaKu	Kenntnisnahme	
10.12.2015	BSTVH	Kenntnisnahme	

Beschlussvorschlag:

Der Betriebsausschuss Kultur und der Betriebsausschuss Theater/VHS nehmen die Ausführungen der Verwaltung zur Kenntnis.

Erläuterungen:

In den bezeichneten Produkten des Haushaltsplans 2016 sind Kennzahlen im Hinblick auf die Anzahl der vorgelegten bzw. vorzulegenden Berichte sowie auf das Ergebnis des Produktes in Euro angelegt.

Der Workshop für den Kulturbetrieb zum Thema Steuerungsrelevante Ziele und Kennzahlen im Produkthaushalt fand am 27.11.2015 statt.

Festgelegt wurden Kennzahlen aus den Zielfeldern „Lebensqualität erhalten“ BW 4; „Familienfreundlichkeit nachhaltig fördern“ BW 2 sowie „Internationalen Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort stärken“ BW 3.

Darüber hinaus verfügt der Kulturbetrieb seit 2009 über ein Risikomanagement.

Die Berichte zum Risikomanagement werden mit den vorzulegenden Quartalsberichten erstellt und laufend zur Steuerung des Betriebs genutzt.

Dem Betriebsausschuss werden diese Berichte regelmäßig als Werksausschüsse satzungsgemäß vorgelegt.

Des Weiteren wird die Kennzahl in Bezug auf das Ergebnis des Produktes in Euro angestrebt.

Ziel der Eigenbetriebe ist es, den gewährten Zuschuss des Rechtsträgers (Stadt Aachen) in keinem Fall zu überschreiten.

Dies ist ebenfalls als Kennzahl im Risikomanagement der Eigenbetriebe dargestellt.

Exemplarisch ist die Darstellung des Risikomanagements des Kulturbetriebs (Vorlage vom 30.06.2009) nochmals beigefügt.

Anlage:

Antrag der Fraktion GRÜNE vom 9. November 2015

Vorlage Einführung eines Risikomanagements für den Eigenbetrieb Kultur vom 30.06.2009

Chancen und Risikomanagement für den Kulturbetrieb (Abschlusspräsentation vom 22.06.2009)

An die
Vorsitzenden der
Betriebsausschüsse
Kultur und Theater/VHS
Dr. M. Schmeer / H. Bruynswyck
-CDU Fraktion-
Verwaltungsgebäude Katschhof

52062 Aachen

9. November 2015

Antrag zur Tagesordnung für die gemeinsame Sitzung der Betriebsausschüsse Kultur und Theater / VHS am 10. Dezember 2015:

Sehr geehrte Frau Vorsitzende, sehr geehrter Herr Vorsitzender,

für die oben genannte Sitzung der beiden Ausschüsse beantragen wir einen Tagesordnungspunkt:

„Haushaltplan 2016“.

Zu diesem Tagesordnungspunkt bitten wir die Produkte 040101 Kulturbetrieb, 040401 Volkshochschule und 040901 Theater und Musik, insbesondere die Produktbeschreibungen und Produktziele, vorzustellen und zu erläutern. Es sollen auch Empfehlungsbeschlüsse an den zuständigen Finanzausschuss möglich sein.

Die Betriebsleitungen werden gebeten darzustellen, welche innerbetrieblichen Produktbeschreibungen und Produktziele existieren und diese zu erläutern.

Begründung

Im Haushaltsplan 2016 gibt es zum ersten Mal Produktbeschreibungen. Auch wenn die Produktbeschreibungen für die Eigenbetriebe im Haushaltsplan aus der Sicht des zuständigen Finanzausschusses formuliert sind, sollten sie dem Betriebsausschüssen zur Kenntnis gebracht und erklärt werden. Die Betriebsausschüsse sollten als Betroffene auch die Möglichkeit erhalten, dazu eine Stellungnahme abzugeben.

Mit freundlichen Grüßen



Ulla Griepentrog
Fraktionssprecherin

Vorlage		Vorlage-Nr:	E 49.5/0149/WP15
Federführende Dienststelle: Kulturservice		Status:	öffentlich
Beteiligte Dienststelle/n:		AZ:	
		Datum:	16.06.2009
		Verfasser:	Irit Tirtey
Einführung eines Risikomanagementsystem für den Eigenbetrieb Kultur			
Beratungsfolge:		TOP: __	
Datum	Gremium	Kompetenz	
30.06.2009	BaKu Entscheidung		

Beschlussvorschlag:

Der Betriebsausschuss Kultur beauftrag den Kulturbetrieb mit der Umsetzung des vorgelegten Risikomanagementsystems für den Eigenbetrieb Kultur.

Erläuterungen:

Beginnend im April 2009 hat der Kulturbetrieb der Stadt Aachen die Einführung eines Risikomanagementsystems für den Kulturbetrieb der Stadt Aachen gemeinsam mit der Gemeindeprüfungsanstalt NRW initiiert.

Der Kulturbetrieb der Stadt Aachen ist gemäß § 89 HGB und § 10 Eigenbetriebsverordnung verpflichtet, ein Risikofrüherkennungssystem zu installieren mit dessen Hilfe bestandsgefährdende Risiken rechtzeitig erkannt werden können.

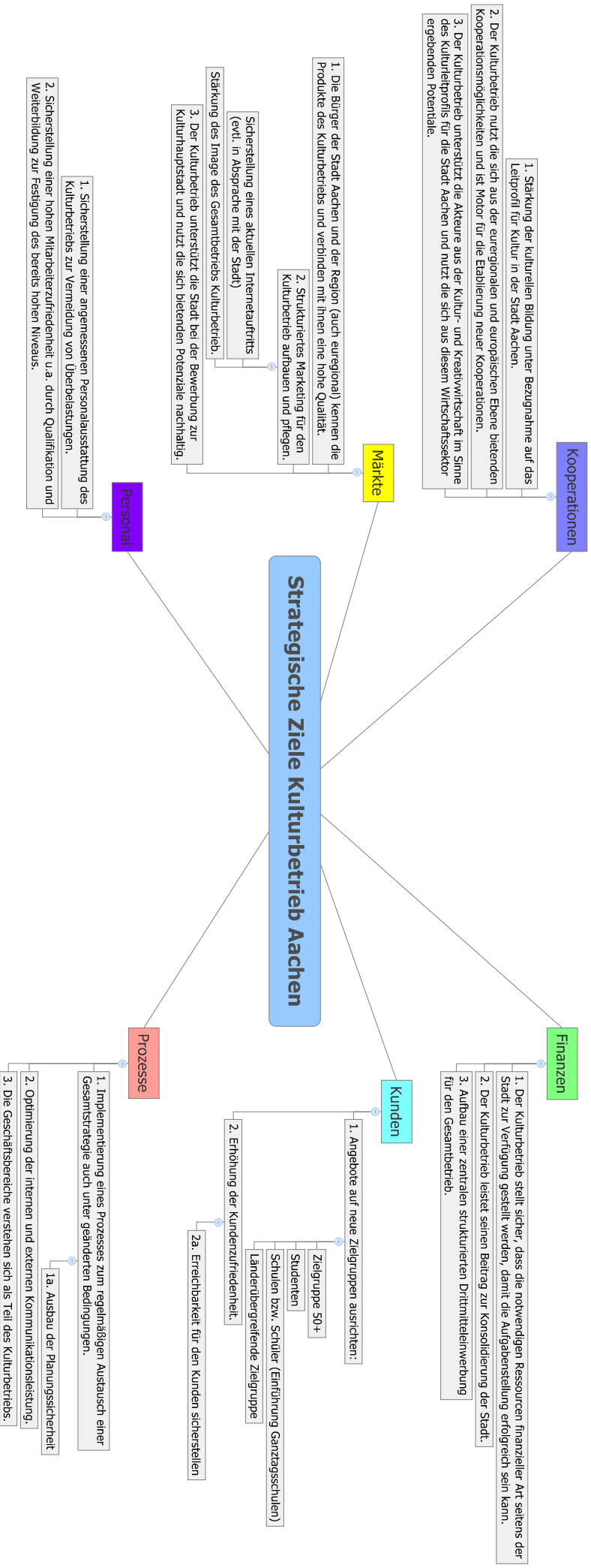
Des Weiteren macht die Heterogenität des Betriebes und die damit verbundene Produktfülle die Etablierung von Frühindikatoren verbunden mit klassischen Controllingkennzahlen erforderlich.

Dies ist zur strategischen Unternehmenssteuerung unabdingbar.

An der Aufstellung des Risikomanagementsystems haben die Geschäftsbereichsleiter des E 49, die Betriebsleitung, die Kaufmännische Leitung so wie Dezernat II und Dezernat IV (Controlling) teilgenommen.

Ein detaillierter Bericht erfolgt mündlich in der Sitzung des Betriebsausschusses Kultur vom 30.06.2009.

E 49 wird hierzu ein Handout verteilen.



Finanzen			
Strategische Ziele			
Der Kulturbetrieb stellt sicher, dass die notwendigen Ressourcen finanzieller Art seitens der Stadt zur Verfügung gestellt werden, damit die Aufgabenstellung erfolgreich sein kann.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
Zusätzliche Projekte sind zu beziffern und Risiken sind frühzeitig dem Werksausschuss mitzuteilen, damit gegengesteuert werden kann.			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
<p style="text-align: center;">Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planungssicherheit in Bezug auf den Wirtschaftsplan ▪ Wirtschaftliche Selbständigkeit des Betriebs 	<p style="text-align: center;">Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Politische und gesamtstädt. Vorgaben ▪ Eingriffsmöglichkeiten durch die Kämmerei 		
<p style="text-align: center;">Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frühzeitige Implementierung 	<p style="text-align: center;">Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswirkungen beschlossener Projekte auf den Kulturbetrieb ▪ Politische sowie gesamtstädt. Vorgaben 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Beschlüsse aus Ausschüssen			
Anzahl geplanter Gespräche mit den Vertretern der Stadt			
Verausgabung von Mitteln, die nicht im Wirtschaftsplan enthalten sind (monetär)			
Anzahl signifikante Überschreitungen der Mittel / Anzahl Berichterstattung an den Betriebsausschuss (evtl. auch an Vertreter der Stadt)	1		
Quote intern abgelehnter Anträge auf zusätzliche Mittel, die noch nicht im Wirtschaftsplan enthalten sind.			
Erwirtschafteter Konsolidierungsbeitrag	100 %		
Image des Kulturbetriebs			
Maßnahmen / Handlungsempfehlungen			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßige Berichterstattung an Werksausschuss gemäß EigVO und Satzung. ▪ Informationen aus dem VV und anderen Dezernaten frühzeitig erhalten. ▪ Informationen aus anderen Ausschüssen als dem Baku erhalten. ▪ Risiko für den Betrieb frühzeitig erkennen und darauf hinweisen. ▪ Beitrag zur Konsolidierung sicherstellen. 			

- Entwicklung eines standardisierten (elektronischen) Berichtes an Betriebsausschuss und Stadt bei Überschreitungen des Wirtschaftsplans.
- Sensibilisierung der Politik, dass beim Beschluss neuer Aufgaben gleichzeitig ein Beschluss über die Finanzierung getroffen werden muss.
- Kommunikation des Themas in den Quartalsgesprächen.

Finanzen			
Strategische Ziele			
Der Kulturbetrieb leistet seinen Beitrag zur Konsolidierung der Stadt.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
Der Kulturbetrieb erhält einen jährlichen Zuschuss seitens des Rechtsträgers (der Stadt Aachen). Dieser Zuschuss ist einzuhalten.			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planungssicherheit ▪ Wirtschaftliche Selbständigkeit des Betriebs ▪ 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglichkeit des Eingriffs durch die Kämmerei ▪ 		
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauensbildung innerhalb der polit.Gremien und beim Verwaltungsvorstand 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Politische sowie gesamtstädt. Vorgaben ▪ Auswirkungen der Finanzkrise ▪ Auswirkungen zusätzlicher Projekte ▪ Verringerung des Zuschusses an den Kulturbetrieb 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Veränderung von Ertragsgrößen in %			
Aufwendungen (Veränderungen in %)			
Einhaltung der Budgets bei Großprojekten			
Konsolidierung durch locations in %			
Anzahl geplanter Gespräche mit Vertretern der Stadt			
Maßnahmen / Handlungsempfehlungen			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbau des Controlling in Bezug auf: <ul style="list-style-type: none"> ○ Großprojekte (wöchentliche Prüfung) ○ Locations (monatlich) ○ Ertragsbewegungen (monatlich) ○ Aufwendungen (monatlich) ▪ Beobachtung der Entwicklung der finanziellen Situation der Stadt Aachen um evtl. Kürzungen der Zuweisungen rechtzeitig antizipieren zu können. 			

- Etablierung von quartalsweisen (geplanten) Gesprächen mit Vertretern der Stadt um Informationen für die zukünftige Entwicklung der finanziellen Situation der Stadt und evtl. Kürzungen des Budgets zu erhalten.

Finanzen			
Strategische Ziele			
Aufbau einer zentralen strukturierten Drittmittelwerbung für den Gesamtbetrieb.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
Die Drittmittelwerbung umfasst sowohl ein strukturiertes Sponsoring als auch die öffentlichen Zuschussgeber.			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Know How (Wissen um Sponsoren und Zuschussgeber) ▪ Produkte des Kulturbetriebs ▪ Verlässlichkeit/Planbarkeit der Finanzen 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bisherige Struktur unzureichend 		
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperationsmöglichkeiten ▪ Aufbau von Vernetzungsstrukturen ▪ Akquise von Kunden und neuen Zielgruppen ▪ Lage Aachens (EU Mittel) ▪ Kulturhauptstadt ▪ Freizeiterweiterung 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Politische sowie gesamtstädtische Vorgaben ▪ Auswirkungen der Finanzkrise ▪ Verringerung des Zuschusses an den Kulturbetrieb ▪ Lage Aachens 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Anteil an Drittmitteln am Gesamtbudget in %			
Anzahl der geplanten Gespräche / Präsentationen mit potenziellen Drittmittelgebern	4 p.a.		
Erfolgsquote der Anfragen in %			
Vertretungsfähigkeit Fundraiser	2		
Maßnahmen / Handlungsempfehlungen			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau einer Sponsorendatenbank inkl. Informationen über potenzielle Sponsoren. ▪ Information potenzieller Sponsoren in Veranstaltungen (Bsp. Marketingclub /Rotary/Lions) ▪ Entwicklung von Gegenleistungen für Sponsoren. (grds. erledigt) ▪ Besuch von einschlägigen Fortbildungsmöglichkeiten. ▪ Bündelung im Kulturservice. 			

- Budgetierung von Fundraisern für Einzelprojekte.

Kunden			
Strategische Ziele			
Angebote auf neue Zielgruppen ausrichten.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausrichtung des Angebots auf neue Zielgruppen, wie z.B. <ul style="list-style-type: none"> ○ Zielgruppe 50+ ○ Studenten ○ Schüler bzw. Schulen (Einführung Ganztagschulen) ○ Länderübergreifende Zielgruppen 			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
<p style="text-align: center;">Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilität ▪ Image ▪ Flexibilität der internen Prozesse ▪ Know-How ▪ Mitarbeitermotivation und –qualifikation ▪ Profilierung des Angebots 	<p style="text-align: center;">Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absicherung möglicher Umsatzrückgänge ▪ PR und Werbung / Marketing ▪ Internetauftritt ▪ Erreichbarkeit ▪ Kommunikation mit den Kunden 		
<p style="text-align: center;">Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veränderung der Bildungslandschaft (Ganztagschulen) ▪ Kooperationsmöglichkeiten ▪ Schnelles Nachwachsen des Publikums ▪ Bedeutung kultureller Bildung nimmt zu ▪ Kulturhauptstadtbewerbung 	<p style="text-align: center;">Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demografischer Wandel ▪ Konkurrenz durch öffentliche und private Einrichtungen ▪ Zunahme der Bildungsferne (s. auch Bedeutung bei den Chancen) ▪ Lage Aachens 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Bekanntheitsgrad Kulturbetrieb in Zielgruppe			
Prozentualer Anteil Zielgruppe an „Gesamtkunde“			
Kooperationsanstrengungen (Anzahl Gespräche zur Anbahnung neuer Kooperationen)			
Anteil der Projekte für die Zielgruppen am Gesamtbudget in %			

Maßnahmen / Handlungsempfehlungen

- Kontakt zu Ganztagschulen und weiterführenden Schulen aufbauen und pflegen.
- Weiterer Ausbau des Projekts „Kultur und Schule“.
- Ausbau des euregionalen Netzwerks.
- Marketing auf unterschiedliche Zielgruppen ausrichten (inkl. Internet).
- Vorstellung des Programms in der Zielgruppe vor Ort (Infoveranstaltung / Flyer / Email).
- Kundenbefragungen durchführen um zu erfahren, welche zusätzlichen Angebote nachgefragt werden.

Kunden			
Strategische Ziele			
Erhöhung der Kundenzufriedenheit.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
Die Kundenzufriedenheit ist Garant für die Kundenbindung. Hierbei ist die Unterschiedlichkeit der Produkte und der Zielgruppen zu berücksichtigen.			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
<p style="text-align: center;">Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Image/Öffentlichkeit ▪ Alleinstellungsmerkmale (Know-how) ▪ Flexibilität ▪ Hohes Maß an Kundenzufriedenheit 	<p style="text-align: center;">Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielgruppenorientierte Angebote ▪ Zielgruppenorientiertes Marketing ▪ Kommunikation mit dem Kunden ▪ Serviceorientierung 		
<p style="text-align: center;">Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Freizeiterweiterung ▪ Kooperationsmöglichkeiten durch Kontakte ▪ Drittmittelakquise ▪ Tourismusverstärkung ▪ Veränderung der Bildungslandschaft ▪ Kulturhauptstadt 	<p style="text-align: center;">Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zunahme der Bildungsferne ▪ Auswirkungen der Finanzkrise ▪ Preispolitik 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Veränderung der Besucher/Teilnehmerzahlen in %			
Beschwerdehäufigkeit			
Reaktionsschnelligkeit auf Beschwerden			
Reaktionszeiten bei Anfragen (bsp. Führungen/museumspädagogisches Programm/ Raumvermietung)			
Maßnahmen / Handlungsempfehlungen			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau eines Beschwerdemanagements. ▪ Etablierung von Kundenbefragungen wie in der Raumdisposition oder bei großen Ausstellungen. ▪ "One face to the customer ". ▪ Regelmäßige Überprüfung der Preisstruktur. ▪ Erreichbarkeit sicherstellen – Nutzung von Call Aachen. ▪ Bonusprogramm für Stammkunden einführen. 			

- Verstärkte Nutzung der Kundendatenbank bzw. Aufbau einer solchen.

Prozesse			
Strategische Ziele			
Implementierung eines Prozesses zum regelmäßigen Austausch im Sinne einer Gesamtstrategie auch unter veränderten Bedingungen.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
In Zusammenhang mit der Leitprofilentwicklung für die Kultur in Aachen ist es umso wichtiger, eine Gesamtstrategie für den Kulturbetrieb zu entwickeln, um die Profile zu schärfen / zu implementieren und die Planungssicherheit zu erhöhen.			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten ▪ Flexibilität 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsbereichsübergreifende Kommunikation ▪ Fehlendes Qualitätsmanagement ▪ Fehlendes Risikomanagement ▪ Personelle Auslastung ▪ Strategieentwicklung auch im Hinblick auf Finanzakquise ▪ Planungsreichweite 		
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperationsmöglichkeiten durch Kontakte und Profil ▪ Standing in der öffentlichen Wahrnehmung ▪ Kulturhauptstadt 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalausstattung ▪ Politische Vorgaben ▪ Gesetzesvorgaben ▪ Verschiebung der Angebotsschwerpunkte 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Anzahl Anpassungen an den vorhandenen Strategien p.a.			
Anzahl neu abgeleiteter strategischer Ziele p.a.			
Anzahl abgearbeiteter strategischer Ziele p.a.			
Ø Abstand zwischen GBLeitersitzungen in Tagen	< 28		
Maßnahmen / Handlungsempfehlungen			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terminierung Strategieworkshop E 49. ▪ Monatliche Geschäftsbereichsleitersitzungen mit aussagekräftigen Tagesordnungen (Punkte werden eingebracht von GB Leitern) Terminierung der Kulturkonferenzen. ▪ Etablierung von regelmäßigen Strategiewshops. ▪ Mittelfristige Finanzplanung mit inhaltlichen Schwerpunkten (5 Jahre). 			

Prozesse			
Strategische Ziele			
Optimierung der internen und externen Kommunikationsleistung.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
Die einzelnen Geschäftsbereiche sollten untereinander über die Planungen informiert sein. Darüber hinaus ist es erforderlich, auch die Gesamtverwaltung über die Produkte des Kulturbetriebs zu informieren ebenso wie die interessierte Öffentlichkeit.			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten ▪ Flexibilität 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsbereichsübergreifende Kommunikation ▪ Planungsreichweite 		
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Öffentliche Wahrnehmung ▪ Innerstädtische Wahrnehmung ▪ Besserer Einsatz Ressourcen ▪ 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verschiebung der Angebotsschwerpunkte 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Pressespiegel regional			
Pressespiegel überregional			
Anteil der TOP im VV			
Anzahl Mitarbeitergespräche p.a. / Zahl der Mitarbeiter			
Anzahl Zugriffe auf Internetangebot			
Ø Wartezeit Gesprächstermin mit Betriebsleitung			
Kundenzufriedenheit (gezielte stichprobenartige Befragung der Zielgruppen)			
Anzahl Verbesserungsvorschläge (Quartalsweise)			
Mitarbeiterzufriedenheit			

Maßnahmen / Handlungsempfehlungen

- Intensivierung der Pressearbeit.
- Intensivierung der Punkte im Intranet zur besseren innerstädtischen Wahrnehmung.
- Einbringung von TOP im VV.
- Teilnahme an Amtsleiterbesprechungen innerstädtisch.
- Weitere Maßnahmen siehe Prozess: Gesamtstrategie.
- Einführung regelmäßiger Abteilungsleiterbesprechungen.
- Einführung von Quartalsgesprächen mit der Stadt.

Prozesse			
Strategische Ziele			
Die Geschäftsbereiche verstehen sich als Teil des Kulturbetriebs.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
Der Kulturbetrieb ist sehr heterogen in seinen Produkten. Er ist aus unterschiedlichen Fachbereichen bzw. Ämtern gebildet worden und zunächst nur eine Organisationsform, die allerdings dem Zwecke der Entwicklung und Positionierung der Kultur in Aachen im Sinne einer Gesamtstrategie unter Berücksichtigung größtmöglicher Synergieeffekte dient. Hierzu ist es erforderlich, sich als Teil des Ganzen zu verstehen.			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
Stärken <ul style="list-style-type: none"> Organisation ist vorhanden Klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten Flexibilität 		Schwächen <ul style="list-style-type: none"> Keine Gesamtstrategie Kein „Wir“ Gefühl 	
Chancen <ul style="list-style-type: none"> Öffentliche Wahrnehmung Innerstädtische Wahrnehmung Strategieentwicklung in Verhältnis zu Politik und Verwaltung 		Risiken	
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Anteil der Kooperationen innerhalb des Betriebs			
Anzahl der Terminüberschneidungen innerhalb des Betriebs			
Teilnahmequote Betriebsausflug			
Ø Abstand zwischen Geschäftsbereichsleitersitzungen in Tagen	< 28		
Maßnahmen / Handlungsempfehlungen			
<ul style="list-style-type: none"> Terminplanung über das Programm RUBIN zur Einsichtnahme. Maßnahmen aus Prozess : Kommunikationsleistung. Durchführung von gemeinsamen Veranstaltungen (z. B. Betriebsfest, Betriebsausflug, Klausurtagung etc.). Regelmäßiges Review der abgeleiteten Strategien für den Gesamtbetrieb mit den Geschäftsbereichsleitern. Regelmäßige Geschäftsbereichsleitersitzungen. Ausbau / Aufbau eines internen Geschäftsbereichsübergreifenden Informationssystems (Intranet). 			

- Abfrage von Verbesserungsvorschläge der Geschäftsbereichsleiter für den Gesamtbetrieb.

Personal			
Strategische Ziele			
Sicherstellung einer angemessenen Personalausstattung des Kulturbetriebs zur Vermeidung von Überbelastungen.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
Der Kulturbetrieb ist als serviceorientierter und fachlich hoch qualifizierter Betrieb auf die hohe Mitwirkungsbereitschaft und Identifikation seiner Mitarbeiter für den Betrieb und seine Produkte angewiesen. Die hohe Taktung führt oftmals zu Überbelastungen, die vermieden werden sollten.			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Know-How ▪ Flexibilität ▪ Motivation ▪ Arbeitsklima 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation ▪ Überlastung ▪ Altersstruktur 		
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviceorientierung ▪ Qualität der Produkte 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wegfallende finanzielle Möglichkeiten ▪ Neu hinzukommende Aufgaben ▪ Priorisierung von Maßnahmen durch Politik und Verwaltungsspitze 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Überstunden			
Vertretungsfähigkeit			
Quote unbesetzter Stellen			
Flexible Personalgestellung (Anzahl Anforderungen / Bewilligungen)			
Krankenstand (eher Spätindikator).			
Mitarbeitermotivation			
Mitarbeiterzufriedenheit			
Fluktuationsquote			
Ø unbesetzte Stellen gegenüber dem Stellenplan			
Neu übertragene Aufgaben an den Kulturbetrieb / neu geschaffene Stellen für die Aufgaben (beides in Stellen ausgedrückt)	1		

Maßnahmen / Handlungsempfehlungen

- Festelegung von Projektverantwortlichen.
- Wer macht was?
- Frühzeitige Planung von Projekten.
- Mitarbeitersitzungen.
- Personalkennzahlen im Controlling integrieren (Überstunden, Krankenstand etc.)
- Fortbildungen im Bereich Zeitmanagement anbieten.
- Aufnahme und Analyse der Prozesse, in denen es wiederholt zu einer Überbelastung kommt. (sinnvoll aber sehr aufwendig)
- Abgleich der Stellenbeschreibungen mit den tatsächlich übernommenen Aufgaben und Bewertung, ob dies Aufgaben weiterhin von einer Person geleistet werden können.
- Pflege einer offenen Gesprächskultur bzgl. Überbelastungen der Mitarbeiter. Evtl. gezielte Ansprache der Auslastung in Mitarbeitergesprächen.
- Flächendeckende Einführung von Mitarbeitergesprächen.

Personal			
Strategische Ziele			
Sicherstellung einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit u.a. durch Qualifikation und Weiterbildung zur Festigung des bereits hohen Niveaus.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
<p>Der Kulturbetrieb - als sehr heterogener Betrieb - verfügt über die unterschiedlichsten Fachkräfte, die sich ständig weiterbilden müssen, um sich den verändernden Bedingungen anzupassen und den Markt und somit das Kundenpotential einschätzen zu können.</p> <p>Der Kulturbetrieb fördert seine Mitarbeiter in der Erlangung weiterer Kompetenzen.</p>			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
<p style="text-align: center;">Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Know How der Mitarbeiter ▪ Flexibilität der Mitarbeiter ▪ Motivation ▪ Arbeitsklima 	<p style="text-align: center;">Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation auf allen Ebenen ▪ Überlastung ▪ Altersstruktur 		
<p style="text-align: center;">Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviceorientierung ▪ Qualität der Produkte 	<p style="text-align: center;">Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzkrise ▪ Kürzung des Zuschusses 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Krankenstand			
Anteil des Fortbildungsbudgets am Gesamtbudget			
Anzahl der Ziel- und Entwicklungsgespräche			
Fortbildungsbereitschaft			
Fortbildungstage je Mitarbeiter je Jahr			
Fortbildungskosten je Mitarbeiter je Jahr			
Auslastungsgrad der Mitarbeiter (gemessen bspw. über die Überstunden je Mitarbeiter)			
Maßnahmen / Handlungsempfehlungen			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziel- und Entwicklungsgespräche auf allen Ebenen. ▪ Ermöglichung von Fortbildungen / Aufbau eines Fortbildungskonzeptes. ▪ Überprüfung von Leistungsanreizen auf gesamtstädtischer Ebene. ▪ Einführung von Mitarbeiterbefragungen. ▪ Abfrage des Weiterbildungsbedarfs. ▪ Festlegen eines Weiterbildungsetats. 			

- Gezielte Ansprache des Fortbildungskonzeptes in Mitarbeitergesprächen.

Markt			
Strategische Ziele			
Die Bürger der Stadt Aachen und der Region (auch euregional) kennen die Produkte des Kulturbetriebs und verbinden mit ihnen eine hohe Qualität.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
Der Kulturbetrieb verfügt über qualitativ hochwertige und kreative Formate verschiedener Kunstsparten im Bereich der nichtaffirmativen Künste. Diese gilt es den BürgerInnen und Bürgern nahe zu bringen.			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
Stärken		Schwächen	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attraktivität der Dienstleistungen und Produkte 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende euregionale Pressekontakte ▪ Planungsperspektive 	
Chancen		Risiken	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Städteregion ▪ Kulturhauptstadt 2018 ▪ Jahr 2014 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzen ▪ Personalausstattung ▪ „Vielfalt“ der Produkte/Angebote 	
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Besucher/Teilnehmerzahlen			
Clipping (Anzahl der redaktionellen Beiträge euregional und Städteregion)			
Bekanntheitsgrad (bspw. gemessen anhand von wiederkehrenden Umfragen)			
Auslastungsgrad Mitarbeiter (bspw. über Überstunden) um das Risiko Personalausstattung zu überwachen			
Maßnahmen / Handlungsempfehlungen			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Woher kommen meine Kunden (Postleitzahlenauswertung). ▪ Etablierung von Kundenbefragungen bei Großprojekten und Projekten mit besonderer Bedeutung. ▪ Abfrage der Kundenzufriedenheit (Raumdisposition). ▪ Abfrage des Bekanntheitsgrades in regelmäßigen Umfragen, (z. B. stichprobenartig Befragungen an öffentlichen Plätzen durch Studenten der Hochschulen). ▪ Erstellung eines Mediaplanes für die Euregio und die Städteregion und Überprüfung auf Machbarkeit. ▪ Ausbau der Pressekontakte in der Euregio – Pressereise. ▪ Ausbau einer eigenen Internetpräsenz und Präsentation der eigenen Produkte durch dieses Medium. (vgl. Strategisches Ziel: Strukturiertes Marketing für den Kulturbetrieb aufbauen und pflegen.) 			

Markt			
Strategische Ziele			
Strukturiertes Marketing für den Kulturbetrieb aufbauen und pflegen.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
Der Kulturbetrieb beinhaltet eine Abteilung Marketing. Wichtig ist, die Schnittstellen zur Gesamtverwaltung (Stadtmarketing/Pressebüro) sowie zum Tourismus herzustellen und Synergien zu nutzen. Dies erfolgt im Sinne der Stärkung des Image des Kulturbetriebs.			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
Stärken	Schwächen		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attraktivität der Dienstleistungen und Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktur des Marketing und der Pressearbeit gesamtstädtisch gesehen ▪ Fehlendes Qualitätsmanagement ▪ Strategieentwicklung ▪ Planungsperspektive ▪ Zielgruppenorientierte Angebote ▪ Zielgruppenorientiertes Marketing 		
Chancen	Risiken		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperationsmöglichkeiten ▪ Erschließung neuer Zielgruppen ▪ Verbesserung der Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wegbrechende Finanzen ▪ Personalausstattung ▪ Politische und Verwaltungsseitige Vorgaben 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Kosten des Internetauftritts je 1000 Zugriffe oder je Zeiteinheit			
Marketingkosten je Zielgruppe			
Anzahl der Besucher/Teilnehmer (Trendverlauf je Geschäftsbereich)			
Anzahl der Kundenbefragung/Marktanalyse			
Anzahl der redaktionellen Beiträge (Clipping)			
Anzahl der Besucher Internet			
Anzahl telefonischer Anfragen / Anzahl Anfragen über das Internet			
Anzahl positiver / negativer Nennungen in der Presse			

Maßnahmen / Handlungsempfehlungen

- Schwerpunkte für das Marketing im Kulturbetrieb festlegen.
- Festlegung eines Marketingbudgets (evtl. nach Geschäftsbereichen differenziert).
- Aufbau eines eigenständigen Internetauftritts für den Kulturbetrieb bzw. eigenständige Gestaltung außerhalb der Vorgaben der Stadt Aachen.
- Absprache des neuen Internetauftritts mit der Stadt Aachen.
- Kontinuierliche Überprüfung / Pflege des Internetauftritts.
- Überprüfung der derzeitigen Werbemittel auf Wirksamkeit.
- Einführung / Pflege von Feedbackmöglichkeiten für den Kunden in den einzelnen Geschäftsbereichen.
- Einführung von Quartalsgesprächen mit dem Stadtmarketing / Pressebüro zur Abstimmung der zukünftigen Marketingaktivitäten / Präsentation der eigenen Anstrengungen.

Markt			
Strategische Ziele			
Der Kulturbetrieb unterstützt die Stadt bei der Bewerbung zur Kulturhauptstadt und nutzt die sich bietenden Potentiale nachhaltig.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
<p>Die Region Maastricht/Aachen wird sich unter dem Titel „Maastricht Kulturhauptstadt Europas 2018“ bewerben.</p> <p>Aachen spielt hierbei eine wichtige Rolle. Ziel ist es eine bleibende und nachhaltige positive Wirkung auf die wirtschaftliche Struktur und die Positionierung der Region als eine internationale Kulturregion von europäischem Format zu erreichen.</p>			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
<p style="text-align: center;">Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturelle und sprachliche Vielfalt ▪ Randlage der Städte ▪ Bestehendes Leitprofil Kultur ▪ Bestehende Vernetzungen (Projekte) ▪ Kultur- und Kreativwirtschaft 	<p style="text-align: center;">Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterschiedliche Strukturen in den Städten ▪ Vielfalt 		
<p style="text-align: center;">Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Drittmittelakquise (EU Mittel) ▪ Lage Aachens ▪ Aachen als Kulturstadt ▪ Hochschullandschaft Aachens 	<p style="text-align: center;">Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende finanzielle Ressourcen ▪ Fehlende personelle Ressourcen ▪ Fehlende Identität der Region 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Ratsbeschlüsse			
Anzahl Projekte mit ausländischen Partnern			
Zahl der gestellten Anträge auf EU Mittel			
Anzahl der Besucher Internet			
Clipping (Anzahl der redaktionellen Beiträge euregional und Städteregion)			
Maßnahmen / Handlungsempfehlungen			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßige Berichterstattung in den politischen Gremien. ▪ Aufstellung eines Budgets ab 2010. ▪ Mitarbeit am Aufbau einer Organisationsstruktur. ▪ Kulturlandschaft in Aachen richtet sich auf 2014/2018 ein, d.h. Überprüfung der bisherigen Inhalte und Formate. ▪ Aufbau eines strukturierten nachhaltigen Marketings (vgl. Strategisches Ziel). 			

- Verstärkte Darstellung der Produkte/ Angebote des Kulturbetriebs in der Region bspw. mit Hilfe des Mediums Internet.

Kooperation			
Strategische Ziele			
Stärkung der kulturellen Bildung unter Bezugnahme auf das Leitprofil für Kultur in der Stadt Aachen.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
Die Förderung und Stärkung der kulturellen Bildung ist ein prioritäres Ziel der Stadt Aachen. Insbesondere bei der Entwicklung und Persönlichkeitsbildung junger Menschen unterstützen die ästhetische Bildung und die reflexive Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur die Herausbildung einer eigenen kritischen Persönlichkeit und zudem den Erwerb von Schlüsselkompetenzen. Ein frühzeitiges Heranführen an kulturelle Bildungsangebote fördert die Entwicklung von Kreativität und Innovationsfreude und bietet in der aktiven Auseinandersetzung mit den Werten des kulturellen Erbes einen Wegweiser in die Zukunft.			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
Stärken	Schwächen		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperation mit den Schulen/Kitas ▪ Museumspädagogik ▪ Kinder- und Jugendkulturhaus Barockfabrik ▪ Gesamtkonzept für die kulturelle Bildung in Aachen ▪ Dezernatzuschnitt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation zwischen Kultur, Jugend und Schule ▪ Nicht abgestimmte politische Konzepte zum Thema Bildung 		
Chancen	Risiken		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedeutung kultureller Bildung nimmt zu ▪ Veränderung der Bildungslandschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schullandschaft ▪ Politische und verwaltungsinterne Vorgaben ▪ Zunehmende Bildungsferne 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Anzahl der Kooperationsprojekte kulturelle Bildung			
Projektzahl „Kultur und Schule“			
Presseclipping Kinder- und Jugendkultur			
Budgetanteil in % am Budget E 49			
Marketingbudget kulturelle Bildung			
Maßnahmen / Handlungsempfehlungen			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beobachtung Clipping Kinder -und Jugendkultur. ▪ Ausbau / Pflege des Marketingkonzept Kinder -und Jugendkultur. ▪ Fortschreibung des Gesamtkonzeptes kulturelle Bildung. ▪ Ausbau der Kooperationen mit Schulen und Kitas. 			

Kooperationen			
Strategische Ziele			
Der Kulturbetrieb nutzt die sich aus der euregionalen und europäischen Ebene bietenden Kooperationsmöglichkeiten und ist Motor für die Etablierung neuer Kooperationen.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
Kultur und ihre europäische Provenienz sowie Kultur und ihre Rolle zur Identitätsstiftung für Europa werden in Aachen ganzjährig, vielschichtig und kritisch thematisiert. Die Mehrsprachigkeit, Aufgeschlossenheit und verbesserte Infrastruktur sollen zu intensiven Kooperationen mit Belgien und den Niederlanden in der Euregio Maas-Rhein führen.			
Herangezogene SWOT – Ergebnisse			
Stärken	Schwächen		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperationsbereitschaft ▪ Hochschulstandort ▪ Lage Aachens ▪ Kontakte zur EU/Euregional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderstrukturen ▪ Personalkapazitäten 		
Chancen	Risiken		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglichkeit der Drittmittelakquise ▪ Tourismus ▪ Kulturhauptstadtwerbung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswirkungen der Finanzkrise 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Anteil der EU Mittel an Gesamtbudget			
Anteil der Kooperationen (EU/euregional) in Bezug auf alle Veranstaltungen/Ausstellungen (Produkte)			
Mitgliedschaft in euregionalen und europäischen Gremien			
Ø Anzahl Fortbildungstage (sprachliche) je Mitarbeiter je Jahr			
Anzahl Zugriffe auf den Internetauftritt			
Clipping (Anzahl der redaktionellen Beiträge euregional und Städteregion)			
Anzahl positiver / negativer Nennungen in der Presse			
Maßnahmen / Handlungsempfehlungen			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kenntnis erlangen über Fördermittel. ▪ Teilnahme an Gesprächskreisen (MAHHL/EuRegio). ▪ Verbesserung der Sprachkompetenz des Personals des E 49. ▪ Verstärktes Marketing (EU/euregional) des Kulturbetriebs (um von potenziellen Kooperationspartner besser wahrgenommen zu werden). ▪ Aufbau und Pflege einer (mehrsprachigen) Internetpräsenz. 			

- Auf Grund des hohen Aufwandes zur Schaffung / Pflege von Kooperationen sollte sich diese Aufgabe in der Stellenbeschreibung der zuständigen Person(en) finden um Überbelastungen zu vermeiden.

Kooperationen			
Strategische Ziele			
Der Kulturbetrieb unterstützt die Akteure aus der Kultur- und Kreativwirtschaft im Sinne des Kulturleitprofils für die Stadt Aachen und nutzt die sich aus diesem Wirtschaftssektor ergebenden Potentiale.			
Beschreibung des strategischen Ziels			
Die Kultur -und Kreativwirtschaft ist ein wichtiges Potenzial für die Kultur und Wirtschaft in den Städten im Hinblick auf die Förderung der Talente und Künste. Das strategische Ziel bildet nicht klassisch nur die Kultur -und Kreativwirtschaft ab, sondern auch die Förderung der freien Szene			
Herangezogene SWOT - Ergebnisse			
<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vielfältige freie Szene in Aachen ▪ 1. Zentrum für Kultur -und Kreativwirtschaft in Aachen ▪ Hohes Maß an Kooperationsbereitschaft 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderstrukturen und Richtlinien ▪ Integration der Akteure aus Kultur -und Kreativwirtschaft 		
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bundesweite (teilweise EUweite Aufmerksamkeit) ▪ Kulturhauptstadt ▪ Kooperationsmöglichkeiten durch Kontakte und Profil ▪ Lage Aachens 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswirkungen der Finanzkrise ▪ Lage Aachens 		
Frühindikatoren	Zielwert	Istwert	Handlungsbedarf
Anteil der Förderungen in % am Gesamthaushalt			
Kosten der Förderung (bspw. Einrichtung eines eigenen Projektes in der Zeiterfassung)			
Anteil der Förderungen in % am Budget E 49			
Anzahl Pressemeldungen über die Unterstützung durch den Kulturbetrieb			
Anzahl der Kooperationen mit Akteuren aus „Kreativwirtschaft“ und freier Szene			
Quote – Anfragen zur Förderung / gewährte Anfragen zur Förderung			
Image des Kulturbetriebs			

Maßnahmen / Handlungsempfehlungen

- Verstärkung der Kommunikation mit den „Kreativwirtschaftlern“ durch
 - Benennung einer Schnittstelle im Kulturbetrieb
 - Regelmäßige (quartalsweise) Informationsveranstaltungen (Austausch)
 - Überarbeitung der Förderrichtlinien unter Berücksichtigung der Bestrebungen im Land NRW
 - Unterstützung des Kulturwirtschaftlichen Gründerzentrums e.V. und Einbeziehung in die Gespräche
 - Verstärkte Nutzung des Kommunikationsmediums Internet
- Aufbau einer „Wissensdatenbank“ in Bezug auf die sog. Kreativwirtschaft
- Entwicklung von gemeinsamen Veranstaltungsformaten